

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2024.20.55.053

Комплекс инструментов для оценки эффективности управления человеческими ресурсами в публичном секторе экономики

Ломоносова Яна Геннадьевна

Заместитель руководителя, начальник отдела развития компетенций,
Информационный центр Пермского края,
614000, Российская Федерация, Пермь, Гагарина, 10 Б;
e-mail: yana112007@yandex.ru

Аннотация

В статье рассматриваются вопросы измерения эффективности использования человеческих ресурсов в публичном секторе экономики. Автор предлагает использовать для решения этой задачи комплекс инструментов, центральным элементом которого является авторская Методика оценки эффективности управления человеческими ресурсами. В основе разработанной Методики лежит применение функционального и социологического методов анализа. Методику дополняют другие элементы комплекса – социологические анкеты по оценке условий деятельности, оценки важности карьерного роста, выявления мотивов повышения квалификации и инструмент визуализации результатов – радарную диаграмму. В статье приводятся результаты исследования, проведенного автором в 2019 - 2023 г. в организациях публичного управления Пермского края. В статье также рассмотрены отличия понятия «управление человеческими ресурсами» от понятия «управление персоналом».

Для цитирования в научных исследованиях

Ломоносова Я.Г. Комплекс инструментов для оценки эффективности управления человеческими ресурсами в публичном секторе экономики // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 6А. С. 511-520. DOI: 10.34670/AR.2024.20.55.053

Ключевые слова

Управление персоналом, управление человеческими ресурсами, оценка эффективности, методика оценки эффективности.

Введение

По оценкам Росстата, рост ВВП в России в 2023 г. составил 3,6 % по отношению к 2022 г. Рост экономики оказался самым высоким за последнее десятилетие (исключение – только постковидный восстановительный рост 2021 года). На последующие годы ставятся еще более сложные задачи, включающие, как необходимые элементы, внедрение передовых технологий, дальнейшую цифровизацию всего народного хозяйства, импортозамещение. Майским указом 2024 г. Президент поставил долгосрочные цели: не позднее 2030 года Российская экономика должна стать четвертой в мире по объему ВВП, рассчитанному по покупательной способности.

Достижение этой амбициозной цели требует слаженной работы всех отраслей экономики, в том числе, публичного сектора. Проблема заключается в том, что организации публичного сектора не ставят целью своей деятельности извлечение прибыли и, следовательно, определить, насколько эффективна их деятельность, прямым расчетом не удастся. В этом случае на помощь приходят косвенные методы, которые позволяют определить, насколько эффективно используются ресурсы организации и из этого сделать вывод об эффективности работы организации в целом.

Особенно сложно сделать вывод об эффективности управления таким сложным ресурсом организации, коим является человеческий ресурс.

Основная часть

В последнее десятилетие значительно возросло число публикаций, где авторы спорят о том, что из себя представляет понятие «человеческий ресурс», как оно связано с устоявшимся определением «персонал», как связаны между собой эти понятия. Один из ранних авторов, опубликовавших свою концепцию управления персоналом, был Шулер Рэндал, профессор Штерновской школы бизнеса. Он считал, что управлять человеческим ресурсом необходимо при выборе стратегии, человеческий ресурс раскрывается в стратегическом управлении. [Шулер, 2002]. Авторы одного из самых популярных учебников по работе с персоналом Х.Т. Грэхем и Р. Беннетт [Грэхем, 2003] связывают управление человеческими ресурсами с корпоративным управлением, с созданием особой культуры в корпорации, необходимой для развития сотрудничества между работниками различных подразделений. Похожие точки зрения в своих работах высказывали такие зарубежные ученые, как: Питерс Т., Уотермен Р., Брюстер К., Армстронг М.

Большинство Российских ученых, исследующих феномен управления человеческими ресурсами, сходятся на том, что, в отличие от управления персоналом, в первом случае следует учитывать личностные, психологические аспекты, квалификационные характеристики работника, что и характеризует его как некий ресурс [Кибанов, 2014; Кибанов, 2013, Ковалев, 2009, Кузнецов, 2014]. Поэтому термин «управление человеческими ресурсами» гораздо шире термина «управление персоналом», где учитывается только способности служащих выполнять определенные трудовые функции. По нашему мнению, управление человеческими ресурсами предполагает знание интересов, мотивов, движущих сил работников, знание того, что именно его мотивирует к эффективной деятельности. Обладая этими знаниями, можно целенаправленно воздействуя на условия деятельности сотрудника, вызвать в нем мотив к эффективной, производительной деятельности. В этом заключается суть управления человеческими ресурсами – воздействовать не на самого работника, а на условия его деятельности. Примерно

такой же точки зрения придерживаются такие Российские ученые, как: Щедровицкий Г.П., Кибанов А.Я., Зарубина Е.В., Тинькова Е.В. и Тиньков С.А., Романенко М.А., Кайль Я.Я.

Однако, чтобы управлять, необходимо уметь замерять результаты управления. В нашем случае, необходимо замерять условия, при которых персонал организации превращается в его ресурс и демонстрирует эффективную деятельность.

Для оценки эффективности использования человеческих ресурсов в системе публичного управления предлагается использовать комплекс инструментов. Основным элементом комплекса является авторская Методика оценки эффективности управления человеческими ресурсами, использующая сочетание социального и функционального подходов и базирующаяся на анализе значимых условий деятельности служащих в организации публичного сектора. Кроме Методики, комплекс инструментов включает:

- инструмент по оценке условий деятельности, созданных в организации для развития человеческих ресурсов;
- инструмент оценки важности для служащих фактора «Карьерный рост»;
- инструмент для выявления мотивов повышения квалификации;
- диаграмму – радар эффективности (для визуализации результатов).

Методика содержит семь этапов, последовательно выполняемых исследователем для оценки эффективности использования человеческих ресурсов.

На первом этапе исследователь определяет перечень показателей для оценки эффективности управления человеческими ресурсами. Для этого необходимо провести анализ функционала служащих органов публичного управления и выявить наиболее важные условия деятельности, влияющих на эффективность работы служащих. В нашем случае для проведения анализа было привлечено 8 экспертов – работников различных служб органов публичного управления, как ныне действующих, так и находящихся на пенсии и имеющих значительный стаж работы в публичном секторе. Эксперты выделили семь групп таких условий:

- Условия для воспроизводства и расширения компетенций работников в различных отраслях знаний: психологии, менеджмента, экономики, государственного управления и прочие;
- Возможность для служащего участвовать в принятии решений по управлению организацией, подразделением, коллективом;
- Реализация в коллективе организационных ценностей, прежде всего, корпоративной культуры, присущей развитой организации;
- Возможность для работника реализовать свои лидерские амбиции, устремления на карьерный рост, на комфортные взаимоотношения в коллективе;
- Гибкая система мотивации труда, учитывающая как материальные, так и нематериальные стимулы и позволяющая поощрять сотрудника, проявляющего приверженность коллективу, его организационным ценностям;
- Проведение различных мероприятий для развития коммуникаций в коллективе, устранения горизонтальных и вертикальных барьеров между сотрудниками;
- Справедливость оценки трудовых успехов сотрудника, возможность реализовать планы, направленные на личностный рост и развитие.

Далее стоит задача декомпозиции выделенных функциональных областей для получения возможности их оценки респондентами. Иными словами, необходимо определить индикаторы, по которым можно судить о состоянии той или иной функциональной области деятельности

служащего. По каждой их функциональных областей определено по пять показателей – индикаторов. Например, условия для воспроизводства и расширения компетенций представлено такими индикаторами: условия для самообучения, условия для повышения квалификации, отношение руководства к получению работником дополнительных компетенций, наличие в организации наставников, создание условий для профессионального развития. Такая декомпозиция значительно облегчила респондентам задачу оценки условий для повышения эффективности своей деятельности и, следовательно, повышения эффективности использования человеческих ресурсов в организации.

На втором этапе проводится собственно анкетирование (более подробно сама анкета описана ниже). Здесь важно обеспечить репрезентативность выборки и не допустить ее существенного перекоса. В нашем исследовании мы обеспечили репрезентативность выборки по половозрастному признаку, по наличию образования и критерию стажа работы. Полагаем, что именно эти показатели определяют различия в ответах на поставленные вопросы по оценке условий для развития человеческого потенциала. Нами было проанкетировано 200 работников, занимающих различные должности в организациях сферы публичного управления. Респондентам, служащим организаций публичного управления, предлагалось оценить условия деятельности, влияющие на эффективность их работы по пятибалльной системе – от 0 до 4. Отклонение от генеральной совокупности нашего исследования составило не более 3 процентов, что дает нам право утверждать, что выборка – репрезентативная. Надо сказать, что разработанная анкета может использоваться не только в рамках разработанной нами Методики оценки эффективности использования человеческих ресурсов, но и как самостоятельный инструмент для дальнейшей разработки мер по улучшению условий деятельности организаций сферы публичного управления.

Следующий, третий этап - расчетный, предполагает расчет индивидуальных, групповых и итогового показателей на основе данных, полученных в результате проведения анкетирования. Сперва рассчитывается средняя величина каждого из показателей (всего показателей – 35, то есть, по 5 показателей в каждой из семи областей деятельности служащих) по всем ответам респондентов (200 человек). Итоговая средняя величина каждого показателя ($k_i = \sum I_n / n$), так же, как и величина самого показателя, лежит в границах от 0 до 4. Затем все индивидуальные показатели по каждой группе (области) сводятся в частный групповой показатель ($K_j = \sum k_i$), значение которого может быть в пределах от 0 до 20, потому что каждая сфера деятельности описывается пятью индикаторами/показателями.

На заключительном этапе расчетов выводится интегральный показатель по всем семи областям как средняя величина суммы всех частных групповых показателей. ($I = \sum K_j / 7$)

Четвертый этап – аналитический. Полученные показатели подвергаются тщательному аналитическому исследованию, на основе которого делается вывод о качестве и эффективности управления человеческими ресурсами. Если учесть, что возможная величина интегрального показателя по каждой из групп условий деятельности служащих может быть не более двадцати единиц, то степень приближения к этому значению будет свидетельствовать о качестве управления человеческими ресурсами и наличии резервов для управления. Чем ближе к этой величине фактическое значение показателя, тем меньше остается резервов для улучшения управления. И, напротив, чем дальше от предельной величины отстает фактическое значение, тем больше резервов имеется по этому направлению. Для визуализации полученных результатов можно построить лепестковую, или так называемую, паукообразную диаграмму (радар эффективности). Наше исследование показало, что наиболее близко к максимальному

значению находится область деятельности «Мотивации труда работников». Частный групповой показатель равен 16,00. Самые низкие значения имеют показатели «Справедливость оценки трудовой деятельности» - удовлетворенность трудовой деятельностью, справедливость оценки, возможность достижения личных целей – 13,13 и «Условия для воспроизводства знаний и компетенций» – 14,79. Достаточно высоко респонденты оценили область «Развитие коммуникационных связей» - 15,56 и «Возможность участия в принятии решений» - 15,76.

Пятый этап – выбор направлений деятельности по повышению эффективности управления человеческими ресурсами.

Любые изменения условий деятельности работников могут вызывать сопротивление со стороны коллектива, особенно те, которые направлены на ужесточение дисциплины, наведение общего порядка, упорядочивание взаимоотношений и так далее. Поэтому важно заранее определить, какие именно мероприятия встретят сопротивление со стороны работников и заранее предусмотреть меры по нивелированию этого сопротивления, либо временно отказаться от их реализации. Для этого предлагается провести расчет так называемых коэффициентов несогласия, что позволит определить, какие именно из направлений деятельности по изменению условий использования человеческих ресурсов могут вызвать сопротивление служащих. К изменениям в таких зонах следует относиться с осторожностью.

Расчет коэффициента несогласия позволяет определить разброс мнений респондентов по задаваемому вопросу. Чем выше этот коэффициент, тем больше разброс мнений и тем более вероятно встретить сопротивление персонала при реализации каких – либо мероприятий в этой сфере.

Коэффициент несогласия рассчитывается по следующей формуле

$$K_i = \frac{n \sum(A_i)^2 - (\sum A_i)^2}{n^2}$$

где

K_i — коэффициент несогласия;

n — число респондентов;

A_i — средняя оценка респондентов;

i — номер вопроса.

В нашем исследовании мы получили следующие значения коэффициента несогласия.

Таблица 1 - Значения коэффициента несогласия

Группы критериев	2019 г.
Условия для воспроизводства знаний, компетенции	0,326
Возможность участвовать в принятии решений	0,459
Реализация организационных ценностей	0,499
Возможность проявить лидерские устремления и построить карьеру	0,511
Мотивация труда	0,396
Развитие коммуникационных связей	0,416
Справедливость оценки трудовых результатов	0,511

Анализ результатов показывает, что наибольший разброс мнений, а следовательно, и наибольшее сопротивление работников при дальнейшей реализации мероприятий вызовут такие сферы, как: «Справедливость оценки результатов» ($K = 0,511$) и «Возможность проявить лидерские устремления и построить карьеру» ($K = 0,511$). Наиболее согласованные мнения

респондентов – в таких сферах, как: «Условия для воспроизводства знаний и компетенций» ($K = 0,326$), «Мотивация труда» ($K = 0,396$) и «Развитие коммуникационных связей» ($K = 0,416$)

Для принятия решения о выборе направлений деятельности по повышению эффективности управления человеческими ресурсами на этом отрезке времени необходимо применить следующие критерии:

- Низкое значение показателя условий деятельности, полученного на третьем этапе Методики, что будет говорить о достаточно большом запасе в управлении этими показателями
- Низкое значение показателя Коэффициент несогласия, что дает предположение о вероятности незначительного сопротивления при реализации мероприятий.
- Возможность добиваться успеха в управлении административными методами, как наиболее легкими и не требующими перестройки сознания людей, их отношения к труду и пр. Эти задачи, конечно, стоят перед руководителем, но их решение требует более длительного времени и потому они запланированы нами на следующем этапе.

Таким образом, сделан вывод о том, что для повышения эффективности использования человеческих ресурсов в организациях публичного управления Пермского края на этом этапе необходимы мероприятия в следующих сферах деятельности:

- Условия для воспроизводства знаний, компетенций.
- Мотивация труда.
- Развитие коммуникационных связей.

На седьмом, заключительном этапе, разрабатываются мероприятия по улучшению условий деятельности в отобранных областях. После завершения выполнения всех запланированных мероприятий, в 2023 году нами вновь было проведено исследование служащих по имеющемуся инструментарию, чтобы определить произошедшие изменения. В Таблице 2 приведены сравнительные значения показателей 2019 г. и 2023 г.

Таблица 2 - Сравнительные значения коэффициента условий деятельности служащих организаций публичной сферы в Пермском крае

Группы критериев	2019 г.	2023 г.
Условия для воспроизводства знаний и компетенций	14,79	17,36
Возможность участвовать в принятии решений	15,76	15,76
Реализация организационных ценностей	15,11	17,19
Возможность проявить лидерские устремления и построить карьеру	15,10	15,10
Мотивация труда	16,00	16,25
Развитие коммуникационных связей	15,56	17,59
Справедливость оценки трудовых результатов	13,13	13,51
Итоговое значение коэффициента	15,05	16,09

Анализ полученных результатов показывает, что в условиях деятельности служащих публичной сферы Пермского края благодаря разработанным и реализованным мероприятиям произошли серьезные изменения. В первую очередь, это касается условий деятельности в области воспроизводства знаний и компетенций. В этом направлении велась целенаправленная деятельность по повышению квалификации и переподготовке кадров служащих министерств и ведомств Пермского края по специально разработанным учебным планам и программам при непосредственном участии Администрации губернатора. Всего за 2019 – 2023 г. прошли переподготовку и повышение кадров свыше 3000 человек по 40 программам.

Произошли также серьезные изменения в областях «Реализация организационных ценностей» и «Развитие коммуникационных связей». Надо сказать, что обе эти сферы деятельности тесно связаны друг с другом. Поэтому не удивительно, что значения показателей условий коррелируют между собой – при росте одного из них непременно вырастает и другой. И наоборот: при снижении одного, второй также снижается. По этим направлениям велась целенаправленная работа по улучшению микроклимата в организациях, проводились совместные учебно-тренировочные мероприятия и тому подобное. Рост каждого из показателей составил от 12 до 13,5 процентов.

Таким образом, применение Методики позволяет не только выявить «узкие» места в использовании человеческих ресурсов, но и оценить динамику изменений условий для развития и повышения эффективности использования человеческих ресурсов.

Применение представленной выше Методики предполагает использование целого ряда инструментов, которые позволяют собрать необходимую информацию, облегчить исследователю разработку мероприятий по управлению человеческими ресурсами, выявить проблемы в управлении. В качестве таких инструментов нами использованы специально разработанные для этой цели Анкеты, потому что, как было замечено ранее, в нашем исследовании мы используем сочетание функционального и социологического подходов.

В первую очередь, разработана Анкета по исследованию условий деятельности служащих, представляющих из себя человеческий ресурс организации. Анкета состоит из семи блоков (по числу сфер деятельности, обозначенных экспертами в результате анализа функционала служащих и условий деятельности). Внутри каждого блока содержится по пять вопросов, ответы на которые характеризуют условия деятельности, созданные в организации для развития человеческих ресурсов в исследуемом направлении. Например, по блоку «Условия для воспроизводства знаний и компетенций», анкета содержит следующие вопросы:

- Как Вы оцениваете условия для самообучения?
- Как Ваше руководство относится к получению работниками дополнительных компетенций?
- Как вы оцениваете условия для повышения квалификации?
- Ощущается ли в организации деятельность наставников?
- Как Вы оцениваете условия для профессионального развития?

Всего в Анкете, таким образом, 35 вопросов (по 5 вопросов на каждый из семи блоков). Респонденты, отвечая на вопросы, оценивают условия по пятибалльной системе – от «0» до «4».

Второй инструмент для оценки эффективности управления человеческими ресурсами – Анкета оценки важности карьерного роста. Хотя фактор «Карьерный рост» по нашему исследованию не выглядит решающим условием, тем не менее, мы сочли необходимым получить по нему дополнительную информацию, так как в частных беседах выяснилось, что для очень многих респондентов он был едва ли не решающим при принятии решений о поступлении на службу в органы публичного управления. Анкета состоит из 10 вопросов, касающихся удовлетворенности респондента своей должностью, мотивов его деятельности (материальные/нематериальные), отношения руководства к карьере служащего и так далее. Полученные ответы помогли разработать мероприятия по увеличению значимости факторов, влияющих на карьерный рост, что увеличило мотивацию служащих и, тем самым, повысить эффективность использования человеческих ресурсов в организации.

Третий инструмент – Анкета для выявления мотивов повышения квалификации. Наше исследование показало, что такой фактор повышения эффективности управления

человеческими ресурсами в организациях публичного сектора Пермского края, как «Условия для воспроизводства знаний и компетенций» содержит довольно большие возможности для улучшения его влияния. Его значение респонденты оценивают в 14,75 балла из 20,0 возможных. Поэтому нами разработана специальная анкета для выявления мотивов повышения квалификации служащих, ответы на которые позволило нам организовать повышение квалификации и переподготовку служащих с максимальной для них пользой. Анкета содержит десять вопросов. Респонденты могут выбрать не более трех ответов, отражающих мотивацию в повышении квалификации, например, «хочу получить новые, актуальные знания, которые помогут мне в служебной деятельности», или «обучение позволит мне продвинуться по служебной (карьерной) лестнице», и так далее.

Для визуализации результатов исследования и облегчения принятия решений по повышению эффективности управления человеческими ресурсами мы использовали еще один инструмент - диаграмму в виде радара. Главным образом, радарная диаграмма использовалась нами при выборе областей воздействия на человеческие ресурсы: из семи областей надо отобрать две - три в условиях ограниченных ресурсов. Отлично помогла визуализация в виде радара.

Заключение

Таким образом, оригинальная авторская Методика в совокупности с целым рядом инструментов, составили целостный комплекс, позволяющий проводить оценку эффективности управления человеческими ресурсами и повысить эффективность управления в публичном секторе экономики.

Библиография

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. СПб.: Питер, 2012. 958 с. (Серия «Классика МВА»);
2. Брюстер К. Управление человеческими ресурсами в Европе // Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб., 2002;
3. Грэхем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для вузов. М., 2003;
4. Зарубина Е.В. От управления персоналом к управлению человеческими ресурсами // Проблемы и перспективы развития науки и образования в XXI веке: материалы Международной научно-практической конференции. [Б.м.], 2017. С. 172–178;
5. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). М., 1986;
6. Кайль Я.Я. Создание условий доступности получения государственных и муниципальных услуг для граждан Российской Федерации // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2011. №26. – С. 8-15;
7. Кайль Я.Я., Епинина В.С., Ламзин Р.М. Система информационного обеспечения как фактор повышения результативности публичного управления // Перспективы применения инновационных технологий в сфере архитектуры и строительства: материалы Международной научно-технической конференции. 2016. – С. 196-199;
8. Кибанов А.Я. Новая стадия эволюции науки об управлении персоналом при неизменной парадигме / А.Я. Кибанов // Современные технологии управления. - 2014. - №5. – С. 17-23;
9. Кибанов А. Управление человеческими ресурсами – новая парадигма или новая стадия эволюции науки об управлении персоналом? // Кадровик. – 2013. – № 9. – с. 62–69;
10. Ковалев С. В. Разработка стратегии системного подхода к управлению человеческими ресурсами организации на основе контроллинга. // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. – 2009. – № 1(27). – с. 207–212;
11. Кузнецов В. А. Методологические основы управления персоналом и управления человеческими ресурсами в современной организации. // Сборники конференций НИЦ Социосфера. – 2014. – № 16. – с. 103–108;
12. Романенко М.А. Отличия управления человеческими ресурсами проекта от классического управления персоналом организаций // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2016. No 2

- (18). С. 64–68;
13. Тинькова Е.В., Тиньков С.А., Сорокин В.И. Сущность и значение управления человеческими ресурсами в рамках формирования кадровой стратегии // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2016. № 2 (19). С. 159–166;
14. Щедровицкий Г.П. Оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология (курс лекций). – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Изд-во Студии Артемия Лебедева, 2014. – 468;
15. Шулер Рэндал С. Управление человеческими ресурсами // Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб., 2002;
16. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 "О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года".

A set of tools to assess the effectiveness of human resources management in the public sector of the economy

Yana G. Lomonosova

Deputy Head, Head of the Competence Development Department,
Information Center of the Perm Region,
614000, 10 B, Gagarina, Perm, Russian Federation;
e-mail: yana112007@yandex.ru

Abstract

The article considers the differences between the concept of "human resources management" and the concept of "personnel management". To evaluate the efficiency of human resources utilization in the system of public administration the author proposes to use a complex of tools. The main element of the complex is the author's Methodology of Human Resources Management Efficiency Assessment and a set of tools for assessing the conditions of activity, assessing the importance of career development, identifying motives for professional development and for visualizing the results - efficiency radar. The paper presents the result of application of the author's methodology and a set of tools, which was applied among public civil servants of Perm Krai and allowed to assess the effectiveness of human resource management, as well as to improve the efficiency of management in the public sector of the economy.

For citation

Lomonosova Ya.G. (2024) Kompleks instrumentov dlya otsenki effektivnosti upravleniya chelovecheskimi resursami v publichnom sektore ekonomiki [A set of tools to assess the effectiveness of human resources management in the public sector of the economy]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 14 (6A), pp. 511-520. DOI: 10.34670/AR.2024.20.55.053

Keywords

Personnel management, human resources management, performance evaluation, performance evaluation methodology

References

1. Armstrong M. The practice of human resource management. 10th ed. SPb.: Peter, 2012. 958 p.

2. Brewster K. Human Resource Management in Europe // Human Resource Management / Edited by M. Poole, M. Warner. SPb., 2002
3. Graham H.T., Bennett R. Human Resource Management: Textbook for Universities. M., 2003
4. Zarubina E.V. From personnel management to human resources management // Problems and prospects of development of science and education in the XXI century: materials of the International Scientific and Practical Conference. [B.m.], 2017. p. 172-178
5. Peters T., Waterman R. In Search of Effective Management (Experience of the Best Companies). M., 1986
6. Kail Y.Ya. Creating conditions of accessibility of obtaining state and municipal services for citizens of the Russian Federation // National interests: priorities and security. 2011. №26. -p. 8-15;
7. Kail Ya.Ya., Epinina V.S., Lamzin R.M. System of information support as a factor in improving the performance of public administration // Prospects for the application of innovative technologies in the field of architecture and construction: proceedings of the International Scientific and Technical Conference. 2016. - p. 196-199;
8. Kibanov, A.Ya. A new stage of evolution of the science of personnel management under the unchanged paradigm / A.Ya. Kibanov // Modern Management Technologies. - 2014. - №5. - p. 17-23;
9. Kibanov A. Human resource management - a new paradigm or a new stage of evolution of the science of personnel management? // Kadrovik. - 2013. - № 9. - p. 62-69;
10. Kovalev S. V. Development of the strategy of the system approach to the management of human resources of the organization on the basis of controlling. // Bulletin of the Moscow State University of Culture and Arts. - 2009. - № 1(27). - p. 207-212;
11. Kuznetsov V. A. Methodological foundations of personnel management and human resources management in a modern organization. // Collections of conferences of SIC Sociosphere. - 2014. - № 16. - p. 103-108;
12. Romanenko M.A. Differences of project human resource management from the classical human resource management of organizations // Bulletin of the Siberian Institute of Business and Information Technology. 2016. No 2 (18). p. 64-68;
13. Tinkova E.V., Tinkov S.A., Sorokin V.I. The essence and importance of human resource management in the formation of human resource strategy // Izvestia South-West State University. Series: Economics. Sociology. Management. 2016. No 2 (19). p. 159-166;
14. Shchedrovitsky G.P. Organizational and managerial thinking: ideology, methodology, technology (lecture course). - 3rd ed., revised and expanded - Moscow: Artemy Lebedev Studio, 2014. - 468 p.;
15. Shuler Randal S. Human Resource Management // Human Resource Management / Edited by M. Poole, M. Warner. St. Petersburg, 2002;
16. Decree of the President of the Russian Federation from 07.05.2024 № 309 "On the national development goals of the Russian Federation for the period up to 2030 and for the perspective up to 2036".