

# ТЕХНОЛОГИИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ КАК ЭЛЕМЕНТ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЕЕ КАДРОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

*А.С. МОЛЧАН, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономической безопасности, Кубанский государственный технологический университет  
e-mail: molchan.alexey@gmail.com*

*С.В. СОЛОНИНА, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической безопасности, Кубанский государственный технологический университет  
e-mail: Svevic@mail.ru*

*У.Ю. РОЩЕКТАЕВА, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической безопасности, Кубанский государственный технологический университет  
e-mail: ul\_rosh@mail.ru*

*С.А. РОЩЕКТАЕВ, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики и финансов, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации  
e-mail: rosser@mail.ru*

## Аннотация

В статье рассмотрены подходы к управлению персоналом в системе организационно-экономических мероприятий, нацеленных на укрепление кадровой безопасности организации.

**Ключевые слова:** кадровая безопасность, управление персоналом, адаптация сотрудников, производительность труда

Совсем недавно в нашей стране работа с персоналом заключалась лишь в подборе, расстановке и увольнении кадров. Однако в современных условиях хозяйствования этот подход к формированию штата скорее всего сведет развитие предприятия и его кадровую безопасность на нет. Руководство современного предприятия должно работать над постоянным повышением потенциала своих сотрудников, их личностным и профессиональным развитием, поскольку только трудовые ресурсы (в отличие от остальных ресурсов предприятия) с годами увеличивают свою ценность.

М.В. Герш отмечает, что развитие представляет собой процесс, который предполагает изменение духовных и материальных ценностей, их пересмотр [4, с. 56]. Управление

персоналом являет собой систему организационно-экономических мероприятий (рис. 1), нацеленную на укрепление кадровой безопасности организации.

По определению А.Г. Потоцкой, кадровая безопасность – комплекс мероприятий, направленных на локализацию угроз, исходящих от персонала [16, с. 229]. На взгляд Э.Ш. Сейтумерова и Э.М. Абдулхаировой, кадровая безопасность – это комплексный подход к сокращению или нивелированию внешних и внутренних угроз на экономическую безопасность организации за счет сведения к нулю рисков, связанных с персоналом, его качественным составом и уровнем квалификации [19, с. 284].

По определению Э.И. Мустафаевой, кадровая безопасность организации – это комплекс мероприятий, направленных на предотвращение негативных влияний и поддержку уровня защищенности системы экономической безопасности от рисков и угроз, связанных с персоналом [15, с. 77].

Следует отметить, что развитие персонала организации и ее кадровая безопасность взаимосвязаны. Если работники организации развиваются, адаптируются к труду, приходя на новое рабочее место, систематически обучаются новым навыкам, знаниям, их руководитель следит за мотивацией и стимулированием

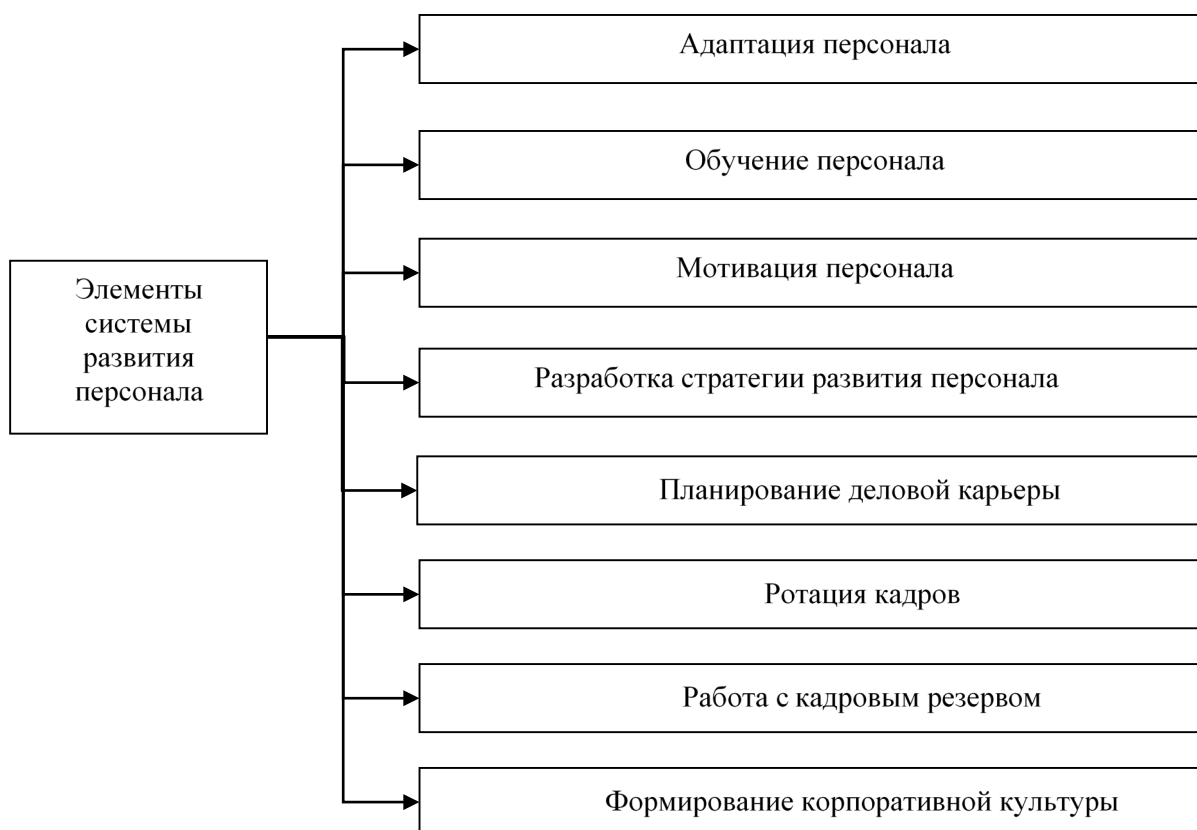


Рис. 1. Ключевые элементы системы развития персонала

ем труда в коллективе, то скорее всего такие сотрудники будут работать с большей отдачей, их годовая производительность труда будет намного выше, чем на предприятиях, не занимающихся развитием персонала. Все это, в конечном счете, способствует росту выручки и чистой прибыли предприятий, планирующих и осуществляющих комплекс мероприятий по развитию своего персонала. Поэтому и кадровая, и экономическая безопасность такого предприятия будет выше, а само оно будет развиваться.

Успешные и высокоразвитые компании содержат в своем штате целые подразделения – отделы развития персонала. В этих отделах работают исключительно высококвалифицированные специалисты, у которых накоплен огромный опыт развития персонала.

Развитие персонала предприятия преследует множество целей, в том числе:

- адаптацию персонала к новым технологиям;
- обеспечение предприятия подготовленным и заинтересованным в его развитии персоналом;
- рост потенциала сотрудников;
- увеличение производительности труда;
- подготовку руководящих кадров;
- решение задач развития бизнеса;
- уменьшение текучести кадров.

На развитие персонала влияют многочисленные факторы, такие как:

- внешняя среда предприятия, а именно – его клиенты, конкуренты;
- изменение стратегии развития предприятия, возникновение новых стратегических целей и тактических задач;
- бурное развитие технологии и техники, которые приводят к появлению новых видов продукции (услуг);

– изменение организационной структуры управления либо вида деятельности предприятия.

Под влиянием перечисленных факторов и возникает потребность в непрерывном развитии персонала, обучении их навыкам, которыми сотрудники до этого не владели, систематическом переобучении, направленном на то, чтобы сотрудники могли как можно более эффективно выполнять меняющиеся со временем трудовые обязанности.

Для того чтобы набрать персонал, организация может прибегнуть к внешнему и внутреннему рекрутменту. Внешние рекрутеры работают в кадровых агентствах, являясь профессиональными посредниками при трудоустройстве. Рекрутеры второй группы подбирают персонал самостоятельно. Осознание взаимосвязи развития персонала и кадровой безопасности предприятия привело к тому, что сегодня в науке и практике все чаще используется термин «обучение персонала», с которым напрямую связано это развитие.

Различные трактовки данной дефиниции сведены в таблицу. Авторы в целом согласны с мнением О. Берг и Т. Козловой, однако мы предлагаем уточнить понятие «обучение персонала». Под обучением персонала мы понимаем целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения персоналом теоретическими знаниями, навыками и умениями под руководством опытных внешних и внутрен-

них специалистов, осуществляемый с целью инвестирования средств в развитие компании.

О. Берг, как и большинство современных авторов, различает следующие виды обучения персонала: подготовка кадров; повышение квалификации; переподготовка кадров; обучение внутри самой организации (без отрыва от производства) [3, с. 15].

Как мы видим из приведенных далее видов обучения (рис. 2), ни один из них сам по себе не способен существенно форсировать развитие компании. Большинство менеджеров по персоналу используют различные виды обучения, сочетая их.

Техническое или технологическое обучение. В зависимости от типа работы требуется техническая подготовка. Техническая подготовка – это вид обучения, призванный научить нового сотрудника технологическим аспектам работы. В розничной среде техническая подготовка может включать обучение использованию компьютерной системы для вызова клиентов. В отделе продаж она может включать показ того, как использовать систему управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), чтобы найти новые перспективы развития компании. В ресторане официант должен быть обучен тому, как использовать систему для обработки заказов. Предположим, что компания решила перейти на новейшую версию Microsoft Office. Это может потребовать некоторой технической подготовки всей компании для эффективного использования

Трактовки дефиниции «обучение персонала»

Автор	Определение
М.В. Герш	Обучение персонала – это развитие профессиональных знаний, умений и навыков персонала [5, с. 61].
А. Гончаров	Обучение персонала – это показатель системного подхода компании к управлению человеческими ресурсами и готовности вкладываться в людей [6, с. 14].
Т. Козлова	Обучение персонала – это инвестиции в саму компанию [9, с. 69].
О. Берг	Обучение персонала – это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения теоретическими знаниями, навыками и умениями под руководством опытных специалистов [3, с. 11].

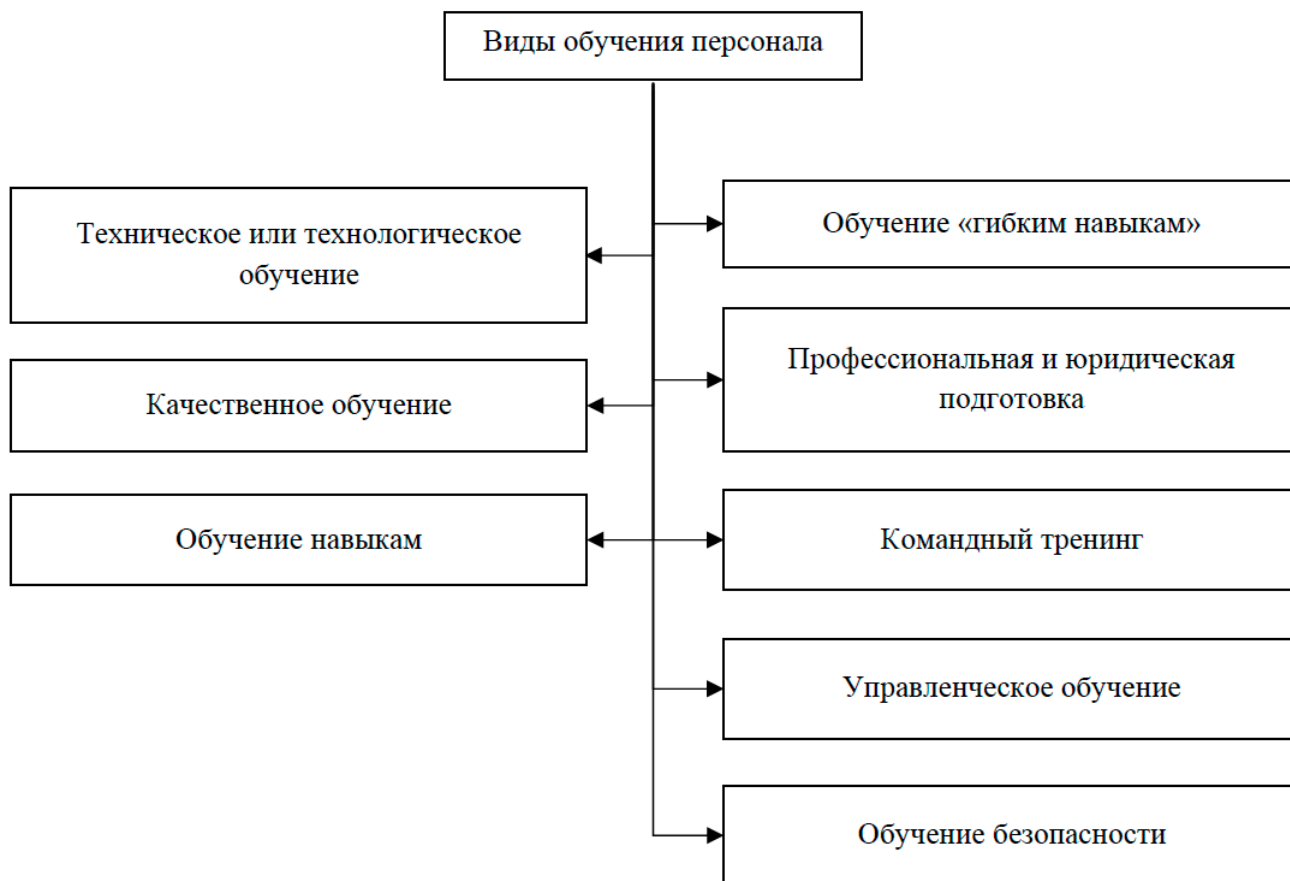


Рис. 2. Виды обучения персонала

этой технологии. Техническая подготовка часто проводится на дому, но ее также можно администрировать извне.

Качественное обучение. В бизнесе, ориентированном на производство, качественная подготовка чрезвычайно важна. Обучение в области качества включает ознакомление сотрудников с методами предотвращения, обнаружения и устранения некачественной готовой продукции. В мире, где качество может отличить бизнес компании от бизнеса ее конкурентов, этот вид обучения предоставляет сотрудникам знания для распознавания продуктов, которые не соответствуют стандартам качества, и учит их, что делать в этом случае. Многие организации, такие как Международная организация по стандартизации (ИСО), измеряют качество при помощи ряда показателей. ISO разработала стандарты качества практически для каждой области, которую можно себе представить, не только в

области управления качеством продукции, но и в области качества управления окружающей средой. ISO9000 – это набор стандартов для управления качеством, а ISO14000 – это набор стандартов для управления окружающей средой. За последние 70 лет ИСО разработала 22062 стандарта. С ростом глобализации эти международные стандарты качества важнее, чем когда-либо для развития бизнеса.

Обучение навыкам. Обучение навыкам включает навыки, необходимые для фактической работы. Например, административный помощник может быть обучен тому, как отвечать на телефонные звонки, в то время как продавец в «Техноскладе» или «М.Видео» может обучаться распознаванию потребностей клиентов и навыкам того, как преподнести им информацию о товаре для последующего принятия ими решения о покупке. Кассир должен знать не только технологию, чтобы позвонить кому-то, но и что делать в

той или иной ситуации. Большую часть времени обучение навыкам дается собственными силами компании и может включать в себя использование технологии наставничества. Последняя широко обсуждается в научной литературе. В частности, те или иные аспекты наставничества раскрыты в статьях Е. Мамонтова [12], Н.В. Городнической [7], Н. Литвиненко [12], Н. Аксеновой и С. Сипатова [1], Н. Сулеймановой [20] и др.

Обучение «гибким навыкам». «Гибкие навыки» касаются личностных качеств, социальной грамотности, общения и личных привычек, которые используют сотрудники в общении с другими людьми. «Гибкие навыки» могут включать следующее: как отвечать на телефон; как быть дружелюбным и приветствовать клиентов. Этот вид обучения предусматривает и обучение этике. В некоторых компаниях необходимые сотрудникам «гибкие навыки» включают умение мотивировать других, поддерживать разговоры и устанавливать взаимопонимание.

Профессиональная и юридическая подготовка. В некоторых компаниях профессиональная подготовка должна проводиться на постоянной основе. А. Южалин и другие авторы, например, указывают на необходимость организации обучения работников в связи с введением профстандартов [22, с. 23].

Профессиональное обучение – это вид обучения знаниям, которые необходимо обновлять в своей профессиональной области. Например, налоговое законодательство России часто меняется, и в результате бухгалтерам необходимо ежегодно проходить профессиональную подготовку. Юристы нуждаются в профессиональной подготовке по мере изменения законов. Личный тренер по фитнесу будет проходить ежегодные подготовки, чтобы оставаться в курсе новых сведений о фитнесе и питании.

Командный тренинг. Цель командного тренинга – развивать сплоченность членов команды, позволяя им узнать друг друга и облегчить создание отношений. Командный тренинг – это процесс, который позволяет командам улучшать процесс принятия решений,

решать проблемы, вырабатывать навыки, что в итоге способствует достижению результатов в бизнесе. Часто такой вид обучения может проводиться после реорганизации компании, когда люди, не знающие друг друга, начинают работать вместе или после слияния и присоединения.

Управленческое обучение. После того как кто-то из сотрудников долгое время проработал в организации, он становится кандидатом на продвижение по службе. Но для того чтобы продвигаться по карьерной лестнице, ему необходимо пройти управленческое обучение или мастер-класс. Так Е. Мамонтов в своей статье указывает на необходимость учиться контролировать подчиненных [13, с. 61]. Темы такого обучения могут включать технологии мотивации и делегирования или же носить технический характер.

Обучение безопасности. Обучение технике безопасности – это вид обучения, который необходим для обеспечения защиты сотрудников от травм, вызванных несчастными случаями, связанными с работой.

Таким образом, после рассмотрения вопросов планирования, организации и видов обучения персонала, были сделаны следующие выводы. Авторами уточнено понятие обучение персонала. Под ним мы понимаем целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения персоналом теоретическими знаниями, навыками и умениями под руководством опытных внешних и внутренних специалистов, осуществляемый с целью инвестирования средств в развитие компании. Планирование обучения персонала является собой важный элемент стратегии, призванной обеспечить реализацию бизнес-целей компании. Разработана собственная классификация видов обучения персонала. На наш взгляд, виды обучения персонала включают: техническое или технологическое обучение; качественное обучение; обучение навыкам; обучение «гибким навыкам», профессиональную и юридическую подготовку, а также обучение безопасности.

При принятии нового сотрудника на работу этап адаптации с позиции дальнейшего

развития персонала и самой компании очень важен, однако его зачастую недооценивают. Как справедливо отмечает К. Разгуляев, «Чем больше компания, тем меньшим событием является прием на работу в нее нового сотрудника» [18, с. 29]. Однако такой подход способен затормозить развитие предприятия и даже привести его к краху. Недостаточное внимание к процессу адаптации в компании способно привести к потере интересных и полезных сотрудников.

Под адаптацией персонала Е.Ю. Жарова понимает вводный этап трудовой деятельности, предполагающий ознакомление только что прибывшего работника с приоритетами предприятия и его стратегическими целями, получение информации о месте компании на рынке, структуре, управляющих органах, графике документооборота, контрагентах и процедуре взаимодействия с ними и прочих аспектах деятельности [8, с. 55].

Иное определение адаптации персонала дает Р. Мартышкин. По его мнению, адаптация персонала представляет собой взаимное приспособление сотрудника и предприятия, которые основываются на постепенной выработке работником в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда [14, с. 119].

На взгляд автора, адаптация – это процесс ознакомления сотрудников с деятельностью и организацией и изменение его поведения в соответствии с требованиями среды.

К. Либерман выделяет различные виды адаптации (в зависимости от наличия у сотрудника опыта трудоустройства – по содержанию информации, по характеру и результатам адаптации) (рис. 3).

Первичная адаптация – приспособление молодых работников, которые не имеют опыта в профессиональной сфере.

Вторичная адаптация – приспособление работников, которые уже имеют опыт профессиональной деятельности (изменили область деятельности либо профессиональную роль).

Психофизиологическая адаптация – приспособление к новым физиологическим усло-

виям труда, психологическим и физическим нагрузкам.

Социально-психологическая адаптация – приспособление к новым нормам поведения, новому социуму и взаимоотношениям в коллективе.

Профессиональная адаптация – это постепенная доработка трудовых способностей, а именно – профессиональных навыков и навыков сотрудничества, а также дополнительных знаний и пр.

Организационная адаптация – усвоение роли и организационного статуса подразделения и рабочего места в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационно-экономического механизма управления предприятием.

Активная адаптация – это адаптация, при которой индивид сам стремится воздействовать на среду с целью ее изменения. Пассивная адаптация – это адаптация, при которой индивид не стремится воздействовать на среду с целью ее изменения. Прогрессивная адаптация – это адаптация, результаты которой приводят к завершению периода ознакомления с предприятием, росту производительности труда, уровня дисциплины и эффективных социальных коммуникаций. Регрессивная адаптация – это адаптация, заканчивающаяся увольнением нового сотрудника.

«Успех адаптации зависит от продуманных и последовательных действий всех участвующих в процессе адаптации сотрудников» [17, с. 63], а также от ряда факторов. Одним из них являются субъективные характеристики работника:

– адекватная самооценка. Если самооценка нового сотрудника завышена, то это создает зону постоянных неудач, вызывая снижение мотивации такого работника. Заниженная самооценка также нежелательна, так как она способствует развитию пассивности, уменьшает вероятность успеха. Люди с заниженной самооценкой, как правило, не хотят брать на себя ответственность. Таким образом, результатом завышенной или заниженной самооценки является неполная реализация возможностей сотрудника в профессиональной

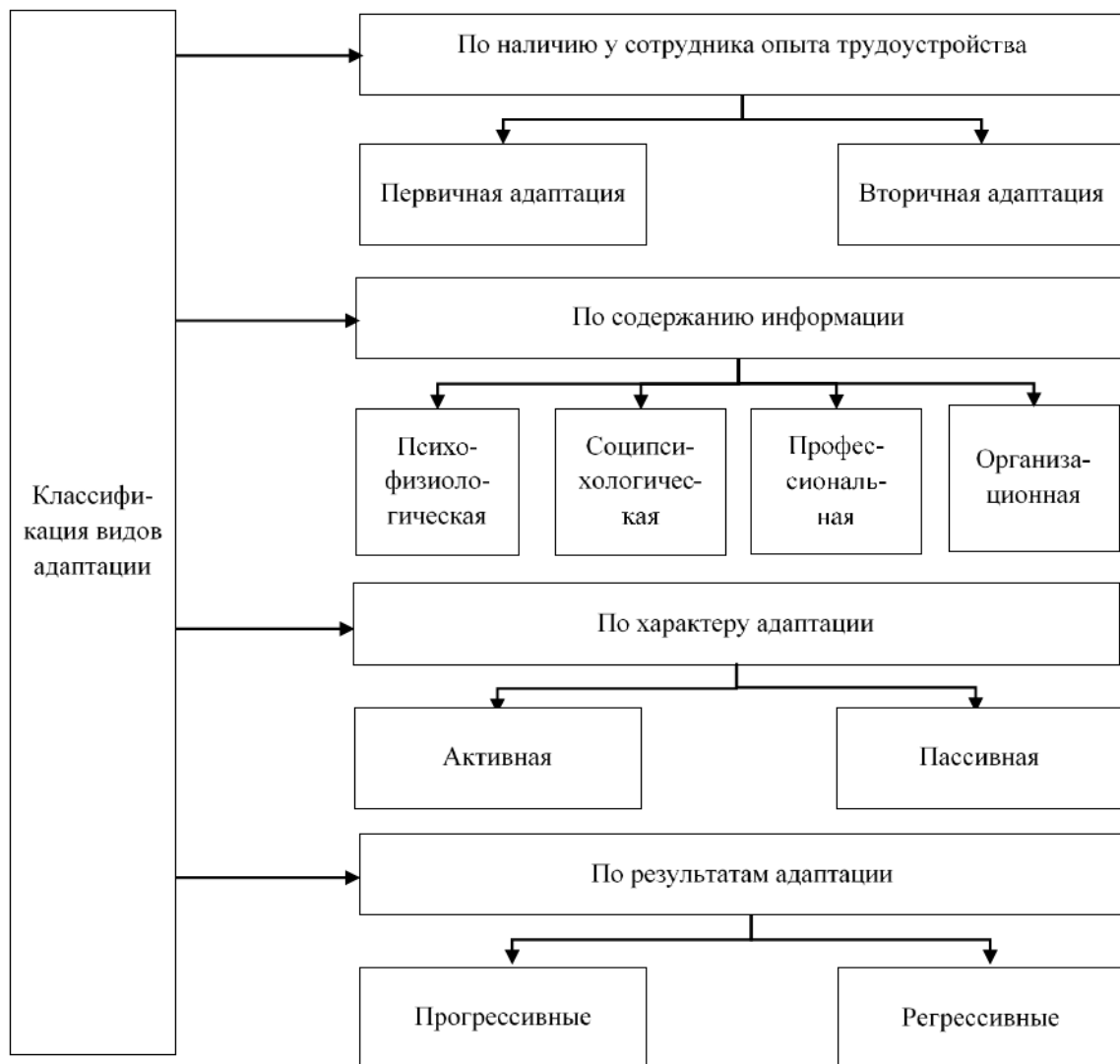


Рис. 3. Классификация видов адаптации персонала [10, с. 13]

деятельности, а в ряде случаев – полный отказ от нее;

- активность адаптации личности;
- социально-демографические (возраст, пол, семейное положение и пр.);
- уровень знаний, навыков и умений;
- физиологические особенности;
- эмоциональная стабильность.

Помимо субъективных на результаты адаптации персонала влияют и объективные факторы:

- организация технологического процесса.
- На результаты адаптации влияет содержание помещений, в которых будут работать новые сотрудники, особенности нормирования и начисления заработной платы, стимулирование

труда, периодический анализ допущенных адаптируемым ошибок, обучение и др.;

- режим труда и отдыха;
- условия труда.

Резюмируя сущность и факторы персонала, отметим, что адаптация персонала – это процесс ознакомления сотрудников с деятельностью и организацией и изменение его поведения в соответствии с требованиями среды. Различают несколько видов адаптации в зависимости от различных оснований классификации. Адаптация персонала на предприятии – это необходимое звено работы кадрового менеджмента, нужный элемент трудовой деятельности как для сотрудников в частности, так и предприятия в целом. Причины интере-

са многих исследователей к проблеме адаптации персонала заключаются в определяющем влиянии этого процесса на дальнейшее развитие персонала и предприятия. На процесс адаптации влияют субъективные и объективные факторы. Уровень адаптации можно оценить по степени проявления субъективных и объективных критериев (рассматривать их необходимо в единстве).

Еще одной технологией развития персонала является управление карьерой. Возрастающая конкуренция во всех областях отражается в усилиях предприятий быть более ответственным за развитие, карьеру и производительность сотрудников. В системе формирования навыков работы обычно признаются три области:

- общее образование – формируются общие и базовые знания, позволяющие человеку жить в обществе;

- профессиональное образование – область формирования квалификации;

- развитие – формирование личности, ориентированной на карьеру.

Карьера является частью управления человеческими ресурсами. Цель управления человеческими ресурсами – улучшить мотивацию, приверженность работе и лояльность, внедряя кадровую политику и процессы для оценки и вознаграждения людей за их достижения, а также за навыки, которые у них есть. Термин «карьера» определяется как часть человеческой жизни, связанной с работой и вкладом в деятельность того или иного предприятия. Карьеру можно понимать как последовательность работ на протяжении всего срока службы сотрудника на основе целенаправленных решений, связанных с профессиональными интересами и потребностями персонала, или на основе определенных возможностей сотрудников. Этот термин характеризуется множеством аспектов, поэтому значение управления карьерой очень велико.

Чтобы наблюдать за карьерой человека, сравнивать его с другими людьми и оценивать успех, нужно несколько критериев. Важность различных критериев варьируется – один сотрудник предприятия пытается получить бо-

лее высокую зарплату и рассматривает карьеру только как повышение своей заработной платы; другой пытается обрести новый опыт и личное развитие.

Карьера – это успешное продвижение по службе. В целом мы можем согласиться с тем, что карьера – это определенный прогресс (например, в жизни, спорте, искусстве, политике и т. д.). Карьера является частью профессиональной жизни каждого сотрудника и воспринимается им по-разному. Карьеру можно охарактеризовать как список фактических рабочих мест, школ или курсов; внутреннее видение сотрудника о его / ее карьерном росте; систему должностей и возможности для продвижения, предлагаемые работодателем, продвижение по корпоративной лестнице.

По мнению И.Ю. Ануфиевой, управление карьерой на предприятии – это комплекс специальных мероприятий службы управления персоналом по планированию, организации, стимулированию и контролю продвижения работника по служебной лестнице, исходя из целей, потребностей, интересов и возможностей не только работника, но и организации [2, с. 25]. Управление карьерой – это сочетание структурированного планирования и активного выбора управления профессиональной карьерой сотрудников. Управление карьерой – это реализация стратегии карьеры посредством применения тактики карьеры в отношении выбранной ориентации карьеры. Наконец, управление карьерой – это процесс, посредством которого отдел управления и развития кадрами собирает информацию о ценностях, интересах, навыках и сильных сторонах сотрудников организации, определяет цель карьеры и участвует в стратегиях развития карьеры персонала, которые увеличивают вероятность достижения этих целей. Многие специалисты в области людских ресурсов выступают за использование систем управления карьерой и развития персонала в целях повышения мотивации и участия в карьере сотрудников из-за предполагаемой связи между управлением карьерой, работой, развитием и участием в мероприятиях по развитию персонала.

На рис. 4 представлена модель, показывающая взаимосвязь между управлением карьерой, развитием сотрудников и развитием предприятия.

Ориентация на карьеру определяется конкретными целями и интересами и идентифицируется определенными позициями, которые воплощают эти цели и интересы. Стратегия карьеры относится к общему подходу отдела управления развитием персонала к реализации целей карьеры персонала и к специфике самих целей. Тактика карьеры – это действия по поддержанию навыков кадров в удовлетворительном состоянии.

Развитие карьеры связано не только с повышением эффективности сотрудников на нынешней должности, но и с подготовкой к более высокому уровню ответственности в будущем.

Еще одной областью развития карьеры является вопрос в области уравнивания и баланса между личной и профессиональной жизнью. Необходимо найти баланс между обеими важными миссиями: работать (приносить обществу, организации и себе выгоду) и жить полноценно (быть хорошим родителем,

эффективным членом общества, людьми, отдыхать с родственниками и т. д.).

Как справедливо отмечают Д.В. Тархова и Г.В. Панасенко, управление карьерой персонала позволяет достичь приверженности сотрудника к интересам предприятия [21, с. 420].

По итогам исследования были сделаны следующие выводы:

- с позиции кадрового менеджмента, развитие персонала является системой организационно-экономических мероприятий, включающую адаптацию персонала, его обучение, мотивацию, разработку стратегии развития персонала, планирование деловой карьеры, ротацию кадров, работу с кадровым резервом и формирование корпоративной культуры. Роль развития персонала для кадровой безопасности предприятия трудно переоценить. Развитие персонала – это залог кадровой безопасности предприятия;
- к ключевым технологиям формирования и развития персонала относят обучение, адаптацию и управление карьерой;
- под обучением персонала следует понимать целенаправленно организованный, пла-

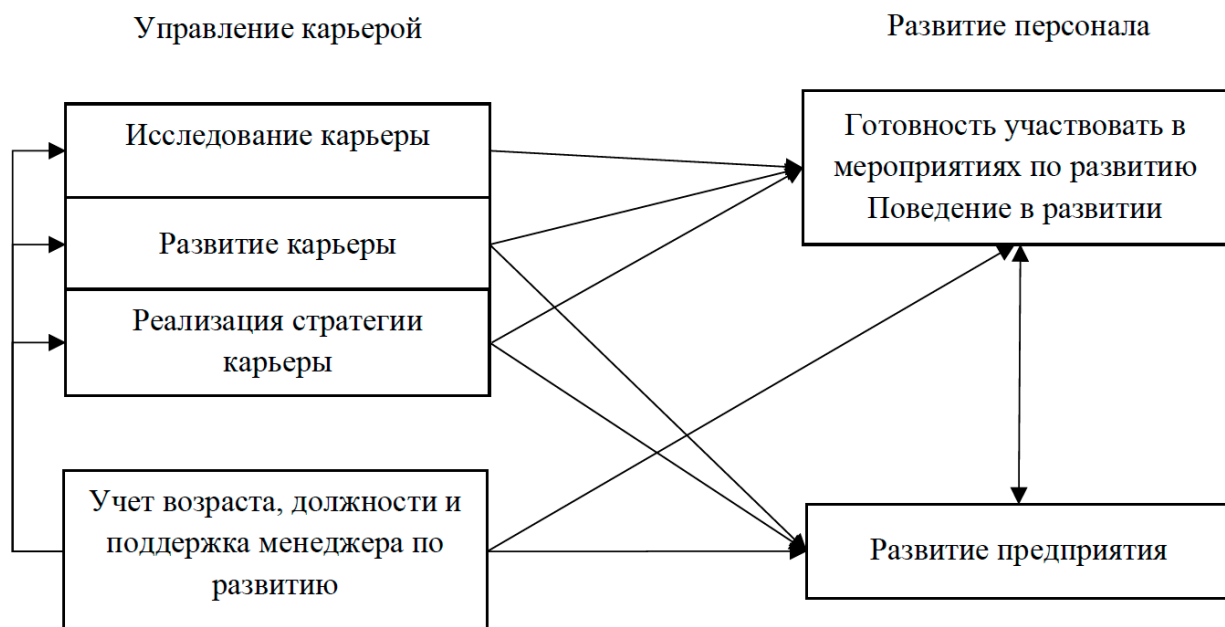


Рис. 4. Модель взаимосвязи между управлением карьерой, развитием персонала и предприятия

номерно и систематически осуществляемый процесс овладения персоналом теоретическими знаниями, навыками и умениями под руководством опытных внешних и внутренних специалистов, осуществляемый с целью инвестирования средств в развитие компании. Планирование обучения персонала является собой важный элемент стратегии, призванной обеспечить реализацию бизнес-целей компании. Авторами разработана собственная классификация видов обучения персонала. По мнению авторов, виды обучения персонала включают: техническое или технологическое обучение; качественное обучение; обучение навыкам; обучение «гибким навыкам», профессиональную и юридическую подготовку, а также обучение безопасности;

– адаптация персонала – это процесс ознакомления сотрудников с деятельностью и организацией и изменение его поведения в соответствии с требованиями среды. Различают несколько видов адаптации в зависимости от различных оснований классификации;

– управление карьерой – это процесс, посредством которого отдел управления и развития кадрами собирает информацию о ценностях, интересах, навыках и сильных сторонах сотрудников организаций.

### Библиографический список

1. *Аксенова Н., Сипатов С.* Как мотивировать наставника // *Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом)*. 2018. № 9. С. 84–86.
2. *Ануфиева И.Ю.* Управление карьерой как фактор конкурентоспособности персонала // *Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики*. 2015. № 6. С. 24–30.
3. *Берг О.* Тренинги и обучение // *Кадровый вопрос*. 2015. № 10. С. 9–49.
4. *Герш М.В.* Развитие персонала // *Отдел кадров коммерческой организации*. 2014. № 1. С. 55–59.
5. *Герш М.В.* Современные методы обучения персонала // *Отдел кадров коммерческой организации*. 2015. № 11. С. 56–62.
6. *Гончаров А.* Не бывает обучения ради обучения. [Интервью с А. Тарасовой] // *Управление персоналом*. 2015. № 26. С. 13–19.
7. *Городничева Н.А., Шаповалова Л.Д.* Документирование института наставничества в кадровых службах // *Делопроизводство*. 2017. № 1. С. 70–87.
8. *Жарова Е.Ю.* Адаптация нового сотрудника в организации // *Отдел кадров коммерческой организации*. 2015. № 9. С. 53–60.
9. *Козлова Т.* «Зазеркалье» мотивации // *Кадровик.ру*. 2014. № 5. С. 68–70.
10. *Либерман К.* Адаптация персонала: как из новичка сделать профи // *Кадровый вопрос*. 2018. № 9. С. 12–22.
11. *Литвиненко Н.* Способы оформления наставничества и их правовые последствия // *Трудовое право*. 2015. № 8. С. 61–70.
12. *Мамонов Е.* Доступные решения в обучении персонала: наставничество и программы // *Кадровая служба и управление персоналом предприятия*. 2017. № 2. С. 72–80.
13. *Мамонов Е.* Мастер-класс по управлению персоналом: учимся контролировать подчиненных // *Кадровая служба и управление персоналом предприятия*. 2017. № 12. С. 57–66.
14. *Мартышкин Р.* Адаптация молодых специалистов в организации: факторы влияния, критерии и показатели // *Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом)*. 2015. № 3. С. 118–122.
15. *Мустафаева Э.И.* Кадровая безопасность – основа экономической безопасности предприятия // *Общество: политика, экономика, право*. 2018. № 12 (65). С. 76–78.
16. *Потоцкая А.Г.* Кадровая безопасность предприятия // *Вестник Калужского филиала РАНХиГС Калуга*, 2017. С. 229–232.
17. *Прохорова Е., Белаиш Ж.* Процесс адаптации нельзя пускать на самотек // *Управление персоналом*. 2015. № 24. С. 63–64.
18. *Разгуляев В.* Адаптация нового сотрудника в компании // *Консультант*. 2014. № 9. С. 27–30.
19. *Сейтумеров Э.Ш., Абдулхаирова Э.М.* Управление кадровой безопасностью предприятия // *Современный менеджмент и управление: тенденции и перспективы разви-*

тия: сборник научных трудов. Под общей редакцией М.Н. Стефаненко. 2018. С. 283–288.

20. Сулейманова Н. Как сделать наставничество эффективным // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2018. № 9. С. 77–83.

21. Тархова Д.В., Панасенко Г.В. Управление карьерой персонала в государственной орга-

низации // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. 2017. № 7. С. 419–422.

22. Южалин А. Организация обучения работников в связи с введением профстандартов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2016. № 12. С. 22–26.