**Дәріс 9** **Кадрлар мотивациясын басқару**

**Сұрақтар:**

**1. Кадрлар мотивациясын басқару**

**2. Қызметкерлерді мотивациялаудың жолдары**

**Мақсаты-**магистранттарғакадрлар мотивациясын басқару; кадрлар мотивациясының тиімділігін жүйелі түсіндіру

**Негізгі терминдер:** кадрларды мотивациялау, қызметкерлерді мотивациялау, мотивациялау жолдары, мотивациялаудыің тиімділігі

Экономиканың тиімді жұмыс атқаруы үшін ең алдымен еңбекте жоғары нәтиже алуға талпынатын жұмыскерлер қажет. Олар ынталы және тапқыр, тек өзінің емес, сонымен бірге жалпы іс үшін жауапкершілікті өз мойнына ала алатын, өзінің құқықтарын жақсы білетін және ең алдымен өз күштеріне сенетін мамандар болуы тиіс.

Егер кімде кім ұйымдағы нақты жұмысын орындамаса, онда тіптен ойдағыдай жасалған жоспардың және ұйымның неғұрлым жетілдірілген құрылымның ешқандай мәні болмайды. Соныдықтанда мотивацияның міндеті сол, ұйым мүшелері өздеріне бекітілген міндеттерді жоспарға сәйкес орындау.

Басшылар әрқашанда, өз жұмыскерлерінің тапсырылған істі орындауын талап етеді, көп жағдайда орындатады. Көне уақыттарда бұл үшін дүре мен жазаны, кейбіреулеріне – награданы қолданды. XVIII ғасырдың аяғы мен ХХ ғасырдың соңына дейін қалыптасқан сенім бойынша, егер адамдардың еңбекақы табуға мүмкіндігі болса, онда олар жан аямай жұмыс істейді. Сондықтан да мотивация – «ақшалай тиісті ақы төлеу арқылы жұмыс істеу» деген ұғым береді. Ғылыми басқару мектебі де мотивацияны осы тұрғыдан негіздейді. Мотивациялау - адамдардың бойындағы мотивтерді қорғау арқылы оларға әсер ету процесі. Мотив дегеніміз - адамдардың белгілі бір іс-қимыл әрекет жасауларына итермелейтін себеп. Мотивация дегеніміз - бір бағыттағы мақсатқа жету үшін адамдардың белгілі бір дәрежеде жұмсаған ынта жігері, көрсеткен табандылығы және талпыну деңгейі немесе әркімнің өз мақсаттарына және ұйым мақсаттарына жету үшін өзін және өзгелерді қызметке тарту процесі. Еңбек мотивациясы – бұл жұмыскерлердің еңбектік іс-әрекет арқылы қажеттіліктерді қанағаттандыруға деген ұмтылысы. Ояну - белгілі бір бағыттағы жетіспеушілікті сезіну. Қажеттілік пайда болса, онда ол адамның ынта жігерін оятады. Қажеттіліктерді тікелей бағалау және өлшеу мүмкін емес, оларды тек адамның мінез құлқына қарап бағалауға болады. Мотивацияның мазмұндылық теориялары бірінші кезеңде адамдарды әрекеттерге итермелейтін қажеттіліктерді анықтауға бағытталған. Бұл теориялардың iшiнде аса кең тараған *А. Маслоудың қажеттiлiктер теориясы* (1943 ж.). Оның ойынша қажеттiлiктер иерархияны қалыптастырады. Төменгi деңгейдiң қажеттiлiктерi қанағаттандарылған жағдайда келесi деңгей қажеттiлiктерi мотив бола алады:

- физиологиялық қажеттiлiктер – өмiрлiк мұқтаждықтар: тамақ, су, ұйқы және т.б.;

- қауiпсiздiк қажеттiлiктерi – қауiпсiздiк, қорғау, реттiлiк, бейбiтшiлiк мұқтаждығы;

- әлеуметтiк қажеттiлiктер – сүйiспеншiлiк пен қатысушылық мұқтаждығы;

- сыйластық қажеттiлiктерi – мәртебе, данқ, табыс, назар;

- өзiн-өзi көрсету қажеттiлiктерi – ең жоғары деңгей, өз қабiлеттiлiктерiн толық жүзеге асыру.

 *Макллеланд теориясы.* Оның пікірінше адамдарда үш ең басты қажеттілік болады:

- билікке ұмтылу қажеттілігі, басқа адамдарға үстемдік етуге тырысудан көрінеді. Ондай адамдар батыл және өз көз - қарасына берік болады;

- жетістікке жету қажеттілігі, табысқа жетуден ғана емес жұмысты табысты аяқтауға талпынысынан көрінеді. Адамдар өз табыстарын жария етуге тырысады және нақты бағалануын талап етеді;

- қатысушылық қажеттігі, бұл жағдайда адамдар достық қатынастар орнатуға, басқаларға көмек көрсетуге талпынады.

 Мотивация – бұл, өзін және басқаларды өзінің жеке бастық мақсатына немесе ұйым мақсатына жету үшін жандандыратын, ынталандырып құлшындыратын процесс.

Мотивацияны басқару міндеттеріне жататыны-амалдар мен құралдар жиынтығы. Басқарушы мұны негіздеген мақсатқа жету үшін ішкі қозғаушы күштерді пайдаланады.

Әр адамның мінез-құлық ерекшеліктерінің өзіндік себептері бар. Біреулер жұмысқа жанын сала кіріседі, ал екінші біреулер қасақана бас тартады. Мұндайда мінез-құлықтағы мұндай ерекшеліктердің себеп-салдарын іздестіру қажет.

Адамды ынталандыру кезінде әр түрлі стимулдар қолданса онда бұл процессті стимулдау деп атаймыз. Ынталандыруәр түрлі формаларға бөлінеді. Тәжірибеде ең кең қолданылатын формасы бұл материалдық ынталандыру. Бұл ынталандырупроцессінің рөлі өте үлкен. Стимулдау мотивациялауға қарағанда өзгеше. Себебі стимулдау арқылы мотивациялау жүзеге асады. Мотивацияның жасайтын әрекеттері:

· жігерлік;

· тырысу;

· сөзінде тұру;

· адамгершілік;

· бағыттылық.

 Адам бір жұмысқа әр түрлі жігерлік танытуы мүмкін. Ол жұмысты бүкіл күшімен немесе жарты күшімен орындауы мүмкін. Ол оңай немесе қиын жұмысты таңдауы мүмкін, ол жұмысты шешу үшін қиын әдісті тандуы мүмкін немесе онай әдісті. Осының бәрі адамның қанша жігерлік танытатынын айқындатады.

Еңбек мотивациясы – бұл жұмыскерлердің еңбектік іс - әрекет арқылы қажеттіліктерді қанағаттандыруға деген ұмтылысы. Кәсіпорын басшыларының мотивациялық мақсаттарын көре аласыз. Еңбек мотивінің құрамына мыналар кіреді:

 - қызметкерді қанағаттандыратын – қажеттілік;

 - осы қажеттілікті қанағаттандыру мүмкіндігі бар – игілік;

 - игілікті алуға қажет – еңбектік іс - әрекет;

 - еңбектік іс-әрекетті орындауға байланысты жұмсалған материалдық және моральдық тұрғыдан шығындар – баға.

 Мотивацияның кәсіпорынды тиімді басқаруда атқаратын рөлін ұғыну үшін, қандай қызметкер компанияның неғұрлым көп қызығушылығын тудыратыны жөніндегі сұраққа жауап беріп көрейік. Жауаптар әртүрлі болуы мүмкін, бірақ бұл орында алдына қойылған мақсаттарды орындай алатын және орындауға мүдделі адам болатындығымен келіспейтіндер кем де кем болар. Тәжірибе көрсетіп отырғандай, қызметкердің дағдылары оның осы нәтижеде мүдделі болмайынша, еш нәтиже әкелмейді. Сондықтан жұмысқа қабылдау мен міндеттерді белгілеу барысында, ең алдымен, қызметкердің алдына қойылған міндеттерді орындауға қаншалықты қабілетті екендігін және оларды орындауға қаншалықты мотивацияланғандығын ұғынып алу қажет. Персоналды тиімді басқару мәселелерін шешу жұмысшылар дағдыларын жетілдіруге және қызметкерлерді нәтижелі жұмысқа ынталандырудың ең жақсы тәсілдерін табуға әкеліп тірейді. Осы факторларды ескере отырып, компанияның потенциал қызметкерлерінің келесі бөлінісін көрсетуге болады:

1. [Білікті және мотивацияланған](https://kzref.org/ajin--2015-77-29-seuir-tejieva-g-masat--bilikti-maman-dajindau.html);

2. Мотивацияланған, бірақ біліктілігі жеткіліксіз;

3. Білікті, бірақ мотивациялануы жеткіліксіз;

4. Біліктілігі де, мотивациялануы да жеткіліксіз.

 Үміткерлер топтарының әрқайсысының жұмысқа және мекеме жұмысшыларына деген көзқарасын анықтап, қызметкерлер құрамын жинақтау мен бар кадрларды орнықтыру барысында басымдылықтарды дұрыс белгілеп алу қажет. Әрине, әрбір менеджердің білікті, әрі мотивацияланған қызметкерлермен жұмыс жасағысы келетіндігі анық, бірақ, көбіне, компанияда жұмыс жасағысы келетін үміткерлердің ішінде ондай мамандардың саны жеткіліксіз болады. Сол кезде аталған факторлардың қайсысын – мотивацияны ма, әлде кызметкерлердің жете білушілігін – таңдаған жөн деген сұрау пайда болады.

 Әрбір ұйым осы мәселеге деген өз көзқарасын анықтап алып, қызметкерлерді оқыту мен оларды ынталандырудың жеке бағдарламаларын жасап алуы қажет. Аталған факторлардың біреуін ғана таңдап, екіншісін елеусіз қалдыруға болмайды. Әрбір қызметкерге, ең алдымен, өзінің факторлардың әрқайсысында қаншалықты мұқтаж екендігін анықтап алу маңызды болып табылады. Тіпті ең мықты маман өз дағдыларының үнемі жетілдірілуі мен жаңа білім мен біліктерді үйреніп отыруға мұқтаж. Ал тіпті ең көп мотивацияланған адам өз қажеттіліктерінің үнемі қанағаттандырылып отыруына мұқтаж. Заманауи ұйымдардағы әрбір қызметкер үнемі оқуға тиіс және әрбір қызметкер талапқа сай мотивацияланып отыруы қажет.

 Кейде кадрлық жұмысшылар қызметкерлер құрамын жинау барысында негізінен адамның кәсіби қабілеттерін басшылыққа алады. Дегенмен, әрбір қызметкер үшін оның қызметінің қозғалтушы уәжі не болып табылатынын белгілеп алу қажет. Адамның қажеттіліктерін біле тұра, оның әрекеттерінен түсетін пайданың барынша мол болуы үшін, оны ынталандыруды қалай жүзеге асыру қажеттігін анықтауға болады. Еңбекақы көлемін негізгі ынталандыру факторы деп санайтын көзқарас көп таралған. Мұнда басқа факторларға көп мән берілмейді және білікті қызметкерлерді тарту оларға жоғары еңбекақысын ұсыну арқылы жүзеге асырылады. Мұндай әдістеме өте қарапайым болып саналады.

 Мотивациялық үрдістердің саны көптеп саналады, олардан мотивация ұғымының өзі қалыптасады, әрі олар әрбір адамға қандай да бір дәрежеде тән болады. Өкінішке орай, мотивацияның нақты және көпшілікке танымал болған анықтамасы жоқ. Түрлі авторлар мотивацияның анықтамасын өз көзқарастары тарапынан береді. Мысалы, Г.Г.Зайцевта мынадай анықтама кездеседі: «Мотивация – бұл жеке тұлғаларды, ұжымдарды, топтарды белсенді әрекет жасауға белгілі бір қажеттіліктерді қанағаттандыру ұмтылысымен байланыстыра отырып ынталандыру» .

 Б.Ю.Сербинскийдің пікірінше: «Мотивация - адамдарды әрекет етуге ынталандыру». Дегенмен, мотивацияның барлық анықтамалары қалай болғанда да, бір жерінде ұқсас: мотивация деп тірі жандардың тәлімін анықтайтын белсенді қозғалтқыш күштер саналады. Бір жағынан – сырттан күштелген ынталандыру, басқа жағынан - өзін-өзі ынталандыру. Адам тәлімі әркезде мотивацияланатындығын айтып кету қажет. Қызметкерлерді мотивациялау олардың маңызды мүдделерін, бір нәрсеге деген қажеттіліктерін қозғайды. Мотивациядағы бұзылыстардың қызметкерлер арасындағы жеке қақтығыстардан бастау алатын бірнеше себептері болады. Ондаған, тіпті жүздеген адамдарда еңбекке берілгендік пен үнемі жаңалық енгізуге құштарлықты ынталандыруда айтарлықтай нәтижелерге қол жеткізген үлгілі компаниялар қызметкерлердің көпшілігінің өзін жеңімпаз етіп санауға мүмкіндік беретін жүйелерді жасамауға еш себеп жоқтығын көрсетеді.

 Мотивациялау – бұл адамға оның бойында белгілі бір уәжді қоздыру арқылы оны нақты әрекеттерге ынталандыру мақсатында ықпал ету процесі. «Ішкі» және «сыртқы» уәждердің өзара қатынасы жөніндегі мәселе де қызығушылық тудырады. Адам әрекеттері адам мен мақсаттың өзара жабық әрекеттесуінде пайда болатын уәждердің ықпалында болады, бірақ адам мен мақсаттың өзара ашық әрекеттесуінде пайда болатын уәждердің ықпалында болуы да мүмкін (сыртқы орта адамды мәселені шешуге ынталандыратын уәждерді іске қосады). Бірінші жағдайда уәж «ішкі» деп аталады, себебі уәждерді мәселемен беттескен адам тікелей тудырады. Мұндай мотивацияның мысалы ретінде нақты жетістікке, жұмысты аяқтауға, білімге ұмтылыс және т.б. болуы мүмкін. Басқа жағдайларда мәселені шешумен байланысты әрекет уәждері сырттан шығарылады. Мұндай уәжді «сыртқы» деп атауға болады. Бұл жерде мұндай сапада мотивациялау процесі ретінде төлем, жарлық, тәлім ережелері және басқалар бола алады.

 Өмірде «сыртқы» және «ішкі» мотивациялар арасында айқын айырмашылықтардың жоқ екендігін ескеру қажет. Кейбір уәждер кей жағдайларда «ішкі» мотивациямен, ал басқаларында – «сыртқымен» туындалған. Кейде уәж бір уақытта мотивацияның түрлі жүйелерімен туындалады. Адамның жұмысты орындауында мотивацияның үлкен маңызы [бар екендігі көпшілікке мәлім](https://kzref.org/reglamenti-jalpi-erejeler--jiljimajtin-mligini-jo-bar-ekendigi.html), сонымен қатар мотивация мен еңбек әрекетінің ақырғы нәтижесі арасындағы тікелей байланыс жоқ. Кейде өзіне тапсырылған жұмысты сапалы орындауға бағдар ұстаған адам одан анағұрлым аз мотивацияланған жұмысшыға қарағанда нашар нәтижелерді көрсетіп жатады. Мотивация мен еңбектің ақырғы нәтижесі арасында тікелей байланыстың болмауы соңғысына көптеген басқа факторлардың ықпал ететіндігімен, атап айтқанда, адамның біліктілігі мен қабілеттері, орындалатын міндетті дұрыс ұғыну және тағы басқалардың ықпалымен шартталады. Мотивация процесінің неғұрлым қарапайым моделі бар болғаны үш элементтен тұрады:

1. Нақты нәтижелерге ұмтылуды, тілекті білдіретін қажеттіліктер. Адамдар киім, үй, жеке көлік және т.б. сияқты нәрселерде қажеттілікті сезінеді. Бірақ ізеттілік сезімі, жеке кәсіби даму мүмкіндігі және т.б. сияқты «көрінбейтін» нәрселерге де мұқтаждық танытады.

2. Мақсатты тәлім - өздерінің қажеттіліктерін қанағаттандыруға тырысқан адамдар өзінің мақсатты тәлім бағдарын таңдайды. Компанияда жұмыс жасау – мақсатты тәлім тәсілдерінің бір түрі. Басшы лауазымына жетуге тырысу әрекеттері - өзін танытудағы қажеттіліктерін қанағаттандыруға бағытталған мақсатты тәлімнің бір түрі.

3. Қажеттіліктерді қанағаттандыру – «қажеттіліктерді қанағаттандыру» ұғымы адамның тілегі орындалған кезде сезінетін жеңілдену мен жайлы жағдайды жағымды сезінуді білдіреді.

 Менеджментте мотивация деңгейлерін есепке алып отыруға да үлкен мән беріледі. Қанағаттанарлық тәлім деңгейінде қызметкерлер басшылыққа қолайлы болатын минимумға қол жеткізеді. Мотивация деңгейі жақсы тәліммен сипатталатын қызметкерлер үшін жұмыс марапат пен қанағаттану әкелетін ынталы бөлігі болып саналады. Зерттеулер көрсетіп отырғандай, қызметкерлер, әдетте, бар жігерін салып жұмыс жасамай, күш-қуатының бір бөлігін үнемдейді, ал өздерінің қосымша әрекеттерінің талапқа сай бағаланып, сыйақымен үстемеленетініне сенімді болған жағдайда, бар ынтасын салып жұмыс жасайды. Менеджердің міндеті жұмысшыларды олардың күш-қуаты мен еңбек қайтарымдылығына айырбастау мақсатында, жұмыс барысындағы қажеттіліктерін түгелдей қанағаттандыру мүмкіндігімен қамтамасыз ету болып табылады. Процесс ретінде сараланатын мотивацияны бірқатар кезекті сатылардың түрінде елестетуге болады.

 Біріншісі – [қажеттіліктердің туындауы](https://kzref.org/terrorizm-aktisi-aterini-tuindaui-turali-aparat-monitoringini.html)

 Екінші сатысы – қанағаттандыруға, басып тастауға немесе мүлдем байқамауға болатын қажеттіліктерді қамтамасыз ету жолдарын іздеу.

 Үшінші сатысы - әрекет мақсаттарын (бағыттарын) анықтау. Бұл жерде нені және қандай құралдармен қажеттілікті қамтамасыз етуге болатыны анықталады. Сондай-ақ бұл жерде қажеттілікті жойып, тілеген нәрсеге қол жеткізу үшін нені алу қажеттігі, қажет нәрсеге қандай дәрежеде қол жеткізуге болатындығы және нақты алуға болатын нәрсенің қажеттілікті жоя алатындығы анықталады.

 Төртінші сатысы - әрекетті жүзеге асыру. Адам қажеттілікті жою үшін қажет нәрсені алу мүмкіндігін ашатын әрекеттерді жүзеге асыру үшін күш-жігерін жұмсайды. Жұмыс барысы мотивацияға ықпал ететіндіктен, бұл сатыда мақсаттардың нақталуы жүзеге асырылуы мүмкін.

 Бесінші сатысы - әрекетті жүзеге асырғаны үшін сыйақы алу. Қажетті жұмысты орындағаннан кейін, адам қажеттілікті жою үшін қажет нәрсені немесе өзінің қалағанының орнына айырбастайтын нәрсені алады. Бұл жерде әрекеттерді орындаудың талап етілген нәтижені қаншалықты қамтамасыз еткендігі анықталады. Осыған байланысты, мотивациялардың әрекетке ауысуы жүзеге асырылады.

Алтыншы сатысы – қажеттілікті жою. Адам өз әрекеттерін жаңа қажеттілік туындағанға дейін тоқтатады немесе мүмкіндіктерді іздестіріп, қажеттілікті жою бойынша әрекеттерді жүзеге асыруын жалғастырады.

 Мотивациялық процесстің үнемі өзгеріп тұруы өте маңызды фактор болып табылады. Оның сипаты бастамашы қажеттіліктердің түріне байланысты болады. Қажеттіліктердің өздері өзара динамикалық [әрекеттесуде болады](https://kzref.org/er-trli-ortadafi-elektr-togi.html), көбіне олар бір-біріне қарама-қайшы келіп қалатын кездері де болып тұрады. Бұл әрекеттесуге қатысушылар уәж әрекеттерінің бағдары мен сипатын өзгерте отыра, уақыт аралығында өзгере алады. Бұдан адамның мотивациялық құрылымын, әрекеттерінің жүйесін терең зерттеу барысында адам тәлімінде мүлдем күтпеген өзгерістер мен оның мотивациялайтын ықпалға күтпеген елінуі болуы мүмкін. Тағы бір маңызды фактор ретінде түрлі адамдардың мотивациялық құрылымдарының айырмашылығы, оларға бірдей уәждердің ықпал етуінің түрлі дәрежелері, бір уәж әрекеттерінің басқаларға байланыстылығының түрлі дәрежелері саналады:

 Біреулерінде нәтижеге жету ұмтылысы өте күшті, басқаларында ол әлсіз болуы мүмкін. Онда бұл уәж адамдардың тәліміне әртүрлі ықпал етеді.

Мотивация жүйесінде мақтау мен марапаттау және жазалау мен санкцияны болдырмау мүмкіндігі арасындағы дұрыс арақатынасқа қол жеткізу өте маңызды. Басшылардың жағымсыз жауабы жұмысшының белсенділігін тежейді, жағымсыз эмоцияларды тудырып, ширығу жағдайларын тудырады, өз-өзіне сенімділігін төмендетеді. Жұмысшы әрекетінің нәтижелеріне мұндай жауап адамгершілікке жатпайтыны бір бөлек, өте тиімсіз болып табылады, себебі қол астындағының мінез-құлқында күтпеген өзгерістерге әкелуі мүмкін. Жазаланған жұмысшы бұрынғысынан артық жұмыс жасауға ұмтыла қоймайды, ең көбі ол жазалаудан қашып құтылуға тырысады. Адамдар жазаның әділдігімен өте сирек жағдайларда келіседі, осыдан жағымсыз жауап қарсылық көрсетуге әкеліп соғады.

Жасалған жұмысқа берілген жағымды баға (жағымды қолдау) өзін-өзі бағалауды жоғарылатып, еңбек әрекеттерін мотивациялайды және шығармашылық белсенділікті арттырады. [Мақтау адамның өз-өзіне](https://kzref.org/tairibi-suicid-tifiritan-shifatin-jol-emes.html), өз мүмкіндіктеріне, қабілетіне сенімін тудырады, әрі жаңа тапсырмаларды табысты орындауға сенім береді, ал бұл өте жақсы еңбек етуге деген ұмтылысты арттырады.

 Жағымды қолдау мақсатты қалыптастырады, оның шеңберінде жұмысшы өзінің әділ марапаттауды тосуын ақтайтындай тәлім бағдарын таңдауға, сондай дәрежеде тапсырмаларды орындап, қажетті еңбек сапасын көрсетуге ұмтылады. Әрине, ол жағымсыз салдары болатын әрекеттерден аулақ болуға тырысады. Жағымды шаралар жағымсыз шараларға (жағымсыз қолдауға) қарағанда тиімдірек ықпал етеді. Дегенмен, жұмыс барысында жағымсыз шараларды қолданбауға болмайтын жағдайлар жиі кездесіп тұрады. Бұл жерде қол астындағыға оңашада қолданылған ықпал ету әрекеттері басқа жұмысшылардың алдында қолданылғандарынан анағұрлым жақсы нәтиже беретіндігін ескерген жөн.

 Сөйтіп, жоғарыда айтылғандарға негізделе отырып, келесі тұжырымды жасауға болады: кәсіпорынның барлық қызметкерлер құрамын негізгі мотивациялық факторына қарай шартты түрде нақты топтарға бөлуге болады:

1. Топ – іскери мансапқа ұмтылыс;
2. Топ – материалдық ахуал;
3. Топ – әлеуметтік қорғаныс.

**Бақылау сұрақтары:**

1 Мотивация ұғымы

2. Мотивация элементтері

3. Мотивация кезеңдері

4. Кәсіпорындардағы мотивация факторларф

5. Мотивация және ынталандыру ұғымдары

**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.