

СТРУКТУРА ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ КАК ЭЛЕМЕНТ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Бурцева Татьяна Алексеевна^{1,2},

д-р экон. наук, профессор,

e-mail: burtseva10@mail.ru,

Моттаева Анджела Бахауовна²,

д-р экон. наук, профессор,

e-mail: angela-1309.m@yandex.ru,

Лаптев Егор Александрович¹,

магистрант,

e-mail: stud204984@vyatsu.ru,

¹*Вятский государственный университет, г. Киров, Россия*

²*Московский университет имени С.Ю. Витте, г. Москва, Россия*

В статье рассматриваются теоретические и методологические вопросы формирования структуры проектной команды как элемента кадровой стратегии предприятия. Стратегия развития предприятия подразумевает планомерную реализацию различного рода изменений, реализацию ряда проектов. Анализ признаков гибкой стратегии предприятия и кадровой стратегии предприятия позволил определить основные направления работы с персоналом для успешного достижения поставленных целей организационных изменений. В статье представлены результаты исследования того, как воспринимают представители различных поколений организационные изменения и как меняется при этом их трудовое поведение. Рассмотрена «теория поколений», согласно которой трудовое поведение и отношение к изменениям представителей различных поколений отличается. В качестве примера рассмотрена кадровая структура успешных и неуспешных проектов по оптимизации деятельности предприятия, на основе анализа сделаны выводы о том, какие представители поколений специалистов составляют основной состав в более успешных проектах, а какие – в наименее успешных. Для формирования кадровой стратегии предложены варианты адаптации существующей структуры проектного управления с учетом особенностей восприятия каждого поколения и распределения их ролевых позиций в соответствии с этим.

Ключевые слова: кадровая стратегия, теория поколений, отношение к организационным изменениям, сопротивление изменениям, структура проектной команды, гибкая стратегия развития, процессный подход

PROJECT TEAM STRUCTURE AS AN ELEMENT OF THE ENTERPRISE'S PERSONNEL STRATEGY

Burtseva T.A.^{1,2},
doctor of economic sciences, professor,
e-mail: burtseva10@mail.ru,

Mottaeva A.B.²,
doctor of economic sciences, professor,
e-mail: angela-1309.m@yandex.ru,

Laptev E.A.¹,
graduate student,
e-mail: stud204984@vyatsu.ru,
¹*Vyatka State University, Kirov, Russia*
²*Moscow Witte University, Moscow, Russia*

The article discusses the theoretical and methodological issues of forming the structure of the project team as an element of the personnel strategy of the enterprise. The enterprise's development strategy implies the systematic implementation of various kinds of changes and the implementation of a number of projects. The analysis of the signs of the flexible strategy of the enterprise and the personnel strategy of the enterprise allowed us to determine the main directions of work with personnel for the successful achievement of the goals of organizational changes. The scientific article presents the results of a study of how representatives of different generations perceive organizational changes and how their work behavior changes. The "theory of generations" is considered, according to which the labor behavior and attitude to changes of representatives of different generations differ. As an example, the personnel structure of successful and unsuccessful projects to optimize the company's activities is considered. Based on the analysis, conclusions are drawn about which representatives of generations of specialists make up the main staff in more successful projects, and which – in the least successful ones. In order to form a personnel strategy, options for adapting the existing project management structure are proposed, taking into account the peculiarities of each generation's perception and the distribution of their role positions in accordance with this.

Keywords: personnel strategy, theory of generations, attitude to organizational change, resistance to change, project team structure, flexible development strategy, process approach

Введение

Стремительные технологические и следующие за ними организационные преобразования требуют трансформации стратегий развития в сторону большей гибкости, адаптивности и быстрой реакции на изменения. Обычно такие стратегии имеют тенденцию к децентрализации власти, снижению иерархичности структуры в пользу группового и проектного взаимодействия, широкой кадровой квалификации. Основные признаки гибкой стратегии предприятия приведены в таблице 1.

Все перечисленные в таблице 1 признаки дают возможность предприятию не только усиливать свою клиентоориентированность и, соответственно, повышать конкурентоспособность, но, в первую очередь, позволяют ему легче реагировать на любые изменения, прежде всего, внешние.

Таблица 1 – Признаки гибкой стратегии развития предприятия [1]

№	Назначение	Признак
1	Бизнес-процессы	Нормативной документацией предприятия предусмотрен регулярный пересмотр и корректировка стандартов, документов, бланков, шаблонов и пр.
		На предприятии существует система изменения бизнес-процессов в случае обнаружения их неэффективности
2	Производство	Стремление уменьшать размеры партий продукции или уход от выталкивающего типа производства
		Стремление использовать и создавать легко трансформируемые технологии и продукты
3	Инновации	Инвестиции в исследования и разработки
		Поощрение рационализаторских действий со стороны персонала
4	Персонал	Кросс-функциональные команды и проектная деятельность
		Регулярное повышение квалификации персонала, формирование корпоративных систем обучения
		Сбор обратной связи от персонала, в том числе предложений по улучшениям
5	Маркетинг	Постоянный мониторинг рыночной ситуации
		Диверсификация во всех направлениях как минимум в потенциальных стратегиях развития
6	Внешняя среда	Партнерство с другими компаниями для дополнительных ресурсов, экспертизы, рынков, технологий
		Системный сбор обратной связи от клиентов и корректировка бизнес-процессов на его основе

Стремительная адаптация бизнес-процессов под измененные требования среды – это один из эффективных инструментов развития компании и основа кадровой стратегии.

Кадровая стратегия – это определенные руководством приоритетные направления, которые способствуют формированию высококвалифицированного и сплоченного коллектива, учитывающие при этом ресурсные возможности и стратегические цели развития организации в целом [2].

Кадровая стратегия в современных условиях должна отвечать следующим требованиям:

1. Наличие тесной связи между кадровой политикой и стратегией развития предприятия.
2. Гибкость кадровой политики.
3. Обеспечение индивидуального подхода к своим сотрудникам [3].

Кадровая стратегия лежит в основе поиска новых возможностей для развития, так как компания должна обеспечить со своей стороны готовность к принятию этих возможностей, а без профессионализма специалистов сделать это сложно. Подавляющее влияние на формирование такой готовности оказывает способность персонала принимать такие изменения, не сопротивляясь трансформациям бизнес-процессов [4]. Однако постоянные изменения в работе и возрастающие требования руководства не только адаптировать нововведения, но и самостоятельно искать пути оптимизации, создают ощущение дисбаланса у работников. Кадровая стратегия позволяет сформировать такую структуру проектной команды, которая обеспечит реализацию проекта с учетом всех требований. Результаты исследований, в которых заложена «теория поколений», согласно которой трудовое поведение и отношение к изменениям представителей различных поколений отличается, позволяет сформировать эффективную кадровую стратегию.

Актуальность исследования определяется необходимостью изменений в системе формирования кадровой структуры проектных групп предприятий, формирующих свои стратегии развития на основе принципов гибкости и адаптивности к динамично меняющейся среде.

Гипотеза исследования базируется на теории поколений и предполагает, что представители различных поколений значительно отличаются в своем трудовом поведении в части отношения к организационным изменениям. Задачей исследования является выявление таких отличий на примере анализа кадровой структуры успешных и неуспешных проектных команд.

Отношение к организационным изменениям представителей различных поколений

Согласно теории поколений Штрауса – Хай, отношение к труду, сформированное исходя из ценностно-мотивационного портрета поколения, оказывает значительное влияние на их трудовое поведение [5]. Несмотря на солидную критику данной теории применительно к российской практике¹ [6] и попытки ее адаптации [7], исследования подтверждают значительные различия в реакции представителей разных поколений на изменения в работе (таблица 2).

Таблица 2 – Отношение к изменениям представителей различных поколений²

Поколение*	Характеристика	Отношение к изменениям	Способствующие признаки	Препятствующие признаки
Молчаливое поколение 1924–1943 г.р.	Пунктуальность Личная коммуникация Авторитетное отношение к руководству	Не любят изменения Предпочитают стабильность Ставят под сомнение новое Долго анализируют необходимость изменения	Склонность к самопожертвованию Взаимопомощь и взаимовыручка Групповая ответственность	Медленная осторожная реакция Разочарование после негативного опыта
Бейби-бумеры 1944–1963 г.р.	Важен карьерный рост Равнодушны к руководству (сегодня одни, завтра другие)	Сопротивляемость изменениям, если не видят личной выгоды	Оптимистичны Энтузиасты там, где видят личную выгоду	Эгоистичны там, где не видят для себя прямой выгоды
Поколение X 1964–1984 г.р.	Ценят заботу о себе Любят стабильность Готовы понимать и принимать цели организации Готовы много и усердно работать	Принятие изменений как рационализации работы В изменениях важно понимать, что они дадут	Стабильны Усердны Работоспособны	Медленно обучаются и перестраиваются в динамичной среде

¹ Кукина Е. Теория поколений в HR не действует в России // Дело.ру. – 2012. – URL: <https://www.deloru.ru/article/3726/> (дата обращения: 28.02.2025). – Текст: электронный.

² Составлено авторами.

Миллениалы (Поколение Y) 1985–2002 г.р.	Гибкий график работы Ориентация на KPI Нежелание доп. работы, доп. ответственности Саморазвитие	Принятие изменений, если они облегчают жизнь Поиск способов выполнить работу более простым способом	Изобретательность Креативность Создают позитивную среду для изменений	Чувствительность Тревожность Склонность к перепадам настроения, от чего зависит их работа
Зумеры (Поколение Z) 2003–2010 г.р.	Высоко ценят свое время Удаленная коммуникация Нет почтения к руководству	Любят перемены Изменения ради изменений, не любят однообразия Без изменений гаснут, вплоть до перехода на другую работу	Перемены являются естественной и необходимой средой	Отсутствие авторитетов и субординации Мобильность во всем Высокая (порой завышенная) самооценка

* Классификация поколений приведена согласно российской адаптации теории Штрауса – Хай [8]

Исходя из описанных в таблице 2 характеристик представителей различных поколений, становится очевидным, что кадровая структура предприятия во многом определяет подходы к внедрению изменений, а также оказывает значительное влияние на формирование стратегии его развития.

Анализ кадровой структуры персонала в разрезе готовности к изменениям проводился на примере машиностроительного предприятия. Предприятие имеет почти 100-летнюю историю, численность персонала составляет более 8 тысяч человек. За 2022–2024 годы численность персонала увеличилась более чем на 30 %, усилилась кадровая текучесть, все чаще на работу принимается персонал, не соответствующий вакантной должности квалификации. Предприятие вынуждено тратить больше средств на обучение персонала, бизнес-процессы замедляются, растет объем производимого брака (на промежуточных производственных этапах), что требует усиления контроля, увеличения числа контролеров, повышения их квалификации и так далее.

Описанная ситуация весьма неблагоприятна с точки зрения производства, однако имеет свои плюсы в разрезе адаптации изменений, так как новые работники воспринимают любые бизнес-процессы и формы их материального выражения практически без сопротивления. Тем не менее, значительную часть персонала составляют «старые» работники, резистентность к изменениям которых значительно выше и весомее в перспективе. Реализуемая предприятием программа непрерывного совершенствования, основывающаяся на внедрении принципов бережливого производства и развития системы непрерывного совершенствования, подразумевает не только пилотные проекты, но и постепенное вовлечение всего персонала в поиск путей оптимизации.

Проведенный нами анализ внутренней информации предприятия, касающийся проектного управления, показал, что реализованные на протяжении 2021–2024 годов проекты продемонстрировали большой количественный и качественный разрыв в реализации идей улучшения между различными подразделениями предприятия (здесь и далее речь идет о производственных подразделениях, которые вполне сопоставимы в рамках текущего исследования). Иными словами, отдельные подразделения реализуют большое число проектов, и фактически уже можно говорить о сложившейся системе непрерывного совершенствования в рамках отдельно взятых цехов, в то время как другие цеха реализуют максимум 1–2 пилотных проекта в год (обязательный минимум). Причем пилотные проекты последних не имеют тенденций к тиражированию на весь цех, что говорит о формальном подходе и отсутствии зачатков формирования кайдзен-системы.

Исследование взаимосвязи структуры проектной команды и успешности реализации проектов

Как известно, процессный подход к управлению любой деятельностью демонстрирует действительно значимый эффект только тогда, когда изменение касается каждого из элементов потока создания ценности или звена процессной цепочки.

В целях поиска корневых причин таких глобальных отличий была выдвинута гипотеза о различиях в структуре персонала. В связи с этим была проанализирована кадровая структура следующих подразделений (таблица 3):

– двух цехов – типичных «пионеров» оптимизации, в которых реализуется более 10 проектов в год, минимум половина пилотных проектов была тиражирована хотя бы еще на один участок, на каждо-

го сотрудника подразделения приходится не менее 0,5 предложений по улучшениям в год (формально предложенных и реализованных через корпоративную систему подачи предложений по улучшениям);

– двух цехов-аутсайдеров, в которых реализуются только регламентированные программой развития предприятия минимальные обязательные проекты, пилотные проекты не тиражировались ни разу, на каждого сотрудника приходится менее 0,05 предложений по улучшениям в год (по факту в одном из цехов данный показатель составляет 0).

Для упрощения сопоставления были взяты цеха с примерно одинаковой общей численностью персонала – от 186 до 212 сотрудников.

Для разнесения сотрудников по классификационным группам теории поколений был проанализирован их возраст (таблица 3).

Таблица 3 – Возрастной состав подразделений, % (поколения)³

Структурные подразделения		Бейби-бумеры 1944–1963 г.р.	Поколение X 1964–1984 г.р.	Миллениалы (Поколение Y) 1985–2002 г.р.	Зумеры (Поколение Z) 2003–2010 г.р.
Пионеры	Цех А (механический)	20,2	46,8	28,7	4,3
	Цех Б (сборочный)	3,6	60,2	32,6	3,6
Аутсайдеры	Цех В (литейный)	38,5	48,4	11,8	1,3
	Цех Г (инструментальный)	29,5	55,3	9,4	5,8

Как видно из таблицы 3, количество «зумеров» во всех анализируемых цехах отличается незначительно. В одном из цехов-аутсайдеров их чуть меньше, а в другом, наоборот, чуть больше. Также во всех подразделениях вполне сопоставимо количество представителей «поколения X». Наибольшие отличия заметны в количестве представителей поколений «бейби-бумеров» и «миллениалов», при этом в цехах-пионерах больше именно «миллениалов», а в цехах-аутсайдерах – «бейби-бумеров».

Для более глубокого понимания влияния поколенческих признаков на развитие системы непрерывного совершенствования была проанализирована структура проектных команд всех реализованных проектов цехов-аутсайдеров (6 проектов) за последние 2 года и выборочно (случайный выбор) по 3 проекта каждого из цехов-пионеров (таблица 4).

Таблица 4 – Структура проектных команд⁴

Структурные подразделения		Бейби-бумеры 1944–1963 г.р., %	Поколение X 1964–1984 г.р., %	Миллениалы (Поколение Y) 1985–2002 г.р., %	Зумеры (Поколение Z) 2003–2010 г.р., %
Пионеры	Проект А1	14,3	28,6	42,9	14,3
	Проект А2	0,0	28,6	71,4	14,3
	Проект А3	14,3	28,6	57,1	28,6
	Проект Б1	28,6	14,3	57,1	28,6
	Проект Б2	28,6	28,6	42,9	0,0
	Проект Б3	42,9	14,3	57,1	14,3
Аутсайдеры	Проект В1	57,1	14,3	28,6	0,0
	Проект В2	42,9	14,3	14,3	0,0
	Проект В3	42,9	42,9	28,6	14,3
	Проект Г1	28,6	28,6	0,0	14,3
	Проект Г2	57,1	28,6	14,3	0,0
	Проект Г3	71,4	14,3	28,6	14,3

³ Составлено авторами.

⁴ Составлено авторами.

Анализ кадровой структуры проектных команд показал, что во всех условно «успешных» проектах количество участников – представителей «миллениалов» в 1,5–3 раза превышает количество участников из поколения «бейби-бумеров». В формальных проектах цехов-аутсайдеров большую часть команды составляют представители поколения «бейби-бумеров». Здесь разрыв еще более значителен: от 1,5 до 4 раз [9].

Сопоставляя с теорией поколений, «бейби-бумеры» сопротивляются каким-либо изменениям, если не видят в них личной выгоды, а для «миллениалов» поиск путей упрощения, облегчения работы является естественным, они склонны к креативности и изобретательности.

Наиболее сложная в плане регулирования группа – это «бейби-бумеры», так как им необходимо видеть личную выгоду в проектной деятельности, а создавать индивидуальную мотивационную программу для различных поколений довольно трудоемко. Предположительно, работа здесь может вестись в двух направлениях:

– выстраивании индивидуальных мотивационных профилей [10] таких сотрудников с целью выявить правильные мотиваторы;

– реализации пилотных проектов на участках таких сотрудников для их максимальной вовлеченности и персональной заинтересованности в результате. Второе направление используется в работе цехов-пионеров, что еще раз подчеркивает эффективность реализации проектов.

Наличие четких целей в области кадровой политики, стремление повысить свою конкурентоспособность, поиск альтернативных подходов к использованию управлеченческих кадров при изменении условий деятельности организации, учет и использование потенциала персонала являются одними из основных факторов, положительно влияющих на осуществление кадровой стратегии организации [11].

Заключение

Проведенный анализ показал, что в командах «успешных» проектов преобладают представители поколения «миллениалов», в то время как в «неуспешных» проектах основную часть команды составляют «бейби-бумеры», что не означает, что для реализации проектов не нужно привлекать последних.

Проектный подход в целом и принципы бережливого производства в частности подразумевают вовлечение в процесс изменений всех сотрудников без исключения. При разработке проекта необходимо учитывать состав команды и закладывать различные мотивационные факторы.

Как мы уже отмечали, формирование кадровой стратегии, особенно ориентированной на проектное управление, должно учитывать различия в восприятии сотрудников разных поколений тех или иных организационных изменений. Используя терминологию «теории поколений», учитывать необходимо следующее:

1. Как в цехах-пионерах, так и в цехах-аутсайдерах наблюдается очень небольшое количество «зумеров», хотя в целом их количество на предприятии больше в процентном соотношении. В проектных командах всех анализируемых цехов количество «зумеров» составляло от 0 до 2 человек. Эта особенность была замечена в процессе анализа и отдельно исследована.

2. По наблюдению руководителей цехов и рабочих групп «зумеры» активно и успешно реализуют роль генераторов идей, но быстро теряют интерес к работе, когда проект входит в стадию реализации. В цехах-пионерах «зумеры» в целом привлекаются только на стадии планирования. Это говорит об интуитивном регулировании состава команд руководителями с учетом особенностей поколенческих признаков.

3. Представители «поколения X» обычно являются основной рабочей силой проектов во всех исследуемых случаях, и они справляются со своей задачей, так как проекты были полностью реализованы. Их основные признаки – стабильность, усердность, работоспособность – способствуют доведению до логического завершения проекта даже тогда, когда он изначально носит формальный характер.

4. Группе «бейби-бумеры» необходимо видеть личную выгоду в проектной деятельности, поэтому создавать индивидуальную мотивационную программу для различных поколений довольно трудоемко.

Таким образом, теория поколений указывает на различия в трудовом поведении сотрудников в целом и их отношении к изменениям в частности. Фундаментом любой стратегии развития предприятия является ее персонал. Так как любое развитие подразумевает планомерные изменения, важным является понимание реакции на них персонала. Анализ проектной деятельности, направленной на формирование системы непрерывных улучшений предприятия, показывает, что команды, основным костяком которых являются «миллениалы», показывают более эффективные результаты, чем те, где большую часть команды составляют представители поколения «бейби-бумеров». Однако это не говорит о том, что предприятие должно полагаться в своем развитии только на «поколение X». Важным является понимание особенностей восприятия каждого поколения и распределение их ролевых позиций в соответствии с этим.

Список литературы

1. Сергеева Е.С. Гибкая стратегия развития на малых и средних предприятиях // Экономинфо. – 2011. – № 15. – С. 55–57.
2. Медведев Н.П., Климовских Н.В. Кадровая стратегия и кадровая политика как основа развития организации // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 4-2 (98). – С. 62–65.
3. Зажигина О.Н. Современные направления формирования кадровой политики на предприятии // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 1-1. – С. 99–100.
4. Ganebnykh E., Lezhnina O., Zhilkina T. Personnel resistibility in lean manufacturing // E3S Web of Conferences. – 2021. – Vol. 244. – P. 10033.
5. Губина Ю.Ю. Поколение Z: особенности современных трудовых ресурсов России // Организационно-управленческие аспекты экономического развития предприятий и регионов: материалы Всероссийской научно-практической конференции, Омск, 30 апреля 2016 года. – Омск: Омский государственный технический университет, 2016. – С. 46–53.
6. Жаворонкова А.А. Теории поколений в России: миф или реальность? // Образование. Наука. Научные кадры. – 2023. – № 4. – С. 189–192. – DOI 10.24412/2073–3305-2023-4-189-192.
7. Бутова С.В., Осипова И.В. Производительность труда в России и теория поколений // Естественно-гуманитарные исследования. – 2021. – № 38 (6). – С. 86–92. – DOI 10.24412/2309–4788-2021-6-86-92.
8. Мирошкина М.Р. Интерпретации теории поколений в контексте российского образования // Ярославский педагогический вестник. – 2017. – № 6. – С. 30–35.
9. Попова О.Ю. Теория поколений и производительность труда в России // Конкурентоспособность территорий: материалы XXV Всероссийского экономического форума молодых ученых и студентов: в 3 частях, Екатеринбург, 27–30 апреля 2022 года / отв. за выпуск: Я.П. Силин, В.Е. Ковалев. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2022. – Ч. 3. – С. 128–130.
10. Полещук А.М. Изучение мотивационного профиля сотрудников как способ оценки при формировании кадрового резерва организации // Теория права и межгосударственных отношений. – 2022. – Т. 1, № 4 (24). – С. 339–346.
11. Трацевская А.Г., Моисеенко Н.В. Стратегия и тактика формирования и осуществления кадровой политики // Экономика и социум. – 2021. – № 2-2 (81). – С. 434–440.

References

1. Sergeeva E.S. Gibkaya strategiya razvitiya na malyh i srednih predpriyatiyah // Ekonominfo. – 2011. – № 15. – S. 55–57.
2. Medvedev N.P., Klimovskikh N.V. Kadrovaya strategiya i kadrovaya politika kak osnova razvitiya organizacii // Ekonomika i biznes: teoriya i praktika. – 2023. – № 4-2 (98). – S. 62–65.
3. Zazhogina O.N. Sovremennye napravleniya formirovaniya kadrovoj politiki na predpriyatiu // Ekonomika i biznes: teoriya i praktika. – 2022. – № 1-1. – S. 99–100.
4. Ganebnykh E., Lezhnina O., Zhilkina T. Personnel resistibility in lean manufacturing // E3S Web of Conferences. – 2021. – Vol. 244. – P. 10033.
5. Gubina Yu.Yu. Pokolenie Z: osobennosti sovremennoy trudovyh resursov Rossii // Organizacionno-upravlencheskie aspekty ekonomicheskogo razvitiya predpriyatij i regionov: materialy Vserossijskoj nauchno-prak-

- ticheskoj konferencii, Omsk, 30 aprelya 2016 goda. – Omsk: Omskij gosudarstvennyj tekhnicheskij universitet, 2016. – S. 46–53.
6. *Zhavoronkova A.A.* Teorii pokolenij v Rossii: mif ili real'nost'? // Obrazovanie. Nauka. Nauchnye kadry. – 2023. – № 4. – S. 189–192. – DOI 10.24412/2073–3305-2023-4-189-192.
7. *Butova S.V., Osipova I.V.* Proizvoditel'nost' truda v Rossii i teoriya pokolenij // Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya. – 2021. – № 38 (6). – S. 86–92. – DOI 10.24412/2309–4788-2021-6-86-92.
8. *Miroshkina M.R.* Interpretacii teorii pokolenij v kontekste rossijskogo obrazovaniya // Yaroslavskij pedagogicheskij vestnik. – 2017. – № 6. – S. 30–35.
9. *Popova O.Yu.* Teoriya pokolenij i proizvoditel'nost' truda v Rossii // Konkurentospособност' territorij: materialy XXV Vserossijskogo ekonomiceskogo foruma molodyh uchenyh i studentov: v 3 chastyah, Ekaterinburg, 27–30 aprelya 2022 goda / otv. za vypusk: Ya.P. Silin, V.E. Kovalev. – Ekaterinburg: Ural'skij gosudarstvennyj ekonomiceskij universitet, 2022. – Ch. 3. – S. 128–130.
10. *Poleshchuk A.M.* Izuchenie motivacionnogo profilya sotrudnikov kak sposob ocenki pri formirovaniii kadrovogo rezerva organizacii // Teoriya prava i mezhgosudarstvennyh otnoshenij. – 2022. – T. 1, № 4 (24). – S. 339–346.
11. *Tracevs'kaya A.G., Moiseenko N.V.* Strategiya i taktika formirovaniya i osushchestvleniya kadrovoj politiki // Ekonomika i socium. – 2021. – № 2-2 (81). – S. 434–440.

Статья поступила в редакцию: 12.03.2025

Received: 12.03.2025

Статья поступила для публикации: 24.03.2025

Accepted: 24.03.2025