

УДК 331.101.3

МОТИВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

А. П. КАРПОВИЧ,
кандидат экономических наук,
доцент кафедры
государственного и муниципального управления
E-mail: ark@csu.ru
Челябинский государственный университет

Тема статьи обусловлена современными тенденциями и особенностями развития российских предприятий, которые характеризуются не только переходом на инновационный путь развития, усложнением трудовых отношений, но и усилением конкуренции как внутри предприятия, так и за его пределами. В связи с этим политика управления персоналом должна ориентироваться на всесторонние исследования их потенциала в русле инновационного развития экономики и изменения конфигурации управления персоналом.

Целью исследования является определение сущности, элементов и характеристик мотивационного потенциала, а также формулирование основного подхода к определению уровня мотивационного потенциала персонала предприятия. В работе использованы методы логического и сравнительного анализа, метод обобщения, позволившие определить ключевые параметры мотивационного потенциала, возможные направления его исследования и базовые зависимости по отношению к стратегии развития организации.

В качестве основного результата работы предлагается трактовка сущности мотивационного потенциала как возможности и готовности персонала и самой организации направить усилия персонала (знания, умения, навыки, компетенцию) на те виды деятельности, которые обеспечивают организации перспективы развития и позволяют реализовать ее существующие или прогнозируемые преимущества. Предполагается, что анализ мотивационного потенциала возможен на следующих взаимосвязанных уровнях: персональном, коллективном, организационном.

Сделан вывод о том, что исследование мотивационного потенциала позволит в условиях

деятельности современных предприятий выявить имеющиеся резервы мотивации и стимулирования трудовой деятельности и определить те системные ограничения, которые препятствуют достижению актуальных целей организации и согласованию интересов ключевых групп персонала.

Результаты работы могут быть использованы в качестве рекомендаций по диагностике мотивационного потенциала сотрудников и организации, что будет способствовать корректировке (определению) стратегически важных параметров управления персоналом на основе сочетания возможности и готовности работников и руководства организации к взаимному согласованию целей, интересов, основных методов управления.

Ключевые слова: мотивация, мотивационный потенциал, управление персоналом и мотивацией персонала

Реализация стратегии перехода российской экономики на инновационный путь развития невозможна без изменений в системе управления персоналом, качественное состояние которого является ключевым, определяющим возможности смены траектории социально-экономического развития [2, 4, 8]. Необходимость выявления путей повышения эффективности реализации потенциала персонала организации обусловлена тем, что в современных условиях интенсивной глобализации мировой экономики, возрастающей международной конкуренции и перехода на инновационный путь развития российской экономики новая парадигма роста предполагает использование трудовых ресур-

сов с новыми качествами. Реализация экономических реформ подразумевает использование новых подходов и на уровне хозяйствующих субъектов, а это напрямую связано с определением сущности и содержания процессов управления мотивационным потенциалом персонала, разработку критериев оценки эффективности такого управления.

В научной литературе понятие «потенциал» трактуется как скрытая возможность, способность, сила, способная проявиться при определенных условиях. Под потенциалом понимается также совокупность средств, возможностей в какой-нибудь области. В «Толковом словаре русского языка» С.И. Ожегова и Н.Ю. Шведовой потенциал определяется как «степень мощности в каком-нибудь отношении, совокупность каких-нибудь средств, возможностей». «Советский энциклопедический словарь» дает следующее определение: «Потенциал – источники, возможности, средства, запасы, которые могут быть использованы для решения какой-либо задачи, достижения определенной цели; возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области». Таким образом, *потенциал – это совокупность каких-либо возможностей в определенной сфере, возможно не явных.*

В свою очередь, термин «трудовой потенциал» – это достаточно широкое и часто употребляемое понятие, используемое при количественном и качественном анализе трудовых ресурсов на различных уровнях развития социально-экономических систем.

По мнению автора, изменение конфигурации трудовых отношений с учетом необходимости повышения производительности труда, отчуждение работников от результатов их труда, усиление напряженности во взаимоотношениях между руководством и работниками, рост конкуренции как внутри предприятий, так и между ними, и другие факторы приводят к необходимости применения более «тонкого» инструментария для управления мотивацией персонала. В многочисленных исследованиях в области управления персоналом делается вывод, что материальные стимулы не являются основными при выборе модели трудового поведения работников в организациях [11, 13–16, 18].

Данный факт свидетельствует о том, что современный работник рассматривает моральное, нематериальное мотивирование и стимулирование в качестве значимых. Подобное смещение акцентов должно быть обязательно учтено при формулировании мотивационной политики и политики сти-

мулирования в организациях. В связи с этим возникает необходимость серьезной оценки, анализа, определения тенденций развития и возможностей использования мотивационного потенциала конкретного работника или групп работников. Следует заметить, что известные теории мотивации не всегда дают однозначные рекомендации по управлению мотивацией персонала, что еще больше затрудняет процесс согласования взаимных интересов в рамках организации [7, 9].

Специалистами в области управления персоналом мотивационный потенциал, как правило, рассматривается в структуре трудового потенциала организации наряду с такими составляющими, как физический потенциал, интеллектуально-профессиональный потенциал и творческий потенциал [23]. С другой стороны, трудовой потенциал рассматривается как совокупность двух элементов [21], а именно *психофизиологического потенциала* (способностей человека, его здоровья, выносливости и работоспособности) и *мотивационного потенциала* (отношения к труду, стажа работы по специальности, способности профессионального роста). Первый подход, на взгляд автора, представляется более структурированным и полным.

В целом сущность мотивационного потенциала может быть раскрыта через способность применения и согласования интересов, совокупность возможностей [17], совокупность социально-психологических ресурсов [1]. При этом характер этих параметров может со временем изменяться.

Одним из ключевых моментов при исследовании мотивационного потенциала, на взгляд автора, является необходимость учета его динамического и относительного характера. Речь идет о том, что с течением времени уровень мотивационного потенциала может измениться под влиянием внешних (политика организации в области управления персоналом, сложившиеся отношения, изменение корпоративной культуры, приход или увольнение значимых, ключевых сотрудников и т.п.) и внутренних (получение образования, определенная жизненная ситуация, изменение установок, убеждений, интересов работника и т.п.) факторов. Важным является и такое свойство мотивационного потенциала, как относительность. Уровень мотивационного потенциала организации (работников) может быть разным по отношению к различным целям, стоящим перед организацией в соответствии с тем или иным набором знаний, умений, навыков, компетенций работников.

Автор считает целесообразным трактовать сущность мотивационного потенциала следующим образом: *это возможность и готовность персонала и самой организации направить усилия персонала (знания, умения, навыки, компетенцию) на те виды деятельности, которые обеспечивают организации перспективы развития и позволяют реализовать ее существующие или прогнозируемые преимущества.*

Следует отметить, что рассмотрение и анализ мотивационного потенциала возможны на разных уровнях: по отношению к работнику (субъективный, личностный уровень); по отношению к группе работников (коллективный, групповой) и по отношению к организации в целом (организационный уровень) [5, 6, 12, 20, 22].

Мотивационный потенциал обладает количественной и качественной характеристиками. Количественная характеристика формируется в том числе показателями затрат времени, необходимых для переориентации деятельности работников в актуальном для организации направлении. Качественная же характеристика может быть представлена предрасположенностью работника к реализации определенных видов работ, интересом к тем или иным видам деятельности, его реакцией на изменения, поведением в критических ситуациях. Качественную оценку уровня мотивационного потенциала следует проводить в балльной форме с использованием экспертного метода.

Изучение мотивационного потенциала персонала сопряжено с рядом трудностей. Первая заключается в отсутствии эффективного инструментария (методик), позволяющего количественно оценить уровень мотивационного потенциала работников [3, 10, 19]. Вторая трудность состоит в том, что не всегда результаты оценки, например мотивационного профиля работника, соответствуют его истинным значениям. Исследование мотивационного потенциала организации позволяет определить следующие стратегически важные параметры:

- соответствие политики организации в сфере управления персоналом объективным условиям функционирования, выраженным в определенных формальных и неформальных процедурах, документах;
- перечень условий и факторов соответствия (согласования) целей, интересов организации в целом и отдельных работников, а также их групп;
- группы работников, по отношению к которым необходимо дифференцировать мотивационную политику организации;

- релевантность (т.е. степень соответствия ожидаемым результатам) применяемой в организации мотивационной политики и др.

Для управления мотивационным потенциалом необходимо выделить определенные группы работников, по отношению к которым есть основания реализовывать отличающиеся мотивационные схемы (системы мотивации и стимулирования труда). Уровни мотивационного потенциала, характеризующие возможность и готовность работников и организации к взаимному согласованию целей и интересов, приведены на рисунке.

Следует заметить, что нахождение организации на уровнях 1–3 мотивационного потенциала означает наличие в ней неиспользуемого резерва трудового потенциала.

Авторская позиция относительно возможности дифференциации уровней мотивационного потенциала в компаниях различных сфер деятельности обусловлена следующим. Разница в количественном выражении уровня мотивационного потенциала организации может быть определена иным подходом к ранжированию элементов мотивационного потенциала в соответствии со спецификой деятельности конкретной организации. Другими словами, может сложиться ситуация, когда уровень мотивационного потенциала количественно будет одинаков для организаций разной отраслевой принадлежности, но качественная, содержательная составляющая уровня мотивационного потенциала будет различной.

В качестве упрощенного алгоритма управления мотивационным потенциалом можно представить следующий порядок действий:

- 1) определение целей и задач стратегического развития организации;
- 2) отбор и оценка ключевых показателей, характеризующих рыночное положение организации;
- 3) оценка уровня мотивационного потенциала организации (определение соответствия реального уровня мотивационного потенциала желаемому уровню);
- 4) разработка и реализация мотивационных схем в соответствии с поставленными целями и задачами;
- 5) обеспечение развития элементов мотивационного потенциала организации в соответствии с установленными приоритетами.

Оценка мотивационного потенциала в организации позволит определить те системные ограничения, которые имеют место в конкретный период времени по отношению к тем целям, которые являются акту-

Возможность и готовность ОРГАНИЗАЦИИ к согласованию интересов

		Высокий уровень	Низкий уровень
Возможность и готовность РАБОТНИКОВ к согласованию интересов	Высокий уровень	<p>1. «Соответствие»</p> <p>Работники и организация в целом демонстрируют способность к взаимному согласованию своих целей, интересов, что обеспечивает сохранение и повышение эффективности деятельности организации в условиях изменения окружающей среды. Организация имеет инструментарий, позволяющий оценивать и вовлекать в производственный процесс работников, которые, в свою очередь, обладают способностями, компетенцией и желанием освоения новых видов деятельности (корректировки своих трудовых функций)</p>	<p>2. «Отвержение»</p> <p>Работники желают проявить большую вовлеченность, участие в деятельности организации, которая на данный момент не имеет возможности (механизмов, инструментов) подобного привлечения к участию в принятии решений, производственной деятельности. Такой уровень мотивационного потенциала приводит к потере организацией инновационных, творческих, активных высокопрофессиональных сотрудников</p>
	Низкий уровень	<p>3. «Нападение»</p> <p>Организации требуется большая вовлеченность и лояльность работников, нежели та, которую они проявляют. Такая ситуация характерна при смене руководителей разного уровня, как правило, пришедших из других компаний, постановке амбициозных целей развития организации, необходимости выхода на новые рынки сбыта, производства нового продукта</p>	<p>4. «Индифферентность»</p> <p>Цели, ценности, интересы работников и организации слабо согласованы, налицо демонстрация безразличия к возможности нахождения взаимных интересов. Эффективность деятельности организации минимальна, наблюдается повышенная текучесть кадров (независимо от уровня квалификации работников)</p>

Примечание. Авторская разработка.

Уровни мотивационного потенциала

альными как для персонала, так и для организации в целом, и, соответственно, учесть их при разработке стратегии и тактики управления персоналом.

Список литературы

1. Бурлакова М.В., Гагаринская Г.П. Повышение эффективности деятельности предприятий на основе развития мотивационного потенциала работников (на примере промышленности строительных материалов): монография. Самара: Глагол, 2009. 353 с.
2. Велихов Е.П. Россия должна научиться «выращивать» новых людей // Проблемы теории и практики управления. 2013. № 2. С. 8–13.
3. Волосский А.А. Мотивация и стимуляция труда. М.: Техносфера, 2007. 496 с.
4. Гречко М.В. Оценка состояния инновационного развития национальной экономики России // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2014. № 6. С. 29–35.
5. Джакупова Д. Позиционирование и система мотивации: практика применения // Проблемы теории и практики управления. 2012. № 7–8. С. 170–172.
6. Добровольский А.И., Золотарев Н.П., Лисовский В.В., Коркина Т.А. Вовлечение персонала в совершенствование системы производственного контроля в ОАО «Ургалуголь» // Уголь. 2012. № 2. С. 47–49.

7. Карпович А.П. Симптомы проблем в системе мотивации персонала // Проблемы в управлении социально-экономическими системами в условиях инновационного развития: сборник научных трудов VI региональной научно-практической конференции. Челябинск: Энциклопедия, 2012. С. 116–120.

8. Киселева И.А., Симонович Н.Е. Экономическая и социально-психологическая безопасность предприятия // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2014. № 5. С. 30–35.

9. Климова В.А. Совершенствование мотивационного механизма организации // Человек и труд. 2009. № 1. С. 1–2.

10. Кобьелл К. Мотивация в стиле ЭКШН. Восторг заразителен. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 190 с.

11. Кондратьев Э. Управленческий персонал предприятия: оценка потенциала развития // Проблемы теории и практики управления. 2012. № 11–12. С. 158–166.

12. Коркина Т.А., Макарова В.А. Развитие организационного механизма повышения производительности труда рабочих горнодобывающего предприятия // Современные исследования социальных проблем. 2014. № 4(36).

13. Красильников С. Как повысить эффективность мотивации: от финансового неравенства к мотивационным диверсификациям // Проблемы теории и практики управления. 2014. № 3. С. 50–58.

14. Любицкая В.А. Система мотивации и стимулирования труда работников промышленного предприятия в рыночной среде. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sistema-motivatsii-i-stimulirovaniya-truda-rabotnikov-promyshlennogo-predpriyatiya-v-rynnochnoy-srede>.

15. Митрофанова Е.А., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Оценка

результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: учебно-практическое пособие. М.: Проспект, 2012. 72 с.

16. Озерникова Т.Г. Управление трудовой мотивацией: учебное пособие. Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2009. 346 с.

17. Олехнович М., Макарова Т. Мотивационный аудит как технология повышения эффективности управления персоналом // Управление персоналом. 2006. № 2. С. 46–53. <http://www.dissercat.com/content/organizatsionno-pedagogicheskie-usloviya-razvitiya-motivatsionnogo-potentsiala-professionalnixz2Kqskk5DI>

18. Попов Е., Ческидов Р. Мотивация менеджеров по ключевым бизнес-процессам и показателям // Проблемы теории и практики управления. 2014. № 3. С. 78–85.

19. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. М.: Вершина, 2006. 224 с.

20. Свешишникова Е., Асютин С. Управление лояльностью персонала в организации // Проблемы теории и практики управления. 2011. № 11. С. 81–90.

21. Старкова Е.Ю. Механизм формирования мотивационного потенциала как фактор эффективного управления человеческими ресурсами // Креативная экономика. 2011. № 11. С. 61–65.

22. Стояновская И. Организационная культура и мотивация персонала через ценности // Проблемы теории и практики управления. 2012. № 6. С. 97–102.

23. Хмелева Г.А., Хмелева Е.М. Трудовой потенциал организации в условиях инновационного вектора развития страны. URL: <http://m-economy.ru/art.php?nArtId=2541>.

National Interests: Priorities and Security
ISSN 2311-875X (Online)
ISSN 2073-2872 (Print)

Mechanisms for Sustainable Development of Economy

MOTIVATIONAL POTENTIAL AS AN OBJECT OF MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS

Arina P. KARPOVICH

Abstract

Importance The subject of the article is due to modern trends and features of the development of Russian

enterprises, which are not only characterized by the transition to the innovation way of development, and the complexity of labor relations, but the increased

competition both within the enterprise and beyond. The personnel management policy should be oriented to the comprehensive research of the capacity in line with the innovative development of the economy and change of the configuration of management staff.

Objectives The aim of the study is to define the entities, elements and characteristics of the motivational capacity, as well as the formulation of the basic approach to determining the level of the motivational capacity of enterprise personnel.

Methods For the study, I used the logical methods and the method of comparative analysis, synthesis, which define the key parameters of the motivational potential, possible areas of its research and the baseline according to the development strategy.

Results As a result of the work, I am proposing an interpretation of the essence of the motivational capacity as both the potential and commitment of staff and the organization proper to aim the staff's efforts (knowledge, skills, and competence) at those activities that provide the perspectives of development and enable the organization to implement its existing or projected benefits. The analysis of motivational capacity is possible at the following interrelated levels: personal, collective, organizational.

Conclusions and Relevance I conclude that a study of the motivational capacity would enable the activities of modern enterprises to identify the existing reserves of motivation and stimulation of work and identify those system restrictions which hinder the achievement of the goals of the organization and harmonization of interests of key groups of staff. The results can be used as recommendations for diagnosing the motivational capacity of staff and the organization, which will facilitate the adjustment (determination) of strategic human resource management parameters based on a combination of capabilities and readiness of employees and management of the organization to the mutually agreed goals, interests, and key management techniques.

Keywords: motivation, motivational potential, personnel management, staff

References

1. Burlakova M.V., Gagarinskaya G.P. *Povyshenie effektivnosti deyatel'nosti predpriyatii na osnove razvitiya motivatsionnogo potentsiala rabotnikov (na primere promyshlennosti stroitel'nykh materialov): monografiya* [Improving the performance of enterprises on the basis of the development of the motivational capacity of employees (a building materials industry

case study): a monograph]. Samara, Glagol Publ., 2009, 353 p.

2. Velikhov E.P. Rossiya dolzhna nauchit'sya "vyrashchivat" novykh lyudei [Russia must learn to "prepare" new people]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya = Problems of theory and practice of management*, 2013, no. 2, pp. 8–13.

3. Volosskii A.A. *Motivatsiya i stimulyatsiya truda* [Motivation and stimulation of work]. Moscow, Tekhnosfera Publ., 2007, 496 p.

4. Grechko M.V. Otsenka sostoyaniya innovatsionnogo razvitiya natsional'noi ekonomiki Rossii [An assessment of innovative development of the national economy of Russia]. *Natsional'nye interesy: priority i bezopasnost' = National interests: priorities and security*, 2014, no. 6, pp. 29–35.

5. Dzhakupova D. Pozitsionirovanie i sistema motivatsii: praktika primeneniya [Positioning and a motivation system: practical applications]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya = Problems of theory and practice of management*, 2012, no. 7-8, pp. 170–172.

6. Dobrovolskii A.I., Zolotarev N.P., Lisovskii V.V., Korkina T.A. Vovlechenie personala v sovershenstvovanie sistemy proizvodstvennogo kontrolya v OAO "Urgalugol" [Involvement of the personnel in improving the production control system in JSC Urgalugol]. *Ugol' = Coal*, 2012, no. 2, pp. 47–49.

7. Karpovich A.P. [The symptoms of problems in the system of personnel motivation]. *Problemy v upravlenii sotsial'no-ekonomicheskimi sistemami v usloviyakh innovatsionnogo razvitiya: sbornik nauchnykh trudov VI regional'noi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Proc. 6th Reg. Sci. Conf. "Problems of management of the socio-economic systems in terms of innovative development"]. Chelyabinsk, Entsiklopediya Publ., 2012, pp. 116–120.

8. Kiseleva I.A., Simonovich N.E. Ekonomicheskaya i sotsial'no-psikhologicheskaya bezopasnost' predpriyatii [The economic and socio-psychological security of an enterprise]. *Natsional'nye interesy: priority i bezopasnost' = National interests: priorities and security*, 2014, no. 5, pp. 30–35.

9. Klimova V.A. Sovershenstvovanie motivatsionnogo mekhanizma organizatsii [Improvement of the motivation mechanism of the organization]. *Chelovek i trud = People and work*, 2009, no. 1, pp. 1–2.

10. Kobjoll K. *Motivatsiya v stile EKShN. Vostorg zarazitelen* [Motivation in the Style of ACTION. Enthusiasm is Contagious]. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2007, 190 p.

11. Kondrat'ev E. Upravlencheskii personal predpriyatiya: otsenka potentsiala razvitiya [Management personnel of the enterprises: assessing the potential of development]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya = Problems of theory and practice of management*, 2012, no. 11-12, pp. 158–166.

12. Korkina T.A., Makarova V.A. Razvitie organizatsionnogo mekhanizma povysheniya proizvoditel'nosti truda rabochikh gornodobyvayushchego predpriyatiya [Development of the institutional mechanism to increase mine productivity]. *Sovremennye issledovaniya sotsial'nykh problem = Current research of social problems*, 2014, no. 4.

13. Krasil'nikov S. Kak povysit' effektivnost' motivatsii: ot finansovogo neravenstva k motivatsionnym derivativam [How to improve motivation: from financial inequality to motivational derivatives]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya = Problems of theory and practice of management*, 2014, no. 3, pp. 50–58.

14. Lyubitskaya V.A. Sistema motivatsii i stimulirovaniya truda rabotnikov promyshlennogo predpriyatiya v rynochnoi srede [The system of motivation and stimulation of employees of industrial enterprises in the market environment]. Available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/sistema-motivatsii-i-stimulirovaniya-truda-rabotnikov-promyshlennogo-predpriyatiya-v-rynochnoy-srede>. (In Russ.)

15. Mitrofanova E.A., Ivanovskaya L.V. Upravlenie personalom: teoriya i praktika. Otsenka rezul'tatov truda personala i rezul'tatov deyatel'nosti podrazdelenii sluzhby upravleniya personalom: uchebno-prakticheskoe posobie [Human resource management: theory and practice. Evaluation of the performance of staff and offices of personnel management: a tutorial]. Moscow, Prospekt Publ., 2012, 72 p.

16. Ozernikova T.G. Upravlenie trudovoi motivatsiei: uchebnoe posobie [Governing labor motivation: a tutorial]. Irkutsk, BSUEL Publ., 2009, 346 p.

17. Olekhovich M., Makarova T. Motivatsionnyi audit kak tekhnologiya povysheniya effektivnosti upravleniya personalom [Motivational audit as a technology to improve HR management]. *Upravlenie personalom = Personnel management*, 2006, no. 2,

pp. 46–53. Available at: <http://www.dissercat.com/content/organizatsionno-pedagogicheskie-usloviya-razvitiya-motivatsionnogo-potentsiala-professionalnix-ixzz2Kqskk5DI>.

18. Popov E., Cheskidov R. Motivatsiya menedzherov po klyuchevym biznes-protsessam i pokazatelyam [Motivation of managers on key business processes and indicators]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya = Problems of theory and practice of management*, 2014, no. 3, pp. 78–85.

19. Samoukina N.V. Effektivnaya motivatsiya personala pri minimal'nykh finansovykh zatratkh [Effective motivation of staff at the minimum financial cost]. Moscow, Vershina Publ., 2006, 224 p.

20. Sveshnikova E., Asyutin S. Upravlenie loyal'nost'yu personala v organizatsii [Loyalty management of personnel in the organization]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya = Problems of theory and practice of management*, 2011, no. 11, pp. 81–90.

21. Starkova E.Yu. Mekhanizm formirovaniya motivatsionnogo potentsiala kak faktor effektivnogo upravleniya chelovecheskimi resursami [A mechanism of formation of the motivational potential as a factor of effective human resource management]. *Kreativnaya ekonomika = Journal of Creative Economy*, 2011, no. 11, pp. 61–65.

22. Stoyanovskaya I. Organizatsionnaya kul'tura i motivatsiya personala cherez tsennosti [Organizational culture and motivation of staff through the values]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya = Problems of theory and practice of management*, 2012, no. 6, pp. 97–102.

23. Khmeleva G.A., Khmeleva E.M. Trudovoi potentsial organizatsii v usloviyakh innovatsionnogo vektora razvitiya strany [A labor potential of the organization in the innovative development of the country]. Available at: <http://m-economy.ru/art.php?nArtId=2541>. (In Russ.)

Arina P. KARPOVICH

Chelyabinsk State University, Chelyabinsk,
Russian Federation
apk@csu.ru