

УДК 331

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ И ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Леонов С.А.

*к.э.н., доцент кафедры экономической теории
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет
промышленных технологий и дизайна»
г. Санкт-Петербург, Россия*

Аннотация

Настоящая статья подробно описывает основные методы и принципы кадрового планирования в современной организации. Детально раскрывается содержание нескольких элементов системы управления кадрами – кадровый контроллинг, маркетинг персонала. В статье полноценно раскрыты принципы стратегического, тактического и оперативного планирования потребности организации в человеческих ресурсах. Автором проведена систематизация и обобщение знаний в контексте описания технологии управления кадрами современной организации.

Ключевые слова: кадровый менеджмент, кадровый контроллинг, маркетинг персонала, человеческие ресурсы, планирование кадров.

BASIC PRINCIPLES AND TECHNOLOGY OF PERSONNEL MANAGEMENT IN AN ORGANIZATION

Leonov S.A.

*candidate of economic sciences, associate Professor of the department of economic
theory
FSBEI HE «Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and
Design»
St. Petersburg, Russia*

Annotation

This article provides a detailed description of the main methods and principles of personnel planning in a modern organization. The content of several elements of the personnel management system is revealed in detail – personnel controlling, personnel marketing. The article fully explains the principles of strategic, tactical, and operational planning of an organization's need for human resources. The author systematized and summarized the knowledge in the context of describing the personnel management technology of a modern organization.

Keywords: personnel management, personnel controlling, personnel marketing, human resources, personnel planning.

Использование передовых методов в управлении персоналом позволяет оптимизировать многие кадровые процессы и значительно повысить их эффективность.

Технология управления кадрами в организации является неотъемлемым элементом стратегического управления и представляет собой комплекс методов и инструментов для эффективного планирования, организации и контроля за деятельностью работников в компании. Это система отбора и найма сотрудников, обучение и развитие персонала, оценка производительности и управление карьерой.

Каждый из инструментов и методов решает определенные задачи, поэтому необходима классификация имеющихся технологий, чтобы HR-менеджерам лучше понять их применение и возможности в различных контекстах организационной деятельности [3]. Виды технологий управления кадрами приведены в табл. 1.

Таблица 1. Виды технологий управления кадрами

Классифицирующий признак	Виды технологий управления кадрами
1. Цель кадрового процесса	
1.1. Формирование персонала	1. Рекрутинг и подбор кадров. 2. Адаптация сотрудников. 3. Обучение и развитие. 4. Оценка персонала. 5. Карьерное планирование и резервирование. 6. Мотивация и стимулирование
1.2. Поддержание работоспособности кадров	1. Мониторинг удовлетворенности и вовлеченности сотрудников. 2. Профилактика профессионального выгорания, программы по управлению стрессом и изучение психологического климата. 3. Здоровье и безопасность на рабочем месте, соблюдение норм

Классифицирующий признак	Виды технологий управления кадрами
	охраны труда. 4. Развитие корпоративной культуры, формирование и укрепление корпоративных ценностей. 5. Гибкие условия труда, удаленная работа
1.3. Инновационный процесс	1. Управление знаниями, доступ к корпоративным знаниям и опыту внутри компании. 2. Программы, поддерживающие сотрудников, которые хотят развивать инновационные проекты в рамках компании. 3. Кросс-функциональные и мультидисциплинарные команды, которые работают над новыми проектами. 4. Корпоративные инкубаторы и акселераторы внутри компании, которые помогают развивать стартапы и новые бизнес-инициативы сотрудников. 5. Обучение и развитие креативных навыков
2. Причина появления	
2.1. Плановые мероприятия	1. Планирование потребности в кадрах на основе стратегических целей и проектов компании. 2. Программы обучения и развития, направленные на повышение квалификации сотрудников. 3. Карьерное планирование и управление карьерным ростом. 4. Управление кадровыми инновациями
2.2. Экстренные меры	1. Кризисное управление в кадровой сфере при чрезвычайных ситуациях (кризисы, пандемии и т. п.). 2. Психологическая поддержка сотрудников в кризисных и стрессовых ситуациях. 3. Антикризисное планирование и управление кадровыми рисками. 4. Формирование резервных и временных трудовых ресурсов. 5. Управление сокращениями и увольнениями. 6. Переобучение и повышение квалификации – быстрое получение новых навыков сотрудниками для их адаптации к резким

Классифицирующий признак	Виды технологий управления кадрами
	изменениям ситуации
3. Масштаб применения	
3.1. Персонал всей компании	1. Информационные системы управления персоналом (HRIS). 2. Системы оценки и развития персонала, единые критерии и процедуры для аттестации, планы профессионального развития. 3. Программы обучения и развития. 4. Корпоративная культура и внутренняя коммуникация. 5. Программы льгот и компенсаций. 6. Технологии для обратной связи от сотрудников
3.2. Отдельные группы (отделы, команды проекта, департаменты)	1. Проектные инструменты управления, программные платформы для координации работы команд (<i>Asana, Microsoft Project</i> и т. п.). 2. Специализированные программы для поддержки командной работы (<i>Slack, Microsoft Teams</i>). 3. Инструменты для планирования смен и графиков работы –
	- системы (<i>Deputy, When I Work</i>). 4. Аттестации и сертификации. 5. Специализированные аналитические и отчетные инструменты. 6. Обучающие и развивающие программы для развития специфических навыков
3.3. Конкретный сотрудник	1. Системы управления производительностью труда. 2. Карьерные порталы и платформы планирования развития. 3. Инструменты для управления обучением и развитием (LMS). 4. Мобильные приложения для HR-управления. 5. Инструменты для личного брендинга и развития лидерских навыков. 7. Платформы для организации удаленной работы
4. Определенность	

Классифицирующий признак	Виды технологий управления кадрами
4.1. Апробированные	1. Системы управления человеческими ресурсами (HRMS). 2. Системы управления обучением (LMS). 3. Инструменты для автоматической обработки заработной платы. 4. Системы отслеживания кандидатов (ATS)
4.2. Экспериментальные	1. Искусственный интеллект в подборе и управлении персоналом. 2. Блокчейн для HR. 3. Использование виртуальной и дополненной реальности для обучения и развития. 4. Чат-боты и виртуальные ассистенты для HR
5. Средства достижения управленческой цели	
5.1. Административные	1. Системы управления человеческими ресурсами (HRMS). 2. Кадровое делопроизводство. 3. Системы по учету рабочего времени. 4. Электронные системы управления документооборотом (EDMS). 5. Автоматизированные системы подбора персонала
5.2. Экономические	1. Системы оптимизации затрат на персонал. 2. Программы стимулирования и мотивации персонала. 3. Бюджетирование в области HR. 4. Анализ эффективности работы персонала (KPI)
5.3. Организационные	1. Делегирование полномочий. 2. Кросс-функциональные команды. 3. Перераспределение ролей, функций и отношений между подразделениями. 4. Корпоративное обучение и развитие. 5. Формирование корпоративной культуры
5.4. Социально-психологические	1. Коучинг – индивидуальная работа руководителя с сотрудниками.

Классифицирующий признак	Виды технологий управления кадрами
	2. Тимбилдинг – организация командных мероприятий. 3. Менторство – система наставничества. 4. Корпоративная этика и конфликтология. 5. Обратная связь 360 градусов – метод оценки, при котором сотрудник получает анонимную оценку своих профессиональных и личных качеств от коллег, подчиненных, начальства и клиентов
6. Источник происхождения	
6.1. Традиционные	1. Кадровый учет. 2. Оформление трудовых отношений. 3. Разработка должностных инструкций. 4. Программы обучения на рабочем месте. 5. Оценка качества работы по KPI. 6. Письменные отчеты и ведение архивов
6.2. Отраслевые	1. Программы повышения квалификации для работников отрасли. 2. Сертификация. 3. Лицензирование. 4. Специализированные курсы по подготовке и аттестации на определенные виды работ. 5. Обучение по новейшим отраслевым технологиям. 6. Программы менторства и коучинга. 7. Разработка стандартов обслуживания. 8. Тренинги по управлению персоналом с учетом отраслевых особенностей
6.3. Профессиональные	1. <i>Skill-based</i> подход для оценки и развития основных компетенций работников. 2. <i>Talent Management</i> и другие системы, направленные развитие талантливых сотрудников для формирования резерва на руководящие должности. 3. Ассесмент метод, чтобы оценить потенциал сотрудников.

Классифицирующий признак	Виды технологий управления кадрами
	4. Электронное обучение (<i>E-Learning</i>). 5. Мобильное обучение (<i>Mobile Learning</i>)
6.4. Инновационные	1. HR-аналитика и <i>Big Data</i> . 2. Использование искусственного интеллекта и машинного обучения. 3. Цифровые HR-платформы. 4. Мобильные приложения для HR. 5. Облачные решения для управления персоналом (HRM, HCM). 6. Виртуальные и дополненные реальности для тренингов

Составлено автором по материалам [5].

Служба управления персоналом, как правило, объединяет элементы из различных категорий для достижения комплексного эффекта. Применение комбинированных технологий управления персоналом в организации позволяет упростить кадровые процессы и способствует формированию лучшего рабочего климата.

Планирование персонала играет важную роль в стратегическом управлении персоналом, так как предприятию необходимо эффективно реагировать на изменения структуры бизнеса и своевременно удовлетворять потребность в кадрах.

Кадровое планирование – это систематический процесс анализа текущих и будущих потребностей компании в сотрудниках, выявление пробелов в компетенциях и формирование эффективных стратегий для найма, развития и удержания персонала. Его целью является создание сбалансированной системы, которая адаптирована к изменениям рабочей силы и способна удовлетворить текущие и будущие потребности организации в кадрах.

Основные задачи кадрового планирования представлены на рис. 1.



Рисунок 1. Задачи кадрового планирования [9]

Планирование персонала выполняет следующие функции:

- определение потребности компании в специалистах определенных компетенций;
- проведение анализа рынка труда;
- разработка программ по поиску и найму персонала;
- создание общей типологии рабочих мест на предприятии;
- организация курсов и тренингов по развитию персонала.

Типология рабочего места – это разделение рабочих мест на категории в зависимости от их функциональных особенностей, условий работы, требований к квалификации сотрудников и других характеристик. Классификация осуществляется по различным параметрам – степень автоматизации, физическая и умственная нагрузка, уровень ответственности и риск и др.

Кадровое планирование проводится в несколько этапов, представленных на рис. 2.



Рисунок 2. Этапы кадрового планирования [9]

Объекты кадрового планирования – это основные категории персонала, которые учитываются в процессе управления кадрами:

1. Действующий персонал – сотрудники, которые работают в организации. Планирование для этой группы предполагает управление карьерным ростом, обучение, развитие, оценку эффективности и планирование замещения.

2. Новые работники – для них важно организовать адаптационный процесс, начальное обучение и интеграцию в коллектив.

3. Потенциальные кадры – соискатели, которые находятся в базе данных компании; талантливые и компетентные кандидаты, которые еще не контактировали с компанией, но признаны перспективными для будущих вакансий. Для них планируются условия работы, зарплаты, бонусы.

4. Бывшие сотрудники, которые по каким-либо причинам покинули организацию. При планировании проводится анализ причин ухода, оценка влияния увольнений на организацию и возможное их привлечение как потенциальных кандидатов для повторного найма в будущем.

Для кадрового планирования применяются различные качественные и количественные методы, представленные в табл. 2.

Таблица 2. Основные методы кадрового планирования

Методы	Описание
1. Качественные	
1.1. Экспертная оценка	Сбор и анализ мнений отдельных экспертов по специфическим вопросам кадрового планирования
1.2. Групповые оценки	Коллективное обсуждение и оценка кадровых вопросов группой специалистов для достижения консенсуса (мозговой штурм и другие методы)
1.3. Метод Дельфи	Итеративный процесс, в ходе которого эксперты анонимно высказывают и пересматривают свои мнения по мере обмена информацией с целью достичь согласованного экспертного мнения
2. Количественные	
2.1. Балансовый	Анализ соотношения между потребностями в персонале и имеющимися ресурсами, определяет дефицит или избыток кадров
2.2. Нормативный	Используются установленные нормы и стандарты (например, число работников на единицу продукции или оборудования) для определения необходимого количества персонала
2.3. Статистический	Применяются математические и статистические модели для анализа исторических данных и прогнозирования будущих потребностей в кадрах

Составлено автором по материалам [6].

Каждая организация требует специфического подхода в кадровом планировании и управлении, постоянного анализа для обеспечения

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

оптимального соответствия с внутренними требованиями и стратегическими целями.

Кадровое планирование как часть стратегии управления персоналом осуществляется на трех уровнях – стратегическом, тактическом и оперативном. Каждый уровень имеет свои задачи, цели и методы реализации потребностей в человеческих ресурсах на предприятии (рис. 3).

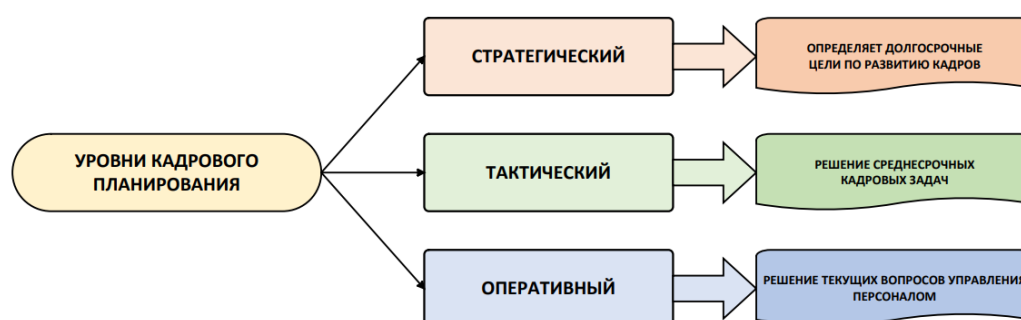


Рисунок 3. Уровни кадрового планирования
(составлено автором на основе [1])

Уровни кадрового планирования:

1. Стратегический (долгосрочный) – разработка долгосрочных целей организации в области управления кадрами, прогнозирование будущих потребностей в персонале, их развитие и оптимизация. Долгосрочное планирование тесно связано с общей стратегией компании, ориентировано на срок до пяти лет и учитывает внутреннюю динамику компании и внешние рыночные условия.

На этом уровне уделяется внимание анализу будущих потребностей в кадрах, определению наиболее востребованных компетенций. Проводится планирование кадрового состава, потребностей в обучении и развитии сотрудников, управления карьерным ростом и преемственностью.

Процесс стратегического кадрового планирования включает в себя следующие шаги:

- анализ текущего состояния кадровых ресурсов;

- прогнозирование будущих потребностей;
- разработка планов по привлечению, удержанию и развитию персонала;
- оценка эффективности кадровой стратегии.

2. **Тактический (среднесрочный)** – реализация текущих бизнес-целей компании в период от одного до трех лет. Это внедрение конкретных проектов и инициатив, направленных на решение среднесрочных HR-задач – повышение квалификации, найм сотрудников для заполнения вакансий и улучшение системы мотивации и оценки.

Тактическое кадровое планирование занимает промежуточное положение между стратегическим и оперативным уровнями планирования и ориентирован на среднесрочную перспективу, включает в себя разработку и реализацию конкретных проектов и программ, направленных на достижение стратегических целей компании с помощью эффективного управления кадрами. Основная задача на этом уровне – обеспечить достаточное количество квалифицированных сотрудников для выполнения текущих и будущих проектов, оптимизировать использование человеческих ресурсов для повышения общей эффективности организации. Для этого проводится анализ потребностей в персонале, основываясь на текущем состоянии и прогнозируемых изменениях в организации – анализ текущей численности, компетенций и производительности персонала, планирование мероприятий по развитию и обучению кадров.

Тактическое планирование также занимается следующими вопросами:

- адаптация кадровой политики к изменяющимся рыночным условиям;
- анализ и управление кадровыми рисками;
- планирование замещения ключевых сотрудников;
- разработка программ мотивации и удержания персонала;
- оптимизация штатного расписания;
- улучшение внутренних процедур отбора, оценки и увольнения

сотрудников.

Эффективная работа кадровых служб на тактическом уровне кадрового планирования позволяет обеспечивать стабильность и непрерывность бизнес-процессов, создает необходимые предпосылки для успешного выполнения планов и задач стратегического уровня.

3. Оперативный (краткосрочный) – непосредственное решение текущих вопросов, связанных с управлением человеческими ресурсами в организации. Этот уровень планирования рассматривает период времени от нескольких месяцев до одного года и направлен на выполнение текущих задач и решение ежедневных проблем в сфере управления персоналом.

Задачи оперативного планирования:

- соблюдение всех необходимых нормативных требований;
- выполнение конкретных, краткосрочных бизнес-целей;
- решение кадровых вопросов – найм, обучение, распределение задач и контроль за выполнением трудовых функций;
- ротация персонала среди проектов и подразделений;
- отпуска, отгулы, больничные листы;
- корректировка рабочих процессов при неожиданных изменениях в бизнес-процессах.

Основная цель оперативного планирования заключается в обеспечении эффективной работы всех сотрудников и подразделений компании, что требует постоянного мониторинга и корректировки в зависимости от изменений в производственной программе, проектных сроках и других организационных переменных.

Кадровый контроллинг является важной частью системы стратегического управления человеческими ресурсами на предприятии. В современных компаниях активное использование контроллинга персонала позволяет оптимизировать процессы управления кадрами и значительно повысить их эффективность.

Контроллинг персонала – это процесс систематического и целенаправленного сбора, обработки и анализа информации, связанной с кадровыми ресурсами организации. Его основная цель заключается в поддержании и развитии потенциала сотрудников в соответствии с стратегическими и оперативными бизнес-целями компании.

Основные задачи HR-контроллинга представлены на рис. 4.

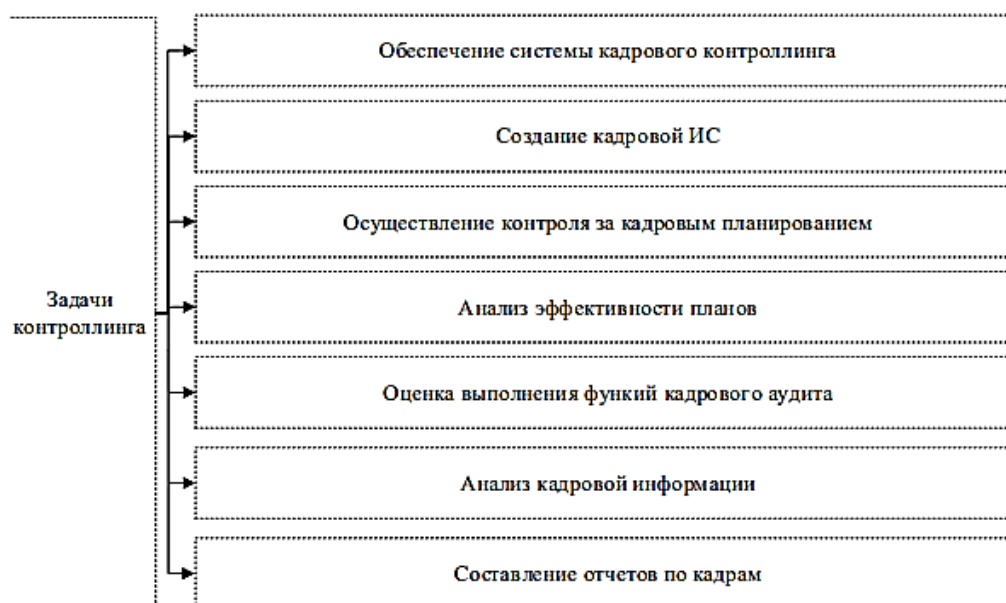


Рисунок 4. Основные задачи HR-контроллинга [10]

Кадровый контроллинг предусматривает подготовку и анализ данных о работе персонала, которые потом трансформируются в следующие показатели:

- ключевые показатели эффективности (KPI);
- статистические данные;
- коэффициенты текучести кадров;
- данные о трудозатратах;
- уровень удовлетворенности и вовлеченности персонала и др.

Эти показатели обеспечивают обоснованную базу для стратегического планирования, управленческих решений и контроля в области управления персоналом.

HR-контроллинг выполняет ряд функций, которые способствуют улучшению системы управления персоналом (табл. 3).

Таблица 3. Основные функции HR-контроллинга

Функция	Описание
Информационная	Сбор, систематизация и распределение информации, необходимой для управления персоналом
Обеспечивающая	Создание условий для эффективной работы всех подразделений компании с помощью оптимального распределения трудовых ресурсов
Организационная	Координация и стимулирование деятельности отделов и сотрудников для достижения бизнес-целей организации
Плановая	Разработка планов на основе анализа данных о персонале, прогнозирование потребностей в ресурсах и формирование бюджета на персонал
Управляющая	Влияние на процессы и результаты работы персонала через мотивацию, оценку и развитие кадров
Контролирующая	Мониторинг и оценка исполнения кадровых планов и программ, обеспечение соответствия действий законодательству, стандартам и политике компании
Аналитическая	Анализ данных о работе персонала для оценки эффективности управленческих решений и выявления возможностей для улучшений

Составлено автором по материалам [2].

Кадровый контроллинг помогает HR-менеджерам проводить оценку и контроль за выполнением программ по управлению персоналом, внедрять необходимые корректирующие меры и адаптировать управленческие стратегии в соответствии с текущими и будущими потребностями организации.

Кадровый маркетинг является основной частью стратегии в борьбе за талантливых сотрудников. Успешная работа предприятия напрямую зависит от качества и компетенций персонала, поэтому способность HR-специалистов привлечь, мотивировать и удержать высококвалифицированных работников имеет важное значение.

Маркетинг персонала – это деятельность организации по формированию и поддержанию привлекательного имиджа работодателя среди потенциальных кандидатов и действующих сотрудников, разработка и реализация стратегий по привлечению, удержанию и развитию талантов. Это применение маркетинговых инструментов для изучения потребностей и ожиданий работников так же, как это делается для клиентов в других направлениях маркетинга.

HR-маркетинг – это своего рода “продажа” компании соискателям на вакансии и текущим сотрудникам. Предприятие старается создать и поддерживать такой имидж, при котором люди захотят прийти туда работать и оставаться в коллективе на длительный срок. Для этого используются различные методы и стратегии:

- активная рекламная кампания о преимуществах работы в организации;
- система льгот и бонусов;
- корпоративная культура;
- возможности для профессионального роста и другие методы.

Реализация кадрового маркетинга происходит в несколько этапов, представленных на рис. 5.



Рисунок 5. Этапы кадрового маркетинга [7]

Маркетинг персонала можно классифицировать по различным видам в зависимости от целей и используемых подходов (табл. 4).

Таблица 4. Виды кадрового маркетинга

Классифицирующий признак	Виды кадрового маркетинга	Описание
1. Рынок труда	Внешний	Привлечение новых сотрудников с внешнего рынка труда:

Классифицирующий признак	Виды кадрового маркетинга	Описание
		– рекламные кампании; – ярмарки вакансий; – корпоративные веб сайты; – социальные сети
	Внутренний	Стимулирование и развитие работающих сотрудников: – карьерное продвижение; – внутреннее обучение; – повышение квалификации; – программы лояльности
2. Маркетинговая стратегия	Активный	Активные и целенаправленные действия по поиску и привлечению кандидатов: – участие в карьерных выставках; – проведение дней открытых дверей в компании; – активное использование социальных медиа для взаимодействия с потенциальными кандидатами
	Пассивный	Минимальные усилия по привлечению персонала – публикация объявлений о вакансиях и ожидание откликов от кандидатов
3. Тип лидогенерации (способ привлечения персонала)	Целевой	Поиск кандидатов из определенной целевой аудитории (выпускники вузов, иностранные специалисты и т. п.). Применяется индивидуальный подход и персонализированные предложения для привлечения именно тех соискателей, которые соответствуют требованиям компании
	Маркетинг “mix 4P”	Комбинированный подход, задача которого вызвать нужную реакцию на предложение о вакансии с помощью средств маркетингового влияния:

Классифицирующий признак	Виды кадрового маркетинга	Описание
		– <i>Product</i> (продукт – предложение компании); – <i>Price</i> (цена – заработная плата и бонусы); – <i>Place</i> (место – локация и условия труда); – <i>Promotion</i> (продвижение – активные маркетинговые и PR-стратегии для привлечения кандидатов). Этот вид HR-маркетинга – комплексный и сбалансированный подход к найму

Составлено автором по материалам [4].

Эффективность HR-маркетинга измеряется с помощью различных метрик:

- уровень отклика на объявления о вакансиях;
- время заполнения вакансий;
- стоимость найма на одного сотрудника;
- уровень удержания и лояльности персонала;
- индекс удовлетворенности работников.

Кроме того, анализируются изменения в качестве и количестве поступающих резюме, эффективность работы корпоративного сайта и социальных сетей для привлечения кандидатов. Влияние внутреннего маркетинга оценивается участием сотрудников в корпоративных программах, их активность и вклад в инновационные проекты, повышение их профессиональных компетенций.

Формулы расчета основных финансовых показателей эффективности HR-маркетинга представлены на рис. 6.

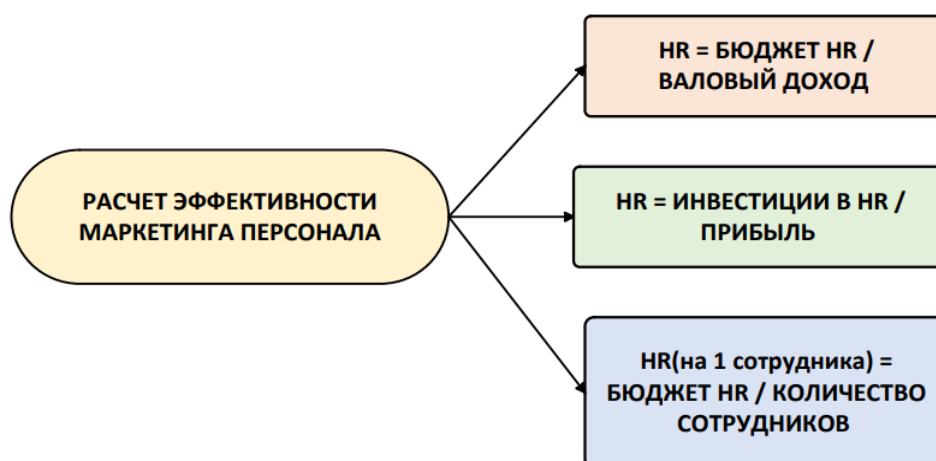


Рисунок 6. Расчет эффективности маркетинга персонала
(составлено авторами на основе работы [11])

Понимание показателей эффективности помогает HR-менеджерам оптимизировать стратегии и систему маркетинга персонала. При рассмотрении вопросов о планировании человеческого капитала и способах привлечения персонала акцентируется внимание на важности интегрированного подхода, маркетинговых стратегиях для привлечения компетентных кадров и методы оценки их вклада в развитие компании. Эффективное планирование кадров требует разработки бизнес-стратегий на удержание высококвалифицированных специалистов, которые обеспечивают инновационный потенциал и конкурентоспособность организации.

Проблемы современной кадровой политики определяются тем, что она тесно связана с необходимостью адаптации к технологическому прогрессу, должна быть гибкой и направлена на развитие компетенций сотрудников и их мотивации. Это предполагает создание в компании системы непрерывного профессионального обучения и карьерного роста. Внедрение современных технологий в управление кадрами оказывает положительное воздействие на общую эффективность организационных процессов.

Библиографический список:

1. Гладышева, Э. Г. Кадровое планирование как элемент управления персоналом предприятия / Э. Г. Гладышева // Евразийское Научное Объединение. – 2018. – № 12-4(46). – С. 230–236.
2. Кадровый контроллинг: место и роль в системе управления персоналом [Электронный ресурс] // Интернет-журнал “PRO-персонал” – 2024. – URL: [https:// www.pro-personal.ru/article/8295-kadrovyiy-kontrolling-mesto-i-rol-v-sisteme-upravleniya-personalom](https://www.pro-personal.ru/article/8295-kadrovyiy-kontrolling-mesto-i-rol-v-sisteme-upravleniya-personalom) (дата обращения: 25.04.2024).
3. Леонов С. А. Кадровая безопасность и основы безопасности труда [Электронный ресурс]: учебник / Леонов С. А., Попов Ю. А. — Санкт-Петербург: СПбГУПТД, 2025.— 146 с.— Режим доступа: http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=202561, по паролю.
4. Маркетинг персонала: понятие, функции, принципы [Электронный ресурс] / Школа интернет-маркетологов “Сургай”. – 2024. – URL: <https://surgay.ru/blog/marketing-personala/> (дата обращения: 20.05.2024).
5. Миненко, Н. В. Эффективность технологий управления персоналом: учебно-методическое пособие / Н. В. Миненко. – Белгород: система «Пегас» НИУ «БелГУ», 2016. – 52 с.
6. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, Л. С. Бабынина. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2024. – 707 с.
7. Основные этапы реализации технологии маркетинга персонала. Подбор и адаптация персонала [Электронный ресурс] / Интернет-сервис ВЧ. – 2024. – URL: <https://tech.wikireading.ru/ham7jzHbtR> (дата обращения: 29.05.2024).
8. Структура управления кадровой безопасностью организации [Электронный ресурс] / Интернет-лекции КНИТУ. – 2024. – URL: <https://mo-odle.kstu.ru/mod/page/view.php?id=41557> (дата обращения: 21.05.2024).

9. Сущность и цели кадрового планирования [Электронный ресурс] // Интернет-журнал “Энциклопедия экономиста Grandars”. – 2024. – URL: <https://www.grandars.ru/college/biznes/kadrovое-planirovanie.html> (дата обращения: 25.04.2024).
10. Фомичев, С. С. Кадровый контроллинг как инструмент управления персоналом ит-отдела компании / С. С. Фомичев // Modern Science. – 2019. – № 11-3. – С. 294–297.
11. HR-маркетинг [Электронный ресурс] / Интернет-платформа Happy Job. – 2024. – URL: <https://happy-job.ru/hr-blog/hr-marketing/> (дата обращения: 24.05.2024).