14 Дәріс – Адам ресурстарын басқарудың тиімділігі

Сұрақтар:

1. Адам ресурстарын басқарудың тиімділігі
2. Еңбек ресурстарын басқарудың басым бағыттары

Адам ресурстарын басқару мәні мен даму тарихы.Қызметкерлерді басқару туралы көптеген ойлар мен теориялар ХІХ ғасырдың екінші жартысында пайда болғанымен,ХХ ғасыр басқару ғылымы,оның ішінде адам ресурстарын басқарудың өркендеген ғасыры болды.90-жылдары басқару теориясында басқарудың жалпы парагдигмасы өзгерді.ХХ ғасырда менеджменттің 4 парадигмасы көзге түседі.1.Ғылыми басқару.2.Адамгершілік қатынастар доктринасы.3.Жеке тұлға жауапкершілігін күшейту док

Адам ресурстарын басқару мәні мен даму тарихы.Қызметкерлерді басқару туралы көптеген ойлар мен теориялар ХІХ ғасырдың екінші жартысында пайда болғанымен,ХХ ғасыр басқару ғылымы,оның ішінде адам ресурстарын басқарудың өркендеген ғасыры болды.90-жылдары басқару теориясында басқарудың жалпы парагдигмасы өзгерді.ХХ ғасырда менеджменттің 4 парадигмасы көзге түседі.1.Ғылыми басқару.2.Адамгершілік қатынастар доктринасы.3.Жеке тұлға жауапкершілігін күшейту доктринасы.4.командалық менеджмент доктринасы.Бұрынғы персоналды қысқартуды талап ететін,шығын ретінде қарастырған теория орнына адам ресурстарын басқару теориясы келді.Бұл жаңа теория бойынша қызметкерлерфирманың басты ресурсы болып табылады,оны сауатты басқапру,дамыту керек,оған қаражат жұмсау қажет,өйткені ең алдымен осы ресурс ұйымның жетістігін қамтамасыз етеді.Қазіргі батыс елдерінде адам ресурстарын басқару мәселелерін теоретикалық шешу деңгейі мен оны іс жүзінде жүзеге асырылуы арасында елеулі алшақтық бар.Осындай алшақтықты отандық ұйым мен кәсіпорындар тәжірибесінде көруге болады.АРБ-ға тән айрықша ерекшеліктерді атауға болады:бірегейлік,көпаспектілік,формализациялау курделігі,санмен бағалау қиындығы,болжау күрделігі,стереотиптер мен қате түсініктер,ынталандыру,билік және саясат,әлеуметтік әділеттілігі,заңдылық.АРБ мәні-ұйымның стратегиялық мақсаттарына жету үшін адамдарды компанияның игілі ретінде қарастыру.

2.«Жұмыс күші»-ден «Персоналға» дейінгі эволюция.Еңбек нарығы дегеніміз-нарықтың ерекшелігінде,онда жұмыс күші тауарын сату және сатып алу жүзеге асады.Қазақстанда дүние жүзінде ұдайы өндірісті дамытуымыз керек. Персоналды басқару персоналмен жұмыстың біржүйесі болыптабылады. Бұл жүйе кадр саясатын, персоналдытаңдауды,персоналды бағалауды,персоналды ұйымдастыруды, оның бейімделуі мен оқытылуын және т.б. қамтиды. Жалпы персоналды басқару – ұйымдастыру мақсатына жету үшін қызметшілерді тиімді пайдалануға бағытталған, кәсіпорында жүретін әрекет түрі болып табылады. Персонал жүйе ретіндееңбекресурстарыныңжарығы, персоналдыңкатегорияларбойыншабөлінуі, персоналдыбасқаруконцепциясыныңталдауы, персоналменжұмысжүйелерініңөзарабайланысынжәнет.б. сұрақтардықамтыпотырады. Еңбекресурстарыныңнарығы – еңбекресурстарынжалдау, оқытужәнепайдаланубойыншаәлеуметтік-экономикалыққатынастардыңжиынтығы. Персоналменжұмысжүйесі – бұлкәсіпорындажұмысшылар мен қызметшілеркадрларынбасқарудыңпринциптеріжәнеәдістерініңжиынтығы. Персоналменжұмысжүйесінжасақтауүшінбастапқымәліметтер: адамдарқұқықтарыныңжалпыдеклорациясы; ел Конституциясы; елдіңазаматтықкодексі; еңбекжөніндегізаңдаркодексі; кәсіпорындыбасқаружүйесі; экономикалықжәнеәлеуметтік даму жоспары.

3.Ұйым қызметін басқарудағы адам ресурстарын басқарудың рөлі мен зерттеуі. Адам ресурстарын басқару, ол мекемені басқарудың адам аспектісі және қызметкерлердің өз компанияларымен қарым-қатынасы. Адам ресурстарын басқарудың мақсаты компанияның қызметкерлерін рационалды қолдануды қамтамассыз ету, яғни адам ресурстарының іскерлігі мен қабілеттіліктерінен жалдаушы максималды мүмкін тиімділікті алу, ал жұмысшылар жұмысынан материалдық және психологиялық максималды қанағаттанулары керек.Қызметкерлерді басқарудан адам ресурстарын басқарудың ең басты ерекшелігі – бұл адамдарды басқарудың стратегиялық бағыты.

 Адам ресурстарын басқару – бұл кәсіпорынның негізгі 4 мақсатына жету үшін қызметкерлерге байланысты өзара байланысқан саясаттардың жиыны. 4 мақсаты: кәсіпкерлік интеграция, қызметкерлердің адалдығы, икемділік және сапа. Адам ресурстарын басқарудың мақсаты бұл бар адам ресурстарын, квалификацияны және қызметкерлердің потенциалын компанияның стратегиясы мен мақсатымен біріктіру. Адамдар корпоративті стратегияның заты, фирма инвестициясының бөлігі болады. Адам ресурстарын басқару бүтін корпоративті мәдениеттің дамуына және қоршаған іскерлік ортадағы кәсіпорынның қажеттілігін теңгеру.Біздің ойымызша, адам ресурстарын басқару – бұл белгілі бір саясат, кәсіпорындағы адам потенциалының өсуіне бағытталған, стратегиялық мақсаттарға жету үшін іскерлікті жүргізу және ұйымдастыру, кәсіпорынның жалпы стратегиясына кызметкерлерді басқаруды енгізгенде жоғарғы экономикалық жетістіктерге жету.

4. Адам ресурстарын басқару стратегиясы мен саясаты.АРБ стратегиясы ұйымды дамытудың жалпы стратегиясының ажыратылмайтын бөлігі.Ол-ұйым дамуының болашағын ескеріп жасалынады,ұйымның стратегиялық мақсаттары мен міндеттерінің іс жүзіне асыруын қолдау-оның мақсаты болып келеді.Стратегия кәсіпорын шығаратын өніс рыногын тұжырымдамасын қамтиды және кәсіпорынның мақсаттарына жетуге қажет ресурстар мен амалдарын белгілейді.АРБ стратегиясының мақсаты-кәсіпорын бизнес стратегияларын адам ресурстарын қалыптастыруға,оларды сақтау және пайдалану бойынша нақты шешімдер мен іс-әрекеттері түрлеріне айналдыру.АРБ стратегиясы кәсіпорыныңбәсекелестік стратегиясына елеулі үлес қосады. АРБ басқару саясаты орнына өмірде ұйымның кадр саясаты деген түсінік кең тараған,бірақ осы уақытқа дейін ортақ көзқарас қалыптаса қоймаған.Кадр саясаты АРБ стратегиясы мен қызметкерлерді күнделікті басқару қызметі арасындағы бөлімі болып келеді.Ұйымның кадрлық саясаты деп нормалар мен ережелер жүйесін айтамыз,олардың негізінде қызметкерлерді басқару бойынша қызметтің негізгі бағыттары (іріктеу,оқыту,уйрету,қызмет бабаында көтерілу) алдын ала жоспарланады және олар ұйым мақсаттары мен міндеттерімен үйлестіріледі.Кадрлық саясат кәсіпорынның негізгі мақсаттарына – орнықты қызметін сақтауға,бәсекелістік қабілетін жоғарылатуға,өз саласында көшбасшы болуға-бейімделеді.Кадрлық саясаттың болуы көп мәселелердің дұрыс шешілуіне өз ықпалын жасайды:кадрлық жұмыстың элементтеріне және олардың өзара байланысына қалай кірісу керектігіне,кадр шешімдер қабылдауға кететін уақытты үнемдеуге,жеке тұлғалардың қате шешімдер қабылдау тәуелділігін азайтуға,заңдарды бұзбауға және т.б.Кадр саясатымен жете танысу тиісті ұйымдастырушылық мәдениетті қалыптастыруға себепші болады,тәртіп бұзу мен кадр тұрақсыздығын төмендетеді,орынсыз еңбек дау тууын жояды,қызметкерлердің алаңдауына,өзгерістерге қарсыласпауына көмек тигізеді.Осының барлығы кадрлық шешімдерді қабылдайтын менеджерлер қызметін елеулі күрлендіреді және заманауи кадрлық қызмет орны қалыптасуына ерекше талаптар қояды.

5.Еңбек ресурстары және ұйымның еңбек потенциалы.

6.Экономикалық белсенді және белсенді емес тұрғындар мәселелері.Әлеуметтік экономикалықсаясат тұрғындардың әл– ауқатын реттеуге, өмiр сүру деңгейiн реттеп бақылауға арналған.Әлеуметтік экономикалықәл–ауқатты сипаттайтын көрсеткiштер:тұрғындардың жұмыспен қамтылуы;жұмыссыздық;кедейшiлiк;тұрғындардың табысы, жалақысы, зейнетақысы, ең аз күнкөріс шамасы, жердемақы және т.б.Әлеуметтік экономикалық әл–ауқатты сипаттайтын көрсеткiштердiң әрқайсысына жеке тоқталып өтетiн болсақ;

Халықтың жұмыспен қамтылуы

Тұрғындардың жұмыспен қамтылған бөлiгi, яғни басында жұмысы бар, табысы бар, өзiнөзi қамтамасыз ететiн тұрғындар.Еңбек ресурстарына халықтың жұмыс iстеуге қабiлеттi бөлiгi жатады. Еңбек ресурстарының қалыптасуын сипаттайтын негiзгi құрамдас бөлiктерi - бұл еңбекке қабiлеттi жастағы еңбекке қабiлеттi халық. Еңбек ресурстары өзiне экономикалық белсендi, өндiрiстен қол ѕзiп оқитын еңбек iстемейтiн және iздемейтiн еңбекке қабiлеттi адамдардың басқа сипаттарын қосады.

Белсендi халықтар 2 – ге бөлiнедi, экономикалық тұрғыдан белсендi халық және белсендi емес халық. Ал экономикада жұмыспен қамтылғандар жолданып жұмыс iстеушi және жалданбай жұмыс iстеушiлер болып бөлiнедi.

Жұмыс күшінiң жоғары ұтқырлығы (мобильдiлiгi) еңбектiң жаңа формаларының дамуымен, жұмыскерлердiң iрi және орта кәсiпорындардан шағын бизнес саласына өтуiмен, салааралық қайта бөлiнумен байланысты. Жаңа жұмыс орындарын қалпына келтiру және қай та қалыптастыру соңғы жылдардағы басым бағыттардың бiрi болып табылады. Еңбек нарығындағы бѕгiнгi кѕндегi ең маңызды мәселелер - ол халықты жұмыспен және жұмыссыздық. Еңбекке жарамды жастағы халықты жұмыспен қамту және оны экономика салаларында пайдалану бүгiнгi күннiң өзектi мәселелерi.

7.Адам ресурстарын басқаруға жаңа көзқарас экономиканы әртараптандыру мен мен жаңғырту жағдайында.

8.Адам ресурстарын басқару мақсаттары мен проблемалары. Адам ресурстарын басқарудың бірнеше жолдары бар:Қызметкерлер бойынша жаңа мамандарды жалдау.Адам ресурстарын басқарудың жаңа жүйесі бойынша қызметкерлерді қайта оқыту.Адам ресурстарын басқарудағы сыртқы консультанттарды шақыру.Адам ресурстарын дасқарудағы бар штатқа сыртқы эксперттерді енгізу.Адам ресурстарын басқару кәсіпорын алдында келесі мақсаттар қояды, бұл корпоративті стратегияны адам ресурстарының стратегиясына ауыстыру; жаңа ұйымдық құрылымды құру; кәсіпорынның стратегиясы мен мәдениетіне келетін жұмысшыларды іріктеп алу; стратегияға байланысты талап жүйесін орындау; жобалау және қызметкерлерді басқару жүйесін дамыту; серіктестікті және қатысу жүйесін орындау; жұмыс күшінің потенциалын толығымен қолдану.Адам ресурстарын басқару еңбек психологиясының жетістіктеріне негізделген және технология мен процедурада қолданылады, «қызметкерлерді басқару» деп аталады, яғни кәсіпорын штатының жинақтауына қатысты, жұмысшылардың қажеттілігін, практикалық ережесін табу және қанағаттандыру, бұлар кәсіпорын мен оның жұмысшылары арасындағы қарым- қатынасты басқарады.дам ресурстарын басқару жүйесінің басты ерекшеліктері болып қазіргі жағдайда кәсіпорында экономикалық критерилерді қолдана отырып адам факторларын бағалау, бүкіл кадрлармен жұмыс жүйесін қайта құру, кәсіпорындардағы қызметкерлермен жұмыстың шекарасын кеңейту, жаңа функцияларына қосу және оны фирмадан тыс жаю. Профориентация мақсатында көптеген фирмалар ішкі ортада (вуздарда, мектептерде, жергілікті қауымдарда) өзінің жұмысын күшейтеді, компанияға қажетті қызметкерлерді тарту және мықты мамандарды таңдау. Олар дәстүрлі элементтер жүйесінің материалдық және адамгершілікті колдауын байланыстырады және әлеуметтік сақтандыружәне қамсыздандыру элементтері бар қызметкерлерді ынталандыру, фирма жұмыскерлерінің тұрмыс жағдайын және денсаулығын жақсарту.

9.Адам ресурстарын басқару жүйесі. Персоналды басқару бойынша шағын жүйелердің атқаратын қызметтері. Адам ресурстарын басқару, ол мекемені басқарудың адам аспектісі және қызметкерлердің өз компанияларымен қарым-қатынасы. Адам ресурстарын басқарудың мақсаты компанияның қызметкерлерін рационалды қолдануды қамтамассыз ету, яғни адам ресурстарының іскерлігі мен қабілеттіліктерінен жалдаушы максималды мүмкін тиімділікті алу, ал жұмысшылар жұмысынан материалдық және психологиялық максималды қанағаттанулары керек.Қызметкерлерді басқарудан адам ресурстарын басқарудың ең басты ерекшелігі – бұл адамдарды басқарудың стратегиялық бағыты.

 Адам ресурстарын басқару – бұл кәсіпорынның негізгі 4 мақсатына жету үшін қызметкерлерге байланысты өзара байланысқан саясаттардың жиыны. 4 мақсаты: кәсіпкерлік интеграция, қызметкерлердің адалдығы, икемділік және сапа. Адам ресурстарын басқарудың мақсаты бұл бар адам ресурстарын, квалификацияны және қызметкерлердің потенциалын компанияның стратегиясы мен мақсатымен біріктіру. Адамдар корпоративті стратегияның заты, фирма инвестициясының бөлігі болады. Адам ресурстарын басқару бүтін корпоративті мәдениеттің дамуына және қоршаған іскерлік ортадағы кәсіпорынның қажеттілігін теңгеру.Біздің ойымызша, адам ресурстарын басқару – бұл белгілі бір саясат, кәсіпорындағы адам потенциалының өсуіне бағытталған, стратегиялық мақсаттарға жету үшін іскерлікті жүргізу және ұйымдастыру, кәсіпорынның жалпы стратегиясына кызметкерлерді басқаруды енгізгенде жоғарғы экономикалық жетістіктерге жету.

10.Адам ресурстарын басқару аспектілері мен әдістері. Нарықтық арақатынастар жағдайындағы кәсіпорынның дұрыс дамуы бәсекеге қабілетті күресті ұстау және осы күресте жеңіп шығу үшін барлық ресурстар түрлерін және ең басты адам ресурстарын максималды және рационалды қолдану.Адамдар – бұл кәсіпорынның ең бағалы ресурстары. Көптеген мемлекеттерде қазіргі кезде «қызметкер» және «кадрлар» терминдерінің орнына «адам ресурстары» терминінің қолданылуы кездейсоқ емес. Бұндай жағдайда адамдар кәсіпорынның стратегиялық мақсаттарына жетуі үшін компанияның жетістігі ретінде, бағалы ресурстар ретінде қарастырылады. Қазіргі кездегі бәсеке күресінде аман қалып, дұрыс дами алады тек сол компаниялар және фирмалар қасыларының даму концепциясы дұрыс көрсетілген және олардың кәсіпкерліктерінің ішкі және сыртқы жағдайларының жүйелік анализі негізінде құрылған кадрлық саясаттары.Адам ресурстарын басқару, ол мекемені басқарудың адам аспектісі және қызметкерлердің өз компанияларымен қарым-қатынасы. Адам ресурстарын басқарудың мақсаты компанияның қызметкерлерін рационалды қолдануды қамтамассыз ету, яғни адам ресурстарының іскерлігі мен қабілеттіліктерінен жалдаушы максималды мүмкін тиімділікті алу, ал жұмысшылар жұмысынан материалдық және психологиялық максималды қанағаттанулары керек.Қызметкерлерді басқарудан адам ресурстарын басқарудың ең басты ерекшелігі – дұл адамдарды басқарудың стратегиялық бағыты.Адам ресурстарын басқару – дұл кәсіпорынның негізгі 4 мақсатына жету үшін қызметкерлерге байланысты өзара байланысқан саясаттардың жиыны. 4 мақсаты: кәсіпкерлік интеграция, қызметкерлердің адалдығы, икемділік және сапа.

11.Адам ресурстарын басқаруды жоспарлаудың мақсаты мен міндеттері.

12.Адам ресурстарын басқару жүйесіндегі кадрлық жоспарлаудың орны мен түрлері.

13.Жұмыс күшін жоспарлау барысында қолданылатын көрсеткіштер.

ҚР-ның еңбек кодексі.

14.Адам ресурстарын басқаруда УС моделі.

15.Адам ресурстарын басқару нәтижесінің тиімділігін бағалау.

16.Адам ресурстарын басқаруда этикалық және іс-қатынас аспектілері.

17.Персонал менеджерінің қызметінде пайда болатын этикалық проблемалар.

18.Адами капиталды дамытудағы менеджмент жүйесінің қалыптасуы. Адам капиталы әлемдік экономиканы дамытудың жоғары сатысы ретінде инновация мен білім экономикасын қалыптастыру мен дамытудың басты құралына айналып отыр.Адам капиталын дамытуға деген қамқорлық жаңа қазақстандық қоғамды құру негіздерінің бірі болып табылады. Қазақ ұлттық университетінде оқыған лекциясында Нұрсұлтан Әбішұлы интеллектуалдық ұлтты қалыптастырудың үш базалық аспектісін атап көрсетті:Олар: білім беру жүйесін дамытудағы серпіндік, еліміздің ғылымын дамыту мен ғылыми потенциалын арттыру, инновациялық жүйені дамыту.Қазіргі уақытта Қазақстан Республикасының көптеген аймақтарында адам ресурстарын дамытудың барлық факторларын кешенді сипатта бір орталықтан басқарудың жүйесі қалыптаспаған. Іс жүзінде Еңбек және тұрғындарды әлеметтік қорғау министрлігі, еңбекпен қамту орталығы және басқа да тиісті ведомстволық органдар адам ресурстарын дамытуды әр сала бойынша жасалған бағдарламалар негізінде жүзеге асыруда. Яғни, адам ресурстарының тұрақты дамуын басқаруда кешенділік және нәтижелілік жоқ.Басқаруды жетілдіру үшін жүргізілген зерттеу арқылы соңғы жылдары батыс ғалымдары дәстүрлі басқарудың кері салдарын ескеретін және оның орнын толтыратын менеджменттің әдістері мен тәсілдерін қайтадан жасады.Қазіргі заманғы менеджментті дамыту саласындағы адамға бетбүрыс басқарушының іріктелуіне ерекше көңіл бөлу керектігін ескерді. Әрбір басшы барлық мәселелерді өзіне алып, жеке өзі ғана дүрыс шешім табудың орнына, ол басқаратын үжымда қызметкерлерге жаңалық табуға жағдай жасауы керек.Біздің ойымызша, адам ресурстарының дамуын нәтижелі басқару үшін осы органдардың жұмысында тұжырымдамалы және функционалды теңгерімді табу қажет. Осыған байланысты, қазіргі уақытта бұл іс-әрекетті реттейтін басқарудың барлық буындарының жұмысын үйлестіретін тетік құрастырылмаған деген қорытындыға келуге болады.Сондықтан аймақ деңгейінде адам ресурстарының тұрақты дамуын басқару жүйесін жетілдіру қажеттілігі айқын көрінеді. Интеллектуалдық ұлтты қалыптастыруда үш базалық аспекті бойынша нақты әрі жүйелі түрде алға жылжу бар. Білім, ғылым және инновация салаларын дамытудың жаңа жолдары әзірленді. Олардың бір-бірімен қарым-қатынас жасау механизмі жасалып, заң жүзінде бекітілді. Бұл адам капиталын дамытуға жағдай жасайды.

дам ресурстарын басқару жүйесін жетілдіру бағыттарын көрсету.АРБ қызметін дамыту бағытын белгілеу үшін ұйымның экономикалықжағдайын терң талдап,оған кадр қызметінің орны мен ықпал жасау дәрежесін анықтау қажет.Қазақстанның қоғам өмірін демократизациялау және әлеуметтік бейімделегн нарықтық экономиканы құру үдерісі одан әрі дамып жатыр.АРБ қызметі экономикалық,әлеуметтік, және еңбек қатынастарына демократиялық нормаларын іс жүзіне асыруда өте маңызды рөл атқаруға тиісті.Демократизациялау кәсіпорынға,тұтынушыларға,қызметкерлер мен қоғамға қатысты жүрк керек.АРБ қызметін жетілдірудің маңызды бағыты-ол еңбек құқы шеңберіндегі мәселелерді реттеу арқылы жалданушы қызметкерлердің жағдайын жақсарту.Оның ішінде еңбек дауларын қарастыру тәртібі,адламды жұмысқа қайта алу мен оның құқық қорғау сот арқылы шешілуі тиіс.АРБ қызметінің тағы бір бағыты-ол жұмыс берушілер мен кәсіподақ арасындағы тарифтік келісімдерді бекіту.Тарифтік келіссөздер дамыған шет елдерде мәдениетті жүргізіледі.АРБ қызметін жетілдіру бағытының бірі-қызметкерлерді басқаруда отандық және шетел тәжірибесін зерттеп,жинақтап қорытып,оны жүйелі түрде тарататын ұйымдастырушылық механизмді құру.Ұйымдастырушылық бастамасы ретінде қызметкерлерді басқару мамандарының бір не бірнеше Ассоциациясын құруға болар еді.

51.Кадрлық шешімдерді қабылдаудың мәдениеттанушылық ерекшеліктерін сипаттау.Экономика ХХІ ғасырда бірыңғайлы өзара байланысты жүйеге айналуда,бұл үдеріс жаһандану деп аталуда.Кейбір зерттеушілердің пікірі бойынша,дүниежүзілік жалпы өнімнің 40%-ға жуығын бірлескен кәсіпорындар өндіреді.Жаһандану үдерісінң және әлем экономикасының ашық болуының жақсы жағынан басқа теріс салдары бар,бірақ жаһандану объективті заманауи құбылыс,оны әртүрлі экономикалық саясатпен тежеуге болғанмен тоқтату мүмкін емес.Кадр шешімдерін қабылдауға елдің ұлттық мәдениеті елеулі ықпал жасайды.Бұл жерде ұлттық мәдениет-ол басқа елдермен салыстырғанда осы елге тән негізгі рухани және мәдени құндылықтары мен адамдардың мінез-құлық ерекшеліктері;олар осы елдің бірегейлігін және өзгешілігін құрайды.Қазіргі заманда басқарудың ұлттық ерекшеліктері туралы тұжырымдамасы одан әрі дамуда.Әр елдің өкілдері қатысып талқыланғанда қабылданатыен басқару шешімдерінің сапасы артады.Болашақта басқаруда ұлттық ерекшеліктер мәселесіне басты назар аударылу керек.Өкінішке орай,осы уақытқа дейін бұл маңызды мәселеге тиісті көңіл бөлінбей келеді.нәтижесінде әр түрлі кадр мәселерін шешу барысындақателіктерді байқауға болады.Шетел тәжірибесін ойланбай қолдануға жол бермеу керек,Қазақстанның өзіне тән қызметкерлерді басқарудың тиімді жүйесін құруды көздеу керек.

52.Халықаралық компанияларда АРБ-ң негізгі бағыттарын жүйелеу.Индустриалды дамыған елдердің фирмаларындағы адам ресурстарын басқару тәжірибесі мен теориясында бұл жұмыстың ұйымдастырылуына және мазмұндылығына қатысты екі негізігі қарама-қарсы әдістер бар.Американдық фирмаларда адам ресурстарын басқару әдістері бойынша қызметкерлер жұмыс орнының қызметтеріне, мәселелеріне, қызметтік міндеттемелеріне, еңбек жағдайына, еңбек әрекетінің талабына (ағымда мәселелерге қалыптасу) сай келуі керек.Жапондық фирмалардағы адам ресурстарын басқару әдістері қызметкерлердің жеке әлеуеті мен білім сапасына бағытталған.«Американдық» немесе «нарықтық» әдіс кезінде адам ресурстарын басқару құралдары негізінен сыртқы еңбек нарығына, экономика жағдайына, нақты тауар сұранысына және т.б. бағытталған. Бұл тәсіл жүмыс күшінің молдығы мен жұмыссыздықтың шарықтауынан сұранысқа қарағанда көп болуына байланысты кәсіпкерлердің қажет жұмыс күшін оңай тауып алуына мүмкіндік туды, ал үкімет әлеуметтік қамту бағдарламасын жасау арқылы жұмыстан шыққандар үшін жеңілдік жасай отырып, әлеуметтік шиеленісушілікті әлсіретіп отырады.Герман Федеративтік Республикасының көптеген фирмаларында кадрларды кәсіби даярлауды дамыту үздіксіз процесс ретінде қарастырылады, экономика және басқа салалардағы жаппай өзгерістер қызметкерлерді жаңа талаптарға үнемі сай болуға ұмтылдырады.Шетел мамандарының пікірінше, жоғарғы оқу орындарында алған білім алғашқы 3-5 жылға ғана жеткілікті болады да, содан соң қайта даярлауды талап етеді, ал жүмысшылар біліктілігі техника мен технологияның даму деңгейінен кем дегенде 5-10жылға қалып қойып отырады. Сондықтан әрбір кәсіпорын жұмысшыларды дайындайтын жүйені құруға мүдделі. Мысалы, жапон кәсіпорындарының 80%-да жұмысшыларды кәсіби даярлау жүйесі бар. Америка компанияларында персонал біліктілігін жоғарылату мен қайта даярлауға, мемлекет дотациясын ескермегенде, таза табыстың 5% дейін жұмсайды. Ал АҚШ-та шаруашылықтағы жұмысшылардың орташа оқу жылы 1970-1985 жылдары 8,6-дан 13% дейін өсті: бүл бір жұмыскердің алған білім көлемі төрт есеге өсті деген сөз.Қазіргі таңда кандидат таңдаудың шетелдік тәжірибесі ерекше көңіл аударады.Американдық фирмалар жұмысқа маман таңдауда дәстүрлі қағидаларды қолданады. Негізгі көңіл арнайы білімдерге, кәсіптік білімдерге, менеджерлердің тар шеңбердегі мамандануына бөлінеді.0Американдық фирмаларда жүмысқа қабылдауда кандидаттар кәсіптік даярлықты тексеру тесттерінен өтеді. Әдетте әр фирма өзінің таңдау белгілерін белгілейді.

53.Қызметкерлерді ұйымға тарту және жұмыстан босатуды анықтау. Қызметкерді бағалаудың бір міндеті жаңадан келген қызметкерлерді іріктеп, оларды жоғары лауазымға көтермелеу болып табылады. Енді қызметкерлерді іріктеу үдерісіне тоқталып өтелік.Жұмысқа қабылдау процесі келесі кезеңдерден тұрады:Бос орында жұмыс істеу үшін үміткерлерге қойылатын талаптарды нақтылау;Үміткерлерді іріктеп алу;Үміткерлерді сұрыптап алу;Жұмысқа қабылдау.Жұмысқа үміткерлерді іріктеу процесін жеңілдету үшін лауазымдық нұсқаудан басқа берілген лауазымды жұмысты тиянақты орындау үшін керек болатын талаптардың сипаттамасы көрсетілген іс қағаздары болуға тиісті:Мамандық картасы.Біліктілік картасыЛауазымдық нұсқау негізінде жасалған мамандық картасы төменгідей мамандықтың сипаттамасынан тұрады:Жалпы білімі.Арнайы білімі.Шет тілін білуі.Компьютерде жұмыс ітей алуы және т.бЖеке басының сипаттамасын және кәсіптік даму әлеуетін анықтау үшін біліктілік картасын жасайды. Біліктілік дегеніміз адамның жеке басының сипаттамасы, оның белгілі бір функцияны орындау қабілеттілігі, мінез-құлқының және әлеуметтік ролінің түрі.Үміткердің сапасына қойылатын талаптар. Кәсіби сапалары:өз мамандығы бойынша біліктілігінің жоғары дәрежелігі;көп кешенді жұмыстарды орындауға мүмкіншілік беретін басқа кәсіп пен мамандықты жергілікті деңгейде меңгеруі;жоғары деңгейде орындауға мүмкіндік беретіндей жақсы денсаулық және дене шынықтыру дайындығы;жинақтылық, ұқыптылық, ұйымшылдық және т.бКәсіби сападан басқа маманның жеке басының сапасы жоғары болуы қажет. Тәжірибеде көбірек кездесетін іріктеу тәсілдері:анкеталық мәліметтерді талдау;анкета жүргізу;әңгімелесу;жеке басының кейбір қасиеттерін психологиялық тест арқылы білу.Менеджер қызметінің бос орнына үміткерлерді іріктегенде персоналды бағалау мен іріктеудің арнайы әдістері қолданылады.Қызмтекерлерді жұмыстан босату шаралары оларға қажеттілік уақытша немесе тұрақты азайғанда қолданылады.Қажеттіліктің уақытша қысқаруы іскерлік белсенділіктің бәсекелестік немесе маусымдық құбылу,жұмыс берушінің өндірісті, еңбекті және басқаруды жетілдіру нәтижесінен туады.Жұмыстан босату қызметкердің әлеуметтік жағдайын күрт нашарлатады.Қызметкерлерді қысқарту кәсіпорын мүддесіне де зияен келтіреді.

54.Қоғамда жұмыс күшін шоғырландыру көздерін нақты мысалдан талдау.Жұмыс күшін тарту үдерісінң бастапқы кезеңі-кадрларды жинау.Адамдар жиналыстырылады және оның ішінен қандай адамдар іріктелініп жұмысқа алынады,ұйысм қызметінің нәтижесі шешуші дәрежеде соған тәуелді болып келеді.Қызметкерлерді жинау мақсаты –болашақұйымдастырушылық және кадрлықөзгерістер.босату,ауыстыру,зейнетке шығу,өндірістік қызметтің өзгеруі мен сипатын ескеріп,барлық жұмыс орнындарына үміткерлер резервін жасау.Үміткерлерді іздеуде екі балама көздерді айтады:үміткерді компания ішінде іздеу,Жинаудың ішкі көздеріне кәсіпорының қызметкерлері жатады.Бос орындарды толтыратын қыщзметкерлерді сырттан іздеу.Жинаудың сыртқы көздеріне бұған дейін кәсіпорынмен немесе осы ұйымға бұрын жұмысқа орналасу мәселесімен қатысқан,күту тізімне кірген адамдар жатады.Ұйым үміткерді жұмысқа алу үшін ішкі көздерден тартуды қалайды,себебі:-тәуекелділігі төмен,жұмыс барысында үміткер туралы ұйым жақсы хабардар.-ұйм ішінде қызметкерлердің мансап өсуі дұрыс жоспарланс,онда алға қойылған мәселе тез шешіледі.-қызметкерді сырттан тартканнан гөрі арзанға туседі.-ұйымның өз қызметкерлерінің мансабының өсуі туралы қамқорлығы олардың ұйым басшылығына оң.

55.Жеке ұйымда қызметкерлерді пайдалану әдістерін сипаттау.Қолдағы бар адам ресурстарын оңтайлы пайдалану қызметкерлерді жоспарлаудың тағы бір заты болып келеді.Оның негізіг мақсаты-кәсіпорындағы жұмыс орнындарына сай оптимальды,дұрыс орналастыру.Бұл жерде екі мақсат көзделінеді:1.стратегиялық мақсаттарға-сапа,жабдықтау мерзімін сақтау-жету үшінадам ресурстарын тиімді пайдалану.бұл жерде тұтынушылардың әртүрлі тілегіне және нарық өзгерістеріне икемді жауап қайтаруға аса мән беріледі.Икемдік қызметкерлерді жоспарлаудың маңызыд критерийі болып саналады,2.қызметкерлердің де өзінің жұмыс қоршауына қоятын талаптарын ескеру қажет.Қызметкерлерді пайдалануды жоспарлағанда олардың өз жұмысына қанағаттануына ықпал жасайтын факторларды ескеру қажет.Қысқамерзімді жоспарлау объект ретінде нақты жұмыс орын басу болып келеді.егерде бірнеше жұмыс орнына бірнеше қызметкер болса,онда мәселе шиеленісе түседі.Қай жұмыс орнын кай қызметкерге беру керек екенін шешу үшін маиематикалық,эвристикалық және пішіндерді салыстыру әдістерін қолдануға болады.

56.Ұйым персоналын дамыту процесін басқаруда рөлін көрсету. Қызметкерлерді дамыту деп ұйымның және жеке тұлғаның мақсатына жетуге бағытталған қызметкердің кәсіби, әдістемелік және әлеуметтік біліктілігін жоспарлы өрістетуді түсінеміз. Қызметкерлерді дамыту міндеті – олардың біліктілігін жоғарылатуға арналған шараларды жоспарлау және жүзеге асыру, сөйтіп сапалы жұмыс күшіне деген ұзақ мерзімді қажеттілікті қанағаттандыру. Қызметкерлердің дамуын жоспарлау бірнеше бөлік мәселелерге бөлуге болады.Қызметкерлерді дамытуға қажеттілікті анықтау. Бұл мәселе, егер де заманауи міндеттері мен қызметкерлердің біліктілігі немесе ұйымнң болашақ талаптары мен даму әлеуеті араларында қабыспай алшақтық туса, сонда пайда болад. Қызметкерлерді дамытудың нақты қажеттілігін анықтау кәсіпорынның қазіргі және болашақ талаптарымен, біліктілік пен әлеуеттің және де қызметкерді дамыту қажеттілігімен үйлестіру мәселесі болып келеді.Тағы да атап өту керек, даму қажеттілігін ескеру қызметкерлерді дамытудың түйіні болып келеді, дамытуға бағытталған шаралардың табысқа жеткізуі сонда ғана мүмкін. Бұл жерде, әрине, қызметкерлер біліктілікті жоғарылатуға мұқият қатысуға дайын және берілген даму бағыты қызметкердің кәсіби мақсатымен бір жерден шығатын болу керек. Мансап өсуі – әр қызметкердің және бүкіл ұйым дамуының ажыратылмайтын бір бөлігі. Мансап өсуіне көптеген факторлар мен жағдайлар қпал жасайды. Осы жағдайларды жете талдап, оның негізінде, мансапты басқарудың тиімді бағдарламасын жасау – АРБ м амандары алдында тұрған маңызды міндет.

57.Персоналдың іскерлік мансабын басқаруда өзекті жолдарын айқындау.Пресоналды ынталандырудың бір түрі ретінде мансапты жоспарлауды есепке алу болып табылады.Мансап-бұл қызметкерлердің өз жұмысының болашағы,өзін-өзі көрсетудің күтілген жолдары мен еңбекпен қанағаттанғаны туралы субъективті түсінген пікірлері.Мансап өсуі – әр қызметкердің және бүкіл ұйым дамуының ажыратылмайтын бір бөлігі. Мансап өсуіне көптеген факторлар мен жағдайлар қпал жасайды. Осы жағдайларды жете талдап, оның негізінде, мансапты басқарудың тиімді бағдарламасын жасау – АРБ м амандары алдында тұрған маңызды міндет. Мансапты тар және кең мағынада түсінуге болады. Мансап тар мағынада қызмет сатысымен жоғары жылжу, бұл дәстүрлі, көп адамға тән, қалыптасқан құбылыс. Ал кең мағынада мансап дегеніміз – жұмыстағы тәжірибесіне және өмір бойындағы қызметіне байланысты өзінің ұстаған жолын, көзқарасын және мінез-құлқын жекелей ұғыну, жете сезіну: бұл жерде қызмет сатысымен жоғары және көлденең жылжуы ұйғарылады.Қызметкерлердің мансабын жоспарлау ұйым деңгейіндегі тиісті бағдарламалармен тығыз үйлесуі қажет. Ол үшін ұйымның кем дегенде бес жылға арналған даму стратегиясы бар болу керек.Ұйымда әр деңгейдегі басшылардың қызмет орнын басуға қажет қызметкерлердің шешуші құзыреттері анық берілуі керек. Сонымен қатар, мансап өсу бағдарламаларын ақпаратпен жақсы қамтамасыз еткен дұрыс. Қызметкерлерді оқытудың болашаққа арналған жоспары және қарастырылған мәселелерді шешуге бағытталған кәсіпорынның ұйымдастырушылық мәдениеті болу керек.

58.Ұйымдағы персонал еңбегінің нәтижесін бағалау факторларын жүйелеу. Ұйым қызметкерлері жұмысының нәтижесін бағалау адам ресурстарын басқару немесе персоналды басқару пәнінің маңызды бөлімі болып табылады. Адам ресурстарын басқару мемлекеттің қандай жүйе бойынша дамып келе жатқандығына қарамастан, оның шешуші қызметі болып табылады. Әрине, бұл Қазақстанға да қатысты мәселе. Сондықтан ұйым қызметкерлері жұмысының нәтижесін дұрыс бағалай білген жөн.Дамыған елдерде бұл мәселені зерттеуге үлкен көңіл бөлінеді. Мысалы, АҚШ-та «мамандарды (қызметкерлерді) басқару» пәні 200-ге жуық жоғарғы оқу орнында оқылады.Персоналды бағалау - ұйым қызметкерлерінің қызметтік міндеттерін ұйымдастыра білудің тиімділігі мен ұйым мақсаттарын орындауды анықтайтын үдеріс.Қызметкерлердің бағалауы компанияның нақты міндеттерін шешуге қажет:Компанияның ұзақ мерзімді, үмітті қорын анықтауға.келген қызметкерлерді іріктеп, оларды жоғары лауазымға көтермелеу.Ұйым ішінде қызметкерлердің қызметін ауыстырып жоғарлату жағдайы.Қызметкерлердің мүмкіндігін бағалау.Компанияға қажетті қызметкерлердің нақты санын анықтау.Әр персоналды жеке бағалаудың мәселесі – төмендегі қызметтерді дұрыс шешу:марапаттаудың мөлшерін дұрыс анықтау, себебі, әділ бағалау барысында ғана жұмыскердің жетістіктеріне сай еңбекақы төленеді;басқару, себебі соның көмегімен және әңгімелесудің нәтижесінен кейін қызметкерге жетістіктеріне сәйкес жұмыс орнын ұсынуға болады;персоналды дамыту, себебі ол марапаттаудың лайықты түрін және жұмыскерге көмектесудің жолын табуға, сонымен қатар ары қарай білім алу мақсаттарын анықтауды қамтамасыз етеді;қызметкерді тиімді пайдалану, себебі бұл жұмысқа орналасқанда, қызмет бабымен көтерілгенде, жұмыс орнын ауыстырғанда, жұмыстан шығу туралы шешім қабылдағанда керек болады;еңбек мотивациясы, ол – жетістіктерді жоғарылатуға бағытталған қызметкерлердің саналы іс-әрекетінің импульсі. Кәсіпорын ұжымы мүмкіншілікке қарай дұрыс пайдалана алатын әлеуетке ие болуы қажет;өнімділіктің деңгейін жоғарылату, себебі өнімділіктің тұрақты жоғарылауы жеке бағалаудың дұрыстығына айтарлықтай байланысты болады.

59.Қызметкерлердің біліктілігін арттыру және дамытуын қазіргі жағдайда анықтау. Ғылыми-техникалық прогрестің жоғары қарқыны, әлем жүйесінің біріктірілуі мен жаһандануы, өмірде болып жатқан басқа өзгерістер ұйым қызметкерлерінен білімі мен шеберлігін дамытуды талап етеді. Батыс еуропалық пен жапондық фирмалардың басшылары сауалнама жүргізгенде, ең көкейтесті мәселелердің қатарына білікті кадрлардың тапшылығын жатқызады. Жұмыстарды сапалы орындауға оларды әрдайым жаңартып тұру керек, оны қамтамасыз ететін негізгі фактор оқыту, үйрету болып келеді. Оқыту, үйретуді үзбей жүргізу керек, оған жұмсалған шығындарға дұрыс қарау керек. оқуға жұмсалған қаражатты ұйымның адам ресурстарына бағытталған инвестиция ретінде тану керек. толып жатқан зерттеулердің нәтижесі үздіксіз оқуға жұмсалған шығындар мен қызметкер еңбегінің нәтижесі арасында тікелей байланыс бар екенін көрсетеді.Оқыту еңбек нарығының екі жағына бірдей пайдалы. Жұмыс беруші үшін жаңа қызметкерлерді сырттан тартқаннан өз адамдарын үзбей оқытып, олардың қайтарымын өсірген ұтымды. Оқыту нәтижесінде қызметкерлер мәселелерді анықтап, түсініп және шешуге үйренеді, ұйымдастырушылық-техникалық жаңалықтарға дұрыс қарайды, жаңа жағдайға бейімделуі оңайға түседі.Қызметкер үшін оқу оның біліктілігін көтереді, кәсіби қызметінің өрісін кеңейтеді, ұйымның сыртқы қоршауы туралы білім алады, басқаруға қатысу қабілеттерін дамытады.Қызметкерлерді оқытуды ұйымдастыру жалпы АРБ жүйесінің құрама бөлігі болып келеді. Оқыту жұмыстарын талдау және жобалау, қызметкерлерді жұмысқа алу, компенсациялар жүйесін ұйымдастыру, қызметкерлерді бағалаумен тікелей байланысты.Оқыту дегеніміз – қызметкерді жұмысты ойдағыдай табысты атқаруға қажет жаңа білім мен еңбек тәсілдерін меңгерту.Қызметкерлерді оқытуға қажеттілік келесі себептерден туады:жаңа қызметкерлерді оқыту, үйрету;өндірісте болған өзгерістерге бейімдеу;еңбек өнімділігі мен өнім сапасын көтеру үшін;қабылданатын шешімдердің сапасын жақсарту үшін;қызметкерлердің қанағаттануын көтеру, кадрлық тұрақсыздықты төмендету үшін.Оқытуды тиімді ұйымдастыру үшін оны алдын ала жоспарлаған жөн. Оқыту қажеттілігі үш тұрғыдан қарастырылу керек:ұйым тұрғысынан;нақты жұмыс орны тұрғысынан;қызметкер тұрғысынан.Аталған қажеттіліктерді анықтау үшін АРБ мамандарын, тікелей басшыларын және сырттан шақырылған тәуелсіз сарапшыларды тартуға болады. Сонымен қатар, қызметкерлердің өзіне-өзі баға беру нәтижелері де пайдалы екенін ұмытпау керек.Қызметкерлерді оқытудың екі негізгі формасын ажырату керек:өндірістен қол үзбей оқу;өндірістен қол үзіп оқу.

Негізгі әдебиеттер:

1. 1. Қасым-Жомарт Тоқаев "Әділетті Қазақстанның экономикалық бағдары". -Астана, 2023 ж. 1 қыркұйек
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
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
6. Мемлекеттік қызмет туралы Заңы//Қазақстан Республикасы Президентінің 2015 жылғы 23қарашадағы №416 -V ҚРЗ
7. Қазақстан Республикасында жергілікті өзін-өзі басқаруды дамытудың 2025 жылға дейінгі тұжырымдамасы//ҚР Президентінің 2021 жылғы 18 тамыздағы №639 Жарлығы
8. Қазақстан Республикасының сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясатының 2022-2026 жылдарға арналған тұжырымдамасы// ҚР Президентінің 2022 жылғы 2 ақпандағы №802 Жарлығы
9. Боковня А.Е. Мотивация - Основа Управления Человеческими Ресурсами-М.: Инфра-М, 2022-144 с.
10. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами-М.: Проспект, 2023-704 с.
11. Долженкова Ю.В., Сидоркина С.В., Полевая М.В. Подбор персонала. Современные кадровые технологии-М.: Прометей, 2021-266 с.
12. Долженкова Ю.В., Камнева Е.В., Симонова М.М. и др. Векторы формирования и развития кадров в цифровой экономике-М.:Прометей, 2020-187 с.
13. Максимцев И.А. Управление человеческими ресурсами-М.: Юрайт, 2023-467 с.
14. Одегов Ю.Г., Полевой М.В., Половинко В.С. Управление человеческими ресурсами организации-М.: КноРус, 2023-583 с.
15. Руденко Г.Г., Сидорова В.Н., Сидоров Н.В. Управление талантами как современная технология управления персоналом-М.: РУСАЙНС, 2023-160 с.
16. Федченко А.А., Одегов Ю.Г., Полевая М.В. Экономика персонала -М.: КноРус, 2022-192 с.
17. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами-М.: КноРус, 2023-347 с.

Қосымша әдебиеттер:

1. Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқару жүйесін одан әрі жетілдіру туралы//ҚР Президентінің 2021 жылғы 27ақпандағы №527 Жарлығы

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

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

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

5. 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.

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

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

**Интернет-ресурстар:**

* 1. 1. IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/120124.html
	2. <<https://journals.csu.ru/index.php/management/article/view/1614>
	3. IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/121365.html

**Зерттеушілік инфрақұрылымы**

1. Аудитория 331

2. Дәріс залы - 331