**Дәріс 11** **Еңбек ресурстарының нәтижелерін бағалау**

**Сұрақтар:**

**1. Еңбек ресурстарының нәтижелерін бағалау**

**2. Персоналды бағалау**

**Дәріс мақсаты-**магистранттарға еңбек ресурстарының нәтижелерін бағалаудың

маңыздылығы мен тиімділігін түсіндіру

**Негізгі терминдер:** еңбек нәтижелілігін бағалауға әсер ететін факторлар, еңбек ресірстарын бағалау әдістері, еңбек ресурстарының нәтижелерін бағалау, еңбек ресурстарының нәтижелерін бағалау тиімділігі, персоналды бағалау

Еңбек нәтижелілігін бағалауға әсер ететін факторлар:

1. Берілген қызметкердің орындайтын жұмыстарының сипаттамасы. Яғни, қызметкердің немесе менеджердің жұмысы қара жұмысшының жұмысына қарағанда жоғарырақ бағаланады.
2. Мемлекеттік талаптар, шектемелер және заңдар. Қызметкерлерді қызмет барысында жоғарылату, олардың жалақысы және т.б. саласындағы мемлекет тарапынан бақылау кәсіпорындарды жанама түрде жақсырақ жетілмеген бағалау жүйесін құруға итермелейді.
3. Бағалаушының жұмысшыға жеке қатынасы. Егер бағалаушының моралдық құндылықтары жұмыс этикасымен сәйкес келетін болса, онда оның бағалауы көп мағына білдіреді. Егер бұл процесс жаман адамның қолында болса, онда жұмыстан шығару мен қабыл алмау (отказ) саны көбейеді, еңбек өнімділігі де төмендеуі мүмкін: жұмысқа қатынасы формалды менеджер үшін басқа жұмысшының еңбек нәтижесінің бағасы маңызды емес болып табылады.
4. Басшының жұмыс стилі. Басшы алынған бағаны әртүрлі пайдалана алады: әділ немесе әділ емес, қолдау үшін немесе жазалау үшін, оң немесе теріс.
5. Кәсіподақ әсері. Олар еңбек нәтижелілігін бағалауға да әсер ете алады: сол жүйені қолдай алады немесе оған қарсы шыға алады.

Жұмыстың нәтижесін бағалау мәселесі.

  Шынымен де басқару персоналдың әрекетін бағалаған кезде көптеген мәселелер туындайды:

· өндірістің нәтижесін (тиімділігін) қалай белгілеу керек;

·  басқару функцияларының осы нәтижелерге (басқару тиімділігіне) қосқан үлесін қалай бағалау керек;

· осы үлеске қосқан әрбір қызметкерлердің пайын қалай бағалау керек;

Мысалы, кәсіпорында  басты технологтық бөлімі бар өнімді дайындаудың он шақты технологиялық процесін ойлап шығарды және өнімнің жаңа түрлерін шығарудың он шақты технологиясын жасап шығарды. Сонда нені бөлімнің жұмысының нәтижесі деп қарастыру керек? Осы жаңа технологиялық процестерді енгізгеннен кейінгі кәсіпорынның түсірген пайдасын ба, немесе жаңадан ойлап шығарылған технологиялық процестер саны мен олардың былтырғы жылмен салыстырғандағы өсу немесе кемуін бе?

Әдетте, басқару  әрекеттерінің кәсіпорынның нәтижелеріне әсерін есептеудің қиындығына байланысты басшылар мен мамандардың жұмысын бағалауды тікелей олардың еңбектерінің нәтижесі арқылы белгілейді. Терең еңбек бөлінісі нәтижесінде белгілі бір нақты жұмыс түріне маманданатын қызметкерлер мен мамандардың жұмыстарының нәтижесі сандық көрсеткіштермен анықталады. (мыс: өңделу кезіндегі ақпарат т.б.) Бұл мәселені шешу оңай және ондай қызметкерлерге жалақыны есептеу оңай болып табылады. Ал осы топқа жатпайтын қызметкерлер үшін басқа тәсіл қолданылады. Ол жанама тәсіл, яғни осы тәсіл бойынша қызметкерлердің өзінің функционалдық міндеттерін қалай орындайтындығына (орындау жылдамдығы, уақтылығы, толықтығы және т. б.) сәйкес бағалайды.

Жанама түрде  бағалаудың басқа жолы жұмыс процесін бағалаумен байланысты, яғни еңбек  шығындарын (уақытты) зерттеумен байланысты.

Бұл жағдайда жұмысты  жіктеу жүзеге асырылады, берілген жұмысшыға  сәйкес (свойственные) және сәйкес емес деп бөледі. Бұл жіктеу оның лауазымдық міндеттеріне сәйкестілігімен анықталады. Еңбек нәтижесін бағалауда уақыт  көрсеткіштерін пайдалану егер жекелеген жұмыстар үшін оны орындауға жіберілетін уақыт шығынының нормативтерін бекітіп шығарса тиімді болады.

Басшылар мен  мамандардың жұмыс күнінің суреті  (самофотография) арқылы әр-түрлі жұмыстарға бөлінген нақты уақыт шығыны зерттеледі. Орындайтын функциясына сәйкес уақыт шығынының құрылымы бағаланады, яғни уақыт шығыны ішінде шығармашылық, ұйымдастырушылық, техникалық жұмыстарды орындауға кеткен уақыт шығынының үлесі, лауазымдық міндетке сәйкес келетін және сәйкес келмейтін жұмысты орындауға кеткен уақыт шығынының үлесі (жұмысшының кінәсінен, оған тәуелді емес басқа себептерге байланысты) т.б. Бұл кезде жұмыс уақытының қорын қаншалықты үнемді пайдаланса, сол жұмысшының еңбек нәтижелілігінің бағасы соғұрлым жоғары болады. Бірақ уақыт шығыны еңбектің экстенсивті жағын сипаттайды, интенсивті болмаса да, қиындығы ескерілуі керек.

Жұмыс қиындығының (күрделілігінің) белгілері:

1. Функциялар, еңбек мазмұнын құрайды;
2. Жұмыстың әртүрлілігі, оның қайталанушылығы, кешенділігі;
3. Жұмысты өз бетінше орындау деңгейі;
4. Басшылықтың масштабы және күрделілігі;
5. Жауапкершіліктің сипаты және деңгейі;
6. Жұмыстағы жаңалық деңгейі және шығармашылық деңгейі және т.б.

Бағалаудың міндеттері. Еңбек  нәтижесі бойынша басшылар мен мамандарды бағалаудың міндеттері болып төмендегілер табылады:

Персоналды бағалау – ұйым қызметкерлерінің қызметтік міндеттерін ұйымдастыра білудің тиімділігі мен ұйым мақсаттарын орындауды анқытайтын процес.

Әр персаналды жеке бағалаудың мәселесі – төмендегі қызметтерді дұрыс шешу:

- марапаттаудың мөлшерін дұрыс анықтау;

- басқару;

- персоналды дамыту;

- қызметкерді тиімді пайдалану;

- еңбек мотивациясы.

Бағалау рәсімдерін бағытына қарай бірнеше түрге бөлуге бөлады.

1. Бағалайтын объект бойынша:

- іс – әркеті;

- мақсатқа жету, нәтиженің саны мен сапасы, жеке бастың қосқан үлесі және бөлім мен ұйымның жалпы нәтижесіне қосқан үлесі;

- жұмыскерлрдің жеке басына тән қасиеттің болуы.

2. Мәліметтеріне қарай бағаланатын көздер:

- іс қағаздары;

- кадрлармен әңгімелесу нәтижесі;

- жалпы және арнайы дайындалған тесттердің нәтижесі;

- пікірталасқа қатысудың нәтижесі;

- өндірістік тапсырманың орындалуы жайлы есеп беру немесе қиын жағдайларда көрсеткен мінезі.

3. Белгілі бір көзден алынған мәліметтер арқылы бағалау рәсімерін жүзеге асыру.

4. Ең жақсы немесе нашар көрсеткіштерді бағалау және таңдауға сәйкес қолданылатын критерийлер бойынша.

5. Субъектілер бойынша.

6. Контингентті қамту дәрежесі бойынша.

7. Мерзімі бойынша.

Әрбір кәсіпорында кадр саясаты әзірленіп, оның іске асырылуы қажет.
Сөйтіп, мына төмендегі мақсаттарға қол жеткізуге бағытталғаны жөн ;

* жұмысқа қабілетті және кінәратсыз ұжым құру ;
* кәсіпорынның білікті қызметкерлердің деңгейін арттыру ;
* жынысы және жасына қарамай оңтайлы еңбек ұжымын құру ;
* қолынан іс келетін, өзгеретін мән-жайға оралымды жер тигізетін, сезінетін, жаңа, алдыңғы қатарлы озық тәжірибелерді өндіріске енгізу және істің есебін білетін жоғары кәсіптік басшылық етуші буынды құру ;
 Еңбек нарығының негізгі мақсаты – еңбек ресурстарын жұмыспен тиімді        және нәтижелі қамту. Еңбекке жарамды адамдарды жұмыспен қамтамасыз  ету аса күрделі әрі мемлекеттік маңызды мәселе. Алға қойған саяси       эканомикалық және әлеуметтік қатынас негізінен  туындаған оның еркшеліктерін бейнелейтін сапа белгісі. Жұмыспен тиімді қамту әрбір елдің нақтылы даму кезеңдерінің деңгейіне сай жұмысқа жарамды адамдарды үнемді нәтижелі пайдаланып, оларды шаруашылық салаларды және аймақ бойынша бөлудің тепе-теңдік үлесімділігіне жету. Негізінен рентабельділігі төмен кәсіпорындардың бағытын өзгерту немесе мүлде тарату, нарықтық жағдайда байланысты өндірісті қысқарту, сұраныстың кемуі, өндірістің салалық құрылымының өзгеру және басқа да әлеуметтік-эканомикалық процестер салдарынан халықтың еңбекке жарамды бөлігінің жұмыспен қамтамасыз етілмей отырғаны белгілі.         Қазіргі нарықтық эканомикада болып жатқан техналогиялық жағдайлар мен жұмыс уақатын ұтымды пайдалануға жұмыс орны ғана емес, жұмыс күшінде лайықты, орынды пайдаланып, жұмыссыздық  эканомикалық өркендеу мен халықты жұмыспен қамтудың арасындағы тікелей байланыссыз-ақ өсуді көрсетеді.

     Еңбек ақы жөніндегі саясат кәсіпорында басқарудың құрамды бөлігі болып табылады және оның қызметінің тиімділігі оған елеулі ықпал етеді. Себебі, еңбек ақы жұмыс күшін тиімді пайдаланудағы ынталандырудың маңыздысының бірі.
        Еңбек ақы бұл – жұмыскерге оның еңбегі үшін сапасына және шығарған қажетті өнім көлеміне сәйкес берілген төлем. Қалыпты жағдайда еңбек ақы қажетті өнімнің құнына тең және оның ақшалай түрі болып табылады. Еңбек ақы кәсіпорын қызметкерлерінің жалақысына баратын өнім өндіруге және сатуға кеткен шығындардың бір бөлігі. Нақтылы жұмыс күнінің құны қажетті өнім көлемін анықтайды. Оның өзіндік жұмыс күшінің құны әр елде әр түрлі және уақыт өткен сайын өзгеріп те отырады. Кәсіпорында жалақы саясатын әзірлеуде және оны ұйымдастыруда жалақының мына төмендегі  пренциптерін еске алу керек ;

* әділдігі, яғни тек еңбекке, тең жалақы ;
* Істелмеген жұмыс есебінің қиындылығының және еңбек біліктілігінің деңгейі :
* Зиянды еңбек жағдайының және ауыр дене еңбегінің есебі ;
* Еңбек сапасына және еңбекке қатыстылығының адалдығы үшін ынталандыру ;
* Ақаулық жібергені үшін және өзінің міндетіне жауапсыздықпен қарағандығын жағымсыз жағдайлар болғаны үшін материалдық жазалау ;
* Еңбек өнімділігінің өрлеу қарқыны орта жалақының өрлеу қарқынына қарағанда озық жүруі .

Әр түрлі меншік нысанына қарамастан кәсіпорындарда еңбек ақының көп тараған екі нысаны: кесімді және мерзімдік.Жалақының кесімді нысаны қызметтің көлемдік, сандық көрсеткіштерін жақсартуды ынталандырады. Ол өндіріс учачкелерінде қол еңбегінің немесе машиналы-қол еңбегінің басымдылығы жағдайында қолданылады:

-тікелей жұмысшының немесе олардың бригадасының жұмыстарының сандық көрсеткіштерінің бар болуы;

-жұмысшының өндірімін немесе орындалған жұмыстың көлемін арттыру мүмкіншілігі;

* техникалық негізделген еңбек мөлшерін қолдану және т.б.

Еңбек ақының мерзімдік нысанында қызметкерлерге еңбек ақы белгіленген тарифтік мөлшерлемеге немесе өндірісте нақты жұмыс істеген уақытындағы қызмет ақысына қарай белгіленеді. Еңбек ақының мерзімдік нысаны жұмыс істеушілердің біліктілігін көтеру және еңбек тәртібін нығайтуды ынталандырады. Еңбекке мерзімді еңбек ақы төлеу нысаны қолдану жағдайы:

* егер де жұмысшы машиналар немесе агрегаттардың өнімділігін арттыру есебінен өнім шығаруды молайтуға ықпалын тигізе алмаса;
* егер де қажетті келісімді бағалауды белгілеу үшін өндірімнің сандық көрсеткіштерінің жоқ болуы;
* ақы төлеудің мөлшері дұрыс қолданылған жағдайда.

Ең төменгі жалақы меншік нысанына қарамастан экономиканың барлық сала лары мен барлық кәсіпорындардағы еңбек ақы базасы болып есептелінеді. Кез келген қызметкерлердің ақшалай сыйақысы ең төменгі жалақыдан кем болмауыкерек.                     Нарықтық экономикада қандай кәсіпорын болмасын ондағы еңбек ақы кәсіпорынның алғашқы шарты болып табылады. Еңбек ақы бұл тауар өндірушілер мен жұмысшыларға өнім өндіру барысында төленетін төлем. Еңбекке берілген төлеудің жүйесі адамның, оның еңбегінің және өндірістің жеке ерекшеліктерін ескеруге негізделген, еңбек ақыны ұйымдастырудың міндетті күші болу үшін оның барлық маңызды құрылымдық бөліктері, ұжымдық келісімдер және шарттар туралы заңға сәйкес анықталады. Мемлекеттік емес сектор кәсіпорынның жетекшісімен шартты жасау кезінде еңбекті талдау шарттары иесімен немесе оның өңдеуші органымен анықталады. Шарт бойынша еңбекті төлеу автономды сипатта болады және кәсіпорын қызметінің өндірістік және қаржылық нәтижелеріне тәуелді. Еңбек ақының түріне келетін болсақ, оның 1- ші варианты болып, еңбек ақының тарифтік жүйесі табылады. Тарифтік жүйе – бұл ережелер комплекс, оның негізінде еңбекшілердің еңбегі орындалатын жұмыстың сипатымен жағдайына байланысты төленеді. Тарифтік жүйенің негізін тарифтік сетка, тарифті ставкалар, тарифті-квалификациялық анықтамалар құрайды.

Нарықтық экономика жағдайында жалақы жүйесін дұрыс қолдану принциптерін түсіну үшін мына жағдайларды білген жөн: осы жүйеге енгізілген күнкөрістің ең төменгі деңгейі, ең төменгі жалақы – тұтыну игілігі жіне қызметінен тұрады. Жалақының ең төмен мөлшері қабылданған заңман анықталады және баға индекісінің өзгеруіне байланысты үйлестіріп, қайта есептеліп отырады.

Ұйымда персоналды дер уақытында бағалап отырса, онда әрбір жұмыскер комиссияның әділ бағасымен анықталған өзінің жұмыс нәтижесін біліп отырған болар еді, ал жетекшілер болса бағалаудың нәтижесіне сүйене отырып, оларды тиімді пайдаланып, алдағы уақытта онанда жақсырақ басқаруға мүмкіншілік алар еді.

 Персоналды басқару үшін ең алдымен оның мәселелерін, мақсатын, әдістерін, критерийлерін және т.б. білуі қажет.

 **Әр персоналды жеке бағалаудың мәселесі – төмендегі қызметтерді дұрыс шешу:**

 - ***Марапаттаудың мөлшерін дұрыс анықтау,*** себебі, әділ бағалау барысында ғана жұмыскердің жетістіктеріне сай еңбекақы төленеді

 - ***Басқару,*** себебі соның көмегімен және әңгімелесудің нәтижесінен кейін қызметкерге жетістіктеріне сәйкес жұмыс орнын ұсынуға болады

 - **Персоналды дамыту,** себебі ол марапаттаудың лайықты түрін және жұмыскерге көмектесудің жолын табуға, сонымен қатар әрі қарай білім алу мақсаттарын анықтауды қамтамасыз етеді

 - ***Қызметкерді тиімді пайдалану,*** себебі бұл жұмысқа орналасқанда, қызмет бабымен көтерілгенде, жұмыс орнын ауыстырғанда, жұмыстан шығу туралы шешім қабылдағанда керек болады

 - ***Еңбек уәждемесі,*** себебі ол жетістіктерді жоғарылатуға бағытталған қызметкерлердің саналы іс-әрекетінің түрткісі.

 **Әр персоналды жеке бағалаудың келесідей ерекше маңызды мақсаттары бар:**

* қызметкердің жұмысының нәтижесін дұрыс бағалау;
* белгілі бір уақытта және персоналдың жеке басын бағалаудың арқасында жүйелі басқарудың сапасын жақсарту;
* басқарудағы іс-әрекеттің бірлігі, себебі бағалаудың бірыңғай жүйесі басқару жөніндегі іс-әрекеттердің бағалау нәтижелеріне сәйкес келетінін және барынша тиімді болатындығын күтуге мүмкіндік береді;
* әлеуетті барынша тиімді пайдалану. Кәсіпорын ұжымы мүмкіншілікке қарай дұрыс пайдалана алатын әлеуетке ие болуы қажет;
* өнімділіктің деңгейін жоғарылату, себебі өнімділіктің тұрақты жоғарылауы жеке басты бағалаудың дұрыстығына айтарлықтай байланысты болады.

**Жеке бағалаудың түрлерін өндірістік тәжірбиеде пайдаланатын көптеген критерийлерден ажырата білуі қажет:**

***1. Жүйелік критерийлеріне сәйкес мынандай түрлерге бөлінеді:***

- жүйелі бағалау;

- жүйесіз бағалау.

***2.Тұрақты қайталанып тұратын критерийлеріне сәйкес мынандай түрлерге ажыратылады:***

- тұрақты қайталанатын бағалау;

- қандайда бір жағдайға байланысты бағалау.

***3. Бағалау үшін қолданылатын критерийге сәйкес мына түрге бөлінеді:***

- санмен бағалау;

- сапалық бағалау;

- талдамалы бағалау.

***4. Жеке бағалау мынандай әдістерімен анықталады:***

- бағалау критерийлерімен;

- критерийлерді салыстырумен;

- бағасын өлшеумен;

- ауыспалы жағдайлар әдістерімен;

- берілген шамаларды салыстыру арқылы.

 **2. Аттестация түрлері және жүргізу тәртібі.** Аттестацияны жүргізу жөніндегі функция желілі жетекшілер мен кадрлар қызметтері арасында бөлініп беріледі. Соңғылары корпарациялық саясатқа жүгіне отырып, персоналды бағалаудың жалпы тұжырымдамасы жасалып, олардың іс-жүзінде қолдануы бақыланады. Ірі корпарацияларда мұндай жайттарға қатаң шектеулер қойылып, ең алдымен бағалаудың барлық кезеңдері мен ресімдері, оларды бағалаушы жеке нұсқаушы материалдармен жабдықталған бағалау түрлерін қалыптастырады.

 **Кадрларды бағалау көптеген мақсаттарды көздеуі мүмкін:**

* аттестация жүргізу үшін негіз болуды;
* еңбекақы мен жалақыны бөлуді;
* біліктілікті жоғарылатуға жағдай жасау, нәтижесін бақылауды;
* кадрларды жинақтауда және іріктеуде мәселелерді шешуді және осы шешімдерді бақылауды;
* қарым-қатынасқа араласуға ықпал етуді;
* ақпаратқа деген қажеттілікті қанағатандыруды.

 ***Жұмыскерлерді аттестациялау*** оның себебіне байланысты кезекті, сынақ мерзімінің аяқталуына байланысты, қызметі бойынша өсуде, басқа бөлімшеге ауысуға байланысты түрліше болады.

 Кезекті аттестация жыл сайын жүргізіледі және барлық жұмыскерлер үшін міндетті. Аттестациялау негізі-істелінген жұмыс пен негізгі іс-әрекеттердің нәтижелерінің түсіндірмесі.

 Сынақ мерзімі аяқталғаннан кейінгі аттестация нәтижелері бойынша құжатталған қорытынды алу мақсатын және сонымен қатар аттестациялаушының әрі қарай қызметте пайдаланатын дәлденген ұсыныстарын көздейді.

 Қызмет бабында жоғарылату үшін аттестациялау жаңа ұсынылып отырған қызметтің және міндеттің талаптарын ескере отырып жүргізіледі, сонымен қатар жұмыскер жоғары қызметті алу үшін оның кәсіби деңгейі мен әлеуетті мүмкіндіктері анықталады.

 Жұмысқа қайта қабылданған жұмыскерлерді аттестациялау алғашқыда алты айдан соң, содан кейін жыл сайын жүргізіліп отырылады.

 Әрекет етудің тізбегі мен аттестация жүргізудің негізгі жайттары:

1. **Аттестацияны жүргізуге кадрлар қызметінің жетекшісі ұйымдастыратын дайындық жұмыстары, орындауға тиіс. Оларға:**
* лауазымды санаттары бойынша бағалаудың критерийлері мен көрсеткіштері жасалады;
* жұмыскердің іс-әрекетін бағалаудың баяндама-қағазының қажетті саны дайындалады;
* аттестациялаушыларды бағалау-баяндамасы қағазын толтыру жөнінде нұсқаумен таныстырады;
* аттестация жүргізу кестесін бекітеді;
* аттестацияланушыларға қажетті деректерді дайындайды;
* қызметкерлерге аттестациялауды жүргізетін бөлімшелерге ұйымдастырушылық - әдістемелік көмек көрсетеді.

2. Бөлімшелерді аттестациялауды ұйымдастыру олардың жетекшілеріне жүктеледі

3.Акционерлік қоғамның жетекшілерін аттестациялауды ұйымдастыру оның басқармасына жүктеледі.

4.Аттестацияға түсетін әрбір адамға кадрлар бөлімі қажетті құжаттарды дайындайды: жұмыскердің іс-әрекетінің бағалау-баяндамасы туралы қағазды, оны толтырудың нұсқауы және аттестацияланушының қызметіне қойылатын талаптарды.

5.Аттестацияның негізгі құжаты жұмыскер аттестациясы жөніндегі барлық мәліметтерге енгізілген оның іс-әрекетінің баяндама бағасы болып табылады.

6.Аттестацияға түскен жетекші (маман) өз бетінше бағалау - баяндама қағазының керекті бөлімін толтырады, аттестацияланушы мерзімдегі істелінген негізгі жұмыстарды баяндайды: біліктілікті жоғарылату, алдыңғы аттестациядағы ұсыныстар мен ескертулердің орындалу дәрежесі және т.б.

7.Жұмыскердің іс-әрекетін бағалау тікелей жетекшінің қатысуымен аттестация мерзімінде істелінген жұмыстарды баяндау, біліктілігін жоғарылату туралы құжаттарды және алдыңғы аттестациядағы ұсыныстар мен ескертулердің орындалу дәрежесі жайлы құжаттарды баяндау негізінде орындалады.

8.Кадрлар бөлімімен дайындалған жұмыскерлерді аттестациялау жөніндегі аттестацияланушының да және оның тікелей жетекшісінің де құжаттарын жоғары басшылар қарайды.Ұсынылған құжаттарды ол тікелей жетекшілерімен, ал қажет болған жағдайда аттестацияланушының өзімен де бірге отырып талқылайды.

9.Жоғарғы басшы әділ қағидаларды сақтауға және бағалаушы көрсеткіштерді пайдаланғанда жауап береді.

**Бақылау сұрақтары:**

1. Еңбек ресурстарының нәтижелерін бағалау

2. Еңбек ресурстарының нәтижелерін бағалау бағыттары

3. Персоналды бағалау

4. Еңбек ресурстарының нәтижелерін бағалау тиімділігі

5. Еңбек нәтижелілігін бағалауға әсер ететін факторлар

 **Ұсынылатын әдебиеттер тізімі**

1. Қасым-Жомарт Тоқаев Жаңа жағдайдағы Қазақстан: іс-қимыл кезеңі-Нұр-Сұлтан, 2020 ж. 1 қыркүйек
2. ҚР Еңбек Кодексі//ҚР 2015 ж. 23 қараша, №414-V ҚРЗ
3. Қазақстан Республикасының 2007-2024 жылға дейінгі тұрақты дамытудың тұжырымдамасы//ҚР Президентінің №216 Жарлығы 14 қараша 2006 ж.
4. Қазақстан Республикасын индустриялық-инновациялық дамытудың 2020 – 2025 жылдарға арналған тұжырымдамасы. Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2018 жылғы 20 желтоқсандағы № 846 қаулысы. [www.adilet.zan.kz](http://www.adilet.zan.kz)
5. Жұмабаев С.К. Адам ресурстарын басқару- Алматы: Қазақ университеті, 2011-234 б.
6. Исабеков Б.Н., Мұхамбетова Л.Қ. Адами капитал- Эверо, 2017-200 б.
7. Горелов Н.А. Управление человеческими ресурсами-М.: Юрайт, 2016-270 с.
8. Дейнека А.В. Управление человеческими ресурсами-М.: Дашкова и К, 2016-392 с.
9. Майкл Армстронг, Стивен Тейлор Практика управления человеческими ресурсами-Санкт-Петербург: Питер, 2018-1040 с.
10. Максимцева И.А., Горелова Н.А. Управление человеческими ресурсами-М.: Юрайт, 2016-526 с.
11. Москвин С.Н. Управление человеческими ресурсами -М.: Проспект, 2019-704 с.
12. Потемкин В.К. Управление персоналом-СПб.: Питер, 2018-433 с.
13. Руденко А.М. Управление человеческими ресурсами-Рн/Д, 2018-328 с.
14. Суглобов, А.Е. и др. "Государственное и муниципальное управление" - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016 - 319 c.
15. Шапира С.А. Управление человеческими ресурсами –М.: КноРус, 2017-208 с.
16. Шаховская Л.С. Управление человеческим ресурсами –М.: КноРус, 2017-176 с.