

УДК 658.3.07

DOI: 10.17223/19988648/34/6

И.В. Катковская

ОРГАНИЗАЦИЯ АУДИТА ПРОЦЕССА ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

В статье излагается сущность аудита процесса подбора персонала организации. Дан подробный обзор понятий «аудит», «кадровый аудит», «аудит процесса подбора персонала». Представлены этапы аудита процесса подбора персонала и осуществляемые на них исследовательские действия аудиторов. А также рассматриваются основные факторы и предпосылки формирования эффективной системы управления подбором персонала в организации. В основу настоящей статьи положены материалы курсовых работ и результаты выпускной квалификационной работы автора по проблеме.

Ключевые слова: подбор персонала, методика аудита, кадровый аудит, аудит процесса подбора.

Аудит кадровых процессов, в том числе процесса подбора персонала, в настоящее время является актуальной управленческой деятельностью. Вопросами подбора персонала занимается каждая организация в силу объективных причин, связанных с естественной текучестью работников. А если организация находится на стадии роста, то вопрос подбора становится одним из самых значимых в управлении персоналом. Кроме того, любая организация, внедряющая и реализующая систему менеджмента качества, нуждается в аудите системы управления персоналом на регулярной основе. Вместе с тем для современного состояния аудита кадровых процессов характерно довольно слабое развитие его теории и недостаток практического опыта. Множество вопросов в этой области остаются неизученными: стандартизация методики проведения аудита кадровых процессов, совершенствование и разработка показателей аудита, выделение этапов проведения кадрового аудита. Кроме того, актуальным вопросом выступает разработка методов инструментов диагностики кадровых процессов, особенно на их стратегическом уровне. Все это негативно отражается на качестве результатов аудита и его управленческой ценности. Поэтому важно, чтобы данный управленческий инструмент получил более разностороннее научно-теоретическое обоснование.

Вопросы оценки эффективности подбора персонала затрагиваются в работах таких авторов, как Е.Н. Брянцева, Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова, И.В. Мишурова, Е.В. Маслов, И.Б. Дуракова, А.А. Крылов, Ю.В. Прушинский, В.С. Половинко. Однако именно организация аудита процесса подбора персонала представлена лишь в нескольких публикациях и прежде всего в статье Т.Д. Синявца.

В данной статье непосредственно рассмотрим особенности аудита процесса подбора персонала, этапы проведения аудиторской проверки и осуществляемые на них действия аудиторов.

Для выявления понятия «аудит процесса подбора» обратимся с начала к понятиям «аудит» и «кадровый аудит». Термин «аудит» (от лат. *audit* – слушает) обычно связывают с процедурой независимой оценки, контролем, ревизией хозяйственной деятельности предприятия, системы, процесса или продукта. Согласно руководству по аудиту систем менеджмента (19011: 2011) аудит – это систематический, независимый и документированный процесс получения информации о состоянии какой-либо системы управления в организации (свидетельств аудита) и ее объективного оценивания (данные аудита), чтобы определить степень соответствия должному состоянию (критерии аудита – совокупность требований, эталон) [1. С. 1–9]. Целью аудита так или иначе является определение соответствия характеристик продукта или процесса определенным требованиям, рабочим инструкциям, техническим предписаниям, нормативным документам, а также требованиям потребителя. Таким образом, аудит направлен на оценку качества продукта или процесса и последующего его улучшения, приведение в должное состояние. Исследователи в области «кадрового аудита», «аудита кадрового потенциала» дают следующее определение данному понятию: «комплекс процедур, направленных на оценку эффективности существующей системы управления персоналом компании, соответствия кадрового потенциала компании ее целям и стратегии» [2. С. 10].

Таким образом, аудит, осуществляемый в рамках подбора персонала, заключается в общей диагностике состояния процесса по подбору кадров, оценке эффективности проводимых мероприятий по привлечению, поиску, отбору и найму кандидатов и, кроме того, оценке соответствия процесса подбора персонала кадровой политике, стратегии, целям и ценностям организации. Из вышесказанного можно сделать вывод, что аудит процесса подбора персонала выступает своего рода методом мониторинга его эффективности.

Теперь важно понять, каким образом нужно осуществлять аудит процесса подбора, на чем акцентировать внимание. Одним из ключевых условий повышения уровня признания и популяризации аудита процесса по подбору кадров в управленческой среде является описание его методики, т.е. создание определенного алгоритма исследовательских операций, обеспечивающего получение заданного результата. В настоящее время в управленческой практике еще не сформировалась какая-либо конкретная методика аудита процесса подбора для определенной группы предприятий или отдельной отрасли промышленности. В связи с этим в качестве основы для ее построения нами выбраны требования и инструкции руководства по аудиту систем менеджмента (ИСО 19011–2011 года), общепринятые в управленческой практике принципы построения процесса подбора персонала, а также алгоритм его проведения. Предполагаемая нами схема аудита процесса подбора персонала представлена на рис. 1.

Для более полного представления и понимания особенностей аудита процесса подбора персонала подробнее рассмотрим исследовательские стадии и выполняемые на них действия аудиторов.

Этап 1. Аудит процесса подбора начинается еще с разработки программы его проведения и прежде всего уточнения концепции, цели и

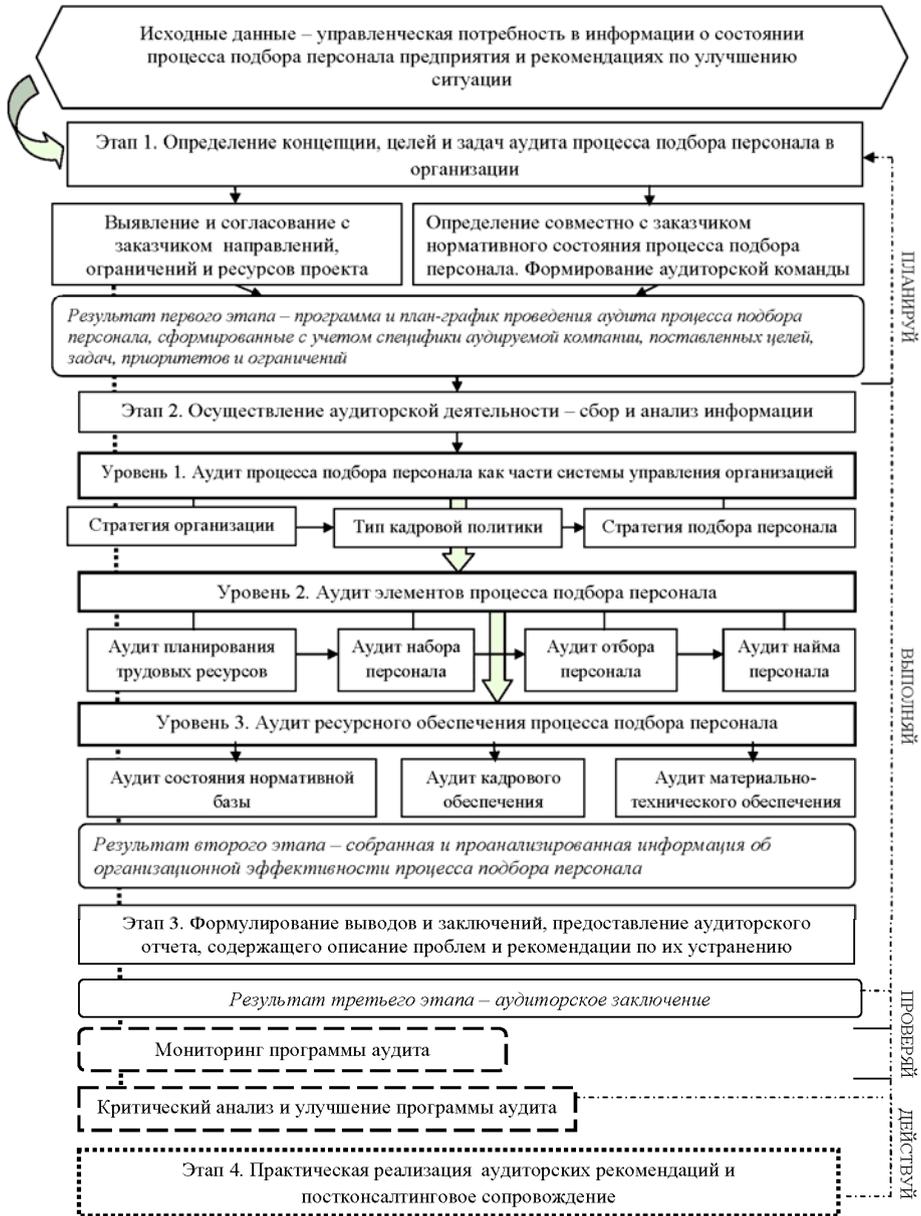


Рис. 1. Аудит процесса подбора персонала

задач исследования. Их специфика обуславливает весь последующий процесс диагностики. Определим возможные цели аудита процесса подбора персонала:

- содействие постоянному улучшению процесса подбора персонала;

- анализ существующей на предприятии процедуры подбора персонала и определение сфер ее улучшения;
- определение результативности процесса подбора для достижения конкретных целей;
- оценка совместимости и согласованности стратегии и целей процесса подбора с политикой и общими целями организации.

На базе сформированного аудиторского представления о цели и задачах аудита процесса подбора исследователи определяют и уточняют следующие моменты программы аудита:

1. *Условия и ограничения проекта.* При определении условий и ограничений проекта по аудиту процесса подбора необходимо учитывать следующее:

- продолжительность (длительность аудита в целом и его отдельных работ в частности);
- масштаб диагностики. В ходе аудита процесса подбора может исследоваться как вся система подбора, так и ее отдельные элементы, к примеру, проверка профессионального отбора, оформления трудовых отношений и т.д. Возможно также проведение «узкого» варианта аудита, в рамках которого объектом исследования может выступать процедура подбора определенной категории персонала: высококвалифицированного персонала или рабочих, а также для отдельного структурного подразделения.

2. *Ресурсы программы аудита.* При определении ресурсов проекта следует учитывать:

- финансовые ресурсы, необходимые для подготовки, проведения и улучшения аудиторской деятельности;
- наличие технических экспертов – лиц, обладающих специальными знаниями и опытом по исследуемому процессу, но не участвующих непосредственно в аудиторской деятельности;
- наличие наблюдателей – лиц, сопровождающих деятельность группы аудиторов, которые назначаются, как правило, заказчиком аудита;
- время и средства на командировки, проживание и другие потребности аудита;
- наличие информационных и коммуникационных технологий.

3. *Определение стейкхолдеров* – заинтересованных лиц, отвечающих за функции подбора персонала в организации, мнение которых будет одним из главных в процессе аудита.

4. *Выбор методов программы аудита.* В зависимости от поставленных целей и задач аудита процесса подбора нужно выбрать и определить методы результативного проведения аудита. Широкое применение в практике аудита находят количественные методы сбора первичной информации: опросы, интервьюирование, анкетирование, анализ документов, наблюдение, а также тестирование. На наш взгляд, помимо количественных методов сбора данных в ходе аудита процесса подбора персонала можно использовать также качественные методы исследования, такие как метод отдельного случая, метод кейс-стадии, групповое интервью (или фокус-группа) и ряд других.

5. *Определение нормативного состояния процесса подбора персонала.* Как уже ранее упоминалось, аудит предполагает наличие определенных

требований, эталона, на соответствие которому оценивается тот или иной процесс. Поэтому так важно на начальном этапе совместно с руководством аудируемой организации выработать это единое представление о нормативном должном состоянии процесса подбора персонала в данной организации. На наш взгляд, при определении нормативного состояния процесса подбора аудиторы должны занимать активную исследовательскую позицию.

6. *Формирование аудиторской команды.* Формирование проектной команды аудиторов является одной из важнейших задач первого этапа аудита процесса подбора. На выбор профессионально-личностных характеристик членов аудиторской команды всегда влияют размер, характер деятельности и сложность аудируемой организации, специфика целей и задач каждого отдельного проекта. Общие знания и умения аудиторов систем управления можно конкретизировать для нашей области управления подбором персонала:

- опыт в области постановки и реализации программ подбора персонала;
- знание современных методов и техник как управления организацией в целом, так и системой подбора персонала в частности;
- знание методики и методов аудита процесса подбора персонала;
- знание организационных аспектов: тип, руководство, размер, структура, функции организации; общие понятия и процессы в сфере бизнеса и управления; культурные и социальные аспекты организации;
- законодательные требования, в частности, для нашей сферы аудита процесса подбора это будет в первую очередь Трудовой кодекс РФ.

Этап 2 – сбора и анализа информации – является значимым и самым сложным, так как предполагает исследование не только отдельных элементов процесса, но и политики предприятия в целом. Такой комплексный подход к оценке процесса подбора трудоемок, но позволяет более полно проанализировать ситуацию и сделать результаты аудита качественными и достоверными. Необходимость соответствия целей процесса подбора персонала потребностям бизнеса, как первостепенного принципа функционирования любой системы, признается многими авторами [3. С. 50; 4. С. 84]. Таким образом, в рамках первого уровня оценки процесса подбора необходимо для начала собрать и систематизировать общую информацию об исследуемой организации и ее стратегических целях. В теории и практике управления сложились некоторые представления об особенностях политики в области подбора персонала в зависимости от стадии жизненного цикла организации и типа стратегии предприятия. В табл. 1 собраны и систематизированы взгляды разных авторов по данному вопросу [5. С. 138–139; 6. С. 119–141; 7. С. 74–75].

Особенности организационной культуры предприятия – это еще одна из основных предпосылок формирования стратегии подбора персонала организации. Тип организационной культуры определяет базовые ключевые компетентности кандидатов при отборе. Так, опираясь на типы культур по К. Кемерону и Р. Куинну, можно выделить следующие ключевые профессиональные навыки сотрудников для каждого типа культуры

организации: клановой, адхократической, рыночной и иерархической [8. С. 165–172].

Клановые навыки:

- ориентация на людей и процессы;
- поддержка коллег;
- работа в команде;
- управление межличностными взаимоотношениями;
- способность улаживать конфликты;
- следование моральным принципам и преданность делу.

Адхократические навыки:

- новаторство, ориентация на непрерывное улучшение;
- способность приспосабливаться к меняющимся условиям;
- обучаемость – стремление к постоянному развитию;
- опыт организационных изменений.

Таблица 1

Особенности подбора персонала на этапах развития организации

Стадия	Виды стратегий организации	Особенности процесса подбора персонала
Становление	Стратегия нового бизнеса, предпринимательство	Преобладает внешний подбор молодых талантливых, инициативных людей, новаторов, организаторов производства, обладающих высоким потенциалом к развитию Ориентация на профессиональное и карьерное развитие внутри компании Малая сменяемость ведущих сотрудников
Интенсивный рост	Стратегия динамического роста	Кадровый «костяк» занимает «топовые» позиции в компании (внутренний подбор) На стартовые позиции осуществляется активный набор молодых, инициативных сотрудников
Стабилизация	Стратегия прибыли; сохранения социальной стабильности в коллективе	Персонал развивается внутри организации (горизонтальная и вертикальная карьера) Преимущественно внутренний подбор Внешний набор узконаправленный: отбираются только необходимые специалисты, соответствующие всем требованиям должности и готовые работать в сложившейся культуре предприятия Необходимость обновления персонала, управления текучестью, уточнения стратегии отбора кадров
Спад. Сокращение производства	Стратегия ликвидации	Замораживание найма новых сотрудников Главная задача – поиск наиболее безболезненных способов сокращения занятых, сохранение ядра кадрового потенциала В это время может осуществляться внешний подбор по антикризисным позициям: высший менеджмент, антикризисные управляющие

Рыночные навыки:

- соперничество и агрессивная ориентация на превышение показателей деятельности;
- высокая активность, стремление прилагать дополнительные усилия и желание энергично трудиться;

- ориентации на обслуживание потребителей;
- ориентация на обдумывание задач и принятие решений.

Иерархические навыки:

- строгое следование правилам, стандартам организации;
- моделирование бизнес-процессов, их совершенствование, умение отслеживать детали;
- поиск и предоставление информации.

Таблица 2

Стратегии подбора персонала и условия их использования

Стратегия подбора	Условия применения
«Подбор для соответствия» (как можно более максимальное соответствие кандидата требованиям должности, базовым ценностям, целям организации)	Стабильная внешняя среда Стадия стабилизации: стратегия прибыли; сохранения стабильности в коллективе Иерархическая и клановая культуры
Поиск «новой крови» (носители иных культурных традиций, новаторы, генераторы идей)	Постоянно меняющиеся условия внешней среды Необходимость изменений на предприятии (финансовый кризис, выпуск новой продукции, новая сервисная линия и т.п.) Стратегия нового бизнеса; стратегия динамического роста, стратегия прибыли Адхократическая и рыночная культуры
«Текущая работа» (фиксация на сиюминутных требованиях к работе, выполнение стандартных, не требующих «разнообразия функций», заданий)	Производственный персонал Стабильная внешняя среда Стадия стабилизации Иерархическая культура
«Долгосрочная карьера» (фиксация на потенциальной приспособляемости работника к изменениям в организации, его профессиональной гибкости)	Менеджеры и специалисты Постоянно меняющегося условия внешней и внутренней среды организации Стратегия нового бизнеса; стратегия динамического роста Стадия спада – необходимость антикризисного управления Адхократическая и рыночная культуры
«Подготовленные» (кандидаты, обладающие всеми необходимыми знаниями, навыками, опытом)	Экономия расходов на подготовку и обучение Стадия стабилизации: стратегия прибыли; сохранения стабильности в коллективе
«Подготавливаемые» («учить плавать легче, чем перучивать»)	Необходимость обновления персонала (стадия стабилизации) Стратегия нового бизнеса, стратегия динамического роста

После выявления вышепредставленных факторов и предпосылок мы определяем возможные стратегии подбора персонала в конкретных внешних и внутриорганизационных условиях. В табл. 2 представлено несколько подходов-альтернатив стратегий в области подбора персонала.

Таким образом, на первом уровне оценки процесса подбора анализируется действующая система, устанавливается уровень соответствия данного сегмента организационному развитию компании, а также возможности его улучшения.

На втором уровне модели оценки процесса подбора анализируется степень достижения поставленных перед ним целей. При этом следует отметить, что подбор персонала рассматривается как интегративная категория, включающая в себя мероприятия по планированию, привлечению, отбору и найму кандидатов. Эффективность функционирования каждого из этих элементов влияет на общую эффективность процесса.

Аудит планирования трудовых ресурсов предполагает анализ проводимых мероприятий в области планирования количественной и качественной потребности в персонале. Подбор персонала должен строиться на основе плана набора и четких критериев отбора кандидатов. Следовательно, на данном этапе необходимо проанализировать отчеты о численности персонала в организации, качественном составе персонала по категориям должностей, образованию, возрасту, стажу работы, а также адекватность применяемых методов расчета численности с учетом отраслевой специфики, стадии жизненного цикла, стратегии развития и других факторов. Кроме того, следует определить, какие структурные подразделения непосредственно участвуют в кадровом планировании организации и какие задачи на данном этапе решает служба управления персоналом.

Аудит набора персонала предполагает оценку следующих параметров [9. С. 165]:

– оценка перспектив внутренних и внешних методов поиска кандидатов с точки зрения ситуации на отраслевом рынке труда, кадровой политики и стратегии развития организации;

– оценка адекватности используемых методов набора относительно требований к кандидатам и категории персонала.

Аудит отбора (оценки) персонала – оценка эффективности разработанной программы оценочных процедур, методов и инструментов оценки кандидатов. Отбор соискателей – один из важных этапов процесса подбора персонала и представляет собой процедуру, посредством которой организация выбирает из перечня претендентов того кандидата, который наилучшим образом соответствует вакантной должности. Одним из основных факторов успешности процедуры отбора кандидатов является ее продуманная структура и разнообразие оценочных методик. Самое главное, чтобы для каждого отдельного случая и категории персонала применялись соответствующие наиболее эффективные методы и инструменты оценки. Кроме того, процедура оценки кандидатов должна удовлетворять следующим основополагающим принципам [10. С. 773]:

– *актуальность* – включение в систему критериев отбора кандидатов набора знаний и навыков специалистов согласно должностным инструкциям и современным требованиям;

– *максимум эффекта* – расходы на создание и внедрение системы оценки должны быть оправданными;

– *сравнимость* – возможность ранжирования специалистов по результатам оценки;

– *объективность оценки* – исключение влияния мнения специалиста, который осуществляет оценку;

– *гибкость оценки* – возможность менять набор и структуру оценочных заданий, вводить новые компетенции.

Анализ правильности оформления трудовых отношений завершает технологическую цепочку оценки процедуры подбора персонала. Он является одной из форм ревизии, поскольку направлен на определение правильности заполнения документов и выявление случаев нарушения трудового законодательства. Кроме того, здесь очень важно оценить степень информирования кандидатов при приеме на работу о предстоящей работе и организации в целом. Недостаток информации может повлечь разочарование в работе со стороны сотрудника.

На третьем уровне оценки процесса подбора персонала устанавливается наличие всех необходимых ресурсов для качественного осуществления функций по подбору кадров. Менеджмент ресурсов необходим в данном случае для поддержания в рабочем состоянии процесса рекрутинга, а также постоянного повышения его результативности.

Аудит состояния нормативной базы. Документация является первым из основных источников информации об основных характеристиках процесса подбора персонала. На данном этапе важно выявить наличие основополагающих организационных документов: положений, стандартов, регламентов и инструкций по подбору персонала, а также приказов по предприятию, устанавливающих правовые функции и конкретные организационные решения по подбору кадров.

Аудит кадрового обеспечения предполагает оценку уровня квалификации специалистов, занимающихся подбором. Такие специалисты должны обладать такими профессионально важными компетенциями [11. С. 4–7], как:

– знание основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала;

– умение рассчитывать численность персонала в соответствии со стратегическими планами организации;

– знание основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев отбора и расстановки персонала;

– Владение методами и инструментами деловой оценки персонала при отборе;

– знание процедуры приема персонала в соответствии с трудовым кодексом Российской Федерации, владение навыками оформления сопровождающей документации;

– владение навыками анализа конкурентоспособности стратегии подбора и привлечения персонала.

Аудит материально-технического обеспечения заключается в оценке состояния материально-технической базы, используемой для подбора персонала. К данному виду обеспечения относятся размноженные методические материалы, тесты, анкеты, а также оборудование и программное обеспечение для осуществления рекрутинга.

Этап 3. Третьим этапом аудита процесса подбора является формирование аудиторских выводов и заключений, содержащих описание проблемных областей и рекомендаций по их устранению.

Мониторинг, критический анализ и улучшение программы аудита. В представленной нами методике аудита процесса подбора проиллюстрировано применение цикла: «Планируй – Выполняй – Проверяй – Действуй». Данный момент предполагает необходимость постоянного мониторинга, критического анализа программы аудита, определения сфер ее улучшения. Некоторые факторы могут определять потребность во внесении изменений в программу аудита процесса подбора, например, такие как продемонстрированный уровень результативности процесса подбора персонала; изменения в системе управления подбором заказчика аудита; изменения в стандартах, правовых и других требованиях, которые организация обязуется соблюдать, и т.д.

Этап 4. Постконсалтинговое сопровождение традиционно включает в себя помощь аудиторов во внедрении предложенных рекомендаций. Также в случае необходимости аудиторами организуется предоставление других консалтинговых услуг, например, таких как обучение руководителей подразделений навыкам проведения собеседования, методикам оценки кандидатов и т.д.

В ряде случаев процесс аудита подбора персонала может носить замкнутый циклический характер, где результаты третьего или четвертого этапа исследовательских операций создают основу для начала нового аудиторского проекта.

Итак, аудит процесса подбора персонала представляет собой вид управленческой деятельности по диагностике состояния системы управления подбором персонала организации. Описание последовательности и основных этапов проведения аудиторской проверки процесса подбора персонала повышает достоверность и сопоставимость выводов и рекомендаций подобного аудита, а также эффективность анализа и оценки в целом. Особенность представленной нами методики заключается в ее втором этапе сбора и анализа информации о процессе подбора. Формирование заключений о степени эффективности процесса подбора персонала осуществляется с учетом выявленной эффективности на всех трех уровнях. Причем первый уровень оценки является ключевым и одновременно трудоемким, так как предполагает диагностику стадии жизненного цикла, организационной культуры, кадровой политики, стратегии развития организации в целом и дальнейшее их сопоставление со стратегией подбора персонала. Сбой может проявиться на любом из уровней оценки, в том числе и на самом важном стратегическом уровне.

Дальнейшее изучение темы в области аудита кадровых процессов, в том числе процесса подбора персонала, предполагает выявление закономерностей и принципов аудита, совершенствование методологии и процедур проведения аудита, а также поиск и разработку инструментов диагностики кадровых процессов на каждом из уровней их оценки.

Литература

1. ИСО 19011 – 2011. Межгосударственный стандарт. Руководство по аудиту систем менеджмента ; введ. 2011-11-11. 55 с.
2. *Иванкова О.Г.* Учет, анализ и аудит управления персоналом / О.Г. Иванкова, И.В. Кальницкая, О.В. Максимочкина // Российское предпринимательство. 2014. № 1. С. 4–13.
3. *Ананьева Т.* Принципы и методы подбора персонала в компанию // Менеджмент сегодня. 2004. № 3. С. 49–52.
4. *Беляев А.А.* Системология организации / А.А. Беляев, Э.М. Коротков. М.: ИНФРА-М, 2000. 184 с.
5. *Адизес И.К.* Управление жизненным циклом корпорации: пер. с англ. Д. Кузина / И.К. Адизес. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 512 с.
6. *Базаров Т.Ю.* Управление персоналом / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. 2-е изд. М.: ЮНИТИ, 2002. 560 с.
7. *Управление персоналом: учеб. для вузов / И.Б. Дуракова [и др.]; под ред. И.Б. Дураковой.* М.: ИНФРА-М, 2009. 383 с.
8. *Кемерон К.* Диагностика и изменение организационной культуры: пер. с англ. / К. Кемерон, Р. Куинн / под ред. И.В. Андреевой. СПб.: Питер, 2001. 320 с.
9. *Синявец Т.Д.* Аудит процесса подбора персонала // Вестн. ВГУ: Экономика и управление. 2005. № 2. С. 163–169.
10. *Худяков Д.В.* Принципы оценки компетентности персонала // Конференция: проблемы геологии и освоения недр. Томск: Изд-во Том. ун-та, 2013. С. 772–774.
11. *Федеральный государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования по направлению подготовки 080400 – управление персоналом; введ. 2010-12-24.* 20 с.

Katkovskaya I.V. National Research Tomsk State University (Tomsk, Russia). E-mail: irinka.katkovskaya@gmail.com

ORGANIZATION OF THE AUDIT OF RECRUITMENT PROCESS.

Keywords: recruitment, audit methodology, HR-audit, audit of the recruitment process.

The article describes the essence of the audit process of recruitment organization. Concepts "audit", «human resources audit», «audit of the recruitment process» are studied in details. Stages of audit process of recruitment and research actions of auditors carried out in the stages are provided. The major factors and prerequisites of building an efficient management system of personnel selection in a company are considered as well. This article is based on materials of the author's term papers and results of graduation thesis relating to the problem.

References

1. ISO 19011-2011. Interstate standard. Audit Guide management systems; introduced November 11, 2011. 55 p.
2. *Ivanova O.G., Kal'nitskaya I.V., Maksimochkina O.V.* Uchet, analiza i audit upravleniya personalom. Rossiyskoepredprinimatel'stvo, 2014, no.1, pp. 4–13.
3. *Anan'eva T.* Principy i metody podbora personala v kompaniyu. Menedzhment segodnya, 2004, no. 3, pp. 49–52.
4. *Belyaev A.A., Korotkov E.M.* Sistemologiya organizatsii [Systemology organization]. Moscow, INFRA-M Publ., 2000. 184 p.
5. *Adizes I.K.* Upravlenie zhiznennym ciklom korporatsii [Lifecycle Management Corporation]. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2014. 512 p.
6. *Bazarov T.YU., Eremin B.L.* Upravlenie personalom [Personnel Management]. Moscow, YUNITI Publ., 2002. 560 p.
7. *Durakova I.B.* Upravlenie personalom [Personnel Management]. Moscow, INFRA-M Publ., 2009. 383 p.
8. *Kameron K., Kuinn R.* Diagnostika i izmenenie organizatsionnoy kul'tury [Diagnosing and Changing Organizational Culture]. St. Petersburg, Piter Publ., 2001. 320 p.

9. Sinyavec T.D. Audit processa podbora personala. Vestnik VGU: EHkonomika i upravlenie, 2005, no. 2, pp. 163–169.

10. Hudyakov D.V. Principy ocenki kompetentnosti personala. Konferenciya: problemy geologii i osvoeniya nedr. Tomsk, TGU Publ., 2013. pp. 772–774.

11. Federal state educational standard of higher education in the direction of preparation 080400 personnel management; introduced December 24, 2010. 20 p.