**Дәріс 13**  **Жұмыс орнындағы қақтығыстарды басқару**

**Сұрақтар:**

1. Жұмыс орнындағы қақтығыстарды басқару
2. Жанжалдарды басқару әдістері

**Дәріс мақсаты-**магистранттарға жұмыс орнындағы келіспеушіліктерді басқару,

еңбек ресурстарының ұзақ мерзімдік даму көрсеткіштерінің маңызын түсіндіру

**Негізгі терминдер:** жанжалдарды басқару, жанжалдарды басқару ерекшеліктері, жұмыс орнындағы қақтығыстарды басқару, жанжалдар мен келіспеушіліктерді тиімді басқару әдістері,

**Қақтығыстарды басқару.** Барлық адамдар қақтығысады. Және бұл факт. Адамдардың кез-келген өзара іс-қимылы қарама-қайшылықтардың пайда болуына әкеліп соғады, бұл соқтығысуды тудырады. Шиеленістерді басқару қақтығыстардың теріс әсерін азайтады және келіспеушіліктерді шешеді. Командадағы қақтығыстарды басқаруды екі жағынан да қарастыру қажет: ішкі (жеке) және сыртқы. Жекелеген аспект қарама-қарсы өзара әрекеттесу барысында өз мінез-құлық реакцияларын басқаруды қамтиды. Ол психологиялық назар аударады. Жанжалды басқарудың сыртқы жағы басқару процесінің ұйымдастырушылық және техникалық аспектілерін көрсетеді. Бұл жағдайда басшылық субъектісі көшбасшы немесе қарапайым қызметкер болуы мүмкін.

Басшылықтың немесе кез-келген жанжалды басқарудың кез-келген субъектісінің қызметі оның бағытталған мінез-құлықтың жалпы стратегиясына тікелей тәуелді болады.

Шиеленістерді басқару қақтығысын шешу қарсыласу объектісін, тікелей себеп, оның қатысушыларының құрамы мен кернеу дәрежесін түсінуді білдіреді.

Жанжалды басқарудың үш негізгі стратегиясы: моральдық-құқықтық немесе нормативтік, реалистік және идеалистік стратегиялар.

Алғашқы стратегияның мақсаты – адамгершілік принциптеріне немесе әкімшілік-құқықтық негіздегі қарсыласуды шешу. Қатысушылар осы ұжымда, ұйымда, мекемеде қабылданған мінез-құлық әрекеттерінің заңнамалық және этикалық нормаларына сілтеме жасайды. қақтығыс табысты қаулысының ықтималдығы тартылған барлық тараптар, мінез-құлық тиісті стандарттар бойынша сәйкес тікелей байланысты болып табылады және оларға өзара іс-қимыл жалпы ережелер келтірілген. қарсыластық қатысушылардың бірі келісімнің ережелерін сақтауға немесе тіпті оларды қабылдамау болмаса, онда қауіп-қатерлердің арқылы келісімнің осындай ережелер күшіне сенім немесе қолдануға қатысты, санкциялар заңды болып табылады.

Тұтас белгілі бір ережелерге сәйкес болып табылады бейбіт оппозиция, бағытталған, өйткені, бұл стратегия негізінде әлеуметтік жанжал басқару. Бұл жағдайда, осы ережелер сақтау және құрметтеу қақтығыста жеңіске қарағанда ұзақ мерзімді перспективада неғұрлым маңызды болып табылады.

Тапшы ресурстарды жеке басын және иелену үстемдік, өйткені туа ұмтылыс қарсыластық еріксіз түсіну негізделген шынайы стратегиясына сәйкес, командада қақтығысты басқару. Көптеген жағдайларда бұл стратегия қысқа мерзімді келісімді нақты жағдайға сай келетін әртүрлі құралдар арқылы шешуге бағытталған.

Осы стратегияны Қақтығыстар кез келген ұжымдарында сияқты сөзсіз құбылыстар, (яғни басқарылатын) объективті басқару ұйымды (яғни бақылау) және бақылау нысанын бар көрінеді. Негізінде, әмбебап теңдікке қол жеткізуге болмайды. Кез-келген ұйымда «әмбебап бейбітшілікке» және тұрақты құпиялылыққа қол жеткізуге мүмкіндік бермейтін жанжалдардың пайда болуына қолайлы негіз бар. Сол себепті ең тиімді және мақсатты – «қару-жарақ» және қысқа мерзімді жанжалдарды шешу бағытына бағдарлау. Нақты стратегияда қарсыласу нөлге тең жеңіске ие ойынды қарастырады, басқаша айтқанда, бір қатысушының пайдасы бірін жоғалтуға тең. Идеалистік стратегия арқылы жанжалдарды басқару үдерісі қарсы тұру көзі болып табылатын ескі құндылықтардың маңыздылығын жоққа шығаратын ортақ мақсаттар мен жаңа құндылықтарды табуға, сонымен қатар, жаңа құндылықтарға қол жеткізу үшін қатысушыларды біріктіруге бағытталған. Бұл стратегия қарсыласудың барлық қатысушыларының шешілуінің нәтижесінде жеңіске жетуді көздейді. Қарсыласу оң нәтижеге ие ойын ретінде қарастырылады. Қақтығыстың негізі болатын проблемалық жағдайды шешкен кезде барлық тараптар пайда көреді. Сипатталған стратегияның іске асуы қатысушылардың өзара қарым-қатынастарын жанжалсыз ұшаққа айналдырады. Басқаша айтқанда, қарсыласу көзі толығымен жойылады немесе оның мәнін барынша азайтады, құндылықтар мен міндеттердің жаңа масштабын қалыптастырады, бұл арқылы қарама-қайшылық көзі «әскерилерге» арналған бұрынғы маңыздылығын жоғалтады. Қарым-қайшылықтарды шешудің міндеттері, құралдары мен тәсілдері жиі оң нәтижеге қол жеткізуге көмектеседі. Алайда, бірінші кезекте, бәрі қарама-қарсы тараптың қажеттіліктеріне иерархияға байланысты.

сипатталған стратегиясын табысты оған альтруистические мәндер үшін жеке және жеке маңызы мәдениетіне тікелей байланысты болып табылады. Бақылау жүйесінде қақтығыстар – жиі және өте жалпы болып табылады. кемелсіз және қоғамдық өмірдің ауытқулар салдарынан жатуы пайда болуы. Мұндай әлеуметтік психология, басқару теориясы және психология сияқты әртүрлі ғылыми салаларда, өкілдерінің көптеген зерттеулер субъектісінің басқару жүйесіндегі өзара қақтығыс және қарсыластық мәселелері. Бұл құбылысқа назар байланысты әлеуметтік табысқа, қарсыластық қатысатын тұлғалардан жеке әл-ауқатын, және кәсіпорынның жалпы өнімділігін соқтығысу және қайшылықтарды әсері болып табылады. Ұйымдардың қақтығыс басқару әдістері оппозицияны генерациялау мүмкін болуы талқандайтын факторларға байланысты болады. Егер сіз немесе басқа бір стратегия басқару қайшылықтарды таңдай бұрын ол қақтығыс басталғаннан себептерін 80% мүдделерін артта жасырын Сондықтан, бірінші кезекте, ол, өз тілегі мен қарым-қатынасын тараптардың мүдделерін талдау қажет.

**Қақтығыстар мен стрессті басқару**

Конфликтологтар мен әлеуметтанушылар қарсыласудың екі негізгі тәсілін ажыратады. Бір бағыт бойынша қақтығыстар – бұл мақсаттар мен мүдделердің қайшылықтары, қайшылықтар, шектеулі ресурстар мен қарсылықтарға байланысты бәсекелестік. Бұл көзқарастың негізі Т.Парсонның социологиялық тұжырымдамасымен анықталады, оның басты идеясы ұйымдық құрылымдардың теңгеріміне жету болып табылады. Л.Кодер және Г.Симмелдің басқа көзқарастарында, қақтығыс өзара әрекеттесу процесі ретінде анықталады. Бұл үрдіс ұйымның прогресі тұрғысынан бірқатар тамаша артықшылықтарға ие. Осыдан біз анықтама аламыз: жанжалдар полярлық мақсаттардың, міндеттердің, мүдделердің, нанымдардың, екі немесе одан да көп адамдардың көзқарастарының соқтығысуы. Қарсыласудың ерекшеліктерін анықтау: алаңдаушылық тудыратын мәселелер бойынша тараптардың қарама-қайшы пікірлері, міндеттер мен қалаусыздықтарға қарсы тұру, проблемаларды шешу және мақсаттарға жету жолындағы айырмашылықтар. Басқару жүйесіндегі келіспеушіліктер: функционалды қақтығыстар және жұмыссыздыққа қарсы қарама-қайшылықтар.Бірінші көп перспективалы балама табу үшін үлес, қажетті түрлі принципін іске асыру үлкен дәрежесін қамтамасыз етеді, шешімнің операция командасы тиімдірек жасауға, жалпы жеке тұлғаның өзін-өзі жүзеге асыруды қамтамасыз ұйымның өнімділігін арттыруға бейім.

Екінші – ұжымдық мақсаттарға қол жеткізу үшін алып келмейтін және жеке қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін.

Жанжалдарды басқару әдісі олардың түрлеріне байланысты. жатуы төрт негізгі түрлері, жеке тұлға шеңберінде және жеке тұлғаларға, жеке және топ, межгруппового қарсыластық арасында туындайтын қақтығыстар арасындағы өтеді, атап айтқанда қақтығыстар бар.

ұйымдастыру Bull тиімді және жемісті жанжалды басқару үшін түрлерін білу қажет. қайшылықтар бастап, тұтастай ұйымның жұмыс істеуі теріс әсер реттеу, егер емес. Сонымен қатар, кәсіпорынның өнімділігі шамадан тыс стресстен де теріс әсер етеді. Сондықтан, миссиясының басшысы тек басқару тобы мен компания емес, сонымен қатар қақтығыс және стресс теріс әсерін бейтараптандыру.

Стресс – күшті әсердің әсерінен адамда туындайтын кернеудің жоғарылауы. Сонымен қатар, кішігірім стресс әсерлері сөзсіз, бірақ олар зиянсыз. Тек шамадан тыс стресс жеке адамдар үшін, демек, тұтастай ұйымдар үшін проблемаларды тудырады. Мәселен, мысалы, адамның әл-ауқаты стресс жинақталуының салдарынан азаяды, ал жұмыс тиімділігі оған тәуелді болады. Бұдан басқа, өмір сүру ұзақтығы мен өнімділігі төмендейді.

Стресс психологиялық және физиологиялық сипаттағы шамадан тыс кернеулерді біріктіреді. Физиологияның тұрақты күйзелісіне жиі жауапты дуоденальды жаралар, гипертония, жүрек ауруы, астма мен баспаның басталуы пайда болады. Созылмалы стресстің психологиялық белгілері: тітіркенуді жоғарылату, тәбетті төмендету, депрессиялық жағдай.

Стресстік жағдайды екі фактор факторы тудырады: ұйымдастырушылық және жеке. Бірінші топта келесі себептер бар:

– шамалы жұмыс жүктемесі немесе кері кернеу;

– рөлдердің қақтығысы, мысалы, қақтығыс талаптарына байланысты;

– рөлдердің белгісіздігі – қызметкер талаптарды түсінбесе және қандай әрекеттер күтілетінін білмесе;

– қызықсыз жұмыс.

Екіншісі – әр түрлі өмірлік оқиғалар, мысалы: жақын адамның қайтыс болуы, ажырасу, ұзаққа созылған аурулар, неке және т.б.

Жанжалдар мен кернеулерді басқару бір мезгілде екі деңгейде болуы керек. Яғни басшылар мен олардың басшылары стресс-қарсылықты күшейту және командалық қайшылықтарды шешу үдерісін басқаруы керек.

Стресстік әсерді азайту немесе болдырмау үшін жеке уақытты ұтымды пайдалану көмектеседі. Мысалы, кәсіби тапсырмаларды және жеке мақсаттарды бөлу, міндеттер мен өкілеттіктерді тапсыру, жұмыста басымдықтарды белгілеу. Бұдан басқа, басшылыққа жеке ауыртпалық, жұмыс мазмұны, қақтығыстық талаптар туралы өз позициясын қолдана отырып, дәлелдер ұсыну қабілетін дамыту ұсынылады. Сондай-ақ, тынығуға, толығымен қалпына келтіруге де маңызды.Стресстік әсерге тұрақтылық витамин мен фитопрепараттарды, спортты, тамақтануды арттырады.

Жанжалды басқару үдерісі командадағы өз рөліне тікелей әсер етеді, яғни ол функционалды болады немесе болмайды. Оны тиімді басқару үшін сіз қақтығыстың себептерін, олардың түрлері мен қарама-қайшылық жағдайларды шешу жолдарын білуіңіз керек.

Қарсыласу кезінде келесі құрамдас бөліктерді ажыратуға болады:

– Қатысушылар (қарсыластар) сәйкес келмейтін тапсырмаларымен;

– делдалдар (қосымша компонент);

– объект (яғни қарама-қарсы тақырып);

– жанжалға дейінгі қақтығыс (яғни, қарсыласу үшін емес, қарсыласу мүмкіндігі);

– оқиға;

– қатысушылардың қақтығыс әрекеттері;

– қақтығыс кезеңі;

– қазіргі жанжалды жағдайды шешу жөніндегі шаралар;

– жанжалдың аяқталуы.

Аталған компоненттердің әрқайсысының жеткіліктілік деңгейі мен қажеттілігі әртүрлі екенін түсіну керек. Мысалы, қарсыластар қажетті компонент болып табылады және медиатор әрдайым қатыса бермейді. Соғыс алдындағы қақтығыс әрқашан сақталады, оның ұзақтығына қарамастан.Бұл қақтығыстың өзі жанжалға дейінгі жағдайдан басталады деп есептеледі. Оқиға болмаған жағдайда, жанжалға дейінгі жағдай көбінесе қарама-қайшылыққа айналмайды.

Жанжалдар мен келіспеушіліктерді тиімді басқару келесі кезектілікте жүзеге асырылады:

– қақтығыс тудырған факторларды зерттеу;

– қарсыластардың санын шектеу;

– жанжал жағдайын талдау;

– қарсыласу үшін рұқсат.

Ұйымдағы қақтығыстарды басқару келесідей тәсілдермен қысқаша сипатталуы мүмкін: құрылымдық және тұлғааралық.

Алғашқы болып бұрын әзірленген проблемалық жағдайларды шешу үшін ұйымдық құрылымды өзгертуге байланысты. Олардың мақсаты қақтығыстың қарқындылығын төмендету және оның өсуін болдырмау. Төрт құрылымдық әдіс бар:

– кәсіби қызметке қойылатын талаптарды түсіндіру;

– Интеграция және үйлестіру тетіктері (өкілеттіктердің иерархиясы, басқаша айтқанда, соңғы шешімді қабылдайтын екі қақтығыстың бастығы);

– ұйымның жалпы интеграциялық мақсаттары, яғни барлық мүдделі тараптардың ұйымның бір тапсырмасын шешуге күш-жігерін бағыттау;

– Сыйақы беру жүйесінің жеткілікті құрылымы адамдарға олардың мінез-құлқы менеджменттің талабына сай келуі үшін қарсы тұру жағдайында қалай әрекет ету керектігін түсінуге көмектеседі.

Интерфейс тәсілдері белгілі мінез-құлық стилін таңдауды білдіреді. Мұндай таңдау өздерінің мінез-құлық стилі мен тартылған барлық тараптардың стилін ескере отырып жасалуы керек.

Қақтығыс кез-келген тұлғаның мінез-құлқының стилі: өз күшіне қанағаттану дәрежесі, қызметтің белсенділігі немесе пассивтілігі, басқа тараптың тілектерін қанағаттандыру дәрежесі, бірлескен немесе жеке әрекеттер.

Ұйымдағы қақтығыстарды басқару төмендегідей бағыттарды қамтиды: әлеуметтік ортаға мониторинг жүргізу, оң көзқарас, қолайлы жағдайлар мен жағымсыз факторларды бағалау, оларды қайта бағалау.

**Жанжалдарды басқару әдістері**

Әлеуетті пайда болған жағдайда, тараптар болжанған шығындарға қарсы тұруға қатысы бар болса, онда қақтығыс аяқталып, оны басқару қажеттігі туындайды. Қарсы қақтығыс жағдайларының салдарлары функционалды болады, қақтығыстарды басқару тиімділігі жанжалдарды шешеді.Сонымен қатар, басқару командада қайшылықтарды жеткіліктілігі және табысты, өз кезегінде, болашақ қақтығыстардың тууына мүмкіндігі байланысты. Басқаша айтқанда, қақтығыстар басқарушы, сіз оларды қимылға себептерін жоюға, немесе жаңа жасай аласыз.

: Қ Томас ұсынған тактикалық басқару әдістері жанжал процесс ретінде шетелдік жанжалдарды шешуге, ең танымал

– қақтығыс шығу – проблема жағдайды жоққа бері, мәселелерін шешуге кешігулер (әлеуетті қақтығыс құны өте жоғары болса қолданылады, аса маңызды жағдай құмарлықты салқындату, бір жағы қарсы тараптың, сәтсіз қарсыластық уақыт қорқады пайда болатын бар);

– әрекетсіздік әдісі – алдыңғы әдісті вариация – кез келген есептеулер немесе әрекеттер толық болмаған кезде өтірік;

– концессия және құрылғы, мысалы, әкімшілік (ол неғұрлым маңызды өнімді қызметінің болашағы үшін басқа жағынан талаптарын қанағаттандыру, егер басқа тараптың ұстанымын тыңдауға тиімдірек болса басқару, өз оплошность тапса қолданылатын), осылайша, олардың талаптарын азайту, түспейді;

– Тегістегіш – өзара іс-қимыл ұжымдық құралдарын бағытталған кәсіпорындарында пайдаланылады;

– қақтығыс қаулы мысалы жасырын басқару элементтерін пайдалану, көздейді кезде жасырын іс-қимыл тәсілі қатысушылардың қисап немесе күші теңдік ресурстардың жетіспеушілігі салдарынан ашық суретті айырылып қорқыныш үшін араласуға ашық оппозициялық мүмкін емес келмеуі жасауға психологиялық-әлеуметтік немесе саяси және экономикалық жағдайларға байланысты құятын үшін қолданылады , бір-бірімен соқтығысу;

– жетіспеушілігі шешім қабылдауға уақыт, сіз екі тарап үздік нұсқалары келісімдер, мұқият шешімдерді талдау қажеттілігі жоқ жағдайды, нақты тайталас шиеленісуіне болмаған іздеу қатысуға келеді кезде «жедел шешім» пайдаланылады;

– ымыралы – жер қолданыстағы айырмашылықтар мен проблемалары аясында орта жағдайы туралы екі жағын жұмыс;

– ынтымақтастық, жағдайды шешуге баса назар жалпы ақпаратты және идеялар, гөрі айырмашылықтарға назар, интеграцияланатын шешімдерді іздеу, екі жаққа да пайдасы үшін дәлелдеуге балама табу болып табылады;

– аспирация күш әдісі басқа өз шешімін енгізу туралы жатады.

**Жанжалдарды басқарудың ерекшеліктері**

Басқару әдістері мен принциптері теориясы, ұйымдағы қанағаттандырылмаған немесе сыни тұлғалардың отыз пайызы болса, онда бұл сан елу пайызға жеткен кезде дезорганизация басталады – дағдарыс туындайды.

Сондықтан басшының қызметі конфликтологияның негізгі постулаттары, коллективтердегі қарсыласу жағдайларын басқару және шешу қабілеттерін білуді көздейді.

Шығу кезеңінде қарсыласу жоспарлы және өздігінен бөлінуі мүмкін. Біріншіден, олар жеке тұлғалар, адамдар және топтар, топтар мен қоғамдар арасындағы, сол кәсіпорынның микро-топтары арасындағы қарама-қайшылықтан туындайтын кернеуді азайту немесе азайту үшін саналы түрде барады. Жеке, ұжымдық немесе әлеуметтік мақсаттарға жауапты болуы мүмкін.

Жоспарланған қарсыласу мақсатты мақсатқа қол жеткізілген кезде негізделген іс-қимыл болып саналады, ал нәтиже теріс болған кезде негізсіз әрекет.

Қарсыласу жағдайларын басқарудың ерекшелігі олардың ерекшеліктерімен анықталады, себебі жанжалдар – күрделі әлеуметтік құбылыс.Жанжалды басқарудың негізгі принциптері келесі екі қағида: құзыреттілік, ынтымақтастық және ымыраға келу.

Бірінші қағида, қақтығыстың табиғи қақтығысына араласуды тек жеткілікті теориялық дайындыққа немесе өмірлік тәжірибеге ие құзыретті тұлғалар ғана жүзеге асыруға тиіс. Сонымен қатар, қарама-қарсылыққа араласудың радикалды сипаты жанжалдарды түсіну тереңдігінен аспауы тиіс. Сіз өзіңіздің түсінгендеріңізбен және жақсы білетіндеріңізбен басқаруға тиіссіз. Әйтпесе, басшылық қақтығыс жағдайының нашар дамуына әкеледі, оның табиғи бағыты емес.

Екінші принцип – жағдайды дамыту мазмұнын түбегейлі өзгертудің алдын алуға негізделген. Басқаша айтқанда, нәтижесінде туындайтын қарама-қайшылықты шешудің конструктивтік түрі болуы керек және таңдалған әдістер жаңа қақтығысты тудырмайтындай етіп жұмыс істеу керек. Әрине, қарсылас тараптарды ашық келіспеушіліктерге жол бермеу үшін өз нанымдарынан немесе ниеттерінен бас тартуға мәжбүрлеуге болады, бірақ қақтығысқан адамдарға өздерінің ұмтылыстарын қорғауға мүмкіндік беру жақсы.Сонымен қатар, қарсыластар қарсыласудан, ынтымақтастықтан және ымыраға келуден аулақ жүруге тиіс.

Әлеуметтік қақтығыстарды басқару конфликтің өзі үшін саналы әрекетті қамтуы керек. Мұндай іс-әрекеттер оны қалыптастырудың, эскалацияның және аяқталудың барлық кезеңдерінде жүзеге асырылуы тиіс.

Шиеленістерді басқару процесі «симптомдардың», диагноз қоюдың, алдын алудың, алдын алудың, азайтудың, шешудің және шешудің алдын-алу, болжау үшін шаралар кешенін қамтиды. Осыған байланысты мынадай бақылау шаралары бөлінеді: қарсыласу, өрт сөндіру, қарсылықты жеңу, жанжалды жою. Жанжалды басқару түрлерін анықтауға болады: пайда болудың алдын-алу, ынталандыру, жағдайды реттеу және шешу. Мұндай басқару түрлері қарама-қайшылықтардың пайда болуының ерте кезеңдерінде жүзеге асырылған жағдайда тиімдірек болады.

**Бақылау сұрақтары:**

1. Ұйымдағы қақтығыстарды басқару

2. Қақтығыстар мен стресті басқару

3. Жанжалодарды басқару әдістері

4. Жанжалдарды басқару ерекшеліктеір

5. Басқару жүйесіндегі келіспеушіліктер

**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.