

УДК 159.9**Профессиональная реализация специалистов пенсионного возраста в структуре Опытно-конструкторских бюро авиационных корпораций****Стульник Татьяна Дмитриевна**

Кандидат педагогических наук, доцент,
доцент кафедры социологии, психологии и социального менеджмента,
Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет),
125993, Российская Федерация, Москва, шоссе Волоколамское, 4;
e-mail: t.stulnik@mail.ru

Пономарева Диана Игоревна

Кандидат психологических наук,
доцент кафедры социологии, психологии и социального менеджмента,
Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет),
125993, Российская Федерация, Москва, шоссе Волоколамское, 4;
e-mail: di37tap1@mail.ru

Гриб Елена Витальевна

Кандидат философских наук, доцент,
доцент кафедры социологии, психологии и социального менеджмента,
Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет),
125993, Российская Федерация, Москва, шоссе Волоколамское, 4;
e-mail: newwwday@yandex.ru

Аннотация

Настоящая статья посвящена актуальным вопросам изучения проблемы реализации профессиональных компетенций, кадровой структуры персонала в организации авиационного профиля, а также социально-психологического исследования последствий неравномерного соотношения сотрудников различных возрастов в трудовых коллективах Конструкторских бюро авиационных корпораций. Дается описание исторически сложившейся ситуации, касающейся практически всех авиационных предприятий, связанной с отсутствием специалистов среднего возраста вследствие специфических особенностей экономического развития страны в 90-е годы XX века. Затрагивается вопрос уникальности трудовой деятельности специалистов Опытно-конструкторских бюро (ОКБ) – сложность, творческий и коллективный характер профессиональной деятельности, непрерывная связь с практическим воплощением результатов. Рассматривается проблема учета особых параметров и компетенций, являющихся базовой платформой профессиональной подготовки новых сотрудников – инженеров-конструкторов, инженеров-технологов. На основе результатов проведенного исследования заявленной проблематики эмпирически доказывается и обосновывается необходимость сохранения

сотрудников пенсионного возраста с большим стажем работы на предприятии (в Опытно-конструкторских бюро). Также приводятся аргументы из практики, объективно подтверждающие невозможность работы конструкторских бюро без указанной категории специалистов в современных условиях. Анализируется авторитетное мнение конкретных работников конструкторских бюро пенсионного возраста – экспертов и специалистов с большим стажем работы на авиационном предприятии.

Для цитирования в научных исследованиях

Стульник Т.Д., Пономарева Д.И., Гриб Е.В. Профессиональная реализация специалистов пенсионного возраста в структуре Опытно-конструкторских бюро авиационных корпораций // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. 2019. Т. 8. № 2А. С. 99-108.

Ключевые слова

Профессиональная реализация, пенсионный возраст, конструкторская деятельность, трудовая адаптация, подготовка специалиста, передача опыта.

Введение

Конструкторское бюро является мозгом и основой любой авиационной корпорации. Изучение данной структуры является актуальным, так как на подавляющем большинстве современных отечественных авиационных предприятий отмечается отсутствие или крайне малое количество сотрудников среднего возраста (в диапазоне от 36 до 50 лет), что, к сожалению, является вполне закономерным последствием экономического кризиса 90-х годов прошлого века, когда отрасль потеряла огромное количество квалифицированных профессионалов. Такая ситуация обусловлена тем, что специалисты этого уровня не имеются в свободном доступе на рынке труда, подготовка этих специалистов требует длительного времени и квалификация быстро теряется без профессиональной деятельности.

Актуальность настоящего исследования обусловлена установившейся тенденцией назначать на руководящие посты в авиастроительной отрасли представителей других специальностей, не имеющих опыта работы в данной сфере, и не понимающих специфики деятельности авиационных корпораций. Такие назначения не редкость в последнее время, и это ведет к изменениям кадровой политики предприятий. Система управления человеческими ресурсами, планирование кадровой работы, стратегическое управление персоналом выстраиваются без учета контекста отрасли [Зайцева, 2012; Дуракова, Талтынов, Майер, 2019]. В результате, от этого, как правило, существенно снижается результативность управления [Кибанов, 2017]. Со специалистами авиационных корпораций, особенно в Конструкторских бюро (КБ), необходимо обходиться психологически корректно и бережно, так как компетентных профессионалов высокого уровня на сегодняшний день явно недостаточно, их нельзя найти в рамках обычного поиска [Кибанов, 2010; Пугачев, 2019; Травин, Дятлов, 2001].

Основная часть

Профессиональная реализация специалиста берет свое начало в формировании и развитии карьерных предпочтений, являясь при этом значимым фактором профессионального

самосознания, а также социально-психологической адаптации в организации [Кибанов, 2009; Кочнева, Пономарева, 2018]. Практика показывает, что возраст опытных специалистов не является препятствием для успешного решения многоплановых творческих задач и осуществления эффективного руководства процесса создания нового продукта [Пугачев, 2011, 2019]. Поэтому специфика управления персоналом в исследуемой отрасли заключается преимущественно в том, что это не только теоретическая, а в первую очередь прикладная сфера [Травин, Дятлов, 2001, 2002]. Изложенные ниже данные характерны не только для Конструкторских бюро конкретной корпорации, но практически для всех аналогичных предприятий авиационной отрасли.

Проведение данного исследования было обусловлено предполагаемыми мероприятиями по сокращению сотрудников пенсионного возраста с целью снизить средний возраст работников КБ и, таким образом, увеличить эффективность работы оставшихся специалистов [Шекшня, 2002]. Однако не следует забывать, что любое КБ имеет свою специфику полноценного функционирования, подготовки кадров, что часто не учитывается далекими от отрасли руководителями в сфере управления персоналом.

Целью нашего исследования было определение возможной необходимости продолжения трудовой деятельности специалистов пенсионного возраста в Конструкторском бюро на примере авиационной Корпорации МиГ. С этой целью мы опросили экспертов – начальников отделов, а также провели анкетирование сотрудников старшего возраста. Работа КБ настолько сложна, что оценить ее могут только специалисты с большим опытом работы.

В качестве респондентов выступали 50 сотрудников Инженерного центра «ОКБ им. А.И. Микояна», занимающих различные должности (начальники отделов, бригад, секторов, ведущие конструкторы, ведущие инженеры и инженеры разных категорий), мужчины и женщины старше 60 лет, со стажем работы по специальности от 16 до 55 лет. Эксперты – четыре начальника отдела в возрасте от 55 до 75 лет, со стажем работы более 30 лет.

Хотя средний возраст сотрудников в «ОКБ им. А.И. Микояна» составляет 47 лет, сотрудников в возрасте от 40 до 49 лет всего 59 человек – 6,5%, это доля так называемого «среднего возраста». Данная ситуация характерна для любого авиационного предприятия и является следствием нестабильной социально-экономической ситуации и политики 90-х годов.

В целом на предприятии категория сотрудников предпенсионного и пенсионного возрастов составляет 49% от численности всего персонала предприятия – это практически половина всех работающих.

Из 49% сотрудников предпенсионного и пенсионного возрастов количество пенсионеров в 2 раза больше, чем сотрудников предпенсионного возраста.

Для работы в Конструкторском бюро наиболее важен критерий не собственно возраста, а именно стажа работы, который обеспечивает опыт сотрудника. По данным экспертного опроса (эксперты – четыре начальника отдела в возрасте от 55 до 75 лет, со стажем работы более 40 лет) сотрудники пенсионного возраста составляют основу работы конструкторского бюро.

На рисунке 1 представлена численность работников по стажу.

Самая многочисленная группа сотрудников (46%) имеет стаж 16 лет и более. Количество уволенных в этой группе за 2017-18 год наибольшее – 10%.

Вторая по численности группа – молодые сотрудники, имеющие трудовой стаж до 5 лет. Количество сотрудников этой категории за исследуемый период увеличилось на 3%.

Коэффициент текучести кадров за 2017-18 год составил 10,5%. Такой коэффициент считается приемлемым.

В некоторых авиационных корпорациях в последнее время новой когортой специалистов по персоналу, в том числе и в Инженерном центре «ОКБ им. А.И. Микояна» проводились организационно-штатные мероприятия. Целью этих мероприятий является омоложение численного состава, что действительно необходимо. Однако омоложение состава специалистов может идти как по линии приема молодых работников, так и по линии приема молодых и увольнения опытных профессионалов со стажем работы по специальности 16 и более лет.

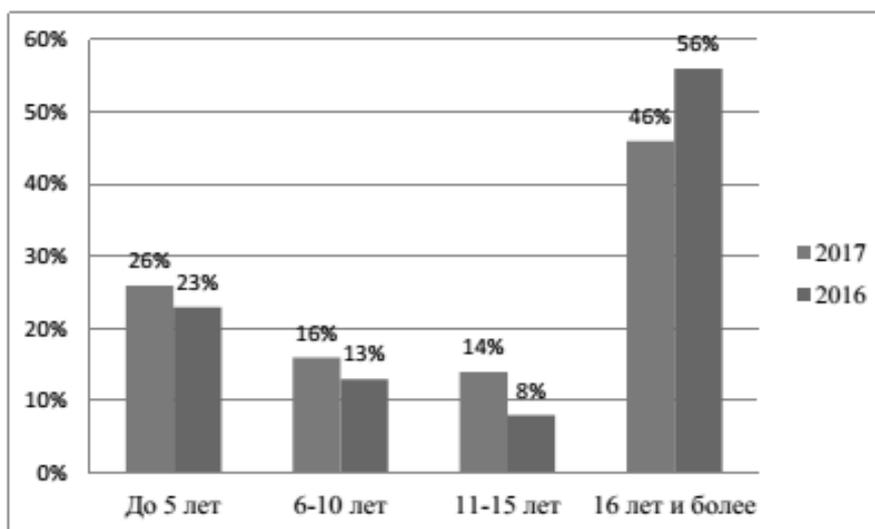


Рисунок 1 – Численность работников по стажу работы

За 2017 год на МиГе выбыло 96 человек, а принято на работу только 59 сотрудников, то есть почти в 2 раза меньше.

Выбывшие 96 человек разных возрастов и должностей покинули Корпорацию по собственному желанию (36 человек), по соглашению сторон (13 человек), в связи с сокращением численности и штата работников (24 человека), в связи с выходом на пенсию (10 человек), по неизбежным причинам увольнения (13 человек). Причины – соглашение сторон, сокращение штата и численности, выход на пенсию - результат компании по уменьшению количества пенсионеров-работников – всего более половины от всех уволенных -53%. За тот же период было принято 59 человек, из которых 52 человека – выпускники ВУЗов и ССУЗов.

Количество выбывших сотрудников превышает количество принятых. Более того, принимают в большинстве своем вчерашних студентов, которых нужно обучать много лет в стенах предприятия. А увольняются, в основном, опытные люди со стажем. Такое «омоложение» кадров может привести к потере знаний и наработанного годами опыта.

На процесс обучения должно тратиться минимум 15 лет, после такого обучения сотрудник становится основным специалистом, который может выполнять любые задачи. В процессе совместной работы обучением преимущественно должны заниматься как раз сотрудники пенсионного возраста, которых могут руководители, не имеющие профильного образования и опыта работы в этой сфере, увольнять.

Такие руководители, далекие от конструкторской деятельности, считают, что на передачу знаний и «выращивание» кадров должно выделяться максимум 1-2 года. По единодушному мнению начальников отделов КБ (экспертная группа), за это время качественно подготовить специалиста, который будет работать над долгосрочными, сложными проектами, практически невозможно. В

отличие от серийного производства, для КБ работников нужно «растить» в течение длительного срока (10-15 лет), чтобы потом получить от них полную отдачу. В первое время (до 5 лет) от них можно будет ожидать только помощь в основной работе. После 15 лет сотрудники способны не только выполнять работу почти любой степени сложности, но и усваивать уникальные знания опытных инженеров, которые проработали в Корпорации много лет.

Начальники отделов (группа экспертов) выделили четыре особые категории специалистов в зависимости от стажа работы:

- «Ученики» (проработавшие минимум 2 года) – те люди, которые только пришли на предприятие из учебных заведений и нуждаются в усвоении азов своей профессии.

- «Исполнители текущих задач» – в зависимости от специфики подразделения, проработавшие в ОКБ в среднем от 8 до 12 лет. Они выполняют задачи, требующие технических, творческих решений. В это время (первые 8-12 лет) сотрудники только включаются в профессию, получают и развивают необходимые специальные умения и навыки, «растут» до ведущих специалистов.

- «Ведущие специалисты» – кадровая основа подразделения, его сила. На этих людей возлагается самая ответственная работа в полном объеме. Они находят новые уникальные технические решения, которые определяют конкурентоспособность продукции МиГа. Это этап, на котором опыт продолжает накапливаться, и чем больше этот опыт, тем более масштабный характер носят решаемые этими специалистами задачи. К этой категории профессионалов относятся ведущие конструкторы, ведущие инженеры и технологи. Именно они непосредственно занимаются созданием самолета. Это сотрудники со стажем работы 13-35 лет, что соответствует возрасту сотрудника минимум 37 лет.

- «Элита» – специалисты, проработавшие более 35 лет. Это люди предпенсионного и пенсионного возрастов, которые по сути являются «энциклопедией знаний». И хотя иногда они не могут выполнять активную техническую работу, их конструкторский опыт является основой слаженной работы подразделений, своеобразной гарантией от ошибочных решений. Они отвечают за конечный продукт, анализируя, исправляя и прогнозируя техническую деятельность.

Следует отметить, что передача накопленного опыта в процессе совместной работы не происходит напрямую от «элиты» к ученикам. Информация последовательно проходит все этапы от «элиты» к ведущим специалистам, от ведущих специалистов до исполнителей текущих задач, от исполнителей текущих задач к ученикам.

Специфика трудовой деятельности в КБ авиастроительной отрасли заключается в очень длительном профессиональном росте специалистов, обусловленным творческим и коллективным характером работы. В дополнение к этому фактору в настоящее время в некоторых отделах социально-психологическая ситуация складывается таким образом, что весь штатный персонал состоит из пенсионеров, другие – в большинстве своем состоят из пенсионеров или лиц предпенсионного возраста. Как правило, «возрастные» работники занимают высшие должности в силу своих знаний и опыта и обеспечивают работу на должном уровне в соответствии с предъявляемыми требованиями.

Кроме интервью с экспертами, для получения дополнительной информации было проведено анкетирование 50 опытных сотрудников разных должностей (начальники отделов, бригад, секторов, ведущие конструкторы, ведущие инженеры).

Сотрудники в возрасте 60-70 лет составляют 54%, в возрасте 71-80 лет 34%, в возрасте 81-90 лет 10%, старше 90 лет 2%. В результате были получены следующие данные.

Абсолютное большинство респондентов (96% опрошенных) считают, что увольнение пенсионеров нецелесообразно.

Далее выяснялось, что является более важным – возраст или стаж. Все сотрудники оказались единодушны в том, что стаж и опыт одинаково значимы и являются определяющей характеристикой.

Следующий вопрос касался количества работников в возрасте до 60 лет, способных выполнять работу с эффективностью как у респондента (или с близкой эффективностью) без дополнительной профессиональной подготовки. По мнению респондентов, без подобной подготовки практически никто не может выполнять эту работу на высоком профессиональном уровне.

Половина опрошенных ответили, что один человек сможет выполнять работу, 18%, 2 человека смогут выполнять подобную работу, 4%, 3 человека. Почти треть респондентов ответили, что никто не сможет выполнять работу их уровня даже после дополнительной подготовки.

Также был задан вопрос о требованиях по должностной категории и стажу в профессии, которые должны предъявляться работникам, которые смогут выполнять работу респондентов с той же или близкой эффективностью.

Большинство респондентов отметили, что их работу смогут выполнять ведущие специалисты со стажем работы больше 30-40 лет. Это говорит о том, что нужно большое количество времени, чтобы стать высококлассным специалистом КБ в авиастроительной отрасли.

Как правило, когда сотрудника назначают на новую должность, первое время он выполняет свои обязанности за более длительный промежуток времени; через определенный период (после успешной трудовой и социально-психологической адаптации в коллективе) те же обязанности он начинает выполнять намного быстрее. Вопрос анкеты выясняет сокращение времени выполнения работы, связанное со стажем и приобретением опыта.

Большинство респондентов (40%) утверждают, что время выполнения работы в настоящее время (за счет полученного опыта) по сравнению с началом работы по этой специализации сократилось в 4 раза. 30% считают, что время работы сократилось в 3 раза, 22%, в 2 раза, и несколько респондентов не могут ответить точно, на сколько изменилось это время (8%).

Для занятия высоких должностей нужно 20 лет, так ответили 18% опрошенных, 20% респондентов ответили, что им понадобилось 30 лет для занятия своей должности, 35 лет – 14%, 40 лет – 14%.

Абсолютное большинство (96%) считает, что правильно набирать молодых специалистов в отделы. Практически все респонденты (98%) согласны передавать свой опыт молодым сотрудникам в процессе наставничества, в ходе совместной работы. Не готовы посвятить это время 16% опрошенных, это достаточно высокий процент. Но 76% респондентов ответили, что готовы посвятить время молодым специалистам и остаться после работы на 30 минут, чтобы позаниматься с сотрудниками, которые в этом нуждаются. Не знают ответ на вопрос 8% респондентов. Большинство считает, что нельзя определить точный срок этого процесса (78%), некоторые считают, что можно (18%), 4% затрудняются ответить.

Также был задан вопрос о времени, необходимом для развития молодого сотрудника до самостоятельного работника. Больше половины опрошенных (52%) считают, что для подготовки кадров нужно более 15 лет. 11-15 лет – 26% респондентов, 6-10 лет – 14%. И всего 8% респондентов ответили, что для этого процесса нужно 3-5 лет.

Таким образом, опираясь на мнение экспертов и опытных сотрудников КБ, можно сделать следующие выводы:

Исторически сложилась ситуация отсутствия специалистов среднего возраста (6,5%), несмотря на то что средний возраст в КБ – 47 лет (высчитывается среднее значение среди многочисленных молодых работников и работников старшего возраста).

Сотрудников возрастной категории 50 лет и старше – 49%, что составляет почти половину всех работающих, из них пенсионеров более, чем в два раза больше. Эти же сотрудники имеют стаж работы более 20 лет. Уволено за последние три года 96 человек, в основном, опытных сотрудников, принято только 59 – выпускников ВУЗов и ССУЗов. Замена явно неравнозначная.

Процесс передачи опыта и знаний в Конструкторском бюро имеет свою специфику. На подготовку ведущего специалиста требуется минимум 16 лет, что объясняется специфически творческим, коллективным характером труда. Второй особенностью является передача знаний и опыта предыдущей ступени, а не любому молодому специалисту.

Наполненность отделов в Конструкторском бюро также связана с преобладанием сотрудников старшего возраста. 7% (3) отделов состоят только из пенсионеров, 31% (14) отделов состоят в большинстве из пенсионеров, 9% (4) отделов состоят наполовину из пенсионеров. Таким образом, 47% от общего число отделов не могут функционировать без опытных специалистов старшего возраста. Механическая замена на молодых невозможна.

Опытные специалисты считают необходимым прием молодых сотрудников (96%), готовы передавать опыт (98%), уделять обучению время после окончания рабочего дня (76%), считают нецелесообразным увольнение пенсионеров (96%), 78% считают невозможным определить точный срок обучения, опытные сотрудники определяют время, необходимое для развития самостоятельного специалиста более 15 лет (52%) или более 11 лет (26%).

По мнению опытных специалистов, их невозможно заменить в работе без предварительной профессиональной подготовки (69%), после подготовки – только 1 – 2 человека (68%). Опыт работы позволяет в 3-4 раза сократить время выполнения заданий (70%).

Заключение

Работа в Конструкторских бюро авиационных предприятий настолько сложна, что выполнять ее качественно и одновременно обеспечивать развитие данной отрасли с учетом современных требований и стандартов качества могут только опытные высококвалифицированные специалисты. Уникальный опыт приобретается только при длительной работе профессионала в тесном сотрудничестве со всеми членами коллектива и связан с продолжительным стажем работы. Трудовой стаж профессиональной деятельности, в свою очередь, напрямую связан с возрастом сотрудника.

Общая закономерность в преемственности поколений состоит в следующем. Передача опыта является длительным многоплановым процессом, сложность информации делает невозможным усвоение новыми молодыми сотрудниками всей информации за 2-3 года. Освоение и закрепление необходимых навыков происходит поэтапно, так как наиболее сложный материал требует предварительной подготовки как теоретического, так и практического характера, а любой этап разработки создания летательного аппарата, его отдельного узла требует достаточно длительного периода времени. В связи с вышеизложенным можно утверждать, что передача опыта молодым конструкторам и технологам представляет собой процесс, значительно растянутый по времени, который сократить практически

невозможно. В этом состоит основная кадровая специфика разрабатывающих предприятий (ОКБ) изучаемой отрасли, специализирующихся на проектировании новых образцов авиационной техники или ее модификации.

Библиография

1. Дуракова И.Б., Талтынов С.М., Майер Е.В. Актуальные проблемы управления персоналом (работники старших возрастов). М.: Инфра-М., 2019. 191 с.
2. Зайцева Т.В. Система управления человеческими ресурсами. М.: МГУ, 2012. 248 с.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом: энциклопедия. М.: Инфра-М., 2010. 524 с.
4. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. М.: Инфра-М., 2017. 440 с.
5. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. М.: Инфра-М, 2009. 301 с.
6. Кочнева Л.В., Пономарева Д.И. Исследование карьерных предпочтений как условие развития профессионального самосознания студентов технических и гуманитарных факультетов вузов // Инициативы XXI века. 2018. № 3-4. С. 74-76.
7. Пугачев В.П. Планирование персонала организации. М.: МГУ, 2011. 236 с.
8. Пугачев В.П. Управление персоналом организации. М.: Юрайт, 2019. 402 с.
9. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М.: Дело, 2001. 331 с.
10. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. М.: Дело, 2002. 272 с.
11. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М.: Интел-Синтез, 2002. 368 с.

Professional implementation of retirement age specialists in the structure of the Aviation Corporation Experimental Design Bureau

Tat'yana D. Stul'nik

PhD in Pedagogy, Associate Professor,
Department of Sociology, psychology and social management,
Moscow Aviation Institute (National Research University),
125993, 4, Volokolamskoye highway, Moscow, Russian Federation;
e-mail: t.stulnik@mail.ru

Diana I. Ponomareva

PhD in Psychology, Associate Professor,
Department of Sociology, psychology and social management,
Moscow Aviation Institute (National Research University),
125993, 4, Volokolamskoye highway, Moscow, Russian Federation;
e-mail: di37tap1@mail.ru

Elena V. Grib

PhD, Associate Professor,
Department of Sociology, psychology and social management,
Moscow Aviation Institute (National Research University),
125993, 4, Volokolamskoye highway, Moscow, Russian Federation;
e-mail: newwwday@yandex.ru

Abstract

This article is devoted to the topical issues of studying the problem of implementation of professional competencies, personnel structure in the organization of aviation profile, as well as socio-psychological study of the consequences of uneven ratio of employees of different ages in the workforce of the Design Bureau of aviation corporations. The description of the historically prevailing situation concerning almost all aviation enterprises related to the lack of middle-aged specialists due to the specific features of the economic development of the country in the 1990s is given. The question of the uniqueness of the work activities of the Design Bureau (KB) specialists is touched upon, the complexity, creative and collective nature of the professional activity, continuous connection with the practical implementation of the results. The problem of considering the special parameters and competencies, which are the basic platform for training new employees, design engineers, process engineers, is considered. On the basis of the results of the conducted research, the stated problems are empirically proved and justified by the need to preserve employees of the retirement age with extensive work experience in the enterprise (in the Design offices). There are also arguments from practice that objectively confirm the impossibility of the work of design bureaus without this category of specialists in modern conditions. It analyzes the authoritative opinion of specific employees of design bureaus of retirement age, experts and specialists with a long history of work at an aviation enterprise.

For citation

Stul'nik T.D., Ponomareva D.I., Grib E.V. (2019) Professional'naya realizatsiya spetsialistov pensionnogo vozrasta v strukture Opytno-konstruktorskikh byuro aviatsionnykh korporatsii [Professional implementation of retirement age specialists in the structure of the Aviation Corporation Experimental Design Bureau]. *Psikhologiya. Istoriko-kriticheskie obzory i sovremennye issledovaniya* [Psychology. Historical-critical Reviews and Current Researches], 8 (2A), pp. 99-108.

Keywords

Professional realization, retirement age, design activity, labor adaptation, specialist training, transfer of experience.

References

1. Durakova I.B., Taltynov S.M., Maier E.V. (2019) *Aktual'nye problemy upravleniya personalom (rabotniki starshikh vozrastov)* [Actual problems of personnel management (among the older workers)]. Moscow: Infra-M Publ.
2. Kibanov A.Ya. (2010) *Upravlenie personalom: entsiklopediya* [Human Resource Management: Encyclopedia]. Moscow: Infra-M Publ.
3. Kibanov A.Ya. (2017) *Osnovy upravleniya personalom* [Fundamentals of personnel management]. Moscow: Infra-M Publ.
4. Kibanov A.Ya., Durakova I.B. (2009) *Upravlenie personalom organizatsii: strategiya, marketing, internatsionalizatsiya* [Human resource management organizations: strategy, marketing, internationalization]. Moscow: Infra-M Publ.
5. Kochneva L.V., Ponomareva D.I. (2018) *Issledovanie kar'ernykh predpochtenii kak uslovie razvitiya professional'nogo samosoznaniya studentov tekhnicheskikh i gumanitarnykh fakul'tetov vuzov* [The study of career preferences as a condition for the development of professional self-awareness of students of technical and humanities faculties of universities]. *Iniitsiativy XXI veka* [Initiatives of the XXI century], 3-4, pp. 74-76.
6. Pugachev V.P. (2011) *Planirovanie personala organizatsii* [Planning staff organization]. Moscow: MSU.
7. Pugachev V.P. (2019) *Upravlenie personalom organizatsii* [Management staff of the organization]. Moscow: Yurait Publ.
8. Shekshnya S.V. (2002) *Upravlenie personalom sovremennoi organizatsii* [HRM in modern organization]. Moscow: Intel-Sintez Publ.

9. Travin V.V., Dyatlov V.A. (2001) *Osnovy kadrovogo menedzhmenta* [Fundamentals of HRM]. Moscow: Delo Publ.
10. Travin V.V., Dyatlov V.A. (2002) *Menedzhment personala predpriyatiya* [Management staff of the enterprise]. Moscow: Delo Publ.
11. Zaitseva T.V. (2012) *Sistema upravleniya chelovecheskimi resursami* [Human Resource Management System]. Moscow: MSU.