**ПС 13-14 Еңбек ресурстарын басқарудың негізгі индикаторларын жоспарлау**

**Сабақтың мақсаты-** магистранттарғаеңбек ресурстарын басқарудың негізгі индикаторларын жоспарлаудың тиімділігін талқылау

**Талқылау сұрақтары:**

 **1.** Еңбек ресурстарын басқарудың негізгі индикаторларын жоспарлау

**2.** Еңбек ресурстарын басқарудың негізгі индикаторларына нақты өндіріс орны негізінде жоспарлауды талқылау

**Сабақты өткізу формасы-** дискуссия

**Жағдайды зерттеу мақсаты.** Мекеменің жалпы стратегиялық мақсаттарының бірі-болашақта жағдайдың тұрақтылығын қамтамасыз ету болып табылады. Дегенмен, кәсіпорынның жайы дағдарысқа түсуі мүмкін.Бұл кезеңде кәсіпорын басшысы дағдарыстан шығуға, келешекте дағдарыс құбылыстарын болдырмауға, кәсіпорынның стратегиялық дамуының жаңа тұжырымдамасының негізін қалыптастыруға бағытталған дағдарысқа қарсы басқару шараларының әдістері мен тәсілдерін пайдалануы қажет.Ұсынылатын жағдайылық ойын нақты мысалдарға сүйене отырып, дағдарыс жағдайынан шығудың мүмкін жолдарын зерттеуге, іске асыруға ұсынған іс-шаралардың дұрыстығы мен тиімділігін бағалауға мүмкіндік береді:

* кәсіпорындағы дағдарысты талдау
* дағдарысқа қарсы іс-шаралар жүйесін қалыптастыру және олардың тиімділігін бағалау
* кәсіпорынды сырттай басқаруды іске асырумен әзірленген іс-шаралар жүйесін салыстыру қарастырылады.

**Жағдайды талқылау ережесі.**

Студенттер командасы қызметін бағалайтын шағын басқару сараптамалық кеңесі құрылады (3-5 білімді студент және оқытушы).

 Қалған студенттер 4-5 адамнан тұратын командаларға бөлінеді.Әрбір командаға қатысушылар сырттай басқарушының рөлін атқаратын басшыны таңдайды.

 Топтардың проблемалық жағдайды әзірлеу үдерісіндегі сараптамалық кеңес команда мүшелерінің белсенділігін және олардың жұмысын, басқарушының ұйымдастыруын бағалайды.

 Әр командаға бір рөл бекітіліп беріледі: жергілікті өкіметтер (әкімдер), несие берушілер, еңбек ұжымы, мүдделі инвесторлар және т.б.

 Әрбір команда проблемалық жағдайды талқылайды, жүйелейді және оның пайда болу себептерін талдайды, мекемені дағдарыстан шығаруға мүмкіндік беретін іс-шаралар жүйесін қалыптастырады. Әзірленген әдістемелік материалдар, жасалған бағдарламалардан ұжымдық талқылауларды ұйымдастырадын сараптамалық кеңеске ұсынылады. Талқылаудан кейін әр команда басқару топтарының бекітіп берген рөлдерді тұрғысынан әр бағдарламаны бағалайды. Кеңес ұсынылған бағдарламаны бағалау бойынша соңғы шешімді қабылдайды.

2005 жылға қарсы Шымкент қорғасын зауыты (ШҚЗ ) жұмыс істеп жатқан кәсіпорынның бірі болды, бірақ оның қарызы 9 млрд теңгеге жетті, кәсіпорын қиын жағдайға душар болды, менеджменттің тиімділігі төмендеді, кәсіпорын елеулі шығынға ұшырады. ҚР Үкіметі республика үшін маңызы бар кәсіпорындардың экономикалық жағдайын анықтау және оларды дағдарыстан шығару мақсатында ШҚЗ – на сырттай басқаруды ендіру үшін шешім қабылдады. Жаңа команда ең алдымен кәсіпорында қалыптасқан нақты жағдайды анықтады. ШҚЗ – ның соңғы кезде тек болашақ секторлар ғана емес, сонымен қатар бұрын бақыланған секторларды да назардан тысқары қалдырып, өзінің нарықтық экономикаға қатысуын қысқартқаны анықталады. ШҚЗ – ның нақты стратегиясы болмады – оны несие алу үшін жасалған бизнес-жоспарлар ауыстырды. Сонымен қарызға алынған 350 миллион $ қаржылық тұрақтылыққа да жетпеді.

Осы проблемалардың басты себебі –менеджменттің терең дағдарысы: қорғасынды өндіру процесінде ғана көп қызығушылық танытып, оны тиімді сатумен толық айналыспағандық болды, бұрынғы басшылар жұмыстың ең бастысы –қорғасын неғұрлым көп өндірілсе, соғұрлым жақсы деп келді. Жаңа команда кәсіпорындағы мынандай жағдайларға назар аударды: бұрынғы басшы өнім өтімділігі нарығын зерттемеген, маркетингтік зерттеулер жүргізбеген; дилерлік жүйе бұзылған,шикізат жеткізу және қорғасынды сатумен делдалшылар айналысты. Олардың қызметтеріне төлемдер өзіндік құнның есебінен жасалды. Өзіндік құны 82 мың теңге тұратын қорғасын 78 мың теңгеге сатылды, 80 % -ы тауармен айырбасқа кетті,қолда нақты қаржы болмады.Мүлікке кепілдікке алған несиелер таусылды, ал жаңа несиелерді ешкім ұсынбады.

Кәсіпорынды дағдарыстан шығаруға әзірленген сызба екі бағытты көздеді:

* кәсіпорынды қайта құру
* тәртіпке келтіру процесінде кәсіпорынды тиімді басқаруға қабілеті бар кадрларды іріктеу және орналастыру.

 Бірінші бағытты іске асыру үшін директорлар кеңесінің шешімі бойынша сауда-қаржылық компаниясы құрылды (СҚК ), олар нарық коньюктурасын, ақша айналымына әсер ететін сұраныстар портфелін құрастыруды, бағалау саясатын әзірленуді, қорғасынды тарату орталығы жүйесін қалпына келтіруді зерттеуге кірісті. Сонымен, делдалшылар қалыптастырған «жасырын» нарықты жоюмен де айналысты. Ол үшін 2005ж. тамыз айында өндіріс көлемі қысқартылды, қорғасынның жасанды жетіспеушілігі пайда болды, олардың нарықтық бағасы 78 мың теңгеден 85 мың теңгеге өсті. Дегенмен, бұл баға өндіріспен байланысты шығынның орнын толтырмады.

 Зауытта ешкім қорғасынның нақты өзіндік құнын айта алмады.Әңгіме тек тауармен айырбастау ғана емес.Сарапшылардың бағалауы бойынша ШҚЗ біраз уақыттан бері несиешілердің, инвесторлардың, бюджеттің, жабдықтаушылардың, өз қызметкерлерінің қаражатымен жұмыс істеп келген. Шығынсыздықты белгілеу әдісін пайдалану зауыттың өз шығынын өтеуін қамтамасыз ету үшін жылына бар-жоғы 36 мың тонна қорғасын шығарса жеткілікті болатынын көрсетті.Бұл жағдайда ешқандай қосымша қаржылар қажет болмайды.Ең қиыны 105 мың тоннадан кем шығармауы керек.Жалпы кәсіпорын бойынша шығынсыздықты анықтаудың нәтижесінде – шамамен 36 мың тонна тазартылған қорғасын шығару керек екен. 2005ж.тапсырыстың қалыптасқан портфелі ескерілсе, 36 мың тонна қорғасын өндірісі аздап болса да табыс табуға мүмкіндік береді.

 Жүргізілген өзгерістер қажетті шығындарды азайтуға жол көрсетті.Тиімді өнімдік стратегияны құру мүмкіндігі пайда болды.Дегенмен, оның нақты болуы үшін бөлімшелерді өз бюджеттерін әзірлеуге жіне қарауға мәжбүр ету қажет боп, бұл орындалды да, бірақ қайта құру процесі тоқтап қалды: үнемдеу жағдайындағы тәртіпке үйрену қиынға соқты. Кәсіпорынға міндетті түрде ең ақырғы талдау (шығынсыздық), қаржыландыру және сертификатталған басқару стандарты енгізілуі тиіс.

 ШҚЗ акционерлер жиналысында барынша дау-дамайлы жоспарлар ұсынылды: шығарылатын өнімнің түрлерін кеңейту.

**Жағдайды әзірлеу тәртібі.** Жағдайды әзірлеу тәртібі мыналарды қарастырады:

* кәсіпорындағы дағдарысты жағдайды талдау, дәлелдеу және негізгі себептерін жүйелеу
* себептерді бір жүйеге келтіру, олардың сипатына сәйкес жүргізу
* қаржылық-экономикалық себептер
* өндірістік-техникалық себептер
* ұйымдастырушылық-басшылық себептер
* әлеуметтік-кадрлық сипаттағы себептер

 Кәсіпорынды дағдарыстан шығару үшін кәсіпорын басшысы шешуі қажет негізгі міндеттерді тұжырымдап және жүйелеуі керек.

Кәсіпорынды тәртіпке келтіру процесінде басшының алдында тұрған негізгі проблемаларды тұжырымдау, оларды топтастыру төмендегідей:

* сыртқы ортамен қалыптасқан проблемалар
* кәсіпорынның ішкі себептеріне қарасты проблемалар

Осы кәсіпорын үшін дағдарысқа қарсы шаралар жүйесін төмендегідей қалыптастыру:

* тез арада іске асыруды қажет ететін шұғыл сипаттағы шаралар
* бір рет қолданатын шаралар
* үнемі қоланатын шаралар

Дағдарысқа қарсы әзірленген іс-шаралар жүйесін ШҚЗ – ын сырттай басқарушы командасының әзірленген шаралар жүйесімен салыстыру жөн.

Дағдарысты жағдайды бағалау және кәсіпорынды тәртіпке келтіру мақсатында басқару шешімдерін қабылдау үшін ШҚЗ сырттай басқарушысының пайдаланған әдістері мен тәсілдерін анықтау қажет.

**1–кесте. Команда қызметінің жиынтық бағасының есебі**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Бағалау факторының мазмұны | Фактордың коэф.өлшемі | Критерий бойынша команданың бағасы | Критерийлер жиынтығы |
|  |  |  |  |
| 1 | Ұжым жұмысының тәртіпке келуі, оның барлық мүшелерінің жағдайды талқылауға және талдауға белсене араласуы |  |  |  |  |  |  |
| 2 | Ұсынылған мәліметтерді ресімдеу сапасы | 2 | 0,2 | 0,5 | 0,3 |  | 1 |
| 3 | Жағдай бойынша бастапқы мәліметтерді жүйелеу деңгейі және оларды ұсыну |  |  |  |  |  |  |
| 4 | Дағдарысқа қарсы ұсынылған іс-шараларды талқылау деңгейі және сапасы (олардың ШҚЗ басшысы ұсынған іс-шараларымен сәйкестігі) |  |  |  |  |  |  |
| 5 | ШҚЗ басшылары ұсынған іс-шаралардан тыс ұсынылған іс-шаралар саны мен сапалық деңгейі (ерекшелігі) |  |  |  |  |  |  |
| 6 | Рөлдік тұрғыда әзірленген бағдарламаны бағалаудағы команданың талқылау деңгейі мен сапасы(оның ішінде өз бағдарламасы) |  |  |  |  |  |  |
| 7 | Ұсынылған бағдарламаның іске асырылуы |  |  |  |  |  |  |
| 8 | Басқа факторлар |  |  |  |  |  |  |
|  | Қорытынды баға Zі |  |  |  |  |  |  |