

JEL Classification: M120

DOI: 10.46361/2449-2604.7.3.2020.17-25

პერსონალის შერჩევისა და მართვის თანამედროვე ასპექტები სს „საქართველოს ბანკის“ მაგალითზე

ქრისტინა ხუპენია

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის

თბილისის სახელმწიფო

უნივერსიტეტის დოქტორანტი

თბილისი, საქართველო

E-mail: kristina.khupenia272@eab.tsu.edu.ge

orcid.org/ 0000-0001-6789-0376

კვლევის ძირითად მიზანს წარმოადგენს, მომსახურების სფეროში ლიდერი კომპანიის, კერძოდ, სს საქართველოს ბანკის მაგალითზე პერსონალის შერჩევის და მართვის თანამედროვე ასპექტების ანალიზი. არსებული მეთოდების დადებითი და უარყოფითი მხარეების შეფასება, პერსონალის შერჩევის საერთაშორისო გამოცდილების ანალიზი და თანამედროვე მოთხოვნების შესაბამისი რეკომენდაციების და დასკვნების შემუშავება ამ მიმართულებით. აღნიშნული მიზნიდან გამომდინარე, დასახულია შემდეგი ამოცანები: პერსონალის მართვის და შერჩევის ასპექტების ანალიზი სს საქართველოს ბანკის მაგალითზე; პერსონალის შერჩევის თეორიულ-მეთოდოლოგიური საფუძვლების შესწავლა, შერჩევის პროცესის შეფასება და ადაპტირება თანამედროვე მოთხოვნებთან; საქართველოს ბანკის თანამშრომლების გამოკვლევა ტესტირებით და სოციოლოგიური კვლევებით; პერსონალზე მოთხოვნილების დადგენა და ინდივიდის ქცევის ფსიქოლოგიური თავისებურებების ასპექტების განსაზღვრა; ინდივიდის პროფესიული და პიროვნული მახასიათებლების შესაბამისობის დადგენა პერსონალის შერჩევის პროცესში; პერსონალის შერჩევის საერთაშორისო გამოცდილების ანალიზი.

თანამედროვე მსოფლიო მუდმივი ცვლილებებით და გარდაქმნებით გამოირჩევა. ცვლილებები მოიცავს ეკონომიკის თითქმის ყველა სფეროს და უკავშირდება ისეთ მოვლენებს, როგორცაა გლობალიზაცია, დემოკრატიის განვითარება, კონკურენციის გაძლიერება და ა.შ.

ცხადია, თანამედროვე ეპოქაში მხოლოდ ტექნოლოგიების განვითარება არ წარმოადგენს ორგანიზაციის მთავარ მიღწევას და წარმატების საფუძველს. ამ ცვლილებების მთავარ გამოწვევას, თანამედროვე ორგანიზაციაში წარმოადგენს ადამიანი, რომელიც გამოირჩევა ინოვაციური ხედვით, ინტელექტით, კრიტიკული აზროვნებით და ეფექტური კომუნიკაციის უნარით.

შემოსულია რედაქციაში:

ნოემბერი, 2020

რეცენზირებულია:

დეკემბერი, 2020

JEL Classification: M120
DOI: 10.46361/2449-2604.7.3.2020.17-25

ANALYSIS OF PERSONNEL MANAGEMENT AND SELECTION ASPECTS ON THE EXAMPLE OF JSC BANK OF GEORGIA

KRISTINA KHUPENIA

PHD student of
Ivane Javakhishvili State University
Tbilisi, Georgia
E-mail: kristina.khupenia272@eab.tsu.edu.ge
orcid.org/ 0000-0001-6789-0376

The main purpose of the research is to analyze the modern aspects of personnel selection and management on the example of a leading company in the field of services, in particular, JSC Bank of Georgia. Evaluate the pros and cons of existing methods, analyze the international experience in staff selection and develop the recommendations and conclusions relevant to modern requirements in this area. Based on this goal, the following tasks are set: Analysing of personnel management and selection aspects on the example of JSC Bank of Georgia; Studying of the theoretical-methodological bases of personnel selection, evaluating of the selection process and adapting to modern requirements; Surveying of Bank of Georgia employees through testing and sociological research; Determining staffing needs and aspects of the psychological characteristics of an individual's behavior; Determining the relevance of an individual's professional and personal characteristics in the personnel selection process. Analyzing of international experience in personnel selection.

The modern world is characterized by constant changes and transformations. The changes cover almost all areas of the economy and are related to events such as globalization, the development of democracy, the strengthening of competition, etc.

Clearly, in the modern era the development of technology is not the only main achievement and foundation of success of an organization. The main challenge of these changes in a modern organization is a person who is distinguished by innovative vision, intellect, critical thinking and effective communication skills.

Key words: Recruitment, Adaptation, Labor Motivation, Globalization

Edited by:
November, 2020
Reviewed by:
December, 2020

შესავალი

თანამედროვე მსოფლიო მუდმივი ცვლილებებით და განვითარების მაღალი დონით გამოირჩევა, რა ცვლილებებიც უკავშირდება დემოკრატიის განვითარებას, კონკურენტუნარიანობის გაძლიერებას, გლობალიზაციას და ა.შ. თანამედროვე მსოფლიოში მხოლოდ ტექნოლოგიების განვითარება არ წარმოადგენს კომპანიების წარმატების საწინდარს. ამ ცვლილებების მთავარი ამოცანაა, ადამიანი, პერსონალის შერჩევა, მისი მართვა, ორგანიზაციაში დასაქმებულების ურთიერთობები, ეფექტური კომუნიკაცია, რაც უაღრესად აქტუალურ პრობლემას წარმოადგენს [1]; [2]; [4].

მსოფლიოში მიმდინარე ცვლილებების კვალდაკვალ, ადამიანის როლი, როგორც კონკურენტული უპირატესობის განმსაზღვრელი რესურსი, სულ უფრო და უფრო მნიშვნელოვანი ხდება თანამედროვე მენეჯმენტში. კვლევებზე დაყრდნობით შესაძლოა ითქვას, რომ გლობალიზაციის ეპოქაში, ადამიანური რესურსი ითვლება ყველაზე მნიშვნელოვან აქტივად, რადგან თანამედროვე ორგანიზაციის წარმატებული შედეგები პირდაპირ უკავშირდება ადამიანური რესურსების ეფექტურ მართვას. შესაბამისად, კომპანიების მიერ, არსებული და სტრატეგიული მიზნების შესაბამისად განხორციელებული პერსონალის შერჩევის და მართვის პროცესი მეტად აქტუალურ საკითხს წარმოადგენს თანამედროვე ორგანიზაციებში [3; 5].

ადამიანური რესურსების მენეჯმენტს ასევე უწოდებენ ტალანტების მენეჯმენტს. ადამიანური რესურსების მენეჯმენტი გულისხმობს, ორგანიზაციის მიერ ადამიანური კაპიტალის მართვასთან დაკავშირებულ ნებისმიერ საკითხს.

თანამედროვე მსოფლიოში, კონკურენციის გაღრმავების და გლობალიზაციის ჭრილში,

ადამიანური რესურსების მართვაში, აქტუალობა შესძინა, ისეთ თანამედროვე ტენდენციებს, როგორცაა: ორგანიზაციების განვითარების ფორმირებაში ჩართულობა, სტრატეგიული გეგმების დასახვა და რეალიზაცია, თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენებით, პრობლემის გადაჭრის ინოვაციური მიდგომა, შესაბამისი უნარების მქონე პერსონალის შერჩევა, შრომითი ადაპტაცია, ანაზღაურების მენეჯმენტი, ბენეფიტების მართვა, ტრენინგი და განვითარება, თანამშრომლების დაფასების მენეჯმენტი, დასაქმებულის და დამსაქმებლის ურთიერთობა და ურთიერთშეთანხმების მენეჯმენტი [6].

ზემოთ ჩამოთვლილიდან გამომდინარე, პერსონალის შერჩევა უნდა მოხდეს გულ-დასმით და თანმიმდევრულად, რათა შეირჩეს სწორი კანდიდატი, სწორ პოზიციაზე. პერსონალს მუდმივად უნდა ჰქონდეს განვითარების, გუნდურობის, ურთიერთპატივისცემის, ნდობის და ჯანსაღ გარემოში მუშაობის საშუალება.

კვლევის მეთოდოლოგია

კვლევის მეთოდოლოგიურ საფუძველს წარმოადგენს ანალიზი, დაკვირვების, ინტუიციური და დედუქციური კვლევის მეთოდი. ასევე, რაოდენობრივი კვლევა-ანკეტური გამოკითხვა.

როგორც წამყვანი კომპანია საბანკო ინდუსტრიაში, საქართველოს ბანკი მუდმივად იზრდება და ვითარდება. აქედან გამომდინარე, საინტერესო გახდა კვლევის ჩატარება დარგის ლიდერ კომპანიაში.

საკვლევ მეთოდად შერჩეულ იქნა სოციოლოგიური კვლევის რაოდენობრივი მეთოდი, იმ უპირატესობიდან გამომდინარე, რაც გამოიხატება ამ კვლევის შედეგების საიმედოობის მაღალი ხარისხით. ასევე, თვითნობრივი კვლევისგან განსხვავებით, რაოდენობრივი კვლევა გამოირჩევა მკვლევარის სუბიექტური შეხედულებების დომინირებას

კვლევის შედეგებზე. ამ უპირატესობებიდან გამომდინარე, იგი ფართოდ გამოიყენება მსგავსი, სამეცნიერო კვლევების წარმოებისას.

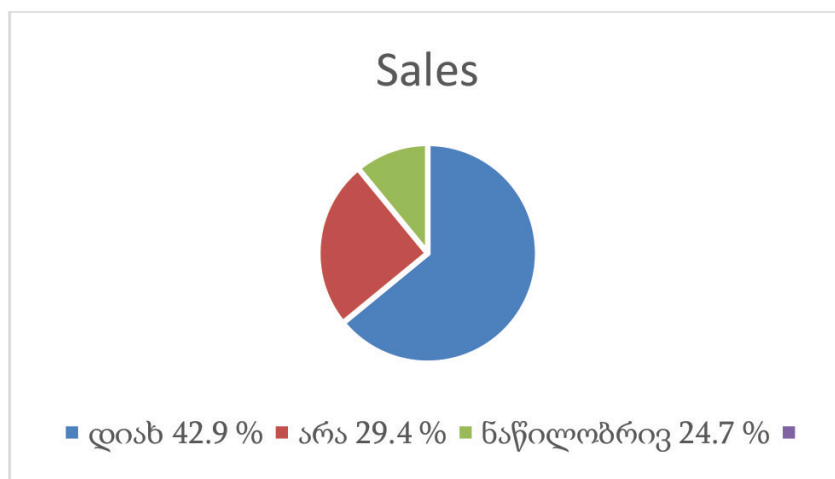
კვლევაში მონაწილეობა მიიღო სს „საქართველოს ბანკი“-ს, სხვადასხვა ფილიალის 150-მა თანამშრომელმა. კვლევა ჩატარდა ანონიმურად, სანდოობის მაღალი ხარისხის მიზნიდან და პრეტენდენტთა პირადი ინფორმაციის დაცვის თანემედროვე კონცეფციებიდან გამომდინარე. კვლევაში მონაწილეობა იყო ნებაყოფლობითი, კითხვარები შედგენილი იყო მარტივად, ყველასთვის გასაგებ ენაზე. საჭიროებდა კონკრეტულ პასუხებს და გამიზნული იყო იქეთვე, რომ არ მოეხდინა რესპოდენტთა გადაძაბვა და მათთვის დიდი დროის წართმევა.

კვლევის შედეგები

თავდაპირველად დავინტერესდით, თუ რომელი წყაროებიდან ხდებოდა შესარჩევ კანდიდატთა მოწვევა. აღმოჩნდა, რომ პერ-

რებიდან, გაცემული პასუხებით, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ საკვლევ ობიექტში სწორი საკადრო პოლიტიკა ტარდება თანამშრომელთა შერჩევის და მათი მართვის კუთხით, რადგან შედეგებით დგინდება, რომ პერსონალის მოზიდვისას და შერჩევისას, თითქმის თანაბრად გამოიყენება, როგორც გარე, ასევე შიგა ბაზრები, რაც თანამედროვე ორგანიზაციების გამოცდილებით აღიარებულია, როგორც პერსონალის შერჩევის საუკეთესო კონცეფცია. ასევე ყურადსაღებია ის ფაქტი, რომ 56,5 %-ში, კადრების მოძიება ხდება შიგა წყაროებიდან, (დიაგრამა 1.) რაც თანამშრომლების კარიერის მართვის, მოტივაციის და განვითარების საუკეთესო გადაწყვეტილებად მიიჩნევა. თუმცა, აქვე გასათვალისწინებელია თანამშრომელთა მიერ დასახელებული რეკომენდაცია (ხუთ ბალიანი სისტემით შეფასებულია 1.9 ბალით) როდესაც ისინი შიდა კადრების დაწინაურებას კიდევ უფრო მეტი ინტენსივობით მიესალმებიან.

დიაგრამა 1.

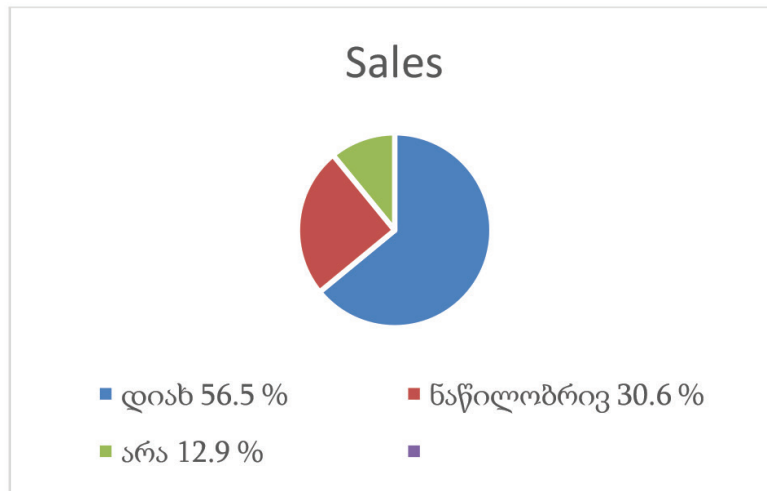


სონალის მოზიდვა ხდება, როგორც შიდა, ასევე გარე კადრებიდან.

კითხვებზე თუ საიდან ხორციელდება პერსონალის მოზიდვა, შიდა თუ გარე კად-

საინტერესო შედეგები მივიღეთ თანამშრომელთა გადინების მიზეზთა და პერსონალის შერჩევის სიხშირის დადგენისას. აღმოჩნდა, რომ პერსონალზე მოთხოვნა და შერჩევა ხორციელდება ხშირად, თუმცა ის

დიაგრამა 2.



კორელაციაშია ორგანიზაციის ზრდა განვითარებასთან და ახალი სერვისების დანერგვასთან. ხაზგასასმელია გადინების მიზეზად სტრესული გარემოს დასახელება თანამშრომელთა მხოლოდ 8.6 %-ის მიერ, რაც ვფიქრობთ, რომ არის სწორი და ეფექტური მართვის ინსტრუმენტების გამოყენების და ხელმძღვანელთა მხრიდან სწორი საკადრო პოლიტიკის გატარების შედეგი. (დიაგრამა 3) საქართველოს ბანკში პროცესებზე დაკვირვების და გამოკითხვის შედეგად მიღებული შედეგების ანალიზის საფუძველზე, შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ სს „საქართველოს ბანკი“ არის თანამშრომლების ზრდა-განვითარებაზე ორიენტირებული კომპანია, რომლებიც ზრუნავს საკუთარ თანამშრომლებზე და ეს არის ერთ-ერთი მიზეზი, იმისა, თუ რატომ გამოირჩევა ეს კომპანია კადრების გადინების დაბალი მაჩვენებლით. კვლევებით დგინდება, რომ ორგანიზაცია და თანამშრომლები ერთმანეთის პროპორციულად ვითარდებიან, რაც წარმატების საუკეთესო კონცეფციად შეიძლება ჩაითვალოს.

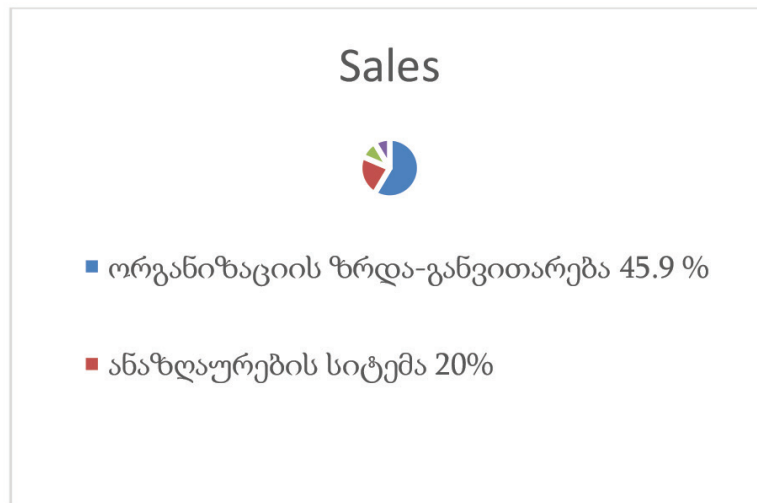
საქართველოს ბანკში შეინიშნება ტენდენცია სწრაფი კარიერული ზრდის, რაც დადებითად ფასდება გამოკითხულ თანამშრომელთა მიერ. მნიშვნელოვანია აღინიშნოს, რომ საქართველოს ბანკში დასაქმებუ-

ლები არიან ადამიანები, რომლებსაც ამ ბანკში მუშაობის 15-20 წლიანი გამოცდილება გააჩნიათ, რაც გულისხმობს მათ ჰარმონიულ ურთიერთობას ორგანიზაციასთან. ეს ფაქტი ხაზს უსვამს ბანკის საკადრო პოლიტიკას, რომელიც ახალი სახეების მოძიებასთან ერთად, აქცენტებს აკეთებს დიდი ხნის თანამშრომელთა მიმართ ზრუნვაზე და ლოიალურობის გამოვლინებაზე, რაც მნიშვნელოვანი მოტივატორია, როგორც ამჟამინდელი დასაქმებულებისთვის, ასევე პოტენციური თანამშრომლებისთვის.

ვფიქრობთ, რომ ანაზღაურების სისტემის მიზეზით თანამშრომელთა გადინების მაჩვენებელი შედარებით დაბალია, (სულ 20%) რაც გვაფიქრებინებს რაციონალურ და მეტწილად სამართლიან ანაზღაურების სისტემაზე.

კითხვაზე, მიმდინარეობს თუ არა პერსონალის შერჩევისას წინასწარი გასაუბრება და ტესტირება, რესპოდენტთა უდიდესმა ნაწილმა -89.5 %-მა დადებითად უპასუხა. კითხვარების მიხედვით პერსონალის შერჩევისას აქტიურად გამოიყენება შერჩევის სხვადასვა მეთოდები (ფსიქოლოგიური ტესტირება, რეკომენდაციების ნუსხის მოთხოვნა და სხვა) რაც მეტყველებს იმაზე, რომ სს საქართველოს ბანკი მაღალი პასუხისმგებლო-

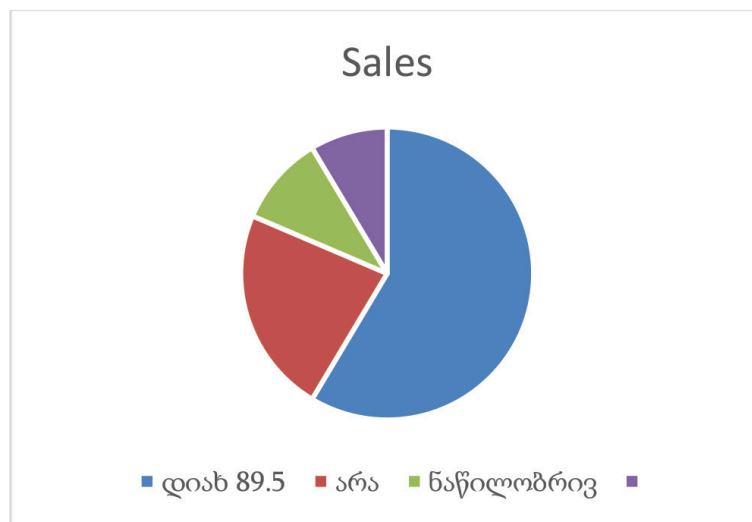
დიაგრამა 3.



ბით უდგება შერჩევის პროცესს (იხ. დიაგრამა 4) და საერთაშორისო სტანდარტების გათ-

ვილებისთვისაც ხდება კადრის აყვანა. რაც თანამედროვე მიდგომით გამართლებული

დიაგრამა 4.



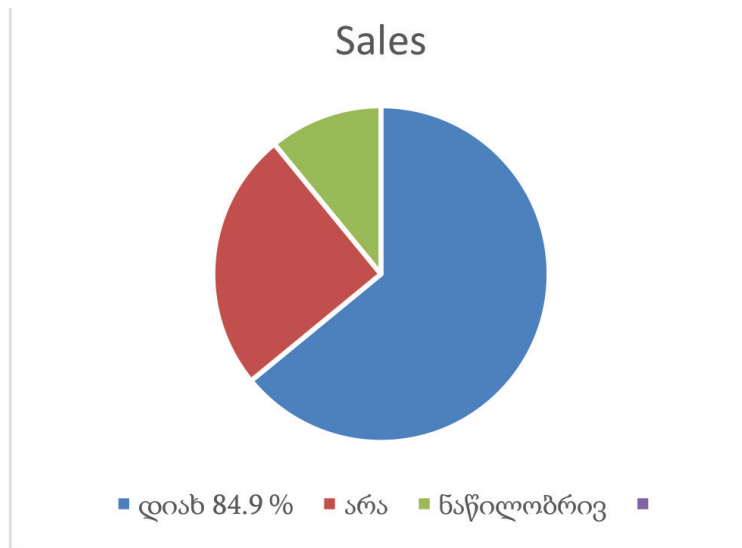
ვალისწინებით, მრავალეტაპურად ატარებს მას, რაც იძლევა მრავალი მახასიათებლის შეფასების საშუალებას.

ასევე, საინტერესო დინამიკა დაფიქსირდა გასაუბრებაში მონაწილე პირებთან დაკავშირებით. რესპოდენტთა დიდმა ნაწილმა-84.9 %-მა აღნიშნა, რომ გასაუბრების პროცესს უშუალოდ იმ განყოფილების ხელმძღვანელიც ესწრება, რომელი განყო-

პოლიტიკაა, ვინაიდან მიმართულია მაქსიმალურად ზუსტი და უტყუარი გადაწყვეტილების მიღებისკენ. (იხ. დიაგრამა 5).

კვლევის დასკვნითი ნაწილში, სს „საქართველოს ბანკში“ მართვის თანამედროვე ასპექტების ანალიზისთვის რესპოდენტებს ვთხოვეთ დაესახელებინათ მათთვის მნიშვნელოვანი მოტივატორები, რომელსაც ისინი დადებითად აფასებენ. აღმოჩ-

დიაგრამა 5.



ნდა, რომ მართვის თანამედროვე ასპექტების გამოყენება აქტიურად მიმდინარეობს საქართველოს ბანკში,

1. ყველაზე მაღალი ქულით შეფასდა განვითარების და პროფესიული ზრდის შესაძ-

ბული უნივერსიტეტით.

შემდეგი მნიშვნელოვანი მოტივატორები გახლდათ ბონუსური სისტემა (2.8 ქულა), კარიერული ზრდის შესაზღვებლობა (2.4 ქულა), ანაზღაურების სისტემა (1.8 ქულა). ბო-

დიაგრამა 6.



ლებლობა, (4. 4 ქულა) რაც პირველ რიგში გამოიხატება თანამშრომელთა უწყვეტი და აქტიური პროფესიული განათლების პოლიტიკით. სავალდებულო ტრენინგებით მრავალი მიმართულებით და მათ მიერ დაარსე-

ლოს ვთხოვეთ გამოეთქვათ სურვილები და რეკომენდაციები იმასთან დაკავშირებით თუ რას გააუმჯობესებდნენ, როგორც პერსონალის შერჩევის პროცესში, ასევე მათი მართვის კუთხით.

დიაგრამა 7.



დასკვნა და რეკომენდაცია

სს „საქართველოს ბანკში“ ჩატარებული კვლევის შედეგების გამოყენება პრაქტიკაში, მნიშვნელოვანი პრიორიტეტია იმის დასადგენად, თუ როგორ დავიქირავოთ და შევინარჩუნოთ ორგანიზაციისთვის ისეთი ადამიანები, რომლებიც დააკმაყოფილებენ ორგანიზაციის მისიას, მიზნებს, არსებულ და მომავალ მოთხოვნებს.

უნდა აღინიშნოს, რომ საქართველოში პერსონალის შერჩევის და მართვის თანამედროვე სტრატეგიების პრაქტიკაში დანერგვა, კვლავ არის სამეწარმეო საქმიანობის განვითარების ერთ-ერთი აქტუალური პრობლემა.

შრომის ბაზრის ეფექტიანი ფუნქციონირება წარმოდგენილია ცვლილებებზე სწრაფი რეაგირების გარეშე. იმისათვის, რომ ორგანიზაციებმა შეძლონ თანამედროვე მოთხოვნების შესაბამისი პერსონალის შერჩევა უნდა ჩამოყალიბდეს სამუშაო ძალაზე მოთხოვნილების შესწავლის და დაგეგმვის ეფექტიანი სისტემა [7]. მსგავსი კვლევები დაგვეხმარება მოთხოვნის შესაბამისი კადრის მოძიებაში, რაც თავის მხრივ მოახდენს საქართველოში შრომის ბაზრის განვითარე-

ბას. მოთხოვნის განსაზღვრისას, კი გათვალისწინებულ უნდა იქნას, რომ გლობალიზაციის პირობები და მულტიკულტურული გარემო გულისხმობს, კულტურული დიფერენციაციის მაღალ დონეს, რაც გამოიხატება კულტურული ღირებულებების, მოთხოვნილებების და ინტერესების გათვალისწინებით თანამშრომელთა მართვაში.

პერსონალის შერჩევისა და მართვის სამსახურს განსაკუთრებული მნიშვნელობა აქვს ნებისმიერი ორგანიზაციისათვის, განსაკუთრებით კი ბიზნესის სფეროში მომუშავე კომპანიებისთვის. მეტიც, მათი კომერციული ბუნებიდან გამომდინარე, ადამიანური რესურსები შეუფასებელი კაპიტალია ბიზნესის სფეროში მოღვაწე ორგანიზაციებისთვის. სწორედ ამიტომ, ადამიანური რესურსების სწორად შერჩევა და მართვა კიდევ უფრო დიდ მნიშვნელობას იძენს თანამედროვე და მუდმივად ცვალებად გარემოში. ადამიანური რესურსი არის პოტენციალი, რომლის სწორად ფორმირების შედეგად, ორგანიზაცია მიიღებს ფასდაუდებელ არამატერიალურ აქტივს, რაც გამოიხატება მის ეფექტიანობაში.

ჩვენ მიერ ჩატარებული კვლევის საფუძველზე პერსონალის შერჩევის ღირებუ-

ლების მიმართულებით დგინდება რომ სს „საქართველოს ბანკში“, „მეორადი შრომის ბაზრის“ – არსებობის გათვალისწინებით სწორი აქცენტები კეთდება, პერსონალის უწყვეტი განათლების უზრუნველყოფით. ბანკმა დაარსა უნივერსიტეტი, რომელიც ზრუნავს თანამედროვე, კონკურენტუნარიანი კადრების მომზადებაზე. ასევე, პერსონალის შერჩევისას აქტიურად იყენებს შიგა ბაზარს, რაც თანამშრომლებს აძლევს კარიერული ზრდის საშუალებას და უქმნის მათ მოტივაციას. ბანკთან არსებულ უნივერსიტეტში ხდება საერთაშორისო სტანდარტების დაცვით, თანამედროვე და კონკურენტუნარიანი კადრის მომზადება, რაც ერთის მხრივ კურსდამთავრებულებს უქმნის დასაქმების პერსპექტივას, ხოლო მეორეს მხრივ ასახავს, ბანკის მიერ პერსონალის შერჩევის ეფექტიან სტრატეგიულ ხედვას.

ამ მონაცემების საფუძველზე შეგვიძლია დავასკვნათ, რომ ორგანიზაცია და თანამშრომლები ერთმანეთის პროპორციულად ვითარდებიან, რაც წარმატების საუკეთესო კონცეფციად შეიძლება ჩაითვალოს.

გარემო ფაქტორების კუთხით კვლევის საფუძველზე დგინდება, რომ: ორგანიზაციაში არის კეთილსასურველი გარემო, რაც

დასტურდება კვლევებით. თანამშრომლების მხოლოდ 8.6% ასახელებს სტრესულ გარემოს ორგანიზაციიდან წასვლის მიზეზად. საქართველოს ბანკში დასაქმებულები არიან ადამიანები, რომლებსაც ამ ბანკში მუშაობის 15-20 წლიანი გამოცდილება აქვთ, რაც გულისხმობს მათ ჰარმონიულ დამოკიდებულებას ორგანიზაციასთან. ეს ფაქტი ხაზს უსვამს ბანკის საკადრო პოლიტიკას, რომელიც ახალი სახეების მოძიებასთან ერთად, აქცენტებს აკეთებს დიდი ხნის თანამშრომელთა მიმართ ზრუნვაზე და ლოიალურობის გამოვლინებაზე, რაც მნიშვნელოვანი მოტივატორია, როგორც ამჟამინდელი დასაქმებულებისთვის, ასევე პოტენციური თანამშრომლებისთვის.

თანამშრომლების მიერ გაცემული რეკომენდაციების ანალიზის შედეგად შესაძლებელია დავასკვნათ, რომ კონკურენტულ გარემოში, სამუშაოს ახალი მეთოდების დაწერგვა სხვადასხვა დონის პერსონალის შესარჩევად, დღის წესრიგში აყენებს ახალი ტექნოლოგიების, ხელოვნური ინტელექტის, ეფექტური კომუნიკაციის, შერჩევის კომპლექსურობის, მიზანმიმართული მოტივაციის, გლობალიზაციის თანამედროვე გამოწვევების ცოდნას და მართვაში გამოყენებას.

ლიტერატურა/REFERENCES

- [1] **И. И. Исаченко** и др. „Управление человеческими ресурсами“. МГУ печати. Учебное пособие для студентов.
- [2] **Армстронг М.** Практика управления человеческими ресурсами. 10-е издание.
- [3] **Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.**- Основы менеджмента-Перевод с английского.
- [4] Общая редакция Л.И.Евченко.-Москва: Издательство «Дело»,
- [5] Курс Управления Экономикой, Б. А. Райзберг М. (Питер), 2003;
- [6] **Кафидров**, управление человеческими ресурсамию 2012
- [7] “Human Resource Management” ,Garry Dessler. 2005