

УДК 371.1

<https://doi.org/10.33619/2414-2948/70/50>

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КАДРАМИ ВУЗОВ ГУМАНИТАРНОЙ НАПРАВЛЕННОСТИ

©*Осмонбаева К. М.*, ORCID: 0000-0001-9549-6819, SPIN-код: 4670-3480,
канд. юрид. наук, Международный университет Кыргызстана,
г. Бишкек, Кыргызстан, osm-kamelia@yandex.ru

©*Дооталиев А. С.*, ORCID: 0000-0002-0379-5481, Международный университет
Кыргызстана, г. Бишкек, Кыргызстан, dootaliev@list.ru

FEATURES OF PERSONNEL MANAGEMENT IN HUMANITARIAN UNIVERSITIES

©*Osmonbaeva K.*, ORCID: 0000-0001-9549-6819, SPIN-code: 4670-3480, J.D.,
International University of Kyrgyzstan, Bishkek, Kyrgyzstan, osm-kamelia@yandex.ru
©*Dootaliev A.*, ORCID: 0000-0002-0379-5481, International University of Kyrgyzstan,
Bishkek, Kyrgyzstan, dootaliev@list.ru

Аннотация. В настоящее время, когда образование стало «товаром» на рынке услуг, необходимо грамотно подходить к вопросу управления кадровыми ресурсами вузов. Ценность вуза определяется ценностью его кадровых ресурсов. Сегодня в гуманитарных вузах Киргизской Республики ощущается нехватка грамотных специалистов. Главной задачей управления кадровыми ресурсами вуза является привлечение наиболее ценных сотрудников в вуз, способных вывести образовательные услуги на новый уровень. В статье приводятся особенности управления кадровыми ресурсами гуманитарного вуза, рассматривается классификация кадровых ресурсов вуза, изучаются элементы управления кадрами вуза, такие как планирование, организация, мотивация и контроль.

Abstract. At present, when education has become a goods in the service market, it is necessary to competently approach the issue of managing the human resources of universities. The value of a university is determined by the value of its human resources. Today, there is a shortage of competent specialists in the humanitarian universities of the Kyrgyz Republic. The main task of the university's human resources management is to attract the most valuable employees to the university who are able to bring educational services to a new level. The article describes the features of human resources management of a humanitarian university, considers the classification of university human resources, studies the elements of university personnel management, such as planning, organization, motivation and control.

Ключевые слова: управление кадрами, кадровые ресурсы вуза, управление кадровыми ресурсами вуза, элементы управления кадрами вуза.

Keywords: personnel management, university human resources, university human resources management, elements of university personnel management.

Введение

В управлении кадровыми ресурсами гуманитарного вуза существуют свои особенности. Сегодня, когда образование является «товаром» на рынке услуг, необходимо особенно грамотно подходить к управлению вузом, в том числе его кадрами, поскольку необходимо соблюсти баланс между академическими требованиями и желанием угодить «клиенту», выбравшему ваш «товар» на образовательном рынке, также необходимо удержать ценные кадровые ресурсы в вузе.

Материал и методы исследования

Исследование проводилось в УНПК «Международный университет Кыргызстана», анализу подверглись административно-управленческий и профессорско-преподавательский состав вуза, проводилось сравнение с другими гуманитарными вузами Кыргызской Республики. Использовались методы системного подхода, формально-юридический метод и сравнительно-правовой метод. Системный подход обеспечивает целостное, непротиворечивое видение управления кадрами вуза. Формально-юридический метод использовался при исследовании нормативно-правовой базы изучаемого явления, сравнительно-правовой метод использовался для выявления устойчивости, стабильности, эффективности механизма управления кадровыми ресурсами.

Результаты и обсуждение

Понятие кадровых ресурсов в вузах практически не используется. Наиболее часто встречаются понятия «профессорско-преподавательский состав», «научный состав» «административно-управленческий состав» и т.д. Например, А.А. Кирилловых классифицирует кадровый состав вуза по видам и направлениям работ. Так, он выделяет должности научно-педагогического, инженерно-технического, административно-хозяйственного, производственного, учебно-вспомогательного и иного персонала. При этом научно-педагогический кадровый потенциал он делит на профессорско-преподавательский состав и научный состав [1, с. 100].

На наш взгляд, такое деление научно-педагогического состава нелогично, поскольку основным показателем деятельности профессорско-преподавательского состава является именно занятие наукой. Научная деятельность профессорско-преподавательского состава планируется, включается в общую нагрузку, по научной работе профессорско-преподавательского состава ежегодно сдаются отчеты; вузы целенаправленно ведут подготовку преподавателей через аспирантуру, соискательство, докторантуру для повышения качественного состава профессорско-преподавательских кадров. Качественный состав профессорско-преподавательского персонала является основным критерием для получения лицензии вузом, его положительной аттестации и аккредитации.

К профессорско-преподавательским должностям в вузе А. А. Кирилловых относит должности декана факультета, заведующего кафедрой, профессора, доцента, старшего преподавателя, преподавателя, ассистента [1, с. 19]. Для вузов Кыргызской Республики такое отнесение типично. Должности ассистентов не всегда предусмотрены штатным расписанием того или иного вуза гуманитарной направленности, тем не менее, отнесение ассистентов к профессорско-преподавательскому составу вполне допустимо. Должности же декана факультета и заведующего кафедрой на наш взгляд, должны быть отнесены к административно-управленческим должностям, а не к профессорско-преподавательским. Поскольку основная функция декана факультета — это руководство факультетом в целом:

издание соответствующих приказов и распоряжений, обязательных для исполнения всеми сотрудниками факультета, организация работы со студентами, обеспечение их явки, успеваемости и т. д. Кроме того, декан несет персональную ответственность за работу факультета. Непосредственно учебным процессом занимаются кафедры, а не декан. Конечно, декан наряду с обязанностями декана может исполнять обязанности доцента, профессора, преподавателя. Однако при этом он формально подчиняется руководству кафедры.

Что касается должности заведующего кафедрой, то он также выполняет управленческую функцию – руководит кафедрой, т.е. осуществляет распределение учебной нагрузки; осуществляет руководство учебной, учебно-методической, научно-исследовательской, научно-методической деятельностью кафедры, осуществляет контроль за учебным процессом, ходом проведения практик студентов, самостоятельной и воспитательной работой среди студентов; осуществляет контроль за исполнением расписаний учебных занятий и соблюдением графика учебного процесса; организует контроль над текущей (рейтинговой) в течение семестра и промежуточной (в конце каждого семестра) проверкой знаний студентов и анализирует их итоги; координирует и контролирует работу членов кафедры по разработке учебников, учебных и методических пособий, организацию творческих работ студентов, проводимых на кафедре, в научных и учебных лабораториях, научных кружках и других подразделениях кафедры; осуществляет руководство подготовкой научно-педагогических кадров (аспирантов, докторантов и соискателей) и работой по повышению квалификации профессорско-преподавательского состава [Приводится по: 2].

Таким образом, целесообразно отнесение должности декана факультета и заведующего кафедрой к административно-управленческому персоналу, а не к профессорско-преподавательскому. Должности инженерно-технического, производственного, учебно-вспомогательного персонала для вузов гуманитарной направленности не типичны, хотя и могут иметь место.

Вообще весь кадровый состав вуза можно разделить на основной и вспомогательный. Основной кадровый состав вуза — это работники, обеспечивающие выполнение основных задач и функций вуза (основными задачами и функциями вузов является ведение образовательной деятельности согласно образовательным программам, по которым им разрешено проводить подготовку специалистов). В вузах гуманитарной направленности это профессорско-преподавательский состав. Сюда же, к основному кадровому составу относятся и административно-управленческий персонал, поскольку ведение образовательной деятельности невозможно без четко выстроенного управления, отлаженного механизма получения лицензий, прохождения аттестаций, аккредитаций, всевозможных проверок; внутреннего управления и контроля.

А. А. Кирилловых к администрации высшего учебного заведения относит должности ректора, проректора, руководителя филиала и института, а также должность президента вуза [1, с. 19]. Поскольку мы предлагаем рассматривать основной персонал вуза в двух категориях должностей (административно-управленческий состав и профессорско-преподавательский состав) необходимо расширить понятие административного персонала до административно-управленческого. К административно-управленческому составу относятся на наш взгляд, должности ректора, проректора, президента вуза, руководителей структурных подразделений и филиалов вуза и их заместителей (при наличии), начальника учебной части и декана факультета.

Уяснив понятие «кадровых ресурсов вуза», можно перейти к понятию «управление кадровыми ресурсами». Как справедливо отмечает А. А. Татаринов, управление — это организующий фактор процесса несамостоятельного труда, оно систематизирует применение живого труда, ставя работников и работодателя в такие отношения, в которых работник является объектом воздействия, а работодатель — субъектом. Управление персоналом — особый вид отношений, определяющий взаимосвязь работодателя и работников. Суть их в организующем воздействии на людей, чтобы через них достичь намеченной цели [3, с. 29]. В работах ученых-экономистов, праву в управлении кадрами, отводится скромное место. Его рассматривают как административный ресурс, внешний регулятор управления кадрами. Такое пренебрежительное отношение к праву недопустимо.

Американские ученые М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури отмечают, что, в процессе организации управления в первую очередь необходимо производить мониторинг законодательства на государственном и местном уровнях, знать существующие ограничения по приему на работу, государственные стандарты условий труда, а также необходимо увязывать свою практику с требованиями профсоюзов. Однако управленческие отношения в организациях, учреждениях, предприятиях, скорее подчиняются нормам корпоративного права, чем права государственного. Иногда такое положение случается не только в частных организациях и компаниях, что, казалось бы, объяснимым, но и в государственных учреждениях.

Если говорить в целом о проблеме управления кадрами, то надо отметить, что цель предпринимателей — это получение систематической прибыли и успех на рынке, а целью наемных работников является получение материального и морального удовлетворения от работы. И способы достижения целей у них разные, предприниматель стремится получить больше прибыли и меньше потратить на расходы (в том числе на персонал). Наемные работники желают получить большое финансовое вознаграждение и при этом не утруждать себя, то есть вложить меньше трудовых затрат для получения дохода. И как отмечают ученые-экономисты, самая сложная проблема в предпринимательстве — трудовые отношения, в том числе связанные с управлением трудом.

А. С. Пашков, С. П. Маврин, Е. Б. Хохлов в разное время отмечали, что целенаправленная управленческая деятельность тесно связана с правовой формой, с юридической сферой жизни общества. Право в силу своей общеобязательности и определенности придает устойчивый характер системе управления трудом, обеспечивает надежную связь между всеми элементами этой системы. Правовое регулирование не является обособленным и изолированным инструментом управления, «правовые нормы «пронижают» весь механизм управления трудом, юридически оформляют все его звенья».

Мы разделяем точку зрения о том, что управление необходимо рассматривать не только как экономическую, но и как юридическую категорию, любой объект управления должен подчиняться не просто воле субъекта, но чему-то большему, всеобъемлющему. Таковым, на наш взгляд, является право. Как отмечает А.А. Татаринов, назначение права - примирение деятельности и поведения, предупреждение конфликтов, что, в конечном счете, обеспечивает функционирование организованной жизни, способствует социальной интеграции. При этом люди, действуя в необходимых рамках императивных предписаний, умеют использовать право в своих собственных интересах, то есть наряду с защитной функцией оно обеспечивает свободу, предоставляет средства проведения активной социальной, хозяйственной и культурной деятельности. Такая возможность гарантируется всей правовой системой, формировавшейся длительное время и проявляющейся в законах и различных правилах, в

людях, реализующих правовые нормы, в органах власти, учреждениях, юридических лицах, иных коллективных учасниках правового оборота, в которых работают эти люди, в огромном количестве самых различных решений, поступков, вызванных реализацией правовых норм [3, с.36].

Субъекта, осуществляющего управление кадрами и сами кадры нужно рассматривать только в правовых рамках. Управляющий и управляемые кадры прежде всего обладают определенными правовыми статусами, без которых немислимо управление. Именно правовой статус, а вернее, взаимодействие правовых статусов позволяют говорить об управлении кадрами. Ибо управленческие отношения не возникают сами по себе, основой управленческих отношений является какое-либо правовое начало.

Так, например, руководитель организации, осуществляющий управление, не возникает «ниоткуда», сам по себе. Его возникновение как руководителя связано с каким-либо правовым началом — приказом о назначении руководителем, решением учредителей о назначении и т.д. Управляемый также возникает на основании какого-либо правового начала – трудового договора, назначения на должность и т.д. Правовой статус управляющего и управляемого определяют круг прав и обязанностей, полномочий и ответственности, подчиненности и подконтрольности.

Для полноценного управления кадрами, в организациях должна сложиться устойчивая система правового поведения и правовой культуры, правовой регламентации управления, правового оформления возникновения, изменения и прекращения управленческих отношений. При этом, применение права в управленческих отношениях является жизненно необходимым.

Как отмечает А. А. Татаринев, и мы полностью разделяем его точку зрения, в управлении персоналом проявляются особенности правового регулирования, иногда, казалось бы, трудносовместимые друг с другом, а именно:

- а) осторожность, взвешенность правового воздействия, предполагающая свободное усмотрение сторон, поощрение самостоятельности и инициативы;
- б) весьма широкие возможности реального публично-правового воздействия на трудовые отношения [3].

Для решения вопросов в сфере управления кадрами в вузах необходима четкая регламентация управленческих отношений в законе, а также на уровне министерства образования и науки, осуществляющего общее управление вузами гуманитарной направленности, на уровне администрации вуза, осуществляющей непосредственное управление кадровыми ресурсами вуза. Необходимо четкое оформление правового статуса субъектов управления кадровыми ресурсами вуза во внешних и внутренних документах вуза: уставе, штатном расписании, должностных инструкциях, правилах внутреннего трудового распорядка, инструкциях по технике безопасности и охране труда и т.д.

Управление кадровыми ресурсами вуза представляет собой самостоятельное управление, направленное на обеспечение нормального функционирования вуза гуманитарной направленности. Его можно охарактеризовать как внутриорганизационное или внутриколлективное управление. Вообще внутриорганизационное управление отличается отсутствием централизованного управления со стороны внешних субъектов. В вузах гуманитарной направленности это не так. Внутриорганизационное, на первый взгляд, управление кадрами, контролируется внешним субъектом — Министерством образования и науки, которое может давать обязательные для исполнения предписания по управлению кадровыми ресурсами вузов (например, Министерство образования и науки, вслед за

Правительством объявляет нерабочими некоторые дни, в которые кадровый состав вуза не работает, но получает заработную плату).

Управление кадровыми ресурсами вузов гуманитарной направленности, как и любой управленческий процесс, включает в себя такие компоненты управления как планирование, организация, мотивация и контроль. В науке управления до сегодняшнего дня не сложилось устойчивого понимания этих категорий и их количества. Некоторые авторы мыслят названные категории как функции управления, мы будем рассматривать планирование, организацию, мотивацию и контроль и как процесс и как функции управления.

Планирование управления кадровыми ресурсами, его организация, мотивация работников и контроль за их деятельностью в целях управления в вузах гуманитарной направленности осуществляются различными способами, методами, приемами с целью наиболее полного использования потенциала кадровых ресурсов. Как отмечает А.А. Татаринцов, «планирование — это постановка целей деятельности в виде количественных и качественных показателей, которые необходимо достигнуть за тот или иной период и определение средств их достижения. Оно представляет собой систему комплексных решений, направленных на определение будущего развития организации и ее основной составляющей - персонала (определение потребности в трудовых ресурсах и возможности их удовлетворения, прогнозирование возможного высвобождения работников, планирование затрат на персонал, развития и повышения качества трудовой жизни)» [3, с. 43].

Функцию планирования в управлении кадровыми ресурсами вуза, на наш взгляд, необходимо начинать с установления правового фундамента. Необходимо в первую очередь обзавестись существующими нормативными актами по управлению кадрами вуза: Трудовым кодексом, Законом «Об образовании», Положением о вузе, Положением о кафедре и т.д., во вторую очередь необходимо создать свой свод правил, которые будут регламентировать деятельность по управлению внутри вуза. Это могут быть должностные инструкции, правила внутреннего трудового распорядка, положения о материальной ответственности, иные локальные нормативные акты. Разумеется, локальные акты должны соответствовать нормам законодательства и не противоречить им. В идеале локальные нормативные акты должны соответствовать еще нормам международных актов, касающихся вопросов управления вузами, оплаты труда преподавателей, их правового статуса, гарантий. К сожалению, несмотря на признание международных договоров и соглашений составной и неотъемлемой частью национального законодательства, использование их в повседневной жизни не наблюдается, они продолжают оставаться абстракцией.

Планирование принятия локальных актов в вузе позволяет принимать решения на основе взвешенных и осмысленных решений, определяя требующиеся в организации локальные нормативные акты. Таким образом, планирование направлено на создание в будущем системы работы с кадрами в вузе. Поскольку планирование затрагивает интересы работников, целесообразно к этому процессу привлекать представителей работников – профсоюзы.

Планирование управления кадровыми ресурсами вуза начинается с определения структуры и штата вуза, определения прав и обязанностей, делегирования полномочий, установления ответственности работодателей и работников. Такие положения должны обязательно содержаться в локальных актах вузов гуманитарной направленности: Уставе вуза, Учредительном договоре о создании вуза, положениях о филиалах и представительствах вуза, должностных инструкциях вузов, штатных расписаниях и т.п. Только в результате

грамотного планирования можно рассчитывать на успешную организацию управления кадровыми ресурсами вузов.

Организация управления кадровыми ресурсами вуза является важнейшей составляющей управленческой деятельности. Именно организационная составляющая обеспечивает реальное выполнение работниками и администрацией своих обязанностей, способствует повышению ответственности и дисциплины в вузе, наиболее четком и грамотном разграничении должностных полномочий.

Организация управления кадровыми ресурсами вуза осуществляется постоянно и непрерывно, поэтому мы мыслим о ней как о процессе. Эффективность управления в целом зависит именно от эффективности организации управления. Когда мы говорим об организации управления, это в первую очередь организация управления трудом в вузе, поскольку на иных (не трудовых) условиях, отношения между вузами и работниками вузов не строятся. Управление впервые трудом рассмотрено в работе С. Т. Маврина «Правовые средства управления трудом на предприятии», где он отмечает, что управление должно сочетать в себе самоуправление коллектива организации и правомочий собственника по использованию имущества [4, с. 15]. При этом под самоуправлением он понимает отсутствие всякой власти, только самоуправление трудового коллектива, то есть самоуправление выполняет и трудовую и управленческую функцию. Также он отмечает, что объединение труда с управлением оправдано и определяется формой собственности, а управление трудом называет реализацией правомочий собственника. Из всего этого, он делает вывод, что «труд может соединяться с управлением в полном объеме через отношение собственности, т.е. самоуправление следует рассматривать как соединение у одного субъекта не только функций субъекта труда и его управления, но и функций собственника средств производства, на базе которых осуществляется и труд, и управление им» [4, с. 17]. Отчасти мы разделяем эту точку зрения, действительно, в организации, основанной на частной собственности, осуществляющей свою деятельность без привлечения наемного труда, такое соединение управленческой и трудовой функции может иметь место. Однако в большинстве случаев, осуществление деятельности без привлечения наемного труда невозможно, тем более, это невозможно в вузах гуманитарной направленности в Кыргызской Республике, поскольку без привлечения квалифицированных кадров осуществление образовательной, научной и иной деятельности немыслимо.

Еще одним не менее важным компонентом управления кадрами в вузе является мотивация. Мотивация направлена на то, чтобы побудить профессорско-преподавательский состав работать с максимальной отдачей для достижения высоких результатов в работе. Мыслится, что мотивация и стимулирование труда не одно и то же, хотя эти понятия часто представляются тождественными. Стимулирование труда в виде премий, гонораров, надбавок, каких-либо льгот, на наш взгляд, является частью мотивации.

Как справедливо отмечает А. А. Татаринев, «мотивация предполагает создание условий в рамках трудовых отношений, когда у работника появляется потребность к совершенству, к самореализации; к самоотверженному труду» [3, с. 52]. Поскольку цель мотивации не просто заставить сотрудника работать, а подвигнуть его на что то большее чем просто выполнение трудовой функции, на самоотверженный труд, на достижение конкретных результатов; в вузах гуманитарной направленности это может быть победа в каких-либо соревнованиях, конкурсах, рейтингах и т.д. Мотивация в вузах гуманитарной направленности представляется идеологическим, психологическим моментом, и зависит от сплоченности вузовского коллектива, его традиций, ценностей, нацеленности на определенные результаты.

Немаловажным аспектом в мотивационной деятельности вуза является деятельность ее руководителя, администрации. Поскольку от авторитета руководителя, его способности организовать управление кадрами вуза, собственной его работы зависит и деятельность трудового коллектива вуза.

Итак, в вузах гуманитарной направленности допустимыми средствами мотивации труда следует считать:

- возможность личного роста и профессионального совершенствования профессорско-преподавательского состава;
- предоставление членам профессорско-преподавательского состава определенной самостоятельности в их деятельности;
- возможность участия в управлении вузом, возможность избирать и быть избранным в руководящие и контролирующие органы вуза;
- возможность развития карьеры, продвижения по карьерной лестнице;
- признание заслуг;
- материальное поощрение.

При этом, данные средства мотивации должны быть урегулированы нормами права и локальными актами (коллективным договором, положением об оплате труда, положением о поощрениях, Уставом вуза), должны четко устанавливаться права и обязанности членов профессорско-преподавательского состава и администрации вуза, взаимные ограничения и ответственность.

Заключение

Таким образом, используя в управлении кадрами гуманитарного вуза вышеназванные элементы можно добиться баланса между академическими требованиями, требованиями законодательства, требованиями рынка образовательных услуг и сохранить наиболее ценные кадровые ресурсы в вузе.

Источники:

(1). Трудовой кодекс Кыргызской Республики [Электронный ресурс] от 4 августа 2004 года № 106. Режим доступа: <http://cbd.minjust.gov.kg/act/view/ru-ru/1505> (дата обращения: 4.07.2021 г.)

(2). Закон Кыргызской Республики «Об образовании» [Электронный ресурс] от 30 апреля 2003 года № 92. Режим доступа: <http://cbd.minjust.gov.kg/act/view/ru-ru/1216> (дата обращения: 4.07.2021 г.)

(3). Положение о факультете высшего учебного заведения Кыргызской Республики, утверждено постановлением Правительства Кыргызской Республики [Электронный ресурс] от 29 мая 2012 года № 346. Режим доступа: <http://cbd.minjust.gov.kg/act/view/ru-ru/96045> (дата обращения: 4.07.2021 г.)

(4). Положение о порядке проведения выборов руководителей государственных высших учебных заведений Кыргызской Республики, Утверждено постановлением Правительства Кыргызской Республики [Электронный ресурс] от 19 апреля 2013 года № 209. Режим доступа: <http://cbd.minjust.gov.kg/act/view/ru-ru/94256> (дата обращения: 4.07.2021 г.)

(5). Положение о кафедре высшего учебного заведения Кыргызской Республики, утверждено постановлением Правительства Кыргызской Республики [Электронный ресурс] от 29 мая 2012 года № 346. Режим доступа: <http://cbd.minjust.gov.kg/act/view/ru-ru/96044> (дата обращения: 4.07.2021 г.)

(6). Положение о порядке замещения должностей профессорско-преподавательского состава высших учебных заведений Кыргызской Республики, утверждено постановлением Правительства Кыргызской Республики [Электронный ресурс] от 29 мая 2012 года № 346. Режим доступа: <http://cbd.minjust.gov.kg/act/view/ru-ru/96049> (дата обращения: 4.07.2021 г.).

Список литературы:

1. Кирилловых А. А. Регулирование труда в высшем учебном заведении. М., 2009.
2. Положение о кафедре высшего учебного заведения Кыргызской Республики, утверждено постановлением Правительства Кыргызской Республики от 29 мая 2012 года №346.
3. Татаринов А. А. Управление персоналом: соотношение трудового права и кадрового менеджмента: дисс ... канд. юрид. наук. Киров, 2004.
4. Маврин С. Т. Правовые средства управления трудом на предприятии. Л.: ЛГУ, 1989.

References:

1. Kirillovykh, A. A. (2009). Regulirovanie truda v vysshem uchebnom zavedenii. Moscow. (in Russian).
2. Polozhenie o kafedre vysshego uchebnogo zavedeniya Kyrgyzskoi Respubliki, utverzhdeno postanovleniem Pravitel'stva Kyrgyzskoi Respubliki ot 29 maya 2012 goda №346. (in Russian).
3. Tatarinov, A. A. (2004). Upravlenie personalom: sootnoshenie trudovogo prava i kadrovogo menedzhmenta: diss ... kand. yurid. nauk. Kirov. (in Russian).
4. Mavrin, S. T. (1989). Pravovye sredstva upravleniya trudom na predpriyatii. Leningrad. (in Russian).

*Работа поступила
в редакцию 21.08.2021 г.*

*Принята к публикации
24.08.2021 г.*

Ссылка для цитирования:

Осмонбаева К. М., Дооталиев А. С. Особенности управления кадрами вузов гуманитарной направленности // Бюллетень науки и практики. 2021. Т. 7. №9. С. 521-529. <https://doi.org/10.33619/2414-2948/70/50>

Cite as (APA):

Osmonbaeva, K., & Dootaliev, A. (2021). Features of Personnel Management in Humanitarian Universities. *Bulletin of Science and Practice*, 7(9), 521-529. (in Russian). <https://doi.org/10.33619/2414-2948/70/50>