**Дәріс 15-** **Мемлекет және жергілікті жерлердегі еңбек ресурстарын басқаруды дамыту стратегиясы**

**Дәріс мақсаты-**магистранттарға мемлекет және жергілікті жерлердегі еңбек ресурстарын басқаруды дамыту стратегиясының маңыздылығы мен тиімділігін түсіндіру

**Негізгі терминдер:** еңбек ресурстарын басқаруды дамыту стратегиясы, кадрларды дайындау, мемлекет және жергілікті жерлердегі еңбек ресурстарын басқаруды дамыту стратегиясы, мемлекет және жергілікті жерлердегі еңбек ресурстары, персоналды дамыту

**Сұрақтар:**

1. Мемлекет және жергілікті жерлердегі еңбек ресурстарын басқаруды дамыту стратегиясы
2. Кадрларды дайындаудың жопандық жүйесінің ерекшеліктері

 Мемлекет және жергілікті жерлердегі еңбек ресурстарын басқаруды дамыту стратегиясы жұмыскердің біліктілігін жоғарылатуға бағытталған іс-шаралардың жиынтығын айтамыз.Ол ең алдымен мыналарды қамтиды:

* жалпы және кәсіби білім түріндегі қажетті білім, тәжірбие және кәсіпті беретін оқытуды;
* біліктілігін жоғарылату, оның мәселесі - дамушы ҒТП-ке байланысты кәсіби білімі мен тәжірбиесін жақсартуды;
* жетекшілік қызметке білімі мен тәжірбиесін жақсартуды;
* жетекшілік қызметке өткенде және жетекшінің мансабын қалыптастыруда қажет болатын танымдар мен дайындықтарды беретін басқару және жетекшілік ету мектебінде оқытуды;
* мағынасы бойынша басқа мамандықты игеру екінші білім алумен тең. Басқа мамандықты алудың мақсаты;
* жұмыскерлерге олар үшін жаңа мамандықты меңгеруге мүмкіндік беру.

 Персоналды дамыту бірінші кезекте тұруы қажет, ол үшін:

* оқуға ынталы жұмыскерлерді қолдау;
* білімдер мен озат тәжірбиелерді тарату;
* жас білікті қызметкерлерді оқыту;
* басқарушы персоналдың қызметкерлерді дамытудың маңыздылығын түсіну;
* кадрлар тұрақсыздығын төмендету.

Ұйымды кәсіби дамыту, жетекшілерді даярлау, мансапты дамытудың арнайы әдістері мен басқару жүйелері құрылады. Ірі корпарацияларда арнайы кәсіби дамыту бөлімдері болады.Оны осы саладағы адамдық ресурстарды дамытуда мол тәжірбиесі бар мамандар басқарады. Бұл үдерістің маңыздылығы кәсіби даму саласындағы мақсаттар әрбір жоғары жетекшінің, вице-президенттің, ұлттық компаниялардың жетекшілерінің жеке жоспарларына енетіндігі куәландырады.

Кәсіби білім алу мүмкіндігі жұмыскерлерімен жоғары бағаланады.Қоғам, ұйым ішіндегі кәсіби дамудан біліктілігі жоғары қоғам мүшелерін алып және қосымша шығынсыз қоғамдық еңбектің жоғары өнімділігіне жетіп, ұтады.

Персоналдың кәсіби дамуының маңызды құралы-кәсіби оқыту ұйымның қызметкерлеріне жаңа кәсіби білімдер мен тәжірбиелерді тікелей беру үдерісі болып табылады.

 Оқытуды ұйымдастыру мен оның мақсатына сәйкес кәсіби оқытудың екі түрін көрсетуге болады:

* нақты мамандандырусыз, яғни оқып жатқан адамның біліктілік деңгейіне байланыссыз қандай да бір жалпы кәсіби білімдерді алу;
* нақты мамандандыру, яғни өзінің негізгі мамандығынан басқа белгілі бір бағыт және проблема бойынша жаңа мамандыққа бейімделу.

 **Оқытудың әдістері:**

* ***Дәріс.*** Мұғалімнің сабақ беру кезінде тақырыптың маңызы аз талқыланады.Оның ***артықшылығы***: айқын мазмұндама әдісі қолданылады.***Кемшілігі:*** күшті жеке студент басқаларға қарағанда өзінің үстемділігін байқатуы мүмкін.
* ***Топпен талқылау.*** Мұғалімнің сабақ беруі студенттердің белсенді қатысуымен сұрақ пен жауап түрінде жүреді. ***Артықшылығы:*** әрбір студенттің өзінің ойын айтуға мүмкіншілігі бар. ***Кемшілігі:*** күшті жеке студент басқаларға қарағанда өзінің үстемділігін байқатуы мүмкін.
* ***Жағдайды суреттеу.*** Нақты жағдайды суреттеп, студенттер арасында әрбір кісінің рөлін бөлу. Бұл кезде әрбір студенттің дағдысын дамытуға көп көңіл бөлінеді. ***Артықшылығы:*** егер талданған жағдай өндірістегі нақты жағдайға ұқсас болса,онда оның тиімді болғаны. ***Кемшілігі:*** кей уақытта студенттер көбінесе шындап сене бермейді.
* ***Жағдайды жазбаша талдау.*** Белгілі бір ұйымда менеджердің жұмыс кезінде кездестіретін жағдайды жазбаша түрінде суреттеу.Студенттер сол жағдайдан шығу жолдарын тауып, керекті шешім қабылдауы мүмкін. ***Артықшылығы:*** жағдайлар көбінесе қызықты болады. ***Кемшілігі:*** оқыту әдісі ұзақ уақыт алады.
* ***Басқару ойындары.*** Студенттерге ұйым жайында мәлімет беріледі. Олар топқа бөлініп, әрбір топ қолма-қол шешім қабылдайды да, оны бағалауы керек. ***Артықшылығы:*** тәжірбиелік дағдысын дамытады. ***Кемшілігі:*** көбінесе топтың қабылданған шешімнің нәтижесі қалай болатынын зерттеу өте қиынға түседі.
* ***Үлгілеу. (модельдеу).*** Басқару ойынына ұқсастау келеді, бірақ та ақпаратты қабылдау және талдау үшін компьютер пайдаланады, содан кейін жасалған жұмыстың нәтижесі талқыланып, бағаланады. ***Артықшылығы:*** тәжірбиелік дағдысын дамытады. ***Кемшілігі:*** күрделі жүйені үлгілеу қиынға соғады.

 Даму жоспарының екі түрі болады: ***стандартты*** және ***жеке басты***.

Қазіргі замандағы ұйымдарда кәсіби оқыту деп келесі кезеңдерден тұратын кешенді үзіліссіз үдерісі айтады:

1. **Қажеттілікті анықтау,** яғни ұйымның персоналын дамытудың, сонымен қатар қызметкерлерінің ағымдағы өндірістік міндеттемелерін орындаудың қажеттілігі негізінде қалыптасады
2. **Жетекшілер мен мамандарды жұмысқа қабылдау кезінде оқыту,** яғни жұмысқа бірінші рет қабылданғандарды кәсіпорын іс-әрекетінің ерекшеліктерін, өндірісті ұйымдастыру, экономика, технология, еңбектің әлеуметтік жағдайлары , қауіпсіздік техникасы мен өнеркәсіптік тазалық, экологиялық талаптарды оқыту үшін жүргізіледі.
3. **Біліктілікті жоғарылату** жетекшілер мен мамандардың теориялық және тәжірбиелік білімдерін, ептілігін, дағдылығын дамытып, жаңарту үшін жүргізіледі. Ол оқытудың келесі түрлерін қамтиды:
* қысқа мерзімді (72 сағатқа дейін);
* тақырыптық және проблемалық семинарлар (72 сағаттан 100 сағатқа дейін)

ұзақ мерзімді (100 сағаттан жоғары).

1. Жапондық экономиканың екінші дүние жүзілік соғысынан кейінгі күшті қозғаушы күші кадрларды дайындаудың жапондық жүйесі болып табылады, оның ерекшілігі – фирма ішінде оқыту.фирма ішінде оқыту жүйесінің табыстығына алып келген төрт негізгі себепке келесілерді жатқызуға болады:
* жапондықтардың орта мектепте алған іргелі біліміне негізделген жоғары білім беру деңгейі;
* «ішкі даярлаудың» дәстүрлік тәжірбиесі, кәсіпорын қажет деген кадрларды өзі дайындайды;
* жұмыс уақытында оқытудың тәжірбиелік тиімділігін жоғарылатын кәсіпорындағы персоналды басқару жүйесі;
* фирма ішіндегі оқытуды дамытуға бағытталған мемлекеттік саясат.

 ***Жұмыс уақытында оқыту арқылы кадрларды даярлау.***Жапониядағы кәсіпорын ішіндегі дайындау және оқыту жұмыс уақытында оқыту негізінде, жұмыстан тыс уақытта оқыту және өзіндік оқу негізінде жүргізіледі, бірақ, жұмыс уақытында оқуға үлкен көңіл бөлінеді.Сондықтан да келесі алты жағдайды түсіну өте маңызды:

* ***кадрларды фирма ішіндегі еңбек нарығында дайындау.*** Жапониядағы көптеген кәсіпкерлер ұзақ мерзімді келешекте қажет кадрларды кәсіпорын ішінде даярлау- кәсіпорынның дамуы мен өмірге бейімділігінің бөлінбес шарты деп санайды.Сонымен қатар персонал да сыртқы еңбек нарығында емес, өсу мүмкіндіктерін кәсіпорынның ішінен іздейді. Көптеген кәсіпорындарда персоналды оқытудың мақсаты бір кәсіптегі маманды емес, әмбебап, көп кәсіпті жұмыскерді даярлау болып табылады;
* ***кең ойлы білікті жұмысшыны даярлау.*** Оқыту барысында проблемаларды қою және шеше білуді қалыптастыруға аса көңіл бөлінеді.Осыған байланысты сапаны қатаң бақылайтын үйірмелер мен озат жұмысшылардың оңтайландырушылық ұсыныстарын шешу мәселелеріне үлкен көңіл бөлінеді, сонымен қатар жұмысшыларға белгіленген әдістерден бас тартып, өз қалауынша әрекет етуіне мүмкіндік беріледі;
* ***персоналға икемді, тартымды және көп функциялы жұмысты ұсыну.*** Европа мен АҚШ-та жеке жұмыскерлер арасында міндеттемелерді бөлу кәсіпорында орындалатын жұмыстарды талдау негізінде анықталады. Жапонияда ең бірінші жауапкершілік бөлімдер мен секторларға жүктеледі де, сонан кейін әркімнің қабілеттілігіне сәйкес қызметкерлерге жүктелетін кешенді әдіс тұрақты пайдаланылады. Жапонияда жұмысшыларды үш санатқа-жоғары білікті, жартылай білікті және біліктілігі жоқтар деп бөлу дәстүрі жоқ;
* ***еңбектің уәждемесін ынталандыру шаралары.*** Жоғарғы орын босағанда, келесі төменгі сатыдағы жұмыскерлер орналасады. Жұмыс бабында жоғарылау дәстүрі әрбір қызметкерлерді жоғары жұмысқа және өздігінше білім алуға ынталандыру болып табылады;
* ***Өзіндік білім алуды марапаттау.*** Кадрлар басқару жүйесі қойылған мәселелерге байланысты басқару ретінде, кәсіби қабілеттілігін жоғарылату жүйесі және өздігінше баяндама жасау жүйесі ретінде жұмыскерлердің өзіндік білім алуын ұйғарады. Бұл жүйелерде міндетті түрде мемлекеттік белгідегі кәсіби білікті растайтын диплом алу үшін немесе жеке кәсіби ұйымдармен ұйымдастырылған сырттай оқу курстарды бітіруге міндетті;
* ***жұмыс уақытында оқыту үшін нұсқаушылар дайындау.*** Енді ғана мектепті бітіргендерді фирма ішінде оқыту бекітілген мемлекеттік стандарттар негізінде парасатты көп өнерлі жұмысшыларды дайындауды көздейді.Осы жүйенің негізінде білім алған басқарушылар мен білікті жұмысшылар жұмыс уақытында оқыту мен ішкі жұмысшы үйірмелерінің жетекшілері ретінде пайдаланады және инженер – техникалық персонал мен жұмысшының арасында байланыстырушы буынның рөлін атқарады.

 Жапон менеджерлері 70-жылдың орта тұсында өздеріне мынадай сұрақтар қойды: «Компанияның ұзақ мерзімдік мақсаты қандай?», «Компания орта өзгерісіне қалайша бейімделеді?», «Жұмыскерлерді қалайша тиімді пайдалануға болады?».
Қойылған сұрақтардың жауаптарын мынадай негізгі қағидалардан аңғаруға болады:
1.Тиянақты шешім стратегиясы. Америка мен Жапонияның таңдаулы фирмалары өндірісті ұдайы жетілдіріп, жұмысты ең жаңа және таңдаулы әдістермен орындау үшін ақша бөледі, берілген, жақсы үйретілген ұжымның өсуі мен дамуына күрделі қаржы жұмсайды.
2. Тәуекел стратегиясы. «Біз ең таңдаулы адамдарды таңдап аламыз жәнеде олар қателескен жағдайда көмектесіп, іскерлікті одан әрі дамытуға ықпал етеміз».
3. Менеджмент идеясының стратегиясы. Әрбір бизнесте ең бағалысы ақша, тауар, жабдық немесе ғимарат емес, идея бағалы.
Инновациялық фирманың жоғарғы басшысы қонымды идеяны үнемі көтермелеп отырады. Істе сәтсіздік болған жағдайда шыдамдылық танытады.
4. Стратегия әсерлілігі фирмаға тамаша жұмыс қабілетін сақтауға мүмкіндік береді. Менеджерлердің ықпал етушілігі тиімді басқару шешімдерін қабылдай білуіне байланысты. Бұл жағынан қарастырғанда жапондықтар ең тиімді шешім қабылдайтындарға жатады. Американдық немесе европалық шешім қабылдаудан, жапондық шешім қабылдаудың басты өзгешелігі – мұнда шешім қабылдау дегеніміз, қойылған сұраққа жауап беру.
5. Машықтанған мамандарды таңдау стратегиясы – қарапайым адамдарға әдеттен тыс жұмыстарды орындауына ықпал ету.
Менеджмент тиімділігінің және машықтанған мамандар стратегиясы тиімділігінің басты мақсаты – мақсат айқындалғаннан оның өлшем әдісі мен ақы төлеу әдісі белгілегеннен кейін фирманың әрбір қызметшісінің дербес әрекет етуіне ықпал ету, яғни фирмада тиімді жұмыс істейтін машықтанған қызметшілер құрамының болуын қамтамасыз ету.
6. Жеңілдету стратегиясы – барлық жағдайды мүмкіндігінше қарапайым қалпында сақтау, төрешілдікке жол бермеу. Басқару құрылысын оңайлату.
7. Сапа стратагиясы. 50 жылдары проффессор Деминг американдық бақылау саласындағы мамандықтарды американдық басқару амалдарына үйретті. Осы жылдары жапондық менеджерлер, өз кезегінде, басқару амалдарын орташа және төменгі деңгейдегі мамандарға үйретпестен бұрын әуелі фирмадағы барлық деңгейдегі қызметшілерге үйретті.
8. Адалдық және берілгендік стратегиясы – жекелеген қызметкерлердің қойылған мақсатты түсінуіне және өз еркіме жүзеге асырылуына жәрдемдесу, әрі қызметкерлердің фирмаға адал, шын берілгендігін талап ету.
9. Ынтымақтасу стратегиясы – барлық қызметшілердің шешім қабылдауға қатысуы.
Жапонияда еңбек өнімділігін арттыру үшін, бірлесіп әрекет ету мен бәсекелестікті тиімді пайдаланады. Компаниялардың өзара бәсекелесін, әлемдік рынокқа шығуы көтермелеп отырады, ал компания ішіндегі бәсекелестікке жол берілмейді.
 Тактикалық жоспарлау. Барлық басқару функциясының ішінде жоспарлау ең елеулісі болып табылады, өйткені мұның өзі кез-келген балама әрекеттерді таңдап алуға байланысты. Жоспарлау кәсіпорын басшылығындағы негзгі функциялардың бірі ғана емес, оның өзі жеке төрт функцияда (ұйымдастыру, кадрлармен жұмыс істек, басшылық, жетекшілік және бақылау) көрініс табады. Сонымен, басшы ұйымдастырады, кадрлармен жұмыс істейді, бағыттайды және басшылық етеді, сондай-ақ жоспарға сәйкес көзделген мақсатқа жету үшін бақылайды. «Жоспарлау» ұғымына мақсатты айқындау және оған жету жолдары енеді: батыста кәсіпорынның әрекетін жоспарлау, өткізу, қаржы, өндіріс және сатып алу секілді маңызды бағыттар бойынша жүзеге асырылады. Мұндайда, әрине, барлық жоспарлар бір-бірімен тығыз байланыста болады.Жоспарлау процессінің өзі төрт кезеңінен тұрады:
- жалпы мақсатты ойластыру;
- белгіленген біршама уақыт кезеңіне (2, 5, 10 жылға) арналған нақтылы мақсатты айқындау;
- оған жетудің жолдары мен амалдарын айқындау;
- жоспарлы көрметкіштерді нақты көрсеткіштермен салыстыру арқылы қойылған мақсатқа жетуді бақылау.

Ірі бағдарламаны шешкен кезде, кезеңдері мен жоспарлануы біршама ауқымды блады. Мәселен, жоспралаудың мынадай кезеңдері ажыратылады:
- бар мүмкіндікті бағалау;
- басты міндет немесе мақсат;
- жоспарлы ұсыныстар;
- баламалар (альтернативтер);
- баламаларды қойылған мақсаттармен салыстыру;
- баламаларды таңдау;
- қосалқы жоспарлауды тұжырымдау;
- жоспарды цифр түрінде көрсету.
Жоспарлау әрқашанда бұрынғы деректерге сүйенеді, алайда кәсіпорынның болашақтағы дамуын айқындауға және бақылауға тырысады. Сондықта да, жоспарлаудың сенімділігі бұрынға нақты көрсеткіштердің дәлдігіне тәуелді. Мұндай сеімділікті қамтамасыз ету бухгалтерлік дәл есепсіз және ауқымды статистикалық қажетті базаға ие болмай мүмкін еместігі айқын.Кәсіпорын әрқашанда жалпы рыноктың шағын бөлігі ғана болып саналатыдықтан, ел экономикасын дәл жоспарлау үшін дәл ақпаратты мүмкіндігінше көбірек алу қажет.Егер кәсіпорынның дамуы нақты елдегі жалпы экономикалық дамуымен қатар өтуі міндетті болмаса, онда рынок көрсеткіші кәсіпорынды жоспарлаудың бастапқы деректері болып саналады. Кәсіпорын неғұрлым ірі болса, әдетте, жоспарлау, соғұрлым оңайырақ болады. Дегенмен, ірі кәсіпорындарға қарағанда, ұсақ кәсіпорындарда басшылар үшін кейбір факторлар едәуір айқынырақ болады. Тағы бір атап көрсететін жайт, тұтастай экономиклық кейбір жағдайлары, мәселен экономикалық дағдарыстарды, ереуілдерді, т.б. жоспарлау тіптен мүмкін емес. Болашақтың даму барысын дәл болжаудың мүмкін болмайтындығы секілді, тұтастай рынок туралы, бірінші кезекте, бәсекелестер қызметіне тиісті маңызды деректерді күні бұрын алу мүмкін емес. Демек, кәсіпорындағы кез келген жоспарлау толық емес деректерге сүйенеді. Кәсіпорында жоспар жасау үшін, қажетті ақпараттар толық болмағандықтан, ал кейбіреуі мүлдем белгісіз болғандықтан, кейбір деректер жетіпейтіндіктен, жоспарлау сатысы көбіесе қызметкерлердің өз ісін қаншалықты жетік білетіндігіне байланысты.
Осыған орай, жоспар жасаған кезде барлық көрсеткіштер толық пайдалануы, сонымен қоса жоспар жасағанд а өзгеріс енгізетіндігі ойластырылуы, ал жоспардың өзі жоспардың өзгеруіне қарай үйлестіріліп отыруы тиіс. Сондықтан да, жоспарда резервтер ескеріледі. Алайда, резервтің көп болуы жоспардың көптігіне нұқсан келтіреді, ал шамалы резервтер жоспарды жиі-жиі өзгертуге мәжбүр етеді. Жоспар көрсеткітерін ақтық басшының билігінде, оның орындалуын үйлестіру мен бақылау да соның игілігінде.
Демек, кәсіпорынның жоспарлы жүйесі, кәсіпорынның сан түрлі саласының қызметі бір-бірінен айқын шектелген, жекелеген жоспардан тұрады (2-схеманы қараңыз).
Қойылған мақсатқа жетуді көздеу үшін жоспарлау кәсіпорын қызметінің барлық маңызды учаскелерін қамтитындығын тағыда атап көрсетеміз. Мұның өзі барлық кәсіпорында қолданылады.
Жоспардың екінші сатысы – кәсіпорын учаскелері өндірісінің нақты бағыттары бойынша жоспар жасау. Ода жекелеген міндеттер қойылып, ақша, сондай – ақ сандық көрсеткіштері айқындалады. Мұнда жоспарлау кезінде осал орындар, басқаша айтқанда, кәсіпорын қызметінің маневрлігін, демек істің даму мүмкіндігін шектейтін салалар қатыстырылмауы тиіс. Батыста соңғы жылдары әдетте осал орынға өткізу, қаржылар немесе жұмысшы күштері жатады.Барлық жоспардың табыс және шығын бөліктерінің сальдосы (акив пен пассив жиынтығы) бюджетке, яғни шығын мен табыс жоспарына енгізіледі, өйткені мұндайда негізгі бғыт өтімділігі – кәсіпорынның төлем қабілетін сақтау болып саналады. Әдетте, жеклеген жоспарлар тек сандық көрсеткіштер бойынша жасалады, оларды өзара байланыстырғаннан кейін ғана ақша көрсеткіштерін есептейді.
4. Рынок сыйымдылығы және өткізу көлемін жоспарлау
Батыс кәсіпорындары қызметінің осал тұстары, сату саласы болып саналады, сондықтан да кәсіпкерлік пен басқарудың барлық негізгі салаларында рынок сыйымдылығы мен өткізу көлемін болжалдау негізгі роль атқарады.
Кез-келген қаржы жоспарының ақтық бағасы өнімді сату көлемінің мүмкіндігін болжалдауға немесе өткізуден түскен пайда көлемін болжалдауға байланысты. Сол себепте де рынок сыйымдылығы мен өткізу көлемін болжалдау маркетингте және өткізу ісінде айрықша роль атқарып қоймай, басқа да іс-әрекет бағытында шешуші фактор болып саналады. Мәселен, өндірісте - өндірістік қуат ауқымын жоспарлағанда, жабдықтауда – шикізат қажетін, ал қаржы саласында – ақша айналымы мен күрделі қаржыны жоспарлағанда болжалдау ерекше қажет.
Маркетинг пен өткізу саласында жоспарлаудың ең шешуші пункт мынадай көрсеткіштерді анықтау болып саналады:
- қысқа мерзімдік: өнімнің әр түрін өткізу (көлемі және құны), географиялық бағыт бойынша өткізу (көлемі және құны), бәсекелестер бағасы, сауда қызметкерлеріне қойылатын мақсатты нұсқаулар, қор деңгейі;
- орташа мерзімдік: өнім категориясы бойынша өткізудің жалпы өткізу, бағалар, жалпы экономикалық жағдай, рынокқа тауар жеткізілуінің ерекшеліктері, жаңа өнімдерді енгізу;
- ұзақ мерзімдік: өнім категориясы бойынша өткізудің жалпы көлемі, рынок орындарына тауарды толтыру, жаңа өнімдерді енгізу, рыноктағы бұрынға өнімдерді әкету, маркетингті зерттеудің маңызды ерекшеліктері, т.б.
Болжалдаған кезе, тек қысқа мерзімді ғана емес, сондай ақ орташа және ұзақ мерзімді бағалау ма болжалдауды ескеру керек. Соңғы екі уақыт мүмкіндігіне жататын факторлар ішінара болуы мүмкін, алайда олар қысқа мерзімдік болжалдауға елеулі ықпал етеді (мәселен, технологияның өзгеруі, кез келген артық материалдардың қолайлылығы, т.б.).
Рынок сыйымдылығы, өткізу көлемі мен бюджет аралықтарындағы байланыстарды үш түрлі тәсілмен анықтауға болады:
- рынок пен өткізу болжамы дегеніміз, нақты тауар мен қызметтің заттай түрінде болашақта өткізілуі (өткізудің сандық көрсеткіштің болжамы) және нақты, әрі потенциалды клиенттердің белгілі бір уақыт аралығында (қысқа, орташа және ұзақ мерзімде) тауарды өткізуден түскен пайда құнының болжамы;
- бюджет дегеніміз, табыстардың, шығындардың және белгілі бір уақыт кезеңінде сатылған өнім санының болжамы (мүмкіндігі) туралы қаржы құжаты (документ);
- рынок сыйымдылығы мен өткізу көлемінің болжамы сол уақытта бюджет болады, егер оны компаниядағы жалпы қызметке жауаптылар қарап, бекітетін болса.
Жоспар жасаудың алғашқы қадамы бастапқы ақпарат жинау болып саналады, өйткені мұның өзі рынок туралы толық мағлұмат береді.

5. Фирма ішіндегі деректерді талдау

Өткен жылдардағы айналымды талдау әдетте кесте түрінде беріледі де, мұның өзі көп жылғы кезеңді қамтиды. Кестеде мыналар көрсетілуі тиіс:
1. сату айналымы (саны);
2. сату құны (айналымы);
3. сату бағасы (өз өнімдері, бәсеке өнімдері);
4. өз өнімдерінің өткізу болжамы;
5. өткен жылдары орын алған жоспарлы және нақтылы көрсеткіштердің арасындағы ауытқулар.
Әр ай сайынғы көрсеткіштерді осылайша мұқият талдау және барлық ауытқу түрлерін мұқият қарастыру мүмкіндіктері өткізудің болашақтағы деректерін болжауға ықпал етеді. Өткізу статистикасы мынадай өзгерістер бойынша айқындалады:
1. тауарлар және тауар топтары;
2. сауда есебі, және өкілдіктер (сатушылар) есебі;
3. сатып алушылар тобы;
4. тапсырыс (заказ) саны мен жиілігі;
5. сату жиілігі.
Тауарларды тобы бойынша айыру өте қажетті, өйткені сауда бағдарламасы көбінесе едәуір ауқымды. Оның үстіне тауарлардың кейбір түрлеріне сыртқы жағдайдың әр түрлі әсері ықпал етеді.
Сауда аудандары және аудан өкілдіктері бойынша айыру жекелеген аудандарда тауарлардың өткізілуінің дамуын көрсетуге, сауда қызметкерлерінің арасындағы өзара байланысты жарнамалардың және жарнама құралдарының тиімділігін талдауға, сондай ақ сатушылардың жалақы деңгейін белгілеуге мүмкіндік береді.
Барлық өткізудің жүйесі деректері өткізудің деректері мен мазмұны туралы мағлұмат береді. Тұтастацй алғанда фирма ішіндегі деректер өткізу жолдарын көрсетуге, әрі оған жұмсалатын шығындарды белгілеуге мүмкінді береді
6. Рынок туралы деректерді талдау

Рынок туралы деректерді алу өте қажет, өйткені бұрынғы өткізу қызметінің көрсеткіштері болашақта өткізілуге тиісті тауарларды бағалауға мүмкіндік бере қоймайды. Тек айналым көлемі мен рынок факторларының әрекеті арасындағы ара қатынасты талдау, оның болашақта дамуын нақты бағалауға мүмкіндік береді.
Батыс кәсіпорындарында мынадай көрсеткіштер талданады:
1. Аудандарға және жас топтарына бөлінген тұрғын халық санының динамикасы. Мұндай мәлімет халық тұтанатын тауарларды сатуда ұйымдастыруда айрықша маңызы бар;
2. Әр жан басына есептегенде тауар тұтынылуы. Мұндай деректерді талдау тұтынушылардың талғам тілегіндегі өзгерістерді анықтауға мүмкіндік береді;
3. Халық (сатып алушылар) табысының динамикасы. Мұндай мәлімет шығынның бір түрінен екінші түріне ауысуын көрсетеді;
4. Сатып алу қабілетінің динамикасы;
5. Рыноктағы барлық салыстырмалы тауарларға тұтастай сұраныс динамикасы. Мұндай деректерді нақты өнеркәсіптік саладағы өндірістік қуаттың пайдалану статистикасы бойынша алуға болады. Осындай талдау өзара алмасытырылатын тауарлардың пайдалануының ауысу мүмкіндігін көрсетеді;
6. Бәсекелестердің өндірстік қуатының немесе нақты салада жұмыс істейтіндер санының өзгеру динамикасы.

Рынок бойынша деректерді тұтастай талдау, оларды фирма ішіндегі деректермен салстыру, рынок динамикасы мен кәсіпорын меншігіндегі динамика аралығында қалыптасқан пропорцияны бейнелейді.

**Бақылау сұрақтары:**

1. Еңбек ресурстарын басқаруды дамыту стратегиясы
2. Мемлекет және жергілікті жерлердегі еңбек ресурстары
3. Персоналды дамыту стратегиясы
4. Жапондық персоналды дамыту тәжірибесі
5. Даму жоспарының түрлері

 **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.

Шаховская Л.С. Управление человеческим ресурсами –М.: КноРус, 2017-176 с