

УДК 331.108.26

САРУГЛАНОВ АДИА НИСРЕДОВИЧ

преподаватель, бакалавр, Нижневартковский
Нефтяной институт Россия, Нижневартовск,
e-mail: saruglanov98@list.ru

DOI:10.26726/1812-7096-2022-6-50-58

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА КАЧЕСТВО КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Аннотация. В статье рассмотрены теоретические и методические аспекты формирования кадрового потенциала с учетом влияния факторов внешней и внутренней среды. Целью статьи является исследование вопросов, связанных с влиянием различных факторов на формирование и использование кадрового потенциала в современных условиях. Исходя из цели задачи включают рассмотрение сущности кадрового потенциала, основных факторов влияния и способов его повышения. В ходе исследования были изучены учебные пособия, монографии и периодические издания по вопросам формирования и управления кадровым потенциалом. В статье рассмотрено понятие «кадровый потенциал», описаны основные факторы влияния на его качество, подходы к анализу и типовые меры по повышению. Представленный в статье материал помогает выявить проблемы и направления, требующие наибольшего приложения усилий по восполнению имеющихся пробелов в управлении кадровым потенциалом организации.

Ключевые слова: кадры, кадровый потенциал, управление персоналом, макросреда, внутренняя среда, организация.

SARUGLANOV ADIL NISREDOVICH

Lecturer, Bachelor, Nizhnevartovsk
Petroleum Institute Russia, Nizhnevartovsk,
e-mail: saruglanov98@list.ru

FACTORS AFFECTING THE QUALITY OF HUMAN RESOURCES

Abstract. The article discusses the theoretical and methodological aspects of the formation of human resources, taking into account the influence of factors of the external and internal environment. The purpose of the article is to study the issues related to the influence of various factors on the formation and use of human resources in modern conditions. Based on the goal, the tasks include consideration of the essence of human resources potential, the main factors of influence and ways to increase it. In the course of the study, textbooks, monographs and periodicals on the formation and management of human resources were studied. The article discusses the concept of "human potential", describes the main factors influencing its quality, approaches to analysis and standard measures to improve. The material presented in the article helps to identify problems and areas that require the greatest efforts to fill the existing gaps in the management of the organization's human resources.

Keywords: personnel, personnel potential, personnel management, macro environment, internal environment, organization.

Введение. Актуальность темы статьи обусловлена тем, что эффективное управление кадровым потенциалом как стратегическим ресурсом способствует увеличению возможностей для развития организации и повышению его конкурентоспособности. Квалификация и компетентность кадрового состава в настоящее время становятся главным конкурентным преимуществом и драйвером развития хозяйственной деятельности организации. В связи с этим повы-

шается значимость кадровой работы и востребованность в регулярных мерах по повышению эффективности управления кадровым потенциалом. От качества кадрового потенциала и уровня управления им зависит эффективность всех процессов в хозяйственной деятельности организации, а также степень достижения поставленных целей и итоговые финансовые результаты. При этом на качество кадрового потенциала имеет влияние множество факторов, анализ и учет которых позволяет повысить эффективность принимаемых управленческих решений и обеспечить предпосылки для получения дополнительных конкурентных преимуществ.

Научная проблема данного исследования определяется многими факторами, основные среди которых: сложность персонала как системного объекта управления, необходимость применения тщательного научно обоснованного подхода при разработке организационно-экономических мероприятий, ориентированных на повышение эффективности управления кадровым потенциалом современных предприятий. Изучению и освещению вопросов, связанных с управлением кадровым потенциалом, посвящены научные литературные работы таких авторов, как Н. Р. Балынская, С. М. Васин, Е. Ю. Кравченко, И. В. Гелета, В. А. Вайсбурд и других. Достаточная исследованность данной тематики облегчает раскрытие теоретических аспектов и методических подходов к решению проблем в данной сфере.

1. Понятие и значение кадрового потенциала.

Для функционирования любого предприятия необходимы определенная численность, состав и структура работников, то есть кадры. Именно кадры формируют кадровый потенциал, который становится движущей силой развития хозяйствующего субъекта.

Понятие «кадровый потенциал» введено в научный оборот уже давно, и под ним принято определять кадровый состав, трудящийся и выполняющий трудовые обязанности в организации и формирующий определенные возможности для развития и получения конкурентных преимуществ.

Согласно Н. Р. Балынской, под «кадровым потенциалом» нужно понимать «совокупность характеристик персонала, проявляющихся в трудовом процессе» [1, с. 14]. Исходя из данной формулировки видно, что рассматриваемый термин является своеобразной характеристикой знаний и умений трудовых ресурсов, используемых организацией для достижения поставленных целей.

В работах других авторов высказывается похожая точка зрения, сформулированная другими словами, однако в целом их мнения мало чем отличаются.

Так, согласно И. В. Гелете: «кадровый потенциал – совокупность способностей всех людей, которые трудоустроены в организации и решают определенные задачи» [4, с. 36].

По мнению С. М. Васина, «кадровый потенциал – главная производительная сила, включающая в себя работоспособную часть организации, которая имеет физические и интеллектуальные возможности для производства материальных благ и услуг» [3, с. 19].

Другой российский автор Е. Ю. Кравченко предлагает следующую формулировку: «кадровый потенциал – сочетание личностных характеристик персонала, их специальных знаний, квалификации и опыта, а также потенциальных возможностей, которые в процессе трудовой деятельности могут быть активированы и использованы организацией для достижения поставленных целей» [7, с. 24].

В процессе комплектации и использования сотрудников в трудовых процессах формируется основной штат компании. Его численность и качественные характеристики напрямую зависят от специфики хозяйственных процессов в организации и масштабов ее деятельности.

Трудовые ресурсы предприятия, формирующие кадровый потенциал, – это его главный ресурс наряду с финансовыми, материальными [10]. От качества штата и эффективности использования кадров компании зависят итоговые производственно-хозяйственные результаты функционирования компании. Полная обеспеченность компании требуемыми трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения количества выполненных работ и улучшения эффективности оказания услуг.

Изменение качества кадрового потенциала может происходить за счет:

– движения кадров (увольнение, перемещение, дополнительный прием работников);

- изменения квалификации как из-за ее повышения, так и из-за снижения (устаревания знаний, потери умений);
- изменения (повышение или снижение) эффективности системы мотивации работников;
- создания условий, способствующих проявлению индивидуально-квалификационного потенциала и профессиональных характеристик работника;
- возникновения конфликтных ситуаций в коллективе;
- изменения кадровой политики или организационной культуры;
- формирования новых стратегических целей развития.

С учетом влияния изменений и возможных последствий от них принимаются соответствующие управленческие решения, направленные на минимизацию угроз и обеспечение хозяйственной деятельности организации кадровым потенциалом соответствующего качества.

2. Основные факторы, имеющие влияние на кадровый потенциал.

Исходя из анализа научных трудов современных авторов, можно увидеть, что единого подхода к классификации факторов влияния на качество формирования кадрового потенциала не существует. Однако в большинстве случаев авторами выделяется 2 основные и наиболее обширные группы факторов:

- внешние, связанные с макросредой;

Автор	Факторы
Вайсбурд В. А. [2]	Человеческий; информационный, материальный, технологические, организационные, системные.
Балынская Н. Р. [1]	Экзогенные (внешние) факторы: природные; культурно-исторические; политико-правовые; демографические; экономические; социальные; инновационные; экологические и т. д. Эндогенные (внутренние) факторы: развитие разных организационно-правовых форм хозяйствования; материально-технические; управленческие (предприятие, подразделение, цех, бригада); научно-техническое развитие; финансовое состояние; санитарно-гигиенические условия труда; эффективность кадрового менеджмента (поиск и отбор кадров, обучение персонала, мотивация и стимулирование, управление карьерным ростом).
Васин С. М. [3]	Собственный капитал, качество управления; система материальных и социальных потребностей; мобильность; общий экономический уровень развития; демографические изменения; политическая ситуация; гражданские настроения.
Городнова Н. В. [5]	Факторы внешнего влияния: уровень социально-экономического развития; состояние рынка труда; условия формирования цены на рабочую силу; законодательная база; уровень предпринимательской активности; инвестиционная привлекательность страны (региона). Внутренние факторы: престижность работы в организации; организационная культура и управление персоналом; система стимулирования трудовой деятельности; процесс подбора и найма кадров; обучение персонала; условия труда и уровень организации трудовых процессов; уровень оснащенности рабочих мест; социально-психологический климат в коллективе; репутация работодателя на рынке труда.
Кравченко Е. Ю. [7]	Технико-организационные: обеспеченность средствами; характер и содержание труда; организационная структура хозяйствующего субъекта; уровень квалификации административно-управленческого аппарата. Экономические: финансовое состояние предприятия; уровень инвестиционной активности; конкурентное положение на занимаемом рынке; жизненный цикл предприятия; особенности формирования фонда оплаты труда.
Жуков А. Л. [6]	Внутренние факторы: стиль управления; система мотивации; квалификация руководящих лиц и специалистов по кадровым вопросам; уровень фондовооруженности; степень применения технологических достижений. Внешние факторы: конъюнктура рынка труда; доступность образования; уровень развития науки и технологических сфер; демографическая ситуация; социальная политика в стране; доступность и достоверность информации; деловая активность; менталитет населения; культурные аспекты.

Итак, некоторые авторы разграничивают основные виды факторов влияния по двум группам (внешние и внутренние), а есть и те, кто считает, что внутренние ресурсы могут обусловить высокое качество кадрового потенциала независимо от ситуации во внешней среде. Следует отметить, что игнорирование влияния макросреды приводит к ограниченному восприя-

тию такого многоаспектного фактора, как кадровый потенциал, так как на его формирование и распространенность на рынке труда без всякого сомнения имеют значительное влияние внешние факторы.

В зависимости от имеющейся в стране (регионе) системы образования на рынке труда может быть представлено разное количество специалистов. Доступность образования обуславливает наличие высококлассных специалистов, готовых работать на отечественных предприятиях.

Социально-экономическая обстановка в стране (регионе) обуславливает миграционные процессы среди трудоспособного населения и востребованность данного региона среди специалистов определенных профилей.

Рынок труда определяет востребованность в определенных профессиях и умениях среди трудовых ресурсов, что, в свою очередь, повышает спрос на приобретение наиболее востребованных навыков и умений среди трудоспособного населения.

Производственный потенциал страны обуславливает оснащенность отраслей экономики и отдельных предприятий оборудованием, что, в свою очередь, влияет на умения персонала использовать в трудовой практике различные виды основных производственных средств.

Менталитет населения влияет на отношение к образовательным процессам и предрасположенность к определенному восприятию себя в рабочих процессах. В разных странах он может кардинально отличаться, что накладывает определенный отпечаток на кадровый потенциал.

Научно-технические факторы имеют влияние как на процесс развития кадрового потенциала, так и на эффективность его использования. Чем выше уровень научно-технической оснащенности в стране, тем более квалифицированные и компетентные кадры представлены на рынке труда.

Демографические изменения обуславливают численность трудовых ресурсов в стране и уровень конкуренции на рынке труда. Чем больше предложений на рынке труда, тем больший выбор для организации при комплектовании штата и формировании кадрового потенциала.

Инвестиционная привлекательность имеет влияние на привлечение вместе с материальным или финансовым капиталом и уникальных специалистов, задействованных в новых проектах.

Помимо внешнего окружения, важнейшее значение на качество кадрового потенциала влияют факторы внутренней среды организации. Для достижения нужного уровня качества кадрового потенциала необходимо учитывать внутренние и внешние факторы окружающей среды. Внутренняя среда организации – это организационная структура и внутренние факторы. Внутренние элементы системы корпоративного управления зависят, с одной стороны, от наличия эффективных стандартов и процедур собственников отношений и их влияния на управление предприятием. Они включают:

- собственников;
- менеджмент;
- сотрудников [1].

Организационная структура определяет востребованность в определенных профессиях и специалистах в организации. Чем больший размер имеет компания, тем шире перечень профессий, востребованных в ней.

Финансовое обеспечение может быть представлено в виде совокупных средств, направляемых на финансирование деятельности в области кадрового управления. Наличие финансовых ресурсов определяет возможность хозяйствующего субъекта в привлечении высокооплачиваемых специалистов, а также возможность на регулярной основе инвестировать денежные средства в развитие кадрового потенциала посредством различных кадровых и организационных мероприятий.

Обмен информацией крайне важен для развития человеческого капитала и эффективного его использования в хозяйственной деятельности. Коммуникационные факторы системы управления и развития кадрового потенциала являются совокупностью реализованных управленческих решений по объему, размещению и формам организации информации, которая циркулирует в системе управления кадрами. Эффективное управление коммуникациями является важным фактором эффективного использования кадрового потенциала в повседневных бизнес-процессах. Замедление поступления или искажение информации ведет к возникновению

ошибок и проблем, негативно отражающихся на всех элементах кадрового потенциала.

Научно-методическое обеспечение состоит в построении единой системы документов организационно-методического характера, определяющих нормы, правила, требования, которые используются в организации для решения задач, связанных с организацией труда персонала, его оценкой, обучением и развитием. Усилия по данным вопросам направлены на обеспечение эффективности процессов повышения квалификации и профессиональной подготовки кадров предприятия; научно-методическое сопровождение процессов развития профессионально-технического образования; внедрение современных учебных и управленческих технологий, стимулирование профессионального роста кадров, повышение их профессионального мастерства, в частности через эффективное применение современных форм и методов обучения на рабочем месте и вне предприятия.

Важное значение имеют факторы, которые влияют на заинтересованность наемных сотрудников в максимальном использовании своих знаний и умений в повседневной трудовой деятельности. Мотивационные факторы являются составляющими механизма формирования персональной заинтересованности в достижении максимальных трудовых результатов на рабочем месте. Это могут быть факторы разной природы, под влиянием которых имеет место мотивационное действие. Мотивационное поведение наемных работников формируется под влиянием различных факторов, среди которых основными являются: оплата труда, содержание труда, признание его другими, осознание своих достижений, стремление к служебному росту, чувство ответственности и сопричастности, возможность самореализации в труде и другое.

Социально-психологический климат в коллективе обуславливает наличие командного настроения и формирует предпосылки для повышения сплоченности коллектива в достижении общеорганизационных целей. Близким по содержанию к данному фактору является наличие корпоративной (организационной) культуры, которая транслирует определенные ценности и наиболее востребованную модель трудового поведения среди сотрудников хозяйствующего субъекта.

Факторы внутренней и внешней среда тесно взаимосвязаны и переплетены. Внутренняя среда по многим параметрам определяется факторами, идущими из внешней среды. Сама же внутренняя среда состоит из кадров, технологий, оборудования, управления, а также определенных подсистем, выделенных далее:

- кадровая;
- социальная;
- технологическая;
- производственная;
- экономическая;
- информативная;
- организационная;
- финансовая;
- маркетинговая;
- коммерческая;
- инновационная;
- научная и др.

Все перечисленные элементы взаимосвязаны, образуя единую и цельную внутреннюю среду организации. Однако в первую очередь любая организация – это команда людей, профессионалов своей сферы деятельности, и именно кадры являются главным богатством каждой и залогом успеха осуществления хозяйственной деятельности. Каждая из подсистем внутренней среды организации находится в тесной взаимосвязи с другими подсистемами и образует в итоге единый комплекс.

Все эти субъекты имеют сложную систему интересов, и ее координация является основной задачей оптимизации корпоративного управления при формировании качественного кадрового потенциала.

3. Методические подходы к анализу и повышению кадрового потенциала.

Для выбора наиболее оптимальных направлений стратегического управления, способного

задействовать с максимальной эффективностью имеющийся человеческий капитал, необходима информация, позволяющая выявить существующие проблемы и задействовать скрытые резервы человеческого капитала в организации. Это обуславливает необходимость проведения аналитических мероприятий и последующей интерпретации полученных результатов.

Исследование кадрового потенциала позволяет руководству и менеджменту предприятий, консалтинговым компаниям и отдельным консультантам устанавливать как положительные, так и отрицательные тенденции динамики качества кадрового управления, а также разрабатывать мероприятия по внесению необходимых корректив, нацеленных на совершенствование управленческих решений [13].

Для формирования эффективной системы управления кадровым потенциалом необходимо владеть актуальной информацией о его текущем состоянии в организации. С этой целью в современной организации проводится оценка и анализ показателей, характеризующих эффективность различных элементов данной сферы.

Индикатором высокого качества кадрового потенциала являются итоговые показатели работы предприятия (достижение целей, прибыльность, стабильность, выгодное положение на рынке и т. д.) и такие специфические социальные показатели, как:

- результативность деятельности подразделений компании и ее отдельных сотрудников;
- оперативность и качество выполняемых работ и заданий;
- соответствие кадровой составляющей имиджу или бренду организации на рынке труда;
- следование трудовой дисциплине в организации, что проявляется в присутствии или отсутствии конфликтных ситуаций на каждом уровне организации взаимоотношений между со-

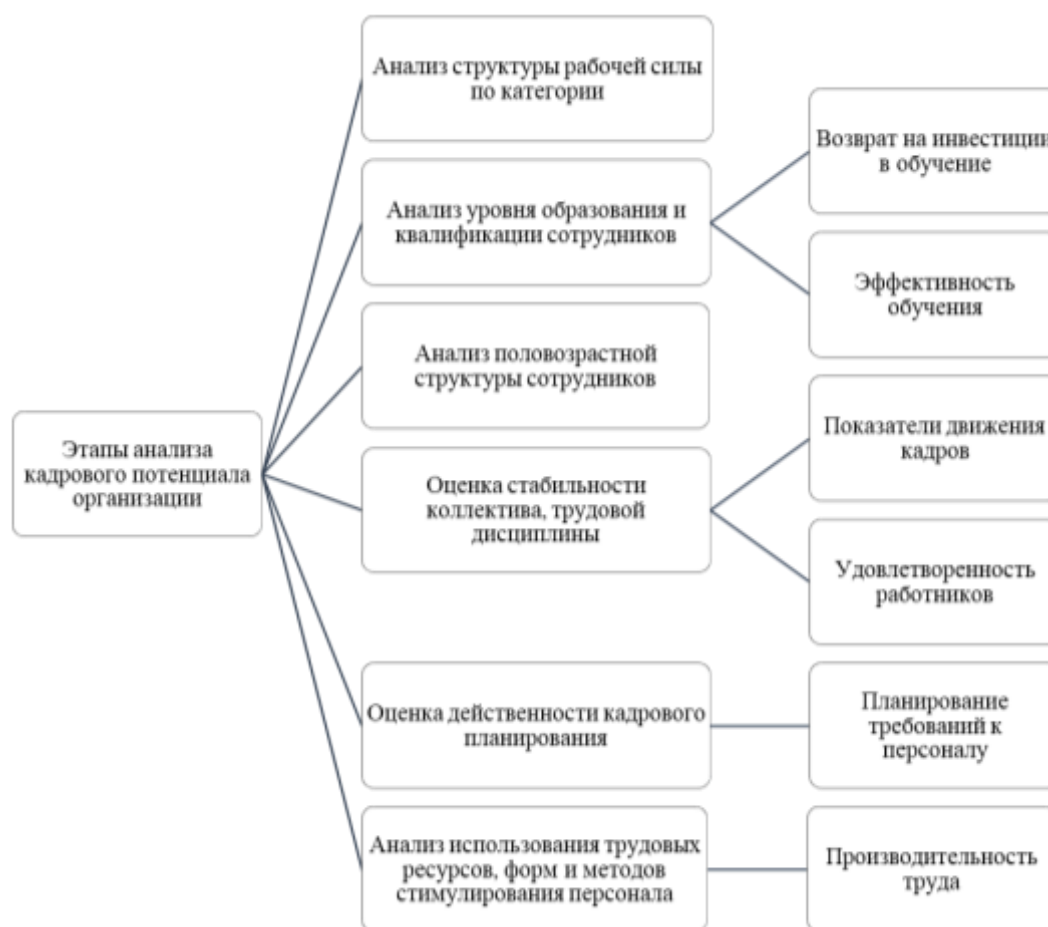


Рис. 1. Основные этапы анализа кадрового потенциала организации [6, с. 48].

Следует отметить, что в большинстве практик коммерческих организаций основной акцент ставится именно на показатели результативности, благодаря которым достигается основная

цель таких хозяйствующих субъектов – получение прибыли.

Характеристика и способы расчета показателей эффективности использования кадрового потенциала как основы для роста экономических и финансовых показателей организации представлены на рисунке 2.

Согласно данным рисунка 2, можно увидеть, что при анализе кадрового потенциала основной акцент ставится на показателях, тесно связанных с количеством персонала и эффективностью его использования, выраженному в материальных, временных, финансовых и других факторах. При этом для получения наиболее объективной картины необходимо комплексное использование приведенных показателей, рассчитанных за несколько временных периодов.

Управление кадровым потенциалом выступает в качестве одной из составных частей управленческой деятельности, одной из существенных частей обеспечения эффективности и

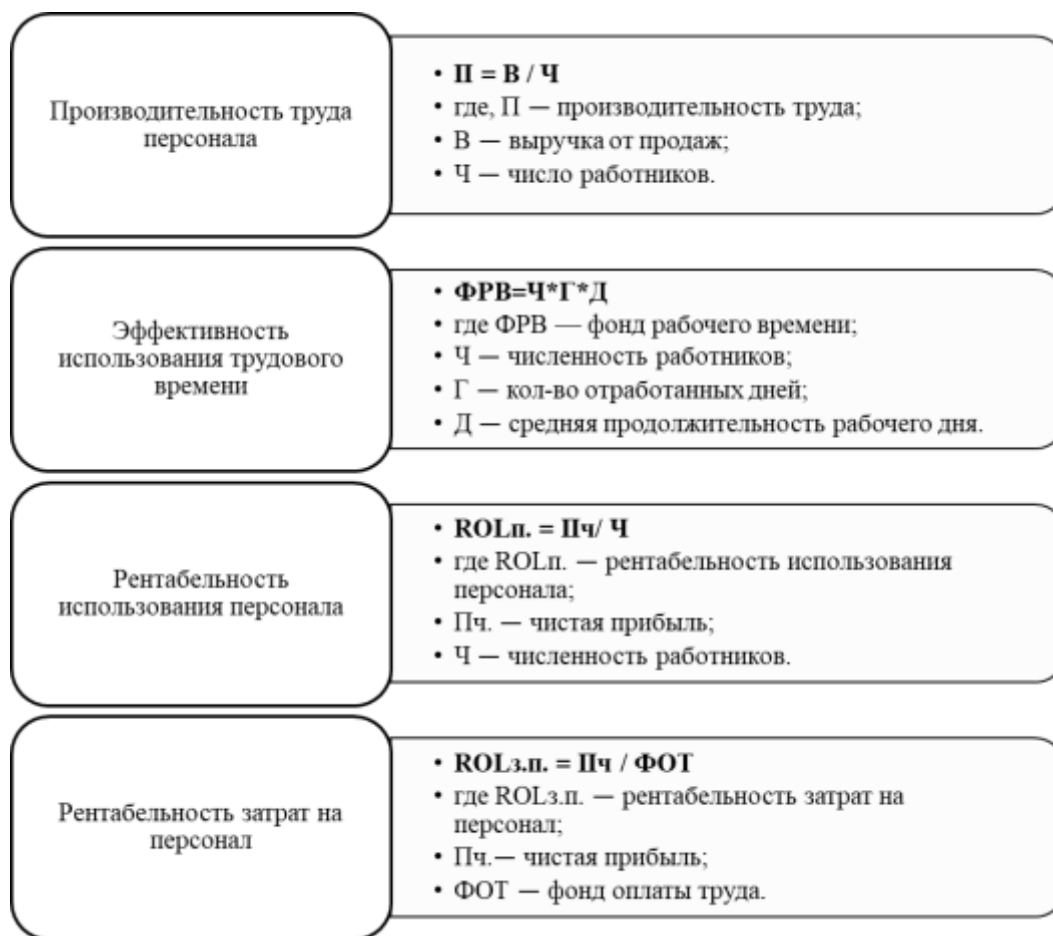


Рис. 2. Показатели эффективности использования кадрового потенциала как основы для роста экономических и финансовых показателей организации и способы их расчета [2, с. 89].

Управление кадровым потенциалом прежде всего сводится к управлению производительностью труда, количественное выражение которой отражает основные результаты функционирования организации.

В настоящее время наиболее распространенными методами повышения качества кадрового потенциала на предприятии являются:

- оптимизация методов поиска и отбора кадров;
- реализация современных методов социально-психологической и профессиональной адаптации новых работников в организации;
- повышение мотивированности сотрудников и заинтересованности в результативности своего труда;

- обучение кадров;
- ротация;
- создание кадрового резерва;
- формирование организационной культуры [3].

Управление кадровым потенциалом любого хозяйствующего субъекта – это весьма сложный процесс. В него входят множество элементов, и только при их грамотном и последовательном использовании сможет сформироваться устойчивый, компетентный и конкурентоспособный коллектив. В связи с этим возрастает роль службы управления персоналом как отдела, ответственного за максимальное формирование качественного кадрового потенциала хозяйствующего субъекта.

Заключение. Таким образом, были решены поставленные задачи и достигнута сформулированная цель. На основе анализа сущности понятия было определено, что под кадровым потенциалом в научной литературе принято понимать весь кадровый состав (персонал) организации, используемый наряду с другими ресурсами для достижения поставленных целей компании. За последнее время подходы к пониманию значения кадрового потенциала претерпели изменения. Это стало следствием внедрения новых способов ведения хозяйственной деятельности и организации труда. При этом роль персонала стала как никогда значимой, что обусловило выход кадровых вопросов на первый план при управлении деятельностью хозяйствующего субъекта. Исследование современной научной литературы позволило определить, что на качество кадрового потенциала имеют влияние множество различных факторов, это обуславливает индивидуальность его характеристик на каждом конкретном предприятии. При этом в большинстве случаев авторами выделяется 2 основные и наиболее обширные группы факторов: внешние, связанные с макросредой; внутренние, основывающиеся на внутренней среде и потенциале хозяйствующего субъекта. Анализ методических вопросов позволил сделать вывод, что в современных условиях определение качества кадрового потенциала осуществляется по показателям, характеризующим финансовые, материальные, временные и другие результаты применения человеческого труда. Управление кадровым потенциалом представляет собой комплексный подход, направленный на эффективное формирование и использование кадрового состава для достижения целей деятельности организации. От эффективности кадрового менеджмента зависит трудовая, социальная и творческая деятельность каждого работника, которая по итогу положительно будет влиять на результаты всей производственно-хозяйственной деятельности организации. При этом для повышения качества кадрового потенциала необхо-

Литература

1. Бальнская Н. Р. *Управление кадровым потенциалом организации* / Н. Р. Бальнская. – Магнитогорск, 2020. – 143 с.
2. Вайсбурд В. А. *Экономика труда: Учебное пособие* / В. А. Вайсбурд. – М.: Омега-Л, 2018. – 312 с.
3. Васин С. М. *Управление кадровым потенциалом организаций: теория и практика* / С. М. Васин и др. – Пенза, 2019. – 160 с.
4. Гелета И. В. *Экономика и социология труда: Учебное пособие* / И. В. Гелета. – Рн/Д: Феникс, 2019. – 448 с.
5. Городнова Н. В. *Обучение и оценка квалификации персонала как механизм управления человеческим капиталом: учеб. пособие* / Н. В. Городнова, Н.А. Самарская, Д. Л.Скипин. – Екатеринбург: Юника, 2019. – 77 с.
6. Жуков А. Л. *Аудит человеческих ресурсов организации* / А.Л. Жуков, Д.В. Хабарова. – М.: Директ-Медиа, 2019. – 363 с.
7. Кравченко Е. Ю. *Проблемные аспекты управления компетенциями в рамках механизма развития кадрового потенциала организации* / Е. Ю. Кравченко. – Белгород, 2019. – 180 с.
8. Курицына Н. И. *Кадровый потенциал как конкурентное преимущество организации* / Н. И. Курицына // *Экономические исследования и разработки*. – 2020. – № 2. – С. 53–58.
9. Медведева В. Р. *Оценка кадрового потенциала организации (аудит)* / В. Р. Медведева // *Colloquium-journal*. – 2019. – № 23-5 (47). – С. 4–7.
10. Chamorro-Premuzic T. *What Science Says About Identifying High-Potential Employees* / T. Chamorro-Premuzic? S. Adler, R. Kaiser // *Employee Performance Management*. October, 2017. [Электронный ресурс]. [Режим доступа]: <https://hbr.org/2017/10/what-science-says-about-identifying-high-potential-employees>, свободный. – Загл. с экрана.
11. Hollenbeck J. R., Jamieson B.B. *Human Capital, Social Capital, and Social Network Analysis: Implications for Strategic Human Resource Management*. *Acad. Manag. Perspect.* 2015, 29.

12. Kajsas Asplund (2020) *When profession trumps potential: The moderating role of professional identification in employees' reactions to talent management*, *The International Journal of Human Resource Management*, 31:4, 539–561, DOI: 10.1080/09585192.2019.1570307
13. Tsareva N. A. *Creation of involvement as part of strategic human resource management in a company* /N. A. Tsareva, A. R. Tyugaev // *LaplageemRevista*. –2020. – Т. 6. – No. Extra-B. – P. 256–260.

References:

1. Balynskaya N. R. *Upravlenie kadrovym potencialom organizacii* / N. R. Balynskaya. – Magnitogorsk, 2020. – 143 s.
2. Vajsburd V. A. *Ekonomika truda: Uchebnoe posobie* / V. A. Vajsburd. – M.: Omega-L, 2018. – 312 c.
3. Vasin S. M. *Upravlenie kadrovym potencialom organizacij: teoriya i praktika* / S. M. Vasin i dr. – Penza, 2019. – 160 s.
4. Geleta I. V. *Ekonomika i sociologiya truda: Uchebnoe posobie* / I. V. Geleta. – Rn/D: Feniks, 2019. – 448 c.
5. Gorodnova N. V. *Obuchenie i ocenka kvalifikacii personala kak mekhanizm upravleniya chelovecheskim kapitalom: ucheb. posobie* / N. V. Gorodnova, N.A. Samarskaya, D. L. Skipin. – Ekaterinburg: YUnika, 2019. – 77 s.
6. Zhukov A. L. *Audit chelovecheskih resursov organizacii* / A.L. Zhukov, D.V. Habarova. – M.: Direkt-Media, 2019. – 363 s.
7. Kravchenko E. YU. *Problemnye aspekty upravleniya kompetencyami v ramkah mekhanizma razvitiya kadrovogo potenciala organizacii* / E. YU. Kravchenko. – Belgorod, 2019. – 180 s.
8. Kuricyna N. I. *Kadrovyy potencial kak konkurentnoe preimushchestvo organizacii* / N. I. Kuricyna // *Ekonomicheskie issledovaniya i razrabotki*. – 2020. – № 2. – S. 53–58.
9. Medvedeva V. R. *Ocenka kadrovogo potenciala organizacii (audit)* / V. R. Medvedeva // *Colloquium-journal*. – 2019. – № 23-5 (47). – S. 4–7.
10. Chamorro-Premuzic T. *What Science Says About Identifying High-Potential Employees* / T. Chamorro-Premuzic? S. Adler, R. Kaiser // *Employee Performance Management*. October, 2017. [Elektronnyj resurs]. [Rezhim dostupa]: <https://hbr.org/2017/10/what-science-says-about-identifying-high-potential-employees>, svobodnyj. – Zagl. s ekrana.
11. Hollenbeck J. R., Jamieson B.B. *Human Capital, Social Capital, and Social Network Analysis: Implications for Strategic Human Resource Management*. *Acad. Manag. Perspect.* 2015, 29.
12. Kajsas Asplund (2020) *When profession trumps potential: The moderating role of professional identification in employees' reactions to talent management*, *The International Journal of Human Resource Management*, 31:4, 539–561, DOI: 10.1080/09585192.2019.1570307
13. Tsareva N. A. *Creation of involvement as part of strategic human resource management in a company* /N. A. Tsareva, A. R. Tyugaev // *LaplageemRevista*. –2020. – Т. 6. – No. Extra-B. – P. 256–260.