

Е.В. МИХАЛКИНА, д.э.н., проф.

Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Российская Федерация

ВЕКТОР ТРАНСФОРМАЦИИ ТЕХНОЛОГИЙ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В КОНТЕКСТЕ НАЦИОНАЛЬНЫХ И МИРОВЫХ ТЕНДЕНЦИЙ РАЗВИТИЯ РЫНКА ТРУДА

В статье на основе обоснования влияния национальных и мировых тенденций развития рынка труда на процессы кадрового менеджмента определены два ключевых вектора развития кадрового менеджмента (качественное совершенствование социально-трудовых отношений и концептуальное изменение в системе «работник-организация») структурированы управленческие технологии современного менеджмента персонала и определены перспективы развития технологий управления мотивацией работников современных организаций.

Ключевые слова: рынок труда, социально-трудовые отношения, технологии кадрового менеджмента, технологии управления мотивацией персонала.

В современных условиях эффективность работы организации во многом предопределяется не только численностью и квалификацией сотрудников, но и качеством реализации основных процессов управления человеческими ресурсами. Технологии кадрового менеджмента меняются в соответствии с реалиями внутреннего и внешнего рынка труда. Вектор трансформации управленческих технологий определяется, прежде всего, действием национальных и мировых тенденций, выявление которых и обусловило постановку проблемы исследования.

Технологии управления мотивацией и стимулированием труда в традиционном (М. Армстронг, П. Друкер, М. Мескон и др.), и инновационном аспекте получили свое развитие в трудах Р. Каплана и Д. Нортон [4]. Среди отечественных экономистов заметный вклад в развитие технологий кадрового менеджмента внесли А. Кибанов, И. Баткаева, Е. Митрофанова, М. Ловчева [5], А. Егоршин [2], С. Иванова [3] и др. Однако, не смотря на достаточное

количество исследований данной тематики, существует необходимость в дополнительном изучении трансформации технологий кадрового менеджмента.

Целью статьи является исследование направлений трансформации кадровых технологий в контексте влияния национальных и мировых тенденций развития современного рынка труда.

Объектом исследования выступает процесс трансформации технологий кадрового менеджмента в двухвекторном его проявлении, а именно, в направлении изменений в системе «работник-организация» и в направлении качественного совершенствования социально-трудовых отношений. Достижение цели исследования предусматривает решение трех задач. Во-первых, обосновать влияние национальных и мировых тенденций в развитии рынка труда на процессы кадрового менеджмента. Во-вторых, изложить структуру управленческих технологий современного менеджмента персонала. В-третьих, раскрыть значение и перспективы развития технологий управления мотивацией работников.

Современный кадровый менеджмент, обладая определенным заделом в части управленческих технологий, продолжает свою трансформацию, вектор которой определяется как действием общемировых тенденций, так и проявлением особенных социально-экономических, ментальных и региональных факторов. Основываясь на том, что рынок труда сложился как система общественных отношений, отражающих уровень развития и достигнутый на данный период баланс интересов ключевых экономических субъектов, выясним, в каком направлении происходит трансформация рынка труда, а именно, со-

© Е.В. Михалкина, 2013

.....
<http://www.donntu.edu.ua/> «Библиотека»/ «Информационные ресурсы»

<http://www.instud.org>, http://www.nbuy.gov.ua/portal/soc_gum/Npdntu_ekon/

временный рынок труда – это рынок рабочей силы или рынок рабочих мест? Это первый вопрос-тезис. И второй тезис: современный рынок труда – это рынок кандидата на вакантную должность или же

рынок труда работодателя, формирующего спросовые характеристики кандидатов. Смена вектора трансформации и актуальные проблемы современного рынка труда представлены на рис. 1.

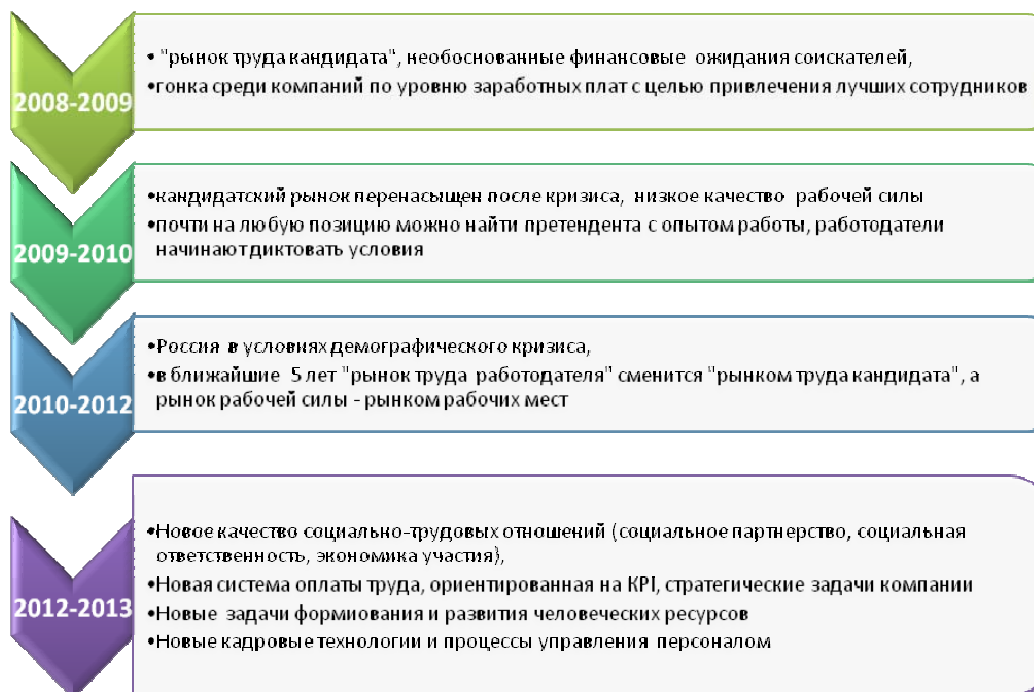


Рис. 1. Вектор трансформации современного рынка труда

Далее выделим две ключевые особенности, определяющие современные направления трансформации рынка труда. Во-первых, в 21 веке серьезно изменились представления о персонале организации. Человек (работник) рассматривается не как инструментальное средство достижения определенных экономических и других результатов, а, прежде всего, как цель и ориентир благополучия, социального равновесия, устойчивости и стабильности не только отдельной производственной единицы, но и экономики в целом. Человек как важнейший элемент экономики концентрирует в себе не только функцию активной созидательной деятельности как производителя материальных благ и услуг, но и функцию рационального потребителя, осуществляющего выбор, диктующего условия и новационные идеи для производства и системы управления. Приоритетным фактором экономического развития в условиях общества постиндустриального типа ста-

новится человеческий фактор, а материально-вещественные факторы рассматриваются как дополняющие процесс инновационно-индустриального хозяйствования. Ключевые трансформационные тенденции в системе «работник-организация» сводятся к следующим проявлениям. Первое – изменяется как сам работник (в личном и профессиональном содержании), так и система его найма. Все шире распространяется практика найма сотрудников по договору на условиях выплаты гонорара или по контракту на определенный период. На таких условиях работают обычно самые опытные, мобильные, знающие свое дело и потому наиболее ценные для организации сотрудники. Проблемы свободного найма работников стали особенно актуальными в начале XXI века и нашли отражение в работах Д. Пинка [9], где затрагиваются вопросы обострения конкуренции на рынке индивидуализированного свободного творческого труда. Кроме того, масштаб-

ность и доступность телекоммуникационных и компьютерных технологий позволяют эффективно координировать производственный процесс, высвобождая менеджеров среднего звена. Таким образом, современный экономический рост, основанный на техническом прогрессе, трактуется как рост без рабочих мест (jobless growth).

Второе, наряду с повсеместным повышением роли специалистов, изменяется значение и содержание их деятельности. Специалисты сегодня – это, как правило, работники умственного труда, занимающие активную позицию и умеющие принимать управленческие решения в рамках своей компетенции. Поэтому со стороны работодателей возрастают требования к работникам, к их личностным и профессиональным компетенциям.

Третье – происходит трансформация системы взаимоотношений «руководитель-работник». Эти отношения выстраиваются на доверии, взаимопонимании, разграничении функции и ответственности. Возрастает значение демократического стиля руководства, учитывающего потенциал и возможности работников, обеспечивающих достижение конкурентных преимуществ фирмы. Такой подход к управлению персоналом с позиции внутреннего марке-

тинга получил свое развитие с подачи таких зарубежных исследователей, как Р. Браймер, С. Гронус, Ф. Котлер и др.

Четвертое – изменяется иерархия стимулов и приоритетов: при достойном уровне оплаты на первый план выходит получение удовлетворения от проделанной работы. Привязанность к своей профессиональной деятельности независимо от оплаты труда явно демонстрируют, по крайней мере, в российской практике работники сферы образования, здравоохранения, социального обслуживания. Это можно объяснить не только стремлением к высокой материальной обеспеченности, но и желанием получать моральное удовлетворение от результатов своего труда, выраженного в общественном признании, повышении социального статуса, а также в гибкости условий труда и занятости. Так, в сфере образования в качестве основных причин, стимулирующих сотрудников образовательных учреждений к деятельности, отмечают, что «нравится работать с молодыми поколениями, передавать опыт» (58% опрошенных); «устраивает гибкий график работы» (51%); «привлекательна возможность совмещения преподавательской деятельности с другими видами занятости» (22%) и др. (рис. 2).

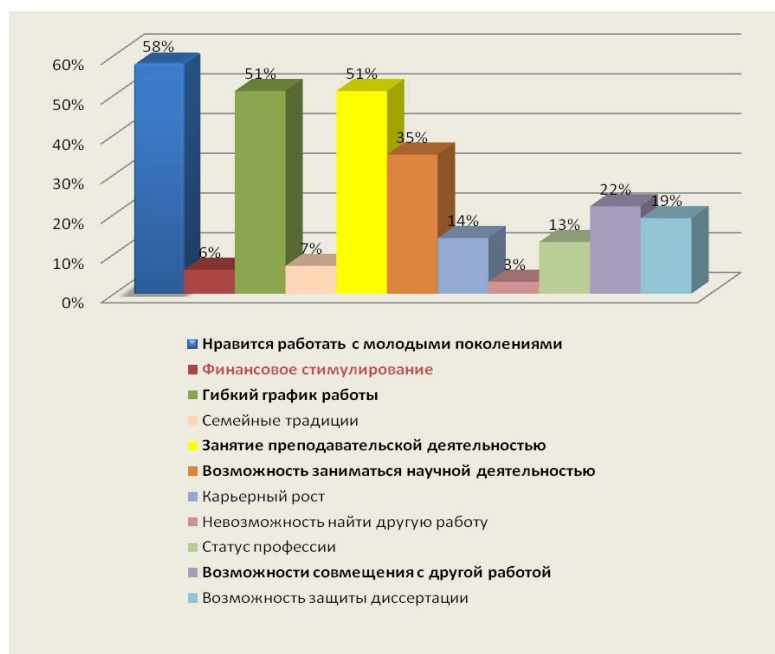


Рис. 2. Виды мотивации в сфере образовательной деятельности [8, с. 53]

Во-вторых, наблюдается качественное совершенствование социально-трудовых отношений. Новое качество социально-трудовых отношений проявляется на уровне принятия решений в сфере управления персоналом. Социально ответственные компании проводят политику социальной защиты своих работников, решая проблему культуры взаимодействия конкретного работника и представителя работодателя (менеджера, управляющего, исполнительного директора и др.). В этих условиях социальные функции предприятия начинают определять функции экономические, возрастает значение моральных стимулов и мотивации труда, повышается потребность в эффективном управлении персоналом, актуализируются системы участия работников в управлении собственностью и прибылью предприятия.

Социально-трудовые отношения в отличие от трудовых отношений охватывают обширный круг процессов и связей, возникающих по поводу участия субъектов экономики (работников, работодателей, профсоюзов, союзов предпринимателей, государства) в общественном производстве. Соответственно рынку труда со свойственными ему нормами, институтами, обеспечивающими воспроизводство рабочей силы и ее использование, сложились социально-трудовые отношения как органическое единство интересов различных сторон трудового взаимодействия. В ходе исторического развития от доиндустриального к постиндустриальному типу общества социально-трудовые отношения трансформировались от стихийно формирующихся до институционально регулируемых, включая условия найма, продолжительность рабочего периода, гарантии занятости, социальные выплаты, программы социального развития и др., то есть на рынке труда формируется предложение соответствующих рабочих мест. С другой стороны, современное производство предъявляет повышенные требования к качеству рабочей силы (уровень квалификации, профессионализм, опыт работы, корпоративные и личностные компетенции). Компетентностный подход становится опреде-

ляющим при принятии решений в сфере управления человеческими ресурсами организации, поскольку позволяет качественным образом изменить роль трудовых отношений и включить в них человека не как простого исполнителя трудовой функции, а как главное ключевое звено всей цепочки трудовых отношений компании, ориентированной на достижение стратегических целей.

Указанные векторы трансформации рынка труда определяют потребности в развитии и совершенствовании сложившихся методик управления персоналом. Эффективность реализации технологий кадрового менеджмента зависит от того, в какой мере учитываются те ключевые тенденции, которые сложились как внутри страны, так и за ее пределами. Ключевыми национальными тенденциями являются:

- 1) сокращение численности населения трудоспособного возраста (700-800 тыс. чел. в год) при одновременном ускоренном возрастании численности пенсионеров и снижении численности молодежи;
- 2) увеличение общего уровня экономической активности населения России, при сокращении периода экономической активности среднего работника;
- 3) расширение сферы неформальной занятости и развитие гибких систем трудоустройства;
- 4) недоиспользование трудового потенциала, несоответствие производительности труда уровню заработной платы;
- 5) дифференцированность в оплате труда не в зависимости от трудовых затрат и уровня профессионализма, а по отраслям и видам деятельности;
- 6) отсутствие стандарта формирования профессиональных компетенций;
- 7) отсутствие эффективной системы нормирования труда в ряде секторах и отраслях экономики;
- 8) общий структурный дисбаланс рынка труда.

Обобщая сложившиеся мировые тенденции развития современного рынка человеческих ресурсов, отметим некоторые. В-первых, что на фоне продолжающейся

глобализации, экономического роста азиатских государств (Китая и Индии) происходит демографическая деформация, перераспределение и качественное изменение состава трудовых ресурсов.

Вторая тенденция связана с изменением экономической активности населения. В развитых странах Европы в связи продолжающимся старением населения увеличивается средний возраст работников, а роль женщин в экономике становится все более значительной, активизируются миграционные процессы из регионов в центр.

В-третьих, на фоне инновационного развития возникнет потребность в персонализированном и ориентированном на потребителя производстве товаров и услуг. Это общемировая тенденция, характерная для развитых стран, заключается в усилении роли интеллектуальной, а не материальной составляющей в увеличении добавленной стоимости. В таких условиях фактором конкурентоспособности является привлечение работников, соответствующих новым реалиям, готовых к вызовам высокотехнологичной цивилизации. Если ранее работники конкурировали за условия и за работодателя, то сегодня тенденция меняется в сторону конкуренции работодателей за таланты. Поэтому на рынке человеческих ресурсов условия все больше будут диктовать кандидаты. А рынок труда (рабочей силы) трансформируется в рынок рабочих мест. Проблему нехватки специалистов работодателям придется решать путем корректировки требований к кандидатам, например, через привлечение выпускников вузов, прошедших стажировку и программы адаптации к рынку труда.

Также наблюдается тенденция ротации кадров внутри компании и движения из компании в компанию. Данная тенденция прослеживается уже сейчас: на рынке рекрутинга средний срок работы специалиста в компании за последние три года сократился с 2-3 лет до 1 года. Соответ-

ственно, все большее значение приобретают мотивационные программы (чистая зарплата, возможности получения кредитов, соцпакет и др.).

Меняется при этом и стиль управления компанией. Если в 90-е гг. наблюдалась преимущественно агрессивная политика, то сегодня руководители предпочитают либеральный или демократичный стиль управления. Следующая тенденция – это включенность руководителя кадровой службы в формальную и неформальную систему стратегического управления. В России руководитель кадровой службы организации входит в высший орган управления компанией в большинстве случаев (55%).

Тестируется тенденция усиления формализации оценки персонала, т.е. применение при оценке четких критериев, позволяющих сравнивать работника, его компетентность по сравнению с желательным уровнем. Самые низкие уровни формализации оценки персонала характерны для России (для служащих – 21%, для специалистов – 43%). По странам Европейского Союза среднее значение составляет 75%. Самая высокая степень формализации оценки распространена Великобритании (85%) и в США (до 95%).

В структуре управленческих технологий современного менеджмента персонала выделяется три укрупненных блока. Первый блок включает технологии управления персоналом (отбор, расстановка, оценка и адаптация персонала к условиям предприятия), а второй блок технологий связан с управлением мотивацией работников, а третий блок включает инструменты, обеспечивающие развитие персонала организации (обучение, аттестация, карьерное продвижение). Данную структуру можно представить в виде структурно-логической схемы, отражающей методологическое единство используемых технологий в современном кадровом менеджменте (рис. 3).



Рис. 3. Структура управленческих технологий современного менеджмента персонала [7]

Если первый и второй блоки управленческих технологий в той или иной мере представлены в системе кадрового менеджмента современных компаниях, то наибольший интерес представляет второй блок, связанный с управлением мотивацией. В структуре перечисленных методов (рис. 3) наибольшее внимание в перспективных компаниях уделяется технологиям управления стимулированием и оплатой труда работников. Современные системы оплаты труда должны быть конкурентоспособными (оплата труда в соответствии со среднерыночными ставками), ориентированными на соблюдение принципов справедливости, гибкими и зависимыми от результатов труда, от развития компетенций персонала и от стратегии компании в целом, а также должны быть прозрачными и формирующими лояльность и вовлечен-

ность персонала. Вообще проблема уровня заработных плат, соответствия уровню производительности труда не утратила своей актуальности как для России, так и для стран ближнего зарубежья (Украина, Белоруссия, Казахстан и др.). Как правило, при анализе этой ключевой тенденции развития рынка труда исследователи указывают на несоответствие заработной платы качеству рабочей силы. Согласно международным исследованиям уровень производительности труда в России в 5 раз ниже, чем в США, а уровень заработной платы в 25 раз ниже, чем в США [10, с. 8]. Это означает, что свободный рынок рабочей силы должен в первую очередь реагировать на низкую заработную плату. В табл. 1 приведены сравнительные данные о заработных платах в России и в развитых странах.

Таблица 1

Среднемесячная номинальная заработная плата работников, долл. США
(исходя из среднегодового официального курса доллара США) [12, с. 48; с.91]

Годы	Среднемесячная начисленная заработная плата							
	Россия	Германия	Италия	Канада	Великобритания	США	Франция	Япония
2000	79	2853,2	1514,7	440,3	1259,2	2944	2042,2	2719,7
2001	111	2842,9	1522,3	429,0	1411,8	3018	2040,2	2448,0
2002	139	3078,3	1651,9	432,5	1416,7	3064	2216,0	2363,8
2003	179	3750,6	2019,1	491,4	1372,4	3147	2701,1	2557,6
2004	234	4213,6	2296,3	540,8	1274,9	3280	3045,7	2709,1
2005	303	4343,8	2271,3	599,2	1342,3	3390	3178,8	2709,1
2006	391	4415,0	2487,5	661,1	1373,9	3545	3267,5	2576,1
2007	532	720,6	1313,0	2520,6

Если в странах Северной Европы соотношение почасовой заработной платы к производству добавленной стоимости на одного занятого составило 18,2:2,6; в «группе семи» - 13,5:2,3; в Средиземноморском регионе (Португалия, Греция, Испания, Словения, Турция, Израиль) – 5,2:1,5; в странах Юго-Восточной Азии (Ю. Корея, Малайзия, Сингапур) – 4,0:2,0; в странах Латинской Америки (Чили, Колумбия, Мексика, Венесуэла) – 1,4:1,0; то в России – 1,0:1,0. Только в Китае, Индии и Индонезии это соотношение оказалось 0,3:0,5 [6, с. 44-45]. В целом доля заработной платы в составе ВВП в России составляет 40%, в то время как в развитых странах – 60-70%. Таким образом, низкий уровень оплаты труда является, с одной стороны, объективным обстоятельством, поддерживаемым системными условиями, а, с другой стороны, фактором, сдерживающим экономический рост и инновационность развития экономики.

Реализация условий обеспечения научно-технического прогресса в России, как и в других странах, связана с возмещением затрат труда, то есть, если затраты на внедрение всяких новаций в производство будут больше экономии от заработной платы, то это означает, что оснований для технического прогресса нет. Так как доля заработной платы в себестоимости низка, то нет оснований для внедрения новаций. В таких условиях оказывается дешевле использовать низкооплачиваемую рабочую силу и примитивный труд (тенденция деквалификации,

воспроизводство системного кризиса в подготовке специалистов).

Кроме того, наблюдаемое в последние годы в России снижение трудовых издержек ученые оценивают как «внутрифирменную стратегию экономии затрат на предприятиях», заработная плата превращается в один из источников компенсации предпринимательских рисков, что в немалой степени способствует утрате ее трудовой природы. Реальные издержки заработной платы в расчете на единицу выпускаемой продукции уменьшились за последние годы в России приблизительно в 2 раза. Идет интенсивный процесс изменения структуры стоимости продукции в реальном измерении – значительная часть, приходившаяся ранее на заработную плату «переместилась» в материальные затраты и прибыль [1, с. 82-83]. Все сказанное свидетельствует о необходимости пересмотра политики формирования эффективной системы оплаты труда. Возможность разработки именно таких систем оплаты труда обеспечивают две современные технологии: грейдинг и система сбалансированных показателей.

Технология грейдинга позволяет, преимущественно, управлять постоянной частью оплаты труда. Для управления переменной частью суммарного вознаграждения персонала используется система сбалансированных показателей. Система сбалансированных показателей представляет собой инструмент реализации стратегии компании. В основе разработки ключевых показателей эффективности лежит

концепция системы сбалансированных показателей, предложенная в 1990-х гг. Р. Капланом и Д. Нортон [4]. Система сбалансированных показателей – это система, основанная на причинно-следственных связях между стратегическими целями и оперативными целями сотрудников (ключевыми показателями эффективности). Р. Каплан и Д. Нортон изложили в своих исследованиях то, как использовать эти показатели, чтобы привести в соответствие цели каждого работника и цели всей организации. Новая технология мотивации и стимулирования труда, основанная на причинно-следственных связях между стратегическими целями, отражающими их параметрами и факторами получения планируемых результатов, позволяет достигнуть равновесия между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, а также внешними и внутренними факторами деятельности и представляет собой инструмент стратегического управления компанией.

В общую систему управления мотивацией вписываются также методики формирования модели компетенций. Однако ситуация такова, что отсутствуют нормативы формирования модели компетенций, а их разработка является весьма трудоемким и индивидуальным процессом. Традиционно перечень образовательных компетенций определен на основе главных целей системы образования, структурного представления социального опыта и опыта индивида, а также основных видов деятельности учащегося, позволяющих ему овладевать социальным опытом, получать навыки жизни и практической деятельности в современном обществе.

В профессиональном сообществе нет единых стандартов, профессиональных требований и ключевые компетенции сводятся преимущественно к трем группам: корпоративным, управленческим и профессиональным. Корпоративные компетенции следуют из ценностей компании, которые фиксируются в таких корпоративных документах, как стратегия, кодекс корпоративной этики и т.д. Разработка

корпоративных компетенций является частью работы с корпоративной культурой компании. Результаты разработок представляются в локальных нормативных актах. Принято считать, что оптимальное количество корпоративных компетенций не превышает 5-7 групп компетенций. Управленческие компетенции необходимы руководителям для успешного достижения бизнес-целей. Профессиональные (технические) компетенции применимы в отношении определенной группы должностей, для конкретного рабочего места. Если в конце 20 века к ключевым компетенциям HR-менеджеров относились: компьютерная грамотность, широкие знания в сфере стратегического менеджмента и организационного поведения, способность проводить анализ и делать аналитические выводы, навыки обучения HR-технологиям линейных менеджеров, то в начале 21 века к сотрудникам служб HR предъявляются новые требования. Среди них отмечают следующие:

- знание бизнеса, понимание его специфики;
- коммуникативная способность;
- профессиональная ответственность;
- способность работать с большими объемами информации;
- аналитическое мышление и видение будущего;
- активная позиция, участие в реализации стратегических задач;
- ориентация на результат;
- опыт и готовность обучаться в реальной HR-практике;
- конкретные навыки кадрового администрирования (планирование, подбор, оценка, развитие и др.);
- генерация инновационных идей в сфере управления человеческими ресурсами;
- способность управлять изменениями (организация изменений в компании, гибкость принимаемых решений);
- управление командой, умение выстраивать межличностное общение (власть и влияние в команде, умение делегировать полномочия, способность сглаживать конфликтные ситуации).

Учет компетенций и встраивание их в систему управления мотивацией работников позволит через управление стимулированием труда управлять и формами развития персонала.

Завершенный вид системе управления мотивацией персонала придает оценка мотивации и оценка удовлетворенности трудом [3]. Необходимость проведения оценки мотивации персонала обусловлена, во-первых, потребностью организации в квалифицированных работниках, соответствующих нормам внутренней организационной культуры; во-вторых, тем, чтобы сотрудники, работая в организации, увеличивали нематериальные активы и общую рыночную стоимость компании; в-третьих, чтобы стабилизировать уровень текучести кадров. Существуют различные виды оценки мотивации: оценка компетенций работника, оценка трудовых ситуаций, оценка поведения сотрудника на рабочем месте, оценка результатов деятельности работника.

Оценка удовлетворенности трудом или удовлетворенности персонала как способ формирования текущей информации о состоянии и эффективности организации кадровых процессов позволяет современной организации своевременно корректировать систему мотивации, предотвращать ухудшение результатов работы персонала, а также уменьшать текучесть персонала.

Необходимость разработки и внедрения технологий управления мотивацией и стимулированием труда работников позволит усилить не только мотивацию и сделать процесс управления прозрачным и контролируемым. Например, необходимость разработки алгоритма внедрения системы сбалансированных показателей в российских вузах продиктована потребностью в активизации процессов научно-технологической модернизации российской экономики, с одной стороны, и популяризации научно-технической деятельности среди работников высшей школы – с другой.

Так, в Южном федеральном университете реализуется проект «Система мониторинга результативности научной дея-

тельности структурных подразделений и основного персонала (ППС и научных сотрудников) для повышения эффективности принятия управленческих решений руководством вуза» (<http://rating.tti.sfedu.ru>).

В целом, показано, что действие национальных и мировых тенденций рынка труда способствуют трансформации технологий кадрового менеджмента от прямого администрирования на рабочем месте до эффективного управления мотивацией и современными системами вознаграждения персонала (грейдинг и система сбалансированных показателей), что позволяет повысить качество трудового процесса, оптимизировать структуру затрат и повысить общую результативность деятельности современных коммерческих, бюджетных организаций и учреждений.

Литература

1. Воейков М.И. Социальная справедливость и экономическая эффективность. Опыт, проблемы, теория. Материалы научной конференции / Под ред. М.И. Воейкова. – М.: Ленанд, 2007. – 288 с.
2. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2003 – 720 с.
3. Иванова С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? / С.В. Иванова. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 288 с.
4. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 304 с.
5. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева / Под общ. ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 524 с.
6. Львов Д.С. Введение в институциональную экономику / Д.С. Львов. – М.: Изд-во Экономика, 2005. – 639 с.
7. Михалкина Е.В. Технология управления персоналом / Е.В. Михалкина // Технологии современного менеджмента: теория и практика. Под ред. Чернышева М.А. Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону: АкадемЛит. 2010. – 352 с.

8. Михалкина Е.В. Концепция новой системы оплаты труда на основе внедрения ключевых показателей эффективности в учреждения высшего профессионального образования / Е.В. Михалкина, Л.С. Скачкова // Мотивация и оплата труда. – 2013. – №1. – С. 48-60.
9. Пинк Д. Нация свободных агентов: как новые независимые работники меняют жизнь Америки: Пер.с англ. / Дэниел Пинк. – М.: Секрет фирмы, 2005. – 327 с.
10. Социальные реформы: Иллюзии и реальность. Материалы научной конференции / Под общ. ред. М.И. Войкова. – М.: КомКнига, 2006. – 224 с.
11. Управление человеческими ресурсами организации: теория, процессы, технологии. Монография / Под. ред. Михалкиной Е.В. Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону: Изд-во ЮФУ, 2013. – 428 с.
12. «Группа восьми» в цифрах. 2009: Стат.сб. – М.: Росстат, 2009. – 131 с.

Статья поступила в редакцию 12.04.2013