

ЭКОНОМИКА ЖӘНЕ ҚҰҚЫҚ ~ ЭКОНОМИКА И ПРАВО ~ ECONOMICS AND LAW

МРНТИ 06.77.59

DOI 10.47649/vau.2022.v65.i2.08

УДК: 331.103

А. Эралиева^{1*} , А. Баканова¹ 

¹Академия государственного управления при Президенте Кыргызской Республики
им. Жусупа Абдрахманова
г.Бишкек, 720040, Кыргызская Республика
e-mail: mtaista@yandex.ru

**ВЛИЯНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИЙ**

Аннотация. В этом исследовании рассматривается влияние управления человеческими ресурсами на эффективность организации. В быстро меняющейся конкурентной среде человеческие ресурсы являются одним из важным источником неоспоримого преимущества в рыночных условиях. Системы человеческих ресурсов могут внести свой вклад в постоянное конкурентное преимущество, способствуя развитию компетенций, специфичных для конкретной компании. В данной работе, подчеркнув, что кадровый потенциал является важным источником конкурентного преимущества, дается определение стратегического управления человеческими ресурсами. Общие принципы стратегии управления человеческими ресурсами уже заложены исследователями и продолжают развиваться в настоящее время. Вместе с тем, по признанию многих авторов и за рубежом сложилось неоднозначное и даже противоречивое отношение к стратегии управления персоналом. Несмотря на то, что существует определенный опыт использования принципов стратегического управления человеческими ресурсами в практике передовых организаций, закладываются теоретические и методологические основы данного направления, на сегодняшний день концепция управления человеческими ресурсами не сформирована до конца и продолжает развиваться. Исследование показало, что система вознаграждения положительно влияет на удовлетворенность работой, а аттестация работников может напрямую определить продуктивность работников. Кроме того, необходимо отметить, что обучение персонала играет на прибыльность организации. На конкретных примерах из академических исследований, касающихся влияния стратегической практики управления человеческими ресурсами на результаты деятельности организации, делается вывод о том, что управление человеческими ресурсами имеет значительную связь с результатами производительности деятельности организации.

Ключевые слова: стратегия, человеческие ресурсы, развитие, компания, стратегические цели, организация.

Введение.

Управление человеческими возможностями и ресурсами создает тесную взаимосвязь между общими стратегическими целями бизнеса, стратегией человеческих ресурсов, и реализацией. Опубликованные международные исследования говорят о положительной статистике взаимосвязи между более широким внедрением практики управления персоналом и эффективностью бизнеса. Причинно-следственная связь между Human Resources (далее-HR). и результатами деятельности организации позволит HR-менеджерам разрабатывать программы, которые принесут лучшие операционные результаты для достижения более высоких организационных показателей.

Экономическая среда быстро меняется и эти изменения характеризуются такими явлениями, как глобализация, меняющиеся требования потребителей и требования инвесторов, постоянно растущая конкуренция на рынке продукции. Чтобы успешно конкурировать в этой среде, организациям постоянно необходимо улучшать свои показатели путем снижения затрат,

внедрения инноваций в продукты и процессов повышения качества, производительности и скорости вывода продукции на рынок.

Материалы и методы исследования. Методологической основой формирования стратегии управления человеческими ресурсами выступает экономическая наука, которая руководствуется такими научными подходами как процессный, системный, ситуационный, содержательный, поведенческий, институциональный, организационный, эмпирический и др.; и формирует мировоззрение руководителей и исполнителей в отношении управления персоналом в производственном процессе. Методологические основы разработки управления человеческими ресурсами предполагают наличие диалектического подхода, позволяющего рассматривать управленческие проблемы в их постоянной взаимосвязи, движении и развитии. Общими основами методологии являются научные подходы.

В процессе исследования использовались методы экономической логики, анализа и синтеза, причинно-следственных связей, сравнений и аналогий, метод «наилучшей практики», метод модели функционального развития процессов (Capability Maturity Model), методы научного прогноза и другие методы познания экономических процессов и явлений.

Система управления персоналом должна рассматриваться комплексно, именно тогда достигается наилучший эффект и качество в целом системы управления. Применение комплексного подхода наряду с системным анализом при изучении вопроса управления человеческим потенциалом актуально на современном этапе и позволяет взглянуть шире и глубже на саму систему в целом. В само исследование были включены предположения о влиянии проверенных на практическом опыте многих организаций утверждений, что материальное стимулирование, социальное обеспечение, приобщение сотрудников и их вовлечение в планы и перспективы организации повысит конкурентоспособность компаний.

Результаты и их обсуждение. Люди, составляющие организацию - человеческие ресурсы – считаются одним из самых важных ресурсов современных компаний. Люди и то, как ими управляют, становятся все более важными ресурсами, потому что многие другие источники конкурентного успеха стали менее мощными, чем раньше. Они создают новые продукты, аккумулируют и используют финансовые ресурсы, контролируют качество. Люди способны к постоянному совершенствованию и развитию. Их возможности и инициатива безграничны, в то время как другие ресурсы ограничены. Признание того, что основа конкурентного преимущества изменилась, является необходимым для разработки иной системы координат при рассмотрении вопросов управления человеческими ресурсами и стратегии. Традиционные источники успеха такие как технология продукта и процесса, защищенные рынки, экономия масштаба и т.д.- все еще могут обеспечить конкурентные рычаги, но человеческие ресурсы организации более важны для ее устойчивости.

Управление человеческими ресурсами может рассматриваться с разных точек зрения:

- как система разработки и реализации взаимосвязанных, тщательно продуманных решений по поводу регулирования отношений труда и занятости на уровне организации;
- как направление управленческой деятельности, в которой человеческий компонент (или персонал) организации рассматривается как: один из важнейших ресурсов ее успешного функционирования и развития, фактор ее эффективности и роста, средство достижения стратегических целей.

Основная цель управления человеческими ресурсами должна совпадать с конечной целью организации, которое обеспечивает стабильное функционирование и устойчивое развитие организации в долгосрочной перспективе, а также создание сплоченного эффективно работающего коллектива, способного достичь запланированных целей.

Управление HR реализуется через два направления: стратегическое и оперативное. Стратегическое направление – долгосрочная, инновационная, исходящая из ключевых ресурсов организации – людьми, которое обеспечивает конкурентные преимущества организации, если им правильно управлять. Данное направление реализуется через такие виды деятельности, как планирование человеческими ресурсами; разработка правовых проблем, связанных с управлением людьми; изучение тенденций изменения рабочей силы; решение проблем слияний и приобретений; содействие реструктуризации и сокращению размеров предприятий; управление вознаграждениями. Стратегическое управление человеческими ресурсами обеспечивает организацию стратегией планового развития кадров, что позволяет иметь обученный персонал в соответствии с потребностями организации.

Оперативное направление – административное, краткосрочное, связанное с разнообразной текущей деятельностью по управлению людьми и направленная на реализацию разработанных стратегий. Оно реализуется через следующие виды деятельности: набор и отбор персонала для заполнения имеющихся вакансий; осуществление профессиональной и социальной ориентации и адаптации; рассмотрение докладов по технике безопасности при несчастных случаях; управление программами дополнительных льгот; создание благоприятных трудовых отношений в коллективе между персоналом и руководством; рассмотрение жалоб; оценка трудовой деятельности.

Большую роль в управлении человеческими ресурсами принадлежит специально созданной в организации службе Human Resources. По мнению ряда авторов, основательная трансформация HR-служб начинается с создания так называемой ценности и ее получателя, а также с четкого формулирования того, что именно они получают от HR-услуг [1, с.20]. То есть если HR служба управления желает принести компании конкурентное преимущество, то она должна создать существенную ценность с конкретным результатом. Концепция конкурентного преимущества была ранее сформулирована Майклом Портером, где он подчеркивал о важности дифференциации, которая заключается в предложении продукта или услуги.

Параллельно с пониманием того, что человеческие ресурсы являются жизненно важными для организации, функция управления человеческими ресурсами также поднимается вверх в организационной иерархии. Управление человеческими ресурсами направлено на то, чтобы организация получала и удерживала квалифицированную, эффективную и хорошо мотивированную рабочую силу, в которой она нуждается. Это означает принятие мер по оценке и удовлетворению будущих потребностей людей, а также для повышения и развития присущих людям способностей – их вклада, потенциала и возможности трудоустройства – путем предоставления возможностей для обучения и непрерывного развития. Это включает в себя функционирование процедур найма и отбора, развития и обучения, связанных с потребностями бизнеса.

Управление HR рассматривается как систематическая и целенаправленная задача с перспективой по развитию кадровых ресурсов в нужном для организации направлении. [2, с.40]. Необходимо отметить, что есть четкое разграничение между различными определениями, которые хотелось бы рассмотреть. Специфика определений заключается в том, что есть:

- Управление кадрами. В данном определении понимается управление в основном связанных с юридическими отношениями, в области трудовых отношений между работником и организацией.

- Управление персоналом. Здесь регулируются производственные и внутрифирменные отношения между субъектом и объектом при исполнении возложенных на них обязательств.

■ Управление человеческими ресурсами. Управление касается экономических отношений, в целях достижения сугубо экономической эффективности при выполнении задач [3, с.284].

По мнению исследователей, необходимо придерживаться такой последовательности, чтобы достичь эффективности в работе организации, но зачастую управление людьми сводится только к управлению кадрами. В управление кадрами входит: прием на работу, назначение, перемещение, ротация, заключение трудовых договоров, увольнение. Между тем как во многих зарубежных компаниях именно отделу человеческих ресурсов отводится главенствующая роль.

Именно управление человеческими ресурсами включает в себя такие задачи, как:

- подготовка кадров,
- непосредственное управление,
- стратегический подбор персонала,
- обучение сотрудников,
- вопросы определения размера вознаграждений,
- рабочие взаимоотношения,
- здравоохранение,
- удовлетворенность работников предоставленными им условиями
- вопросы трудовых прав
- политика на повышение эффективности организации

Стратегическое управление человеческими ресурсами (СУЧР) представляет собой относительно новое преобразование в области управления человеческими ресурсами. СУЧР рассматривает роль, которую системы управления человеческими ресурсами играют в производительности фирмы, особенно фокусируясь на выравнивании человеческих ресурсов как средство получения конкурентного преимущества. Одной из важнейших функций стратегического управления человеческими ресурсами является акцент на найме рабочей силы как методе достижения конкурентного преимущества.

Следующий компонент является не менее важным-это создание нужного психологического климата. Создание комфортного психологического климата входит в одну из нелегких задач службы управления, так как комфортно человек чувствует себя тогда, когда в определенной степени удовлетворены его основные потребности. Это представляется затруднительным, поскольку люди приходят на работу с разными целями: получать заработную плату; иметь некоторый статус в семье, обществе и среди знакомых; просто нравится работать; желание общаться [4, с.296]. В этой связи руководителям служб управления необходимо взять во внимание и данные факторы.

Ресурсно-ориентированный подход предполагает, что системы человеческих ресурсов могут способствовать устойчивому конкурентному преимуществу путем содействия развития компетенций, специфичных для конкретной компании. Устойчивое превосходство многих компаний объясняется уникальными возможностями управления человеческими ресурсами для получения конкурентных преимуществ. И наоборот, в той степени, в которой системы управления персоналом препятствуют мобилизации новых компетенций и/или разрушают существующие компетенции, системы управления персоналом препятствуют мобилизации новых компетенций и/или разрушают существующие компетенции, могут способствовать уязвимости организации и конкурентным недостаткам. Некоторые исследователи обнаружили, что обучение сотрудников имеет положительное влияние на эффективность организации. Кроме того, успешное обучение не только увеличивает эффективность навыков и знаний сотрудников, но также помогает повысить удовлетворенность сотрудников, что является важным для достижения организационных целей.

Исследования показали, что упреждающие действия дают значительные показатели в деятельности организаций. И также в организациях где не было реального корпоративного планирования и управления человеческим капиталом была стагнация. В последние годы двадцатого столетия руководство пришло к тому, что именно люди, а не продукты, рынки, деньги, здания или оборудование являются основным источником конкурентного преимущества. Все активы организации, кроме людей, инертны. Это пассивные ресурсы, которые требуют эффективного воздействия для получения конечного продукта в виде ценности.

Важно понять, почему успех благодаря человеческим ресурсам может быть устойчивым и не может быть легко имитирован конкурентами. Причина в том, что успех, который приходит благодаря эффективному управлению людьми часто не так заметен или прозрачен, как его источник. Организационная культура и то, как осуществляется управление людьми, их влияние на поведение человека, знание и навыки- иногда рассматриваются как "мягкая" сторона успеха. Легко перенять из опыта успешных компаний что-то одно, но гораздо сложнее перенять, скопировать множество успешных факторов или даже определенную систему.

Востребованной профессия руководителя управления человеческими ресурсами (УЧР) оказалась в период пандемии COVID-19, именно тогда пришлось организовать процесс с удаленным графиком работы, оценить риски для организации, учесть, как и каким образом сотрудники будут взаимодействовать друг с другом и с другими отделами. В этом неоценимую помощь оказали цифровые инструменты, которые стали одним из инструментов конкурентных преимуществ [5, с.384].

В итоге УЧР необходимо достичь следующих стратегических целей для того, чтобы компания получила и поддерживала конкурентное преимущество:

- инвестировать в людей посредством внедрения и поощрения процессов обучения, разработанных для повышения потенциала и приведения навыков в соответствие с потребностями организации;
- обеспечить, чтобы организация определила знания, необходимые для достижения своих целей и удовлетворения своих клиентов, и предпринимает шаги для приобретения и развития своего интеллектуального капитала;
- определить модели поведения, необходимые для организационного успеха и обеспечить, чтобы такое поведение поощрялось, ценилось и вознаграждалось;
- поощрять людей искренне участвовать в работе, которую они выполняют для организации;
- добиться приверженности людей миссии организации и ценностям.

Для достижения этих целей необходимо понять связь между УЧР и бизнес-стратегией.

Многие организации сталкиваются с нестабильной ситуацией на рынке. Для того чтобы создать и поддерживать конкурентное преимущество в такой среде, организации должны постоянно повышать эффективность своей деятельности. В связи с этим все больше и больше организаций полагаются на подходы к измерению, такие как карты оценки персонала, анкеты, чтобы получить представление о том, каким образом человеческие ресурсы в организации добавляют ценность.

Растущий интерес к данной теме актуализируется также растущим числом исследований, которые показывают положительную связь между управлением человеческими ресурсами и эффективностью организации. Взаимосвязь между HR и эффективностью фирмы была предметом горячих дискуссий в последние два десятилетия, причем большая часть первичных научных исследований была проведена в США и в меньшей степени, Великобритании. Как

организации, так и ученые стремятся доказать, что УЧР оказывает положительное влияние на итоговую производительность.

В организациях, где в большей степени делается акцент на финансовые результаты, и руководство неспособно организовать политику и систему человеческих ресурсов, то происходит крушение системы. Поскольку из научных исследований ясно следует, что человеческие ресурсы являются источником устойчивого конкурентного преимущества. Поэтому традиционные затраты, связанные с разработкой стратегии управления персоналом не следует рассматривать как операционные расходы, а лучше рассматривать как инвестиции и вложения в основные средства.

К числу мер, можно добавить, что компании должны обращать внимание на оплату труда, формировать позитивное взаимодействие между работниками и организациями, строить всестороннюю человеческую систему управления ресурсами организационных отношений для мотивации сотрудников. Улучшить практику управления человеческими ресурсами можно сосредоточившись на повышении осведомленности сотрудников о планах (краткосрочных, долгосрочных), перспективах развития организации, текущих задачах, а также активное продвижение организационной культуры и управление организационной эффективностью.

Управление человеческими ресурсами организации – это больше подход к принятию решений относительно управленческой деятельности, ориентированной на обеспечение достижения стратегических организационных целей с помощью конкурентоспособного персонала, при котором осуществляется гибкое регулирование и своевременные изменения в деятельности по управлению персоналом в зависимости от скорости, глубины и содержания динамики среды управления персоналом. Настоящее исследование построено на основе процессного подхода, включающие содержание и последовательность этапов бизнес – процесса «Формирование управления персоналом» с использованием методов сравнительного анализа, анализа финансово - хозяйственной деятельности предприятия, модели функционального развития процессов. Управление человеческими ресурсами обеспечивает реализацию общей конкурентной стратегии организации, поскольку управление персоналом сегодня оказывают прямое влияние на эффективность всей деятельности предприятия. Человек, смотивированный на высокопродуктивную деятельность, поставленный в условия, стимулирующие его интеллектуальный или физический труд, способен увеличить свой потенциал во много раз. И в этом отношении все больше растет роль управления человеческими ресурсами в увеличении производительности предприятия.

Заключение.

Обзор научной литературы по теме исследования, анализ процесса управления человеческими ресурсами позволил выработать рекомендации и выводы.

1. Стратегия управления человеческими ресурсами представляет собой подход к принятию решений относительно управленческой деятельности, ориентированной на обеспечение достижения стратегических организационных целей с помощью конкурентоспособного персонала, при котором осуществляется гибкое регулирование и своевременные изменения в деятельности по управлению персоналом в зависимости от скорости, глубины и содержания динамики среды управления персоналом.

2. Методологической основой человеческими ресурсами выступает экономическая наука, которая руководствуется такими научными подходами как процессный, системный, ситуационный, содержательный, поведенческий, институциональный, организационный, эмпирический и др.; и формирует мировоззрение руководителей и исполнителей в отношении управления персоналом в производственном процессе. Методологические основы разработки

человеческими ресурсами предполагают наличие диалектического подхода, позволяющего рассматривать управленческие проблемы в их постоянной взаимосвязи, движении и развитии.

3. Сегодня становится очевидной возрастающая роль управления человеческими ресурсами в увеличении производительности организации. Существует прямая зависимость между управлением организации и эффективностью деятельности организации. Корректно построенная и реализованная стратегия управления организации благотворно воздействует на экономическое положение предприятия на рынке. Данный факт связан с новой ролью человеческого ресурса, поскольку именно человек выступает как важный элемент процесса производства, и как носитель экономических результатов, и как отдельная личность. Управление человеческими ресурсами является составной частью общей конкурентной стратегии организации и занимает важное место в ее реализации.

4. И исход из того, как организация управляет своим персоналом, имеет значительную взаимосвязь с результатами организации, что подтверждает точку зрения, основанную на ресурсах, согласно которой конкурентоспособность бизнеса связана, по крайней мере частично, с инвестициями в конкретные активы компании. Хотя опубликованные исследования в целом сообщают о положительной статистической взаимосвязи между более широким внедрением методов управления персоналом и эффективностью бизнеса, следует также иметь в виду, что многие другие факторы, помимо методов управления персоналом, могут влиять на эффективность организации. Кроме того, возможно, что существуют сложные взаимосвязи между кадровыми практиками и другими ресурсами фирмы.

5. Политика управления человеческими ресурсами включает основу для постоянной и периодической коммуникации с руководством и другим персоналом по поводу ожиданий успеха организации и будущего роста. В центре внимания управления персоналом должно быть понимание процессов эффективности организации и разработка методов управления персоналом, которые влияют на переменные процессы и результат. В результате организации становятся все более ориентированными на сотрудников, сосредотачиваясь на повышении вовлеченности сотрудников и организационной приверженности.

Список литературы

- 1 Ульрих Д., Брокбенк У. HR в борьбе за конкурентное преимущество. М.: Претекс, 2010. -361с.
- 2 Эфендиев А.Г., Балабанова Е.С., Ребров А.С. Управление человеческими ресурсами и эффективность компаний: есть ли связь? //Российский журнал менеджмента. -2014. Т.12. -№1. -С.39-68.
- 3 Мельников О.Н., Чибисова В.Г. Инновационный подход к реорганизации системы управления кадрами, персоналом и человеческими ресурсами//Экономика труда. -2017. -Т.4. -№4. -С.283-293.
- 4 Бирман Л.А. Управление человеческими ресурсами. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2017. - 345с.
- 5 Шпрингер А.С. Управление человеческими ресурсами в условиях кризисов 2008-2009 и 2020-2021// Вестник Санкт-Петербургского университета. -2021. -№ 20 (3). -С.371-390.
- 6 Экономика фирмы. Управление человеческими ресурсами. [Электронный ресурс]. – (Электрон. дан.). – Москва, 2018. – Режим доступа: <https://www.grandars.ru/college/biznes/upravlenie-chelovecheskimi-resursami.html>. Дата обращения 25.02.2022г.
- 7 Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Л. А. Бирман. — М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2017. — 346 с. ISBN 978–5–7749-1345-9. 174 с.

АДАМ РЕСУРСТАРЫН БАСҚАРУДЫҢ МЕКЕМЕ ТИІМДІЛІГІНЕ ӘСЕРІ ТУРАЛЫ

Аңдатпа. Бұл зерттеу ұйымның тиімділігіне адам ресурстарын басқарудың әсерін зерттейді. Жылдам өзгеретін бәсекелестік ортада адам ресурстары нарықтағы даусыз артықшылықтардың маңызды көздерінің бірі болып табылады. Адам ресурстары жүйесі компанияның құзыреттілігін дамытуға жәрдемдесу арқылы тұрақты бәсекелестік артықшылыққа ықпал ете алады. Бұл жұмыста адам ресурстарының әлеуеті бәсекелестік артықшылықтың маңызды көзі болып табылатынын айта отырып, стратегиялық адам ресурстарын басқарудың анықтамасы берілген. Адам ресурстарын басқару стратегиясының жалпы принциптерін зерттеушілер қазірдің өзінде қалыптастырды және қазіргі уақытта дамуын жалғастыруда. Сонымен бірге, көптеген авторлардың пікірінше, шетелде де персоналды басқару стратегиясында екіұштылық және тіпті қарама-қайшы көзқарас қалыптасты. Алдыңғы қатарлы ұйымдардың тәжірибесінде адами ресурстарды стратегиялық басқару принциптерін қолданудың белгілі бір тәжірибесі болғанына қарамастан, осы бағыттың теориялық және әдіснамалық негіздері қаланды, бүгінгі таңда адами ресурстарды басқару тұжырымдамасы толық қалыптаспаған және дамуын жалғастыруда. Зерттеу көрсеткендей, марапаттау жүйесі жұмысқа қанағаттануға оң әсер етеді, ал қызметкерлердің жұмысын бағалау қызметкерлердің өнімділігін тікелей анықтай алады. Сонымен қатар, қызметкерлерді оқыту ұйымның табыстылығында ойнайтынын атап өткен жөн.

Стратегиялық адам ресурстарын басқару тәжірибесінің ұйымдық нәтижеге әсеріне қатысты академиялық зерттеулерден алынған нақты мысалдарға сүйене отырып, адам ресурстарын басқару ұйымның нәтижелілігінің нәтижелерімен маңызды байланысы бар деген қорытындыға келді.

Негізгі сөздер: стратегия, адам ресурстары, даму, компания, стратегиялық мақсаттар, ұйымдастыру.

THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ON THE EFFECTIVENESS OF ORGANIZATION MANAGEMENT

Abstract. This study examines the impact of human resource management on the performance of an organization. In a rapidly changing competitive environment, human resources are one of the important sources of undeniable advantage in the marketplace. Human resource systems can contribute to sustainable competitive advantage by promoting the development of company-specific competencies. In this paper, emphasizing that human resource potential is an important source of competitive advantage, the definition of strategic human resource management is given. The general principles of the human resource management strategy have already been laid down by researchers and continue to develop at the present time. At the same time, according to the recognition of many authors abroad, there is an ambiguous and even contradictory attitude towards the strategy of personnel management. Despite the fact that there is some experience in using the principles of strategic human resource management in the practice of advanced organizations, the theoretical and methodological foundations of this area are being laid, today the concept of human resource management has not been fully formed and continues to develop. The study showed that the reward system has a positive effect on job satisfaction, and performance appraisal of employees can directly determine the productivity of employees. In addition, it should be noted that staff training plays on the profitability of the organization. Based on specific examples from academic studies regarding the impact of strategic human resource management practices on organizational performance, it is concluded that human resource management has a significant relationship with organizational performance outcomes.

Keywords: strategy, human resources, development, company, strategic goals, organization.

References

- 1 Ulrich D., Brokbenk U. HR v borbe za konkurentnoe preimushchestvo. M.: Preteks, 2010. -361s.
- 2 Efendiev A.G., Balabanova E.S., Rebrov A.S. Upravlenie chelovecheskimi resursami i effektivnost kompanii: est li svyaz? //Rossiiskii zhurnal menedzhmenta. -2014. T.12. -№1. -S.39-68.
- 3 Melnikov O.N., CHibisova V.G. Innovacionnyi podhod k reorganizacii sistemy upravleniya kadrami, personalom i chelovecheskimi resursami//Ekonomika truda. -2017. -T.4. -№4. -S.283-293.
- 4 Birman L.A. Upravlenie chelovecheskimi resursami. M.: Izdatelskii dom «Delo» RANHiGS, 2017. -345s.
- 5 SHpringer A.S. Upravlenie chelovecheskimi resursami v usloviyah krizisov 2008-2009 i 2020-2021// Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. -2021. -№ 20 (3). -S.371-390.

6 Экономика фирмы. Управление человеческими ресурсами. [Elektronnyi resurs]. – (Elektron. dan.). – Moskva, 2018. – Rezhim dostupa: <https://www.grandars.ru/college/biznes/upravlenie-chelovecheskimi-resursami.html>]. Data obrashcheniya 25.02.2022g.

7 Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Л. А. Бирман. — М.: Издатelskii dom «Delo» RANHiGS, 2017. — 346 s. ISBN 978–5–7749-1345-9. 174 s.

Information about authors:

Aisuluu Eralieva - PhD in Economics, Associate Professor, Academy of Public Administration under the President of the Kyrgyz Republic named after Zh.Abdrahmanov, Bishkek, Kyrgyz Republic, Tel.:(+996) 773406873. E-mail: mtaista@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3447-3626>

Ainura Bakanova - graduate student, Academy of Public Administration under the President of the Kyrgyz Republic named after Zh.Abdrahmanov, Bishkek, Kyrgyz Republic, Tel.: (+996) 777777525. E-mail: ainura.bakanova@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-5551-256X>