



XO'JALIK YURITUVCHI SUBYEKTLARDA MEHNAT SAMARADORLIGINING IQTISODIY MOHIYATI VA UNI OSHIRISH YO'NALISHLARI

Suvonov B.B.

Toshkent davlat iqtisodiyot universiteti

Annotatsiya: Ushbu maqolada xo'jalik yurituvchi subyektlarda mehnat samaradorligi ko'rsatkichlarini oshirish bo'yicha takliflar va muammolar haqida so'z boradi. Zamonaviy bozor iqtisodiyoti sharoitida tashkilotning rivojlanishi va raqobatbardoshligi bevosita mehnat samaradorligiga bog'liq. Mehnat samaradorligi qanchalik ko'p bo'lsa, vaqt birligida shuncha ko'p mahsulot yaratiladi va natijada korxonaning umumiy mahsuloti oshadi. Demak, mehnat unumdorligini oshirish har qanday korxonaning eng muhim vazifalaridan biri hisoblanadi.

Kalit so'zlar: Bozor iqtisodiyoti, mehnat, mehnat samaradorligi, mehnat taqsimoti, norma vaqt, mehnatni ratsionalizatsiya qilish, ishlab chiqarish normasi.

Аннотация: В данной статье говорится о предложениях и проблемах повышения показателей эффективности труда в хозяйствующих субъектах. В условиях современной рыночной экономики развитие и конкурентоспособность организации напрямую зависят от производительности труда. Чем больше производительность труда, тем больше продукции создается в единицу времени и, как следствие, увеличивается общий выпуск продукции предприятия. Поэтому повышение производительности труда является одной из важнейших задач любого предприятия.

Ключевые слова: Рыночная экономика, труд, эффективность труда, разделение труда, норма рабочего времени, рационализация труда, норма производства.

Annotation: This article talks about proposals and problems for increasing labor efficiency indicators in economic entities. In the conditions of the modern market economy, the development and competitiveness of the organization directly depends on labor efficiency. The greater the labor efficiency, the more products are created per unit of time, and as a result, the total output of the enterprise increases. Therefore, increasing labor productivity is one of the most important tasks of any enterprise.

Keywords: Market economy, labor, labor efficiency, division of labor, standard time, labor rationalization, production standard.

1. Kirish.

Xo'jalik yurituvchi sub'ektlarning muvaffaqiyatli iqtisodiy faoliyatini ta'minlash uchun zarur bo'lgan eng muhim vositalardan biri mehnat samaradorligini oshirishdir. Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonaning iqtisodiy, texnik va ijtimoiy rivojlanishining

barqarorligini boshqarish elementi sifatida mehnat samaradorligini oshirish muhim rol o'ynaydi. Mehnat resurslaridan samarali foydalanish va korxonaning iqtisodiy natijalari o'rtasidagi bog'liqlikning mavjudligi mehnat xarajatlari ulushini muntazam ravishda kamaytirishni nazarda tutadi, bu esa mehnat samaradorligini oshirish bo'yicha ishlarning ahamiyatini oshiradi. Korxonaning yuqori samaradorlik natijalariga erishish mehnat jarayoni samaradorligini oshirish uchun zaxiralarni aniqlash, mehnat samaradorligini oshirish chora-tadbirlarini ishlab chiqish va amalga oshirishni nazarda tutadi.

Xo'jalik sub'ektlarida mahsulot ishlab chiqarish (ish, xizmatlar) xajmining oshishiga, mahsulot tannarxining pasayishiga, foyda miqdorining oshishiga hamda boshqa bir kator texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlarining yaxshilanishi korxonaning mehnat resurslari bilan ta'minlanish darajasiga bog'liq. Mehnat ko'rsatkichlarining bajarilish darajasi mashina va jixozlardan maksimal foydalanishga, ishlab chiqarishni bir maromda amalga oshirilishiga va mehnat unumdorligining o'sishiga ta'sir ko'rsatadi. Bugungi kunda respublikamizda ro'y berayotgan ijtimoiy-iqtisodiy o'zgarishlar mavjud mehnat resurslaridan samarali foydalanishni taqozo etmoqda.

2. Adabiyotlar sharhi.

E.M.Babosovning (2012) ta'kidlashicha, "mehnat samaradorligi" toifasiga mehnatning ijtimoiy jihatlari, xususan, mehnat sharoitlarini yaxshilash, uning xavfsizligini oshirish, ishning ilg'or usullari va usullarini qo'llash, shuningdek, mehnat va dam olish rejimiga rioya qilish kiradi.

Ushbu yondashuv ushbu toifadagi bir qator yangi vazifalarni o'z ichiga oladi va tegishli kontseptual asoslarni talab qiladi. Shunday qilib, mehnat samaradorligini tahlil qilish munosib mehnat standartlarini talab qiladi degan xulosaga kelish mumkin.

Mehnat samaradorligi shaxsning shaxsiy o'sishiga asoslanadi va hayot va mehnat sifati bilan bevosita bog'liq bo'lib, busiz barqaror ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanishni ta'minlashning iloji yo'q.

Har bir shaxsning qoniqishi hayot sifatiga bog'liq bo'lib, buning muhim tarkibiy qism shu shaxsning ish sifati hisoblanadi. M.Todaroning (1980) mehnat unumdorligining pastligi va turmush darajasining pastligi bir-birini mustahkamlovchi sifatlar ekanligini isbotlovchi tadqiqotlari bu tushunchalarning o'zaro bog'liqligini tasdiqlaydi.

Shunday qilib, mehnat samaradorligi mehnat unumdorligi va mehnat sifati ko'rsatkichlari yig'indisini belgilaydigan integral dinamik ko'rsatkich sifatida tushuniladi. Mehnat samaradorligining o'sishi mehnat sifatini va natijada hayot sifatini oshirishni ta'minlaydi va mehnat faoliyati uchun kuchli motiv bo'lib xizmat qiladi (A.G.Voytov, 2012).

Mehnat samaradorligi quyidagi ko'rsatkichlar bilan belgilanadi: mehnat unumdorligi, ish haqi xarajatlari darajasi, ish haqining o'sish sur'atlarining mahsulot ishlab chiqarishning o'sish sur'atlariga nisbati va mehnat unumdorligining o'sish sur'atlari (A.Ya.Kibanov, 2014).

A.D.Vyvarets, L.V.Distergeftning (2000) keltirishicha samaradorlik "Umumiy ma'noda har qanday jarayonning, faoliyatning har qanday turining samaradorligi maqsadga erishish darajasini tavsiflaydi". Bu holat mehnat samaradorligida ham o'z natijasini beradi.

Ammo S.Fisher, R.Dornbusch (2000) o'zlarining iqtisodga oid klassik ishlarida, "ishlab chiqarish usuli texnologik jihatdan samarali hisoblanadi, agar ma'lum hajmdagi mahsulot ishlab chiqarish uchun kamroq mablag' sarflanadigan boshqa usul bo'lmasa, ishlab chiqarishda mehnat eng yuqori samara beradigan omil hisoblanadi.

Bir qator ekspertlarning fikricha, mehnat samaradorligini baholash uzoq va katta mehnat talab etadigan jarayon bo'lib, u bir qancha iqtisodiy va ijtimoiy ko'rsatkichlarni o'z ichiga oladi¹.

¹ <https://www.hr-director.ru/article/66289-qqq-16-m8-31-08-2016-effektivnost-raboty-personala>

3. Tadqiqot metodologiyasi.

Tadqiqot ishini bajarishda kuzatish, ma'lumotlarni to'plash, umumlashtirish, guruhlash, taqqoslash, monagrafik kuzatish usullaridan foydalanilgan.

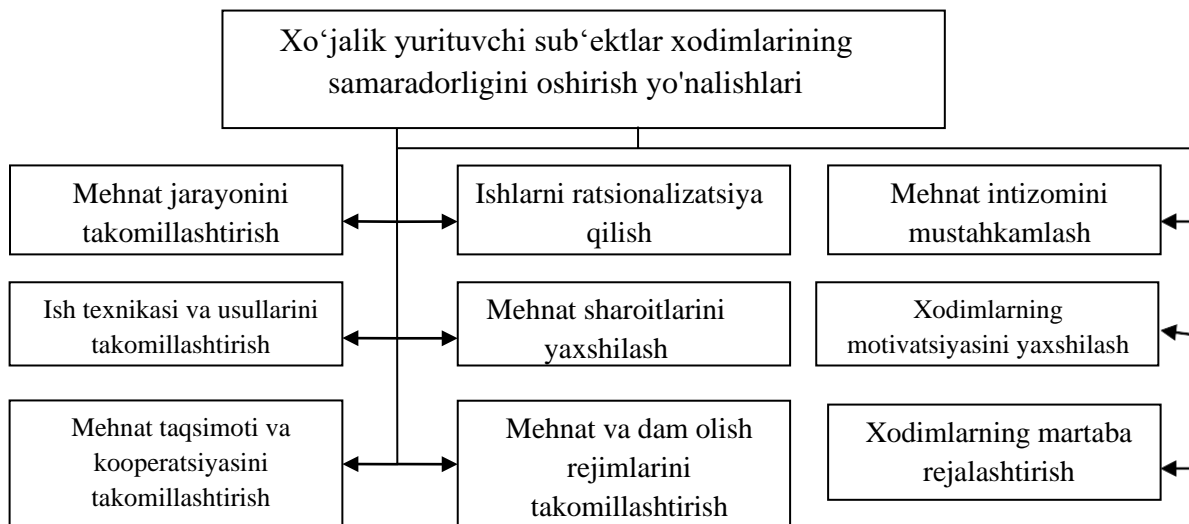
4. Tahlil va natijalar.

Ishlab chiqarish dinamikasi mehnat taqsimotining o'zgarishi, mehnat vazifalari va funktsiyalari doirasining kengayishi bilan tavsiflanadi. Tashkilotning mehnat resurslari korxonada samarali faoliyatining ajralmas qismiga aylanadi, chunki ishlab chiqarish dasturini amalga oshirish va tashkilotning moliyaviy holati bevosita mehnat resurslaridan samarali foydalanishga bog'liq. Muayyan tashkilotning mehnat resurslarini o'rganishda mehnatdan foydalanish holati va samaradorligini aniqlash va tahlil qilish usullaridan to'g'ri foydalanish kerak. Mehnat faoliyati samaradorligi moddiy yoki nomoddiy ne'matlar ishlab chiqarish hajmi va bunga sarflangan mehnat resurslari yig'indisining nisbatini aks ettiradi. Mehnat unumdorligining o'sishi mehnat xarajatlarini oshirmasdan ishlab chiqarilgan mahsulotlarning o'sishi bilan belgilanadi. Mehnat samaradorligini oshirish deganda odamlarning iqtisodiy faoliyatini doimiy ravishda takomillashtirish, bir xil yoki kamroq xarajat evaziga ko'proq foyda keltirishi tushuniladi.

Zamonaviy sharoitda xodimlarni boshqarishning yangi uslubiy matritsasini izlash va korxonaning mehnat resurslarini boshqarish yondashuvlarining mavjud kamchiliklarini bartaraf etishga qodir bo'lgan ish faoliyatini boshqarishning tubdan yangi konseptsiyasini ishlab chiqish eng dolzarb muammodir. Mehnat jarayonining samaradorligi muammosi munosib mehnatning asosi sifatida ko'rib chiqilishi kerak. Shuni ta'kidlash kerakki, mehnat samaradorligi toifasi uning unumdorligini an'anaviy asoslashdan ancha kengroqdir.

Vaqtini bevosita o'lchash usuli mehnat jarayonini to'liq o'rganish, uning davomiyligini o'lchash va ishonchli natijalarni olish imkonini beradi.

Xo'jalik yurituvchi sub'ektlar xodimlarining ish samaradorligi zamonaviy dunyoda barqaror raqobatbardosh pozitsiyalarni ta'minlashga bevosita ta'sir qiladi. Xo'jalik yurituvchi sub'ektlar xodimlarining ish samaradorligini oshirish quyidagi yo'nalishlarda amalga oshirilishi mumkin (1-rasm).



1-rasm. Tashkilot xodimlarining samaradorligini oshirish yo'nalishlari

Mehnat jarayonini takomillashtirish – bu mehnat jarayonining tarkibiy qismlari: operatsiyalar, texnikalar, mehnat harakatlari, harakatlarning funktsiyalari va amalga oshirish ketma-ketligi. Operatsiyalar soni va bajarish ketma-ketligining haqiqiylikini, shuningdek, operatsiyalarni o'z vaqtida birlashtirish imkoniyatini aniqlashga alohida e'tibor beriladi.

Mehnat samaradorligi – bu tizim tomonidan ishlab chiqarilgan mahsulot va ushbu mahsulotni ishlab chiqarish xarajatlari o'rtasidagi nisbat. Tizim mehnat (inson resurslari), er va kapital (jismoniy va moliyaviy aktivlar), energiya, materiallar va axborot ko'rinishidagi kirishlarni o'z ichiga oladi. Bu resurslar mahsulot (tovar va xizmatlar)ga aylanadi. Shunday qilib, mehnat samaradorligi – ma'lum bir davrda ma'lum bir tizim tomonidan ishlab chiqarilgan mahsulot miqdorining ushbu mahsulotni yaratish yoki ishlab chiqarish uchun sarflangan resurslar miqdoriga nisbati.

Tegishli davrlar uchun ko'rsatkichlarni taqqoslash mehnat samaradorligi ko'rsatkichining o'zgarish dinamikasini aniqlash imkonini beradi. Haqiqiy natijani o'tgan mehnat xarajatlari va uning alohida tarkibiy qismlariga bog'lash o'tgan mehnatdan foydalanishning oqilonaligi to'g'risida xulosa chiqarish imkonini beradi.

Agar real mehnat xarajatlari ishlatilsa, u holda faoliyat natijasi pul shaklida (ish haqi) real mehnat xarajatlariga taalluqlidir va tegishli davrlar va tarkibiy bo'linmalar uchun olingan ko'rsatkichlar bir-biri bilan taqqoslanadi, shundan so'ng xulosalar chiqariladi.

Ushbu turdagi tahlilning asosiy vazifasi korxonada faoliyatini baholash va mehnat samaradorligini oshirish uchun zaxiralarni aniqlashdan iborat.

Ma'lumki, mahsulotlarni chiqarish bevosita ishlab chiqarish ishchilari tomonidan amalga oshiriladi, boshqa toifadagi xodimlar ishlab chiqarish jarayonini tashkil etish va saqlash bilan shug'ullanadi. Shu munosabat bilan, bir ishchiga to'g'ri keladigan mehnat samaradorligi darajasi ishlab chiqarish ishchisining mahsulotiga, shuningdek, boshqa xodimlarning korxonada xodimlarining umumiy sonidagi ulushiga bog'liq (nosanoat xodimlaridan tashqari). Mehnat unumdorligini hisoblashning ushbu tartibi ishlab chiqarish ishchilarining ulushini oshirish va boshqa xodimlarni qisqartirish bo'yicha choratadbirlarni amalga oshirishni rag'batlantiradi. Bunday tahlil mehnat rejasining bajarilishi to'g'risidagi hisobotlarga muvofiq amalga oshiriladi.

Samaradorlik mehnat vazifalarini bajarish, vaqt va pul kabi resurslarni minimal sarflagan holda belgilangan maqsadlarga erishish qobiliyatidir. Ko'pincha, xodimlarning ishlashi faqat miqdoriy jihatdan o'lchanadi – masalan, ishchi ma'lum bir vaqt ichida qancha mahsulot ishlab chiqargan. Ammo bu mezonlardan faqat bittasi. Samaradorlikni har tomonlama ko'rib chiqish kerak. Quyidagilarni e'tiborga olish muhim:

➤ **Natijaviylik**

Inson mehnati ma'lum bir natija beradi. Misol uchun, savdo menejerining natijasi bitimning bajarilishidir. Agar u mahsulotning chiroyli taqdimotlarini tayyorlasa-yu, lekin oyiga 10 ta tranzaksiyani bajarmasa, u samarali emas.

➤ **Mahsuldorlik**

Xodim ish vazifalarini eng qisqa vaqt ichida belgilangan muddatlarni buzmasdan bajaradi. Shu bilan birga, ish sifati yuqoriligicha qoladi. Masalan, samarali xodim kerakli miqdordagi hisobotlarni bir haftada emas, balki 1 kunda tayyorlaydi.

➤ **Tejamkorlik**

Xodim maqsadga minimal moddiy va inson resurslari bilan erishadi. Misol uchun, ofis menejeri, hamkasblarning yordamisiz, minimal byudjet bilan qiziqarli korporativ bayramni tashkil qildi.

➤ **Ratsionallik**

Mehnat vazifalarini bajarishda inson kerakli natijalarga erishish uchun tasdiqlangan va optimal usullardan foydalanadi. Masalan, kiyim-kechak do'konidagi ratsional sotuvchi butun reklama byudjetini bitta mahsulotni reklama qilish uchun sarflamaydi, balki katalogdagi barcha lavozimlarga moliyani to'g'ri taqsimlaydi.

➤ **Funksionallik**

Xodimning barcha harakatlari kompaniyaning maqsad va vazifalariga aniq mos keladi. U umumiy strategiya doirasidagi funktsiyalarning bir qismini bajaradi. Do'kondagi

maslahatchi etkazib beruvchilar bilan muzokaralar olib bormaydi, u o'z vazifalarini bajaradi – u mijozlarga xizmat qiladi.

Mehnat jarayonini takomillashtirish bo'yicha ishlarning asosiy yo'nalishlari quyidagilardan iborat:

- 1) operatsiyalar sonining qisqarishi;
- 2) vaqt bo'yicha operatsiyalarni birlashtirish;
- 3) murakkab mehnat usullarini oddiyoqlari bilan almashtirish, ularni optimallashtirish va ratsionalizatsiya qilish;
- 4) barcha asosiy operatsiyalar ulushini oshirish;
- 5) mashina operatsiyalari ulushining ortishi.

Ish usullarini takomillashtirish – bu korxonada qo'llaniladigan ish uslublari va usullarini takomillashtirish hisobiga mehnat unumdorligini oshirishdir. Ishning texnika va usullarini takomillashtirish ikki yo'nalishda amalga oshirilishi mumkin: mehnatni ratsionalizatsiya qilish va ilg'or tajribani joriy etish.

Mehnatni ratsionalizatsiya qilish – yangi, ilgari ishlatilmagan mehnat usullarini yaratish.

Ilg'or tajribalarni joriy etish – korxonalarda ilgari qo'llanilgan ishning ilg'or usullari va usullarini aniqlash va ularni xodimlar o'rtasida tarqatish.

Korxonada xodimlar sonini hisoblash uchun dastlabki ma'lumotlar:

1. Balanslar:

- ish vaqti balansi;
- ishchi kuchi balansi (ehtiyoj - mavjudlik);
- ish balansi.

2. Mehnat standartlari:

- vaqt normalari;
- ishlab chiqarish standartlari;
- xizmat ko'rsatish standartlari;
- aholi normalari;
- standartlashtirilgan vazifalar.

Norma vaqt (Норма времени) – xodim yoki tegishli malakaga ega bo'lgan xodimlar guruhi tomonidan ish birligini ma'lum bir sifat darajasida va tashkiliy-texnik sharoitlarda bajarish uchun ish vaqtini sarflash normasi.

Dona-hisoblash ($t_{d.-h.}$) va dona-vaqti ($t_{d.-v.}$) normalari mavjud. Dona-hisoblash ($t_{d.-h.}$) vaqtining normasi quyidagi formula bilan aniqlanadi:

$$t_{d.-h.} = t_{d.-v.} + \frac{t_{tay.-e.}}{tay}$$

$t_{tay.-e.}$ – ehtiyot qismlar partiyasi uchun tayyorgarlik-yakuniy vaqt, yoki

$$t_{d.-h.} = t_{as.} + t_{qo'ish.} + t_{joy.} + t_{dam.} + t_{tan.}$$

Bu yerda, $t_{as.}$ – asosiy vaqt,

$t_{qo'ish.}$ – qo'shimcha vaqt, $t_{as.} + t_{qo'ish.} = t_{op.}$ – operatsion vaqt,

$t_{joy.}$ – ish joyida xizmat ko'rsatish vaqti (tashkiliy xizmat vaqti $t_{tash.}$ + texnik xizmat ko'rsatish vaqti $t_{tex.}$),

$t_{dam.}$ – dam olish vaqti va shaxsiy ehtiyojlar,

$t_{tan.}$ – tiklab bo'lmaydigan tanaffuslar vaqti.

Norma vaqt bo'yicha ishlaydigan xodimlar soni ($X_{ish.}$), ya'ni vaqt normasida (T_i) i -toifadagi mahsulotni ishlab chiqarishning mehnat samaradorligi normasiga ko'ra, quyidagi formula bo'yicha hisoblanadi:

$$X_{ish.} = \frac{\sum_{i=1}^n N_i * T_i}{F * K_{ish. n.}}$$

N_i – i turdagi mahsulotlarni ishlab chiqarish bo'yicha yillik dastur (soati (smena, kun, oy)ga i turdagi mahsulotlarni ishlab chiqarish hajmi)

T_i – i turdagi mahsulotni ishlab chiqarish vaqti normasi
 F – smena (smenalar) davomiyligini hisobga olgan holda bitta xodimning mumkin bo'lgan yillik maksimal ish vaqti fondi

$K_{ish. n.}$ – Ishlab chiqarish normasi koeffitsienti

Ishlab chiqarish normasi – bu ma'lum tashkiliy-texnik sharoitlarda xodim yoki tegishli malakaga ega bo'lgan xodimlar guruhi ish vaqti (soat, smena) birligiga bajarishi kerak bo'lgan ishning belgilangan miqdori.

Ishlab chiqarish normasi orqali ishlaydigan xodimlar soni ($X_{ish.}$) quyidagi formula bo'yicha aniqlanadi:

$$X_{ish.} = \frac{\sum_{i=1}^n N_i}{\sum_{i=1}^n N_x * K_{ish. n.}}$$

N_i – i turdagi mahsulotlarni ishlab chiqarish bo'yicha yillik dastur (soati (smena, kun, oy)ga i turdagi mahsulotlarni ishlab chiqarish hajmi)

N_x – tegishli davr uchun bir xodimga to'g'ri keladigan i turdagi mahsulot ishlab chiqarish normasi

$K_{ish. n.}$ – Ishlab chiqarish normasi koeffitsienti

Mehnat samaradorligini tahlil qilishda shuni yodda tutish kerakki, mehnat samaradorligi va ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga quyidagilar yordam beradi:

- mahsulotlarning murakkabligini kamaytirish;
- korxonaning mehnat resurslaridan oqilona foydalanish;
- yordamchi ishlarda ishlaydigan xodimlar sonini qisqartirish;
- ish vaqti fondidan foydalanishni takomillashtirish;
- ish vaqtining yo'qotishlari va samarasiz xarajatlarini bartaraf etish;
- kadrlar almashinuvini kamaytirish va mehnat intizomini mustahkamlash.

5. Xulosa va takliflar.

Xo'jalik yurituvchi subyektlarda mehnat samaradorligi mohiyati va uning o'ziga xos xususiyatlarini o'rganish jarayonida quyidagi xulosalarga keldik:

1. Mehnat samaradorligini tahlil qilishga birinchi darajali ahamiyat berish kerak, chunki bu mahsulot ishlab chiqarish hajmini oshirishning asosiy omili, intensivlashtirish va ishlab chiqarish samaradorligining asosiy ko'rsatkichidir. Ma'lumki, mehnat samaradorligi natijalar va mehnat xarajatlarining nisbati bilan tavsiflanadi va har qanday ijtimoiy foydali faoliyat samaradorligining eng muhim ko'rsatkichidir. Mehnat samaradorligi eng muhim mehnat ko'rsatkichi bo'lib, uning darajasi va dinamikasiga ishlab chiqarish samaradorligining barcha asosiy ko'rsatkichlari va barcha mehnat ko'rsatkichlari bog'liq: ishlab chiqarish, xodimlar soni, ish haqi va boshqalar. Mehnat samaradorligining oshishi ishlab chiqarish hajmining oshishi va uning tannarxining pasayishida hal qiluvchi omil hisoblanadi.

2. Bozor iqtisodiyoti sharoitida mehnat samaradorligini tahlil qilishda jamoa faoliyatining yakuniy natijasiga uchta element: mehnat qurollari, mehnat ob'ekti va shaxs ta'sir qiladi, deb taxmin qilinadi. Shuning uchun uchala elementning qiymatini va har birining qiymatini foyda uchun, ya'ni mehnat samaradorligini (nisbiy ko'rinishda) ishlab chiqarishning real natijasi (pulda) real ishlab chiqarish xarajatlariga (pul ko'rinishida) nisbati sifatida hisoblash kerak.

3. Hozirgi vaqtda mehnat dunyosida sezilarli o'zgarishlar ro'y bermoqda, ular mehnat faoliyati tabiatiga ham, mehnat bozorining mavjudligiga ham tegishli. Mehnat samaradorligini oshirish va mehnatdan qoniqishni oshirish vazifalari murakkab dinamik xususiyatga ega va ular bir xil darajada ko'rib chiqilishi kerak, chunki bu jihatlar o'rtasida yuzaga keladigan qarama-qarshiliklarni hal qilish va murossalarga yechimlar topishning maxsus mexanizmini talab qiladi.

Adabiyotlar:

Bardina, I. V., Kek-Mandzhieva, Z. V. (2015). Indicators for evaluating the effectiveness of wage costs // Bulletin of the State University of Management. No. 13. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pokazateli-otsenki-effektivnosti-zatrat-na-zarabotnuyu-platu> (date of access: 01/02/2023)

Ivanova, R. (2020). A methodology for analysis of labor cost-based rate of return of the industrial enterprise. knowledge - International Journal, 40(1), 63–69. Retrieved from <https://ikm.mk/ojs/index.php/kij/article/view/958>

Todaro M.P. (1980) Internal Migration in Developing Countries: A Survey/Richard A. Easterlin, ed.//Population and Economic Change in Developing Countries — University of Chicago Press, p.361-402

Бабосов Е.М. (2012) Управление персоналом: учебное пособие / Е.М. Бабосов, Э.Г. Вайнилович, Е.С. Бабосова. – М.: ТетраСистем, 288 с.

Войтов А.Г. (2012) Эффективность труда и хозяйственной деятельности. Методология измерения и оценки / А.Г. Войтов. – М.: Дашков и К, 232 с.

Выварец А.Д., Дистергефт Л.В. (2000) Эффективность производства: теория, методология и методика оценки // Сборник научных статей. Екатеринбург: УГТУ, 511 с.

Дорнбуш Р., Фишер С. (2000) Экономика. М.: Дело, 1170 с.

Кибанов А.Я. (2014) Кадровая политика и стратегия управления персоналом / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 60 с.