

УДК 331

ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА И УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ 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 принципы управления кадровыми процессами современной организации. Автор уделяет значительное внимание раскрытию вопросов планирования человеческого капитала организации, а также выявлению факторов, которые необходимо учитывать при определении потребности в человеческих ресурсах. Особое внимание уделено основным этапам процесса планирования персонала, а также вопросам поиска, отбора, приема на работу и адаптации персонала.

Ключевые слова: человеческие ресурсы, человеческий капитал, планирование персонала, кадровый менеджмент, кадровые риски.

PERSONNEL PLANNING AND HUMAN CAPITAL MANAGEMENT OF 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 principles of managing personnel processes in a modern organization. The author pays considerable attention to addressing issues related to planning the organization's human capital, as well as identifying the factors that need to be taken into account when determining the need for human resources. Special attention is paid to the main stages of the personnel planning process, as well as to the issues of recruitment, selection, hiring, and staff adaptation.

Keywords: human resources, human capital, personnel planning, personnel management, personnel risks.

Успех и устойчивость бизнеса во многом определяются ценностью человеческого капитала предприятия, умением и способностями сотрудников,

стоящих за каждым достижением компании. Человеческий капитал – это совокупность знаний, умений, навыков, творческих способностей, опыта и здоровья сотрудников, которые можно использовать для получения экономической выгоды. Это важнейший актив организации, который определяет ее конкурентоспособность и эффективность [5].

В настоящее время существует множество научных работ, посвященных вопросам планирования человеческого капитала; выявлению факторов, учитываемых при определении потребности в человеческих ресурсах; определению основных этапов процесса планирования персонала, в т.ч. вопросы поиска, отбора, приема на работу и адаптации персонала и т.д. Среди таких работ следует отметить исследования Э.Р. Алиакберовой, С.В. Ковалева, Т.А. Тетеринец, А.И. Ткаченко, Н.Ю. Четыркиной, И.А. Толмацкой и др. авторов [1, 3, 7-11]. Вместе с тем следует отметить, что данные вопросы требуют дальнейшего исследования и систематизации.

Планирование человеческого капитала на предприятии – это комплексный процесс оценки и формирования кадровых ресурсов организации для достижения ее стратегических и оперативных целей. Процесс планирования человеческого капитала производится в различных сферах (табл. 1).

Таблица 1. Виды планирования человеческого капитала на предприятии

Вид планирования	Описание
Стратегическое планирование	Разработка долгосрочных целей организации и стратегии развития человеческого капитала (анализ текущего и будущего состояния рынка труда, прогнозирование потребности в ключевых компетенциях и профессиональных знаниях)
Планирование потребности в персонале	Определение количества и квалификации работников, необходимых для достижения целей организации – анализ текущего состава сотрудников, прогнозирование будущих потребностей в рабочей силе на основе стратегических целей предприятия и развития рынка труда, разработка планов по найму и переподготовке персонала, оценка необходимого количества и качества сотрудников для реализации программы выпуска товаров и оказания услуг

Планы по обучению и развитию	Повышение квалификации и компетенций сотрудников в соответствии с текущими и будущими потребностями организации, идентификация учебных потребностей, разработка и реализация образовательных программ по внутреннему и внешнему обучению
Карьерное планирование	Создание возможностей для профессионального и личностного роста сотрудников внутри компании. Это анализ карьерных целей и потенциала работников, разработку индивидуальных планов развития, которые могут предусматривать повышение на должности, переквалификацию или расширение профессиональных навыков
Развитие кадрового резерва	Формирование группы талантливых сотрудников внутри организации, способных в будущем занять ключевые и руководящие позиции, их систематическая подготовка и обучение с помощью специализированных программ, менторства, стажировки и проектной работы
Оценка и управление производительностью труда	Обеспечивает контроль и улучшение эффективности работы сотрудников – регулярные оценки выполнения рабочих обязанностей, анализ показателей и KPI, планирование обучения и корректировки функциональных обязанностей
Планирование компенсаций и льгот	Разработка и адаптация системы заработной платы, премирования и льгот для повышения конкурентоспособности на рынке труда, мотивации сотрудников и снижения текучести кадров
Планирование трудоустройства и адаптации персонала	Организация процесса найма сотрудников, подбор кандидатов, оценка их соответствия позициям, разработка программ адаптации новых сотрудников
Управление временем сотрудников	Процесс планирования и контроля за эффективным использованием рабочего времени персонала в организации, который имеет решающее значение для повышения продуктивности и оптимизации рабочих процессов. Это планирование рабочих графиков, отслеживание времени, потраченного на выполнение задач, минимизация потерь времени и простоев, управление перерывами и отгулами сотрудников

Составлено автором по материалам [1, 4].

Успешное планирование человеческого капитала на предприятии возможно при интеграции этих сфер и создании соответствующих условий для эффективного использования трудовых ресурсов.

Для определения потребности предприятия в кадрах учитываются следующие факторы:

1. Стратегические цели предприятия напрямую влияют на потребность в персонале с определенными качественными и количественными характеристиками.

2. Текущий состав персонала – анализ кадрового состава на предмет возраста, квалификации, производительности и других показателей определяет текущую и будущую потребность в развитии или замене сотрудников.

3. Технологические изменения – степень механизации и автоматизации производства, внедрение новых технологий может существенно изменить процесс работы предприятия и потребности в определенных компетенциях сотрудников.

4. Изменения в организации труда – новые подходы в управлении бизнес-процессами, организационная реструктуризация, изменения в объемах производства или оказываемых услуг.

5. Рынок труда – текущая ситуация на рынке труда и прогнозы в отношении предложений специалистов определенного профиля, уровень зарплат в отрасли.

6. Законодательные и социальные изменения – законы и нормативные акты, регулирующие трудовые отношения, социальные тренды (стремление к балансу между работой и личной жизнью и др.).

7. Макроэкономический климат влияет на спрос и предложение товаров и услуг, а это определяет потребность в расширении или сокращении персонала.

8. Производительность труда – оценка текущей производительности и потенциальные пути ее улучшения могут потребовать переквалификации существующих сотрудников или привлечении квалифицированных специалистов. Кроме того, анализ производительности труда определяет

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

циклические и сезонные колебания в деятельности предприятия, позволяет прогнозировать потребность в дополнительных рабочих местах в определенные периоды времени.

Комплексный анализ этих факторов позволяет разработать эффективную стратегию управления человеческими ресурсами, точнее определять текущие и будущие потребности в персонале и формировать благоприятную рабочую среду.

Процесс планирования персонала является одним из основных аспектов стратегического управления в организации и состоит из четырех последовательных этапов. Каждый этап требует тщательной разработки и исполнения, чтобы обеспечить предприятие необходимыми трудовыми ресурсами. Этапы процесса планирования персонала представлены на рис. 1.



Рисунок 1. Этапы процесса планирования персонала
(составлено автором на основе [1, 4])

Первый этап кадрового планирования заключается в глубоком анализе стратегического плана организации. Это обзор общих бизнес-целей, детализация специфических задач, которые предстоит решать в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Вопросы, на которые необходимо найти ответы в ходе анализа, касаются будущих ориентиров организации:

- новые направления развития;
- цели в области повышения производительности и качества продукции и улучшения обслуживания клиентов на ближайшее время и в будущем.

После определения стратегических целей будут приняты решения, связанные с подбором персонала и сокращением штата, обучением и развитием сотрудников.

Второй этап, прогнозирование потребности в персонале, заключается в анализе будущих потребностей организации в сотрудниках в зависимости от планируемых бизнес-целей, расширения или сокращения деятельности. Этот этап требует учета разных факторов – текущая рабочая сила, отток персонала, изменения в технологиях, рыночных условиях и законодательстве. Принимаются во внимание тренды на рынке труда и внутренние данные компании по производительности труда. Важно также проанализировать, какие должностные позиции станут лишними или устареют в результате изменений в бизнесе.

Прогнозирование должно учитывать следующие факторы:

- существующие и новые вакансии;
- качественный и количественный анализ потребностей в персонале, оценка того, сколько и каких специалистов потребуется на новые должности;
- движение кадров и прогноз потребностей в персонале по ключевым профессиональным группам;
- оценка текущего состава персонала и его соответствие будущим потребностям организации, выявление разрыва между требуемыми и имеющимися компетенциями;
- определение должностей, которые будут играть решающую роль в достижении стратегических целей, и сотрудников, которые могут их занять.

Второй этап кадрового планирования позволяет определить будущие требования к персоналу и сформировать конкретные направления для кадровой работы. Это разработка программ обучения и развития для текущих сотрудников, планирование набора кадров, определение политики на случай реорганизации или сокращения персонала, прогнозируемый дефицит кадров или избыток определенных категорий сотрудников.

На третьем этапе оценивается текущее состояние внутренних трудовых ресурсов предприятия, руководство и HR-специалисты анализируют компетенции сотрудников, их знания, умения и опыт, необходимые для решения стратегических целей компании. Основная цель третьего этапа – определить, насколько персонал оснащен и подготовлен для реализации поставленных задач и достижения стратегических планов.

На этом этапе проводится детальный анализ внутренних данных о персонале – демографические показатели, уровень образования и квалификации, результаты аттестаций и профессиональных оценок, показатели производительности труда. Анализ помогает выявить слабые стороны в квалификации персонала и определить направления для дальнейшего развития сотрудников.

Также на третьем этапе происходит анализ внешнего рынка труда, оценка доступности работников с нужными навыками и компетенциями. Исследование внешнего рынка помогает понять, какие специалисты востребованы, а какие находятся в дефиците. На этом этапе компания стремится наладить связи с образовательными учреждениями и профессиональными ассоциациями для подбора необходимых специалистов.

Оценка состояния внутренних трудовых ресурсов организации дает ценные сведения для планирования и формирования кадровой стратегии. Третий этап выявляет потребности в обучении и развитии сотрудников, определяет стратегию предприятия по привлечению и удержанию талантливых специалистов.

На четвертом этапе процесса планирования персонала составляются планы и определяется время, которое потребуется для обеспечения предприятия сотрудниками нужных компетенций и в необходимом количестве. На этом этапе от теоретического анализа и прогнозирования компания переходит к практическим шагам. Разработка комплексных планов мероприятий – это формирование целого ряда программ, направленных на повышение

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

квалификации и развитие существующих сотрудников, и на привлечение новых специалистов.

Процесс разработки планов требует определения следующих аспектов:

- основных задач в приоритетном порядке;
- требуемых ресурсов для исполнения намеченных целей;
- графиков выполнения мероприятий с точными сроками реализации;
- перечня сотрудников, ответственных за реализацию мероприятий;
- показателей, метрик и индикаторов успеха;
- методики контроля за выполнением заданий.

Комплексный план мероприятий может включать в себя:

1. Разработку и внедрение программ обучения и развития для существующих сотрудников для улучшения их профессиональных навыков и адаптации к будущим задачам.

2. Привлечение новых специалистов с помощью рекрутинга, социальных сетей и профессиональных сообществ, сотрудничество с образовательными учреждениями и кадровыми агентствами.

3. Оптимизацию структуры компании и рабочих процессов для более эффективного использования трудовых ресурсов.

4. Разработку мотивационных программ, направленных на удержание ценных сотрудников и привлечение новых кадров.

5. Внешние и внутренние риски, которые могут повлиять на реализацию планов, и меры по их минимизации.

Комплексный подход к подготовке и реализации кадровых планов позволит сократить разрыв между текущим состоянием и будущими потребностями в предприятия в персонале.

Подсистема поиска, отбора, приема на работу и адаптации персонала: данная подсистема – фундаментальная часть системы управления человеческими ресурсами в организации, направленная на привлечение, отбор, интеграцию и эффективное включение новых сотрудников в рабочий процесс.

Она определяет методы и процессы привлечения, оценки, выбора и интеграции новых работников в структуру и культуру компании для наилучшего соответствия между требованиями работодателя и компетенциями, навыками, потенциалом и ценностями кандидатов. Алгоритм подсистемы представлен на рис. 2.



Рисунок 2. Подсистема поиска, отбора, приема на работу и адаптации персонала [6]

Поиск персонала является первым этапом в алгоритме подсистемы и включает в себя следующие основные шаги.

1. Идентификация вакансий и анализ требований к кандидатам:

- определение потребности в новом сотруднике;
- разработка должностной инструкции;
- описание профиля кандидата.

2. Исследование рынка труда:

- анализ текущего состояния рынка труда, наличие кандидатов с необходимым набором компетенций;
- анализ конкурентов, которым требуются аналогичные работники.

3. Использование различных каналов и методов для привлечения кандидатов:

- реклама вакансий на корпоративных сайтах, в социальных сетях, на специализированных порталах по трудоустройству, в печатных и электронных СМИ;

- работа с кадровыми агентствами;

- поиск кандидатов в социальных сетях и на специализированных платформах, в профессиональных сообществах и на форумах;

- реферальные программы, поощрение сотрудников за привлечение новых работников;

- участие в ярмарках вакансий и профессиональных мероприятиях.

На этапе отбора персонала определяется, насколько кандидат соответствует заявленной вакансии и требованиям компании, и включает в себя следующие далее пункты.

1. Анализ поступивших данных от кандидатов:

- оценка резюме, анкет и портфолио – первичный отбор кандидатов на основе предоставленных ими документов, анализируются образование, опыт работы, достижения, профессиональные навыки и умения;

- скрининг – отсев кандидатов, которые не соответствуют основным требованиям вакансии (отсутствие необходимого образования, опыта или навыков).

2. Проведение различных видов собеседований, которые различаются в зависимости от цели, которую ставит перед собой работодатель:

- структурированное собеседование – все кандидаты отвечают на одинаковые вопросы в строго определенном порядке, что обеспечивает одинаковые условия для всех кандидатов;

- ситуационное (кейс-интервью) – предлагаются гипотетические ситуации или реальные бизнес-кейсы, с которыми сотрудники могут столкнуться на рабочем месте, что позволяет оценить логику и аналитические способности соискателя;

- проективное собеседование – кандидат должен реагировать на провокации, интерпретировать запутанные ситуации, объяснять предложенные сценарии и варианты развития событий, что помогает оценить мотивацию, ценности, навыки и другие характеристики кандидата;

- поведенческое (собеседование по компетенциям) – сосредоточено на опыте кандидата и его прошлых действиях в конкретных ситуациях; кандидату задают вопросы о прошлых достижениях и примерах поведения, которые могли бы продемонстрировать компетенции, важные для будущей работы;

- стресс-интервью или шоковое собеседование – предназначено для проверки реакции кандидата на стресс; могут использоваться различные тактики давления, проявление скепсиса в отношении ответов кандидата, неожиданные вопросы для того, чтобы узнать, как кандидат справляется со стрессом и как быстро может адаптироваться к неожиданной ситуации.

3. Проведение различных форм тестирования:

- профессиональные тесты для оценки уровня специализированных знаний и навыков;

- психологическое тестирование, чтобы оценить личные качества, мотивацию, стрессоустойчивость.

4. Проверка рекомендаций:

- контакт с предыдущими работодателями соискателя для подтверждения информации о его профессиональных качествах и достижениях;

- оценка профессиональных референтов.

5. Принятие решения о приглашении кандидата на работу:

- обсуждение сильных и слабых сторон кандидатов;

- выбор наиболее подходящего кандидата, который соответствует требованиям вакансии;

- предложение о работе выбранному кандидату.

Прием на работу – это процесс формального оформления выбранного кандидата в штат организации, который включает следующее.

1. Подписание трудового договора с учетом всех условий работы, обязанностей и прав сотрудника и работодателя, договор является юридическим подтверждением взаимных обязательств сторон.

2. Знакомство с правилами внутреннего трудового распорядка и с регламентирующими документами.

3. Оформление необходимой документации:

– новому сотруднику необходимо предоставить все требуемые личные документы (паспорт, ИНН, СНИЛС и т. д.);

– отдел кадров оформляет приказ о приеме на работу, личную карточку сотрудника и другие кадровые документы, вводит данные сотрудника в систему учета персонала.

4. Введение в должностные обязанности:

– организация встречи с будущими коллегами, показ рабочего места, инструктаж по вопросам техники безопасности;

– доступ к необходимым инструментам и ресурсам.

5. Административные процедуры:

– медицинский осмотр (если это предусмотрено нормативами для данной специальности);

– оформление страховых полисов;

– формальное введение в коллектив.

Адаптация персонала представляет собой систему мер, направленных на то, чтобы новый сотрудник как можно быстрее влился в коллектив и работал с максимальной производительностью:

1. Обучение – ознакомление новых сотрудников с внутренними процедурами, корпоративными стандартами, специфическими умениями и знаниями, необходимыми для выполнения их рабочих задач.

2. Наставничество – привлечение опытных сотрудников для поддержки новичков, они помогают им освоиться в новой обстановке, отвечают на возникающие вопросы и помогают с решением сложных задач.

3. Профессиональная ориентация:

- знакомство сотрудника с миссией, целями и задачами, корпоративными ценностями и культурой компании;
- объяснение структуры управления компанией, знакомство с департаментами и ключевыми сотрудниками;
- предоставление информации о товарах и услугах предприятия.

4. Социализация в коллективе – это процесс интеграции новых сотрудников в рабочую и социальную среду компании:

- знакомство с коллегами и корпоративной культурой;
- разъяснение норм поведения, традиций и истории предприятия;
- включение нового сотрудника в неформальные коммуникации и мероприятия.

5. Помощь в разрешении административных вопросов:

- консультации по вопросам оформления документов;
- предоставление информации о соцпакетах, льготах и привилегиях для сотрудников;
- помощь в организации рабочего места.

Эффективность подсистемы поиска, отбора, приема на работу и адаптации персонала играет важную роль в кадровой безопасности предприятия, так как она обеспечивает организацию квалифицированными и мотивированными сотрудниками.

В процессе поиска и подбора персонала компании могут применять различные стратегии, которые используют внешние и внутренние источники привлечения сотрудников.

Внешние источники предусматривают поиск кандидатов за пределами предприятия. Они используются для привлечения сотрудников с новыми навыками или в случае, когда в штате нет подходящих кадров для заполнения вакантной должности. Внешние источники включают в себя следующее.

1. Интернет-ресурсы:

- сайты по поиску работы (*HeadHunter*, Авито и др.);
- социальные сети (ВК, Телеграмм и др.);
- форумы и профессиональные сообщества.

2. Рекрутинговые агентства:

- кадровые агентства, которые подбирают кандидатов на различные должности для предприятий и организаций по заданным требованиям;
- хедхантеры – компании или частные специалисты по подбору специалистов редких профессий или очень высокой квалификации для конкретных вакансий.

3. Высшие, средние специальные и другие учебные заведения:

- стажировки и практика с последующей перспективой трудоустройства;
- ярмарки вакансий и другие мероприятия, которые организуют образовательные учреждения для прямой встречи с работодателями.

4. Отраслевые мероприятия, конференции и выставки;

- конференции, выставки, профессиональные и отраслевые мероприятия, на которых можно встретить квалифицированных специалистов;
- организация собственных мероприятий для привлечения потенциальных кандидатов.

5. Прямой поиск и реклама:

- размещение вакансий в СМИ;
- наружная реклама (билборды, баннеры и другие виды) с информацией о вакансиях;
- прямая почтовая рассылка предложений о работе по электронной или обычной почте;
- поиск кандидатов среди клиентов, поставщиков, в конкурирующих компаниях.

Внутренние источники привлечения персонала – это поиск кандидата на вакансию из числа существующих сотрудников:

1. Продвижение по службе – сотрудник, уже работающий в организации, получает более высокую должность в зависимости от его компетенции, опыта работы и достижений.

2. Ротация персонала – перемещение сотрудников внутри компании для расширения опыта и компетенций. Это может быть горизонтальное перемещение на должность того же уровня или вертикальное, когда сотрудник перемещается на более низкую (высокую) должность.

3. Реферальные программы – бонусы сотрудникам за рекомендацию кандидатов из числа своих знакомых, которые впоследствии были успешно приняты на работу. Это эффективный способ отбора, поскольку сотрудники обычно рекомендуют лиц, которые, по их мнению, подходят для вакансии.

4. Временное исполнение обязанностей – простой и эффективный инструмент для оценки потенциала сотрудника к продвижению, когда он временно исполняет обязанности на другой должности, чтобы заполнить вакансию.

Внешние и внутренние источники привлечения персонала имеют как положительные, так и отрицательные аспекты, представленные в табл. 2.

Таблица 2. Положительные и отрицательные аспекты внутренних и внешних источников привлечения персонала

Источники привлечения персонала	Положительные аспекты	Отрицательные аспекты
Внешние	1. Широкий выбор, доступ к большой базе потенциальных кандидатов. 2. Новые навыки, идеи, подходы и компетенции для инновационного развития компании. 3. Отсутствие внутренней конкуренции. 4. Быстрое заполнение вакансии	1. Высокие затраты (расходы на рекламу вакансий, агентские комиссии и затраты на обучение). 2. Риск несоответствия корпоративной культуре. 3. Нужно больше времени на адаптацию. 4. Высокий риск ухода

Внутренние	1. Сокращение затрат и времени на найм. 2. Повышение мотивации среди персонала. 3. Низкий риск для бизнеса. 4. Сокращение времени на адаптацию и обучение, так как сотрудник уже знаком с деятельностью компании	1. Ограниченный выбор кандидатов, особенно редких профессий. 2. Внутренняя конкуренция и конфликты. 3. Отсутствие новых перспектив и идей, которые могут быть внесены новыми сотрудниками
------------	--	---

Составлено автором по материалам [2].

Баланс в использовании внутренних и внешних источников привлечения персонала обеспечит лучший подбор кадров для компании. Эффективное использование внутренних ресурсов укрепит корпоративную культуру и повысит мотивацию сотрудников, а внешние источники обеспечат доступ к новым талантам, компетенциям и идеям.

Библиографический список:

1. Алиакберова, Э. Р. Человеческий капитал как фактор экономического роста / Э. Р. Алиакберова, О. М. Ленковец // АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ПРАВА, ЭКОНОМИКИ и УПРАВЛЕНИЯ : сборник статей XXII Международной научно-практической конференции, Пенза, 10 октября 2019 года. – Пенза: "Наука и Просвещение" (ИП Гуляев Г.Ю.), 2019. – С. 62-66.

2. Гаранина, А. А. Преимущества и недостатки внешних источников подбора персонала / А. А. Гаранина // Сборник статей VII научно-технической конференции студентов и аспирантов МИРЭА – Российского технологического университета. Москва, 24 мая 2022 года. ЧАСТЬ II. – Москва: ООО "Эдельвейс", 2022. – С. 15–19.

3. Ковалев, С. В. Стратегическое управление и планирование инновационного развития социально-экономических систем с учетом фактора

человеческого капитала / С. В. Ковалев // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. – 2011. – № 2. – С. 45-50.

4. Ленковец, О. М. Кадровое планирование [Электронный ресурс] / Официальный сайт ОЦ “Юниверсум”. – 2024. – URL: <https://ipk.bntu.by/upravlenie-personalom/kadrovoe-planirovanie.html> (дата обращения: 08.04.2024).

5. 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.

6. Подбор и адаптация персонала [Электронный ресурс] / Интернет-сервис PPT. – 2024. – URL: <https://ppt-online.org/1238640> (дата обращения: 09.04.2024).

7. Тетеринец, Т. А. Российский опыт стратегического планирования развития человеческого капитала / Т. А. Тетеринец, Д. А. Чиж // Стратегия развития экономики Беларуси: вызовы, инструменты и перспективы : сборник научных статей Международной научно-практической конференции. В двух томах., Минск, 14–15 ноября 2024 года. – Минск: ИООО «Право и экономика», 2024. – С. 295-301.

8. Ткаченко, А. И. Планирование персонала - главная функция системы управления персоналом организации / А. И. Ткаченко // Актуальные проблемы и перспективы развития бизнеса : материалы Всероссийской научно-практической конференции, Курск, 08 ноября 2018 года. – Курск: Закрытое акционерное общество "Университетская книга", 2018. – С. 303-305.

9. Управление персоналом в России: адаптация к настоящему : Монография. – Воронеж : ИНФРА-М, 2024. – 248 с.

10. Четыркина, Н. Ю. Инструменты планирования и оценки качества человеческого капитала промышленного предприятия / Н. Ю. Четыркина, Н. В.

Жовнир // Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования. – 2020. – № 1(53). – С. 61-68.

11. Tolmatskaya, I. A. Strategic personnel planning: modern teaching methods / I. A. Tolmatskaya // Актуальные проблемы современности. – 2023. – No. 1(39). – P. 122-126.