

## **ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА: ПОДХОД НА ОСНОВЕ ПРИНЦИПОВ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА И ТРЕБОВАНИЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ**

**Крайнова Ольга Сергеевна,**

*канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента и туризма,*

*e-mail: kraynovaos@mail.ru,*

*Московский университет имени С.Ю. Витте, филиал в г. Н. Новгороде,*

**Сатаева Диана Михайловна,**

*канд. техн. наук, доцент кафедры товароведения, сервиса и управления качеством,*

*e-mail: smi\_nngasu@mail.ru,*

*Нижегородский государственный инженерно-экономический университет*

*В статье по-новому освещаются пути решения задач по кадровому обеспечению системы менеджмента качества – лидирующей системы управления во всем мире, ориентированной на повышение качества продукции и услуг и, как следствие, удовлетворенность потребителя. Особая роль в данной системе, основанной на взаимосвязанных процессах, отводится кадровому обеспечению, как основному ресурсу любой компании, поскольку постоянное совершенствование технологических процессов и быстрое развитие новых технологий, а также меняющиеся требования к компетенциям работников диктуют необходимость разработки и систематизации требований к содержанию и качеству труда. Именно поэтому деятельность по кадровому обеспечению должна соответствовать современным условиям развития, отвечать принципам системы менеджмента качества, служить основой для эффективной деятельности организации.*

*Представлены этапы процесса управления персоналом сферы услуг – совокупности взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы, нацеленных на формирование человеческого капитала, как важнейшего фактора клиентоориентированности организации. Дано описание выполнения действий в рамках следующих этапов: идентификация стратегии организации на рынке, формулирование организационной концепции, идентификация процессов системы менеджмента качества, построение карт процессов, уточнение организационной структуры, описание должностных обязанностей сотрудников, определение профиля должности.*

*Обоснованы подходы к оценке персонала с учетом положений профессиональных стандартов, применение которых обосновано необходимостью систематизации требований к трудовым функциям и действиям работников; разграничения трудовых функций и ответственности между квалификационными уровнями сотрудников; создания основы для совершенствования системы подготовки, оценки и сертификации квалификаций персонала.*

**Ключевые слова:** *знания; навыки; профессиональный стандарт; персонал; процесс; сертификация; система менеджмента качества; функциональные обязанности*

## **HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT: AN APPROACH BASED ON THE PRINCIPLES OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM AND PROFESSIONAL STANDARDS REQUIREMENTS**

**Kraynova O.S.,**

*candidate of economics sciences, Associate Professor,*

*the head of the department of management and tourism,*

*e-mail: kraynovaos@mail.ru,*

*Moscow Witte University, branch in Nizhny Novgorod,*

Sataeva D.M.,

*candidate of technical Sciences, Associate Professor,*

*e-mail: smu\_nngasu@mail.ru,*

*State educational institution of higher professional education*

*Nizhny Novgorod State Engineering and Economic University*

*The article highlights in a new way the ways of solving the problems of staffing quality management system-the leading management system in the world, focused on improving the quality of products and services and, as a result, customer satisfaction. A special role in this system, based on interrelated processes, is assigned to staffing as the main resource of any company, since the constant improvement of technological processes and the rapid development of new technologies, as well as changing requirements for the competencies of employees require the development and systematization of requirements for the content and quality of work. That is why human resources activities must meet the modern conditions of development, meet the principles of quality management system, serve as the basis for the effective operation of the organization.*

*The stages of the process of personnel management in the service sector - a set of interrelated and interacting activities that transform inputs into outputs aimed at the formation of human capital, as the most important factor of customer focus of the organization. The description of the implementation actions in the following stages: identification strategy of the organization in the market, the formulation of organizational vision, the identification of the processes of the quality management system, mapping of processes, refinement of organizational structure, job descriptions of employees, the definition of the job profile.*

*The article discusses the approaches to assessment of personnel subject to the provisions of professional standards, the use of which is justified by the necessity of systematization of the requirements to the employment functions and actions of personnel; delineation of work and responsibilities between the qualification levels of employees; creating a basis for improving the system of training, assessment and certification of qualifications of personnel.*

**Keywords:** knowledge, skills, professional standard, personnel, process, certification, quality management system, functional responsibilities

DOI 10.21777/2587-554X-2018-3-77-85

Происходящие в рыночной экономике инновационные процессы настолько стремительны и масштабны, что возникает вопрос о том, какие задачи и стратегии должны быть определены организацией в первую очередь, чтобы обеспечить вывод отечественных предприятий на глобальные рынки.

Здесь следует отметить, что важным стратегическим подходом к развитию организаций является клиентоориентированный подход, направленный на повышение конкурентноспособности компании за счет повышения качества обслуживания заказчиков и, как следствие, удовлетворения их потребностей. Построение системы клиентоориентированного подхода осуществляется в первую очередь с учетом принципов системы менеджмента качества (СМК) на основе стандарта ISO 9001:2015 «Системы менеджмента качества. Требования», который уже более 20 лет является основополагающим стандартом обеспечения качества продукции и услуг.

Под термином «обеспечение» понимают комплекс мер и процедур, направленных на создание таких условий выпуска продукции и оказания услуг, которые в свою очередь учитывают требования нормативных документов, как обязательных, так и в некоторых случаях добровольных, и удовлетворяют потребности заказчиков [1].

Внедрение СМК сегодня становится первоочередной задачей в условиях рыночной экономики, потребность в сертификации системы возрастает во многих отраслях. Связано это в основном с требованиями заказчиков к наличию сертифицированной СМК у поставщика продукции и услуг. Вступление России во Всемирную торговую организацию так же повышает актуальность проблемы качества российских организаций различных форм собственности и отраслевой принадлежности, многие из которых не в силах конкурировать с зарубежными компаниями.

На качество услуг оказывают влияние многие факторы, такие как закупка материалов, квалификация персонала, технологические операции, методы контроля, условия хранения, транспортировки и другие. Помимо вышеуказанных факторов, на качество влияют методы и способы мотивации персонала, позиция руководства в отношении качества и развития организации, а также изучение мнений заказчика о результатах оказанной ему услуги. Управление всеми этими механизмами заложено в положения стандарта ISO 9001. Так или иначе, в любой организации правила управления факторами, оказывающими влияние на качество продукции и услуг, существуют. Но зачастую они раздроблены, не связаны в систему. Руководитель организации, как правило, понимает, что достижение качества продукции или услуги должно происходить системно. Акцентирование внимания только на тотальном контроле или только на закупке дорогого исходного сырья, или на системе штрафов и санкций в отношении персонала – это не способ эффективного управления. В СМК заложены системные механизмы выпуска «качественноориентированной» продукции или оказания услуги (рисунок 1) [2].



Рисунок 1 – Факторы, оказывающие влияние на качество продукции или услуги

Создание СМК, как модели управления взаимосвязанными процессами, предполагает достижение определенных результатов, ориентированных на удовлетворение ожиданий заказчиков. За результат этих процессов, представляющих концентрацию знаний, умений и навыков работы руководства и персонала, платит потребитель. Разработка СМК позволяет решить текущие задачи компании. Успех зависит от профессиональной подготовки руководителей всех уровней и специалистов, особенностей технологических процессов, компетентности сотрудников организации и информационного пространства [3].

Для персонала самой организации СМК гарантирует четкое распределение полномочий и ответственности. Такой подход улучшает отношения внутри компании, увеличивает доход и расширяет возможности служебного роста.

На всех этапах развития общества стратегия профессиональной подготовки определяется экономическими предпосылками. В настоящее время подготовке кадров, способных к дальнейшему профессиональному росту и профессиональной мобильности, стремящихся к самообразованию и умеющих профессионально действовать в заданных обстоятельствах, уделяется особое внимание. Анализ состояния проблемы подготовки таких специалистов диктует необходимость перестройки подходов к реализации образовательных технологий на всех его уровнях, в том числе, и на рабочем месте [4].

Широко известная цитата о роли персонала «Кадры решают все» в настоящее время наиболее полно отвечает требованиям современного менеджмента. Именно персонал сегодня рассматривается как основной капитал компании. В такой ситуации применение системы управления персоналом в рамках СМК можно охарактеризовать как подход к достижению целей по качеству продукции и услуг на

основе оптимального использования человеческого капитала, что в свою очередь позволяет повысить конкурентные преимущества организации [5].

Особенно важен данный фактор именно для предприятий сферы услуг, где удовлетворенность клиентов напрямую зависит от деятельности персонала [6]. Персонал, выполняющий работу, которая оказывает влияние на качество и безопасность продукции и услуг требованиям, должен быть компетентным на основе полученного образования, подготовки, навыков и опыта. Именно поэтому деятельность по кадровому обеспечению должна соответствовать современным условиям развития, отвечать принципам СМК, служить основой для эффективной деятельности организации.

Кадровое обеспечение является одним из направлений кадровой политики, результатом которого является формирование состава персонала, соответствующего по своим характеристикам стратегическим и тактическим целям организации, направленное на совершенствование кадрового потенциала организации.

Система управления качеством включает в себя процесс управления персоналом как один из ключевых видов деятельности. От работы персонала, их квалификации и компетентности зависит не только функционирование СМК, но и эффективность, результативность и конкурентоспособность организации в целом. Персонал организации задействован во всех процессах: маркетинг, закупка, производство продукции, оказание услуг, контроль качества, взаимодействие с заказчиком и др. Именно поэтому эффективность работы системы управления персоналом оказывает прямое воздействие на эффективность работы.

В ISO 9001:2015 демонстрация выполнения требований процессов по созданию конкурентоспособной продукции отражена в п. 7.1.6. «Знания организации» и 7.2. «Компетентность». Так, для подтверждения требований процессов, необходимо периодически проводить работы по переподготовке и последующей аттестации специалистов для присвоения им более высоких разрядов с учетом полученного образования, результатов обучения и приобретенных практических навыков выполнения профессиональной деятельности [7].

Управление персоналом, согласно положениям стандарта ISO 9001:2015, это процесс обеспечения организации кадрами соответствующей квалификации для достижения необходимых результатов и удовлетворенности потребителей. Этот процесс включает в себя множество задач по мотивации, развитию, подготовке, кадровому учету, планированию, анализу и оценке персонала. Однако на сегодняшний день ключевым фактором эффективного подбора персонала является соответствие его компетентности требованиям профессиональных стандартов [8].

Именно поэтому разработка процессов кадрового обеспечения с учетом современных требований является актуальной задачей, требующей учета принципов СМК и основных подходов к построению системы в целом.

### **Этапы процесса управления персоналом в системе менеджмента качества**

Разработка и внедрение СМК основывается на процессном подходе. Процессный подход включает в себя идентификацию и менеджмент системы процессов, обеспечивая их взаимодействие таким образом, чтобы достигать намеченных результатов в соответствии с установленными целями в политике в области качества и стратегическим направлением организации. Последовательные и прогнозируемые результаты достигаются более результативно, когда деятельность организации управляется как системой взаимосвязанных процессов (рисунок 2). Эта деятельность требует распределения ресурсов, в большей степени, человеческих [9].

Главное преимущество применения в организации такого подхода состоит в контролируемом управлении взаимосвязями между процессами и взаимодействиями между функциональными уровнями. Все процессы должны быть согласованы с целями организации, ее сферой деятельности, а также должны быть смоделированы так, чтобы добавлять ценность организации.

Под процессом понимается совокупность взаимосвязанных и (или) взаимодействующих видов деятельности, преобразующих входы в выходы для получения намеченного результата. Именно поэтому подход к управлению персоналом может быть представлен в виде последовательно выполняемых действий (таблица 1) [10].



Рисунок 2 – Представление процесса с точки зрения системы менеджмента качества

Таблица 1 – Этапы процесса управления персоналом в СМК

№ п/п	Этап процесса управления персоналом	Пояснения этапа
1	Идентификация стратегии организации на рынке	Понимание целевых клиентов, их требований, отличий производимой организацией продукции или оказываемых услуг от конкурентов необходимо для определения показателей результативности процесса
2	Формулирование организационной концепции	Необходимо определить основные принципы и подходы к организации процессов, чтобы в дальнейшем опираться на них в ходе документирования процессов и проработки деталей организационной концепции
3	Идентификация процессов СМК, построение карт процессов	Разработка спецификаций каждого процесса, включая основные параметры: 1. Потребители (заказчики) процесса – те, кто использует его результаты. Именно ориентация на потребителя является главной целью применения процессного подхода. 2. Цели процесса – характеристики и показатели, значимые для потребителей, которые формируются в ходе выполнения процесса. 3. Результаты процесса – выходы процесса: продукты или услуги, которые используют потребители. 4. Ресурсы процесса – информация, материальные, человеческие и финансовые ресурсы, инфраструктура, используемые для производства результатов (продуктов и услуг). 5. Поставщики процесса – лица и организации, а также связанные процессы, предоставляющие ресурсы. 6. Участники процесса – должностные и функциональные позиции исполнителей процесса. 7. Владелец процесса – руководитель, ответственный за достижение целей процесса, имеющий полномочия вносить в него изменения. 8. Показатели процесса – критерии, используемые для измерения результативности, показателей качества и производительности процесса. 9. Содержание процесса – описание действий (этапов), осуществляемых в ходе реализации процесса
4	Уточнение организационной структуры	Организационная структура – это система разделения функций, полномочий и ответственности между структурными подразделениями. Результаты, полученные в ходе разработки организационной структуры и моделирования процессов, позволяют провести усовершенствование этой структуры. Необходимо внести корректировки и дополнения в оргструктуру, вводя недостающие элементы, устраняя дублирование функций, разграничивая области ответственности

5	Описание должностных обязанностей сотрудников	Для определения должностных обязанностей исходными данными служат спецификации процессов, содержащие необходимую информацию об этапах процесса, а также профессиональные стандарты
6	Определение профиля должности	«Профиль должности» является документом и имеет структуру: общие знания; предметные знания; навыки; личные качества; ценности; функциональные обязанности; области ответственности. Профиль должности позволяет составить описание вакансии, если возникает необходимость поиска на эту позицию специалиста. На основании профиля должности, уточняются функции и области ответственности сотрудников, определяются дополнительные знания и навыки, ставятся задачи по обучению и профессиональному развитию. На основе профиля должностной позиции проводится формализованная оценка сотрудников: составляется анкета для определения уровня знаний, умений, навыков и личных качеств специалиста. По результатам такой оценки может быть разработан индивидуальный план обучения, обеспечивающий освоение компетенций сотрудника с учетом профиля должности

Этапы процесса, представленные в таблице 1, показывают последовательность выполнения действий для формирования кадрового потенциала компаний, обладающего необходимыми знаниями, умениями и навыками. Однако на этом процесс управления персоналом не заканчивается. В СМК регламентация процессов преследует своей целью их дальнейшее развитие. Одним из способов совершенствования процесса может стать сертификация персонала, которая позволит усовершенствовать процедуры мотивации и карьерного роста сотрудников организации.

### **Оценка персонала с учетом требований профессиональных стандартов**

В настоящее время в развитых странах почти все квалификационные требования к сотрудникам описаны в профессиональных стандартах. Профессиональный стандарт содержит расширенную информацию о функциональных и должностных обязанностях, это по сути – профессиограмма, с элементами должностной инструкции.

Профессиональные стандарты применяются работодателями при определении кадровой политики, при организации обучения и аттестации работников, установлении систем оплаты труда с учетом особенностей компании, что говорит о важности таких стандартов в деятельности организаций любых форм собственности и отраслевой принадлежности [11].

Среди причин, побудивших многие страны обратить внимание на проблему профессиональной компетентности населения, исследователи отмечают «давление» работодателей, инициировавших социальный диалог по качеству профессионального образования и предъявивших особые требования к выпускникам профессиональных образовательных учреждений как основные «заказчики» кадров [12].

В России разработка профессиональных стандартов и их применение в различных отраслях экономики ведется достаточно активно. Это позволяет повысить качество подготовки и квалификацию кадров до уровня современных требований к компетентности специалистов, изменить структуру занятости в пользу более квалифицированного персонала, унифицировать, упорядочить деятельность и требования, предъявляемые к работникам, что делает данную сферу понятной, прежде всего для сторон трудового договора – работника и работодателя [13].

Разработка профессиональных стандартов обосновывается необходимостью:

- систематизации требований к трудовым функциям и действиям работников;
- четкого разграничения ответственности между различными квалификационными уровнями специалистов;
- создания основы для совершенствования системы подготовки, оценки и сертификации квалификаций персонала, поскольку постоянное совершенствование технологических процессов и стремительное развитие новых технологий, а также быстро меняющиеся требования к компетенциям работников диктуют необходимость разработки и систематизации требований к содержанию и качеству труда.

На основе требований профессиональных стандартов формируется система сертификации персонала. Основной целью такой системы является создание условий для обеспечения экономики квалифицированными работниками, способными стать кадровой основой предприятий.

Известная в России до сегодняшнего дня система аттестации персонала позволяла определять уровень квалификации работника и устанавливать соответствия определенной должности конкретному рабочему месту. Сертификация позволяет устанавливать и удостоверить более широкую область компетенций специалиста и дает гарантию уровня профессионализма сертифицированного персонала.

Основной целью функционирования такой системы сертификации является создание условий для подготовки квалифицированных специалистов, востребованных на современном рынке труда. Сертификация дает целый ряд преимуществ. Для работника это – подтверждение уровня его квалификации и профессионального мастерства; документально оформленное независимой организацией свидетельство, которое позволит работникам получить официальное признание их компетенции и квалификации, что определит их ценность и позволит выявить пути для дальнейшего обучения и профессионального роста; повышение шансов трудоустройства; приоритетность продвижения по карьерной лестнице; дополнительное основание для повышения заработной платы; уверенность в собственных возможностях; доверие и уважение к обладателю сертификата [14].

Системы сертификации персонала создаются для содействия работы кадровых служб с целью обеспечения необходимого уровня образования и профессиональной подготовки сотрудников. Это в свою очередь способствует эффективному использованию потенциала работников и удовлетворенности персонала занятостью в этих организациях.

Основными задачами сертификации персонала можно назвать следующие:

- подтверждение соответствия посредством сертификации персонала установленным нормативным требованиям;
- определение потребности в дополнительном образовании в заявленной области деятельности сотрудника.

Исходя из этого, развитие кадровой политики организаций может быть направлено в сторону независимой оценки компетенций сотрудников. Это в дополнительной мере является подтверждением высокой квалификации персонала и может способствовать дальнейшей мотивации на выполнение своих профессиональных обязанностей. Также процедуры сертификации персонала могут быть использованы при разработке программ кадрового резерва и карьерного роста исполнителей процессов.

### Заключение

Формализованное описание внедрения процессного подхода к управлению персоналом подразумевает проектирование процессов, определение конкретных требований к человеческим ресурсам, необходимым для их выполнения. Первоначальное структурирование процессов СМК и последующая разработка их спецификаций становятся основой для определения должностных обязанностей сотрудников и набора компетенций специалистов, построения профилей их должностных позиций [15].

Здесь важно подчеркнуть, что требования к исполнителям, устанавливаемые на основе анализа процессов и положений профессиональных стандартах, дают наиболее точный результат логически обоснованных действий. А применение независимой оценки квалификаций в форме сертификации персонала способствует совершенствованию кадровой политики, что в свою очередь является значимым конкурентным преимуществом организаций всех отраслей и форм собственности.

### Список литературы

1. Павлова Л.В. Обеспечение качества продукции посредством применения стандартов организаций // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – Т. 2. – С. 79–83. URL: <http://e-koncept.ru/2017/570019.htm> (дата обращения: 06.07.2018).
2. Сатаева, Д.М. Стандарты организации в системе управления качеством [Электронный ресурс]: учебное пособие / Д.М. Сатаева, О.В. Крайнова. – Электрон. текстовые данные. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. – 49 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/71590.html> (дата обращения: 07.07.2018).
3. Тельманова А.Е., Порсев К.И., Чеснокова А.А., Курпьянов И.Н., Иванова В.А. Анализ возможности интеграции информационного менеджмента и системы менеджмента качества//Управление качеством

в образовании и промышленности. Сборник статей Всероссийской научно-практической конференции. – 2017. – С. 127–130.

4. *Щеголев Д.Л., Косова Н.М., Лихачева С.Ю., Павлова Л.В.* Технология организации сетевого партнерства в рамках взаимодействия «школа – вуз» // Высшее образование в России. – 2015. – № 6. – С. 118–123.

5. *Шолкин В.Г.* Персонал – решающий ресурс систем менеджмента // Качество и конкурентоспособность. Практические аспекты разработки и внедрения систем менеджмента качества на основе международных стандартов (На примере Нижегородской области). Метод. пособие. – Н. Новгород, 2017. – С. 49–53.

6. *Жаркова Е.С.* Анализ методик по оценке и управлению персоналом на предприятиях сферы услуг // Евразийский союз ученых. – 2014. – № 7–5 (7). – С. 60–63.

7. *Пономарев С.В.* Знания организации и компетентность персонала – согласно ГОСТ Р ИСО 9001-2015 // Стандарты и качество. – 2016. – № 11. – С. 68–71.

8. *Буков А.Е., Губер Н.Б., Богатова О.В.* Реализация требований к управлению персоналом в системе менеджмента качества организации // Молодой ученый. – 2015. – № 3. – С. 100–102. URL: <https://moluch.ru/archive/83/15385/> (дата обращения: 13.06.2018).

9. Пакет документов для внедрения и поддержки стандартов серии ISO 9000: Руководство по концепции и применению процессного подхода для систем менеджмента [Электронный ресурс]. URL: <http://docplayer.ru/26410165-Paket-dokumentov-dlya-vnedreniya-i-podderzhki-standartov-seriiso-9000-rukovodstvo-pokonceptii-i-primeneniyu-processnogo-podhoda-dlya-sistemmenedzhmenta.html> (дата обращения: 14.07.2018).

10. Практическое руководство по внедрению процессного подхода к управлению компанией [Электронный ресурс]. URL: <http://docplayer.ru/27134901-Prakticheskoe-rukovodstvo.html> (дата обращения: 16.08.2018).

11. *Крылов А.Н., Кустов Т.В.* Профессиональные стандарты, особенности при работе с профессиональными стандартами // Планирование и обеспечение подготовки кадров для промышленно-экономического комплекса региона. – 2015. – № 1. – С. 178–184.

12. *Танеева Е.Ш.* Международный опыт функционирования системы сертификации квалификаций персонала в сфере сервиса // Вестник Ассоциации вузов туризма и сервиса. – 2012. – № 4. – С. 58–61.

13. *Сотникова Л.В.* К вопросу о взаимосвязи федеральных образовательных стандартов, профессиональных стандартов и правил (стандартов) профессиональной деятельности // Вестник Челябинского государственного университета. Серия: Право. – 2017. – Т. 2. – № 1. – С. 23–26.

14. *Бакулина Н.С., Печура О.С.* Исследование взаимосвязи системы сертификации и подбора персонала в организации // Вестник современных исследований. – 2018. – № 4.1 (19). – С. 228–229.

15. *Крайнова О.С., Сатаева Д.М.* Кадровое обеспечение системы менеджмента качества сферы услуг: учебное пособие. Электрон. текстовые данные. – М.: Моск. ун-т им. С.Ю. Витте, 2018. – 158 с.

## References

1. *Pavlova L.V.* Obespechenie kachestva produkcii posredstvom primeneniya standartov organizacij // Nauchno-metodicheskij ehlektronnyj zhurnal «Koncept». – 2017. – Т. 2. – С. 79–83. URL: <http://ekoncept.ru/2017/570019.htm> (data obrashcheniya: 06.07.2018).

2. *Sataeva, D.M.* Standarty organizacii v sisteme upravleniya kachestvom [EHlektronnyj resurs]: uchebnoe posobie / D.M. Sataeva, O.V. Krajnova. – Ehlektron. tekstovye dannye. – Saratov: Aj Pi EHr Media, 2018. – 49 с. URL: <http://www.iprbookshop.ru/71590.html> (data obrashcheniya: 07.07.2018).

3. *Tel'manova A.E., Porsev K.I., Chesnokova A.A., Kupriyanov I.N., Ivanova V.A.* Analiz vozmozhnosti integracii informacionnogo menedzhmenta i sistemy menedzhmenta kachestva // Upravlenie kachestvom v obrazovanii i promyshlennosti. Sbornik statej Vserossijskoj nauchno-prakticheskoy konferencii. – 2017. – С. 127–130.

4. *Shchegolev D.L., Kosova N.M., Lihacheva S.YU., Pavlova L.V.* Tekhnologiya organizacii setevogo partnerstva v ramkah vzaimodejstviya “shkola – вуз” // Vysshee obrazovanie v Rossii. – 2015. – № 6. – С. 118–123.

5. *Sholkin V.G.* Personal – reshayushchij resurs sistem menedzhmenta // Kachestvo i konkurentosposobnost'. Prakticheskie aspekty razrabotki i vnedreniya sistem menedzhmenta kachestva na osnove mezhdunarodnyh standartov (Na primere Nizhegorodskoj oblasti): Metod. posobie. – N. Novgorod, 2017. – С. 49–53.

6. Zharkova E.S. Analiz metodik po ocenke i upravleniyu personalom na predpriyatiyah sfery uslug // Evrazijskij soyuz uchenyh. – 2014. – № 7–5 (7). – S. 60–63.
7. Ponomarev S.V. Znaniya organizacii i kompetentnost' personala – soglasno GOST R ISO 9001-2015 // Standarty i kachestvo. – 2016. – №11. – S. 68–71.
8. Bukov A.E., Guber N.B., Bogatova O.V. Realizaciya trebovanij k upravleniyu personalom v sisteme menedzhmenta kachestva organizacii // Molodoj uchenyj. – 2015. – № 3. – S. 100–102. URL: <https://moluch.ru/archive/83/15385/> (data obrashcheniya: 13.06.2018).
9. Paket dokumentov dlya vnedreniya i podderzhki standartov serii ISO 9000: Rukovodstvo po koncepcii i primeneniyu processnogo podhoda dlya sistem menedzhmenta [Elektronnyj resurs]. URL: <http://docplayer.ru/26410165-Paket-dokumentov-dlya-vnedreniya-i-podderzhki-standartov-serii-iso9000-rukovodstvo-pokoncepcii-i-primeneniyu-processnogo-podhoda-dlya-sistem-menedzhmenta.html> (data obrashcheniya: 14.07.2018).
10. Prakticheskoe rukovodstvo po vnedreniyu processnogo podhoda k upravleniyu kompaniej [Elektronnyj resurs]. URL: <http://docplayer.ru/27134901-Prakticheskoe-rukovodstvo.html> (data obrashcheniya: 16.08.2018).
11. Krylov A.N., Kustov T.V. Professional'nye standarty. osobennosti pri rabote s professional'nymi standartami // Planirovanie i obespechenie podgotovki kadrov dlya promyshlenno-ehkonomicheskogo kompleksa regiona. – 2015. – № 1. – S. 178–184.
12. Taneeva E.Sh. Mezhdunarodnyj opyt funkcionirovaniya sistemy sertifikacii kvalifikacij personala v sfere servisa // Vestnik Associacii vuzov turizma i servisa. – 2012. – № 4. – S. 58–61.
13. Sotnikova L.V. K voprosu o vzaimosvyazi federal'nyh obrazovatel'nyh standartov, professional'nyh standartov i pravil (standartov) professional'noj deyatel'nosti // Vestnik CHelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Pravo. – 2017. – T. 2. – № 1. – S. 23–26.
14. Bakulina N.S., Pechura O.S. Issledovanie vzaimosvyazi sistemy sertifikacii i podbora personala v organizacii // Vestnik sovremennyh issledovanij. – 2018. – № 4.1 (19). – S. 228–229.
15. Krajnova O.S., Sataeva D.M. Kadrovoe obespechenie sistemy menedzhmenta kachestva sfery uslug: uchebnoe posobie. — Elektron. tekstovye dannye. – M.: Mosk. universitet im. S.Yu. Vitte, 2018. – 158 s.