**Дәріс 1.** **Адам ресурстарын басқарудың ғылыми негіздерінің тұжырымдамасы**

**Мақсаты:** Магистранттарға адам ресурстарын басқарудың ғылыми негіздері туралы мәліметтер беру

**Негізгі терминдер**: адам капиталы, адам ресурстары, адам ресурстарын басқарудың мақсаты, адам ресурстарын басқару жүйесі, персоналды басқару, персоналды басқару бағыты

**Сұрақтар:**

1. Адам ресурстарын басқарудың ғылыми негіздері: түсінігі, мақсаты

2. Персонал қызметі және оның әрекет етуіне қойылатын негізгі талаптар

**1.**  **Адам ресурстарын басқару –** іс әрекеттің атқарымдық функционалды ортасы, оның мәселесі – кәсіпорынды керек уақытта, қажетті мөлшерде және талап етілетін сапада персоналмен қамтамасыз ету, оларды дұрыс орналастыру және ынталандыру. Персоналды басқару мақсаты жалпы ұйымның игілігі мен жұмыскерлердің жеке мүдделерін ескере отырып, әрекет ететін қабілетті ұжымын қалыптастыру болып табылады.

**Адам ресурстарын басқару мақсаттары:** Жалпы адамдарды басқару келесі мақсаттарды көздейді:

* жалпы мақсаттарға жетуде кәсіпорынға көмек көрсету;
* жұмыскерлердің шеберлігі мен мүмкіндіктерін тиімді пайдалану;
* кәсіпорынды біліктілігі жоғары және қызығушылық танытатын қызметкерлермен қамтамасыз ету;
* жұмыскерлердің өз жұмыстарына барынша толық қанағаттануына, олардың өздерін толық көрсете алуына ұмтылу, бұл өз алдына әрбір жұмыскердің осы кәсіпорында жұмыс істеу тілегін жоғарылатады

Жеке адамның әлеуетін тиімді пайдалану қағидасына сәйкес адамның еңбек іс-әрекетін басқару механизімін меңгеру.

**Адам ресурстарын басқару жүйесі.** Персоналды басқару жүйесі персоналдарды басқару мақсаттарының, функцияларының, ұйымдастырушылық құрылымның қалыптасуларынан, басқарушылық шешімдерді негіздеу, өңдеу, қабылдау және орындау үдерістерінде мамандар мен жетекшілердің тігінен және көлденеңінен атқарымдық өзара байланыстардың қалыптасуынан тұрады.

Персоналды басқару функциялары жүзеге асыратын жүйе ұйымның адам ресурстарын **басқару жүйесі** деп аталады.

Ұйымдағы персоналды басқару жүйесі ұйымды бүтіндей және оның жеке бөлшектерін басқаруды орындайтын атқарымдық, қамтамасыздандырушы ішкі жүйелерден тұрады:

* персоналды жоспарлау және маркетинг;
* персоналды жалдау және есепке алуды басқару;
* еңбек қатынастарын басқару;
* бір қалыпты еңбек жағдайын қамтамасыздандырудың ішкі жүйесі;
* персоналды дамытуды басқару;
* персоналдың мінез – құлқын басқару;
* әлеуметтік дамытуды басқару;
* персоналды басқару жүйесін құқықтық қамтамасыздандыру;
* персоналды басқару жүйесін ақпараттық қамтамасыздандыру;
* персоналды басқару жүйесін техникалық қамтамасыздандыру.

**Персоналды басқару жүйесінің ұйымдастырушылық құрылымы –** бұл персоналды басқару жүйесі мен лауазымды тұлғалардың өзара байланысқан жиынтығы.

**Персоналды басқарудың екі бағыты бар:**

* бизнестің стратегиялары шеңберінде ұйым мен жұмыскерлер арасындағы қарым- қатынасты реттеу негізінде ұйымның бәсекеге қабілеттілік жағдайлары мен ұзақ мерзімді дамуын қамтамасыз етуге мүмкіндік туғызады;
* ағымдағы персоналдық жұмыстар жүргізіледі.; персонал қажеттілігінің қазіргі жағдайы мен жоспарлауы, штаттық кестелерді жасау, персоналды бағалау және іріктеу, таяудағы кадрлық ауысымдарды, жұмыстан босатуды жоспарлау, біліктілігін жоғарлату және қайта даярлау және т.б.

**Персоналды басқару** - ұйымды қажетті өндірістік тәртіпті сақтайтын, өндірістік функцияларды қызыға орындайтын жұмыскерлердің қажетті санымен қамтамасыз ету болып табылады.

Ұйымда персоналды басқару бойынша негізгі құрылымдық бөлім – **кадрлар бөлімі** болып табылады.Ол кадрларды жұмысқа қабылдау, босату, оқыту, біліктілігін көтеру, қайта даярлау функцияларын атқарады.

Кәсіпорын персоналын басқару өзара байланысқан іс-әрекет түрлерінің кешенінен тұрады:

* кәсіпорын іс-әрекетінің стратегиясына сәйкес әр түрлі біліктілігі бар жұмысшылар, инженерлер, менеджерлерге деген қажеттілігін анықтау;
* еңбек нарығын талдау және бейімдеу;
* кәсіпорын қызметкерлерінің мансабын, олардың кәсіби және әкімшілік өсуін жоспарлау;
* өндірістік үдерістерді ұйымдастыру, еңбек шығындарын талдау, әр түрлі топтардағы персонал саны арасындағы тиімді қатынасты бекіту;
* еңбек өнімділігін басқару;
* еңбекақы төлеу жүйесін жобалау;
* кәсіпорынның әлеуметтік саясатын жасау және жүзеге асыру;
* дау-жанжалдан сақтану және болдырмау.

**Персоналды басқару әдістері –** бұл ұйымның алға қойған мақсаттарына жету үшін басқарушылық обьектіге әсер ететін әдістердің жиынтығы.

**2.Персонал қызметі және оның әрекет етуіне қойылатын негізгі талаптар. Персонал қызметінің негізгі мәселелері.** Нарықтың қалыптасуы бүгінде бұрынғы ескі ойлар, әдістер мен тәсілдер негізінде персонал қызметін шешуге мүмкін болмайтын жаңа мәселелерге ие. Кәсіпорынды жұмысқа дайындауды жақсарту үшін бізге қысқа мерзім ішінде персоналға байланысты жұмыс жүйесін – персоналды бағалау және аттестациялау, іріктеу, даярлау, жетекші қызметкерге резервтер дайындау жұмысын толығымен қайта құру.

**Кәсіпорынның персонал қызметі –** кәсіпорынды басқару шеңберінде таңдалған саясат бойынша басқаруға бел буған қызметтегі тұлғалармен қоса арнайы құрылымдық бөлімшелердің жиынтығы.

Персонал қызметінің функциялары, құрылымы және мәселелері экономиканың даму сипатымен, өндіріс алдында тұрған мақсаттар мен мәселелерді орындауда персоналдың атқаратын рөлін кәсіпорын басшылығының түсінуімен тығыз байланысты.

Бүгінде отандық кәсіпорындардың кадрлар бөлімінің қызметі жұмыс күшін жалдау,жұмыстан босату, іс-қағаздарын жүргізу, оқытуды ұйымдастыру, персоналдың біліктілігін жоғарылату және қайта даярлау жұмыстарымен шектеледі.

Кадрлар бөлімдері персоналдық жұмыстардың әдістемелік те, ақпараттық та, үйлестіруші де орталығы емес.Олар құрылымдық жағынан еңбекті ұйымдастыру және жалақы төлеу, еңбекті қорғау, қауіпсіздік техникасы, құқық бөлімдері, персоналды басқару функцияларын орындайтын бөлімдерден бөлектендірілген.

Персонал басқару қызметі, ұйымдастырушылық мәртебесі төмен, кәсіби қатынаста әлсіз болып табылады.

Сонымен қатар әр түрлі персоналдық жұмыстарымен зауыт басқармасының басқа бөлімдері: еңбек және еңбекақы төлеу бөлімі, жоспарлау бөлімі, кәсіподақ ұйымы, қауіпсіздік техникасы бөлімі, бас технолог қызметі, техникалық оқыту бөлімі және т.б. бөлімдері айналысады.

Персоналды басқару мәселелері мен негізгі талаптарының өзгеруіне байланысты персонал қызметінің мәселелері, функциялары және құрылымы өзгеріс тапты.

**Персоналды басқару** – бұл функция тек қана персонал қызметіне жатпайды. Басқа да бағыттағы жұмысқа өз құзырының көлемінде персонал басқарудың басқа да субьектілері - өндірістік бөлімшелердің желілі жетекшілері оған бағынатын мамандармен бірге міндетті түрде қатысуға тиісті.

**Ұйымның персоналын басқару жүйесі –** персоналды басқарудың функциясын жүзеге асыратын жүйе.

**Жалпы және желілі жетекшіліктің ішкі жүйесі**  ұйымды бүтіндей басқаруды, жеке атқарымдық және өндірістік ішкі бөлімдерді басқаруды жүзеге асырады.

**Персоналды жоспарлау және маркетинг ішкі жүйесі**  персонал саясатын және персоналды басқару стратегиясын жасау, персонал әлеуетін және еңбек нарығын талдау, персоналды жоспарлауды ұйымдастыру, персоналды ұйымдастыруды қамтамасыздандыратын сыртқы ақпарат көздерімен өзара байланыстарды қолдау.

**Персоналды жалдау және есепке алуды басқару ішкі жүйесі**  персоналды жалдауды ұйымдастыру, персоналмен әңгіме өткізу, бағалау, іріктеу және қабылдауды ұйымдастыру, орын ауыстыруды, марапаттау мен жұмыстан шығаруды есепке алу, персоналды кәсіби бағдарлау және ұтымды пайдалануды ұйымдастыру, жұмыспен қамтуды басқару, персоналды басқару жүйесін іс-қағаз жүргізу жұмысымен қамтамасыздандыру.

**Персоналдың дамуын басқарудың ішкі жүйесі** оқыту, қайта даярлау, жаңа жұмыскерлердің бейімделуі және қызметке орналасуы, бос қызмет орындарына үміткерлерді бағалау, шығармашылық іс-әрекеттерді ұйымдастыру, іскерлік мансап пен қызметтік - кәсіптік сатымен жоғарылатуды жүзеге асыру, кадрлар резервімен жұмысты ұйымдастыру сияқты жұмыстарын атқарады.

**Басқарудың ұйымдастырушылық құрылымын дамытудың ішкі жүйесі** басқарудың қалыптасқан ұйымдастырушылық құрылымын талдау, басқарудың жаңа құрылымын жобалау, штаттық кестені құру, жетекшілік етудің әдістері мен стилін дамыту бойынша ұсыныстарды жасау және жүзеге асыру.

**Персоналды басқару жүйесін құқықтық қамтамасыздандырудың ішкі жүйесі**  еңбек қатынастарының құқықтық мәселелерін шешу, персоналды басқару бойынша үкім шығаруға және басқа да құжаттарға келісім алу, шаруашылық іс-әрекеттердің құқықтық мәселелерін шешу, заң жөніндегі мәселелер бойынша кеңес беру жұмыстарын атқарады.

**Персоналды басқару жүйесін ақпараттық қамтамсыздандырудың ішкі жүйесі**  персоналды есепке алу және статистикалық мәліметтер жинау, персоналды басқару жүйесін ақпараттық және техникалық қамтамасыз ету, кәсіпорын ақпараттары органдарының жұмысын ұйымдастыру, патенттік - лицензиялық іс - әрекеттерді жүргізу.

**Бақылау сұрақтары:**

1. Адам ресурстарын басқару ұғымы
2. Ұйымның персоналын басқару жүйесі
3. Персоналдың дамуын басқарудың ішкі жүйесі
4. Кәсіпорынның персонал қызметі
5. Персоналды басқару әдістері

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

**Дәріс 2 -** Мемлекеттік және жергілікті басқарудағы адам ресурстарын пайдалану

**Мақсаты-**магистранттарға Қазақстан Республикасындамемлекеттік және жергілікті басқарудағы адам ресурстарын пайдаланудың маңыздылығын түсіндіру

**Негізгі терминдер:** басқару жүйесін бағалау, жергілікті басқару,кадрлық үдерістер, мемлекеттік басқару, адам ресурстарын пайдалану, персоналды басқару құрылымының ауытқу түрлері, ұйымның құрылымы, ұйымның ұйымдастырушылық кезеңдері, ұйымның негізгі персоналдық үдерістерінің көрсеткіштері,:

**Сұрақтар:**

**1.** Мемлекеттік және жергілікті басқарудағы адам ресурстарын пайдалану

**2.** Басқару құрылымының ауытқу түрлері

Кадрлық үдерістер - ұйымның персоналға қатысты іс - әрекетінің бағыты.

Ұйымның құрылымы-негізгі элементтердің өз ара қатынасы мен бағыныштылығы, ұйымдастырушылық кескінің қаттылық/икемділік дәрежесіү

Персоналдың сапалық және сандық сипаттамасы.

***Үдерістерге диагноз қою.*** Персоналды басқаруға диагноз қою кезінде персонал бойынша менеджерге ұйымда болып жатқан үдерістерді және олардың тиімділігін түсіну өте маңызды.

Келесі қадам персоналдық үдерістердің ұйым стратегиясы мен даму мақсаттарына сәйкестігін бағалауға байланысты.Ол үшін индикаторлар жүйесін жасап, персоналдық үдерістер механизімінің мониториннгін құрастыру қажет.

***Персоналды басқару құрылымына диагноз қою.*** Ұйымдастырушылық құрылымды суреттеу келесі сатыдан тұрады:

* ұйымның миссиясы, мақсаты, стратегиясы;
* корпоративті мәдениет, басты басқару түрлері;
* ұйым қызметінің кезеңі мен циклі,

Басқару жүйесін бағалау-шешімдердің ұқсастығы бойынша талдау жасалынады.

1 кесте -Ұйымның негізгі персоналдық үдерістерінің көрсеткіштері

|  |  |
| --- | --- |
| Ұйымның негізгі кадрлық үдерістері | Диагноз қою көрсеткіштері |
| 1 | 2 |
| 1.Еңбек ресурстарын жоспарлау | Ұйымның қолда бар ресурстарын, мақсаттарын, жағдайын және ұйымның даму, маманға деген келешектегі қажеттілігі жайындағы болашағын бағалау. |
| 2.Персоналды жинақтау | Жинақтаудың әдістерін қолдана отырып персоналға қажеттілік туралы ақпараттың таралуын сипаттау. Жинақтаудың нәтижелігін бағалау (қаржылық , сапалық ). |
| 3.Персоналды іріктеу | Бос жұмыс орнына болашақта керек үміткерлердің тізімін бағалау. Бағалауды ұйымдастыратын дайындалған бағдарламаның нәтижелігін бағалау. Ұйымның персоналдық әлеуетінің өзгеруін талдау. |
| 4.Ынталандыру жүйесін дайындау | Еңбекақы құрылымының, базалық жалақы және сыйақылар мөлшерінің, жеке төлемдер тізбесінің тиімділігін талдау. Ұйымның еңбекақы және жеңілдіктер құрылымы мен қағидаларының өнімділікке, пайдаға сәйкестілігін бағалау. |
| 5.Персоналдың бейімделуі | Салыстырмалы зерттеудің жүргізілуі, тиімді марапаттау жүйесін анықтау. Қолданылатын бейімделу тәртіптерін сипаттау, олардың тиімділігін бағалау (бір жылда, жарты жылда жұмыстан кеткен жұмысшылар саны, ұжымда болған жас жұмыскерлермен болған әр түрлі қақтығыстар). Бейімделу үдерісі кезіндегі болған проблемаларды сипаттау. |
| 6.Персоналды оқыту | Мақсаттар мен қолданылатын оқу түрлерін талдау. Оқуда болған қызметкерлердің санын бағалау. Оқыту бағдарламалары туралы ұйымға таратылатын ақпараттарды және оларды жинау үдерісін талдау. Оқытудың тиімділігін бағалау жүйесін талдау. |
| 7.Еңбек іс-әрекетін бағалау | Аттестацияны бағалау, оның өткізілу мерзімінің алшақтығы, аттестация нәтижесі бойынша шешімдер қабылдау. |
| 8.Жоғарылату, төмендету, ауыстыру, жұмыстан шығару | Қолданылатын кадрлық мониторинг жүйесінің тиімділігін бағалау, персоналдық мониторингтің компьютерлік әдістеріне бейімделу. Мансапты жоспарлау нәтижелігін бағалау. |
| 9.Басқару персоналын дайындау | Ұйымдағы басқару іс-әрекетін жобалау және талдау. Басқару әлеуетін бағалау және басқару персоналын дайындаудың қажеттілігін анықтау. Персоналдық үдерістер диагнозы және әлеуметтік-психологиялық ахуалын (климатын), әлеуметтік қайшылықтар деңгейін бағалау. |
| 10.Кәсіпорын ішіндегі әлеуметтік-психологиялық жағдайдың мониторингі және қарым-қатынасты ұйымдастыру | Ұйымдастырушылық мәдениетті, басқару командасының түріне диагноз қою, ұйымның басқа бөлімшелерімен сәйкестігін бағалау (мақсатына, құрылымына, технологиясына, қаржысына т.б.). Ұйым ішіндегі қарым-қатынасты дамыту туралы бағдарламаны дайындау және оны орындау қажеттілігін анықтау. |

Дәстүрлі түрде ұйымда келесі шешімдер қабылданады:

1) жеке адамның еркі мен мінезінің өзара байланыстылығынан алшақ обьективті және еркін шешімдер-олардың істеріндегі нақты жағдайды орынды бағалауға байланысты немесе басшылардың ерекшеліктері мен уәждерін негізделген субьективті жеке түсінуі

2) ынталылық немесе реактивтік-жағдайдың өзгеруіне байланысты қабылданатын немесе басшылық белсенділігіне негізделген шешімдер. Белгілі болған маңызды өзгерістер басқарушының араласуын талап етеді

3) жағдайлық немесе стратегиялық-қазіргі таңдағы бизнестің барынша дамуына бағытталған немесе ортаның дамуын басқару мен болжауға бағытталған

4) қызмет ету (қалыптасқан іс-әрекет үдерісінің оңтайлануы) мен дамуға (жаңа механизімдері, технологиясы мен ұйымның алға ұмтылар қозғалыстары бар іс-әрекеттің жаңа бағыттары) бағытталған

5) басқару шешімдерінің іске асуын бағалау, қанша шешім орындалды, қаншасы қайта қаралу үстінде, қаншасы қабылданған соң толықтыруларды талап етеді

6) бақылау шегін бағалау, бір басшының қол астындағы адамдар санын және оның әрқайсына кететін уақытты бағалау

7) басқару стилін бағалау, басшылардың қай мінездерінің әдістері басымырақ, басшылар нақты қандай басқару иерархиясына сүйенеді, қол астындағы кісілер өз басшыларын қалай бағалайды

8) ұйымдық құрылымның қазіргі жағдайдағы басқару құрылымына сай екендігін білдіретін диагноз қою-ұйымдастырушылықтың ауытқуы (патология).

**2.** Персоналды басқару құрылымының ауытқу түрлері:

- құрылым функциясының көп болуы- егер ұйымның іс-әрекетіне аса маңызы жоқ функцияны орындайтын немесе өз қызметінің ұйым ішінде, не сыртқы тұтынушылары болмайтын бөлімшенің бар екені анықталған жағдайда;

- бюрократиялану - егер іс-әрекеті мен функциясы технологиялық және ұйымдық талаптармен реттелмеген, тек қана ондағы қызметкерлердің жеке таңдаулары мен мақсаттары үшін орындалатын құрылым немесе функция анықталса;

- стагнация - егер ұйым құрылымы оның іс-әрекетінің, персоналының, ортаның өзгеруіне байланысты көп уақыт бойынша өзгермесе, ұйымдастырушылық құрылымның икемділігі жоғалған деп диагноз қоюлуы мүмкін;

- ұйымдастырушылық тәртіпті қайталау - бірнеше бөлімшелермен қайталанатын немесе орындалатын функциялары бар жұмыс орындарын анықтау.

Ұйымдық құрылымға талдау жасалғаннан кейін, оның ұйымның даму мақсаттары мен стратегияларына сәйкес келуін анықтау керек. Яғни:

- ұйымдастырушылық ауытқулардың түрі (болған жағдайда)

- басқарушылық коэффициенті және басқарушылық деңгейі

- шешімдер қабылдау механизімінің сипаты

- ұйымдылық және ұйымнан тыс проблемалардың тізімі

- ұйымдастырушылық мәдениет түрлері

- бөлімшелер мен қызметкерлер іс-әрекетінен күтілетін нәтижелер

- еңбек қайшылықтарының себептері.

***Персонал әлеуетіне диагноз қою.***Персонал әлеуетіне диагноз қою кезінде персонал бойынша менеджер: «ұйымның қалыпты дамуы мен өзгерістеріне төтеп беретін жеткілікті адам ресурстарымен қамтамасыз етілген бе?» және «кәсірорын таңдаған стратегияға сәйкес тиімді жұмыс істей ала ма?» - деген сұрақтарға жауап іздеуі керек.

***Персонал құрамын бағалау мыналардан тұруы керек:***

* ұйымға керекті мөлшерде және басқару деңгейлеріне сәйкес келетін персонал құрамымен толық қамтамасыз етілгендігін бағалау, персоналдың технологиялық үдеріспен қамтамасыз етілгендігін бағалау;
* «іс-әрекет талаптарына сай персоналдың дайындық деңгейін бағалау;
* технология және қызметтер сыныптаушыларына персонал құрылымының сәйкестігін талдау;
* әлеуметтік – демографиялық сипаттамалар бойынша персонал құрылымын талдау;
* персонал ағымдылығын бағалау.

Персонал құрамы мен персонал әлеуетіне диагноз қою төмендегілерді анықтауға мүмкіндік береді:

* персоналмен қамсыздандырылғандық және персоналға деген қажеттілік деңгейін;
* басқарушы персоналдың сапалық құрлымын;
* оқуға деген қажеттілігін;
* басқару стилін;
* әлеуметтік-психологиялық ахуалды;
* жаңартпалық әлеуетті;
* өзгерістерге қарсылықтың негізгі көздерін;
* ұйым бойынша персоналды бөлуді..

**Бақылау сұрақтары**:

1. Персоналды басқару құрылымының ауытқу түрлері
2. Ұйымның негізгі персоналдық үдерістерінің көрсеткіштері
3. Еңбек іс-әрекетін бағалау
4. Басқару персоналын дайындау
5. Кадрлық үдерістер -

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

**Дәріс 3 -** **Адам ресурстарын басқарудың индикаторларын талдау**

**Дәріс мақсаты-**магистранттарға адам ресурстарын басқарудың индикаторларын талдаудың мәні мен маңызын және тиімділігін түсіндіру

**Негізгі терминдер:** адам ресурстарын басқарудың индикаторлары, басқарудың индикаторларын талдау, еңбек өнімділігін бағалау, еңбек өнімділігін талдау, еңбек ресурстарының өлшемі, кәсіпорынды еңбек ресурстарымен қамтамасыз ету, халықтың еңбектік әлеуеті,

**Сұрақтар:**

1. **Еңбек ресурстарының әлеуеті**
2. **Адам ресурстарын басқарудың индикаторларын талдау**

Халықтың еңбектік әлеуеті, ел (аймақ) халқының шаруашылық саласында жұмыс істеуге қажетті білім деңгейі бар, дене күші толысқан және дені сау бөлігі; елдің экономикалық әлеуетінің маңызды элементі. Еңбек ресурстарының өлшемі халықтың санына, оның өсіп өнуінің режіміне, демографиялық құрылымына байланысты барлық [демографиялық процестерінің](http://kk.wikipedia.org/w/index.php?title=Демографиялық_процестер&action=edit&redlink=1) қарқындылығына сәйкес болады. Қазақстанда оған I және II топтағы мүгедектерден басқа барлық еңбек жасындағы адамдар (16—63 жастағы ерлер, 16—58 жастағы әйелдер) және жеңілдік жағдайда жасы бойынша [зейнетақы](http://kk.wikipedia.org/wiki/Зейнетақы) алатын зейнеткерлер, еңбек жасынан жоғары және төмен тұрған жұмыс істейтін адамдар жатады. [1999](http://kk.wikipedia.org/wiki/1999) жылғы халық санағы бойынша, Қазақстанда еңбек ресурстары бүкіл халықтың 56%-дан астамы болды. Еңбек ресурстарына сәйкес салада білім және еңбек дағдыларына ие қажетті физикалық деректері бар тұрғын халықтың бөлігі кіреді. Кәсіпорынның қажетті еңбек ресурстарын жеткілікті қамтамасыз етілуі олардың рационалды пайдаланылуы, еңбек өнімділігінің жоғары деңгейлі өнім көлемін арттыру үшін және өндіріс тиімділіктерін арттыру үшін үлкен маңызы бар. Кәсіпорынның еңбек ресурстарын қамтамасыз етілуіне және олардың пайдалану тиімділігіне барлық жұмыстардың көлемімен орындалатын өз уақытылығы, жабдық машина, механиканың пайдалану тиімділігі тәуелді. Талдау міндеттері.

* кәсіпорынның және құрылымдық бөлімшенің еңбек ресурстарын, сондай-ақ олардың категориялары мен кәсіптер бойынша қамтамасыз етілуін зерттеу, бағалау;
* кадрлар ағымдағы көрсеткіштерін анықтау мен зерттеу;
* еңбек ресурстарының резервтерін анықтау, олардың анағұрлым тиімді пайдалану.

Еңбек бойынша талдауды жүргізу үшін келесі көздерді пайдаланылады:

* еңбек бойынша есеп;
* табельдік есепке алумен кадрлар бөлімі деректері;
* еңбек ресурстармен кәсіпорынның қамтамасыз етілуі;
* жұмыскердің категориялары мен кәсіптері бойынша;
* нақты санын оның жоспарлық қажетімен салыстыру бойынша есептейді;
* еңбек ресурстарының біліктілігі сапалық құрамында талдау керек.

Кәсіпорынды еңбек ресурстарымен қамтамасыз ету үшін онда мына көрсеткіштерді орындау керек:

* жұмысшылардың квалификациясын жоғарлату;
* еңбек жағдайын жақсарту және жұмысшылардың денсаулығын жақсарту;
* тұрмыстық-техникалық қажеттіліктерді қадағалау;
* еңбек ұжымын әлеуметтік қамтамасыз ету.

Кәсіпорындағы жұмысшылардың квалификациясын жоғарлату жоспарын орындау барысында мына көрсеткіштерді талдайды, жұмысшының жоғары, орта немесе орташа маманданған оқу орындарын қанша пайызы бітіргенін, кадрлар дайындау жүйесінде қанша адам немесе пайыз, квалификациясын жоғарлату нәтижесінде қанша пайыз және квалификацияланбаған қанша пайыз. Жұмысшылар квалификациясын жоғарлату жоспарын орындау еңбек өнімінің көтерілуіне және кәсіпорын жұмысына оң баға беріледі.

Жұмысшылардың денсаулығын жақсартуын қамтамасыз ету мақсатында мына көрсеткіштер қолданылады:

* жұмысшыларды санитарлық құралдармен қамтамасыз ету;
* санитарлық-гигиеналық жағдайын жақсарту;
* жұқтырылатын аурумен ауратын адамдардың пайыздық үлесі;
* денсаулықтарын демалыс орындарда, үйде, тур. саяхаттарда емдеткендер қанша пайыз.

Еңбек ресурстарын пайдалану былайша анықтауға болады, яғни бір жұмысшының істеген күндер мен сағатына байланысты және жұмыс уақыт қорына байланысты. Мұндай талдау әрбір жұмысшының категориясы бойынша, өндіріс бойынша және кәсіпорын бойынша өткізіледі.

**Еңбек өнімділігін талдау.**

Еңбек өнімділігін бағалау үшін жалпы, жеке және көмекші көрсеткіштер қолданылады. Жалпылама көрсеткіштерге орташа жылдық, орташа күндік, орташа шығатын еңбек өнімділігі жатады. Жеке көрсеткіштерге белгілі бір түрдегі өнім бірлігінің өндірісінің уақыт шығындары жатады. Көмекші көрсеткіштерге белгілі бір өнім түрін өндіруге кеткен уақыт шығыны жатады.

Еңбек өнімділігінің жалпылама көрсеткіштеріне бір жұмыскердің орташа жылдық өнім өнімділігі жатады. Оның көлемі тек қана жұмысшылар өндірісіне байланысты емес, сондықтан жұмысшылар санына, өнім санына, орындалған күндер және ұзақтығына байланысты.

Аналитикалық талдау барысында жұмыскердің орташа жылдық еңбек өнімділігі байланысты бір жұмысшының бір жылдағы істеген күндері, жұмыс ұзақтығының күндер бойынша және орташа сағаттық өнімділігі.

**ГВ = Д \* П \* ЧВ.**

Еңбек өнімділігінің көрсеткіші ретінде орташа сағаттық өнімділігі міндетті түрде талданады, оған жұмыскерлердің орташа күндік және орташа жылдық өнімділік тәуелді болып келеді.

Орташа сағаттық өнімділікті талдау үшін өнімнің еңбек сиымдылығы және оның бағасына байланысты. Бірінші топ факторына техникалық өндіріс, ұйымдық өндірісі, өндіріссіз уақыт шығыны. Екінші топқа өнім өндіріс көлемінің өзгерісі, тасымалдау өндірісі жатады.

Жоспар және нақты басқа орташа сағаттық өнімділіктің тағы 3 шартты көрсеткіштерін талқылау қажет.

Орташа сағаттық өндірім көрсеткіштердің бірінші шарты.

**ЧВусл1 = (ВПф +;- ▲ВПстр) / (Тф – Тн +;- Тэ)**

**ВПф** – нақты көмекші көрсеткіштер.

**ВПстр** – көмекші көрсеткіштің құрылымдық ілгерімі.

**Тн** – жұмыс уақытының өнімсіз шығыны.

**Тэ** – жоспардан тыс үнемділік енгізу шарасы.

Екінші шартты көрсеткіш – бұл көрсеткіштің біріншісінен айырмашылығы **Тэ** қолданылмайды.

**ЧВусл2 = (ВПф +;- ▲ВПстр) / (Тф – Тн)**

Үшінші шартты көрсеткіш – бұның айырмашылығы екіншісінен жұмыс уақытының өнімсіз шығыны қолданылмайды.

**ЧВусл3 = (ВПф +;- ▲ВПстр) / Тф**

Орташа сағаттық өнімділік деңгейіне әсер ететін факторлар үшін корреляциялық-регрессиялық талдау үлкен роль ойнайды. Орташа сағаттық өнімділігінің көп факторлық корреляциялық моделіне мына факторларды енгізуге болады: қормен жарақтандырылу және қуатпен жарақтандырылу еңбегі, жоғары және орта квалификациясы бар жұмысшының пайызы, құралдардың орташа қолдану мерзімі және тағы басқа.

Осы факторлар арқылы жұмысшының орташа жылдық өнімділігін анықтау үшін, ол үшін алынған орташа сағаттық өнімділік өсімін бір жұмыскердің істелген сағат санына көбейтеміз.

▲**ГВхі = ▲ЧВхі \* Дф \* Пф**

Жұмысшының орташа жылдық өнімділігіне әсерін анықтау үшін, алынған жұмысшының орташа жылдық өнімділігін өндірістік-өнеркәсіптік қызметкерлердің нақты үлес салмағына көбейтеміз.

▲**ГВхі = ▲ГВхі \* УДф**

Осы факторлардың өнім шығару көлемінің өзгерісіне әсерін есептеу үшін, жұмысшының орташа жылдық өнімділік өсімін і –нші факторы бойынша өнеркәсіптік-өндірістік қызметкерлердің тізімі бойынша орташа санына көбейтеміз.

▲**ВПхі = ▲ГВхі \* ПППф**

немесе і-нші фактор бойынша орташа сағаттық өнімділік өзгерісін көбейтеміз жұмыс күнінің ұзақтығына, бір жұмыскердің бір жылда істеген күндер санына, жұмысшының үлес салмағының жалпы санына және кәсіпорын жұмысшыларының тізімі бойынша орташа санына көбейтеміз.

▲**ВПхі = ▲ЧВхі \* Пф \* Дф \* УДф \* ПППф**

Еңбек өнімділігінің жоғарлауын қамтамасыз ету үшін нақты шара ойластыру керек және жұмысшының орташа сағаттық, орташа күндік, орташа жылдық өнімділігінің резервін анықтау керек.

Еңбек өнімділігінің жоғарлауына жету үшін мына жағдайлармен байланысты:

а) өнім шығысының жоғарлауы кәсіпорынның барлық өнімділік қуаты арқылы, себебі бұл жағдайда өнімділіктің тек қана жұмысшының уақыт шығынын өзгермелі бөлігі жоғарлайды, ал тұрақты бөлігі өзгеріссіз қалады. Ақыр аяғында өнім шығару уақытының шығыны төмендейді.

б) еңбек өнімділігінің қысқарту шығыны арқылы өндіріс интенсификациясы, сапа өнімінің жоғарлауы, өндірістің механикалық және автоматикалық комплекстеріне енгізілуі, өндірістің техника және технологиялық жаңаруы, уақыт шығынын қысқарту арқылы өндіріс ұйымын жақсарту.

Орташа сағаттық өнімділік резервтерінің жоғарлауын мына көрсеткіштер арқылы есептеуге болады.

**Р↑ЧВ = ЧВв – ЧВф = ВПф + Р↑ВП / Тф - Р↓Т + Тд – ВПф / Тф**

**Р↑ЧВ –** орташа сағаттық өнімділік резервінің жоғарлауы.

**ЧВв,ЧВф –** мүмкін және нақты орташа сағаттық өнімділік деңгейі.

**Р↑ВП –** жалпы өнімнің жоғарлату резерві.

**Тф -** өнім шығарылымның жұмыс уақытының нақты шығыны.

**Р↓Т –** жұмыс уақытының қысқарту резерві.

**Тд** – қосымша еңбек шығыны.

Резерв өсімін орташа сағаттық өнімділіктің жұмыс күнінің жоспарлы ұзақтығына көбейтсек, резерв өсімінің орташа күндік өнімділігін аламыз. Егерде осы резервті бір жұмыскер уақытының жоспарлаған көлеміне көбейтсек, онда резерв өсімінің орташа жылдық өндірімін аламыз.

Өнім шығысын жоғарлату резервін анықтау үшін, ол үшін орташа сағаттық өнімділікті көбейтеміз барлық жұмысшының жұмыс уақытының жоспарланған қорына.

**Р↑ВП = Р↑ЧВ \* Тв**

Еңбек өнімділігінің резерв өсімін белгілі бір шара өткізу арқылы мына формуламен есептеуге болады.

**Р↑ПТхі = Р↓ЧР %хі** **/ 100 -** **Р↓ЧР %хі**

**Р↓ЧР %хі** - жұмысшылар санының салыстырмалы қысқарту пайыз

**Бақылау сұрақтары:**

1. Еңбек бойынша талдауды жүргізу көрсеткіштері

2. Орташа сағаттық өнімділік қалай есептеледі

3. Еңбек өнімділігінің резерві қалай анықталады

4. Еңбек өнімділігін бағалау қалай жүзеге асырылады

5. Еңбек өнімділігінің жалпылама көрсеткіштері

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

**Дәріс 4 -** **Адам ресурстары және жұмыс орнын қалыптастыру әдістері**

**Дәріс мақсаты-**магистранттарға ұлттық экономикамыздың дамуында адам ресурстары және жұмыс орнын қалыптастыру әдістері жөнінде мағлұматтарды түсіндіру

**Негізгі терминдер:** жұмыс орны, жұмыс орнын қалыптастыру, кадрлар бөлімінің мақсаты, кадрларды іріктеу**,** таңдау сатысы**,** үмікерлердіңсапасына қойылатын талаптар

**Сұрақтар:**

1.Кадрларды іріктеу түсінігі және оның мақсаттары.

2. Жұмыс орнын қалыптастыру әдістері

Кадрларды іріктеу үміткелердің сапаларын бағалаудың көмегімен жинақтау барысында талапқа сай келетін үміткерлердің резервінен тұрады. Кадрларды іріктеуде-оның мақсатын, үміткердің кәсіби және жеке басының сапаларын, іріктеу тәсілдерін анықтау маңызды.

**Кадр бөлімінің мақсаты** - үміткерлердің арасынан талап етілген нәтижеге қабілеті бар жұмыскерді таңдап алу.

**Үміткерлердің келесідей жалпы сапалары болуға тиіс:**

- жоғары біліктілік

- жеке бас сапалары

- білімі

- кәсіби тәжірбиесі

- алдыңғы жұмысынан алған тәжірбиесі

- айналасындағылармен тіл табыса білуі.

Белгілі бір қызметке үміткерді нақты қабылдау - бұл адамдық ресурстардың сапасын алдын-ала бағалаудың бір түрі.

Ұйымға үміткердің кәсіби сапасын дұрыс бағалау үшін үміткер туралы анықтамалар алу үшін ол жұмыс істеген кәсіпорынға, бірге оқыған, бірге жұмыс істеген, спортпен бірге шұғылданған адамдарға мәліметтер алу үшін жолығуына болады.

Үміткерлердің көрсеткен сауалнамалық мәліметтерімен танысқаннан кейін және оны әңгімелесуге шақыру туралы шешім қабылданғаннан соң **кадрлар бөлімі үшін ең жауапты кезең:**

- бірнеше тізбекті сатыдан тұратын персоналды іріктеу кезеңі басталады;

- белгіленген тәртіппен сауалнамалық және өмірбаяндық мәліметтерді ресімдеу;

- ұсыныстар мен бұрынғы істеген жұмыс орындарын талдау;

- әңгімелесу;

- іскерлік және жеке сапаларын есептегендегі кәсіптік жарамдығын айғақтау;

- медициналық бақылау және аппаратпен денсаулығын қадағалау;

- сынақ нәтижелері мен кәсіби жарамдылығы туралы шешімдерді талдау;

- жұмысқа қабылдау туралы шешім қабылдау.

Іріктеудің әрбір сатысында арыз берушілердің біразы талапқа сай келмегендіктен, немесе басқа шешім қабылдап іріктеу рәсімдерінен бас тартқандықтан үміткерлердің саны азая береді.

**Таңдау сатысы көп болған сайын, талаптар да жоғары бола бастайды:**

**1 саты.** Белгіленген тәртіппен сауалнамалық және өмірбаяндық мәліметтерді рәсімдеу. Алдын-ала іріктеуден өткен үміткерлер кадрлар есебіндегі жеке қағазын, өмірбаянын және сауалнамасын толтырады.

**2 саты.** Ұсыныстары мен бұрынғы істеген жұмыс орындарын талдау.

**3 саты.** Әңгіме өткізу.

**Әңгімелесу**-бұл жауабы кадрлар қызметіне дәл және кәсіби баға беруіне мүмкіндік тудыратын берілген белгілі бір үлгідегі сұрақтар дайындап,сұхбат алу.

**2.****Үміткердің сапасына қойылатын талаптар.** Кәсіби сапалары:

- өз мамандығы бойынша біліктілігінің жоғары дәрежелігі

- көп кешенді жұмыстарды орындауға мүмкіншілік беретін басқа кәсіп пен мамандықты жеткілікті деңгейде меңгеруі

- жоғары деңгейде орындауға мүмкіндік беретіндей жақсы денсаулық және денешынықтыру дайындығы

- жинақылық, ұқыптылық, ұйымшылық, өз жұмыс орнын ұйымдастыра білуі.

**Кәсіби сападан басқа маманның жеке басының сапасы жоғары болуы қажет:**

- тапқырлық, кезкелген жағымсыз жағдайлардан шығудың жолын табу

- төзімділік, белгілі бір уақытта бір сарынды жұмысты орындау қабілеттілігі

- байланысқа бейімділігі, ұжымда жұмыс істеу икемділігі

- байсалдығы

- тәрбиелігі

- мақсатқа жетудегі табандылық және тілекке сәйкес нәтижеге жетудегі талпынысы

- бірге жұмыс істейтіндерге көмектесуге дайындығы

- сыпайлығы

- өз міндеттерін беріле істеуі, бастаған істі аяғына дейін жеткізіп, нақты нәтиже ала білуі.

Жағдайға байланысты тексеру барысында үміткерлерге бір немесе бірнеше мәселелерді шешу ұсынылады.Үміткердің болашақ кәсібіне байланысты нақты және болжамды жағдайлар қолданылады.

Үміткерге берілген баға міндетті түрде әңгімеден кейін айтылуы керек.

Сынақ мерзімі үміткерді тұрақты жұмыс істеу жайында міндеттемелер қабылдамай-ақ тікелей жұмыс орнында жұмыс істеу қабілетін бағалауға мүмкіншілік береді.

Статистика мәліметтері бойынша жұмысқа қабылданған кісілердің көбісі 3 айдың ішінде тастап кетеді.

Жаңа жұмысты қабылдағанан кейін бөлім бастығы оны бірге жұмыс істейтін кісілерімен таныстыруы керек, оның өндірістік функцияларымен таныстырып, бөлімнің ерекшеліктерін түсіндіруі қажет.

**Тәжірбиеде көбірек кездесетін іріктеу тәсілдері:**

- **Сауалнамалық мәліметтерді талдау.** Менеджер мен мамандарға үміткерлерді бағалағанда үздіксіз жұмыс істеуіне байланысты өмірлік тәжірбиесінің үлкен мәні бар.Тек осы тұрғыдан ғана оның өмірбаяны талқыланады.Талқылаудың аспектілері: отбасылық қатынастар, білімнің сипаты, дене шынықтыру деңгейі, басты қажеттілігі мен мүддесі, ақыл-ой ерекшіліктері, адамды жатырқамайтыны.

- **Сауалнама жүргізу.** Бұл бұрынғы жұмысындағы тәжірбиесі жайында көбірек білуге, кәсіби қабілеті мен мүдделерін, жеке құштарлығы мен қызығушылығын білуге мүмкіндік береді.

- **Әңгімелесу.** Ол барлық уақытта болған, болады да және үміткерлерді іріктеуде негізгі тәсіл болып қала береді:

- **Бос жұмыс орнына орналасуға** үміткер мен ұйым үәкілі арасында белсенді түрде ақпараттармен алмасу

- **Үміткердің кәсіби маңызды** іскерлік және жеке қасиеттерін бағалау.

Ұйымның өкілі мен бос жұмыс орнына орналасу мақсатында жүргізілген үміткермен арадағы ақпарат алмасу, әңгімелесу түрінде іріктеу ең кең тараған әдіс.

Персоналды бағалау - ұйым қызметкерлерінің қызметтік міндеттерін ұйымдастыра білудің тиімділігі мен ұйым мақсаттарын орындауды анықтайтын үдеріс.

Ұйымда персоналды дер уақытында бағалап отырса, онда әрбір жұмыскер комиссиясының әділ бағасымен анықталған өзінің жұмыс нәтижесін біліп, жетекшілер болса бағалаудың нәтижесіне сүйене отырып, оларды тиімді пайдаланып, алдағы уақытта онанда жақсырақ басқаруға мүмкіншілік алар еді.

Персоналды басқару үшін ең алдымен оның мәселелерін, мақсатын, әдістерін және т.б.

- **Марапаттаудың мөлшерін дұрыс анықтау**, себебі: әділ бағалау барысында ғана жұмыскердің жетістіктеріне сай еңбекақы төленіледі

- **Басқару,** соның көмегімен және әңгімелесудің нәтижесінен кейін қызметкерге жетістіктеріне сәйкес жұмыс орнын ұсынуға болады

- **Персоналды дамыту,** ол марапаттаудың лайықты түрін және жұмыскерге көмектесудің жолын табуға, сонымен қатар әрі қарай білім алу мақсаттарын анықтауды қамтамасыз етеді

- **Қызметкерді тиімді пайдалану,** бұл жұмысқа орналасқанда, қызмет бабымен көтерілгенде, жұмыс орнын ауыстырғанда, жұмыстан шығу туралы шешім қабылдағанда керек болады

- **Еңбек үәждемесі -** себебі ол жетістіктерді жоғарлатуға бағытталған қызметкерлердің саналы іс-әрекетінің түрткісі.

**Әр персоналды жеке бағалаудың ерекше маңызды мақсаттары бар:**

- қызметкердің жұмысының нәтижесін дұрыс бағалау

- белгілі бір уақытта және персоналдың жеке басын бағалаудың арқасында жүйелі басқарудың сапасын жақсарту

- басқарудағы іс-әрекеттің бірлігі, бағалаудың бірыңғай жүйесі басқару жөніндегі іс-әрекеттердің бағалау нәтижелеріне сәйкес келетіндігін және барынша тиімді болатындығын күтуге мүмкіндік береді

- әлеуетті барынша тиімді пайдалану.Кәсіпорын ұжымы мүмкіншілікке қарай дұрыс пайдалана алатын әлеуетке ие болуы қажет

- өнімділіктің деңгейін жоғарлату, өнімділіктің тұрақты жоғарылатуы жеке басты бағалаудың дұрыстығына айтарлықтай байланысты болады.

**Жеке бағалау мынандай әдістермен анықталады:**

- бағалау критертерийлерімен

- бағасын өлшеумен

- ауыспалы жағдайлар әдістерімен

- берілген шамаларды салыстыру арқылы.

**Бағалау үшін қолданылатын критерийге сәйкес мына түрге бөлінеді:**

- санмен бағалау

- сапалық бағалау

- талдамалы бағалау.

Тиімді бағалаудың негізгі тұжырымдамасы болып жұмысты жақсартуға бағытталғандық, мұқият дайындық, құпиялық, жұмыстың нәтижесін болашаққа деген жоспарларды жан-жақты қиянат жасамай талқылау, мақтау, сынауды дұрыс пайдалана білу, сенімді әдістерін қолдану.

Бағалау әдістері  **дәстүрлік және дәстүрлік емес болып бөлінеді.** Біріншісі жеке жұмыскерлді ұйымнан бөлек қылып көрсетеді.

**Бағалау рәсімдерін орындаудың әдістері:**

**1.Стандартты бағалау әдісі –** жетекшінің қызметкердің жұмысының әрбір аспектісін сипаттайтын арнайы іс қағазын толтыруынан тұрады.

**2. Сауалнамалар әдісі -** қарапайым түрде сұрақтары мен олардың жазылу жиынтығына негізделеді.

**3. Мәжбүрлі талдау әдісі -** сарапшылардың жұыскер үшін берілген жиынтықтан сәйкес келетіндей сипаттаманы талдауынан тұрады (тез тіл табысатын, жұмыс тәжірбиесі, жоспарлай білуі, жеке жұмысын ұйымдастыруы, байқағыштығы және т.б)

**4. Бейнелеуші әдіс -** жұмыскердің жетістіктері мен кемшіліктерінің тізбекті шартты сипттамасынан тұрады.

**5. Мінез - құлқын бағалау әдісі -** шешуші жағдайларда бағалауға негізделген, адамның осындай жағдайда қанша рет және өзін қалай ұстағанын белгілеп отыруды ұсынады.

**Бақылау сұрақтары:**

1.Тәжірбиеде көбірек кездесетін іріктеу тәсілдері

2.Бағалау рәсімдерін орындаудың әдістері

3.Әр персоналды жеке бағалаудың ерекше мақсаттары

4.Бағалау үшін қолданылатын критерийлер

5. Кадрларды іріктеудің тиімділігі

**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.: 15. ЮНИТИ-ДАНА, 2016 - 319 c.
15. Шапира С.А. Управление человеческими ресурсами –М.: КноРус, 2017-208 с.
16. Шаховская Л.С. Управление человеческим ресурсами –М.: КноРус, 2017-176 с.

**Дәріс 5-6-** **Адам ресурстарын басқаруды жоспарлауды ұйымдастыру**

**Дәріс мақсаты-**магистранттарға адам ресурстарын басқаруды жоспарлауды ұйымдастырудың тиімділігін түсіндіру

**Негізгі терминдер:** адам ресурстарын басқаруды жоспарлау**,** персоналды жоспарлау, персоналды жоспарлаудың мақсаты, персоналды жоспарлаудың кезеңдері,персоналдың кәсіби біліктілігін арттыру жолдары

**Сұрақтар:**

**1.Ұйымда персоналмен жұмыс істеуді жоспарлау.**

**2 Персоналдың кәсіби біліктілігін арттыру жолдары.**

Персоналды жоспарлаудың негізгі кезеңдері. Персонал саясатының болашағына бағытталған ұзақ мерзімді тұжырымдаманы персоналды жоспарлаудың көмегімен орындауға болады. Персоналды басқарудың бұл әдісі жұмыс берушілер мен жұмыс алушылардың мүдделерін келістіруге және теңестіруге мүмкіндік береді.

Персоналды жоспарлаудың мақсаты адамдарға керек уақытында қажетті көлемде, олардың қабілеттілігі мен бейімділігіне сәйкес және өндірістің талаптарына сай жұмыс орындарын ұсынуымен анықталады.

Персоналды жоспарлау келесі сұрақтарға жауап беруі тиіс:

1. Қанша жұмыскерлер, олардың қандай біліктілігі бар, қашан және қайда қажет болады?

2. Қалайша персоналға әлеуметтік нұқсан келтірмей олардың артығын қысқартып, қажеттісін жұмысқа жұмылдыруға болады?

3. Персоналды оның мүмкіндіктеріне сәйкес қалай тартымды пайдалануға болады?

4. Біліктілігі жоғары жұмыс орындарын жаңа жұмыс күштерімен қамтамасыздандыру үшін персоналдың дамуын қамтамасыздандыруға және олардың білімдерін өндіріс талаптарына сәйкес көтермелеуге қалай қол жеткізуге болады?

5. Жоспарланған персоналдық іс-шаралар қандай шығындарды талап етеді?

***Персоналды жоспарлаудың қағидалары***. Жоспарлау үдерісі жалпы жоспарлау сияқты бірқатар қағидаларға негізделеді.Ұйым қызметкерлерінің барынша көпшілігі жоспарлау жұмыстарымен, оны құрудың бастапқы кезеңдерінде-ақ қатысуы маңызды болып саналады.

***Персоналды жоспарлау әдістері***.Персоналдарды жоспарлауда қолданылатын әдістер:

- баланыстық тәсілдер ұйымдағы бар ресурстар мен жоспарлы мерзімдегі оларға деген қажеттіліктің өзара байланысына негізделеді

- нормативті тәсіл белгілі мерзімдегі жоспарлық тапсырыстың негізгі өнім бірлігіне шаққандағы әр түрлі ресурстардың шығындарының өлшеміне байланысты

- математикалы-статистикалық тәсілдер-әр түрлі үлгі негізіндегі үйлесімді есептеулер.

***Персоналмен атқаратын жұмыстың жедел жоспарының құрылымы***. Персоналмен атқаратын жұмыстың жедел жоспарын жасау үшін арнайы жасалған сауалнаманың көмегімен келесі мәліметтерді жинау керек:

1. Персоналдың тұрақты құрамы жөнінде(аты-жөні, мекен-жайы, жасы, жұмысқа тұрған уақыты және т.б.)

2. Персоналдың құрамы жөнінде (біліктілігі, жынысы, жасы, ұлты, мүгедектердің үлес салмағы, жұмысшылардың, қызметкерлердің, білікті жұмысшылардың үлес салмағы және т-б.)

3. Персоналдың тұрақсыздығы жөнінде

4. Өндірістің тоқтап тұруы мен адамдардың науқастануына байланысты уақытты жоғалтуы туралы

5. Жұмыс күнінің көлемі туралы

6. Жұмысшылар мен қызметкерлердің еңбекақылары туралы

7. Әлеуметтік сипаттағы қызмет көрсетулер туралы.

***Персоналға қажеттілікті жоспарлау***. Персоналға қажеттілікті жоспарлау персоналды жоспарлау үдерісінің бастапқы сатысы болып табылады.Ол нақты және жоспарланған жұмыс орындары, ұйымдастырушылық-техникалық іс-шараларды жүргізу жоспары, штаттық кесте және бос орындарды толтыру жоспарлары туралы мәліметтерге негізделеді.

***Персоналды жұмысқа тартуды және еңбекке бейімделуді жоспарлау***. Келешекте ұйымның персоналға қажеттілігін сыртқы және ішкі көздердің есебінен қанағаттандыру мақсатында персоналды жалдау және қабылдау жөніндегі іс-шараларды жоспарлау.

***Персоналды жұмыстан босату немесе қысқартуды жоспарлау***. Өндірісті немесе басқаруды оңтайландыру салдарынан жұмыс күшінің керек шамадан артықтығы пайда болады. Персоналды босатуды жоспарлау сыртқы еңбек нарығына біліктілігі жоғары кадрларды шығармауға және персоналға әлеуметтік қйыншылықтар тудырмауға мүмкіндік береді.

**Жұмыстан босайтын жұмыскерлердің жұмысын жоспарлау, босатулар түрлерінің жіктеуіне негізделеді. Олар:**

- жұмыскердің талабы бойынша

- әкімдіктің талабы бойынша

- зейнеткерлікке шығуға байланысты.

***Персоналды пайдалануды жоспарлау***. Бұл үдеріс штаттық лауазымды жұмыс орындарын толтыру жоспарын жасаудан басталады. Адамға лайықты болатындай еңбек ету шарттарымен қамтамасыз ету қажет.

***Оқытуды жоспарлау***.Персоналды оқытуды жоспарлау ұйым ішінде және сырттай оқыту немесе білім алу өз бетінше дайындалу арқылы болатынын ескерген іс-шаралардан тұрады.

***Іскерлік мансапты,қызметтік кәсіби жоғарлатуды жоспарлау.***Ол жұмыскерді ұйымға қабылдаған уақыттан бастап, жұмыстан шығады-ау деген уақытқа дейін оның қызметі немесе жұмыс орнының жүйесі бойынша жоспарлы түрде көлденеңінен және тігінен жылжуын ұйымдастырудың қажеттілігінен тұрады.

***Персоналды қаржыландыруды жоспарлау.***Персоналға жұмсалатын шығын ұйымның өндірістік және әлеуметтік көрсеткіштерін жасау үшін негіз болып табылады.

**Персонал шығыны**-еңбек қызметкерлерінің әрекет етуіне байланысты барлық шығындарды қамтитын интегралдық көрсеткіш.

***Персонал санын мөлшерлеу және есепке алу.*** Жұмыс істейтіндердің санын мөлшерлеу персоналды басқарудың бүкіл жйесінің арқа сүйер әректі.

Уақыт мөлшері деп сәйкес біліктілігі бар бір адам немесе жұмысшы тобының бірлік жұмыскердің жұмысты орындауға жұмсаған қоғамдық қажетті уақыт шығынын айтамыз.

Сандық мөлшері депірі агрегаттарда қызмет көрсету үшін қажет болатын жұмысшыларды немесе белгілі кәсіби біліктілігі бар жұмыс істейтіндер санат саны деп түсіну керек.

Еңбек ұжымының тұрақтылығын сипаттайтын көрсеткіш кадрлар ағымы болып табылады.

Жұмысқа қабылдау үдерісі мен оның сипаттамасы.Жұмысшы күшін жинақтау келешек өзгерістерді ескере отырып, барлық жұмыс орындарына үміткерлерді дайындаумен түсіндіріледі.

Жинақтау дәстүрлі түрде сыртқы және ішкі болып екіге бөлінеді.

Персоналды басқару үдерісіндегі ***бастапқы кезеңі-кадрларды жинақтау*** және ***іріктеу.***

***Жұмыс мазмұнын талдау -*** бұл жұмыстардың мазмұнын жүйелі және терең зерттеу үдерісі.Жұмысқа қабылдау үдерісі келесі кезеңдерден тұрады:

- бос орында жұмыс істеу үшін үміткерлерге қойылатын талаптарды нақтылау

- үміткерлерді іріктеп алу

- үміткерлерді сұрыптап алу

- жұмысқа қабылдау.

Лауазымдық нұсқау негізінде жасалған мамандық карта төмендегідей мамандықтың сипаттамасынан тұрады:

- жалпы білімі

- арнайы білімі

- шет тілін білуі

- компьютерде жұмыс істей білуі және т.б.

**2. Персоналды оқыту жүйесі.** Персоналды дамыту өндірістің табысты жұмыс істеуінің ең маңызды факторларының бірі болып табылады.Қазіргі жағдайда, ғылыми-техникалық прогресс кәсіби білімдер мен тәжірбиелердің ескіру үдерісін айтарлықтай жылдамдықта,орын алып отыр.

**Персоналды дамыту деп** жұмыскердің біліктілігін жоғарлатуға бағытталған іс-шаралардың жиынтығын айтамыз.Ол ең алдымен мыналарды қамтиды:

- жалпы және кәсіби білім түріндегі қажетті білім,тәжірбие және кәсіпті беретін оқытуды

- біліктілігін жоғарлатуға байланысты кәсіби мен тәжірбиесін жақсарту

- жетекшілік қызметке өткенде және жетекшінің мансабын қалыптастыруда қажет болатын танымдар мен дайындықтарды беретін басқару және жетекшілік ету мектебіне оқытуды

- мағынасы бойынша басқа мамандықты игеру екінші білім алумен тең.

Персоналды дамыту бірінші кезекте тұруы қажет.Оларды іріктеу және дамыту керек:

- оқуға ынталы жұмыскерлерді қолдау

- білімдер мен озат тәжірбиелерді тарату

- жас білікті қызметкерлерді оқыту

- басқарушы персоналдың қызметкерлерді дамытудың маңыздылығын түсіну

- кадрлар тұрақсыздығын төмендету.

Кәсіби білім алу мүмкіндігі жұмыскерлермен жоғары бағаланады.

Кәсіби даму қызметкерді жаңа өндірістік функцияларды орындауға, жаңа қызметті меңгеруге дайындау үдерісін білдіреді.**Персоналдың кәсіби дамуының маңызды құралы -** кәсіби оқыту ұйымының қызметкерлеріне жаңа кәсіби білімдер мен тәжірбиелерді тікелей беру үдерісі болып табылады.

Кәсіби оқыту-персоналды дамытудың маңызды факторы.

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

- нақты мамандандырусыз, оқып жатқан адамның біліктілік деңгейіне байланыссыз қандай да бір жалпы кәсіби білімдерді алу

-нақты мамандандырусыз, өзінің негізгі мамандығынан басқа белгілі бір бағыт және проблема бойынша бойынша жаңа мамандыққа бейімделу.

Қазіргі заманғы ұйымдарда кәсіби оқыту келесі кезеңдерден тұрады:

- **қажеттілікті анықтау,** ұйымның персоналын дамытудың, сонымен қатар қызметкерлердің ағымдағы өндірістік міндеттемелерін орындаудың қажеттілігі негізінде қалыптасады

- **жетекшілер мен мамандарды жұмысқа қабылдау кезінде оқыту,** жұмысқа бірінші рет қабылданғандарды кәсіпорын іс-әрекетінің ерекшеліктерін, өндірісті ұйымдастыру, экономика, технология т.б.оқыту мерзімі 7-14 күн.

- **біліктілікті жоғарылату,** жетекшілер мен мамандардың теориялық және тәжірбиелік білімдерін, ептілігін, дағдылығын дамытып, жаңарту үшін жүргізіледі.

**Дәстүр бойынша біліктілікті жоғарлатудың үш өрісін көрсетуге болады**:

- кәсіби біліктілік

- әдістемелік біліктілік

- әлеуметтік біліктілік.

Кәсіпорынның жаңалық енгізуге, өнімнің жүйелі жаңартуға бағытталған даму стратегиясы персоналдық саясатқа өз талаптарын қояды.

Ішкі және сыртқы факторлар әсер ету жағдайында өндірістің тұрақты жұмыс атқаруы оның артықшылығы мен икемділігіне қатысты талаптардың орындалуына тәуелді.

Жаңалықты енгізу жағдайында персоналдың жұмысқа деген барабарлығын бағалау үшін олардың өзгеріске дайындығын анықтау қажет.

**Бақылау сұрақтары:**

1. Персоналды жоспарлаудың негізгі кезеңдері

2. Персоналды жоспарлаудың қағидалары

3. Персоналмен атқаратын жұмыстың жедел жоспарының құрылымы

4. Персоналға қажеттілікті жоспарлау

5. Персоналды жұмысқа тартуды және еңбекке бейімделуді жоспарлау

6. Персоналды жұмыстан босату немесе қысқартуды жоспарлау

7. Персоналды пайдалануды жоспарлау және оқытуды жоспарлау

8. Персонал санын мөлшерлеу және есепке алу

9. Жұмыс мазмұнын талдау

10. Персоналды дамыту дегеніміз

11. Қазіргі заманғы ұйымдарда кәсіби оқыту 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.
16. Шаховская Л.С. Управление человеческим ресурсами –М.: КноРус, 2017-176 с.

**Дәріс 7-8 -** **Кадрларды қабылдау, жинақтау**

**Дәріс мақсаты-**магистранттарға кадрларды қабылдау мен жинақтаудың маңыздылығы мен тиімді жолдарын түсіндіру

**Негізгі терминдер:** жинақтау, жұмысқа қабылдау, кадрларды жинақтау үдерісіне әсер ететін факторлар, кадрларға қойылатын талаптар, мамандықтар сипаттамасы, кадрларды сұрыптау, мансапты таңдау үдерісі

**Сұрақтар:**

1. **ҚР кадрларды жұмысқа қабылдаудың қағидалары**
2. **Жұмысқа қабылдаудың кезеңдері**

**1. Жұмысқа қабылдау үдерісі мен оның сипаттамасы.** Жұмысшы күшін жинақтау келешек өзгерістерді өзара шарт мерзімінің аяқталуы, өндірістік іс-әрекет бағыттарының өзгеруі және оларда қызмет жасайтын кадрлардың қысқаруы және т.б. ескере отырып, барлық жұмыс орындарына үміткерлерді дайындаумен түсіндіріледі.

*Жинақтау дәстүрлі түрде* ***сыртқы*** және ***ішкі*** болып екіге бөлінеді.

***Персоналды басқару үдерісіндегі бастапқы кезеңі*** – кадрларды жинақтау және іріктеу. Персоналды басқарудың барлық келешектегі іс-әрекеттері ұйымға қандай адамдар жинақталғанына және іріктелгеніне байланысты болады. Қажетті жұмыскерлерді жалдау үшін төмендегілерді білуі қажет:

- жұмыс кезінде олар қандай тапсырмаларды орындайды?

- олардың жеке және қоғамдық сипаттамалары қандай?

Персоналды басқарудағы ең маңызды мәселе болатын жұмыстардың мазмұнын талдау арқылы алуға болады.

***Жұмыс мазмұнын талдау -*** бұл жұмыстардың мазмұнын жүйелі және терең зерттеу үдерісі. Мұндай талдауды әр түрлі тәсілдерді пайдалану арқылы жүргізуге болады. Егер бұл күнделікті әр түрлі жұмыстарға қатынасты болса, онда жақсы бақылау ақпарат көздері есебінде күнделікті бақылау жүргізген жөн. Кейбір жағдайда бұл ақпаратты алу үшін тікелей орындаушылар мен олардың бастықтарының көмегіне жүгінеді. Дегенмен мұндай зерттеулерде субьективті факторлардың әсері күшті болады.

Жұмыс мазмұнын талдау арқылы лауазымдық нұсқауларды жасауға мүмкіндік туады. Бұл іс қағазында орындаушылардың негізгі мәселелері, керекті дағдылары, жауапкершілікті және құзыры көрсетіледі.

***Жұмысқа қабылдау үдерісі келесі кезеңдерден тұрады:***

- бос орында жұмыс істеу үшін үміткерлерге қойылатын талаптарды нақтылау

- үміткерлерді іріктеп алу

- үміткерлерді сұрыптап алу

- жұмысқа қабылдау.

Жұмысқа үміткерлерді іріктеу үдерісін жеңілдету үшін лауазымдық нұсқаудан басқа берілген лауазымды жұмысты тинақты орындау үшін керек болатын талаптардың сипаттамасы көрсетілген іс қағаздары болуға тиісті:

- мамандық картасы

- біліктілік картасы (тамаша қызметкердің суреті).

***Лауазымдық нұсқау негізінде жасалған мамандық карта төмендегідей мамандықтың сипаттамасынан тұрады:***

- жалпы білімі

- арнайы білімі

- шет тілін білуі

- компьютерде жұмыс істей білуі және т.б.

Жеке 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 рөлінің түрі.

**2. Кадрларды жинақтау және қабылдау. *Кадрларды жинақтау үдерісіне әсер ететін факторлар.*** Барлық жұмыс орындарына үміткерлерді қабылдаудағы жұмысшы күшін жинақтау ішкі факторларға байланысты,соның ішінде:

- зейнеткерлікке шығу

- өзара шарт мерзімінің аяқталуы

- өндірістік іс-әрекеттер бағыттарының өзгеруі

- кадрлардың қысқаруы.

**Сыртқы факторларға жататындар:**

* үкіметтік және кәсіподақтық шектеулер;
* жұмысқа қабылдауда жіктеулерге тиым салатын заңдар;
* жұмысшы күші нарығына бағыт алу;
* жұмысшы күшінің құрамы;
* ұйымның орналасқан жері.

***Мансапты таңдау үдерісі.*** Жоспарлы қызметтік мансапты, персоналдың еңбегіне ақы төлеу мен шарттарын кешенді бағалау арқылы персоналды жұмыс орнына дұрыс орналастыру арқылы жұмыс орнынын бір-бірімен тиімді алмастыруға болады.Кадрларды жоғарлату, орнын ауыстыру, төмендету және жұмыстан босату жұмыскерлерді бағалаудың нәтижелері мен олардың өмірлік көзқарасының еңбекақы төлемі шарттарына сәйкестігіне байланысты:

* қызметтік мансапты жоспарлау, жұмыскердің әлеуетін және жеке адамның жұмысқа қосқан үлесін бағалау, жасы, өндірістік өтілімі, біліктілігі және бос жұмыс орындардың санына байланысты жүзеге асырылады;
* еңбек шарттары мен жалақы, өзара шартта көрсетілген кепілдемелген еңбекақы мөлшері мен сыйақы, жұмыс орнын жабдықтау, әлеуметтік игіліктер мен кепілдемелер арқылы анықталады;
* кадрлардың жоспарлы түрде жұмыс орнын ауыстыру.

**Кадрларды орналастыруда негізгі мәліметтерге жататындар:**

* қызметтік мансаптың үлгісі;
* кәсіпорын философиясы;
* еңбек туралы кодекс;
* аттестациялық комиссияның құжаттары;
* қызметкерлердің өзара шарттары;
* штаттық кесте;
* қызметтік нұсқаулар;
* қызметкерлердің жеке шаруалары;
* еңбекақы төлеу ережелері;
* кадрларды орналастыру жайлы ережелер.

***Кадрларды жалдау әдістері мен көздері.*** Ұйымға жаңа жұмыскерлерді қабылдау қажет болғанда екі мәселе туындайды:

- әлеуетті жұмыскерлерді қайдан іздеуге болады

- өтініш берушілерге бар орындар жайында қалай хабарлауға болады.

Оларды жинақтаудың мүмкін болатын екі көзі бар:

- ішкі конкурс

- кәсіпті біріктіру

- алмастыру.

Кадрларды жинақтаудың сыртқы көздеріне ұйымда жұмыс істеуге қабілетті, бірақ дәл қазір істемейтін адамдардың анықталмаған саны жатады.Кадрларды жұмыспен қамту орталықтары арқылы және бұқаралық ақпарат құралдары арқылы іздеуге болады.

***Кадрларды сұрыптау.***Ұйымның келешек қызметкелерін іріктеудің негізгі деп үміткерлерді сұрыптау кезеңін түсінеміз. Бұл кезеңнің мазмұны көп жағдайда ұйымның дәстүріне, мәдениетіне, қызметтің сипатына байланысты болады. Кәсіпорынның болашақ қызметкерге қоятын талаптарына сәйкес болуын байқау үшін іріктеудің бірінші кезеңі үміткерлердің тізімін талдаудан басталады.

Келесі кезеңде кадрлар бөлімі іріктеп алынған үміткерлерімен жеке әңгімелесу жүргізеді. Бұл әңгімелесудің мақсаты үміткердің тамаша қызметкер суретіне сәйкестік дәрежесін анықтап, оның қызметтік нұсқаулар талаптарын орындау қабілеттілігін, кәсіби өсу және даму әлеуетін, ұйымда бейімделу қабілетін, еңбек ету шарттарын орындау, жалақы төлеу мәселелерімен келісетінін анықтау. Әңгімелесудің ең маңыздылығы ол екі жаққа да тиісті үдеріс болғандықтан, ұйым үміткерді бағалап қана қоймай, үміткер де ұйымды оның жеке көзқарасы мен сұранымына сәйкестігі тұрғысынан бағалайды.

**Бақылау сұрақтары:**

1. Жұмысқа қабылдау үдерісі мен оның сипаттамасы

2. Персоналды басқару үдерісіндегі бастапқы кезең

3. Жұмыс мазмұнын талдау

4. Жұмысқа қабылдау үдерісі қандай кезеңдерден тұрады

5. Лауазымдық нұсқау негізінде жасалған мамандық карта қай мамандықтың сипаттамасынан тұрады

6. Жұмысшы күшін жинақтау ішкі факторларға байланысты,соның ішінде

7. Біліктілік ұғымына анықтама беріңіз

8. Мансапты таңдау үдерісі

9. Кадрларды орналастыруда негізгі мәліметтерге жататындар

10. Кадрларды жалдау әдістері мен көздері

11. Кадрларды сұрыптаудың жолдары

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

**Дәріс 9-10 -** **Кадрларды іріктеу және оның сипаттамасы**

**Дәріс мақсаты-**магистранттарғакадрларды іріктеу және оның сипаттамасын түсіндіру

**Негізгі терминдер:** кадрларды бағалау рәсімдерін орындаудың әдістері, кадрларды іріктеу, кадрларды іріктеу мақсаты, кадрлардың сипаттамасы, кадрларды таңдау сатысы

**Сұрақтар:**

**1.** Кадрларды іріктеу түсінігі және оның мақсаттары.

**2.** Үміткерлердің жалпы сапалары

Кадрларды іріктеу үміткелердің сапаларын бағалаудың көмегімен жинақтау барысында талапқа сай келетін үміткерлердің резервінен тұрады. Кадрларды іріктеуде-оның мақсатын, үміткердің кәсіби және жеке басының сапаларын, іріктеу тәсілдерін анықтау маңызды.

**Кадр бөлімінің мақсаты** - үміткерлердің арасынан талап етілген нәтижеге қабілеті бар жұмыскерді таңдап алу.

**Үміткерлердің келесідей жалпы сапалары болуға тиіс:**

- жоғары біліктілік

- жеке бас сапалары

- білімі

- кәсіби тәжірбиесі

- алдыңғы жұмысынан алған тәжірбиесі

- айналасындағылармен тіл табыса білуі.

Белгілі бір қызметке үміткерді нақты қабылдау - бұл адамдық ресурстардың сапасын алдын-ала бағалаудың бір түрі.

Ұйымға үміткердің кәсіби сапасын дұрыс бағалау үшін үміткер туралы анықтамалар алу үшін ол жұмыс істеген кәсіпорынға, бірге оқыған, бірге жұмыс істеген, спортпен бірге шұғылданған адамдарға мәліметтер алу үшін жолығуына болады.

Үміткерлердің көрсеткен сауалнамалық мәліметтерімен танысқаннан кейін және оны әңгімелесуге шақыру туралы шешім қабылданғаннан соң **кадрлар бөлімі үшін ең жауапты кезең:**

- бірнеше тізбекті сатыдан тұратын персоналды іріктеу кезеңі басталады:

- белгіленген тәртіппен сауалнамалық және өмірбаяндық мәліметтерді ресімдеу

- ұсыныстар мен бұрынғы істеген жұмыс орындарын талдау

- әңгімелесу

- іскерлік және жеке сапаларын есептегендегі кәсіптік жарамдығын айғақтау

- медициналық бақылау және аппаратпен денсаулығын қадағалау

- сынақ нәтижелері мен кәсіби жарамдылығы туралы шешімдерді талдау

- жұмысқа қабылдау туралы шешім қабылдау.

Іріктеудің әрбір сатысында арыз берушілердің біразы талапқа сай келмегендіктен, немесе басқа шешім қабылдап іріктеу рәсімдерінен бас тартқандықтан үміткерлердің саны азая береді.

**Таңдау сатысы көп болған сайын, талаптар да жоғары бола бастайды:**

**1 саты.** Белгіленген тәртіппен сауалнамалық және өмірбаяндық мәліметтерді рәсімдеу. Алдын-ала іріктеуден өткен үміткерлер кадрлар есебіндегі жеке қағазын, өмірбаянын және сауалнамасын толтырады.

**2 саты.** Ұсыныстары мен бұрынғы істеген жұмыс орындарын талдау.

**3 саты.** Әңгіме өткізу.

**Әңгімелесу**-бұл жауабы кадрлар қызметіне дәл және кәсіби баға беруіне мүмкіндік тудыратын берілген белгілі бір үлгідегі сұрақтар дайындап,сұхбат алу.

**2.Үміткердің сапасына қойылатын талаптар.** Кәсіби сапалары:

- өз мамандығы бойынша біліктілігінің жоғары дәрежелігі

- көп кешенді жұмыстарды орындауға мүмкіншілік беретін басқа кәсіп пен мамандықты жеткілікті деңгейде меңгеруі

- жоғары деңгейде орындауға мүмкіндік беретіндей жақсы денсаулық және денешынықтыру дайындығы

- жинақылық, ұқыптылық, ұйымшылық, өз жұмыс орнын ұйымдастыра білуі.

**Кәсіби сападан басқа маманның жеке басының сапасы жоғары болуы қажет:**

- тапқырлық, кезкелген жағымсыз жағдайлардан шығудың жолын табу

- төзімділік, белгілі бір уақытта бір сарынды жұмысты орындау қабілеттілігі

- байланысқа бейімділігі, ұжымда жұмыс істеу икемділігі

- байсалдығы

- тәрбиелігі

- мақсатқа жетудегі табандылық және тілекке сәйкес нәтижеге жетудегі талпынысы

- бірге жұмыс істейтіндерге көмектесуге дайындығы

- сыпайлығы

- өз міндеттерін беріле істеуі, бастаған істі аяғына дейін жеткізіп, нақты нәтиже ала білуі.

Жағдайға байланысты тексеру барысында үміткерлерге бір немесе бірнеше мәселелерді шешу ұсынылады.Үміткердің болашақ кәсібіне байланысты нақты және болжамды жағдайлар қолданылады.

Үміткерге берілген баға міндетті түрде әңгімеден кейін айтылуы керек.

Сынақ мерзімі үміткерді тұрақты жұмыс істеу жайында міндеттемелер қабылдамай-ақ тікелей жұмыс орнында жұмыс істеу қабілетін бағалауға мүмкіншілік береді.

Статистика мәліметтері бойынша жұмысқа қабылданған кісілердің көбісі 3 айдың ішінде тастап кетеді.

Жаңа жұмысты қабылдағанан кейін бөлім бастығы оны бірге жұмыс істейтін кісілерімен таныстыруы керек, оның өндірістік функцияларымен таныстырып, бөлімнің ерекшеліктерін түсіндіруі қажет.

**Тәжірбиеде көбірек кездесетін іріктеу тәсілдері:**

- **Сауалнамалық мәліметтерді талдау.** Менеджер мен мамандарға үміткерлерді бағалағанда үздіксіз жұмыс істеуіне байланысты өмірлік тәжірбиесінің үлкен мәні бар.Тек осы тұрғыдан ғана оның өмірбаяны талқыланады.Талқылаудың аспектілері: отбасылық қатынастар, білімнің сипаты, дене шынықтыру деңгейі, басты қажеттілігі мен мүддесі, ақыл-ой ерекшіліктері, адамды жатырқамайтыны.

- **Сауалнама жүргізу.** Бұл бұрынғы жұмысындағы тәжірбиесі жайында көбірек білуге, кәсіби қабілеті мен мүдделерін, жеке құштарлығы мен қызығушылығын білуге мүмкіндік береді.

- **Әңгімелесу.** Ол барлық уақытта болған, болады да және үміткерлерді іріктеуде негізгі тәсіл болып қала береді:

- **Бос жұмыс орнына орналасуға** үміткер мен ұйым үәкілі арасында белсенді түрде ақпараттармен алмасу

- **Үміткердің кәсіби маңызды** іскерлік және жеке қасиеттерін бағалау.

Ұйымның өкілі мен бос жұмыс орнына орналасу мақсатында жүргізілген үміткермен арадағы ақпарат алмасу, әңгімелесу түрінде іріктеу ең кең тараған әдіс.

Персоналды бағалау - ұйым қызметкерлерінің қызметтік міндеттерін ұйымдастыра білудің тиімділігі мен ұйым мақсаттарын орындауды анықтайтын үдеріс.

Ұйымда персоналды дер уақытында бағалап отырса, онда әрбір жұмыскер комиссиясының әділ бағасымен анықталған өзінің жұмыс нәтижесін біліп, жетекшілер болса бағалаудың нәтижесіне сүйене отырып, оларды тиімді пайдаланып, алдағы уақытта онанда жақсырақ басқаруға мүмкіншілік алар еді.

Персоналды басқару үшін ең алдымен оның мәселелерін, мақсатын, әдістерін және т.б.

- **Марапаттаудың мөлшерін дұрыс анықтау**, себебі: әділ бағалау барысында ғана жұмыскердің жетістіктеріне сай еңбекақы төленіледі

- **Басқару,** соның көмегімен және әңгімелесудің нәтижесінен кейін қызметкерге жетістіктеріне сәйкес жұмыс орнын ұсынуға болады

- **Персоналды дамыту,** ол марапаттаудың лайықты түрін және жұмыскерге көмектесудің жолын табуға, сонымен қатар әрі қарай білім алу мақсаттарын анықтауды қамтамасыз етеді

- **Қызметкерді тиімді пайдалану,** бұл жұмысқа орналасқанда, қызмет бабымен көтерілгенде, жұмыс орнын ауыстырғанда, жұмыстан шығу туралы шешім қабылдағанда керек болады

- **Еңбек үәждемесі -** себебі ол жетістіктерді жоғарлатуға бағытталған қызметкерлердің саналы іс-әрекетінің түрткісі.

**Әр персоналды жеке бағалаудың ерекше маңызды мақсаттары бар:**

- қызметкердің жұмысының нәтижесін дұрыс бағалау

- белгілі бір уақытта және персоналдың жеке басын бағалаудың арқасында жүйелі басқарудың сапасын жақсарту

- басқарудағы іс-әрекеттің бірлігі, бағалаудың бірыңғай жүйесі басқару жөніндегі іс-әрекеттердің бағалау нәтижелеріне сәйкес келетіндігін және барынша тиімді болатындығын күтуге мүмкіндік береді

- әлеуетті барынша тиімді пайдалану.Кәсіпорын ұжымы мүмкіншілікке қарай дұрыс пайдалана алатын әлеуетке ие болуы қажет

- өнімділіктің деңгейін жоғарлату, өнімділіктің тұрақты жоғарылатуы жеке басты бағалаудың дұрыстығына айтарлықтай байланысты болады.

**Жеке бағалау мынандай әдістермен анықталады:**

- бағалау критертерийлерімен

- бағасын өлшеумен

- ауыспалы жағдайлар әдістерімен

- берілген шамаларды салыстыру арқылы.

**Бағалау үшін қолданылатын критерийге сәйкес мына түрге бөлінеді:**

- санмен бағалау

- сапалық бағалау

- талдамалы бағалау.

Тиімді бағалаудың негізгі тұжырымдамасы болып жұмысты жақсартуға бағытталғандық, мұқият дайындық, құпиялық, жұмыстың нәтижесін болашаққа деген жоспарларды жан-жақты қиянат жасамай талқылау, мақтау, сынауды дұрыс пайдалана білу, сенімді әдістерін қолдану.

Бағалау әдістері  **дәстүрлік және дәстүрлік емес болып бөлінеді.** Біріншісі жеке жұмыскерлді ұйымнан бөлек қылып көрсетеді.

**Бағалау рәсімдерін орындаудың әдістері:**

**1.Стандартты бағалау әдісі –** жетекшінің қызметкердің жұмысының әрбір аспектісін сипаттайтын арнайы іс қағазын толтыруынан тұрады.

**2. Сауалнамалар әдісі -** қарапайым түрде сұрақтары мен олардың жазылу жиынтығына негізделеді.

**3. Мәжбүрлі талдау әдісі -** сарапшылардың жұыскер үшін берілген жиынтықтан сәйкес келетіндей сипаттаманы талдауынан тұрады (тез тіл табысатын, жұмыс тәжірбиесі, жоспарлай білуі, жеке жұмысын ұйымдастыруы, байқағыштығы және т.б)

**4. Бейнелеуші әдіс -** жұмыскердің жетістіктері мен кемшіліктерінің тізбекті шартты сипттамасынан тұрады.

**5. Мінез - құлқын бағалау әдісі -** шешуші жағдайларда бағалауға негізделген, адамның осындай жағдайда қанша рет және өзін қалай ұстағанын белгілеп отыруды ұсынады.

**Бақылау сұрақтары:**

1.Кадрларды іріктеу түсінігі және оның мақсаттары

2.Үміткерлердің жалпы сапалары

3.Кадрлар бөлімі үшін ең жауапты кезең

4.Таңдау сатылары

5.Үміткердің сапасына қойылатын талаптар

6.Кәсіби сападан басқа маманның жеке басының сапасы

7.Тәжірбиеде көбірек кездесетін іріктеу тәсілдері

8.Персоналды бағалау ұғымы

9.Персоналды басқару үшін ең алдымен нені анықтауы қажет

10.Бағалау үшін қолданылатын критерийлер

11.Бағалау әдістерінің бөлінуі

12. Бағалау рәсімдерін орындаудың әдістері

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

**Дәріс 11-12-** **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 ресурстары, персоналды дамыту

**Сұрақтар:**

1. Ұйымды кәсіби дамыту, жетекшілерді даярлау, мансапты дамытудың әдістері
2. Кадрларды дайындаудың жопандық жүйесінің ерекшеліктері

***Персоналды дамыту деп*** 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.

**Бақылау сұрақтары:**

1.Ұйым қызметкерлерінде арнайы оқыту әдістері арқылы ерекше кәсіби тәжірбиелерді қалыптастыру үдерісін түсіндіріңіз

2.Келесі жылда кәсіби оқытуға қанша қаржы жұмсалатынын жоғары басқарма анықтайды және пайда болған қажеттіліктерімен бюджеттің көлемін салыстыру

3.Кәсіби оқытуға қажеттілікті анықтап, өз қарамағына бюджетті алып, оқытудың барлық әдістерімен таныса отырып, ұйымның кадрлар бөлімі дайындау

4.Қызметкерлер жаңа тәжірбиелерді үйрену мақсатында уақытша басқа қызметке ауысуы өзіндік білім алудың қайсы әдісіне жатқызуға болады

5.Белгілі мерзім ішінде кәсіби оқудан өткен қызметкерлер санының ұйымдағы барлық жұмыскерлердің санына қатынасы

6.Қызметке кіріспе жасау, мәдени нормалармен, ұжымның бағалықтарымен, салт – дәстүрімен таныстыру үдерісі

7.Өзінің тікелей міндетемелерінен босатылмаған, мамандырылған жұмысшының жетекшілігімен тікелей жұмыс орнында жүргізілетін оқыту

8.Мамандырылған жұмысшының жетекшілігімен әрбір жұмысшыға жеке жүргізілетін оқыту

9.Өздерінің кәсіби іс әрекеттерінде пайдаланып жүрген немесе енді пайдаланатын жаңа біліктілікті, білімді, іс-тәжірбиелерді меңгеру

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

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

**Дәріс мақсаты-**магистранттарға еңбек ресурстарын басқарудың негізгі индикаторларын жоспарлау маңызын түсіндіру

**Негізгі терминдер:** әр персоналды жеке бағалау, еңбек ресурстарының көрсеткіштері, еңбек ресурстарының көрсеткіштерін жоспарлау, жеке бағалаудың түрлері

**Сұрақтар**

1. **Еңбек ресурстарын басқарудың негізгі индикаторларын жоспарлау**
2. **Еңбек ресурстарын жеке бағалау түрлері**

Ұйымда персоналды дер уақытында бағалап отырса, онда әрбір жұмыскер комиссияның әділ бағасымен анықталған өзінің жұмыс нәтижесін біліп отырған болар еді, ал жетекшілер болса бағалаудың нәтижесіне сүйене отырып, оларды тиімді пайдаланып, алдағы уақытта онанда жақсырақ басқаруға мүмкіншілік алар еді.

Персоналды басқару үшін ең алдымен оның мәселелерін, мақсатын, әдістерін, критерийлерін және т.б. білуі қажет.

**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 әрі 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 уәждемесі,*** себебі ол жетістіктерді жоғарылатуға бағытталған қызметкерлердің саналы іс-әрекетінің түрткісі.

**Әр персоналды жеке бағалаудың келесідей ерекше маңызды мақсаттары бар:**

* қызметкердің жұмысының нәтижесін дұрыс бағалау;
* белгілі бір уақытта және персоналдың жеке басын бағалаудың арқасында жүйелі басқарудың сапасын жақсарту;
* басқарудағы іс-әрекеттің бірлігі, себебі бағалаудың бірыңғай жүйесі басқару жөніндегі іс-әрекеттердің бағалау нәтижелеріне сәйкес келетінін және барынша тиімді болатындығын күтуге мүмкіндік береді;
* әлеуетті барынша тиімді пайдалану. Кәсіпорын ұжымы мүмкіншілікке қарай дұрыс пайдалана алатын әлеуетке ие болуы қажет;
* өнімділіктің деңгейін жоғарылату, себебі өнімділіктің тұрақты жоғарылауы жеке басты бағалаудың дұрыстығына айтарлықтай байланысты болады.

**Жеке бағалаудың түрлерін өндірістік тәжірбиеде пайдаланатын көптеген критерийлерден ажырата білуі қажет:**

***1. Жүйелік критерийлеріне сәйкес мынандай түрлерге бөлінеді:***

- жүйелі бағалау;

- жүйесіз бағалау.

***2.Тұрақты қайталанып тұратын критерийлеріне сәйкес мынандай түрлерге ажыратылады:***

- тұрақты қайталанатын бағалау;

- қандайда бір жағдайға байланысты бағалау.

***3. Бағалау үшін қолданылатын критерийге сәйкес мына түрге бөлінеді:***

- санмен бағалау;

- сапалық бағалау;

- талдамалы бағалау.

***4. Жеке бағалау мынандай әдістерімен анықталады:***

- бағалау критерийлерімен;

- критерийлерді салыстырумен;

- бағасын өлшеумен;

- ауыспалы жағдайлар әдістерімен;

- берілген шамаларды салыстыру арқылы.

**2. Аттестация түрлері және жүргізу тәртібі.** Аттестацияны жүргізу жөніндегі функция желілі жетекшілер мен кадрлар қызметтері арасында бөлініп беріледі. Соңғылары корпарациялық саясатқа жүгіне отырып, персоналды бағалаудың жалпы тұжырымдамасы жасалып, олардың іс-жүзінде қолдануы бақыланады. Ірі корпарацияларда мұндай жайттарға қатаң шектеулер қойылып, ең алдымен бағалаудың барлық кезеңдері мен ресімдері, оларды бағалаушы жеке нұсқаушы материалдармен жабдықталған бағалау түрлерін қалыптастырады.

**Кадрларды бағалау көптеген мақсаттарды көздеуі мүмкін:**

* аттестация жүргізу үшін негіз болуды;
* еңбекақы мен жалақыны бөлуді;
* біліктілікті жоғарылатуға жағдай жасау, нәтижесін бақылауды;
* кадрларды жинақтауда және іріктеуде мәселелерді шешуді және осы шешімдерді бақылауды;
* қарым-қатынасқа араласуға ықпал етуді;
* ақпаратқа деген қажеттілікті қанағатандыруды.

***Жұмыскерлерді аттестациялау*** оның себебіне байланысты кезекті, сынақ мерзімінің аяқталуына байланысты, қызметі бойынша өсуде, басқа бөлімшеге ауысуға байланысты түрліше болады.

Кезекті аттестация жыл сайын жүргізіледі және барлық жұмыскерлер үшін міндетті. Аттестациялау негізі-істелінген жұмыс пен негізгі іс-әрекеттердің нәтижелерінің түсіндірмесі.

Сынақ мерзімі аяқталғаннан кейінгі аттестация нәтижелері бойынша құжатталған қорытынды алу мақсатын және сонымен қатар аттестациялаушының әрі қарай қызметте пайдаланатын дәлденген ұсыныстарын көздейді.

Қызмет бабында жоғарылату үшін аттестациялау жаңа ұсынылып отырған қызметтің және міндеттің талаптарын ескере отырып жүргізіледі, сонымен қатар жұмыскер жоғары қызметті алу үшін оның кәсіби деңгейі мен әлеуетті мүмкіндіктері анықталады.

Жұмысқа қайта қабылданған жұмыскерлерді аттестациялау алғашқыда алты айдан соң, содан кейін жыл сайын жүргізіліп отырылады.

Әрекет етудің тізбегі мен аттестация жүргізудің негізгі жайттары:

1. **Аттестацияны жүргізуге кадрлар қызметінің жетекшісі ұйымдастыратын дайындық жұмыстары, орындауға тиіс. Оларға:**

* лауазымды санаттары бойынша бағалаудың критерийлері мен көрсеткіштері жасалады;
* жұмыскердің іс-әрекетін бағалаудың баяндама-қағазының қажетті саны дайындалады;
* аттестациялаушыларды бағалау-баяндамасы қағазын толтыру жөнінде нұсқаумен таныстырады;
* аттестация жүргізу кестесін бекітеді;
* аттестацияланушыларға қажетті деректерді дайындайды;
* қызметкерлерге аттестациялауды жүргізетін бөлімшелерге ұйымдастырушылық - әдістемелік көмек көрсетеді.

2. Бөлімшелерді аттестациялауды ұйымдастыру олардың жетекшілеріне жүктеледі

3.Акционерлік қоғамның жетекшілерін аттестациялауды ұйымдастыру оның басқармасына жүктеледі.

4.Аттестацияға түсетін әрбір адамға кадрлар бөлімі қажетті құжаттарды дайындайды: жұмыскердің іс-әрекетінің бағалау-баяндамасы туралы қағазды, оны толтырудың нұсқауы және аттестацияланушының қызметіне қойылатын талаптарды.

5.Аттестацияның негізгі құжаты жұмыскер аттестациясы жөніндегі барлық мәліметтерге енгізілген оның іс-әрекетінің баяндама бағасы болып табылады.

6.Аттестацияға түскен жетекші (маман) өз бетінше бағалау - баяндама қағазының керекті бөлімін толтырады, аттестацияланушы мерзімдегі істелінген негізгі жұмыстарды баяндайды: біліктілікті жоғарылату, алдыңғы аттестациядағы ұсыныстар мен ескертулердің орындалу дәрежесі және т.б.

7.Жұмыскердің іс-әрекетін бағалау тікелей жетекшінің қатысуымен аттестация мерзімінде істелінген жұмыстарды баяндау, біліктілігін жоғарылату туралы құжаттарды және алдыңғы аттестациядағы ұсыныстар мен ескертулердің орындалу дәрежесі жайлы құжаттарды баяндау негізінде орындалады.

8.Кадрлар бөлімімен дайындалған жұмыскерлерді аттестациялау жөніндегі аттестацияланушының да және оның тікелей жетекшісінің де құжаттарын жоғары басшылар қарайды.Ұсынылған құжаттарды ол тікелей жетекшілерімен, ал қажет болған жағдайда аттестацияланушының өзімен де бірге отырып талқылайды.

9.Жоғарғы басшы әділ қағидаларды сақтауға және бағалаушы көрсеткіштерді пайдаланғанда жауап береді.

**Бақылау сұрақтары:**

1. Персоналды бағалау ұғымы

2. Әр персоналды жеке бағалаудың мәселесі

3. Әр персоналды жеке бағалаудың ерекше маңызды мақсаттарын атаңыз

4. Жұмысқа қайта қабылданған жұмыскерлерді аттестациялау мерзімі

5. Әрекет етудің тізбегі мен аттестация жүргізудің негізгі жайттарын талдаңыз

**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.

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

**Дәріс 15-** **Еңбек өнімділігі мен** **еңбек ресурстарының индикаторларын есептеудің жолдары**

**Дәріс мақсаты-**магистранттарғаұлттық экономика салаларында еңбек өнімділігі мен еңбек ресурстарын арттыру әдістерін және оның индикаторларын есептеуді түсіндіру

**Негізгі терминдер:** еңбек өнімділігі, еңбек өнімділігін арттырудың тиімділігі, еңбек шығындары, еңбек ресурстарын арттыру әдістері, капитал қайтарымы

**Сұрақтар:**

* 1. Еңбек өнімділігін арттырудың тиімділігі
  2. Еңбек ресурстарының индикаторларын есептеудің жолдары

Еңбек Өнімділігі - алынған [өнім](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D3%A8%D0%BD%D1%96%D0%BC) көлемінің оны дайындауға жұмсалған еңбекке қатынасы (еңбектің өндіріс үдерісіндегі тиімділігі). Уақыт өлшемінде өндірілген өнімнің мөлшерімен (өндіріммен) немесе өнім өлшеміне жұмсалған уақыт шығынымен ([еңбек сыйымдылығымен](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D2%A3%D0%B1%D0%B5%D0%BA_%D1%81%D1%8B%D0%B9%D1%8B%D0%BC%D0%B4%D1%8B%D0%BB%D1%8B%D2%93%D1%8B" \o "Еңбек сыйымдылығы)) тұлғаланады. Жеке және қоғамдық еңбек өнімділігі түрлеріне бөлінеді. Біріншісі нақты еңбек шығынын, екіншісі нақты және өткендегі (затандырылған) еңбек шығынын көрсетеді

Өнімді өндіруге жұмсалған [шығындар](https://kk.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%A8%D1%8B%D2%93%D1%8B%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D0%B4%D1%8B%D2%A3_%D1%82%D2%AF%D1%80%D0%BB%D0%B5%D1%80%D1%96&action=edit&redlink=1) жанды еңбек [шығындары](https://kk.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%A8%D1%8B%D2%93%D1%8B%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D0%B4%D1%8B%D2%A3_%D1%82%D2%AF%D1%80%D0%BB%D0%B5%D1%80%D1%96&action=edit&redlink=1) мен [өндіріс](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D3%A8%D0%BD%D0%B4%D1%96%D1%80%D1%96%D1%81) құрал-жабдықтарының [шығындарынан](https://kk.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%A8%D1%8B%D2%93%D1%8B%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D0%B4%D1%8B%D2%A3_%D1%82%D2%AF%D1%80%D0%BB%D0%B5%D1%80%D1%96&action=edit&redlink=1) тұрады. Ал соңғыларда, өз уақытында, соларды жасауға жұмсалған еңбек [шығындары](https://kk.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%A8%D1%8B%D2%93%D1%8B%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D0%B4%D1%8B%D2%A3_%D1%82%D2%AF%D1%80%D0%BB%D0%B5%D1%80%D1%96&action=edit&redlink=1) болып табылған. Сондықтан экономикалық теорияда [өнімнің](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D3%A8%D0%BD%D1%96%D0%BC) қандайына болмасын жанды (нақты) және зат түріндегі еңбек жұмсалады деп тұжырымдалады. Өткен (зат түріндегі) еңбек білім, информация т.с.с. түрде жинақталады.

Өнімділік — осы жүйенің берілген уақыт [мерзімінде](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D1%80%D0%B7%D1%96%D0%BC) өндірген [өнімдерінің](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D3%A8%D0%BD%D1%96%D0%BC) сол мерзімде жасалған, немесе еңдірілген өнімдер үшін тұтынылған ресурстардың санына арақатынасы. Егер ресурстардың аталған бір түрінің ([еңбек](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D2%A3%D0%B1%D0%B5%D0%BA" \o "Еңбек), [капитал](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D0%BF%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BB), [қуат](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D2%9A%D1%83%D0%B0%D1%82), [информация](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D2%9B%D0%BF%D0%B0%D1%80%D0%B0%D1%82), материалдар) өнімділігін есептеу қажет болса, онда бұл есеп өнімділіктің жеке көрсеткіші болып табылады. Мысалы:

*ЕӨ = Өнім көлемі/Тірі еңбек шығындары*

Басқа көп түсініктер сияқты, *өнімділік* тиімділіктің көрсеткіштер жүйесін құруымен бірге көптеген сан көрсеткіштермен белгіленеді. *Өнімділіктің'* шағын және кең мағынасы болады. *Өнімділіктің* шағын мағынасы деп, өндірістің негізгі мақсатына көзқарас бағыты нан [өндірістік процестің](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D3%A8%D0%BD%D0%B4%D1%96%D1%80%D1%96%D1%81%D1%82%D1%96%D0%BA_%D2%AF%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%96%D1%81) тиімділігін сипаттайтын, бір көрсеткіш түсініледі. Негізгі мақсат осы [өндірістік процестен](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D3%A8%D0%BD%D0%B4%D1%96%D1%80%D1%96%D1%81%D1%82%D1%96%D0%BA_%D2%AF%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%96%D1%81) тыс өткізілуге тағайындалған енімдермен және бір немесе бірнеше негізгі ресурстардың арасалмағы түрін алады. Бұндай [көрсеткіште](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D3%A9%D1%80%D1%81%D0%B5%D1%82%D0%BA%D1%96%D1%88) өндіріс шарттары (тапсырманың уақытында орындалуы, жұмысшылардың жарақаттарының саны және басқалар) көрсетілмейді.

Өнімділікті өлшеудің негізгі екі тобы бар.

Біріншіге *өнімділіктің* статикалық коэффициенттері жатады. Бұл жабайы тілмен айтсақ, белгілі уақыт мерзімінде жасалған [шығындардын](https://kk.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%A8%D1%8B%D2%93%D1%8B%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D0%B4%D1%8B%D2%A3_%D1%82%D2%AF%D1%80%D0%BB%D0%B5%D1%80%D1%96&action=edit&redlink=1) өлшеміне бөлінген өнімнің өлшемі.

Екіншіге *өнімділіктің* динамикалық индексі жатады. Бұл өткен мерзімдегі *өнімділіктің* статикалық коэффициентіне бөлінген, белгілі мерзімдегі өнімділіктің статикалық коэффициенті.

Егер әңгіме ресурстардың бір түрі туралы болса ([еңбек](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D2%A3%D0%B1%D0%B5%D0%BA" \o "Еңбек), [капитал](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D0%BF%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BB), [қуат](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D2%9A%D1%83%D0%B0%D1%82), [информация](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D2%9B%D0%BF%D0%B0%D1%80%D0%B0%D1%82), [материалдар](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D0%B4%D0%B0%D1%80)) — бұл *өнімділіктің* жеке [көрсеткіші](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D3%A9%D1%80%D1%81%D0%B5%D1%82%D0%BA%D1%96%D1%88) (немесе ішінара өнімділіктің көрсеткіші). Еңбек өнімділігінің жеке көрсеткішінің формуласы:

*ЕӨ = Өнім көлемі / Жанды еңбек шығындары*

Бұның көп тараған формалары:

- [еңбектің](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D2%A3%D0%B1%D0%B5%D0%BA) бір сағатында немесе ақы төленген бір сағатта шығарылған [өнім](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D3%A8%D0%BD%D1%96%D0%BC);

- [еңбек](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D2%A3%D0%B1%D0%B5%D0%BA) еткен бір адамның шығарғаны.

*Өнімділіктің* жеке [көрсеткіштері](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D3%A9%D1%80%D1%81%D0%B5%D1%82%D0%BA%D1%96%D1%88) [өндіріс процесінің](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D3%A8%D0%BD%D0%B4%D1%96%D1%80%D1%96%D1%81%D1%82%D1%96%D0%BA_%D2%AF%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%96%D1%81) тиімділігіне жалпы сипаттама береді, бірақ көбінесе әр түрлі бағытталған болмаса да, сонда да динамикасы ұқсамайтын. Мысалы, [капитал](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D0%BF%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BB) қайтарымы темендейді, ал материал қайтарымы өседі:

*Капитал қайтарымы = - Өнім көлемі / Негізгі капитал шығындар*

*Материал қайтарымы = - Өнім көлемі / Агымаагы материалдық шығындар*

Көпфакторлы *еңбек өнімділігі* [көрсеткішінің](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D3%A9%D1%80%D1%81%D0%B5%D1%82%D0%BA%D1%96%D1%88) бөлімінде мыналар болады:

- ағымдағы [шығындар](https://kk.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%A8%D1%8B%D2%93%D1%8B%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D0%B4%D1%8B%D2%A3_%D1%82%D2%AF%D1%80%D0%BB%D0%B5%D1%80%D1%96&action=edit&redlink=1) (жұмысшы күшіне, шикізат, материалдар сатып алуға т.б.);

- аралас [бағалау](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B0%D2%93%D0%B0%D0%BB%D0%B0%D1%83) (осы және басқалар).

Еңбек өнімділігінң көпфакторлық және жалпы көрсеткіштерін есептеудің бастапқы формуласының түрі:

*МФ = Q / f(x)*

немесе:

*МФ = ΔМФ / МФ¤*

Бұнда x — МФ [көрсеткішін](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D3%A9%D1%80%D1%81%D0%B5%D1%82%D0%BA%D1%96%D1%88) есептегенде есепке алынатын [факторлар](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80);  
Өнімділікті жоғарылату басқару процесіне және [өнімді](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D3%A8%D0%BD%D1%96%D0%BC), немесе, [еңбекті](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D2%A3%D0%B1%D0%B5%D0%BA) өзгерту (қайта жасау) процестеріне кірісудің нәтижесі болып табылады. Төменде аталған жағдайлардың (шарттардың) жеке біреуі (қандайы болмасын) орын алса, онда өнімділік өседі:

1. [Өнім](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D3%A8%D0%BD%D1%96%D0%BC) көбейеді, [шығындар](https://kk.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%A8%D1%8B%D2%93%D1%8B%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D0%B4%D1%8B%D2%A3_%D1%82%D2%AF%D1%80%D0%BB%D0%B5%D1%80%D1%96&action=edit&redlink=1) азаяды.

2. [Өнім](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D3%A8%D0%BD%D1%96%D0%BC) көбейеді, [шығындар](https://kk.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%A8%D1%8B%D2%93%D1%8B%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D0%B4%D1%8B%D2%A3_%D1%82%D2%AF%D1%80%D0%BB%D0%B5%D1%80%D1%96&action=edit&redlink=1) өзгермейді.

3. [Өнім](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D3%A8%D0%BD%D1%96%D0%BC) көбейеді, [шығындар](https://kk.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%A8%D1%8B%D2%93%D1%8B%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D0%B4%D1%8B%D2%A3_%D1%82%D2%AF%D1%80%D0%BB%D0%B5%D1%80%D1%96&action=edit&redlink=1) өседі, бірақ өсу қарқыны төмен болады.

4. [Өнім](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D3%A8%D0%BD%D1%96%D0%BC) көлемі өзгермейді, [шығындар](https://kk.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%A8%D1%8B%D2%93%D1%8B%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D0%B4%D1%8B%D2%A3_%D1%82%D2%AF%D1%80%D0%BB%D0%B5%D1%80%D1%96&action=edit&redlink=1) төмендейді.

5. [Өнім](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D3%A8%D0%BD%D1%96%D0%BC) азаяды, [шығындар](https://kk.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%A8%D1%8B%D2%93%D1%8B%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D0%B4%D1%8B%D2%A3_%D1%82%D2%AF%D1%80%D0%BB%D0%B5%D1%80%D1%96&action=edit&redlink=1) төмендейді, бірақ мұның төмендеу қарқыны жоғары болады.

*Өнімділіктің* [көрсеткіштері](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D3%A9%D1%80%D1%81%D0%B5%D1%82%D0%BA%D1%96%D1%88) жүйесінде [фирманың](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%B8%D1%80%D0%BC%D0%B0) іс-әрекеттерінің барлық жағдайлары қамтылады. Сондықтан, әсіресе бүгінгі жағдайда, тек [өндіріс](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D3%A8%D0%BD%D0%B4%D1%96%D1%80%D1%96%D1%81) [факторларын](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80) есепке алумен қанағатганбай, адам факторын да есепке алу қажет.

|  |  |
| --- | --- |
| [Өндірістің](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D3%A8%D0%BD%D0%B4%D1%96%D1%80%D1%96%D1%81) техникалық дәрежесін көтеру | Кешендік [механизация](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D1%85%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F%D0%BB%D0%B0%D1%83) және [автоматизация](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%B2%D1%82%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D1%82%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D1%8B%D1%80%D1%83). Прогресивтік технология енгізу. [Өнімнің](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D3%A8%D0%BD%D1%96%D0%BC) конструкциясын, техникалық сипаттамаларын т.б. жетілдіру. [Еңбек](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D2%A3%D0%B1%D0%B5%D0%BA) заттарының пайдаланылуын жақсарту немесе оларды басқалармен алмастыру. |
| Басқаруда [еңбекпен](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D2%A3%D0%B1%D0%B5%D0%BA) [өндірістің](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D3%A8%D0%BD%D0%B4%D1%96%D1%80%D1%96%D1%81) ұйымдастырылуын жетілдіру | Басқару құрылымын. Басқарудағы [еңбекті](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D2%A3%D0%B1%D0%B5%D0%BA) [механизациялау](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D1%85%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F%D0%BB%D0%B0%D1%83) және рационалдау EFҰ (HOT) енгізу. Еңбекті мөлшерлеу |
| Өндіріс құрылымындағы өзгерістерге сәйкес еңбек шығындарының өзгерістері | Еңбек сыйымдылығының дәрежесі әр түрлі болатын жеке өнімдер түрлерінің үлес салмағын өсіру немесе төмендету |
| [Адам факторы](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%B4%D0%B0%D0%BC_%D1%84%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%8B) | Білім [дәрежесінің](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D3%99%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%B5) өсуі, [өндірістік](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D3%A8%D0%BD%D0%B4%D1%96%D1%80%D1%96%D1%81) квалификацияның өсуі, адамдардың [еңбекке](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D2%A3%D0%B1%D0%B5%D0%BA) қатынасы |

Басқа салаларда [шығындардың](https://kk.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%A8%D1%8B%D2%93%D1%8B%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D0%B4%D1%8B%D2%A3_%D1%82%D2%AF%D1%80%D0%BB%D0%B5%D1%80%D1%96&action=edit&redlink=1) айырмашылығын дүниеге әкелетін жағдайлар — жаңа [бұйымдарды](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D2%B1%D0%B9%D1%8B%D0%BC), технологияларды енгізу, ұйымдық формаларды құруға, өндіруге, дамытуға және сапалық жетілдіруге бағытталған жағдайлар енгізу, еңбек ресурстарының сапасы мен квалификациясы және т.б. жағдайлар. Өндіріс шығындарының құрылымында ресурстардың қандай түрі басым болуына байланысты салалар мына түрлерге бөлінеді: еңбек сіңіргіш, материал сіңіргіш, қуат сіңіргіш.  
Әдетте, материалдық шығындардың үлес салмағының өсуі өндірістің мамандануымен, онда кебінесе кешендік бұйымдарды пайдаланумен байланысты болады. Бүгінгі заманда, салалар масштабында, [шығындардың](https://kk.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%A8%D1%8B%D2%93%D1%8B%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D0%B4%D1%8B%D2%A3_%D1%82%D2%AF%D1%80%D0%BB%D0%B5%D1%80%D1%96&action=edit&redlink=1) динамикасын екі қарама-қарсы тенденциялардың сайысы белгілейді.  
Біріншісі, [өндіріс](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D3%A8%D0%BD%D0%B4%D1%96%D1%80%D1%96%D1%81) [шығындарын](https://kk.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%A8%D1%8B%D2%93%D1%8B%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D0%B4%D1%8B%D2%A3_%D1%82%D2%AF%D1%80%D0%BB%D0%B5%D1%80%D1%96&action=edit&redlink=1) өсіреді. Осы жағдайға әкелетін [факторлар](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80):

- тұтынудың, сондықтан өндірістің жекеленуін (индивидуалдық болуын) көздеу;

- шығарылымдардың (шығарылатын өнімнің) ассортиментінің жиі-жиі өзгертіліп тұруын, алмасуының қажеттігі;

- ҒЗТКЖ шығындарының өсуі, қызметкерлердің білім дәрежесін жоғарылату, жарнама т.б.

Екіншісі, [тенденция](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B5%D0%BD%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%86%D0%B8%D1%8F) жаңа технологиялардың алдымен [ресурстарды](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%B5%D1%81%D1%83%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%80) үнемдеуді көздейтінімен байланысты. Қазіргі заманда, ілгері дамыған елдерде, көп [өнімдер](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D3%A8%D0%BD%D1%96%D0%BC) бойынша [өндіріс](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D3%A8%D0%BD%D0%B4%D1%96%D1%80%D1%96%D1%81) [дәрежесінің](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D3%99%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%B5) дамығаны сонша, тіпті оны одан әрі өсіру тиімді емес болып отыр. Бұл [жағдайларда](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D0%96%D0%B0%D2%93%D0%B4%D0%B0%D0%B9) өндірісті сапа жағынан жетілдіру мақсатталады. Жаңа өнімдердің сапасының жоғарылауы, көбінесе, олардың бағасының осүіне емес, кемуіне, проценттеп емес, еселеп, әкеліп соғады. [Ассортименттің](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D1%81%D1%81%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%B8%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82) күрделі алмасып жаңаруы әр 5-10 жылда, жаңа технологияға көшу — әр 3 жылда жүріп отырады.  
 Жеке региондардың (және елдердің) орналасуының табиғи географиялық жөне [демографиялық](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D0%BC%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D0%B8%D1%8F) айырмашылықтары өндіріс шығындарының регионалдық (елдераралық) дифференциациясын тудырады. Бұдан көп бұрын [А.Смит](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%B4%D0%B0%D0%BC_%D0%A1%D0%BC%D0%B8%D1%82) былай деп жазған: *«Егер кейбір бөтен ел бізді кейбір тауармен, біздегі бағадан арзан бағамен қамтамасыз ете алса, онда олардан сол* [*тауарларды*](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B0%D1%83%D0%B0%D1%80) *біздің өндірістің артық өндірген өнеркэсіп өнімдеріне сатып алған жөн»*. Бұл көзқарас абсолюттік артықшылык теориясы деп аталды. Д.Рикардо өзара пайдалы [сауда](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B0) мен [еңбектің](https://kk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D2%A3%D0%B1%D0%B5%D0%BA) халықаралық мамандалуының жалпы принциптерін тұжырымдаған.

**Өтемақы жүйесінің мақсаттары мен дәстүрлі жүйесі.** Кәсіпорын қызметкерлерінің өндірістік тәртібін, ынтасын алда тұрған стратегиялық мәселеге жетуге бағыттап отырады, басқа сөзбен айтқанда қызметкердің материалдық қызығушылықтарын ұйымның стратегиялық мәселелерімен біріктіру өтемақы жүйесінінің негізгі мағынасы болып табылады.

Стратегиялық мәселелерде табысқа жетуге қажетті мамандарды тарту үшін ұйымдар еңбек нарығында өзара бәсекеге түседі.Сондықтан ұйымға керекті қызметкерлер санатына қолданылатын өтемақы жүйесі бәсекеге түсуге қабілетті болуға тиіс.

Өтемақы қызметкерлерді ұйымдар үшін қажетті іс-әрекеттер жасауға бейімделуі тиіс.Өнімділік, шығармашылық, тәжірибе және кәсіпорын философиясына берілгендік сияқты адами сапалары өтемақы жүйесі арқылы ынталандыруы керек.

Өтемақы жүйесі бір жағынан, ұйымдағы әрбір қызметкерге жақсы түсінікті брлуы қажет: екінші жағынан әкімдік етуге оғай болуы қажет, яғни оның үздіксіз қызмет атқаруын қамтамасыз ететін материалдық және еңбек ресурстарының оншалықты көп болуын талап етпеуі керек.

***Өтемақының дәстүрлі жүйесі.*** Өтемақының дәстүрлі жүйесі қызметкердің ұйымнан алатын өтемақысы екі элементтен-негізгі (жалақы немесе еңбекақы) және қосымшадан – тұратынын көрсетеді және олар белгілі бір ұзақ мерзім ішінде тұрақты болады.

**Жалақы** –бұл ұйым қызметкерге өзіне жүктелген міндетті орындағаны үшін белгілі бір мерзімде төленетін ақшалай өтемақы.Әрбір қызметкердің жалақы деңгейі әрбір жұмыс орнының салыстырмалы (ұйым ішінде) құндылығы мен оның абсолюттік құндылығын сәйкестіндіру арқылы және осы негізде қызметтік еңбекақы жүйесін құрумен анықталады.

Жұмыс орнының топтастырылуы осы ұйымдағы олардың әрбірінің салыстырмалы құндылығын анықтаудан тұрады. Жұмыс орны топтастырылуының кең тараған әдістері:

* жұмыс орнының маңызына қарай бөлу-қызметтік нұсқауларды эмприкалық талдау жолымен әрбір жұмыс орнына белгілі бір дәреже бекітіледі;
* разрядтар жүйесін жасауда-әрбір жұмыс орнына, қызметтік нұсқауларды қанағаттандыратын сипаттамаға сәйкес разряд бекітіледі;
* балдар жүйесінде-ұйымдағы әрбір жұмыс орнын сипаттайтын түйінді факторлар анықталады.

**Әр түрлі өтемақы әдістері** әрбір жұмыс орынның салыстырмалы құндылығының мүмкіншілігіне дәрежесін дәл анықтауға мүмкіндік береді.

**Еңбек нарығы туралы ақпарат жинау әдістерінің** кең тараған түрі, жалақы деңгейін анықтауға мүмкіндік беретін еңбек нарығында орын алған өтемақы бейнесін анықтайтын шолу жасау болып табылады.

Жұмыс орнының салыстырмалы және абсолюттік құндылықтарын теңеудің нәтижесі шолу нәтижесінде анықталған қызмет үшін төленетін еңбекақы шамасы мен қызметтің өзі бағаланатын балдардың қосындыларымен салыстыру арқылы табылады.

**2. Жеңілдіктер жүйесін басқару және ауыспалы жалақы жүйесі.** Өтемақының дәстүрлі жүйесінің негізі болып табылатын жалақыға, қосымша ретінде қазіргі заман ұйымдар өзінің қызметкерлеріне едәуір жеңілдіктер түрін ұсынады.Мұндай жеңілдіктер қатарына барлық қосымша қызмет көрсетулер немесе төлемдер, медициналық сақтандыру, өмірді сақтандыру, материалдық көмек, қосымша демалыс, тегін тамақ, кәсіпорын автокөлігін пайдалану, санаторияларда демалу және т.б. жатады.

***Жеңілдіктер*** - қызметкерлердің өмір сүру деңгейін жоғарылататын қызмет көрсетуді алуға құқық беру түрінде ұйым жұмыскерлеріне берілетін өтемақының бір бөлігі.

***Ауыспалы жалақы жүйесі.*** Өтемақының дәстүрлі әдістеріне қарағанда, ауыспалы жалақы жүйесінің ерекшелігі жұмыскердің алатын өтемақы деңгейі ұзақ мерзімге тұрақты болмайды, әр түрлі факторлардың әсерінен, бірінші кезекте жұмыстың нәтижелеріне байланысты өзгеріп тұады.

Кең қолданылатын көптеген ауыспалы жалақы жүйелері бар, олардың ішіндегі ең белгілісі ***кесімді жалақы*** болып табылады.

Кесімді еңбекақының артықшылығы – еңбек нәтижелері мен сыйақы мөлшері арасында тікелей байланыстың барлығы.

Кесімді жалақының ерекше түрлеріне комиссиялық немесе сауданы ынталандыру жүйелері жатады.

Өткізу бөлімінің қызметкерлерін ынталандыру негізінде қарапайым қағида жатыр, яғни өткізу көлемі мен сыйақы мөлшері арасында тікелей тәуелділік орнатылған.

Ерекше жетістіктерге жеткенде қолданылатын марапаттаудың бір түрі-сыйақы төлеу.Сыйақы дамыған елдерде дәстүрлі өтемақы жүйесінің мына екі түрлі кемшілігін болдырмау құралы ретінде үлкен танымалдыққа ие болуда:

* қызметкердің жұмыс нәтижесі мен марапаттау шамасының арасындағы байланыстың аздығы;
* жеке жұмыскердің төлемақы мөлшері мен бүкіл ұйым мен бөлімшенің іс-әрекет нәтижелерінің арасында тіклей байланыстың болмауы.

Жұмыскерге өз жұмыс орнында оның қызметтік міндеттемелерін атқарғаны үшін, кәсіпорын мақсаттарын орындауда қосқан үлесі үшін төленетін қосымша ақыны жеке сыйақы деп атайды.

Қазіргі уақытта сыйақы мөлшерін анықтаудың кең тараған әдістерінің бірі-«жоспарланған сыйақы мөлшерін жеке жылдық жоспардың орындалу пайыз мөлшеріне көбейту» арқылы табылады.

Белгілі бір өндірістік тапсырмаларды ұжым орындаған жағдайда бөлімше қызметкеріне бірыңғай жалақы қорынан жалақы төленеді.Ұжымдық жалақыны бөлу бригада мүшелерімен жүзеге асады.Бөлудегі кең қолданылатын әдістердің бірі-еңбекке қатысу коэффициенті (ЕҚК), жалпы нәтижеге жетудегі әр кісінің үлес дәрежесін көрсететін коэффициент және сол бойынша бригада әрбір мүше ЕҚК тағайындау арқылы оның ұжымдық жалақыдан алатын еңбекақы үлесін анықтайды.

Қызметкердің жеке сыйақысын бүкіл ұйым іс-әрекетінің нәтижесімен,алға қойылған мақсаттардың орындалу дәрежесімен байланыстыру үшін ұйым жұмысының қортындысы бойынша сыйақы тағайындалады.

Қызметкердің білімі туралы төлем жүйесін енгізетін ұйым үшін жұмыскерлерді марапаттайтын «білімдерді» анықтау маңызды мәселе болып отыр.Оларды таңдауды жүзеге асыруға керек болатын қоғамдық сипаттамаларын және стратегиялық даму мәселелерін бағалау олардың негізі болып саналады.

Басшылар біліктілігіне мыналар жатады: проблеманы шешу немесе әсер ету.

Бүгінде адамның жұмыс орнындағы мінез-құлқына ақшалай емес марапаттау факторлары үлкен әсерін тигізеді.Қызметкердің уәждемесі мен өнімділігі қандай жағдайда, қандай құрал-жабдықтарда, қандай ұжымда ол жұмыс істейтіне, жұмыс орнына өзінің ой өрісін қаншалықты пайдалана алатындығына, оның шешім қабылдауға және адамдарды басқару мүмкіндігіне байланысты.Қоғамның дамуымен қатар осы материалдық емес факторлардың маңызы, олардың әлеуетті жұмыскерлер үшін тартымдылығы күшейе түсуде, демек жұмыскердің ұйыммен барлық қатынастарын қамтитын «біліктілік пакеті» тұжырымдамасын енгізу керек деушілер күннен күнге артып келеді.

**Бақылау сұрақтары:**

1.Ұйымдағы нақты жұмыс орнына сәйкес келетін және ақшалай түрдегі еңбекақының шамасы (апталық, айлық,жылдық )

2.Ұйым қызметкерлеріне қызмет көрсетулерді пайдалану түріндегі, олардың өмір сүру деңгейін жоғарылататын өтемақы бөлігі

3.Қызметкерлерге берілетін өтемақының көлемі тұрақты емес, керісінше оның көлемі жұмыс нәтижесіне, бөлімше немесе бүкіл ұйым жұмысының нәтижесіне байланысты өзгеріп отыратын марапаттау жүйесі

4.Марапаттау көлемі қызметкерлердің орындаған жұмысының көлеміне байланысты болатын өтемақы жүйесі

5.Жеке қызметкерлерді марапаттау көлемі топ жұмысының нәтижесімен анықталатын өтемақы жүйесі

6.Кәсіпорын өндірістік қуатты жоғарылатуға ұмтылғанда пайдаланатын және көп мөлшерде өнім бірлігін сатуға бағытталған комиссиялық сыйақыны анықтау тәсілі

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