9 Практикалық сабақ

Тақырыбы- Ұйымдағы коммуникациялар

Сұрақтар:

1. Ұйымдағы коммуникациялар

2. Ұйымдағы байланыстың қызметі мен процестері

Практика мақсаты -студенттерге ұйымдағы коммуникациялар, ұйымдағы байланыстың қызметі мен процестерін жүйелі түсіндіру

Ұйымдық қызмет – бұл ұйымдық жүйелердің мақсаттарымен және міндеттерімен сәйкес ұйымды басқару механизмін құру және жетілдіру. Әлеуметтік жүйеге қатысты ұйымдық қызмет деп келесілер түсіндіріледі:

- топқа адамдардың бірігуі;

- ұйым ұжымы мүшелерінің бірігу қызметі;

- ұжымның барлық мүшелері мақсаттарының бірігуі.

Ұжым мүшелеріне жүктелген функционалдық міндеттеріне байланысты олар ұйымдық қызметтің субъектілері де, объектілері де бола алады.

Басқару субъектісі – бұл басқаратын ықпалдың көзі немесе шешім қабылдайтын тұлға (жалғыз (бір) адам, топ, ұйым ұжымы).

Басқару объектісі – бұл басқаратын ықпалды қабылдаушы және орындаушы.

Басқаратын ықпал – орындаушылар атқаруға міндетті функциялар мен міндеттердің жиынтығы. Объект ретінде адам, топ, ұжым, машина да болуы мүмкін. Бір адам біруақытта субъект те (материалдық объектілерге немесе тікелей орындаушыларға қатысты), объект те (жоғары тұрған лауазымдық тұлғаларға қатысты) болуы мүмкін.

Ұйымды басқару субъектісі мен объектісінің ұйымдық қызметі бөлімдер мен қызметтер туралы ережелермен, сонымен бірге лауазымдық нұсқаулармен реттелінеді.

Қоғамдық жүйенің объектісі ретінде әлеуметтік ұйым еңбек ұжымынан тұрады. Еңбек ұжымы ұйымдық қызметтің субъектісі болып табылады, себебі ұжым мүшелері ұйым қызметіне белсенді ықпал етеді: өндірістік үрдісті жүзеге асыру, ұйым қызметінің тиімділігін жоғарлату және пайда алу мақсатымен оған әсер ету.

Ұйым ұжымының ұйымдық қызметін басқарудың жалпылама субъектісі әкімшілік-басқарушылық аппарат болып табылады. Ол мақсаттарды, жоспарларды қалыптыстыратын, басқарушылық шешімдерді қабылдайтын және бекітетін, кейін бақылаумен олардың орындалуын ұйымдастыратын қызметкерлерден тұрады.

Ұйымдық қызметтің субъектілеріне жатады: компанияның президенті, бас директоры, коммерциялық директор, техникалық директор, экономикалық сұрақтар бойынша, персонал бойынша, маркетинг бойынша, сапа бойынша, капиталдық құрылыс бойынша директор орынбасарлары, функционалдық бөлімшелердің басшылары, менеджерлер және т.б.

Ұйымдық қызметтің объектілеріне шешімдерді дайындау, келістіру мен орындау процедураларын атқаратын ұйымның барлық функционалдық бөлімшелері, сонымен қатар қызметтік міндеттер шегінде осы процедураларға жататын барлық операциялар жатады. Ұйымдық қызметтің объектісі тапсырманы алады, оны ойластырады, ақпараттық жұмысты өткізеді, бұйрықты немесе тапсырысты орындайды, орындалған жұмысты тапсырыс берушіге тапсырады немесе өз ұйымында оны қолданады және т.б.

6.2 Ұйымдастыру және шешімдерді қабылдау әдістері

Ұйымда ұйымдық қызметті жүзеге асыру үшін басқарудың жалпылама субъектісі сәйкес басқарушылық шешімдер қабылдайды.

Шешімдерді қабылдау әдістерін шешім қабылдайтын тұлға неге бағдарланғандығына байланысты бөлуге болады:

- рационалды, шешімді негіздеудің барлық процесі максималды нәтижеге бағытталған;

- әкімшілік, басшы өкілеттігі шегінде минималды талаптарды қанағаттандыратын шешімдер қабылдайды;

- интуитивті, шешім қабылдау кезінде ұқсастықтар, ауызша тұжырымдамалық ассоциациялар, болжамдар басшылыққа алынады.

Шешімді қабылдаудың рационалды әдісі әрбір мүмкін жағдайда пайда болған барлық баламаларды, салдарларды қарастыруды ескереді. Тандау максималды пайданы қамтамасыз ететін баламаға түседі. Шешімді қабылдаудың рационалды әдісі келесі жағдайларда мүмкін:

- егер шешім субъектісі өз мақсаттарын білсе және оларды маңыздылық дәрежесі бойынша саралай алса;

- егер шешім субъектісі проблеманы шешудің барлық мүмкін балама нұсқаларын білсе;

- егер шешім субъектісі әрбір баламаның салыстырмалы «жақтаушы» мен «қарсыларын» білсе.

Шешімді қабылдаудың әкімшілік әдісі: басшы қанағаттанарлық шешімді, яғни минималды деңгейде мақсатқа жетуді қамтамасыз ететін шешімді таппағанша баламаларды зерттейді. Ол қойылған мақсаттарға жауап беретін бірінші баламаны тандайды. Ол оқиғаның нақты жағдайларын, өз өкілеттіктерін, тәжірибесі мен дайындық деңгейін басшылыұұа алады.

Шешімді қабылдаудың интуитивті әдісі баламаларды тандауға жүйелік тәсілдің болуын ұйғарады. Бұл әдісті шешімдер жағдай бойынша қабылдау кезінде шығармашылық тұлғалар қолданады.

Шешімдердің көбі рационалды және интуитивті әдістердің үйлесуін қолданумен негізделеді.

Шешімдерді қабылдау процесі келесі сатылардан тұрады:

- Проблеманы анықтау мен айқындау.

- Ақпарат пен шешімдер баламаларын іздеу.

- Баламалар арасында тандау.

- Шешімді қабылдау.

Проблеманы айқындау мен шешімді қабылдау сатылары ұйымның ішкі және сыртқы орталардың әртүрлі факторларының ықпалын сезеді.

Бірінші фактор – шешімді қабылдауды туғызатын тікелей жағдайдың факторы. Бұл шешімнің маңыздылығы мен уақыттың әсері.

Шешімнің маңыздылығы келесі критерийлер негізінде анықталады: берілген шешімнің ықпалына ұшыраған адамдар саны; кәсіпорынның пайдалығына немесе өміршеңдігіне шешімнің ықпал ету дәрежесі және шығындалған қаражаттың көлемі; шешімді негіздеу мен іске асыруға басшылар жұмсайтын уақыт. Осымен сәйкес маңыздылығы бойынша шешімдер: аса үлкен маңыздылығы бар, маңызды емес, маңыздылығы бойынша орташа шешімдер болады.

Шешімді қабылдау процесіне және оның сапасына ықпал ететін екінші фактор – бұл шешім қабылдауға басшының уақыты (уақыт әсері). Уақыт жетпеген кезде жағымды жағдайларға қарағанда жағымсыз жағдайларға үлкен назар аударылады және қажетті ақпаратты алусыз немесе баламалардың қажетті санын қарастырусыз шешім қабылдау кезінде бірнеше факторлар ғана қарастырылады.

Үшінші фактор – шешім қабылдайтын тұлға әрекет ететін жағдайлар. Жағдайларды сипаттау үшін «анықтық» және «белгісіздік» сияқты түсініктер қолданылады.

«Анықтық» жағдайында шешім қабылдайтын тұлға барлық нұсқаларды және олардың әрбіреуінің салдарларын біледі. Шешім аса тиімді баламаны тандаудан тұрады. Мұндай жағдайда сызықтық бағдарламалау мен модельдер тиімді қолданыла алады.

«Белгісіздік» жағдайында әртүрлі нұсқалардың нәтижелерін алдын ала болжауға ғана болады. Әрбір нәтижеге жету ықтималдығы белгісіз.

Бұл жағдайдағы міндет әрбір нәтиженің ықтималдығын анықтау және осының негізінде шешім қабылдау болып табылады. Берілген жағдайда математикалық аппаратты қолданумен байланысты әдістер көмектесе алады: сызықтық және динамикалық бағдарламалау, ойындар теориясы, қорларды басқару теориясы, үлкен жүйелердің теориясы, жүйелердің жалпы теориясы және т.б.

Шешімдерді топтық қабылдаудың әдістеріне келесілер жатады: ми шабуылы, номиналды топ әдісі, Дельфи әдісі.

Ми шабуылы – идеяларды қалыптастыру процесін анықтайтын әдіс, мұнда сынау көзқарасынан барлық мүмкін баламалар қарастырылады.

Номиналды топ әдісі – белгілі шекке дейін бір-бірімен қарым-қатынасты немесе талқылауды шектейді. Топ мүшелері кездесуде болады, бірақ тәуелсіз (дербес) әрекет етеді.

Дельфи әдісі уақыт бойынша ұзақ және аса күрделі. Ол номиналды топ әдісімен ұқсас, бірақ топтың барлық мүшелерінің физикалық қатысуын талап етпейді. Әдістің артықшылығы – бір-бірінен кеңістіктік алшақтықта болатын сарапшылар пікірінің тәуелсіздігі.

6.3 Ұйымдағы үйлестіру

Ұйымның әртүрлі бөліктерінің өзара әрекеттесуі мен қызметін сәйкестендіруді қамтамасыз ету үшін үйлестіру қолданылады.

Үйлестіру ұйым алдында тұрған міндеттерді орындау үшін ұйымның әртүрлі бөліктерінің өзара әрекеттесуін қамтамасыз ету, уақыт бойынша қызметті бөлу процесін көрсетеді.

Үйлестіру ұйымның бүтіндігін, тұрақтылығын қамтамасыз етеді. Еңбек бөлінісі дәрежесі неғұрлым жоғары және бөлімшелердің өзара байланысы неғұрлым тығыз болса, соғұрлым үйлестірудегі қажеттілік жоғары болады.

Кәсіпорын бөлімшелерінің өзара байланысының бірнеше түрлері бар:

- номиналды өзара байланыс – бөлімшелер бір-бірімен тікелей байланысты емес (шектес зауыттар). Олардың қызметінің үйлесу дәрежесі минималды;

- ретті өзара байланыс – келесі кезеңдегі бөлімшелерінің жұмысы алдынғы кезеңдегі жұмысқа байланысты. Аса тығыз үйлестіруді талап етеді;

- екі жақты өзара байланыс – бір бөлімшенің кіргізетін өндіріс факторлары басқаның нәтижесі болады, және керісінше. Аса тығыз үйлестіру қажет.

Өз сипаты бойынша үйлестіру қызметі төрт түрлі болады:

- алдын алушы, яғни проблемалар мен қиындықтарды болжауға бағытталған;

- жоюшы, яғни жүйеде пайда болатын кідірістерді жою үшін арналған;

- реттеуші, яғни жұмыстың бар сызбасын сақтауға бағытталған;

- ынталандырушы, яғни нақты проблемалар болмаған кезде де ұйымның немесе жүйенің қызметін жақсартуға бағытталған.

Үйлестіру қызметі белгілі механизмдер көмегімен жүзеге асырылады:

- бейресми бағдарланбаған үйлестіру;

- бағдарланған өзіндігі жоқ үйлестіру;

- жеке үйлестіру;

- топтық үйлестіру.

Бейресми бағдарланбаған үйлестіру кәсіпорын жағынан және өз қызметкерлері жағынан алдын ала жоспарлаусыз, бейрсми, ерікті жүзеге асырылады. Бейресми үйлестіру өзара түсіністікке, жалпы мақсатқа және психологиялық стереотиптерге сүйенеді.

Бағдарланған (жақсыз) өзіндігі жоқ үйлестіру басшымен үйлестірудің жиі қайталанатын проблемалар кезінде әрекеттер курсы немесе жоспары, процедурасы түрінде жұмыстың стандартты әдістері мен ережелерін қолданумен жүзеге асырылады. Мысалы, жоспарды орындаудың белгілі мерзімдері.

Жеке үйлестіру әрбір қызметкер үшін жеке қолданылады. Екі тәсілі бар:

Біріншісі – үйлестірумен ең аз дегенде 2 бөлімше бағынатын басшы айналысады. Ол жалпы проблеманы шешу үшін бұл бөлімшелердің өзара әрекеттесуін қамтамасыз етеді және жағдайды бағалайды. Бұл қолынан келмесе, басшы өз өкілеттіктерін қолданады және болашақ өзара әрекеттесу процедурасын бекітеді.

Екінші тәсіл – үйлестіру арнайы тағайындалған үйлестірушімен жүзеге асырылады, үйлестіруші ретінде бола алады:

- өнім бойынша басшы;

- жобаның басшысы;

- тапсырыс берушінің өкілі;

- арнайы бюро.

Бұл тәсіл сирек қолданылады, бірақ уақыт тығыз болғанда тиімді болып табылады.

Топтық үйлестіру топтардың отырыстарында үйлестіру сұрақтарын шешу үшін қолданылады. Талқылау барысында бірнеше бөлімдерге қатысты келісілген шешімдер қабылданады, топтың барлық мүшелері пікірлерімен алмасу өтеді.

6.4 Ұйымдағы коммуникациялар

Коммуникация – бұл адамдар арасында өзара әрекеттесу. Бұл жеке адамдар және олардың топтары арасында мәліметтерді беру мен ақпаратпен алмасу процесі.

Ұйымдық коммуникация – бұл процесс, оның көмегімен басшылар ұйым ішінде адамдардың үлкен санына және жеке индивидуумдарға, ұйымнан тыс институттарға ақпаратты беру жүйесін дамытады. Ол ұйым бөлімшелерінің қызметін үйлестіруде қажетті құрал болып табылады, басқарудың барлық деңгейлерінде қажетті ақпаратты алуға мүмкіндік береді. Ол басшы мен оның бағыныштысы арасында, бір деңгейдің басшылары арасында, ұйым мен сыртқы орта арасында маңызды байланыстырушы буын болып табылады.

Коммуникация бірқатар терминдерден тұрады: коммуникациялардың семантикасы (сөздер мен символдардың мәніне қатысты); коммуникациялардың синтаксисі (қолданатын символдар арасында өзара байланыстарды көрсетеді); коммуникациялардың прагматикасы (белгілі мақсаттарға жету үшін тиімділікпен және нәтижелікпен байланысты).

Коммуникациялардың келесі түрлері бар:

- сөзсіз жеке;

- ауызша;

- жазбаша жеке;

- ұйым ішіндегі және ұйымнан тыс жазбаша топтық.

Коммуникативтік ағын тігінен және көлденең бағытта болуы мүмкін. Тігінен бағыт төменге жіберілетін және жоғары жіберілетін ағындарға бөлінеді.

Төменге жіберілетін бағыт – коммуникативтік ағын топтағы немесе ұйымдағы бір деңгейден төмен деңгейдегі басқасына ауысады.

Ол міндетті қою, жұмысты сипаттау, процедуралар туралы ақпараттандыру үшін басшымен қолданылады.

Жоғары жіберілетін бағыт – ақпараттың төмен деңгейден жоғары деңгейге ауысуы. Ол бағыныштының басшымен кері байланысы үшін қолданылады.

Көлденең бағыт бір деңгейдің басшылары немесе персоналдары арасында, бір деңгейдің жұмыс топтары немесе бір топ мүшелері арасында коммуникацияларды қолдануды анықтайды. Ол уақытты үнемдейді және әрекеттердің үйлестіруін қамтамасыз етеді.

Коммуникация элементтері болып табылады:

- көзі;

- кодтау;

- сигналды беру;

- арна;

- түсіндіру-қабылдау;

- кері байланыс;

- сигналдың сапасын бұзатын кедергілер мен бөгеттер.

Көзі – ұйымда коммуникация көзі қызметкерлер болып табылады.

Кодтау – көздің ойларын символдардың жүйелік жиынтығына, көздің мақсатын көрсететін тілге аудару.

Сигналды беру – коммуникация көзінің мақсаты сигнал түрінде көрсетіледі, оның формасы қолданылатын арнаға байланысты.

Арна – көзден қабылдаушыға беретін механизм. Ұйымда бұл бір-бірімен ауызша қарым-қатынас, телефондық әңгімелер, бейресми байланыстар, топтық жиналыстар және т.б.

Түсіндіру-қабылдау. Коммуникация процесін аяқтау үшін сигнал түсіндірілуі керек. Әрбір ақпаратты қабылдаушы тәжірибе мен ұсыныстарды қолдана отырып, сигналды түсінеді.

Кері байланысты көзден алушының ақпаратты қабылдауы туралы сигнал анықтайды, бұл басшыға ол жүзеге асырған коммуникацияның тиімділігін бағалауға, сонымен қатар келешек коммуникацияларда сигналдың дәлдігін жоғарлатуға мүмкіндік береді.

Сигналдың сапасын бұзатын кедергілер мен бөгеттер. Ұйым қызметінде оларға жатады: енжар болу, ақпарат көзі немесе қабылдаущы жағынан дұрыс түсінбеу, әртүрлі адамдармен бірдей сөздермен берілетін әртүрлі мәндері (семантикалық проблемалар), басшы мен бағынышты арасындағы мәртебелік ерекшелік, ақпаратты алушы өзі естігісі келгенді ғана естиді (құндық бағалау), беру кезіндегі шулар.

Коммуникация типтері:

- тұлғаішілік;

- тұлғааралық;

- шағын топтағы коммуникация;

- қоғамдық;

- ішкі оперативтік;

- сыртқы оперативтік;

- тұлғалық.

Тұлғаішілік коммуникация – бұл индивидуумның өз ішінде пайда болатын коммуникация. Ол ақпаратты жіберуші де, қабылдаушы да болып табылады. Кері байланыс – ақпаратты толықтыру немесе оны қабылдамау.

Тұлғааралық коммуникация – бұл басқа адаммен коммуникация. Ең таралған болып табылады. Хабар бұл берілетін ақпарат, оны жіберу арнасы – көз тастау немесе дыбыс, ал кері байланыс – коммуникацияның әрбір қатысушысының жауабы.

Шағын топтағы коммуникация. Әрбір индивидуум талқылауға қатыса алады. Оны естуі мүмкін, басқалармен өзара әрекеттесуі мүмкін. Егер топта 10-12 адамнан көп болса, өзара әрекеттесу күрделенеді.

Қоғамдық коммуникация. Ақпарат көзі аудиторияға хабар беретін сөз сөйлеуші болып табылады. Кері байланыс шектеулі. Коммуникацияның бұл типі жиналыстарда, баспасөз-конференцияларда пайда болады.

Ішкі оперативтік коммуникация ұйым шегінде пайда болады және ұйым мақсатына жетуге бағытталған. Мұндай коммуникацияның мысалдары кәсіпорын бөлімдері арасындағы байланыс, басқа бөлімдерге ақпарат беретін бөлімдердің есептері болып табылады.

Сыртқы оперативтік коммуникация ұйымның өз мақсатына жетуді немесе ұйымаралық қызметті көрсетеді. Ол ұйым мен одан тыс бірлестіктер арасында жүзеге асады.

Тұлғалық коммуникация кездесу кезінде адамдар арасында ақпаратпен кездейсоқ алмасу ретінде анықталады.

Коммуникациялардың барлық түрлерін жүзеге асыру үшін кері байланыс маңызды орын алады. Ол ұйымда коммуникация желісі деп аталатын әртүрлі жолдармен жүзеге асырылуы мүмкін.

Коммуникация желілерінің әралуан түрлері бар:

- шеңбер;

- доңғалақ (дөңгелек);

- көпарналы желі;

- тізбек.

Шеңбер – коммуникация желісінің бұл түрі белсенді, көшбасшысыз, ұйымдастырылған, тұрақсыз болып табылады.

Доңғалақ – коммуникация желісінің бұл түрінің белсенділігі азырақ, белгілі көшбасшысы бар, жақсы және тұрақты ұйымдасқан, аса реттелген.

Көпарналы желі – доңғалақ сияқты, бірақ бағыныштылар арасында байланысы бар

**Негізгі әдебиеттер:**

1. Қасым-Жомарт Тоқаев "Әділетті Қазақстанның экономикалық бағдары". -Астана, 2023 ж. 1 қыркұйек https://sputnik.kz/prezidenttin-qazaqstan-khalqyna-zholdauy---2023
2. Қазақстан Республикасының Конститутциясы-Астана: Елорда, 2008-56 б.
3. 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)
4. Қазақстан Республикасының тұрақты дамуының 2007-2024 жж. арналған тұжырымдамасы//Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2018 жылғы 14 қараша № 216 Жарлығы- https://www.google.com/search?q
5. Қазақстан Республикасы мемлекеттік қызметшінің әдептілік нормаларын және мінез-құлқын қағидаллларын одан әрі жетілдіру жөніндегі шаралар туралы//Қазақстан Республикасы Президентінің 2015 жылғы 29 желтоқсан №153 Жарлығы- https://adilet.zan.kz/kaz/docs/U1500000153
6. Мемлекеттік қызмет туралы Заңы//Қазақстан Республикасы Президентінің 2015 жылғы 23қарашадағы №416 -V ҚРЗ -https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z2300000216
7. Қазақстан Республикасында жергілікті өзін-өзі басқаруды дамытудың 2025 жылға дейінгі тұжырымдамасы//ҚР Президентінің 2021 жылғы 18 тамыздағы №639 Жарлығы- https://adilet.zan.kz/kaz/docs/U2100000639
8. Қазақстан Республикасының сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясатының 2022-2026 жылдарға арналған тұжырымдамасы// ҚР Президентінің 2022 жылғы 2 ақпандағы №802 Жарлығы -https://www.google.com/search?q
9. Басенко В. П., Жуков Б. М., Романов А. А. Организационное поведение – М.: Дашков и К, 2022. - 384 с. URL: https://www.iprbookshop.ru/10281.html
10. Валишин Е.Н., Камнева Е.В. Управление персоналом организации-М.: Прометей, 2021-330 с. [https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785001721994.html](https://vk.com/away.php?to=https%3A%2F%2Fwww.studentlibrary.ru%2Fbook%2FISBN9785001721994.html&cc_key=" \t "_blank" \o "https://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785001721994.html)
11. Евченко О. С. Основы корпоративной культуры-Тольяттинский государственный университет, 2022-190 с. https://dspace.tltsu.ru/bitstream/123456789/25337/1/EvchenkoOS\_1-43-20\_Z.pdf
12. Згонник Л.В. Организационное поведение - М.: Дашков и К, 2022. - 202 с. URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684510
13. Камнева Е.В., Полевая М.В., Жигун Л.А.Профилактика девиантного экономического поведения - М.: Прометей, 2022-190 с.https://www.combook.ru/product/12181561/
14. Литвинюк А.А., Лукашевич В.В., Карпенко Е.З. Управление персоналом -М.: Юрайт, 2023-461 с.URL: [https://urait.ru/bcode/510735](https://vk.com/away.php?to=https%3A%2F%2Furait.ru%2Fbcode%2F510735&cc_key=" \t "_blank)
15. Михненко П.А. Теория организации и организационное поведение-М.: Синергия, 2019-192 с. https://ibooks.ru/products/366708?category\_id=11974
16. Мкртычян, Г. А.  Организационное поведение – М.: Юрайт, 2023. - 299 с. https://urait.ru/book/organizacionnoe-povedenie-533669
17. Набоков В.И. Организационная культура-М.: Дашков и К, 2022. - 202 с. https://znanium.ru/catalog/document?id=421663
18. Семенов А.К., Набоков В.И. Организационное поведение - М.: Дашков и К, 2021. - 272 с. <https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=621937>
19. Стивен П. Роббинс, Тимати А. Джадж

Ұйымдық мінез-құлық негіздері = Essentials of Organizational Benavior [М - Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019 - 400 б.- https://openu.kz/kz/book/uyymdyq-minez-qulyq-negizderi-14-basylym

1. Филимонова И. В., Баландина О. В., Вешкурова А. Б. Организационное поведение -М.: Прометей, 2023-498 с.

**Қосымша әдебиеттер:**

1.Жолдыбалина А.С. Сараптамалық талдау орталықтары: заманауи саясат сардарлары-Нұр-Сұлтан, 2019-248 б.

2.Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом - М.: Проспект, 2020 - 64 с.

3.Кузина И.Г., Панфилова А.О. Социология управления персоналом- М.: Проспект, 2020 - 160 с.

4.Нұртазин М.С. Қазақстандағы жергілікті мемлекеттік басқару және мемлекеттік қызмет жүйелері : оқу құралы.-Алматы : Бастау, 2018.-256 б.

5.Одегов Ю.Г., Кармашов С.А., Лабаджян М.Г. Кадровая политика и кадровое планирование -М.: Юрайт, 2020-202 с.

6. Оксфорд экономика сөздігі = A Dictionary of Economics (Oxford Quick Reference) : сөздік -Алматы : "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019 - 606 б.

7.Уилтон, Ник. HR-менеджментке кіріспе = An Introduction to Human Resource Management - Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019. — 531 б.

8. М. Коннолли, Л. Хармс, Д. Мэйдмент Әлеуметтік жұмыс: контексі мен практикасы – Нұр-Сұлтан: "Ұлттық аударма бюросы ҚҚ, 2020 – 382 б.

9. Р. У. Гриффин Менеджмент = Management - Астана: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2018 - 766 б.

10. Д.Гэмбл, М.Питереф, В.Томпсон Стратегиялық менеджмент негіздері: бәсекелік артықшылыққа ұмытылу = Essentials of Strategic Management the Quest for Competitive Advantage -Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019 - 534 б.

11. Шиллинг, Мелисса А.Технологиялық инновациялардағы стратегиялық менеджмент = Strategic Management Technological Innovation - Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2019 - 378 б.

12. О’Лири, Зина. Зерттеу жобасын жүргізу: негізгі нұсқаулық : монография - Алматы: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2020 - 470 б.

13. Шваб, Клаус.Төртінші индустриялық революция = The Fourth Industrial Revolution : [монография] - Астана: "Ұлттық аударма бюросы" ҚҚ, 2018- 198 б.

**Интернет-ресурстар:**

1. URL: <https://urait.ru/bcode/533669>
2. <https://www.litres.ru/book/gerasim-amirovich-mk/organizacionnoe-povedenie-2-e-izd-per-i-dop-uchebnik-69831838/>
3. https://publications.hse.ru/books/571136868