

НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

JEL: J2

УДК: 331

ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННАЯ СИСТЕМА ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА

**Елизавета Сергеевна Рассельбаева**

учитель физики и информатики, советник директора по воспитанию и взаимодействию с детскими общественными объединениями МБОУ «СОШ № 53 с УИП», Россия, Барнаул, sivkova-lizochka@mail.ru

Резюме. Актуальность внутриорганизационной системы обучения и повышения квалификации персонала в области качества заключается в том, что в современном мире сфера качества играет существенную роль для успешного функционирования организации. Постоянное обучение и развитие сотрудников позволяет не только повысить уровень знаний и навыков персонала, но и создать атмосферу постоянного роста и развития внутри организации.

Таким образом, исследование внутриорганизационной системы обучения и повышения квалификации персонала в области качества может принести ценные рекомендации для организации, желающей улучшить свои организационные и учебные процессы, а также достичь высоких стандартов качества.

В статье рассмотрены теоретические и практические аспекты внутриорганизационной системы обучения и повышения квалификации персонала в области качества. Исследование включает в себя анализ методов разработки обучающих программ, оценки их эффективности и контроля за результатами обучения. Рассматривается важность постоянного обновления знаний и навыков сотрудников в контексте быстро меняющихся технологий и требований рынка. Особое внимание уделяется применению современных технологий в обучении, таких как электронное обучение, которое позволяет сотрудникам получать знания гибко и в удобное для них время. Такие методы помогают организациям экономить время и ресурсы, обеспечивая при этом высокий уровень подготовки персонала. Результаты исследования могут быть полезны для организаций, стремящихся улучшить свои системы обучения и повышения квалификации персонала в контексте управления качеством.

Ключевые слова: обучение, персонал, система менеджмента качества, квалификация

Для цитирования: Рассельбаева Е. С. Внутриорганизационная система обучения и повышения квалификации персонала в области качества // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2024. № 20. С. 51–58.

INTERNAL ORGANIZATIONAL SYSTEM FOR TRAINING AND ADVANCED TRAINING OF PERSONNEL IN THE FIELD OF QUALITY

Elizaveta S. Rasselbaeva

Teacher of Physics and Computer Science, Advisor to the Director for Education and Interaction with Children's Public Associations, MBOU "Secondary School No. 53 with UIP", Russia, Barnaul, sivkova-lizochka@mail.ru

Resume. The relevance of an in-house training and personnel qualification improvement system in the field of quality lies in the fact that in the modern world, the quality sphere plays a significant role in the successful functioning of an organization. Continuous training and development of employees allows not only to increase the level of knowledge and skills of the staff, but also to create an atmosphere of constant growth and development within the organization. Thus, the study of the internal organizational system of training and advanced training of personnel in the field of quality can bring valuable recommendations for an organization wishing to improve its organizational and educational processes, as well as achieve high quality standards.

The article discusses the theoretical and practical aspects of the internal organizational system of training and advanced training of personnel in the field of quality. The research includes an analysis of methods for developing training programs, evaluating their effectiveness and monitoring learning outcomes. The importance of constantly updating the knowledge and skills of employees in the context of rapidly changing technologies and market requirements is also considered. Special attention is paid to the use of modern technologies in training, such as e-learning, which allows employees to gain knowledge flexibly and at a convenient time for them. Such methods help organizations save time and resources while ensuring a high level of staff training. The results of the study can be useful for organizations seeking to improve their training and professional development systems in the context of quality management.

Keywords: training, personnel, quality management system, qualifications

For citation: Rasselbaeva E. S. Internal Organizational System for Traing and Advanced Traing of Personnel in the Field of Quality. *Upravlenie sovremennoj organizaciej: opyt, problemy i perspektivy* = *Management of the Modern Organization: Experience, Problems and Perspectives*. 2024;20:51–58. (In Russ.).

Внутриорганизационная система обучения и повышения квалификации персонала в области качества: теоретико-методологические аспекты

На всех уровнях: государственном, региональном и внутри организации — важно развивать систему обучения и повышения квалификации сотрудников. Это связано с тем, что в условиях деятельности на рынке постоянно возрастают требования к квалификации персонала. Знания и навыки, необходимые для успешной работы в прошлом, быстро устаревают и могут стать неактуальными уже завтра. Образовательная среда также подвержена быстрым изменениям из-за внешних факторов, таких как экономическая политика, законодательство, налогообложение и появление новых конкурентов, а также из-за внутренних изменений в организациях, таких как их реструктуризация и технологические инновации.

Не вдаваясь в академические дебаты относительно термина «система обучения персонала», рассмотрим его общее определение на уровне учреждений: «интегрированная структура, подходы и процессы, применяемые для обучения сотрудников, включающие планирование, разработку, реализацию и оценку образовательных программ и инициатив, направленных на повышение профессиональных навыков и знаний персонала». Система обучения персонала связана с концепцией «тестирования» в контексте оценки знаний и навыков сотрудников — процесс определения уровня знаний, умений.

В литературе исследуются понятия «обучение», «персонал», «квалификация» и «повышение квалификации». В таблице 1 представлены различные авторские подходы к определению сути этих понятий.

Таблица 1

Определение сущности понятий «персонал», «обучение», «квалификация», «повышение квалификации»

Table 1

Definition of the essence of the concepts «personnel», «training», «qualification», «advanced training»

Понятие	Определение
Персонал	Совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых трудовым договором найма (Плотницкая, 2013)
	Личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев (Кибанов, 2015)
	Коллектив работников или совокупность лиц, осуществляющих трудовые функции на основе трудового договора (контракта) (Кудрявцева, 2015)

Окончание таблицы 1

Понятие	Определение
Обучение	Совместная целенаправленная деятельность учителя и учащихся, в ходе которой осуществляются развитие личности, ее образование и воспитание (Андиева, 2004)
	Результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и развития интеллектуальных качеств личности; необходимое условие подготовки человека к жизни и труду (Яковлев, 1999)
	Результат (образованность индивида) и процесс, позволяющий получить необходимый результат (Лукашенко, 2012)
Квалификация	Степень профессиональной подготовленности рабочих и служащих к выполнению конкретного вида работы (Афонин, 2011)
	Уровень развития специальных способностей субъекта (работника), позволяющий ему выполнять трудовые функции определенной степени сложности в определенном профессиональном труде (Сенченко, 2015)
	Уровень, степень подготовленности человека к какому-либо виду труда (Комлев, 2000)
Повышение квалификации	Подготовка кадров с целью усовершенствования знаний, умений и навыков в связи с повышением требований к профессии или повышением в должности (Афонин, 2011)
	Обучение в целях получения новых знаний и практических навыков, необходимых для новой профессиональной деятельности (Полонский, 1987)

Таблица 2

Анализ Стандартов ИСО

Table 2

Analysis of ISO Standards

ГОСТ ISO 9001:20151 Система менеджмента качества	
Раздел	Содержание
6.2.2 а)	Организация должна: ...определять необходимую компетентность персонала, выполняющего работу, которая влияет на качество продукции;
6.2.2 б)	...обеспечивать подготовку или предпринимать другие действия с целью удовлетворения этих потребностей;
6.2.2. в)	...оценивать результативность предпринятых мер; ...документально проводить оценивание результативности предпринятых мер по обучению и подготовке персонала...
6.2.2. д)	...поддерживать в рабочем состоянии соответствующие записи об образовании, подготовке, навыках и опыте
ГОСТ Р ИСО 10015–2021 Менеджмент организации. Руководящие указания по обучению	
Раздел	Содержание
4.2.1	...процесс обучения должен начинаться с анализа потребностей организации в обучении и регистрации проблем...
4.2.6	...организация может проводить обучение или предпринимать другие меры, такие как повторное проектирование процессов организации...
4.2.7	...организация должна определить и документально оформить потребности в обучении..
4.3	...на стадии проектирования и планирования обучения закладывают основу плана обучения...
4.3.3	организация должна установить и зафиксировать условия и факторы, ограничивающие процесс обучения
4.3.4	...план обучения используют для обсуждения процессов обучения и содержания обучения с потенциальным поставщиком обучения...
4.4	...поставщик обучения должен предпринимать все необходимые действия для проведения обучения, установленного в плане обучения
5	...мониторинг и улучшение процесса обучения...

¹ ГОСТ Р ИСО 9001–2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Системы менеджмента качества. Требования (утв. Приказом Росстандарта от 28.09.2015 № 1391-ст).

² ГОСТ Р ИСО 10015–2021 Системы менеджмента качества. Руководящие указания по менеджменту компетентности и развитию персонала. М.: ФГБУ РСТ, 2022.

В таблице отражено, что основным аспектом данных терминов связан с приобретением знаний.

Для полного понимания системы обучения и повышения квалификации персонала необходимо проанализировать стандарты ИСО, которые содержат информацию о данной области. В таблице 2 представлены разделы и содержание соответствующих стандартов.

Следовательно, согласно стандартам ИСО, каждая компания обязана обучать свой персонал и обеспечивать его профессиональное развитие.

В компаниях используются различные методы обучения персонала в соответствии с классификацией Р. Марра и Г. Шмидта (Marr, 1997). Они включают в себя следующие параметры:

1. Организация обучения (внешнее, внутриорганизационное).
2. Практико-ориентированность: обучение на рабочем месте (наставничество, производственный инструктаж и др.) и вне рабочего места (в обучающей организации, приглашенными преподавателями и другими специалистами).

3. Организация обучения (организованное, неорганизованное).

4. Содержание обучения (повышение квалификации в профессиональной области, проблемно-ориентированное обучение, тренинг).

5. Целевые группы (руководители, работники, все желающие).

Каждое из этих направлений обучения имеет свои плюсы и минусы. Обучение на рабочем месте обычно организовано и незамедлительно, так как напрямую связано с рабочим процессом. С другой стороны, обучение вне рабочего места может быть более эффективным, но требует дополнительных финансовых затрат и может отвлекать работника от его основных обязанностей.

Инструменты обучения и повышения квалификации персонала в области качества образовательных организаций

Важным инструментом системы внутриорганизационного обучения персонала в образовательных организациях является создание обучающих программ с учетом факторов, которые влияют на выбор программы обучения (табл. 3).

Факторы выбора программы обучения персонала в образовательных учреждениях

Table 3

Factors the choice of personnel training program in educational institutions

Фактор	Содержание фактора
Соответствие обучающей программы стратегическим целям и персональной политике организации	Выгоды и необходимость результатов обучения; интеграция процесса обучения с другими аспектами управления персоналом; соответствие обучения философии и корпоративной культуре
Потребность в обучении	Устаревание профессиональных знаний и навыков, подготовка персонала к современным направлениям деятельности; постоянное обновление знаний и развитие для работников, занимающих ключевые должности
Содержание обучения	Обеспечение необходимой информацией для обучающихся; развитие навыков анализа проблем и межличностного общения
Принципы обучения	Обратная связь между преподавателями и работниками; создание условий для практической реализации полученных знаний и навыков
Особенности обучающихся	Учет личных особенностей работников; индивидуальные различия в квалификации, знаниях и навыках
Стоимость обучающей программы	Бюджет на обучение; оплата труда преподавателей

Следует подчеркнуть, что для того, чтобы процесс обучения стал активным, к составлению программы внутриорганизационного обучения следует приступать только после выявления и анализа данных факторов. Именно поэтому разработанная программа обучения для каждой организации индивидуальна.

Практика внутриорганизационной системы обучения и повышения квалификации персонала в области качества

В современном мире для повышения квалификации руководящих кадров в России часто используют следующие активные методы обучения: тренин-

ги, программированное обучение, компьютерные курсы, групповые учебные дискуссии, анализ конкретных деловых ситуаций (case-study) и проведение ролевых игр.

Поскольку во многих учреждениях отсутствуют некоторые формы обучения, требуется вносить некоторые изменения в программу внутриорганизационного обучения персонала.

В ходе рассмотрения системы обучения и повышения квалификации в образовательных организациях были обнаружены некоторые минусы, которые могут быть устранены путем разработки:

- методики разработки учебных программ и планов обучения для персонала;
- документа, описывающего процесс обучения и повышения квалификации, с указанием форм, сроков и плана мероприятий;
- плана обучающих мероприятий для персонала по повышению квалификации.

Прежде чем приступить к разработке документа о повышении квалификации сотрудников, следует провести предварительную работу по определению следующих аспектов — параметров, определяющих содержание программы обучения:

1. Цели повышения квалификации сотрудников.
2. Нормативно-правовое поле организации и содержания обучения, подтверждения прохождения обучения.

3. Целевая аудитория — группы сотрудников, подлежащих повышению квалификации.

4. Виды и формы обучения и аттестации.

5. Направления обучения и повышения квалификации.

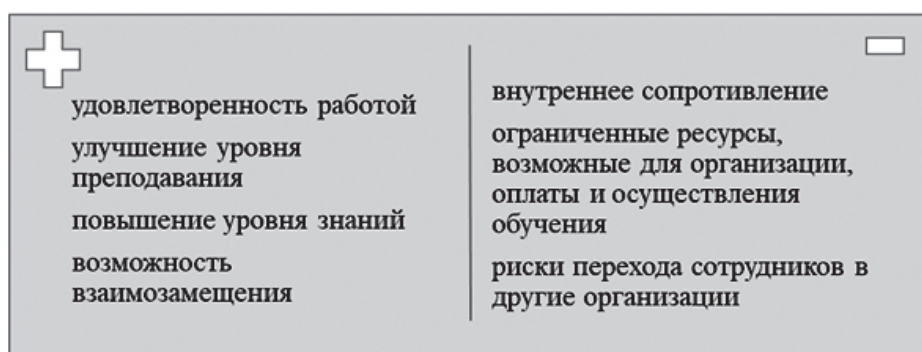
6. Периоды повышения квалификации.

7. Правила разработки и утверждения учебных программ.

8. Нормы и правила организации и проведения обучения и др.

Такая предварительная работа позволит более эффективно и системно разработать положение о повышении квалификации сотрудников организации.

Разработка документа о повышении квалификации персонала имеет свои преимущества и недостатки (рис.).



Преимущества и минусы разработки программ обучения
Advantages and disadvantages of developing training programs

Исходя из анализа организаций, можно сделать вывод, что в учреждениях не хватает мероприятий инновационного обучения. В таблице 4 представ-

лен пример предложения по содержанию плана мероприятий обучения персонала среднестатистической организации в сфере образования.

Таблица 4

План мероприятия по обучению персонала среднестатистической образовательной организации

Table 4

Plan of activities for training personnel of an average educational organization

Тема	Цель	Форма обучения	Сроки обучения, дней	Ответственный
Использование веб-технологий в практике	Овладение навыками использования технологий в работе	Мастер-классы, практические занятия	7	Учитель информатики, Е. С. Рассельбаева
Размещение материалов на сайте www.viki	Изучение технологий открытых образовательных систем для размещения контента	Семинар, практические занятия	3	Учитель информатики, Е. С. Рассельбаева
Использование веб-сервисов в воспитании и образовании	Обучение персонала использованию веб-сервисов	Семинар, круглый стол, тренинг	5	Учитель информатики, Е. С. Рассельбаева
Анализ федеральных образовательных порталов	Изучение и анализ федеральных образовательных порталов	Тренинг, семинар, практические занятия	2	Учитель информатики, Е. С. Рассельбаева

Важно отметить, что эти мероприятия предназначены для обучения педагогов МБОУ «СОШ №53 с УИП» г. Барнаула. План может быть дополнен и другими мероприятиями, которые необходимо проводить в определенных организациях.

Как было отмечено ранее, для устранения минусов в области системы обучения и повышения квалификации персонала можно разработать соответствующее Положение, основные параметры которого представлены в таблице 5.

Таблица 5

Пример Положения о системе обучения и повышения квалификации

Table 5

An example of a developed regulation on the system of training and advanced training

ОРГАНИЗАЦИЯ № «____» ПОЛОЖЕНИЕ 00.00.0000 №____ г. Барнаул	Утверждаю Директор «____» Личная подпись И.О. Фамилия 00.00.0000
---	--

О системе обучения и повышении квалификации педагогических работников

1. Общие положения.

1.1. Настоящее ПОЛОЖЕНИЕ разработано в соответствии с Уставом ОРГАНИЗАЦИИ и определяет порядок прохождения курсовой подготовки с целью повышения квалификации педагогических работников.

1.2. Настоящее ПОЛОЖЕНИЕ определяет основные методологические принципы и понятия в сфере повышения квалификации работников ОРГАНИЗАЦИИ, цели, задачи, порядок и формы ее организации.

1.3. Профессиональная компетентность педагогических работников является важнейшим фактором, влияющим на эффективность работы ОРГАНИЗАЦИИ, что определяет качество ОКАЗАНИЯ УСЛУГ.

1.4. Соответствие профессиональной компетентности персонала ОРГАНИЗАЦИИ уровню современных требований обязывает иметь в структуре ОРГАНИЗАЦИИ отдельную подсистему, обеспечивающую постоянное совершенствование профессиональных качеств сотрудников.

1.5. Основные понятия:

- **квалификация** — уровень знаний, умений, навыков и компетенций, характеризующий подготовленность к выполнению определенного вида профессиональной деятельности;
- **курсы повышения квалификации** — обновление знаний и навыков лиц, имеющих профессиональное образование, в связи с повышением требований к уровню их квалификации и необходимостью освоения ими новых способов решения профессиональных задач. Этот вид дополнительного образования, согласно нормативным документам, предусматривает обучение в объеме не менее 72 часов. По результатам обучения учреждениями, имеющими соответствующую лицензию, выдается удостоверение установленного образца о повышении квалификации;
- **образовательная деятельность** — деятельность по реализации образовательных программ;
- **педагогический работник** — физическое лицо, которое состоит в трудовых, служебных отношениях с организацией, осуществляющей образовательную деятельность, и выполняет обязанности по обучению, воспитанию обучающихся и (или) организации образовательной деятельности.

1.6. Система управления ОРГАНИЗАЦИИ предусматривает механизм влияния на существующие формы повышения квалификации и обеспечивает их связь и взаимодополнение.

1.7. При организации работы по повышению профессионального уровня сотрудников реализуются важные принципы образовательной деятельности:

- выявление особенностей профессионального стиля каждого сотрудника и создание благоприятных условий для сохранения и развития его продуктивных компонентов;
- стимулирование инновационной деятельности;
- поощрение стремления к постоянному профессиональному росту;
- организационная поддержка желания сотрудников участвовать в инновационных формах профессионального совершенствования, предлагаемых на региональном, муниципальном и организационном уровнях;
- регулярное информирование сотрудников о достижениях науки и практики в сфере профессиональной деятельности.

2. Организация деятельности в целях повышения квалификации педагогических работников

2.1. Цели и задачи в области повышения квалификации

2.1.1. Основной целью повышения квалификации является развитие профессиональной компетентности, что обеспечивает выполнение требований по достижению современного качества производимых организацией ТОВАРОВ И УСЛУГ.

2.1.2. Задачи повышения квалификации:

- формирование сотрудника инновационного типа, совершенствование его мастерства через внедрение современных технологий и передовых методик;
- создание условий для развития индивидуальных способностей к профессиональной деятельности;
- апробация в процессе выполнения профессиональных обязанностей новейших технологий и прогрессивных инструментов решения поставленных профессиональных задач;

- переориентация целевых установок при планировании и реализации повышения квалификации с совершенствования профессиональных знаний, умений и навыков на развитие профессиональной компетентности;
- активизация профессионального творчества, духа состязательности;
- предоставление научной и методической поддержки для полноценной самореализации индивидуальных творческих замыслов;
- удовлетворение потребностей в поиске и освоении передового профессионального опыта, инноваций и научных достижений;
- освоение всеми работниками ИКТ до уровня свободного самостоятельного использования их в качестве как современного средства информационного обмена, так и эффективного средств выполнения поставленных задач;
- изучение, обобщение и распространение инновационного профессионального опыта.

2.2. Организация повышения квалификации.

ОПИСЫВАЮТСЯ УРОВНИ И УСЛОВИЯ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ.

Повышение квалификации может осуществляться как без отрыва, так и с отрывом от основной деятельности.

3. Контроль, подчиненность и ответственность

3.1. Процедура организации и документальное сопровождение повышения квалификации

3.1.1. Повышение квалификации осуществляется в соответствии с планом-графиком и заявками с учетом потребности.

3.1.2. При прохождении повышения квалификации оформляется приказ с указанием вида, формы, объема и темы повышения квалификации сотрудника.

3.1.3. По завершении курсов повышения квалификации работник обязан представить документ о повышении квалификации.

3.2. Права, обязанности и ответственность

3.2.1. Сотрудники имеют право выбирать тему подготовки и составлять индивидуальную программу повышения квалификации.

3.2.2. Сотрудники имеют право выбирать курсы повышения квалификации.

3.2.3. Сотрудники обязаны:

- ОПИСЫВАЕТСЯ ПЕРИОДИЧНОСТЬ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ И ОБЪЕМ ЧАСОВ, НЕОБХОДИМЫЙ ДЛЯ ПЕРЕАТТЕСТАЦИИ

3.2.4. Сотрудники несут ответственность:

- ЗА НЕИСПОЛНЕНИЕ ИЛИ НЕДОБОРОСОВЕСТНОЕ ИСПОЛНЕНИЕ ПРОГРАММ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ СОГЛАСОВАНО № от

РЕШЕНИЕМ № __ от 00.00.0000

Выводы

Внутриорганизационная система обучения и повышения квалификации персонала является неотъемлемой частью успешного функционирования любой организации, особенно в сфере качества. Создание программы по данному направлению позволяет организовать систематическое и целенаправленное обучение сотрудников, что способствует повышению их профессионального уровня и компетенций.

Пример разработанного плана мероприятий и положений в системе обучения и повышения квалификации подчеркивает важность структурированного подхода к обучению. Он включает определение целей и задач обучения, выбор методов и форм проведения занятий, а также оценку результатов обучения. Такой подход позволяет эффективно использовать ресурсы и достичь поставленных целей.

Внедрение системы обучения и повышения квалификации персонала имеет ряд преимуществ. Оно способствует созданию благоприятной образовательной среды, развитию профессиональной культуры и обеспечению качественного образования. Кроме того, такая система позволяет привлечь и удерживать высококвалифицированных сотрудников, что является ключевым фактором успеха организации.

В целом внедрение внутриорганизационной системы обучения и повышения квалификации персонала в области качества является стратегически важным шагом для организации. Она способствует развитию профессионализма сотрудников, улучшению качества работы и конкурентоспособности организации в современном рыночном окружении.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / LIST OF SOURCES

- Андиева М. С. Управление образованием в РФ: правовой аспект // Право и образование. 2004. № 1 [Andieva M. S. Education management in the Russian Federation: legal aspect. *Pravo i obrazovanie = Law and education*, 2004;1 (In Russ.)].
- Афонин С. Б. О проблемах повышения квалификации учителя и возможных решениях // Муниципальное образование: инновации и эксперимент. 2011. № 6 [Afonin S. B. On the problems of teacher training and possible solutions. *Municipal'noe obrazovanie: innovacii i eksperiment = Municipal education: innovations and experiment*, 2011;6 (In Russ.)].

- Кибанов А. Концепции и виды обучения персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2015. №9. С. 28–29 [Kibanov A. Concepts and types of personnel training. *Kadrovik. Kadrovyy menedzhment = HR officer. HR management*, 2015;9:28–29 (In Russ.)].
- Комлев Н. Г. Словарь иностранных слов. М.: ЭКСМО-Пресс, 2000. 1186 с. [Komlev N. G. Dictionary of Foreign Words. Moscow: EKSMO-Press, 2000. 1186 p. (In Russ.)].
- Кудрявцева Е. И. Управленческий потенциал персонала: методология оценки и применения // Управленческое консультирование. 2015. №8. С. 66–75 [Kudryavtseva E. I. Management potential of personnel: methodology of assessment and application. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie = Management consulting*, 2015;8:66–75. (In Russ.)].
- Лукашенко М. А. Рынок образовательных услуг // Высшее образование в России. 2012. №6. С. 100–106 [Lukashenko M. A. Educational services market. *Vysshee obrazovanie v Rossii = Higher education in Russia*, 2012;6:100–106 (In Russ.)].
- Плотницкая М. Р. Понятие «персонал» в контексте управления человеческими ресурсами // Вестник КРАУНЦ. Гуманитарные науки. 2013. №1. [Plotnitskaya M. R. The concept of «personnel» in the context of human resource management. *Vestnik KRAUNC. Gumanitarnye nauki = Bulletin of KRAUNC. Humanitarian sciences*, 2013;1 (In Russ.)].
- Полонский В. М. Оценка качества научно-педагогических исследований. М.: Педагогика, 1987. 144 с. [Polonsky V. M. Assessment of the quality of scientific and pedagogical research. Moscow: Pedagogika, 1987. 144 p. (In Russ.)].
- Яковлев Е. В. Теоретические основы управления качеством образования в высшей школе. Челябинск: Челябинский пед. ун-т, 1999 [Yakovlev E. V. Theoretical foundations of quality management of education in higher education. Chelyabinsk: Chelyabinskij ped. un-t, 1999 (In Russ.)].
- Marr R., Schmidt G. (Eds.). Human resource management in the conditions of social market economy. 1997. 480 p.
-