

У.З. САКЕНОВА

КАДРЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ

О Қ У Қ Ұ Р А Л ы

Вместе мы
можем больше...
Kashira & Partners



Сакенова Урзада Зейлабдинқызы

«Кадрлық менеджмент»

Оқу құралы

Алматы
2019

«Сырдария» университеті
КІТАПХАНА
Ичв. № 67391

ӘОЖ 005 (075.32)
КБЖ 65.290-2я722
С 17

*Жаңа технологиялар колледжінің ғылыми әдістемелік
кеңесінің отырысында қаралып бекітілді.
№5 хаттама 28.05.2016ж*

Пікір жазғандар:

Тұрғанбаева С.Б. - Кафедра меңгерушісі, Экономика магистрі
Құрманбаев С. - зғд, профессор

Сакенова У.З.

С 17 «Кадрлық менеджмент»: Оқу құралы./ У.З. Сакенова. – Алматы:
Альманахъ, 2019. – 119 б.

ISBN 978-601-7590-75-8

Әдістемелік құрал «Кадрлық менеджмент» пәнін оқытуда теориялық
материалдарды қайталап бекітуде тәжірибелік тапсырмаларды орындауға
қолдануға арналған.

826.1;140.М.С

ӘОЖ 005 (075.32)
КБЖ 65.290-2я722

*Бұл басылымға барлық құқықтар «Альманахъ» баспа үйіне тиесілі. Авторлық құқық
заңының келісімісіз кез келген тәсілмен көбейтуге тыйым салынды.*

ISBN 978-601-7590-75-8

© Сакенова У.З., 2019
© Альманахъ, 2019

МАЗМҰНЫ:

| | |
|--|-----|
| 1. Кадрлық менеджмент пәні, мәні, әдістері..... | 5 |
| 2. Ұйымның персоналы (кадрлары)..... | 8 |
| 3. Кадрлық саясат және оның міндеттері..... | 12 |
| 4. Басқарудың ұйымдық-өкімдік әдістері және кадрлық құрамды қалыптастыру..... | 19 |
| 5. Кадрлық қызмет және оның міндеттері..... | 23 |
| 6. Кадрлық құрамды қалыптастыру..... | 27 |
| 7. Жоспарлау әдістері және кадрларды басқару..... | 33 |
| 8. Кадрларды басқару..... | 41 |
| 9. Мотивация-табысты басқарудың негізі..... | 46 |
| 10. Қазіргі басқарудағы болжау мен үлгілеудің рөлі..... | 49 |
| 11. Өкілдіктер..... | 53 |
| 12. Бақылау-басқару функциясы ретінде..... | 52 |
| 13. Ұйымдағы топтардың құрылуы және басқару..... | 55 |
| 14. Шешім қабылдау..... | 58 |
| 15. Ұйым жұмысының тиімділік көрсеткіштерінің критерийлері..... | 62 |
| 16. Әдеп. Басқару ісіндегі мәдениет..... | 70 |
| 17. Басшы жұмысын жоспарлау..... | 80 |
| 18. Еңбекке ақы төлеу..... | 84 |
| Тест сұрақтары | 98 |
| Пайдаланылған әдебиеттер | 118 |

Еңбек ресурстарын басқару-бұл ұйымдағы қызметті алу мезетінен бастауға дейінгі адамдарды басқару процесі. Еңбек ресурстары қажетті физикалық дамуы, ақыл қасиеттері мен білімге ие тұрғындардың бөлігі. Басқарудың объектілерін айқындау, басқарушылық қарым-қатынас оның негізгі принциптері, басқарушылық қызметтегі мәдениет т.с.с.ролі ерекше жоғары. Сонымен бірге, ұйымның кадрлық қызметін қалыптастырудың әдістері мен нысандары және олардың міндеттері, кадрларға қажеттілікті жоспарлаудың негіздері, топпен ұйымдастырудың әдістері мен кадрлардың жұмысқа қабілеттігін қолдау, персоналды бағалау, оларды іріктеу, мотивация негізі және оның факторлары, басқару қызметінің мәдениеті т.с.с. мәселелер маңызды орын алады. Нарықтық қатынас жағдайындағы ұйымдар үшін қазіргі менеджменттің маңызын, ұйымның ішкі және сыртқы ортасының элементтері, ұйымдағы басқару процесі, басқарудың объектісі мен субъектісін біліп меңгеру маңызды. Кадрлық менеджмент-адамдарға тән үрдістерде топты қалыптастыру нәтижесінде өрістейтін техника мен тәсіл. Бұл өнім мен технология, өндірісті ұйымдастыру, басқару еңбегі, әлеуметтік қатынас саласында жанарту, жаңалық енгізу мақсатында фирма, компанияларды тиімді басқару принциптері, тәсілдері мен нышандарының жиынтығы.

Қазіргі кезде менеджмент жоспарлау қызметі мазмұнының өзгеруімен байланысты фактілерді жан-жақты зерттеуімен, кәсіпорындардың ойдағыдай іс-әрекетімен, басқаруды түпкі нәтижесіне қарай ұйымдастыруымен, дамыған теориясымен және маркетинг практикасымен, жаңа технологияны жасаумен, оның факторын жандандыратын шешімдер қабылдаумен сипатталады.

Менеджменттің бастапқы ұғымы-бұл басшылық.

Іскер ұйымдар тек өз басшылары немесе менеджмент арқылы ғана әрекет ете алады.

Менеджменттің міндетіне, басшылық етуіне жаңа технологияны игеруіне жүртшылықтың мұқтажын қанағаттандыру жатады. Егер ұйым нашар, әрі тиімсіз жұмыс істесе-онда оның жаңа қожайыны жұмысшыларды өтсе, басшыларын ауыстырады. Менеджмент ұйым жұмысын ұйымдастыра отырып, қызметкерлер мұқтажын толық қанағаттандырады, олардың жұмысын жылжытыруды әрі тиімділігін арттыруды көздейді.

Сонымен, Менеджмент-1-ден, бұл басқару, басшылық ету органы; 2-ден, бұл адамдарды басқару (әрекеті).

Менеджменттің қызметтері:-жоспарлау және болжау, ұйымдастыру, үйлестіру, бақылау.

Бұл пәнді оқытудың мақсаты-студенттердің өзіндік бағалауына-өзінің жеке психологиялық ерекшеліктерін тануға, өзінің еске сақтау қабілеті, мінез-құлқының ерекшеліктеріне байланысты кепілдеме алуға көмектеседі. Сонымен бірге, басқарушының қызметіне ықпал ететін және анықтайтын факторлармен, басқарудың қазіргі кездегі амалдарымен, басқару қызметінің нәтижелерімен, олардың функцияларымен танысу болып табылады.

1. Кадрлық менеджмент пәні, мәні, әдістері

1. Кадрлық менеджмент түсінігі
2. Кадрлық менеджменттің қызметі
3. Кадрлық менеджменттің әдістері

1. Кадрлық менеджмент – адамдарға тән үрдістерде топты қалыптастыру нәтижесінде өрістейтін техника мен тәсіл. Бұл өнім мен технология, өндірісті ұйымдастыру, басқару еңбегі, әлеуметтік қатынас саласында жанарту, жаңалық өнiту мақсатында фирма, компанияларды тиімді басқару принциптері, тәсілдері мен нышандарының жиынтығы.

Қазіргі кезде менеджмент жоспарлау қызметі мазмұнының өзгеруімен байланысты фактілерді жан-жақты зерттеуімен, кәсіпорындардың ойдағыдай іс-әрекетімен, басқаруды түпкі нәтижесіне қарай ұйымдастыруымен, дамыған теориясымен және маркетинг практикасымен, жаңа технологияны жасаумен, адам факторын жандандыратын шешімдер қабылдаумен сипатталады.

Менеджменттің бастапқы ұғымы–бұл басшылық.

Іскер ұйымдар тек өз басшылары немесе менеджмент арқылы ғана әрекет ете алады.

Менеджменттің міндетіне, басшылық етуіне жаңа технологияны игеруіне жұртшылықтың мұқтажын қанағаттандыру жатады. Егер ұйым нашар, әрі тиімсіз жұмыс істесе-онда оның жаңа қожайыны жұмысшыларды емес, басшыларын ауыстырады. Менеджмент ұйым жұмысын ұйымдастыра отырып, қызметкерлер мұқтажын толық қанағаттандырады, олардың жұмысын жандандыруды әрі тиімділігін арттыруды көздейді.

Сонымен, Менеджмент-1-ден, бұл басқару, басшылық ету органы; 2-ден, бұл-адамдарды басқару (әрекеті).

2. Кадрлық менеджменттің қызметтері:

- Жоспарлау және болжау
- Ұйымдастыру
- Үйлестіру
- Бақылау

Жоспарлау-басқару стратегиясын, бағдарлама іс-әрекетін жасау, қаржыландыру көздерін іздестіру және белгіленген шешімдер мен бағдарламаның орындалу мерзімін анықтау.

Ұйымдастыру-ранг дәрежесіне байланыссыз барлық жұмыскерлердің орындауға, жүзеге асыруға тиісті жұмыстарын ұйымдастыру; барлық қызметкерлердің күш-жігерін өнімді жұмысқа мақсатпен бөлу және оны жоғарғы тиімділікке мақсатты бағыттау.

Үйлестіру-өзінің және қызметкерлердің жұмыстарын тұрақты қарай отырып, өзінің және сол ұйымның қойған мақсатына жету үшін бағыттау, істерін үйлестіру.

Бақылау-алдағы мақсаттарды қамтамасыз ету үшін ұйымның жұмысын бақылау.

3. Менеджмент әдістері-бұл ұйымның тиімді дамуын қамтамасыз ету мақсатында түрлі басқару міндеттерін шешудің ережелері мен процедураларының жүйесі.

Ғылыми басқарудың дәстүрлі емес жүйесінде келесідей әдістер қолданылады:

-Ойын теориясы, кайбір істің бәсекелеске әсер етуін бағалау үшін қолданылады.

-Имитациялық модельдендіру тәсілі, арнайы құрылымдар пайдаланылып нақты өмірді имитация жасайды, яғни өз ұйымының экономикалық жағдайын модельдейді(бәсекелесінің экономикалық іс-әрекетін оқып біледі).

-«Бұтақты ағаш тәрізді шешімдер» тәсілінде, мәселені схема түрінде және баламаларды көзбен шолып қарауды ұсынады.

-Болжау тәсілі. баламаны және оның ықпалын айқындау үшін қолданады.

Басқару міндеттерінің күрделілігі мен сипатына байланысты ұйым менеджменті бірнеше деңгейге бөлінеді:

-менеджменттің жоғары деңгейі, топ менеджмент - ұйымның мақсатын,стратегиясын және жұмыс жоспарын анықтайды (ұйымды жалпы басқара отырып максималды пайда табуға бағытталған).Бұларға директорлар кеңесінің төрағасы,президенті,фирманың вице-президенттері,бақылаушылар мен казначейлерді жатқызады.Олар ұйымның жалпы стратегиясын жасаумен,болжаумен және ұзақ мерзімді жоспарлаумен,кадр саясаты мәселелерін шешіп,сыртқы ұйымдармен байланыс орнатумен т.с.с.шұғылданады.

-менеджменттің орташа деңгейі, мидл менеджмент-ұйымның функционалды қызметін басқаруға арналған (техникалық және технологиялық жаңалықтарды енгізумен, ақпарат және нарықты басқарумен байланысты). Бұлар-менгерушілер, орынбасарлар жатады. Олардың міндеттері қабылданған шешімдерді жүзеге асыру, орындау.

-менеджменттің төменгі деңгейі, ловер менеджмент-алғашқы буындағы жетекшілерді жатқызады (олар ұйым қызметкерлерінің жұмысын тікелей ұйымдастыруды және жоспардың орындалуын,өнім өндіру графигі мен оның өткізілуін қамтамасыз етеді).Бұлар-учаске бастығы,мастерлер,топ басшылары.Олардың міндеттері-жұмыскерлерді компанияға адал болуға тәрбиелеу,әр түрлі әлеуметтік жанжалдарды басу,мақсатқа жету үшін ақыл-ой энергиясын жұмылдыра білуі.

Менеджер кім?

Менеджер бұл-басқарумен және экономикамен шұғылданатын,заң және басқа да мәселелерді жақсы білетін маман адам.Менеджердің негізгі міндеттеріне:1-ден,қолда бар ресурстармен тұтас өндірістік бірлік құру; 2-ден,кез-келген шешімді қабылдап,іс-әрекетке кіріскенде бүгінгі талапты ескерумен коса ұйымның болашағы туралы да ойлануы жатады. Менеджердің негізгі қызметіне: 1-ден, менеджер іскер кәсіпорынның мақсатын орындайды,ол үшін не істеу керектігін ойластырады;2-ден,менеджер ұйымдастырушы.Ол жұмыстарды жүйелеп бөледі, жұмыскерлердің тиісті құрамын іріктейді т.б. 3-

леп, менеджер көтермелеу шараларын камтамасыз етіп, адамдармен тығыз байланыс орнатады. Қолда бар барлық мүмкіндікті-сыйлық беру, марапаттау, жоғары қызметке тағайындау сияқты шараларын пайдаланады. Менеджер ұжымдағы барлық адамдармен тіл табысып, тұрақты байланыс орнатады. 4-ден, менеджер ұйымның іс-әрекетін талдайды, нормалауды белгілейді, ұйымдағы жұмыс істейтін барлық адамдардың жұмысын бағалайды. 5-ден, менеджер адамдардың қызмет жағынан кемелденіп, жоғарылауын камтамасыз етеді. Адамдардың мамандағының жетілдірілуі, қызмет жағынан жоғарылап не төмендеуі, ұжым бірлігінің нығаюы не берекесізденуі де менеджердің жұмысына тығыз байланысты болады.

2. Ұйымның персоналы(кадрлары)

1. Персонал саны
2. Персонал қозғалысы
3. Персонал категориялары
4. Персонал құрылымы

Персонал(кадр)-ұйымның (жетекшіні қоспағанда)әртүрлі өндірістік-шаруашылық міндеттерін орындайтын негізгі штаттық жұмыскерлер құрамы.

Олар саны, құрылымы, кәсіби жарамдылығы, компетенттілігі (құзыреттілігі) мен сипатталады.

1. Персонал саны-өндірістік процесстің еңбексыйымдылығы, күрделілігі, ауқымдылығы, сипатымен және оларды механизациялау, автоматтандыру, компьютерлендіру деңгейімен анықталады.

Осы факторлар олардың нормативті(жоспарлы)көлемін анықтауға бағыттайды, дегенмен практикада ешуақытта ол құрамды камту мүмкін бола бермейді. Сондықтан, персонал тізімдік (факт бойынша)санымен сипатталады, яғни осы мезгілде ұйымда арнайы жұмыс істеп жүрген қызметкерлер санымен объективті түрде сипатталады. Жұмыскерлердің әрбір календарлық күніндегі тізімдік құрамына жұмыскерлердің факт бойынша санымен бірге белгілі бір себептерге байланысты келмегендер де кіреді.

Тізімдік санының құрамына кіретін жұмыскерлердің 3 категориясын ажыратуға болады:

1. Тұрақты-ұйымға контракт бойынша бір жылдан жоғары мерзімге қабылданған жұмыскерлер

2. Уақытша-2 ай мерзімге дейін, ал уақытша келмегендерді ауыстыру үшін-4 айға дейін

3. Маусымдық-маусым кезінде 6 айға дейін қабылданғандар.

Тізімдік санына-бір жолғы жұмыстар, арнайы жұмысқа тартылғандар, азаматтық-құқықтық сипаттағы келісім негізінде жұмыс істейтіндер, өндіріспен босатып, оқуға жіберілгендер т.б. сырттай жұмысын біріктіруші тізімдік емес құрамды жұмыскерлер кірмейді.

Персоналдың тізімдік саны-күнделікті табельдік жазбаларда есепке алынады: жұмысқа келгендері, белгілі себептермен келмегендері тіркеледі.

Жұмыскерлердің орта жылдық және ортатоксандық санын келесі формуламен анықтайды:

$$\text{ЧПср} = \frac{\frac{1}{2}Ч_1 + \frac{1}{2}Ч_2 + \dots + \frac{1}{2}Ч_n + 1}{n}$$

мұндағы, ЧПср-мерзімдегі персоналдың орта тізімдік саны

Ч₁, Ч₂, Ч_п-әрбір мерзімнің басындағы персонал саны.

п-берілген уақыт аралығындағы мерзім саны.

Түрлі себептерге байланысты жұмыскерлердің барлығы бірдей жұмыс орнында бола бермейді, әр мерзімге шын мәніндегі персонал санын жұмыскерлердің жұмысқа келу санын сипаттайды.

2. Персонал қозғалысы.

Статистикада персонал қозғалысын нақты және қатысты көрсеткіштермен анықтайтын және айналымды сипаттайды. Нақты көрсеткіштермен персонал қозғалысының қабылдау және шығу айналымын сипаттауға болады.

Ұйым бойынша

$$\text{айналым} = \frac{\text{мерзімдегі қабылдағандар саны}}{\text{мерзімдегі персоналдың ортатізімдік саны}}$$

Шығу бойынша

$$\text{айналым} = \frac{\text{түрлі себептерге байланысты мерзімдегі шыққандар саны}}{\text{мерзімдегі персоналдың ортатізімдік саны}}$$

$$\text{Түркітталық коэффициенті} = \frac{\text{барлық уақыт ішінде ұйым тізімінде тұрған жұмыскерлер саны}}{\text{мерзімдегі персоналдың ортатізімдік саны}}$$

$$\text{Ағымдылық коэффициенті} = \frac{\text{артық айналым}}{\text{мерзімдегі персоналдың ортатізімдік саны}}$$

$$\text{Ізгілік коэффициенті} = \frac{\text{ұйымнан кеткен белгілі өтілі бар адамдар саны}}{\text{мерзімдегі персоналдың ортатізімдік саны}}$$

3. Персонал категориялары

Персоналдар еңбек қызметіне қарай жұмысшылар және қызметшілер деп бөлінеді.

Жұмысшылар – өндірістік сипаттағы материалдық құндылықтарды құрайды немесе қызметтер көрсетеді. Олардың өзін негізгі және көмекші жұмысшылар деп бөледі.

Біріншісі, -технологиялық процесстерде – еңбек затының кеністіктегі түрін, формасын, құрылымын, қасиетін өзгертеді, нәтижесінде материалдық өнім немесе қызметтер құрылады.

Екіншісі, - құралғыларға, жұмыс орнына қызмет көрсетумен байланысты – жолдеу, инструментальды транспорттық, қоймадағы жұмыстар.

Жұмысшылар мамандықтары, жасы, еңбек өтілі және еңбекке төлем формасы мен жүйесіне байланысты бөлінеді.

Кіші қызмет көрсетуші персонал-негізгі жұмыстармен байланыссыз-аула сыпырушы, курьер, тазалаушы(уборщик) жетекшінің көлік жүргізушісі т.б. жұмысшылар.

Қызметшілер-адамдардың іс-әрекеттерін ұйымдастыру, өндірісті басқару, әкімшілік-шаруашылық, қаржы-бухгалтерлік, жабдықтау, заңгерлік, тәртіптеушілік және т.б. қызметтерді жүргізеді.

Қызметшілер- кәсіби маман, ой және интеллектуалды еңбекпен айналысатын топтарға жатады. Олар бірнеше ішкі топтарға бөлінеді.

1-ден, жетекшілер жалпы басқару қызметтерін орындайды. Оларды 3 деңгейге бөледі: жоғарғы (жалпы ұйым басшысы) орта (негізгі құрылым бөлімшелері) төменгі (орындаушылармен жұмыс істейді) жетекшілерге олардың орынбасарларын, бас мамандар, мемлекеттік инспекторларын жатқызады. Олардың барлығы – әкімшілікті құрайды(кадр бөлімінің қызметшілері де кіреді).

2-ден, мамандар-экономистер, заңгерлер, инженер-техникалық жұмыскерлер, олардың көмекшілері. Олардың дайындық деңгейіне байланысты жоғары және орта біліктіліктегі мамандарға бөледі.

3-ден, қызметшілерге жататын басқа жұмыскерлер. Олар құжаттарды дайындап рәсімдеумен есепке алу, тексеру, шаруашылық қызмет көрсетумен мысалы, кассир, іс-жүргізуші, архивариус, комендант жүргізеді.

4. Персонал құрылымы.

Белгілі лауазымдық қызметке отыру үшін адамдардың мамандығы мен біліктілігі сәйкес келуі керек. Кәсіби маман дегеніміз- сол жұмыстың деңгейінде орындай алатын кешенді арнайы теориялық білімі мен практикалық дағдысы қалыптасқан адам.

Әрбір кәсіби мамандық төңірегінде еңбекті бөлу нәтижесінде шектеулі міндеттері бар мамандар бөлінеді. Мысалы, заңгер мамандығы бойынша- азаматтық құқық, мемлекеттік құқық т.б. жұмыстары жатады. Маманның практикасы мен тәжірибесі дағдыны, білімін, істеу қабілетін біріктіріп, біліктілігін құрайды.

Жұмыскердің біліктілік деңгейін құзыреттілік (компетенттілік) деп атайды

Статистикада персонал біліктілігін сипаттайтын бірнеше сандық көрсеткіштер есептеледі

Біліктілік коэффициенті $K_{кв} = \frac{Поб}{Поп} \cdot \frac{N^2}{N^2}$

Поб- қажетті білімі бар жұмыскерлер саны

Поп- қажетті тәжірибесі бар жұмыскерлер саны

N- жұмыскерлердің жалпы саны.

Жұмыскерлердің біліктіліктерін пайдалану коэффициенті

Кисп кв = $\frac{\text{біліктілігіне сәйкес жұмысты орындауға кеткен еңбек шығыны}}{\text{мерзімдегі жалпы еңбек шығыны}}$

Мамандандыру коэффициенті

Кспец = $\frac{\text{осы қызметтегі жұмысты факт бойынша орындау ұзақтығы}}{60 \text{ ай}}$

Жұмысшылардың біліктілігі деңгейінің айырмашылығы тарифтік разрядынан көрінеді.

Орташа тарифтік разряд коэффициентін есептеуге болады:

Кср.т р = $\frac{A_1\alpha_1 + A_2\alpha_2 + \dots + A_n\alpha_n}{\sum A}$

α 1, 2, ..., n- разряд нөмірі

∑A- қызметшілердің жалпы саны

Жұмыскердің біліктілік мәлшері кәсіби құзыреттілік деп аталады

Психологиялық практиқум

Тест. Сізге тиімдірек жұмыс істеуге кім кедергі болады?

Тестті орындау үшін төмендегі критерийлерді жетекшілікке ала отырып баллмен бағалаңдар:

«Ешқашан»- 1 балл

«Сирек»- 2 балл

«Кейде»- 3 балл

«Жиі»- 4 балл

«Орқашан»-5 балл

1. Сіздің ұжымдастарыңыз және бағынушыларыңыз сізден не күтерін білмейді.

2. Сіз керексіз нәрсені істеп жатқаныңызды біліп тұрсыз

3. Сіз жетекшілердің (басшылардың) көңілінен шықпай тұрғаныңызды біліп тұрсыз.

4. Сіз өзіңізге артық жұмыс жүктемегендей сезінесіз.

5. Сізге қажетті сапада жұмыс істеуге уақыт жете бермейді.

6. Сіз жұмыстың жеке өміріңізге әсері бар екенін сезесіз

7. Сіз көбінесе бастықтан қандай тапсырма алатыныңызды білмейсіз.

8. Сіз жұмысты орындау үшін биліктің жетіспейтінін сезінесіз

9. Сіз барлық кейін түскен ақпараттарды игере алмайтыныңызды білесіз.

10. Сізді жетекші (Басшы) шын мәнінде қалай бағалайтынын білмейсіз.

11. Сіз Өз ісіңізге жетекшінің қалай қарайтынын болжай алмайсыз.

12. Сіздің көзқарасыңыз бастықтың көзқарасынан түпкілікті ерекшеленеді (ойырымашылығы үлкен)

1-3 балға дейін - Сіздің жағдайыңыздың жанжалдық деңгейін сипаттайды.

4-6 балға дейін – Сіздің артық жүктеменізді сипаттайды.

7-10 балға дейін- Жұмыс орнының талабына сай келеді.

10-12 балға дейін- Жетекшімен (Басшымен) қарым қатынасыңыз жақсы.

12 жоғары балл- Осы облыс төңірегіндегі сәтсіздік

Егер Сіз жалпы 36 балл жинасаңыз,сізге жаңа жұмысқа кету туралы ойлану керек.

3. Кадрлық саясат және оның міндеттері.

1. Кадрлық саясат түсінігі
2. Кадрлық саясат қағидалары
3. Кадрлық стратегия

Кадрлық саясат дегеніміз-бұл персоналмен жұмыстың негізгі бағытын,оның формасы мен әдістерін анықтайтын теориялық көзқарас, идея, талаптар, принциптер жүйесі.

Кадрлық саясат-кадрлармен жұмыс негіздерін және басты бағыттарын,оған жалпы және спецификалық талаптарды анықтайды және ол, ұйымның меншік иесімен,жоғарғы жетекшілермен,кадрлық қызметпен дайындалады.

Кадрлық саясаттың негізгі мақсаты-ұйымды дер кезінде қажетті сандық және сапалы персоналмен қамтамасыз ету. Басқа да мақсаттарға төмендегілерді жатқызуға болады:

1)Еңбек заңдылықтарында қарастырылған азаматтардың құқықтары мен міндеттерін орындау шарттарын қамтамасыз ету.

2)Кадрлық мүмкіндіктерін ұтымды қолдану.

3)Еңбек ұжымын құру және жұмыс тиімділігін қолдау.

Кадрлық саясаттың негізгі түрлеріне кадрларды іріктеу саясатын, оқыту саясатын, еңбекке төлем саясатын, әлеуметтік қатынастар саясатын жатқызуға болады.

Кадрлық саясат қағидалары:

-әділдік

-жалғасушылығы

-еңбек заңдылығын сақтауы

-тендігі

-дискриминацияның жоқтығы(жасы,жынысы,ұлттық белгілері)

Ұйымның кадрлық саясаты ішкі және сыртқы факторлармен анықталады.

Сыртқы факторларға-ұйымның құрылымы мен мақсаты, территориялды орналасуы, қолданылатын технологиялары, ұжымда қалыптасқан қатынастар мен моральды-психологиялық климат жатады.

Ішкі факторларға-ұлттық еңбек заңдылығы,кәсіподақпен бірігуі,еңбек нарығының даму перспективасы жатады.

Кадрлық саясаттың негізгі бағыттары:

-ұйымның перспективалық дамуы,ішкі және сыртқы жағдайларын болжау барысында персоналдарға негізгі талаптарды анықтау.

-жана кадрлар құрылымын құру және персоналды басқару механизмді процедураларын дайындау

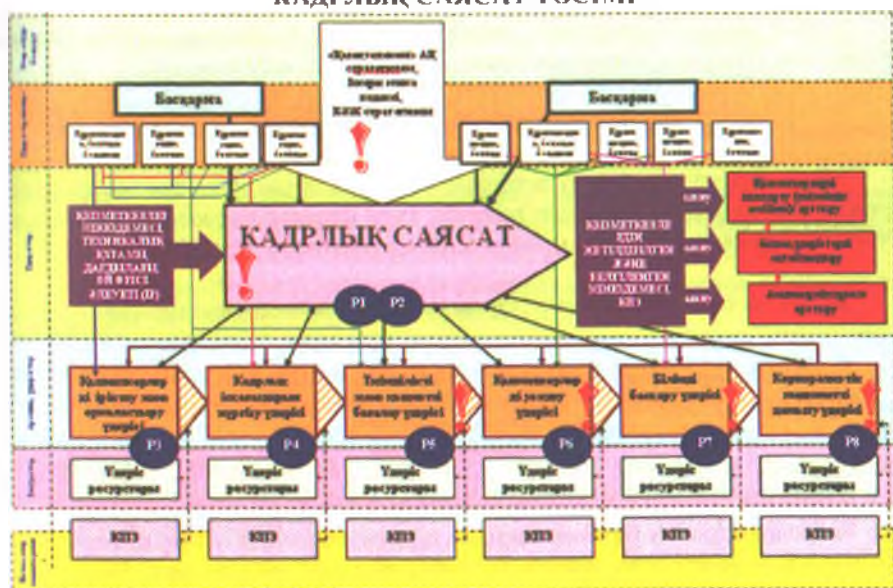
-еңбекке төлем концепцияларын құру және жұмыскерлерді материалды, моральды ынталандыру

-жалпы жұмыстан босатуларда, жұмысқа орналасуларына көмектесу, кадрларды босату және сақтау, пайдалану, жұмысқа тартудың жолдарын таңдау
-әлеуметтік қатынастарды дамыту

-кадрларды дамыту жолдарын. оқыту, қайта оқыту, біліктіліктерін көтеру немесе жаңа технологияларға өтумен байланысты жылжыту, жақсарту, нигермелі талаптарға сай келмейтін жаңа бағытты, жұмыс әдістерін игеруге қабілетсіз адамдардың мерзімінен бұрын зейнетке шығуларын ынталандыру жолдарын анықтау: -ұжымдағы моральды-психологиялық климатты жақсарту, ұйымды басқаруға қатысуға қатардағы жұмыскерлерді тарту.

Кадрлық саясат тәсімі

«ҚАЗАҚТЕЛЕКОМ» АҚ ҮДЕРІСТІК БАСҚАРУ НЕГІЗІНДЕГІ КАДРЛЫҚ САЯСАТ ТӘСІМІ



Кадрлық стратегиялар

Басқару стратегиясы дегеніміз-ұйымның басты мақсаттары қалай орындалатыны, оның алдындағы күрделі мәселелері мен ол үшін қажетті шектелген ресурстардың бөлінуі туралы жалпы концепциясы.

Стратегияның негізгі үш элементтері мыналар:

-мақсат жүйесі, яғни миссиясы, ұйымдастырушылық және спецификалық мақсаттары

-бағыттары,немесе ресурстарды бөлудің алдыңғы принциптері(адам ресурстары)

-басқару әрекеттеріндегі,оның ішіндегі кадрлармен жұмыс ережелері.

Әдетте,ұйым әртүрлі жағдайларға байланысты бір емес,бірнеше стратегияларды жасайды.

Оның бастысы-*бас(генеральная)стратегия*,бұл ұйымның басты миссиясын орындау әдісін бейнелейді.*Арнайы стратегия*-кейбір жеке ерекше жағдайларға арналады.Мысалы,банкроттық стратегиясы

Функционалды стратегия-ұйымның,жеке бөлімшелер қызметтерінің спецификалық максаттарына жету жолдарын бейнелейді.Оған маркетинг стратегиясы,өндіріс,қаржылық стратегиясы,НИОКР стратегиясы жатады.

Болжам жасау-кадрлық стратегияны дайындау негізі,ол персоналдың болашақ жағдайы және даму бағыты туралы аргумент жүйесін қалыптастырады.

Болжау негізі болып-арнайы зерттеулер, басқа болжаулар, математикалық талдау, миға шабуыл, мамандарға жеке сұраулар т.б.саналады.

Кадр резервін қалыптастыру принциптері

Семинар сабағы

Ұйым кадрларға қажеттілікті,-оларды қабылдауда және бос қызметтерге орналастыруда жұмыскерлердің резервін құру процессінде қанағаттандырады. Осының нәтижесінде керекті ылайық адамдарды іріктеп алуға болады.

Жұмысқа қабылдау кандидаттарды іздеуден,айқындаудан тұрады.

Жұмысқа іріктеу процессінің сандық коэффициенті келесідей сипатталады:

$$\text{Котб} = \frac{\text{іріктелген адам саны}}{\text{талапкерлер саны}}$$

½ болғанда іріктеу қиындау болса,ол төмендеген сайын ұйымға жеңілдеу.

Кадрларды іріктеу бірнеше сатыдан тұрады:алдын-ала іріктеуде әңгімелесу (пікірлесу); өтінішті және анкета толтыру; тестілеу; мед.тексеру. Осылардың қорытындысынан дұрыс шешім шығарады.

Кадрларды іріктеуде келесі принциптерді жетекшілікке алады:

-Берілген қызметке ылайық кандидат іздеу,адамның күшті жағына көңіл аудару

-Жаңа жұмыскерді біліктілігіне және жеке қасиетіне байланыссыз, егер қажеттілік болмаса қабылдаудан бас тарту

-Жұмыс орны талап еткен біліктілігі бар кадрларға көңіл аудару

Іріктеу талаптары(критерийлері) өте көп болмауы керек, оның негізгілері: білімі, тәжірибесі, іскерлік қасиеті, кәсібилігі, физикалық сипаты, жеке тұлғалық типі,оның қабілеттілігі(мүмкіндіктері).

Өзіндік жұмыстарды орындату:

Кадрларды жұмысқа қабылдау, іріктеу

Анкета құрастыру(10 бөлім,барлығы-100 сұрақ бірнеше жауап нұсқасы бар.)

Өмірбаян жазу

Түйіндеме(резюме)жазу

Тест сұрақтары

Анкета мазмұны: біліктілік деңгейі,арнайы,экономикалық және басқарушылық білімі; ұйымдастыру дағдысы; бұрынғы жұмысында ұжымдастарымен,жетекшімен қатынасы сипаты;психологиялық қасиеті,өз бетінше еркіндігі,принципшілдігі,қоғамдық белсенділігі,бұрынғы жерден жұмыстан кету себебі т.с.с.анықталады.

Резюме-жеке мәліметтері жазылады (аты-жөні, мекен-жайы, телефоны), мақсаты, осы жұмыстың қажеттілігі, бұрын істеген жұмыс орындары, қызметі, жұмыстан кету себебі; білімі туралы мәлімет;қосымша ақпараттар (тіл,компьютер білімі,жүргізуші құқығы,әр түрлі ұйымда мүшелілігі, мақалалары, ғылыми жаңалығы,мінезінін сипаты (1 беттен аспайды)

Өмірбаяны. (Батыс елдеріндегі фирмаларда,егер өмірбаянда, резюмеле бір қате жіберсе сол маманды жұмысқа алмайды.)

Тест сұрақтары мазмұнына жұмысты орындауы,тез арада өзгере білуі, тынғылықтылығы,орындаушылығы,жалпы қабілеті; нақты мәселе іс-әрекеттер барысында шешім қабылдай білуі, кәсібилігі, алдында тұрған жұмысқа қызығушылығы, ақыл-ой қабілеттілік деңгейі,оқуға ынтасы,жеке типі, ойлау жылдамдығы, еске сақтау, іскерлік қасиеті, адамдарды басқарудағы қабілеттілігі, тілтабысушылығы, икемділігі, көшбасшылық ерекшелігі, әділ адалдығы, сипаттары кіреді.

Еңбекті бағалау және кадр міндеттері.

Практикалық сабақ.

Көбінесе бағалау процессінде және жұмыскердің үлесі мен оның жұмысын объективті сипаттауды сандық өлшеммен беру мүмкін еместігі арасында карама-қарсылық туындайды.

Бағалауды жеңілдету және ылайық адамды дұрыс таңдау үшін салыстыру матрицасын қолданған дұрыс.

Кесте №1. Қызметкердің қасиетін бағалау кестесі,бал.

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|--|--|--|--|------------------|--|--|--|--|---------------|--|--|--|--|---|
| Аты жөні ----- | | | | | | | | | | қызметі ----- | | | | | |
| Міндеттері | | | | | Іскерлік қасиеті | | | | | Жеке қасиеті | | | | | |
| | | | | | A | | | | | | | | | | D |
| Әр позициядағы үлесі (салмағы) А-Д | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |

Жаксы қызметкердің бағалау қорытындысы 70-80% құрайды.
Кесте №2.Салыстыру матрицасы

| Орындаушыларға қойылатын талаптар критерийлері | Кандидаттар | | | | | | | т.с.с. |
|--|-------------|---|---|---|---|---|---|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| A | | | | | | | | |
| B | | | | | | | | |
| B | | | | | | | | |
| Г | | | | | | | | |

Менеджер есіне.

Тұлғаның процессі қызметкердің жеке картасын қолдану арқылы жеңіл анықталады:

- Темперамент ерекшелігі
- ойлану ерекшелігі
- тұлғалық-психологиялық ерекшелігі
- өмірлік қасиеттері,жеке тұлғаның білуі маңызды қасиеттері
- Талабысушылық қасиеті
- лидерлік(көшбасшылық)қасиеті.

Кесте № 3.Қасиеттерін айқындау деңгейі

| Қасиеттері | жоғары | орта | Төмен |
|----------------------------------|--------|------|-------|
| -Жұмысқа қабілеттілік | | | |
| -Қуаттылығы(энергичность) | | | |
| -Стресске төзімділігі | | | |
| -Талдаушылығы | | | |
| -Өжеттігі(решительность) | | | |
| -Өзін-өзі сынауы | | | |
| -Өзін-өзі бақылауы | | | |
| -Шығармашылық қабілеттілігі | | | |
| -Адамдарды тани білуі | | | |
| -Бірбеткейлігі(қайтпайтындығы) | | | |
| -Жауапкершіліктігі(міндеттілігі) | | | |
| -Ұйымдастыра білу қабілеті | | | |
| -Авторитарлығы | | | |
| -Демократиялығы | | | |
| -Либералдығы т.б. | | | |

Психологиялық практикум

Тест сұрақтарына жауап беру үшін баллды келесідей жинайды:
«әрдайым-4», «жиі-3», «кейде-2», «сирек-1», «ешқашан-0»

1. Ұсақ-түйекке тез (онай) ашуланасыз ба?
 2. Егер күтуге тура келсе, нервіңіз шыға ма?
 3. Егер ұялсаңыз, қызарып кетесіз бе?
 4. Сынау айтылғанда ренжисіз бе?
 5. Сіз «көзбе-көз» деген принципті қолдайсыз ба?
 6. Сізде тұрақты қызығушылық бар ма?
 7. Ашуланып тұрғанда Сіз біреуді ренжітесіз бе?
 8. Міндетті еместік (айтқанда тұрмау) сізге ылайық па?
 9. Сіз бір-біріңіздің сөздеріңізді жиі бөлесіз бе?
 10. Тәбетіңіздің жоқтығынан қиналасыз ба?
 11. Негізсіз жиі уайымдайсыз ба?
 12. Таңертең өзіңізді «ыңғайсыз» (не в своей тарелке) сезінесіз бе?
 13. Сіз өзіңізді үнемі «шаршау» көресіз бе?
 14. Толық ұйқыдан кейін де өзіңізді ауыр сезінесіз бе?
 15. Сіз өзіңізді кардиология мәселелеріне қатыссызбын деп санайсыз ба?
 16. Арқа немесе мойын төңірегінде ауырғанын сезінесіз бе?
 17. Аяқтарыңызды үнемі қозғалтып немесе саусақтарыңызбен столды жиі ұрғылайсыз ба?
 18. Сіз мақтағанды сүйесіз бе?
 19. Сіз өзіңізді әлі мойындай қоймаған жетілдірілген адаммын деп санайсыз ба?
 20. Қатаң диетадан кейін де өзіңіздің салмағыңыздың өзгеріп тұрғанын байқайсыз ба?
- балл саны 30-дан төмен болса, Сіз тыныш, ақылға қонымды жақсы өмір сүресіз.
- егер балл саны 46-60 болса, Сіздің өміріңіз үнемі күрес арқылы (тұрақты стресс қаупімен) өтеді. Керексіз айтыстардан сақтанып, ызаны баса білу керек.
- егер балл саны 31-45 болса, Сіз теріс және он стресске бейімсіз. Сол үшін өзіңізге ықтият болуыңыз керек.
- егер балл саны 80-нен асса, Сіз үнемі стресс жағдайында боласыз. Ол сіздің денсаулығыңызға қауіпті. Сізге кеш болмай тұрғанда тез ойлану (өзгеру) қажет!

4.Басқарудың ұйымдық-өкімдік әдістері және кадрлық құрамды қалыптастыру.

- 1.Табыстау
- 2.Жауапкершілік
- 3.Өкімдік

Ұйымдастыру басқару функцияларының бірі ретінде көптеген міндеттерді жүйелі біріктірумен және сәйкесінше адамдардың қарым-қатынасымен, орындаушылармен тікелей байланыс функция процессімен сипатталады.

Ұйымды ұйымдастыру-құрылым құру деген сөз.

Ұйым-мақсаттарға жету үшін адамдардың бірігіп тиімді н жұмыс істеуіне мүмкіндік беретін кәсіпорын құрылымын құру процессі.

Ұйымдастыру процессінің екі аспектісі бар:

- Мақсаттар мен стратегияларға сәйкес ұйымды бөлімдерге бөлу.
- Өндірістің жоғарғы звенолары мен жұмысшылардың төменгі звеноларын байланыстыратын және міндеттерді біріктіру мен бөлуді қамтамасыз ететін өкілдікті анықтау.

1.Табыстау-делегат жіберу,орындалуына жауапты болатын өкілдікті және міндеттерді беруді білдіреді.

Табыстау-жауапкершілікпен сәйкес болса ғана тиімді болады.

Табыстауда жағымды факторлар:

- Табыстау жетекшіні қажет емес операциялардан босатады.
- Олардың біліктілігі мен тәжірибесін қолдану формасы.
- Мотивацияға оң әсер етеді,бұл сол адамның қабілетін ашуға,инициативаның пайда болуына әсер етеді.

2.Жауапкершілік-бар міндеттерді орындауға міндеттілікті және олардың қанағаттанарлық шешім үшін жауап беруін сипаттайды. Жауапкершілік,сол адамның өкілдік беруші тапсырған міндеттерінің орындалу нәтижесіне жауап беруін білдіреді.

3.Ұйымдық өкілдіктер.Егер кез-келген бір жақ міндеттердің қанағаттанарлықтай дәрежеде орындалуына жауапкершілік қабылданса,ұйым оны керекті ресурстармен қамтамасыз етуі керек.Жетекші мұны өкілдікті беру жолымен жүзеге асырады.

Өкілдік-ұйымының ресурстарын шектеулі қолдану құқығы мен кейбір қызметшілерді белгілі бір міндеттердің орындалуына бағыттауды сипаттайды.

Өкілдік-жоспармен,ережемен және ауызша нұсқаумен шектеледі.Өкілдік-бұл билік ету мүмкіндігі. Өкілдіктер тапсырылған міндеттер арқылы бөлінеді.

«Құрмет адамға емес,мундирге беріледі !»

Ұйымдық өкілдіктің екі қарама-қайшы қағидалары бар:

-Классикалық қағида-мұнда өкілдік жоғары деңгейден төменгі деңгейге беріледі.

-Өкілдікті қабылдау қағидасы-мұнда ұйым мүшесі өз қозғалыстарын (міндетін сипаттайды)бағыттайды және ол неге міндетті немесе ұйым міндеттерінің шеңберінде не істемеу керектігін анықтайтын «ақпарат» береді.

Өкілдік шектері-ережеге сәйкес өкілдік ресурстарды қолданудың және адамдарға бұйрық берудің құқығы шектеулі болады.Бұл шектеулер жазбаша мазмұндалады,ережелермен және міндеттік нұсқаулармен жүргізеді, ауызша айтылады,сонымен бірге заңдармен және мәдени құндылықтармен анықталады.Алайда өкілдікке қойылатын шектеулер тәжірибеде жиі бұзылады.Мұны түсіну үшін,өкілдік пен биліктің арасын ажырата білу керек.

Сонымен,өкілдік-ұйымның ресурстарын қолдану құқығын,берілген міндетке ылайық шектеуді анықтайды.

Ал, билік-ұйым қаражаттарына ықпал ету мүмкіндігіне қабілетін сипаттайды.Өкілдік қандайда бір міндеттегі белгілі бір жақтың не істеуге құқы бар екенін анықтаса,билік шындығында не істей алатынын анықтайды.

Өкілдіктер әрқашан шектеулі болады.Өкілдік сипаты желілік және ақпараттық болып бөлінеді.

-Желілік өкілдік-бұл бастықтан бағынушыға тікелей берілетін және басқа бағынушыларға өкілдіктің міндетін табыстауды орындау үшін ұйым ресурстарын пайдалану құқығы.Желілік өкілдіктің нәтижесі-командалар алқасы болып табылады.

-Ақпараттық өкілдік-біртұтастық принципін бұзбай мамандарды пайдалану, бұл жетекшіден штабтық аппарат жұмысшыларына беріледі. Мұнда нұсқаулы өкілдіктер, міндетті келісімдер,параллельді және функционалды өкілдіктер болады.

Психологиялық мәселелер ең күрделі мәселе болып табылады,оны шешу үшін жетекшілер бағынушыларға назар аударулары және олардың қорқыныштарын сезе білуі керек.Тиімді бөлуді қамтамасыз етудің маңызды жолдары ақпарат алмасу,сәйкестілік принципі және жағымды ынталандырулар болып табылады.

4. Ұйымдық-өкілдік басқару әдістері.

Семинар сұрақтары

1. Менеджмент түсінігі,оның негізгі қызметтері.
2. Ұйым және ұйым ортасы,негізгі факторлары
3. Менеджмент тұжырымдамалары.Басқару мектептеріне сипаттама.
4. Басқаруды ұйымдастыру. Табыстау, жауапкершілік, өкілдік сипаттары.
5. Өкілдік шектері, өкілдік түрлері.

Өкілдікті табыстау технологиясы.

Өкілдікті дұрыс бөлу туралы кеңес.

1. Тапсырманы уақытында бөліңіз.Жұмыс жоспарын құрғаннан кейін тез арада қабылдаңыз.
2. Өз қызметшілеріңіздің қабілеттері мен мүмкіндіктерін ойластырыңыз.
3. Өз қызметшілеріңізге ынталандыру мен мотивация қажеттілігін ескеріңіз.

4.Міндеттер мен жұмысты жеке тапсырмалар түрінде емес,мүмкіндігінше тұтас бөліңіз.

5.Тапсырманың талабын қызметшіңізге түсіндіріңіз.

6.Біржақты міндеттерді белгілі бір қызметшіңізге бөліңіз.

7.Қызметшілеріңізге жұмыс міндеттерімен бірге орындауға қажетті өкілдікті беріңіз.

8.Міндеттің мәні мен мағынасын түсіндіріңіз.

9.Ірі және маңызды міндеттерді бұйрық жолымен,егер қажет болса жазбаша түрінде тапсырыңыз.

10.Қызметшілерге тапсырған жауапты міндеттердің жақсы орындалуы үшін, маманның ары қарай оқуына (білімін жетілдіруіне) мүмкіндік беріңіз.

11.Қызметшілердің кез келген қажетті ақпаратқа қолының жетуін қамтамасыз етіңіз.

12.Жұмыс уақытында себепсіз араласпауға,осы себеппен «сызып тастаудан» аулақ болыңыз.

13.Қиыншылық пен күрделі мәселе туған жағдайда қызметшінің сізден көмек және кеңес сұрай алуын қамтамасыз етіңіз.

14.Тапсырылған істің қорытынды нәтижесін бақылауды және бақылау нәтижелерін тез арада хабарлаңыз.

15.Қызметшілердің жұмысты жоғары сатыда көрсетуіне немесе оның сәйкес деңгейін көрсетуге қатысуына мүмкіндік беріңіз.

Жетекшілердің өз сапасын бағалай алуға арналған сауалнама.

Сіз тапсырған істі қаншалықты тиімді орындай аласыз?

1.Сіз үйге жұмысты жиі аласыз ба?

2.Сіз жұмыста бағынушылардан артық кідіресіз бе?

3.Сіз өз уақытыңызды біреулердің өздері де жасай алатын жұмысын орындауға кетіресіз бе?

4.Сіз сапардан жұмысқа оралғанда кіріспе қағаздар кәрзенкесі (келіп түскен хаттар,өтініш т.б.)толып қалғанын байқайсыз ба?

5.Сіз осы қызметке тұруға дейінгі айналысқан істеріңіз бен мәселелерді жалғастырудасыз ба?

6.Сізді ағымдағы мәселелер мен істер бойынша туындайтын сұрақтар мен талаптар жиі бөгей ме?(ойландыра ма?)

7.Сіз уақытыңызды басқалардың да қолынан келетін істермен өткізе бересіз бе?

8.Сіз барлық істен хабардар болғанды ұнатасыз ба?

9.Сіз жұмысты маңыздылық тәртібі бойынша орындайсыз ба?

Егер сіз,осы сұрақтарға «жәк» немесе «ия» деп жауап берсеңіз сіздің істі басқаруыңызды,істі өткізуге қабілетіңізді өте жоғары деп бағалауға болады.

Егер 2,3,4 сұрақтарға «ия» деп жауап берсеңіз,сізге өз әрекетіңіздің барысын жақсарту қажет.

Егер сіз бес рет және одан да көп «ня» деп жауап берсеңіз, істі өткізу мәселесі өте маңызды болып тұр және сіз оны шешуге тез арада кірісуіңіз қажет.

Мысалы, Басқару семинарына қатысып келген сақтандыру компаниясының жетекшісі оның алдында не тұрғанын енді жете түсінді. Ол осы семинарда алған кеңестерін пайдаланып тез арада қағаздар кәрзенкесімен (хаттар, ұсыныс, өтініштер т.б.) айналысуды шешеді. Хатшы арқылы өзі болмаған кездегі жиналып қалған барлық істерді жазып алады (телефон қоңыраулары, хаттар, еске салулар, талаптар, ақпараттар). Әрбір істердің тұсына маңыздылығына қарай белгі қойып, бұл істі кімге тапсыру керектігін белгілейді. Сол тапсырма берген істей алатын адамға «өтінемін, орынданыз» деген хатпен тапсырмаларды таратады.

Жетекшінің осы хаттар бойынша сипаттағаны: «Бастапқыда кейбір бағынушылар толқиды, кейбір сұрақтарды өздерінің талқылауларына тура келді, бірақ қорытындысында барлық тапсырмалар орындалды, тіпті көбі өзім ойлағаннан гөрі өте тиімді нәтиже берді.»

Осыдан жетекшінің жұмысты бөлуге көзқарасы толық өзгерді. Яғни, жұмысты тиімді (дұрыс) бөлу-басқарудың басты құралы.

5. Кадрлық қызмет және оның міндеттері.

1. Персонал, персоналды басқару жүйесі
2. Кадрлық бөлімінің негізгі қызметі
3. Персоналды басқару құрылымы

1. Персонал (кадр – ұйымдағы басқарудың ең күрделі объектісі. Өндірістің штық факторларынан айырмашылығы, ол «жанды» және өз бетінше мәселені шеше алатын, қойылған талаптарға сынай қарайтын бағалап әрекет ететін, өзіндік субъективтік пікірі бар, басқарушылық әрекетке өте сезімтал, оған белсенді іс-әрекеті (қимылы) анық емес-күрделі адам.

Бүгінде персоналды басқару жүйесінің негізгі мақсатына келесілерді жеткізады:

- ұйымды білікті кадрлармен камту.
- жұмыскерлердің тәжірибесін, дағдыларын, білімдерін тиімді қолдану үшін қажетті жағдайлар жасау.
- еңбекке ақы төлеу және мотивация жүйесін жетілдіру.
- барлық персонал категорияларының еңбекке қанағаттанушылығын көтеру.
- жұмыскерлерге даму, біліктілігін көтеру, кәсіби өсуі мүмкіндіктерін беру; шығармашылық белсенділіктеріне ынталандыру.
- қолайлы моральды-психологиялық климатын құру және сақтау.
- персоналды бағалау әдісін жетілдіру; қызметкерлердің карьерасын және ішкі ауыс-түйістерін басқару.
- ұйымдастырылған стратегияларды дайындауға қатысу.

2. Кадрлық бөлімнің негізгі қызметі:

Персоналды есепке алу; кадрларға қажеттілікті болжау және жоспарлау; жұмыскерлерді жұмыстан шығару, ауыстыру, қайта дайындау, іріктеу; жұмысқа қабылдауды ұйымдастыру; жетекші маман кадрларды оқып зерттеу, бағалау арқылы бос қызметке тағайындауға жетекшіге ұсыну; арнайы бағдарламамен олармен жұмыс істеу және кадрлық резерв қалыптастыру; персоналды аттестациялауға және оның нәтижесіне байланысты шараларға қатысу.

Сонымен қатар, кадрлардың қызмет бөлімі-персоналды ынталандыру және дамытудың икемді бағдарламаларын дайындайды. Еңбек және тұрмыстық жағдайын жақсарту, олармен жұмыс істеу формалары мен бағыттарын таңдауда, жеке өзіндік (дифференциалды) жол табуда, оның ішінде бөлімнің қажеттілігіне ылайықталған (арналған) етіп дайындайды.

Кадр бөлімінің қажеттілігі келесі факторларға байланысты байланысты болады:

- кәсіпорын мөлшеріне қарай
- заңдылық күрделілігіне байланысты.
- персоналдың біліктілік деңгейі
- әлеуметтік қатынастың күрделілігіне және дамығанына байланысты

-жетекшінің мүмкіндігі және оның кадрларының қызығушылығына байланысты.

Кіші(шағын) фирмаларда кадрлық сұрақтармен жетекшінің өзі айналысады,ал орта және ірі кәсіпорындарда арнайы бөлімдер болады.

3. Персоналды басқару құрылымында бірнеше бөлікті атауға болады:

1.Персоналды калыптастыру блогы (жинактау, зерттеу, дайындау, шығару.)

2.Персоналды бөлу және қайта бөлу блогы(алғашқы жұмыс орнына қою,кәсіби менгеру,ауыстыру)

3.Персоналды пайдалану жағдайын қарастыру блогы(енбекті қорғау,медициналық және әлеуметтік қызмет көрсетуді ұйымдастыру,ынталандыру әдістерін дайындау)

4.Персонал бойынша нормативтерді өңдеу блогы(енбек өнімділігі,уақыт шығыны,енбекке төлем)

Кадрлық қызмет міндеттері:

-ұтымды басқару аппаратын калыптастыру

-персоналды бақылау

-кадрлық маркетинг(ұйымды жоғары білікті жұмыскерлермен камту)

Ірі ұйымдар әдетте соңғы жұмыс түрін өз бетінше жүргізеді;мысалы,болшағы бар жас адамдарды оқу мекемелерінен бастапқы курстарында-ак іздейді.Сол оқуын бітіргеннен сон осы ұйымға жұмыс істеуге даяр,оларға осы ұйым есебінен стипендия төлейді,өндірістік практиканы өтуге көмек көрсетеді,дипломын жазуға ,демалыс кезінде жұмыс беруге т.с.с. көмектер көрсетеді.

Кіші(шағын)және орта ұйымдар мұндай қаражаттары болмағандықтан жақсы мамандарды аралық фирмалар арқылы табуға тырысады.

Қазіргі заманғы персоналды басқару жүйесін құру қағидалары (принциптері):

-қызметкерлерді таңдау және қызмет орнына қою тиімділігі

-төлемақы және мотивацияның әділдігі,тек жеке емес ұжымдық жетістіктерін марапаттау.

-жұмыскерлерді еңбегінің нәтижесіне, біліктілігіне, қабілетіне, ұйымның қажеттілігіне сәйкес жылжыту (ауыстыру)

-жеке мәселелерді тез әрі тиімді шешу

Персонал қызметі-функционалды қызмет болып саналады және персоналдың негізгі іс-әрекетін басқаруда тікелей қатыспайды тек ұйымның және бөлімшенің жетекшісіне жұмысқа қабылдау, шығару, ауыстыру,біліктілігін көтеру жөніндегі сұрақтарды шешуге көмектеседі.

Персонал менеджері-басқа басқарушылардың алдында жұмыскерлердің мүддесін қорғаушы ролінде;оларға бағынушылармен қарым-қатынасында кенесші ретінде;персоналдардың өзара байланысында, кәсіподақ және әкімшілікпен байланыстарында координатор ролін, оларға кенесші ретінде жұмыс істейді.

Бұл қызметтің маңызды элементі ретінде оның қозғалысын басқарушы кадрлық бөлімше жұмыс істейді.

Персонал қызметі өз жұмыстарын, кадрлар жағдайын, олардың динамикасын (карқынын) оның ішінде ағымдылықты; еңбек ресурсы бөлінісін; ынталандыру және жұмысқа қанағаттанушылық; жұмысқа тарту бизнесі; оқыту, біліктілігін көтеру, жылжыту (ауыстыру), еңбек тәртібін оқу, травма алу т.б. үнемі арнайы бақылауды қажет етеді.

5. Кадрлық қызмет және оның міндеттері Психологиялық практикум

Әлеуметтік серіктестік айналадағы қоршаған адамдармен тіл табысуды, компромисске баруды талап етеді.

Өзінің қабілеттігін төмендегі тестке қарап бағалауға болады, ол үшін «ия» немесе «жоқ» деп жауап беру керек:

1. Сіздің ой-пікіріңізді айналаңыздағы адамдар қолдамаса сіз ашуланасыз ба?

- А. ия
- Б. жоқ

2. Сіздіңше, ойынға кім қатыса алады?

- А. ережені жақсы білетін адам
- Б. барлық ықыласы бар адамдар

3. Жағымсыз жаналықты Сіз елеусіз (спокойно) қабылдайсыз ба?

- А. ия
- Б. жоқ

4. Көпшілік орындарда (қоғамда) Сізді мас, ішіп алған адамдар тітіркендіре ме?

- А. жоқ, егер ешкімге кедергі келтірмесе
- Б. ия, адамдар әрдайым өзін бақылауы (менгеруі) керек.

5. Басқа мамандықтағы адамдармен Сізге араласу қиын ба? Салты, талабы басқа болса.

- А. ия
- Б. жоқ

6. Сіздің адресіңізге (сізге арналған) әзілге қалай қарайсыз?

- А. әзіл де, Әзілкеш те ұнамайды
- Б. өзіне де солай жауап қайтарамын

7. Сіздің ұйымда көптеген адамдар өз орнында емес және өзіңкі емес жұмыстарды орындап отырғандар- деген оймен келісесіз бе?

- А. ия
- Б. жоқ

8. Сіздің компанияға алып келген адамыңыз жалпы көпшілік ықыласында болса, оған қалай қарайтын едіңіз?

- А. маған бұл ұнамас еді

Б.ол үшін қуанар едім

9.Қазіргі жастарды сынап,бұрын әлдеқайда жақсы болғанын айтатын адамға Сіз қалай қарайсыз?

А.келісемін

Б.келіспеймін(айтысамын)

Өзіңізге әр жауапқа 1 баллдан жазып келесі сәйкестікті тексеріп,жиынын есептеніз.

1А;2Б;3Б;4А;5Б;6Б;7Б;8Б;9А.жауаптарымен салыстырыңыз

1-3 балл жинасаңыз:Сіздің мінезіңіз тік,иілмейсіз және айналаңыздағылармен жақсы қарым-қатынаста бола алмайсыз

4-6 балл,өз пікіріңізді дәлелдеуге дайынсыз,бірақ дұрыс(дәлелі бар)аргумент келтірілсе пікіріңізді өзгертуге дайынсыз

7-9 балл,Сіздің пікіріңіздің нақтылығы (үлкен икемділікпен бірігеді) икемді, Сіз басқаның пікірін де сыйлайсыз, әрі басқалармен өте жақсы тіл табысасыз.

6. Кадрлық құрамды қалыптастыру.

1. Ұжым түсінігі
2. Ұжым түрлері
3. Ұжымның қалыптасу жолы

1. Ұжым – бұл ұйымдастырылмаған бірікпеген көпшіліктен, оның мүшелерінің максаттары бір әртүрлі деңгейдегі біріккен көпшілік тобына айынуын айтады. Ұжымның басты белгісі-бір максат болса, келесісі психологиялық мойынсұну белгісі, оның негізінде біріккен қимылушылық, ойлар, қағидалар, ұқсастықтар, өзара ынтаны толықтырулар т.б. Мұндай белгі адамдардың практикалық өзара әрекет етуін тұрақты етуі мүмкін, соның негізінде ұжым мүмкіндігі, әрбір оның мүшесінің жеке мүмкіндігінен (потенциалынан) әлдеқайда жоғары тұрады.

1-ден, өзара бірігіп әрекет етуі-әрбір жеке алғандағы адамның физикалық және интеллектуалдық мүмкіндігінің шектілігін жоя алады.

2-ден, жұмысты бөлу және еңбекті мамандандыру нәтижесінде жай жұмыс көлемінен әлдеқайда көп көлем орындауға қол жеткізуге болады.

3-ші белгісі-бір құндылық, символика, ұжымдағы өзін-өзі ұстаудың біркелкі нормасы мен ережелері, оның мүшелеріне физикалық және моральдық қалпына келтіретін талаптар т.б. анықталған мәдениетімен ерекшеленеді. Әрбір ұжымда өткенді жалғастыруға, өз тарихын жақсы жағынан көрсетуге салт-дәстүрді сақтап, қолдауға икемділіктері болады. Осы қосымша күш, тұрақтылық тұтастықты әкеліп, бытыраңқылыққа жол бермейді, яғни өзіндік биікке жетелейтін кешенді қалыптастырады.

Ұжым-әрбір адамның өмірінде жоғары орынды алады, оны бағалау өте қиын.

Ең алдымен, соның шегінде қарым-қатынас жасауда адамның табиғи қажеттілігі және іскерлік қарым-қатынасы қанағаттандырылады, өзіне ұқсастармен топқа бірігеді, ұжымда адам-қажетті жағдайда қолдау және қорғау көреді, сонымен бірге өз ұжымында үлкен табыстарға және белгілі нәтижелерге жетеді. Жеке адамдардың өзін-өзі ұстауы мінезіне, тәртібінің өзгеруіне ұжым көптеген жағдайда ықпалын тигізеді. Осы жерде әр адам өзіне сырттай жаңадан кайта қарап, өзін бағалауға және қоғамдағы өзінің ролін анықтауға мүмкіндік алады. Ұжым адамды өзгертеді, себебі, оған айналасындағы адамдармен бірге жұмыс істеп өмір сүруге тура келеді. Ұжым көптеген адамдарды шығармашылық белсенділікке ынталандырады, өзін-өзі жетілдіруге, жарыстарда бірінші болуға ұмтылдырады.

2. Ұжым түрлері

Ұжымдар құрамына қарай: біркелкі (гомогенные) және біркелкі емес (гетерогенные) болады.

Бұл айырмашылықтар-жынысына, жасына, мамандықтарына, дәрежесіне, білім деңгейіне және т.б. байланысты.

Біркелкі емес ұжымдар-күрделі мәселелерді шешуде тиімдірек, сонымен бірге шығармашылық жұмыстарда (миға шабуыл) әлдеқайда тиімдірек.

Осы мезетте **біркелкі ұжым**-әлдеқайда жай мәселелерді ғана жақсы шешеді. Ұжым мүшелерінің бір-біріне жақындығы, ұқсастығынан бір-біріне ықпал ете отырып қауымдық сезім тезірек қалыптасады. Бірақ, бұл жерде ішкі бәсекелестік өткірлеу болады, сондықтан біркелкі ұжымға жанжалдастық тән, әсіресе тек әйелдер істейтін ұжымда (сондықтан әр жыныс өкілдерінің жобамен теңдей болғаны дұрыс!).

Бірақ жалпы алғанда, тиімді ұжым-бір-біріне ұқсамайтын жеке тұлғадан тұруы керек.

5. Әрбір ұжымның өзінің құрылымы бар:

-функционалды (тікелей) енбекті бөлу және әрбірінің өндірістік мақсатын анықтау негізінде

-саяси (бір немесе басқа да топтарға сәйкестігі)

-әлеуметтік-демографиялық (жынысы, жасы, білімі, біліктілігі т.б.)

-әлеуметтік-психологиялық (бірін-бірі сыйлауы және керісінше (симпатия, антипатия))

-іс-әрекеттік (белсенділігімен анықталады)

-мотивациялық (адам тәртібін (іс-әрекетін) қозғаушы факторларға байланысты)

Ұжым дәрежесіне қарай:

-арнайы (официальные)

-арнайы емес (неофициальные)

Біріншісі-ұйым, бөлімшенің персоналы заңды түрде рәсімделіп, құқықтық шегінде әрекет етеді.

Екіншісі-еш жерде тіркелмеген, жариясыз, адамдармен серіктестік жасауға негізделеді.

Ұжым ішкі байланыстық сипатына қарай: формальды және формальды емес болады.

Формальды байланыс алдын-ала жазылады, ал формальды емес ұжымда қарым-қатынас бірdestен өзінен өзі пайда болады.

Формальды, формальды емес ұжымның шегі көбінесе сәйкес келе бермейді, кейбір қызметкерлер ол мәселеге қатыспайды немесе өз еркімен қалыс қалуды қалайды.

Формальды емес ұжымның күші мынада: оны заңды және ұйымдастырушылықпен ұстап алуға болмайды және нормалар мен ережелерге бағынбайды.

Ұжым жұмыс істеу мерзіміне (құрылғанына) байланысты :

-уақытша (бір жолғы мәселелерді шешеді)

-тұрақты болады.

Ұжым мөлшеріне байланысты:

-кіші ұжым

-үлкен ұжым болады.

Бұл жерде тек мүшелер санына ғана байланысты емес, мүшелерінің өзара тығыз тұрақты байланысу мүмкіндігіне қарай болады.

Үшкелі ұжымда әркім кең ауқымды міндеттерді орындайды, аудиторияда өз қажеттілігін қанағаттандыруға, кеңес алуға мүмкіндік бар, бірақ жеке және жаппы жұмыстар байланысы түсінікті болғанмен орындаушы мен жетекшінің арасында ыстық және қызығушылығы төмен.

5. Кіші ұжым мүшелері бірін-бірі өзара тікелей қолдап қана қоймай, сонымен бірге достастық қарым-қатынаста болады (әдетте, олар 2-5 адамға дейін).

Қатысушылардың арасында жақынырақ және теңқұқылы қатынасы диада және триададан (2-3 адамнан тұратын топтардан) құралады.

Диада тез бұзылады, бірақ қатынасы өз мүшелеріне жоғары қызығушылықты әкеледі. Триадада ерте ме, кеш пе екеуі тіл табысып, үшіншісін қоспайды, ал ол ортада делдалдық (посредник) ролін ойнауға мәжбүр.

Квартет және квинтет (4-5 адам) бұл жерде тығыз байланыстағы топтардың күші әлсірейді; «Жұлдыз» сипатындағы құрылым пайда болады - ол өз еркін қалғандарға мәжбүрлейді (диктует), немесе әлсіз байланыспен «Тіптекті» түрде орындауға тырысады.

3. Ұжымның қалыптасу жолы.

Жұмысқа қабілетті тұтас ұжым бірdestен пайда болмайды, оның құрылуы және дамуы ұзақ процессті қамтиды. Ең алдымен, алдағы іс-әрекеттің түсінікті және айқын мақсаттылығы, адамдардың ішкі ұмтылыстарына сәйкес келетін оны орындауға толығымен дайын немесе кей кезде топтық билікке биланушыдан және іс-әрекеттері мен шешім еркіндігінде жеке пікірінен бас тартатыны туралы айтылады.

Ұжымды сәтті қалыптастырудағы тағы бір шарты болып елеусіз болса да шиктыланған, ұжымның айқын артықшылықтарын жекеден бөліп көрсете алуын айтуға болады. Сонымен бірге, күшті жетекшіні, ал арнайы еместе (неофициально) - көшбасшыны айтуға болады (оның артынан адамдар қойылған мақсатқа жету үшін бағынуға және еруге дайын).

Арнайы ұжымды қалыптастырудың бастамасы болып, - сол бөлімді (бөлімшені) құру туралы шешім (занды рәсімделген) болып табылады. Сосын оның функционалды құрылымы, міндеттер аумағы, әрбір қызметкердің құқығы мен жауапкершілігі анықталып сенімді ақпараттандыру жүйесі құрылады.

Арнайы қабылданған жұмыскерлерге ұжымның, оның бөлімдерінің тапсырмалары мен мақсаттары туралы хабарлап, оларға қабілеттеріне, мүмкіндіктерінің өсуін ескере отырып жеке тапсырмалар тағайындайды және жақсы моральды-психологиялық ортаны (климат) мақсатты түрде құрайды және қолдайды.

Ал, арнайы емес (неофициальный) ұжымға әдетте «туған күні» болып бір күтпеген төтенше жағдайлар немесе іс-әрекет барысында белгілі бір шекке жету, онан соң «бұлай өмір сүруге болмайды!» дегендей нәтижелер тән.

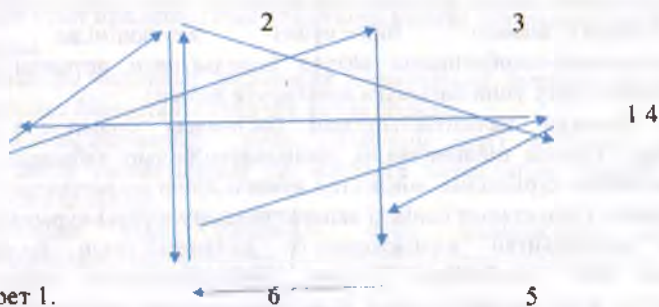
Ол адамдардың бірімен бірі бірігуіне итермелейді, эмоцияны тудырады. Әдетте, бұл - қорқыныш сезімі, қарсы шығу, өзін қорғау құштарлығы, өзінің

жагдайы, ұйымдағы өзінің дәрежесі т.б. Адамдар арасындағы кез келген қатынас техникалық араласушылық және бақылау нәтижесінде құралады, осы процесстен адамдар бірін бірі туралы ақпараттар жинайды, өзара қызығушылық негізін құрайтын, яғни бірін бірі сыйлаушылық (симпатия) және керісінше (антипатия) қатынаста болады.

Симпатия, антипатия ұғымдарының пайда болуы олардың өмірлік қызығушылықтарының сәйкестігі және сәйкессіздігіне, қабылдау заңдылықтарына, максаттар мен құндылықтарға жалпы өзін өзі ұстау манерасына байланысты пайда болады. Симпатия негізінде тұрақты қарым қатынас пайда болады. Егер ұжым «жоғарыдан» құралып, оның негізінде мәжбүрлік жатса, онда олар тиімсіз ұжым болып саналады, өйткені олар антипатиялық тұрғыда көрініс береді. Симпатия мен антипатияның құрылу нәтижесі – қалаушылыққа, яғни сол адаммен қалғандарының қатынасуын ұнататын және ұнатпайтынын байқатады. Осыдан келіп референттік топтар (жеке тұлғалық) бөлініп шығады, – өзін өзі ұстау нормасы, көзқарасы, қызығушылығы бар жоғары үлгі ретінде (эталон), көпшілік адамдар соған қарай еліктеп араласуға тырысады. Шындығында жеке сыйластыққа бағытталған топтарда жұмыс тиімді жүреді.

Осындай жеке тұлғаның немесе топтың ерекшеленуі әлеуметтік графикалық (социографический метод) әдістің әртүрлі нұсқалары көмегімен көрінеді.

Топтағы әрбір мүшесінің (бірін бірі бұрыннан білетін) ұсынылған жұмысты көбірек кіммен бірігіп істеуді ұнататын екі адамды таңдау ұсынылады (және керісінше, оларға жақындағысы келмей қашатын). Одан алынған ақпарат негізінде социограмма құрылып, кім кіммен жұмыс істегісі келетіні стрелкамен көрсетіледі.



Сурет 1. 2-референтті тұлға 1, 3, 6-ұжымның басқа мүшелері

Тағы басқа жолын былай есептейді. Сұрау қағазында 3 фамилияны кезекпен көрсету ұсынылады. (1-ші – 3 балл, 2-2 балл, 3-1 балл). Әрқайсысынан алынған баллдар қосылады, адамдар жиналған баллдарына байланысты 3 топқа топтастырылады. Ортасына ең жоғары балл алған фамилия араларына-

функционалды шеткісіне-ең кіші балл жинағанын жазады. Осы «функционалдылық» жазығын сызуға мүмкіндік береді.



сурет 2. «Қалаушылық» жазығы

5. Социограмманың тағы бір түрі «Қалаушылық» матрицасы. Оны құру үшін ұжымның әрбір мүшесіне-басқаларға өзінің қарым-қатынасын бағалауды ұсынады. -1 (негативті, қарсы); 0 (безразлично, әрбір); +1 (позитивті, ықыласты).

Сосын барлық бағалар шахматтық кестеге салынады. Кесте 1.

| Субъект | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---------|----|----|----|----|----|----|
| 1 | | | | +1 | | |
| 2 | +1 | | +1 | 0 | -1 | -1 |
| 3 | +1 | 0 | | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 0 | +1 | -1 | | 0 | +1 |
| 5 | -1 | 0 | +1 | +1 | | 0 |
| 6 | -1 | +1 | 0 | -1 | -1 | |

Бұл әдістің қауіпті жақтары:

1-ден, конфиденциалды ақпарат ашылып қалса ұжымда жанжал шығуы мүмкін, ол өзі туралы айналасындағылардың не ойлайтынын біледі

2-ден, сұрақ нәтижесінен көшбасшы болып белгілі адам шығады.

Ұжымдағы қатынас адамдар арасында анықталған әлеуметтік рольдеріне байланысты болады. Ұжымдағы роль «өндірістік» (функционалды және әлеуметтік) және «жекетілмеуші» болады. Мамандар «Өндірістік» рольдің ерекшелігі:

Координатор-өзінің біліміне және тәжірибесіне байланысты ең жоғары ұйымдастырушылық қабілетімен ұжым жетекшісі бола болады.

Оның негізгі міндеті-білімі мен тәжірибесі мол жұмыскерлерді, олардың белсенділіктерін қойылған мақсаттарға жетуге бағыттау білуінде.

Идеяның генераторы-әдетте ұжымдағы ең талапты және өте қабілетті мүшесі. Алда тұрған мәселелерді шешуде кез-келген нұсқасын дайындай алатын, бірақ өзінің немқұрайдылық, шашыраңқылығынан практикада оны іске асыруға қабілетсіз адам.

Тексеруші-өздігінен шығармашылығы жок,бірақ терең білімінің,тәжірибесінің,эрудициясының аркасында кез келген идеяны,оның күшті және әлсіз жақтарын айқындап,басқаларды жұмысты жетілдіруін итермелеуге қабілетті адам.

Қалыптастырушы(шрифтовальщик)-мәселеге кең көзқараспен карап,каже болғанда оның шешімін ұжымның баска максаттарымен байланыстыра алатын адам.

Энтузиаст-ұжымдағы ең белсенді адам.Ол койылған максатты орындауды айналасындағыларға өзі үлгі бола алады.

Пайланы ойлайтын-«искатель выгоды»ішкі,сыртқы катынастарды делдалшы,ұжым мүшелерін бірлікке шақырады.

Орындаушы-басқалардын идеяларын орындаушы,бірақ үнемі жетекшіліктен етуді,қолпаштауды қалайды.

Көмекші-жеке өзі ештеңеге ынталанбайды,екінші болуды қалайды,бірақ әрдайым басқаларға жұмыста,өмірде ықпал етуге дайын адам.

Ұжым осы аталған рольдерді дұрыс бөліп,тыңғылықты орындағанда ғана жақсы қызмет атқарады деп саналады.

5.Жекетұлғааралық катынаспен байланысты ролі бойынша жетелеуші (ведущий) және қалыскалушылар (ведомые)болып бөлінеді.

1-ші топты ықыласты адамдар(«жұлдыздар»,беделді,шындықсүйгіш сияқты)құрайды.

2-не ықыласты барлық қалған адамдар (немқұрайлы, аластатылған (отверженные) т.б.)кіреді

Олармен тек мәжбүрліктен араласады және оларды барлығына жауапты етіп қояды.Ұжымға қатысуына және оның нормаларға қатынасына байланысты адамдар конформистер (сырт көзге келісе салушылар;түсінігі бар және селсоқ) және нонконформистер (топ ұстанымымен келісетін,сыртқы себептерге байланысты қарсы сөзге шығатын адамдар), негативистер (топ пікірін елемейтін,оның ішінде өзі жеңіліс көрсе де,қарсылық көрсету сезіміне байланысты керісінше пікір айтушылар) болып бөлінеді.

6. Кадрлық құрамды қалыптастыру Менеджер есіне!

Жақсы білетін адамдар былай істейді....

Американдық кәсіпкер Харви Маккей жұмысқа қажетті лайық адамды қабылдай білу менеджердің үлкен таланттылығын көрсетеді-деп санайды. Оның пікірінше, мінездемеге (сипаттамаға) сенуге болмайды, ал өзін ұсынушы адам қандай «тауарды оңынан» көрсеткісі келеді, шынында егер ол оны дұрыстап көрсете білсе, оған көңіл қоюға (қызығушылық танытуға) болады. Маккейдің фирмасына келген үміткер 5-30 га дейін әңгімелесу (пікірлесу) ден өтеді, ал пікірлесудің өзі 10 кезеңнен өтеді:

1. Фирманың қажеттілігін жақсы білетін және кейбіреулеріне бірdestен қабылдамайтынын айтуға мүмкіндігі бар, кадр менгерушісімен әңгімелесу

2. Адамның қабілеттік деңгейін тексеретін фирманың әкімшілігімен сөйлесу

3. Сөйлесу барысында үміткердің қызығушылығы мен қабылдауын байқай отырып жұмыс туралы айтатын фирманың жетекшісімен жарты сағаттық сөйлесу

4. Фирманың жетекшісімен қайталанған жарты сағаттық сөйлесу, бірақ енді телефон арқылы-үміткердің өз ойын жеткілікті, дұрыс жеткізе білуі мен адамдарды сендіре білуін тексеруге мүмкіндік беретін сөйлесу

5. Үміткер туралы сұрап білу

6. Үміткер мен оның отбасы мүшелерінің қатысуымен сөйлесу

7. Үміткермен формальды емес жағдайда араласып көру

8. Алдын-ала келісілген «өзара көмеке» сипатында бәсекелестермен пікірлесу

9. Осы жұмыс сферасында жоғары санатты маманмен сөйлесу

10. Психологпен кездесу және тесттен өткізу

6. Психологиялық практикум

Тестті орындау үшін жауаптың біреуін таңдау керек:

1. А. Әдетте мен өзімнің айтқанымды орындауға қалайда жетемін.

Б. Көбіне айналамадағылармен келісімге келуге тырысамын.

2. А. Мен әрдайым жанжалдан қашуға тырысамын

Б. Өзімнің дұрыс екенінді дәлелдеу үшін ештеңеге қараудың қажеті жоқ деп санаймын

3. А. Менің өз көзқарасымнан бас тартуым ұнамайды.

Б. Мен үнемі басқа адамның жағдайына қарауға тырысамын

4. А. Менінше, басқа адаммен келіспеушілік болған жағдайда уайымдаудың қажеті жоқ.

Б. Бірін-бірі түсінбеушілік мені әрдайым мазалайды

5. А. Мен үнемі серіктесімді тыныштандырып, қарым-қатынасты сақтауға тырысамын

Б. Менінше өз көзқарасыңды (пікіріңді) әрдайым дәлелдеу керек.

6. А. Кез келген келіспеушілікте бір мәмлеге келу нүктесін іздеу қажет

Б.Ең бастысы-өзіңнің ой-пікірінді орындауға талпыну

7.А.Әдетте мен өз пікірімді топта талқылауға ұсынамын

Б.Өз пікірінің артықшылықтарын дұрыс көрсете білу керек деп санаймын

8.А.Басқалардың пікірі мені аса қызықтырмайды

Б.Басқаларды түсіну-өте маңызды

9.А.Мен өз пікір,көзқарасымды жасырмаймын

Б.Өнгімелесу барысында серіктесімнің ой әрекетін бақылап отырамын

10.А.Мен,өз пікірлерімде тиянақты тұратын адамдарды сыйлаймын

Б.Иілгіштік-іскер адамның маңызды қасиеті (мінезіндегі ерекшелігі)

Тестті қорытындылауда әр жауаптың сәйкестігін 1-баллмен бағаландар.

Қарама қарсылық көрсету бағыты(противоборство):

1А;2Б;3А;4А;5Б;6Б;7Б;8А;9А;10А.

Тілтабысушылық (бірігуге) бағыты «ориентированность ни сотрудничество»:

1Б;2А;3Б;4Б;5А;6А;7А;8Б;9Б;10Б.

Егер «қарама қарсылық көрсетушілік» басым болса, онда тез арада ұжыммен қатынас стилін өзгерту қажет.

II Бөлім 7.Жоспарлау әдістері және кадрларды басқару.

Кадрларға қажеттілікті жоспарлау негіздері

1.Персоналды жоспарлау түсінігі

2.Персоналды жоспарлау қағидалары

3.Персоналды жоспарлау әдістері

4.Персоналды жоспарлау түрлері

1.Ұйымның жалпы жоспарлау жүйесінің элементі ретінде кадрлық жоспарлау негізінде ұйымда қажетті жұмыс күшінің саны мен сапасы жағынан қажетті мәселелері шешіледі,оларды тиімді қолдану,әлеуметтік қатынастарды қалыптастыру қарастырылады.

Кадрлық жоспарлау көмегімен анықтауға болады:

-қай жерге және қашан, қандай біліктілікте қанша жұмыскер қажет екенін

-сол категориядағы жұмыскерлерге қандай талаптар қойылады?

-қажетті персоналды шақыру және қажетсіздерін қысқарту қалай жүргізіледі

-әділ еңбекақы, персонал мотивациясын,әлеуметтік мәселелерді шешуді қалай қамтамасыз ету шараларын қарастыру

-жүргізілген шаралар қандай шығындарды қажет етеді.

2.Персоналды жоспарлау процессі бірнеше қағидаларға негізделеді(яғни оны орындау процессінде ескеруге қажетті ережелер):

1.Жоспарлауға ұйымдағы қызметкерлердің максималды(ең көп)санын қанықтыру

2.Үздіксіздік (болашаққа жоспарлау негізі болады және кезекті жұмыстың жоспарлары өткенге сүйеніп ,олардың орындалу барысы ескеріледі.)

3.Икемділік(гибкость)өзгермелі жағдайларға байланысты алдын-ала қабылданған кадрлық шешімдерге түзету іс әрекеттерін енгізу мүмкіндіктері

4.Үнемділік-жоспарды құрастырудағы шығындар, оның орындалу тиімділігінен төмендеу болуы керек.

5.Жоспарды орындау үшін қажетті жағдайлар жасау.

Осы аталған принциптер әмбебап (универсальные) саналып, басқарудың әртүрлі деңгейлерінде қолдануға жарайды. Сонымен бірге әрбір деңгейде өзінің спецификалық принциптері де қолданылады (жоспарлаудың ғылымилығы). Персоналды жоспарлау жұмыскердің қабілеттілігін және оның мотивациясын ашуға,фирмада қабылданған шешімнің экономикалық және әлеуметтік нәтижесін есепке алуды қамтиды.

3.Персоналды жоспарлау әдістері.

-Баланстық

-Нормативтік

-Математика-статистикалық

Баланстық әдіс-ұйымның қарамағындағы ресурстардың өзара байланысына және жоспарлы кезеңдегі оған(ресурстарға)қажеттілікке негізделеді.

Егер ресурстар қажеттілікпен салыстырғанда жеткіліксіз болса, он жетіспеушілікті жабу үшін олардың қосымша көздерін іздестіріп қарастырылады.

Қажетті ресурстарды сырттан тартуға немесе өз «шаруашылығынан» оның ұтымды жолдарын қарастыру арқылы табуға болады.

Егер ресурстар артық болып кетсе, онда кері мәселені шешуге тура келеді, оларды пайдалануды кеңейту немесе артығынан құтылу (яғни артық еңбекке төлемеу үшін қысқарту). Баланс екіжақты бюджетті кестені құрайды, сол жақ бөлігінде ресурстардың көзі, ал оң жақ бөлігінде-оларды тарату қарастырылады.

Баланс сызбасы

| Ресурстар көзі | Ресурстарды тарату |
|-------------------------|-------------------------|
| 1. Мерзім басына қалдық | 1. Ағымды пайдалану |
| 2. Сырттан келіп түскен | 2. Сыртқа өткізу |
| 3. Ішкі үнемдеу | 3. Резервтер |
| 4. Резервтер | 4. Мерзім соңына қалдық |
| Жиыны | Жиыны |

Персоналды жоспарлауда көбінесе еңбектік баланс (жұмыс күшінің қозғалысын және календарлық уақыт қорын қолдануын сипаттайды) қолданылады.

Нормативтік әдіс-жоспарлы тапсырманың негізіне белгілі бір мерзім ішінде өнім бірлігіне кететін әртүрлі ресурстар шығынының мөлшері (нормасы) енгізіледі. Бұл жерде жұмыс уақыты, еңбекке қорының шығыны т.б. қаралады.

Еңбек нормасына-өнімді шығару мөлшері, уақыт мөлшері, қызмет көрсету, жұмыскерлер санының мөлшері жатады.

Еңбек нормасы жұмыскерлерге қолжеткен техника, технология, өндірісті және еңбекті ұйымдастырудың даму деңгейіне сәйкес бекітіледі. Еңбекті ұйымдастыру және төлеудің ұжымдық формасында ірілендірілген кешенді нормалары қолданылады.

Уақыт нормасы-жұмыс көлемін орындауға бекітілген жұмыс уақыты шығынының шамасы.

Уақыт мөлшері: адам-минут, адам-сағат, адам-күн т.с.с. сипатталады (ол уақытқа жұмысқа дайындық және аяқтау уақыты, негізгі және көмекші уақыт нормасы, құралғыға ұйымдастырушылық-техникалық қызмет көрсетуге кететін уақыт мөлшері, үзілістер, демалуға және жеке қажеттілікке уақыт мөлшері кіреді).

Әрбір жеке операцияға кететін уақыт нормасын қосу арқылы қарастырылған уақыт ішінде пайдалы жұмыс көлемін орындауға кеткен шығындар жиынтығын сипаттайтын кешенді уақыт нормасын алуға болады.

Өнімді шығару мөлшері-бұл белгілі біліктілігі бар жұмыскердің (жұмыскерлер тобының) жұмыс уақыты бірлігіне (ауысымда, айына) орындалуға қажетті табиғи өлшемдегі (дана, м, кг) жұмыс көлемі.

Ғымет көрсету молшері-белгілі объект санына қызмет көрсетуге аталған жұмыс көлемі(көпстанокты жұмыстарда).

Жұмыскерлер санын молшерлеу-бұл белгілі бір өндірістік және басқару функциясы немесе жұмыс көлемін орындауға қажетті кәсіби-біліктілік құрамдана сәйкес жұмыскерлер саны.

Бұл норма белгілі мерзімге бекітіледі-қарастырылғанға дейін немесе ұзақтығы.

Нормативті әдіс жеке қолданылуы мүмкін,кейде баланстық әдіске қосымша ретінде де қолданылады.

Математико-статистикалық әдіс-бұл модельдің әртүрлілігі негізінде есептеудің ықшамдылығына әкелетін жоспарлау.Қарапайым модельге статистикалық әдісті жатқызуға болады,мысалы,корреляциялық модель(екі айыпалы шамалардың өзара байланысын көрсетеді) ағымдылықтың орташа көрсеткішін біле отырып,олардың болашақтағы санын есептеуге болады.

Сызықтық бағдарламалау әдісінде-тендеулер мен теңсіздіктер жүйесін шешу арқылы (бірнеше ауыспалы көрсеткіштерді байланыстыратын) олардың өзінің бірігуіндегі ұтымды шамасын анықтауға мүмкіндік туады. Бірақ,кадрлық жоспарлау сферасында бұл әдісті қолдану мүмкіндігі шектеулі.

4.Персоналды жоспарлау түрлері

Жоспар-бұл ұйымның дамуы болжамын,болашақтағы оның жұмысының өзінің бір жақтарын(персонал жөнінде),аралық және соңғы мақсаттары мен міндеттерін,ресурстарды бөлу және ағымды іс-әрекеттерді ұйыстыру(координациялау) механизмдерін, күтпеген жағдайларға стратегияны қарастыруды көрсететін арнайы құжат.

Жоспардың 3 негізгі типі бар:

1.Жоспар-мақсаттар,басқару объектісінің қалаулы жағдайын сипаттайтын сандық және сапалық құрамнан тұрады.Персоналды жоспарлауда бұл жоспардың практикалық мәні болмайды.

2.Қайталанатын әрекеттерге арналған жоспар,-стандартты жағдайларда орындау реті және мерзімі көрсетіледі.Персоналды жоспарлауда бұл-мысалы, жұмыс графигі және бір бірімен ауысканда(орнын алмастырғанда)жұмыс орындарына жұмыскерлерді бөліп қою сызбасын сипаттайды.

3.Қайталанбайтын әрекеттерге арналған жоспар-ұйымның жұмыс істеуі және дамуы процессінде пайда болатын спецификалық проблемаларды шешуде құрылады.Мұндай жоспарлар мысалы,еңбек жағдайын жақсартуға арналады.

Жоспар орындалу мерзіміне қарай :

-ұзақ мерзімге(5 жылдан жоғары қарай)

-орта мерзімді(1-5 жылға дейін)

-қысқа мерзімді(1 жылға дейін) болады.

Қысқа мерзімді жоспардың бір түрі ретінде оперативті(жедел) бір ауысымнан –бір айға дейін мерзімге құрылған жоспарды айтуға болады.

Жоспарлау этаптары:

-талдау және бағалау

-болжау

-нақты жоспар және бағдарламаларды дайындау(өңдеу)

Персоналды жоспарлаудың 1-ші этапында персоналды талдау және бағалау жүргізіледі:

-Объективті сипаттағы(жасы, жынысы, жалпы өтілі т.б.)

-Физикалық, экономикалық, әлеуметтік еңбек жағдайы, т.б.

-Құрылымына(біліктілік деңгейіне байланысты бөлу, ұйымдағы өтіліне қарай)

-Жұмыстың орындалу процессінде және оны орындаушыларға қойылатын талаптардың тізімі(не, қашан, неге, қай жерде, қалай жүргізілді)

-Адамдарға, материалдық және қаржылық ресурстарға жауапкершілік (қажетті жұмыс тәжірибесі, дағдысы, арнайы дайындық, қабілеттілік, нәтижелілік деңгейі)

-Уақыт жоғалту(себептерге байланысты)

-Қамтылу сипаты(толық, жартылай, уақытша, тұрақты)

-Жұмыс тәртібі(бір ауысымды, көп ауысымды)

-Негізгі және қосымша еңбекақы, сыйақы

-Әлеуметтік төлемдер

-Жұмыс орны(түрлері, саны, техникалық сипаты)

Персоналды жоспарлаудың 2-ші этапы, оны болжау, соның негізінде блжау жасалады:

-Кадрларға қажеттілік, болашаққа саны(бөлімше бойынша және барлығы, мамандық, біліктіліктегі топтарға, барлығына)

-Қажеттілікті жабу көздері(босату, қайта бөлу, біліктілік көтеру)

-Кәсіби дайындыққа қажеттілік, қайта даярлау, біліктілік көтеру

-Еңбек жағдайы

-Марапаттау формасы және деңгейі, әлеуметтік төлемдер, жеңілдіктер

-Керекті шығындар

Кадрларға қажеттілікті нақты анықтау, -ол кадрларды онтайландыру негізі болып табылады.

Белгілі бір мерзімге кадрларға қажеттілік келесі ретпен есептеледі:

1. Штаттық қызмет, барлығы:

-қамтылған қызмет

-жана қамтылған кадрлар(оқудан кейін, әскерден кейін т.с.с.)

Ағымды қажеттілік немесе жұмысшы күшінің артылуы

2. Жұмыскерлерді алмастыру қажеттілігі мынадай себептерге байланысты:

-зейнетке шығу

-әскерге шақыру

-орташа статистикалық ағымдылық

-орташа статистикалық өлім

Табиғи себептерге байланысты болашаққа ауыстыруға қажеттілік:

3. Қызметті(жұмысты) кеңейтумен байланысты кадрларға қажеттілік

4. Қызметті(жұмысты) жетілдірумен байланысты кадрларға қажеттілік

5. Қызметтің қысқаруына байланысты кадрлардың босатылуы

Кадрларды жоспарлау негізінде персонал қозғалысын басқару процесі жүргізіледі,оның төңірегінде келесі практикалық мақсаттар шешіледі.

1.Жаңадан келген жұмыскерлерді ең керекті қызметтерге және жұмыс орындарына, сол мамандықтарды меңгеруге бағыттау

2.Қажетгі біліктіліктегі кадрлардың ерекшеліктеріне байланысты вакансия тапшықтау.

3.Жеке тұлғалық интеллектуалдық мүмкіндігін,денсаулығын,жасын ескеретін кәсіби жылжушылық жүйесін құру.

7. Психологиялық практикум

Жоспарлау ұтымды әрекеттерге қабілеттілікті нұсқайды,оны төмендегі тест көмегімен тексеруге болады.Оны орындау үшін Сіз жауаптың сәйкес келетін нұсқасын таңдауыңыз қажет,жауапқа сәйкес балл санын жинау керек.

1.Сізге бірдеден екі жұмысты алуға тура келе ме?

Сирек(1), жиі(0), ешқашан(2)

2.Сіз соңының қиын бола тұратынын біле тұрып(бірін біріне зорға жалғап) қымбат зат алар ма едіңіз ?

Ешқашан(2), әрқашан(0),кейде(1)

3.Егер Сізге әдемі зат ұнап қалса,сізді оның бағасы ойландыра ма(тоқтата ма?)

Ешқашан(2),кейде(1),әрқашан(2)

4.Егер Сіздің тұрмыстық құралыңыз бұзылып қалса,сіз жанасын аласыз ба,әлде ескісін жөндер ме едіңіз?

Сатып аламын(0),бағасына байланысты (1),өзім жөндеймін(2)

5.Егер сіздің носкиңіз жыртылып қалса,не істейсіз?

Тігемін(2),бүтіндей сақтаймын(1),екеуінде тастаймын(0)

6.Керек емес кезінде Сіз жарықты(светті)өшіресіз бе?

Ешқашан(0),кейде(1),әрқашан(2)

7.Сіз қай жағдайда телефонмен сөйлесесіз(звондаысыз)

Әдетте,жұмыспен(2),қалай болғанына қарай (қак придется) (1), сөйлескенді жақсы көремін(0)

8.Бір мезгілде бірнеше тапсырманы орындай аласыз ба?

Ия(2),қандай жұмыс екеніне байланысты(1),жоқ(0)

9.Сіз ескі газеттерді не істейсіз?

Тастаймын(0),сақтаймын(1),мокулатураға өткіземін(2)

10.Қажеттіліктен тыс,Сіз көп нан сатып аласыз ба?

11.Сіз тарелкеңіздегі асты толық жеп қоясыз ба?

Ия(0),кейде(1),жоқ(2)

12.Киіміңіз бен аяқ киіміңізді тәртіппен(аккуратно) киесіз бе?

Ия(2),әрқашан емес(1),жоқ(0)

13.Бөтен адамның затына ұқыпты қарайсыз ба?

Жоқ(0),ия(1),өзімдікінен де ұқыптылау(2)

Егер Сіз 20 баллдан да жоғары жинаған болсаңыз,Сіз өте оңтайлы жұмыс істейсіз және жоспарлау міндетін жақсы атқара аласыз

Егер балл саны 13-19 дейін болса,Сізге бұл жолы да жоспар құруды тапсыруға болады,бірақ бұл жерде тексеріп (бақылап)отырады,кейде Сіз фирма есебінен кеңдік жасауды жақсы көресіз.

6-12 балл жинаған жағдайда Сіз басқаларға тек көмектесе аласыз,себебі үнемдеуге ұмтылу сізді кейде ғана ойландырады,сондайда сіз өзіңізге барлық қажеттіліктен бас тартасыз,бірақ ол өткен кезде барлық күшіңізбен жіберілгенді қайтарып алуға тырысасыз.

Ең соңында,егер балл саны 6-дан төмен болса,жоспарлау әрекетіне сізді жіберуге болмайды,басқаша айтқанда Сіз бейкамсыз(уайымсыз)

8. Кадрларды баскаруу.

Топпен баскаруу эдістері және кадрлардың жұмыс кабілеттілігін кыллау

1. Персоналды баскаруудағы персоналды бағалаудың ролі
2. Бағалау бағыттары
3. Бағалау эдістері

1. Персоналды баскарууда персоналды тиімді бағалаудың ролі жоғары, көптеген процедуралар негізін құрайды: жұмыска қабылдау, ішкі ауысымдар, жұмыстан шығару, жоғарылатуға резев құрамына енгізу, материалды және моральды ынталандыру, біліктілікті көтеру, қайта даярлау, персоналды бақылау, объекті баскаруды ұйымдастыруды жетілдіру, жұмыс эдісі, тәсілдері, аппарат құрылымын жақсарту.

Бағалау процедурасын бірнеше бағытта классификациялауға болады:

1. Объект бойынша, яғни бағаланатын объект бойынша

А) Жұмысы (іс-әрекеті) - күрделілігі, тиімділігі, сапасы, оған қатынасы т.б.

Б) Мақсатқа жету, сандық және сапалық нәтиже, жалпы ұйымға және бөлімшелердің жалпы қорытындысына үлесі және жеке үлесі

В) Жұмыскердің кейбір қасиеті (білімі, дағдысы, мінезінің сипаты) өзін-өзі көрсету деңгейі және қызметкердің кейбір міндеттерді меңгере білуі

2. Бағалау көздері:

1) құжаттар (өмірбаяны, түйіндеме, мінездеме)

2) Кадрлық әңгімелесу нәтижесі

3) жалпы және арнайы тестілеу мәліметі

4) дискуссияға (пікір алмасу) қатысу қорытындысы

5) өндірістік тапсырманы орындауда немесе арнайы жағдайларда өзін өзі ұстауы туралы есеп беру

6) астрологиялық болжамдар

3. Субъектілер бойынша (өзін өзі бағалайтын кандидат немесе жұмыскер; оның ұжымдастары, жетекшілер, бағынушылар, арнайы комиссия мүшелері)

4. Контингентті қамту ауқымына қарай

5. Уақыт мерзіміне қарай. Адамды тек календарлық мерзім ішінде ғана емес, ұйымда, бөлімшеде, берілген қызметтегі жұмысына қарай бағалауға болады.

Тиімді бағалаудың негізгі қағидалары: жұмысты жақсартуға бағытталуы, жан-жақты егжей-тегжейлі дайындық, құпиялылық (конфиденциальность), жұмыс қорытындысын жан-жақты ашық талқылау, адамның жеке және іскерлік қасиетінің қызметіне сәйкестігі, болашаққа жоспары (перспективалары) т.с.с.

3. Бағалау эдістері

Персоналды бағалау жұмыскердің қызмет орнына сай келуін анықтау үшін 3 түрлі тәсілді қолдану арқылы жүргізіледі.

1. Жұмыскердің қабілеттілігін бағалау. Ваканттық жұмыс орнына алмасуда жұмыскердің қабілеттілігін (мүмкіндігін) анықтау өте маңызды, яғни кәсіби білімі мен дағдысы, өндірістік тәжірибе, іскерлік және ар-ождандық қасиеті, тұлғалық психологиясы, денсаулығы және жұмысқа қабілеттілігі, жалпы мәдени деңгейі анықтау.

2. Жекетұлғалық үлесін бағалау. Белгілі қызметкердің еңбек күрделілігі, сапасы және нәтижесін, арнайы әдістер көмегімен қызметіне сәйкестігін анықтауға мүмкіндік береді.

3. Кадрларды аттестациялау. Жұмыскердің соңғы нәтижеге қосқан жеке үлесі мен қабілеттігін ескеретін кешенді бағалау түрі болып саналады.

Персоналды бағалау үшін қажетті мәліметтер:

- персоналдың жұмыс орнының моделі
- кадрларды аттестациялау туралы ереже
- кадрларды рейтингті әдіспен бағалау
- кәсіпорын философиясы (пәлсапасы)
- ішкі тәртіп ережелері
- штаттық кесте
- қызметкерлердің жеке ісі (жұмысы)
- кадрлар бойынша бұйрықтар
- әлеуметтік анкеталар
- психологиялық тест

Персоналды бағалау әдістері

| Әдістер атауы | Әдістер мазмұны | Нәтижесі |
|-----------------------------------|--|--|
| Шығу көздері (биографиялық) | Кадрлар мәліметтерін талдау, кадрларды есепке алу парағы, өмірбаян, білімі туралы құжаты, мінездеме | Отбасы туралы логикалық қорытынды, білімі, карьерасы |
| Әңгімелесу (интервью арқылы) | Жұмыскермен «сұрақ-жауап» негізінде адам туралы алдын-ала құрастырылған немесе ерікті схема бойынша әңгімеге тарту | Жауаптарымен сұрақтар тізбесі |
| Анкета жүргізу (өзін-өзі бағалау) | Адамды арнайы анкета арқылы жеке қасиеттерін бағалау және талдау үшін сұрау | «Вакансия» анкетасы |
| Әлеуметтік сұрау | Өртүрлі категориядағы жұмыскерлерге анкеталық сұрақ жүргізу (бағаланатын адамды жақсы білетін адамдармен, жетек-шілер, ұжымдастары, бағынушыларынан сұрау) және жеке қасиетіне диаграмма құру. | Әлеуметтік бағалау анкетасы қасиетіне диаграмма |

| | | |
|---|--|--|
| Бақылау | Формальды емес жағдайда (демалыс, тұрмыста) бағаланатын жұмыскерді бағалау және жұмыс барысында жұмыс күнін суреттеу және мезгілді бақылау әдісімен бақылау. | Бақылау туралы есебі |
| Тестілеу | Кәсіби білімі мен дағдысын, қабілеттілігін, мотивін, жеке психологиясын арнайы тест көмегімен анықтау, «кілт»көмегімен шешу. | Психологиялық портрет |
| Эксперттік бақылау | Эксперт тобының құрылуы-нақты немесе қияли жұмыскерге эксперттік бағалауды алу және қасиеттер жиынтығын анықтау | Жұмыс орнының моделі |
| Тығырықтық инцидент(критически) | Тығырықтық жағдайлар жасау арқылы адамның әрекетімен оны шешу процессінде (жанжал,күрделі шешім қабылдау, басқа іс түскенде,әйелдерге қатынасы) | Инцидент есебі, адамның әрекеті туралы есебі |
| Ойын ойын | Ұйымдастырушылық-әрекет ойындарын жүргізу,білім мен дағдысын талдау,ролі бойынша ойыншыларды реттеу(ой генераторы, ұйымдастырушы, сынақшы (критик) эксперт, іс жүргізуші, бақылаушы) кіші (шағын)топтарда жұмыс қабілеттілігін бағалау | Ойын туралы есеп. Ойыншылардың ролін бағалау. |
| Нақты жағдайларды талдау | Жұмыскерге нақты өндірістік тапсырманы беру арқылы талдау жүргізу және оны шешуде баяндама формасында ұсыныстарын дайындау | Ситуацияны шешудің альтернативті баяндауы |
| Ретке келтіру | Бағаланатын жұмыскерлерді өзара басқа да әдістермен салыстыру және тандалған сынақтар бойынша төмендету немесе өсіру рангісі тәртібімен қою (топтағы орны) | Жұмыскерлердің реттік тізімдері (кандидаттар) |
| Бағдарланған тексеру | Тексеру сұрақтарының көмегімен білім мен дағды, интеллект деңгейі, тәжірибесі және жұмысқа қабілеттілігін бағалау | Бағдарланған тексеру картасы, білім мен дағдысын бағалау |
| Емтихан(сын ақ, бизнес-жоспарды қорғау) | Кәсіби білімді, дағдыны тексеру, бағаланушының белгілі пәндер (мәселелер төңірегінде) және емтихандық комиссия алдында шығуы (жауабы) | Емтихан парағы(бағалаумен) бизнес-жоспар |
| Өзіне-өзі есеп | Еңбек ұжымының алдында маманның, жетекшінің ауызша немесе жазбаша | Жазбаша есебі |

| | | |
|---------------------------|---|---|
| беру(жауапқа шығу) | есебі, жұмыстың орындалуы және жеке міндеттерін талдау | |
| Еңбекті кешенді бағалау | Қасиеттік көрсеткіштерді бағалау жиынтығын анықтау, еңбектің күрделілігі және нәтижелілігі, оны өткен мерзіммен салыстыру | Еңбекті бағалау кестесі |
| Персоналды аттестация-лау | Персоналды бағалаудың кешенді әдісі, басқа әдістерді қолдану арқылы (интервью, анкета жүргізу, бақылау, тестілеу, эксперттік бағалау) аттестациялық комиссиямен ваканттық қызметке сәйкес кандидатты анықтау, адамның мүмкіндігін анықтау үшін жауаптарын талдау. | «Аттестация»анк етасы, аттестациялық комиссияның хаттамасы, директордың бұйрығы |

Персоналды бағалау нәтижесінде келесі құжаттар қарастырылады:

- кәсіби білімді және дағдыны тестілеу(емтихан)нәтижесі.
- тұлғаның әлеметтік-психологиялық портреті
- жұмысқа жарамдылық туралы медициналық қорытынды
- іскерлік және моральдық қасиетін бағалау
- зиянды әдеттері мен қызығушылығын талдау
- өндірістік біліктілік деңгейін бағалау
- аттестациялық комиссияның қорытындысы

Басқару кадрларын кешенді бағалау әдісінің бірі –рейтинг

Рейтинг-белгілі бір уақытқа жұмыскердің мүмкіндігін өлшеу,сандық және сапалық силатына қарай,жұмыс орнының моделіне байланысты баллдар сомасын көрсетеді.

Жұмыскердің мүмкіндігін бағалаудың эксперттік әдісін практикада қолдануды психологиялық тест жүргізу арқылы көруге болады.

8. Персоналды бағалау

Тест №1 «Сіз дұрыс ұйымдастырылған адамсыз ба?»

1. Сіз жетуге ұмтылатын өмірде негізгі мақсатыңыз бар ма?
2. Сіз бір күнге немесе аптаға, күнделік немесе блокнот қолдану арқылы жұмыс жоспарын құрасыз ба?
3. Қойылған жұмыс жоспарының орындалмағанына өзіңізді сөгесіз бе?
4. Сіз іскер адамның, таныстарыңыз, туыстарыңыздың мекен-жайы, телефон нөмірлерін жазу кітапшасына жазып жүресіз бе?
5. «Әр заттың-өз орны бар» принципі Сіз сақтайсыз ба?
6. Жұмыс аяғында қайда, қанша және қандай себептермен уақыт жоғалтқаныңызды сіз айта аласыз ба?
7. Сіз кеңес немесе жиналысты «Бос сөзден - негізгі мазмұнға» көңіл нудару үшін тоқтата аласыз ба?
8. Егер сіз сөйлеуге шығатын болсаңыз, баяндаманың мазмұны мен ұзақтығына көңіл аударасыз ба?
9. Сіз әрдайым жұмысқа, іскерлік кездесулерге, жиналыс, кеңес, кездесулерге дер кезінде келесіз бе?
10. Сіз әрбір тапсырманың, табыстаудың, өтініш және уәделердің-олардың орындалуы қиын болса да дер кезінде орындалғанына мән бересіз бе?

«Ия» -1 баллдан

«Жоқ» -0 баллдан есептеңіздер.

Әрбір тестке балл беріп, бағалаңдар:

4 баллға дейін-қанағаттанарлық

5-7 балл-жақсы

8-9 балл-өте жақсы

10 балл-Сіз өз мүмкіндігіңізді көтермелейсіз

9.Мотивация-табысты басқарудың негізі.

- 1.Мотивация түсінігі.
- 2.Ынталандырушы факторлар
- 3.Мотивациялық әдістер

1.Мотивация-бұл жеке және ұйым максаттарына жету үшін қызметте өзін және басқаруды қозғау процессі.

Менеджмент мәселесінің кешені арасында фирманың қызметшілерін басқаруды жақсарту мәселесі ерекше рөл атқарады.Міндеті жан-жақты даму мен адамның шығармашылық күшін қолдану,онын біліктілігін, жауапкершілігін,инициативаларын жоғарылату-өндірістің тиімділігін жоғарылату болып табылады.

Қызметшілерді басқарудың көптеген құраушылары бар.Олардың арасында:кадрлық саясат, ұжымдағы қарым-қатынастар,басқарудың әлеуметтік-психологиялық аспектілері.

Маңызды орынды-өнімділікті жоғарылатуды анықтау, инициативаларды өсіру жолдары, сонымен қатар жұмысшылардың мотивациясы алады.

2.Ынталандырушы факторлар.Жаңа жұмыс орнын алу,сонымен қатар қызмет жағдайының өзгеруі жұмысшыны ынталандырады,өзін жақсы жағынан көрсетуді қалауына әсер етеді.Өзін қажетті жұмысшы ретінде сезіну мүмкіндіктерін алмайынша ,ол өз жұмысына қызықпайды. Бұл мәселені мойындау жетекшінің алдына жаңа міндет қояды. Жұмысшылар үшін қандай жұмыс жақсы болуы керек? Өрбіреулерінің қалауын ескеру мүмкін емес,сондықтан жетекші ортақ өнімділікті жоғарылатуға тырысады.Демек,жақсы жұмыс төмендегідей болуы керек:

- нәтижеге жеткізуі;
- қызметшілермен маңызды болып бағалануы;
- шешім қабылдауға мүмкіндік беру;
- еңбектің тиімділігі бойынша бағалануы;
- әділ мадақ әкелуі.

Мұндай жұмыс ішкі қанағаттанумен қамтамасыз етеді.Бұл-күшті мотивациялық фактор.

Адамдар экономикалық қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін жұмыс істейді.

Американдық зерттеуші, психолог Абрам Маслоу (Маслоу пирамидасы) 5 құрылымды деңгейді(қажеттілік) бөліп шығарады(қазіргі уақытта олар 5-ден көп).

1.Физиологиялық қажеттілік(ас,демалыс,баспана т.б.Материалдық ынталандырулар,енбекақы;әлеуметтік игіліктер-басты физиологиялық тұтынушыларды қанағаттандыру құралдары)

2.Қауіпсіздік пен болашақта өзіне сенуге қажеттіліктер(өмірді сақтау,денсаулық,зейнеткерлік қамтамасыздыққа сену).

3.Әлеуметтік орталыққа қажеттілік(ұжымға қабылдану,адамдарды қолдау,қайырымды қатынастарға ие болу.)

4.Өзін-өзі сыйлауға және сыйластыққа қажеттілік және кәсіпорынға қажетті екендігін сезіну, әлеуметтік мәртебеге, айналадағылардың сыйлауын қылау,жоғарғы әлеуметтік мәртебеге ие болу жатады.

5.Өзін-өзі жүзеге асыруға қажеттілік(өзінің қабілеттіліктерін ілшуға,жақсартуға,шығармашылыққа,өз өмірін түінуге тырысу)

Неғұрлым жоғарғы деңгейдің қажеттілігі көкейтесті болады,негізі 1,2 деңгейлер жеткілікті мөлшерде қанағаттандыра ма?

| | |
|---|--------------------|
| -Өз-өзін көрсету -Сыйластық -Әлеуметтік | Екінші реттегілер |
| -Қауіпсіздік -Физиологиялық | Бірінші реттегілер |

Маслоудың теориясында адамдарды физиологиялық тұтынушылықтан өзінің жүзеге асыру қажеттілігіне иерархиялық баспалдақпен біртіндеп көтерілуге, жоғарғы рухани тұтынушылыққа ынталандырады.

Жетекшілер ынталандырылатын қажеттіліктер жіктемесін Д.Макклеланд дамытты:

- 1.Жетістікке қажеттілік-бәсекеге тұрақтылық
- 2.Үйренушілікке қажеттілік-басқалармен жылы,достық қатынастар
- 3.Билікке қажеттілігі-басқа адамдарға ықпал ету мен бақылауға қажеттілік,жетекшінің түрлі типтері көрінеді.

Мотивация:

1.Белгілі бір активтілікпен немесе қозғалыссыз іс-әрекетке адамды ішкі психологиялық тұрғыда бекіту.

2.Ынталандыру мәнінде –жұмысшыларды тиімді қызметке келтіру. Қажеттілік-бір нәрсенің жетіспеушілігін субъективті сезіну. Мотивация идеясы-ұйымның мақсатына жету арқылы өзінің қажеттіліктерін қанағаттандыруға мүмкіндік беру.

Мотивациялық стратегияны таңдаудың үш негізгі амалы бар:

-Ынталандыру және жазалау.Жұмысшылар сыйақы үшін жұмыс істейді; Жақсы және көп жұмыс істейтіндерге жақсы төленеді,ал одан жоғары жұмыс істеушілерге жоғары төлейді.Кім сапасыз жұмыс істесе жазалайды.

-Жұмыстың өзі арқылы ынталандыру:адамға қанағат әкелетін және қызықты жұмыс беріңіз,сонда сапалы орындау жоғары болады.

-Менеджермен жүйелі байланыс:бағынушылар мен мақсаттарды анық та дұрыс қозғалыс жасағанда теріс немесе қателескенде және оған жағымды кері байланыс жасайды.Таңдалынатын мотивациялық стратегия жағдайды талдауға және жетекшінің басқа адамдармен қарым-қатынас стиліне негізделген.

3.Мотивациялық әдістер:

- ақшаны сыйақы немесе ынталандыру ретінде қолдану;
- өндіріп алуды салу;

- катыстылықты салу;
- жұмыстың өзі арқылы ынталандыру;
- жетекшідегі жаттығу;
- сыйақы және жетістікті мойындау;
- марапаттау және топтық жұмысқа сыйақы беру;
- қызметшілерді оқыту және дамыту,теріс факторларды жіктеу.

Үнемі ынталандырылып,бағыттталып отыратын инициатива- жетекшінің басты артықшылығы бола алады.Еңбек ұжымында шығармашылық жағдайды құрудың көптеген амалдары бар. Төменде кейбір қажетті кеңестер берілген:

-Жаңа енгізулер марапатталатын ұйымның тізімін құруға жауапкершілік алыңыз.

-Жаңа міндеттерді анық,түсінікті,көрнекті құрыңыз.

-Мәселені оңтайлы түрде шешу үшін материалдық және еңбектік ресурстарды пайдалану амалдарын қолданыңыз.

-Басқалардың қателеріне үлкен шыдамдылық көрсетіңіз.

Аталған кеңестер жұмысшылардың инициативасын,шығармашылық потенциалын жоғарылатады және еңбек өнімділігінің өсуінде де көмектеседі.

9.Кадр мотивациясы

Психологиялық практикум

Өзіндік мотивацияны анықтау үшін өзінің өмірлік мақсатыңды анықтауға мүмкіндік беретін тестті қолдануға болады.Оны орындау үшін ұсынылған жауаптарды жұптап салыстырып,тандалған жауапқа 1 баллдан беріп отыру керек.Соңында барлық балл жинақталып,осының негізінде кезекпен орналастыру керек.

Мен қалаймын:

- 1.Мен өміріме қажетті ақша табуды
- 2.Өзімнің болашағымды қамтамасыз етуді
- 3.Жақсы заттарды сатып алуды
- 4.Өзімнің жағдайым мен ықпалымды қамтамасыз етуді
- 5.Өмірдегі өзінің беделді орнын алуды
- 6.Бір қызықты нәрсе істеуді
- 7.Өзінің қабілеттіліктерін дамытуды
- 8.Жаңа білім мен істей білуге үйренуді
- 9.Өмір ағымымен бірге жүруді
- 10.Басқалардан кем болмауды(қалыспауды)
- 11.Өзінің күші мен қабілеттіліктерін қолдануды
- 12.Тұрақты пікірлес табуды
- 13.Сенім мен сыйластықты иеленуді
- 14.Өзіне материалдық жағдай жасауды қамтамасыз етуді
- 15.Жалпы қоғамдық іске өз үлесін қосуды
- 16.Істерге қатысы болуды
- 17.Өзін ұнамсыз әрекеттерден сақтауды

10. Қазіргі басқарудағы болжау мен үлгілеудің рөлі

1. Үлгілеу, оның сипаттамасы
2. Үлгілеу процесі, оның кезеңдері
3. Болжау түсінігі
4. Болжау түрлері

1. Үлгі-бұл біртұтастықтан басқаша формада жүйелер мен объектілерді, объектіні көрсетуі.

Үлгінің басты сипаттамасы қолданылатын нақты бір өмірдің жағдайында көрсетіледі.

Үлгілеу-қазіргі уақытта болашақ нұсқаларын көретін және оларды объективті салыстыруға көмектесетін баламалы шешімдердің потенциалды нәтижелерін анықтайтын жалғыз жүйелі амал.

Үлгілердің кең тараған түрлері:

-Физикалық үлгі объектіні немесе жүйені үлкейтілген немесе азайтылған сипаттау арқылы зерттейді.

-Ұқсас үлгі өзін нақты объекті ретінде жүргізетін зерттеу объектісіне ұқсас болып көрінеді. Мысалы, өндіріс көлемі мен шығындар арасындағы қатынасты суреттейтін график ұқсас үлгі болып табылады.

-Математикалық үлгі объект пен жағдайдың сипаттамасын немесе ерекшелігін, қасиеттерін сипаттау үшін символдар қолданылады. Мысалы, өндіріс көлемі мен шығындар арасындағы тәуелділікті мынадай сипаттауға болады. $C = PY(0,1) + 2500$, мұндағы PY -өндіріс көлемі.

-Ойын теориясы (қарсыластардың мүмкін қозғалыстарын ескеру) бәсекелестердің қозғалысын болжау кез келген ұйымның ерекшелігін білдіреді.

-Экономикалық үлгі кәсіпорынның пайдалы болып қалыптасатын нүктелері. Ол талдауға, жалпы шығын, жалпы табыс дәрежеленетін белгілі бір нүктені анықтауға шешім қабылдау әдісіне негізделген. Және т.б. үлгілер.

2. Үлгілерді құру процесінің кезеңдері:

1) Міндеттерді құру. Міндеттерді оңтайлы орындау және қолдануға болатын шешімдерді табу үшін оның неден құралғанын білу қажет.

2) Үлгілерді құру. Жасаушы үлгінің басты мақсатын, шығу нормативтерін немесе ақпаратты алуға болатынын анықтауы қажет.

3) Үлгінің анықтылығын тексеру. Үлгінің нақты әлемге сәйкестігін анықтау, үлгі арқылы алынған ақпарат жетекшіге мәселені жеңуге нақты көмектесе алатындығын, яғни үлгінің бекітілген дәрежесінің байланыстылығын тексеру.

4) Үлгіні қолдану

5) Үлгіні жаңарту

Үлгінің тиімділігіне кері әсер етуші факторлар:

-Анық емес жорамалдар (Өнімнің өсімі туралы болжам келесі жылға 10%. Бұл тексеруге жатпайтын жорамал.)

-Ақпараттық шектеулер

-Тәжірибеде жеткілікті қолданбау және аса жоғарғы құн.

3. Болжау түсінігі

Болжау – бұл болашақтағы өздерінің даму деңгейлерін қаншалықты анық көре алуы.

Немесе басқаша сөзбен-болашақтағы жағдайды көруге негізделген экономикалық, әлеуметтік, статистикалық мәліметтер негізінде құбылыстарды көре алу. Егер болжау сапалы орындалған болса, жоспарлау негізі ретінде қолдануға болатын болашақтың суреті нәтижелі болады.

Нарық экономикасы жағдайындағы кәсіпорынның тиімді қызметінің даму жоспарларын жасау, өндіріс бағдарламасы болғанда, кәсіпорынның әлеуметтік экономикалық дамуын болжағанда мүмкін болады.

Болжау арқылы келесі мүмкіндіктерге жетуге болады:

-Кәсіпорынның болашақтағы дамуын алдын-ала көруге

-Кәсіпорынның ресурстарын неғұрлым ұтымды қолдануға

-Кәсіпорында мақсатты және тиімді ғылыми-техникалық саясатты жүргізуге

-Шығарылатын өнімді өз уақытында және нарық конъюнктурасына сәйкес сапасын жоғарылатуға т.с.с.

4. Болжаудың түрлері

-Экономикалық болжамдар

-Технологияның даму болжамдары

-Бәсекенің даму болжамдары

-Сұраулар мен зерттеулер негізіндегі болжамдар

-Әлеуметтік болжамдар

Бүгінгі болжау-бөлімдері бар мамандандырылған аумақ.

Әдістері:

-Бейресми әдістер-ауызша ақпарат; жазбаша ақпарат; өнеркәсіптік тыншылық

-Көлемдік әдістер-уақытша қатар таңдамасы; себеп-салдарлы үлгілеу

-Сапалы әдістер-әділ қазылар ойы; өткізушілердің жинақтаған ойы; тұтынушы күтуінің үлгісі; эксперттер бағаларының әдісі.

Болжаудың сапалы әдістері. Көлемдік әдіс қымбатқа түскен кезде жетекші болжаудың сапалы әдісін қолдана алады. Мұндай болжау эксперттермен жүзеге асырылады.

11. Өкілдіктер

1. Өкілдік
2. Ұйымдық өкілдіктер
3. Өкілдік шектері, түрлері

1. Өкілдік - ұйымның ресурстарын шектеулі қолдану құқығы мен кейбір қызметшілерді белгілі бір міндеттердің орындалуына бағыттауды сипаттайды. Өкілдіктер жоспарлармен, ережелермен және ауызша нұсқаулармен шектелген. Өкілдіктер - бұл билік ету мүмкіндігі. Өкілдіктер міндеттер арқылы бөлінеді. Бұл мына тіркесте көрініс береді: «Құрмет адамға емес, мундирге беріледі».

2. Ұйымдық өкілдіктер - егер кез-келген бір жақ міндеттердің мааниаттанарлықтай дәрежеде орындалуына жауапкершілік қабылданса, ұйым оны керекті ресурстармен қамтамасыз етуі керек. Жетекші мұны өкілдікті беру жолымен жүзеге асырады.

3. Өкілдік шектері - өкілдіктер ресурстарды қолданудың және адамдарға бұйрық берудің шектеулі құқығы болып табылады. Ұйымның ішінде бұл шектер жазбаша немесе ауызша беріледі, сонымен қатар сыртқы ортаның факторларымен - заңдармен және мәдени құндылықтармен анықталады. Алайда өкілдіктерге қойылатын шектеулер тәжірибеде жиі бұзылады. Өкілдік пен билікті жиі шатастырады.

Өкілдік - ұйымның ресурстарын қолдану құқығын, берілген міндетке лайық шектеуді анықтайды.

Ал, **билік** - ақшаға ықпал ету мүмкіндігінің шынайы қабілеттілігін сипаттайды. Билік шындығында не істей алатынын анықтайды.

Өкілдік түрлері

Желілік өкілдіктер - бұл бастықтан бағынушыға тікелей берілетін және басқа бағынушыларға берілетін өкілдіктердің міндеттерді табыстауды орындау үшін ұйым ресурстарын пайдалану құқығы.

Ақпараттық өкілдіктер - біртұтастық принципін бұзбай мамандарды пайдалану, бұл жетекшіден штабтық аппарат жұмысшыларына беріледі.

Өкілдікті табыстауды тиімді ұйымдастыру

1. Уақытында бөліңіз. Кімге нені тапсыратыныңызды шешіңіз, жұмыс жоспарын құрғаннан кейін тез арада қабылдаңыз.

2. Өз қызметшілеріңіздің қабілеттері мен мүмкіндіктерін ойластырып отырыңыз.

3. Өз қызметшілеріңізге қабілеттері мен мотивация қажеттілігін ескеріңіз.

4. Міндеттер мен жұмысты жеке тапсырмалар түрінде емес, мүмкіндігінше біртұтас бөліңіз.

5. Міндеттің мәні мен мағынасын түсіндіріңіз.

6. Қызметшілеріңізге жұмыс міндеттерімен бірге орындауға қажетті өкілдікті беріңіз.

7. Қызметшілердің кез-келген қажетті ақпаратты алуын қамтамасыз етіңіз.

8. Қиыншылық пен мәселе туған жағдайда қызметшінің сізден көмек сұрай кенес сұрай алуын қамтамасыз етіңіз.

9. Тапсырылған істің қорытынды нәтижесін бақылауды және бақылау нәтижелерін тез арада хабарлаңыз.

Өкілеттік беруге (сенім көрсетуге) ықпалсыздық себептері

1. «Мен мұны тәуірірек істеймін» деп қате ойлау
2. Басшылық қабілетінің жоқтығы
3. Қарамағындағыларға сенім көрсете алмауы
4. Тәуекел етуден қорқатындығы
5. Болатын қауіп-қатерді алдын-ала болжай білмеуі

Басшылықты тиімді атқару элементтері

- Кері байланыс
- Белгілі бір шамадағы еркіндік
- Жұмысқа көзқарас
- Жұмыс нәтижесіне бағыттау
- Жоғарылау
- Жеке басының мінез-құлқы

12. Бақылау-басқару функциясы ретінде

- 1.Бақылау түсінігі
- 2.Бақылау түрлері
- 3.Бақылау процесінің кезеңдері

1.Бақылау-бұл ұйымның мақсатқа жетуін қамтамасыз ететін процесс.Бақылау функциясы-бұл мәселелерді анықтауға және ішкі жағдайлар нашардырақ айналып кетпейтіндей ұйымның қызметін сәйкесінше түзетуге мүмкіндік беретін басқару сипаттамасы.

Бақылау не үшін қажет?

-Анықсыздық факторының маңыздылығы соншалық,сыртқы орта ықпалын анықтау үшін қажетті механизм дайындалып,бейім тұру керек.

-Дағдарыстық жағдайлардың пайда болуын ескерту.

-Жетістікті қолдау.Мақсатқа жетуге ұйым қызметінің қандай бағыттары неғұрлым тиімді көмектесетінін анықтау.

-Бақылаудың кеңдігі.Бақылау-басқарудың маңызды және күрделі функциясы.Әрбір жетекші-міндеттемелердің бөлігі,оны тұрақты түрде жүзеге асыру керек.

2.Бақылау түрлері

-Алдын-ала бақылау-операцияның басталуына бейім жүзеге асырылады.Оның басты құралы-белгілі бір ережелерді,процедураларды жүзеге асыру.Ұйымда алдын-ала бақылаудың үш ауқымды түрі қолданылады:

1.адамдық ресурстарды басқару

2.материалды ресурстарды басқару

3.қаржылық ресурстарды басқару

-Ағымдық бақылау-тікелей жұмыс барысында жүзеге асырылады. Ағымдық бақылаудың объектісі-бағынушы жұмысшылар, олардың жұмысы дағдылы тексеріліп отырады, пайда болған мәселелер талқыланады және ұсыныстар қозделген жоспарлардан ауытқуға жол бермейді. Ағымдық бақылауды жүзеге асыру үшін кері байланыс,алынған нәтижелер туралы мәліметтер қажет. Кері байланыстың барлық жүйелері мыналар арқылы сипатталады:

-Мақсаттар

-Сыртқы ресурстарды қолдану

-сыртқы кірістерді ішкіге құру

-Көзделген мақсаттардың ауытқуын бақылау

-Ауытқуларды мақсатқа жетуді қамтамасыз ету үшін түзету

-Қорытынды бақылау-соңында жүзеге асырылады.Ол маңызды функцияға

не:

-жоспарлауға қажетті ақпарат беру

-мотивацияға көмектесетін ақпарат беру.

3.Бақылау процесінің кезеңдері

Бақылау-өз дамуында өндірістік циклмен сәйкес үздіксіз процесс.Ол үш кезеңнен тұрады:

Стандарттар жасау----Нәтижелерді стандарттармен салыстыру---Қажетті шаралар қабылдау.

Бақылау –сыртқы және ішкі беймәлім оқиғалармен күрес үшін қажетті.Бақылау дағдарыстық оқиғалардың пайда болуын ескертеді(алдын алады).

Тиімді бақылаудың сипаттамалары:

-Бақылаудың стратегиялық бағыттылығы,яғни ұйымның жалпы басымдықтарын сипаттау және оларды қолдану.

-Нәтижелерге бейімделу.Бақылаудың соңғы мақсаты-ақпаратты.стандарттар бекітумен мәселелерді анықтау емес.ұйым алдындағы міндеттерді шешу.

-Іске сәйкестігі-бақылау тиімді болу үшін қызметтің бақыланатын түріне сәйкес болуы керек.

-Бақылаудың өз уақытында болуы

-Бақылаудың икемділігі-өзгерістерді ескеріп отыру

-Бақылаудың қарапайымдылығы (өте көп бақылау әдісі күнделікті тәртіпсіздікке, ретсіздікке әкеледі) бақылау жүйесімен өзара қозғалыстағы адамдардың мүмкіндіктерімен және қажеттіліктерімен сәйкес болуы керек.

-Бақылаудың үнемділігі(кез-келген бақылау мақсаттарға жетуге караганда артық тұрмауы керек)

-Бақылауға барлық қызметшілерді тарту-жақсы бақылау ол өзін-өзі бақылау болып саналады.

13. Ұйымдағы топтардың құрылуы және басқару

- 1.Топтар
- 2.Топтардың тиімділігіне ықпал ететін факторлар
- 3.Топтық нормалар

Топ – бұл әрбір жақ екінші жаққа ықпал ететін және басқа жақтардың иқпалында болатын,бір-бірімен қарым-қатынастағы екі немесе одан да жақтар.

Ұйым ресми және бейресми топтардан тұрады.

Ресми ұйымдар-жетекшінің еркімен құрылған топтар.Оларға жетекші топтар,өндірістік немесе жұмысшы топтары,комитеттер жатады.

Бейресми ұйым-белгілі бір мақсатқа жету үшін өзара байланысқа түсетін,аяқ астынан құрылған адамдар тобы.Бейресми ұйымдар иерархия,міндеттер,лидерге ие.Адамдар не үшін ресми ұйымдарға енетінін білік біледі,ал бейресми ұйымдарға енетін себептерін адамдар жиі(көбінесе)біле бермейді,бірақ оған себептер бар:

- қатынастарға ие болу үшін;
- өзара көмек көрсету үшін;
- өзара қолдауды жүзеге асыру үшін;
- тығыз араласу үшін;
- құштарлық.

Бейресми ұйымдар келесі белгілермен сипатталады:

- Әлеуметті бақылау
- Өзгерістергеқарсылық
- Бейресми лидерлер

2.Топтың тиімділігіне ықпал ететін факторлар;

- 1)Топтың көлемі(3-9 адам)
- 2)топтың құрамы-құрылу кезінде топқа ұқсамайтын тұлғалар болуы керек,бұл үлкен тиімділікке әкеледі.
- 3)топтық нормалар-ұжымдағы топтық сананы қанағаттандыруға байланысты іс-әрекеттің топтық немесе жеке мотивтері басым,бұл-топтардыңбіртұтастығына немесе біртұтас еместігіне сәкес.Ұжымның мәселелерін өз мәселесі ретінде қабылдайтын жұмысшылар тобы команда деп аталады.

Топтық сананы құру амалдары:

- Мақсатқа сенімділік
- Мүшелердің бір-біріне сенімділігі
- Жетекшіліктің онтайлы стилі
- Басқаруға қатысу.

3.Нормалар топ мүшелеріне қандай іс-әрекет жүктелетінін және олардан қандай жұмыс күтілетінін көрсетуге арналған:

- топтардың тығыз бірігуі
- жанжал

-топ мүшелерінің мәртебесі
-топ мүшелерінің функционалды рөлдері-топтық жұмысшының тиімділігін анықтайтын сын факторы мүшелердің әрқайсысының іс-әрекеті болып табылады.

Топтар, олардың маңызы Семинар сабағы

- 1.Топтар.Ресми және бейресми топтар
- 2.Топтардың тиімділігіне ықпал ететін факторлар
- 3.Топтық нормалар

Барлық топтар біртұтас ұжым ретінде тиімді жұмыс жасаулары керек.1921 ж.қарашада зерттеушілер тобы Хотори зауытында эксперименттер жасап бастады.Эксперимент 4 кезеңнен тұрды,8 жыл бойы жүргізілді. Мұнда іс-әрекеттік факторларға,жетекшімен өзара байланыстыруға назар аударылды.

Элтон Мэйо әлеуметтік және психологиялық факторлар неғұрлым күшті ықпал жасайды деп бекіту(қорытынды) жасады.

Жетекшімен жоспарланбаған,бақыланбаған әлеуметтік қатынастар-бұл еңбек өнімділігінің өзгерістерінің басты себебі.Бұл өзгерісте маңызды рольді бейресми ұйымдар атқарады.

Бейресми ұйым-белгілі бір мақсатқа жету үшін өзара байланысқа түсетін,аяқ астынан құрылған адамдар тобы.

Бейресми қатынастар жеке байланыстар, басқа бөлімдердің жұмысшыларымен танысуға, демалыс уақытындағы қатынасқа, жұмысшыларды ұнатуға, олардың қызығушылықтарына негізделген. Бейресми топтың лидері топтың қызығушылықтарын көрсете алатын адам бола алады.Топпен қабылданған нормалар жеке тұлғалардың іс-әрекетіне,топ қандай бағытта жұмыс істейтініне күшті ықпал етеді.

Нормалар топ мүшелеріне қандай іс-әрекет жүктелетінін және олардан қандай жұмыс күтілетінін көрсетуге арналған.

-Топтардың тығыз бірігуі-бұл топтың мүшелерін бір-біріне ,топка құштар ету шарасы;тығыз біріккен топ ұжымда жақсы жұмыс істейді,тығыз бірігудің жоғары деңгейі ұйымның тиімділігін жоғарылатуы мүмкін.

Жоғары дәрежедегі тығыз бірігудің теріс салдары-бірпікірлік.

Жұмыс уақытының үлкен бөлігін жетекшілер жиналыстарда өткізеді.

Тиімді жиналыстар жүргізудің нұсқаулары

1.Жиналыстың нақты күн тәртібін құрып,оны жиналыстың алдында қайта қарап шығыңыз.

2.Топ мүшелерінің арасында еркін ақпарат алмасуды қамтамасыз етіңіз.

3.Топ мүшелерінің қабілеттіліктерін толық қолданыңыз және олардың өнімісін марапаттаңыз. Бірегейлік, тәжірибе, ақпарат және топтың барлық мүшелерінің ойлары ортақ міндетті шешуге тартылуы қажет.

4. Сенімділік атмосферасын құрыңыз, өйткені топ мүшелері өз ойлары мен пікірлерін ашық айтуға ұялмауы керек.

5. Жанжалды жағымды фактор ретінде қабылданыңыз және оны тиімді шешуге тырысыңыз.

6. Жиналысты аяқтауда жүргізілген талқылауды қысқаша қорытындылаңыз және қабылданған шешімдерді жүзеге асыру үшін болашаққа жоспарланған шараларды анықтаңыз.

14. Шешім қабылдау

1. Басқару шешімінің мәні, қасиеті, ролі.
2. Шешімдерді жіктеу.
3. Шешімдерді шығару және қабылдау теориясы.

1. Басқару қызметі процесінде шешім қабылдау.

Шешім қабылдау басқару процесінің міндетті, қажетті бөлігі. Басшының кез келген әрекеті іс жүзінде белгілі бір шешім қабылдаудан басталады.

Кәсіпорынның және ондағы бөлімшелер қызметінің нәтижесі басшының дер кезінде шешімді дұрыс қабылдау қабілетіне, әрі оны жүзеге асыра білуіне, ал оның жеделдігі мен дұрыстығы басшының тәжірибесі мен біліміне байланысты. Егер ол өндірісті, технологияны және адамдарды жақсы білетін болса, жұмыс тәжірибесі мол болса, онда оған шешім қабылдау қиыңа түспейді.

Қабылданған шешім бүкіл ұжымның экономикалық және әлеуметтік нәтижелеріне, әрбір жұмыскерге қолайлы немесе қолайсыз әсер етуі мүмкін. Сондықтанда шешім қабылдаған адам өзіне үлкен жауапкершілік жүктейді.

Шешім туындаған мәселе болған жағдайда қабылданады. Мәселе дегеніміз- жүйенің қажетті және қолданылып жүрген қалпының арасындағы сипатталатын жағдай.

Басқару шешімінің маңызды талаптарының бірі- мақсаткерлік. Шешім ұжымның мақсатын, басты міндеттерін білдіреді, кез келген жұмысты тікелей орындаушыларға берілетін тапсырмаларды айқындайды. Ірі шаруашылық шешімдері бірнеше мақсатты айқындайды.

Кез келген шешім ауызша немесе жазбаша түрде қабылданса да, дәл нақты, айқын, дәлелді болуы тиіс. Шешімде тапсырманың мәні, оның көлемі, мерзімі, жүзеге асыру әдісі, орындауға жауаптылар көрсетілуі тиіс.

Шешім қабылдау – ақпарат алмасу сияқты кез келген басқару қызметінің (функциясының) құрамдас бөлігі. Шешім қабылдау қажеттігі басқарушының алға қойған мақсатының қалыптасуымен, сол мақсатқа жетудегі іс-қимылын түгелдей қамтиды.

Кез келген басқару өнерін игерем деген адам үшін, шешім қабылдау табиғатын түсіну, аса маңызды мәселе.

Шешім дегеніміз – бұл альтернативті таңдау.

Альтернатив – мүмкін болған екі ұйғарымның бірін ғана таңдап алуға мәжбүрлік.

Әрбір басқару қызметі (функциясы) өмірде жүзеге асыруды талап ететін жалпылама, тіршілікте қажетті, маңызды шешімдермен байланысты.

2. Шешімдерді жіктеу.

Басқару шешімдерін жіктеудің теориялық және практикалық мәні зор. Басқару шешімдерінің табиғаты алуан түрлі. Олардың әр түрлілігін жіктеу, реттеу үшін белгілер бойынша жіктейді.

Басқару субъектісі бойынша шешімдерді болуға болады:

-әкімшілік

-коғамдық ұйымдар шешімі, т.б.

Басқару объектісі бойынша шешімдерді

-жалпы

-жекелей

-күрделі

-қарапайым деп бөледі.

Жалпы шешім, әдетте, бүкіл шаруашылықтың мүддесін қозғайды. Жекелей шешімнің жедел сипаты болады, ол көбінесе басқарудың томенгі буынына тән.

Ішкі объектісі бойынша шешімді

-сыртқы

-ішкі деп бөледі.

Сыртқы шешім ауыл шаруашылығындағы өндірістің ерекшелігін айқындайды.

Ішкі шешім ауыл шаруашылығы кәсіпорының өзіндегі қызмет саласына жатады.

Уақыт өлшеміне қарай шешімді:

-перспективалық

- күнделікті

- жедел деп бөледі.

Перспективалық шешімнің орындалуына ұзақ уақыт керек (3-5 жыл және одан да көп). Күнделікті шешім көбінесе 1-2 жыл аралығында жүзеге асырылады. Жедел шешім қысқа уақыт ішінде жүзеге асырылады (бірнеше апта, күн, ай).

Басқару шешімі ұйымдастырылуына қарай

-жекелей

- алқалы

-ұжымдық болып бөлінеді.

Жекелей шешім – бұл басшының ұжыммен немесе жекелеген адамдармен келісімсіз, әрі ешбір талқылаусыз жеке өзінің шығарған шешімі. Бұл көбінесе ұсақ-гүйек мәселелерді қозғайтын жедел шешімдер. Мұндай шешімнің мазмұны мен сипаты басқарудың орталықтану деңгейіне қарай айқындалады.

Алқалы шешім- бұл мамандар тобымен және тиісті басшылармен бірлесіп, ақылдасып отырып жасалатын шешім. Мұндай шешімдер, әдетте, мұқият әзірленеді, әрі онда көптеген мәселелер қамтылады. Алқалы шешімде әр түрлі басшылардың жекелей жауапкершілігіне нұқсан келтіретін жайттар болмауы тиіс.

Ұжымдық шешім барлық ұйым мүшелерінің жалпы жиылысында қарастырылып қабылданады.

Функционалдық мақсатына орай шешімдерді

-жоспарлау

-экономикалық

-технологиялық

-қаржы

-әкімшілік сипатта бөледі.

Басқару шешімдерінің ішкі мазмұнының біртұтастығы мәселе қалай шешілу керек деген сауалға жауап береді. Бұл- шешімнің маңызды бөлігі.

Шешімнің ұйымдық бөлігіне мынадай мәселелер жатады: іс-әрекеттің реттілігі, календарлық мерзімдер (аралық, ақырғы), орындауға жауаптылар, орындаушылар арасындағы үйлестіру және өзара әрекеттесу мәселелері есеп беру тәртібі.

Шешімдерді шығару және қабылдау технологиясы.

Шешім қабылдау процесінің интуитивтік, пайымдауға негізделген және тиімді сипаты болады.

Интуитивтік шешім- бұл бір нәрсенің дұрыстығын сезімге негізделген таңдау. Мұндайда шешім қабылдайтын адамдар әрбір балама варианттарға «келісу» және «қарсы болу» жағын қарастырып жатпайды.

Пайымдауға негізделген шешім- бұл білімге немесе жинақталған тәжірибеге негізделген таңдау. Пайымдау негізінде шешімді тікелей басшының өзі қабылдайтындықтан, оны қабылдаудың біршама артықшылықтары бар.

3. Шешімді шығару және қабылдау теориясы.

Шешімді жасау процесі үш негізгі кезеңнен тұрады: шешімді әзірлеу, қабылдау және жүзеге асыру. Басқару шешімін әзірлеу, қабылдау және жүзеге асырудың схемасы:

| Шешім қабылдаудың қажеттілігі н анықтау | Проблемалар мәселесін кою | Жинақталған мәліметтерді талдау | Шешім мәселелерінің негізделуін бағалау | Мәселе бойынша шешімді таңдау және қабылдау | Шешімнің орындалуын ұйымдастыру | Орындалу барысын бақылау және нәтижені бағалау |
|---|---------------------------|---------------------------------|---|---|---------------------------------|--|
|---|---------------------------|---------------------------------|---|---|---------------------------------|--|

Басқару шешімдерін ғылыми дайындау және қабылдау - бұл техниканы, технологияны, экономика - математикалық әдістерді, ақпараттар теориясын, адамдар мінез-құлқының әлеуметтануын және психологиясын енгізетін кешенді проблема болып табылады.

Қабылданатын шешімнің нәтижелік критерийін таңдау- күрделі, әрі жауапты кезең. Критерий дегеніміз- қабылданатын шешімнің әр түрлі варианттарының тиімділігін салыстыруға мүмкіндік беретін көрсеткіш немесе бірнеше көрсеткіш.

Мақсатты тұжырымдау мен критерийді таңдау арасында басқару шешімі үшін әрқашанда тікелей байланыс болуы керек.

Ми шабуылы тәсілі - бұл эксперттер негізінде және мәселедегі әр түрлі көзқарастарды ескере отырып мәселені дәл тұжырымдау, оны шешу амалдарын қарастыру.

Басқарушылық шешім дегеніміз- лауазымды адамдардың өздеріне берілген міндеттерді орындау үшін таңдай білу қабілеттілігінің болуы. Оның мақсаты мемлекеттің алдында тұрған мәселелер қозғалысын қамтамасыз ету.

Сондықтанда тиімді шешімдер қабылданған және орындалған мақсатын айтуа болады. Басқарушылық шешімдер екіге бөлінеді.

-Бағдарланған шешім.

-Бағдарланбаған шешім.

Бағдарланған шешім – математикалық тендеулерде қолданылатын бір қидам мен құрлымын белгілі бір сәйкестілігін жүзеге асырудың нәтижесі болып табылады немесе іс қимылдың айқын, белгілі бір қисынға сәйкес, нәтижелі түрде жүзеге асырылуы.

Мұнда альтернативалық мүмкіндік саны шектеулі және таңдаулар ұйымдар белгілеген бағыттарда жүзеге асырылады.

Мысалы, аурухана инспекторы, мейірбикелер мен санитарлар жұмысының графигін жасағанда қызмет көрсететін жеке адамдар құрамы (персоналдар) мен емделушілер санының бір-бірімен сәйкестігін талап ететін формулаға сүйенуі мүмкін. Егер 5 емделушіге 1 мейірбике болса, онда шешімдер автоматты түрде қабылданады. Бағдарлау – тиімді ұйымның шешімдер қабылдаудың көмекші құралы.

Бағдарланбаған шешімдер қатарына мына типтегі шешімдер жатады: ұйым мақсаттары қандай, өнімді қалай жақсартуға болмайды, бөлімшенің құрылымын қалай жетілдіру қажет, бағыныштыларды қалай ынталандыру керек.

Келісімдер. Басқару проблемаларын зерттеу жөнінде маман ретінде Роберт Кац былай деді:

«Әрбір шешім аса қайшылықтарды, мақсаттарды және белгілерді тексеруі керек. Ол көзқарас жағынан үйлесімдіден төмен болады. Ұйымдарға әсерін тигізетін әрбір шешім немесе таңдаулар (ұйғарымдар) оның қайсыбір бөлігінде негативтік салдар ретінде қарастырылаған.

Шешімдерді қабылдау процесін қарастыра отырып, ондағы екі мәселені немесе жағдайды қарастырған жөн. Оның біріншісі, шешім қабылдау қиын емес, бұл кезекте адам барлық іс-қимылын таңдауға негіздейді. Нақты шешім қабылдау қиын.

Ал, екіншісі, шешім қабылдау – психологиялық процес, Адамның іс-қимылы, әрекеттері әрқашанда жағымды бола бермейді. Бізді кейде логика қысып билесе, кейде сезім билеп кетеді. Басқа қабылдаған ұйғарымдарға осындай екі тұрғыдан қараған дұрыс. Әрине, нақтылы бір ұйғарымда аталған екі түрдің тек біреуіне жатқызу дұрыс болмас. Дегенмен, мәселені тек сезім арқылы ғана шешеді деген адам күтпеген көптеген кедергілерге тап болады.

Статистика мына анықталған қисынсыз (логика) қабылданған ұйғарымнан шығатын нәтиже шамалы. Сезуге негізделген шешімдер – бұл оның дұрыс екендігін түсінік-түйсік негізінде жасалған таңдау. Шешім қабылдаушы бар жағдайда «қостаушылар» және «қарсыластар» тәрізді сапалы өлшемдермен айналады, олармен санаспайды. Ол тек таңдауға ғана сүйенеді пікірлерге негізделген шешімдер. Мұндай шешімдер кейде ситуациялық болады, сондықтан олар айқын емес. Үкімдерге негізделген шешімдер – білім немесе жинақталған тәрбие арқылы келісілген таңдау. Пікір ұйымдық шешімнің негізі

ретінде ғана пайдалы. Сол үшін ұйымдарда көптеген жағдайлардың жақсаруына тенденциясы бар.

Басқару шешімі – іс барысында туындаған сұрақтарға жауап беру,

15. Ұйым жұмысының тиімділік көрсеткіштерінің критерийлері

| 1. Соңғы нәтижелердің экономикалық тиімділігінің көрсеткіштері | | | |
|---|---|---|--|
| Көрсеткіште р | Есептеу тәсілі | Ерекшелігі | Кемшілігі |
| 1. Баланстық пайда, тг. | Бухгалтерлік баланста көрсетілетін өзіндік құнды шегергендегі өнімді өткізуден түскен түсім | Ақшалай формада қаржылық нәтижені сипаттайтын негізгі қорытындылаушы көрсеткіш | Өнімді өндіру көлеміне және бағаның деңгейіне байланысты болады |
| 2. Табыс, тг. | Материалдық шығындар мен амортизацияны шегергендегі өнімді өткізуден түскен түсім | Қосымша өнімнің экономикалық көрсеткіштері. Ресурстарды үнемдеуге ұмтылдырады. | Өнімді шығару көлеміне байланысты. Оған еңбек ақы қоры кіреді. |
| 3. Өзіндік құн, тг. | Еңбекке төлем және өндіріс қаражатына тұтынылған шығындарды кіргізетін құн бөлігі. | Төмендеуі пайданы беретін өндіріске кеткен шығындардың нақты мөлшерін сипаттайды. | Әр түрлі кәсіпорындар үшін салыстырмалы көрсеткіш ретінде қолданыла алмайды. |
| 4. Табыстылық деңгейі, % | Пайданың негізгі өндірістік қорларға (НӨҚ) немесе өнімнің өзіндік құнына қатынасы | Әр түрлі кәсіпорындардың соңғы нәтижесін салыстыруға болатын салыстырмалы көрсеткіш | Кәсіпорынның НӨҚ түрлі құрылымында салыстырмалылық қиындау болады. |

| | | | |
|---------------------------------|--|--|---|
| 5.1 т. өнімге кеткен шығындар | Өзіндік құнның тауарлық өнімнің құнына қатынасы | Пайданың немесе зияндық, өзіндік құн құрылымын көрсетеді. | Өнімге бағаны көтеру – жасанды түрде шығынды төмендету және пайданы өсіруге әкеледі |
| 6. Тауарлық өнімнің көлемі, тг. | Белгілі мерзімге өнімнің өндірілген және сатып алушыға өткізілген құны | Рынокта өндірілген өнімнің сатылуын сипаттайды, яғни айырбастау фактісі «тауар-акша» | Тауардың ұсынысы мен сұранысы және өндірушілердің монополизациясына байланысты |
| 7. Өнімнің сапасы% | Сапалы өнімнің жалпы тауарлық өнімнің көлеміне қатынасы | Тауарлық өнім көлемінен жарамсыздық үлесін көрсетеді | Кепілдік мерзімі ішінде өнімнің сапасын сипаттайды |

1. Соңғы нәтижелердің экономикалық тиімділігінің көрсеткіштері

| Көрсеткіштер | Есептеу тәсілі | Ерекшелігі | Кемшілігі |
|---------------------------------------|---|---|---|
| 8. Кәсіпорынды басқару шығындары, тг. | Басқару аппаратына қажетті жиынтық шығынының кәсіпорынның жалпы шығынына қатынасы | Басқару шығынының үлесін, олардың уақыт ішіндегі өзгерісінің динамикасы туралы айтуға мүмкіндік береді. | Тек басқару персоналдары жұмыстарының тиімділігін сипаттайды. |

| | | | |
|--|---|---|--|
| 9. Ғылыми-техникалық прогрессті (ФТП) енгізу, тг | Жаңа технологияны енгізуден жылдық тиімділіктің жиынтығы ретінде анықталады | Жаңа технология, техниканы, инвестицияны енгізудегі жағдайды, яғни болашақ стратегияны сипаттайды | Жаңа немесе зиян шегуші кәсіпорындар жұмыстарында а ролі болмайды |
| 10. Негізгі өндірістік қорлардың қорқайтарымылығы, тг. | Тауарлық өнімнің көлемінің негізгі өндірістік қорлардың құнына қатынасы | Өндірістік қорлардың қолдану тиімділігі туралы айтуға мүмкіндік береді. | Өнімнің құны және инфляцияға құрылғылардың бос тұруы немесе НӨҚ көтермеленген құнына байланысты болады |

2. Сапа көрсеткіші, еңбектің күрделілігі және нәтижелілігі

| Көрсеткіштер | Есептеу тәсілі | Ерекшелігі | Қемшілігі |
|---|---|---|---|
| 1. Еңбек өнімділігі (1 жұмыскердің өнім шығаруы тг/адам) | Шығарылған өнім көлемінің өндірісте жұмыс істейтін жұмыскерлердің жалпы санына қатынасы | Бір жұмыскерге есептегенде өнімнің бөлігін сипаттайды және өндірістік персонал потенциалы туралы түсінік береді | Жұмыскерлер санын және шығындарын көтермелеуі мүмкін. Инфляция жағдайында динамикасын салыстыруға келмейді. |
| 2. Еңбек өнімділігі және еңбекақы өсу қарқындарының қатынасы, % | Еңбек өнімділігінің өсім қарқынының орташа еңбекақының өсім қарқынына қатынасы | Өсім қарқынының жақсы дамуы немесе керісінше туралы түсінік береді | Тек өсіп-көлуін (динамикасын) көрсетеді, жұмыс күші құны мен тауар бағасына байланысты |
| 3. Өндірістік травматизм жиілігі, % | Өндірістік травматизм жағдайлар санының | Еңбекті қорғау және техниканың қауіпсіздігін сипаттайды | Тек болған травматикалық өндірістік жағдайларды |

| | | | |
|--|---|---|---|
| | персоналдың жалпы санына қатынасы | | есепке алады. Өндіріс факторлары мен ережелерді сақтау факторларына байланысты |
| 4.1 Жұмыскерге келетін жұмыс уақытын жоғалтуы ад.күн | Аурудан, бос тұрудан және жұмысқа келмеу себебінен жоғалған уақыт жиынтығының персоналдың жалпы санына қатынасы | Персоналдың еңбегін пайдаланудағы тиімділік резервін көрсетеді | Ішкі ауысымдық жұмыс уақытының жоғалуын есепке алмайды. Әлеуметтік камсыздандыру және денсаулықты сақтауға байланысты |
| 5. Еңбекке төлеу қоры (жалақы) тг | Өнімнің өзіндік құнына енгізілетін негізгі және қосымша еңбекақының жалпы қоры | Өнімнің өзіндік құнындағы еңбекке төлемнің мөлшері мен үлесін бақылауға мүмкіндік береді. Салық салудың базасы болып табылады | Кәсіпорын, тауарлық өнімнің және сыртқы факторлар шамасына байланысты болады (салықтар, саны, Монопольдігі) |
| 6.1 жұмыскерге орташа еңбекақы, тг/ад | Еңбекақының жалпы қорының персоналдың жалпы санына қатынасы | Еңбекке төлем деңгейін және уақыт аралығында оның өзгеру динамикасын сипаттайды | Өнім бағасы, инфляция және сыртқы факторларға байланысты (салықтар, монопольдігі, т.б.) |
| 7. Персоналдың еңбек сапасы, балл немесе % | І-ші тәсіл, жарамсыздық және жарнаманың персоналдың жалпы санына | Сервис қызметінде қолданылады. Персоналдың жұмысын сыртқы тұтынушылар мен клиенттердің сапаны бағалауы | Тапсырманы орындамағаны және бұзғаны үшін жарамсыздықтың аз бөлігі |

| | | | |
|--|----------|--|---|
| | катынасы | | ғана есепке алынады. Басқарушы мүшелерінің эксперттік бағалауының субъективтілігі |
|--|----------|--|---|

3. Әлеуметтік тиімділік көрсеткіштері

| Көрсеткіштер | Есептеу тәсілі | Ерекшелігі | Кемшілігі |
|---|--|---|--|
| 1. Персоналдың ағымдылығы (жұмысшы кадрларының)% | Жұмыстан шығарылған жұмыскерлердің санын персоналдың жалпы санына қатынасы | Еңбек ұжымының тұрақтылығы және персоналмен жұмыс деңгейін сипаттайды. | Жұмыскерлердің себепті себептермен шығарылған бөлігін (әскерге, көшіп кетуі) ағымдылық көрсеткішіне есепке алынбайды. |
| 2. Еңбек тәртібінің деңгейі, бұзылғаны/адам немесе балл | Еңбек және орындау тәртібінің бұзылуы жағдайының саны персоналдың жалпы санына қатынасы | Бөлімшелерде кешігу, келмеу, орындаушылық туралы мәлімет береді | Жедел (оперативті) есеп берулерде тәртіп бұзушылықтың нақты тіркелімі болмағандығынан есептеу күрделілігі. Екінші нұсқасы- субъектілік бағалау |
| 3. Жұмысшылар мен қызметшілердің арақатынасы, ад/ад | Өндірістік персонал (жұмысшылар) санының басқарушы персонал(қызметкерлер)санына қатынасы | Бір қызметкерге келетін жұмысшылар санын сипаттайды. Персонал біліктілігі туралы және персоналдың екі негізгі категорияларының арақатынасын сипаттайды. | Салалық спецификасы және өндірістің кешенді механизациясы, кадрлық саясат деңгейіне байланысты болады. |

| | | | |
|---|---|--|--|
| 4. Персонал жұмысының сенімділігі, үлесі немесе балл | 1-ші тәсіл, персоналдың қарсылықсыз жұмыс мүмкіндігі 2-ші тәсіл, сенімділікті кәсіпорын басқармасының 10 балдық шкаламен эксперттік бағалау | Жұмыста сәтсіз аралықты және ауытқушылықтан шығынды болжауға мүмкіндік береді. Есептеу қарапайымдылығы және әртүрлі бөлімшелердің бағалау мүмкіндіктері | Сенімділік көрсеткіштерін есептеуге үлкен және күрделі шығындар Сенімділікті субъективті бағалау және олардың жалпы тиімділікке әсері |
| 5. Персоналды жүктеудің біркелкілігі, үлесі немесе балл | 1-ші тәсіл, жоғалту мен артық жүктеменің үлесінің жалпы еңбек сиымдылыққа қатынасы 2-ші тәсіл, кәсіпорын басқармасы мәжілісінде 5 балл шкала бойынша біркелкілікті ксперттік бағалау | 1-ге тең болғандағы мінсіз жүктеуге жақындату деңгейі; Есептеу қарапайымдылығы әртүрлі бөлімшелердегі жұмыстарды өлшеуге мүмкіндік береді | Жоғалтулар мен артық жүктеу туралы жедел ақпарат жинауға және нормативтік базасын құруды талап етеді. Субъективті эксперттік бағалау және олардың жалпы тиімділікке әсері |
| 6. Еңбекке қатысу коэффициенті (КТУ) немесе үлесі (КТВ) | Жұмыстағы нормативті бірлікке жетістігіне қосу(+) немесе жіберілген кемшілігіне кеміту(-) | Персонал еңбегінің сапасы және қорытынды нәтижесі туралы көруге болатын кешенді көрсеткіш болып табылады | Өндірістің соңғы нәтижесінен тіке байланыс жоқ. Субъективті бағалау комиссия (басқарманың) құрамымен анықталады. |
| 7. Ұжымдағы әлеуметтік-психологиялық климат, балл | Арнайы мамандардың көмегімен нақты әлеуметтік және психологиялық зерттеулер негізінде | Басқарудың әртүрлі қолдану тиімділігі және климат, қажеттілік, мотивацияны, лидерлерін анықтауға, | Зерттеу жүргізуге қосымша шығындар. Жетекшілердің қызығушылығы болмаған |

| | | | |
|--|-------------|---|--|
| | белгіленеді | климатты жақсарту бойынша ұсыныстарды белгілеуге мүмкіндік береді | жағдайда климатты жақсарту мүмкіндігінің болмауы |
|--|-------------|---|--|

Аттестацияға қажетті құжаттар

Перомен жазылғанды балтамен шауып тастай алмайсың(мақал)

Аттестациялық карта

1. Аты, жөні-----
2. Бөлімше-----
3. Қызметі-----
4. Туған жылы-----
5. Ұлты-----
6. Отбасылық жағдайы-----
7. Оқу орны (бітірген жылы)-----
8. Мамандығы-----
9. Оқу түрі(күндізгі, кешкі, сыртқы)-----
10. Жалпы еңбек өтілі-----
11. Осы қызметтегі еңбек өтілі-----
12. Резервте тұрған ба(қандай лауазымға)-----
13. Қызметтегі негізгі міндеттері-----
14. Қандай қоғамдық жұмыстармен айналысады-----
15. Біліктілікті көтеру курсына оқыды(қашан, қайда)-----
16. Мақалалары, әдістемелік талдаулары жарияланған ба-----
17. Аттестация уақытындағы мадақтамалары -----
18. Аттестация уақытында ескертпелері бар ма-----

Аттестатталушының сұрау қағазы

1. Аты, жөні-----
 2. Туған жылы-----
 3. Қызметі-----
 4. Отбасылық жағдайы-----
 5. Осы қызметтегі еңбек өтілі-----
 6. Қандай білімді және қай салада тереңдетіп немесе кеңейткен болар едініз-----
 7. Кәсібіңіз бойынша қандай мамандық, қандай әдістерді оқығыңыз келеді-----
 8. Стажировканы қай жерде және қандай озық жетекшімен практиканы өткізгіңіз келеді-----
 9. Өзіңізге сәйкес қабілетіңіз бойынша қай жерде істегіңіз келеді-----
 10. Өзіңіздің орныңызға резервке кімді ұсынар едініз-----
 11. Сіз өз жұмысыңызға қанағаттанасыз ба, болмаса сізге не кедергі болды-----
 12. Сіздің ұйымдағы кадрлық, ұйымдастырушылық және технико-экономикалық мәселелер бойынша ескертулеріңіз бен ұсыныстарыңыз қандай-----
 13. Аттестацияны өткізуде сіздің ескертулеріңіз-----
- «-----» -----ж. Аттестатталушының қолы-----

16. Әдеп. Басқару ісіндегі мәдениет.

Іскери этика – қабылданған кәсіби шешімдерді қамтамасыз ететін және компанияның іскери тәтібін қалыптастыратын әдеп нормалары мен принциптері.

Дресс-код (ағылш.: dress-code) – киім үлгісі, түрі, коды.

Мүдделік дау – қызметкердің жеке қызығушылығына оның лауазымдық міндеттерін объективтік орындауға әсер ететін немесе ықпал етуі мүмкін жағдай. Мұнда сондай қызметкердің жеке мүддесі мен бұндай заңдық мүддеге қабілетті азаматтардың, ұйымдардың, қоғам немесе мемлекеттің заңдық мүддесі арасында қарама-қарсылақ пайда болады немесе пайда болуы мүмкін.

Корпоративтік мәдениет – қызмет процесінде құралатын материалдық және рухани құндылықтардың жиынтығы; ұйымның «мәдениеті», оның нарықтағы бейнеленетін ішкі және сыртқы тәртібі.

Этика – тәртіп нормаларының жиынтығы. Алдау, өтірік айту, ұрлық, опасыздық, екіжүзділік – адалдыққа қарама-қарсы болып табылады.

Тәртіп стандарттары: - Шынайы, толық және объективті ақпаратты (өз құзыретінің шеңберінде) ұсыну;

- Өз ісі мен қылығындағы адалдық;

- Әріптестік принципіндегі және өзара сыйластықтағы ынтымақтастықты жүзеге асыру.

Қызметкерлер арасындағы кәсіби қарым-қатынастар өзара сыйластықта, командалық рухта құрылады. Қызметкерлер басқа бөлімшелердегі қызметкерлердің атқарған жұмыстарын ортақ іс ретінде қарап, оны кәсіби бағаға лайықты екенін ойлануы керек. Алға қойылған стратегиялық мақсатқа жету жету үшін лауазымдық қызметтерді адал атқару, сонымен қатар Қазақстан Республикасының Еңбек кодексінің талаптарын, ішкі еңбек тәртібінің ережелерін, еңбек тәртібін сақтау, өндірістік тапсырмаларды сапаны және уақытылы орындау, өзінің кәсіби деңгейін жоғарылату барысында жұмыстар жасау қажет.

Қызметкерлер өздерінің кәсіби құзыреті деңгейіне сәйкес шешім қабылдауға міндетті. Олар лауазымдық нұсқамаға және өкілеттіліктің жоғары тұрған басшылығының өкілетіне сәйкес болуы керек.

Мәселенің шешімі оның лауазымдық міндетінен және кәсіби құзыретінен аса қалған жағдайында қызметкер тікелей басшылыққа жүгінуге міндетті.

Басшылардың маңызды тапсырмаларының бірі – жұмысты жүйелі түрде ұйымдастыру және бөлу, кәсіби жауапкершілік аясын анықтау, корпоративтік тапсырмаларды шешуде жоғары нәтижелерге қол жеткізу мақсатында қызметкерлер әркегінің жұмысын үйлестіру болып табылады. Бәсекелестермен қарым-қатынас адалдық және өзара сыйластық принципінде құрылады. Қызметкерлер бәсекелестердің кәсіби әрекетіне күдік тудыратын өтініштерден өз-өздерін, сондай-ақ, осыған ұқсас мәтіндегі үшінші тұлғалардың өтініштерін тыюы керек.

Қызметкерлердің сыртқы түр сипаты – қызметтік этиканың негізі. Нақтырақ айтар болсақ, іскери костюм: ерлер үшін қатаң үлгіде тігілген костюм; әйелдер үшін классикалық үлгідегі костюм мен көйлектер.

Іскери стиль ұстамдылық, киімнің сапасы, ашық түстердің болмауы, назарды өзіне аударатын аксессуарлардың болмауы, осылардың барлығы халықаралық стандартқа негізделеді.

Ұжымдағы жағымды қызметтік органы құру

Құрылымдық бөлімшенің меңгерушісі тапсырмаларды және қоластында қызмет стетіндердің атқарып отырған қызметтеріне сәйкесінше қызметтік өкілеттілік көлемін нақты анықтап алуы керек. Өзінің қол асытындағыларға орындай алмайтын бұйрықтар беруге, олардан қызметтік міндеттерден тыс бұйрықтардың орындалуын талап етпеуі қажет. Қызметкерлерге немесе клиенттерге негізсіз айыптауларға, дөрекіліктерге, адами ар-намысын төмендетуге, әділетсіздікке жол берілмейді. Кадрларды жерлестікке және жеке шынайы берілгендігіне қарап бөлуге жол бермеу керек; әріптестер тұрғысынан қызметтік норма этикасын бұзуға және батыл шара қолдануға фактілеріне жол берілмеуі керек; басшылыққа қызметтік, ғылыми білім беру және қоғамдық қызмет бойынша, сонымен қатар, әдептің ортақ нормаларына қарсы келмейтін жеке бастың мәселелері бойынша белгіленген тәртіппен жүгіну керек.

Сөйлесудің қызметтік этикасы

Қызметтік қарым-қатынастың этикалық нормалары жалпы адами нормаларға және тәртіп ережелеріне негізденеді. Қызметтік міндеттерді орындау, клиенттермен жұмыс жасау барысында, сондай-ақ, даулы жағдайларды шешуде қарым-қатынасты ерекше этикалық және кәсіби негізде құрған қажет. Халықаралық этикет ережелеріндегідей: әртүрлі формада бір-біріне қайырлы таң, күн, кеш, денсаулық, еңбекте табыс, жақсылық пен амандық тілеуді құптайды. Ережеге сай ер адамдар үшін бұл – дәстүрлі – қол алысу немесе бас изеу секілді символдық жестер. Қол алысқанда қолды еркін, сенімді жестпен берген жөн. Қол алысу ұзаққа созылмауы тиіс. Алғашқы болып кішілер үлкендерге қол созуы керек, ерлер– әйелдерге бірінші амандасып, ер адамның жасы үлкендеу болса әйелдер ерлермен амандасады. Бұл ережеден шығарылатын қорытынды: бөлмеге кірген кісі мейлі ол әйел адам болсын, мейлі ер адам болсын, отырғандармен бірінші болып амандасады. Ал кетіп бара жатқан адам отырғандармен бірінші болып қош айтысады.

Ер адаммен әйел адам амандасқан кезде алғашқы болып әйел адам қол созуы керек. Сондай-ақ, ер адамдар амандасқанда жасы кіші ер адам жасы үлкен ер адамға қол созу керек. Қызметтік жағдайда ер адам амандасып жатқан әйел адамды көргенде орнынан тұрмауға болады.

Кез келген жағдайдағы амандасу қызметкерлердің ниеттілігін және гілектестігін көрсетуі керек. Амандасқан кезде сөздер анық және айқын шығу керек. Мүмкіндік болса, амандасып жатқан немесе сізбен амандасып тұрған адамға сәл күлімсіреп амандасқан жөн.

Өтініш, өз сөздеріңізді байқап сөйленіз. қарым-қатынаста сақ болыңыз. Сіздің айналаңызда өзіңіздің әріптестеріңіз жұмыс жасал жүргенін ұмытпаңыз. Олардың да еңбектерін сыйлаған жөн.

Жиналыстар мен отырыстар жүргізген кезде қызметкерлер іскери этиканы сақтаған жөн. Жиналыстар мен отырыстарға дер кезінде кешікпей келіп, күн тәртібіндегі мәселелермен алдын ала танысулары керек. Өзіңізбен бірге қажетті материалдар, алдын ала даярланған сұрақтар мен түсініктемелер қолыңызда болғаны жөн.

Тұлғааралық қатынастар этикасы

Компанияның барлық қызметкерлері ұжымдағы кез келген жағдайға дискриминацияға орын бергені үшін Қазақстан Республикасының заңнамасы бойынша жауапкершілік тартылады. Дискриминацияға мыналар жатады:

- тұлғаның ар-намысы мен абыройына нұқсан келтіру;
- жұмыс орнында қорқыту және өштесу жағдайын туғызу;
- қызметкердің болашақ карьералық өсу жолында қайшылық келтіру;

Корпоративтік мерекелер, конкурстар

Корпоративтік мәдениетті қалыптастырудың маңызды элементтердің бірі – ұжымдағы мерекелік іс-шараларды өткізу болып табылады. Дәстүрлі корпоративтік мерекелерге – Ұйымның туған күнін тойлау, Жаңа Жыл және т.б. жатады. Корпоративтік мерекелік іс-шараларда штаттағы бар қызметкерлер ғана қатысады. Жеке жағдайларда (басшылықтың бастамасы бойынша) қызметкерлердің жанұясы шақырылады.

Корпоративтік рухты нығайту мақсатында әртүрлі шығармашылық, музыкалық, би конкурстары жүргізіледі. Бұнда қызметкерлер өздерінің шығармашылық потенциалы мен креативтік ойларын жүзеге асыра алады. Денешынықтыру мен қызметкерлер арасында салауатты өмір салтын жүргізуге үлкен көңіл бөлінеді.

Қызметкерлердің туылған күндері мен сыйлықтар.

Қызметкерлердің туылған күндерін тойлау ұжым мүшелеріне дәстүрлі болып табылады. Жоғары звенодағы басшылар (құттықтау ашық хатымен, гүл шоқтарымен, ішкі сайттағы құттықтаулармен) ресми құттықталады.

Қызметкерлердің туылған күндерін тойлау жұмыс уақытына тыс (түскі ас кезінде) кезде жеңіл фуршет (алкогольсіз сусындар, фруктілер мен тәттілер) ретінде жасауға болады. Қызметкерлерге ұсынылатын сыйлықтар ұжым мүшелерінің жеке жағдайына қарай ұсынылады.

Қызметкерлерге кез келген актілерге вандализмге, Ұйымның мүлігін, ғимаратты, жабдықтарды, жиһаздарды бірге алғанда оларды қирату және залал келтіруге, сонымен қатар арнайы рұқсатсыз мүліктерді шығаруға тыйым салынады.

Компанияның негізгі құндылығы Адалдық, Сенім, Әділдік пен ұйымның әр қызметкерінің қызметінде жауапкершілікті бөлу болып табылады.

Еңіметкерлерге бөлінетін компанияның Құндылығында сенімді туындатады және ұйымды біріктіреді. Ұсынылатын офистік дресс - код киімдегі сыпайылық пен мазмұндылықты сипаттайтын ортақ стиль құру мақсатында жасалған.

Қызметкердің сыртқы киім үлгісі бұл оның имиджі мен корпоративтік мәдениетінің маңызды бөлігін құрайтын қызметтік этикеттің негізі.

Ұйым қызметкерлерінің сыртқы түр сипатына қойылатын ортақ талаптар:

- Киім стилі: ықшам үлгідегі, дәстүрлі түсті, іскери;
- Қызметкерлер жұмысқа таза келуге міндетті;
- Киім таза, үтіктелген, жыл мезгіліне сай таңдалуы керек;
- Аяқ киім тазаланған және күтілген болуы керек;
- Сән үлгісі: ұқыпты, классикалық;
- Парфюм және макияж: асыра пайдаланбау.

Ұсынылатын офистік дресс-код:

Іскери костюм: ер адамдарға арналған консервативтік костюм; әйел адамдарға арналған классикалық костюм және көйлектер. Іскери стильде ұтымдылығы, киімнің сапасы, назарды аударатын аксессуары бар ишық түстердің болмауы бағаланады.

Ұсынылатын ер адамдардың офистік киім үлгісі:

- Дәстүрлі іскери костюм (жыл мезгіліне сәйкес);
- Классикалық үлгідегі және реңктегі жейде;
- Консервативтік түстердегі галстук (бір түсті, сызықты, ұсақ ойылған суретті);
- Аксессуарлар (запонкалар, галстукке арналған қыстырма, белдік, көзілдірік, сағат, автокалам) ортақ кәсіби образға лайықты болуы керек.

Ұсынылатын әйелдердің офистік киім үлгісі:

- Классикалық ұзындығы сақталған юбка /костюм/ көйлек (тізеден 5 см. жоғары емес);
- Шалбарлы костюм/ классикалық үлгідегі шалбар;
- Орнықты каблукты жабық ақ киім (артық декорлы)
- Шұлық немесе колготкилар (күн 20 градустан ыстық болған кезенді қоспағанда) кию;
- Аксессуарлар мен әшекейлер (зергерлік бұйымдар, мойын орамалдары, көзілдірік, сағат, сөмке) іскери киім стилінің ансамбліне үйлесімді болуы керек.

Жарамсыз форматтар:

- Ашық өрнекті (гүлді, бұршақты, оюлы, стразалы және басқа да декорлы) кофталар;
- Терең декольтесі бар блузкалар мен кофталар;
- Мини-юбкалар / мини-көйлектер;
- Ұзындығы еденге дейін жететін көйлектер;
- Ұзын юбкалар

- Жазғы сарафандар, топиктер;
- Шілтерлі блузкалар;
- Спорттық футболкалар, майкалар;
- Джинсылар, спорттық шалбарлар;
- Шортылар, қысқа бриджилер;
- Лосиналар, легинсылар;
- Тапочкалар, жағажайлық сандалдар.

Қызметтік телефонды пайдаланудың кейбір қарапайым ережелері:

* өте қажет жағдайда болмаса қызметтік телефонды бөгде әңгіме үшін қолданудың қажеті жоқ.

* қызмет бабында телефонмен сөйлескен кезде төңіректегі басқа адамдар тыныштық сақтау керек.

* маңызды қызметтік мәліметтерді телефон арқылы жеткізу барысында бөгде адамның болуы, жіберуші адамға да, бұл хабардың еріксіз куәгері болып тұрған бөгде тындаушыға да ыңғайсыздық туғызады.

* әдеттегі қызметтік сұхбатты жүргізу 2-3 минуттан артық уақытқа созылмауы керек. Жер алыстығы мен уақыт тығыздығы болмаса көлемді, күрделі мәселелерді жеке кездесу кезінде шешкен абзал.

* Телефон арқылы сөйлесіп отырған адамыңызды жақсы ести алмаған жағдайда, оған қайта телефон соғатыныңызды ескертіңіз де, қайтадан байланысыңыз. Телефон байланысы үзіліп кеткен жағдайда ең бірінші хабарласқан адам қайталап телефон соғуы керек. Телефон арқылы жүргізілген сұхбатты да бірінші аяқтаушы телефон соққан адам болуы керек.

* Телефон арқылы құпия ақпарат алудан бас тартыңыз.

Жадында сақта!

ЕЙ, АДАМ...

Ей, адам! Өзінді өмірдің қуаныштарынан және сый-сияпаттан айырмау үшін жоғалтқаныңды ойлап, уайым-қайғыға салынба, босқа қасірет шекпе. Мұндай жағдайда сен танып-білуге және алдына қойған мақсатыңа жетуге қажетті қуат-күшінді әлсіретіп аласың.

Пифагордың айтқанына сүйенсек, екі түрлі іс-әрекеттен адамның бейшаралығы және дәрменсіздігі байқалады:

Біріншісі – пайдасыз іс жасау және ол туралы көп әңгімелеу.

Екіншісі – өзінен сұралмаған іс жайлы көп әңгіме шерту.

Егер шешеннің сөйлеген сөзі алтын болса, онда үнсіздік – інжуге орнатылған лағыл.

Егер алдап түсіру үшін құрылған торды көріп тұрып, оны болдырмауға тырыспасаң, сен алдауға қатысушы әрі сатқын болып есептелесің.

Ей, адам! Сені адамдар арасында жала жапқыш, өсекші, шағыстырғыш, бейпіл ауыз және жылпос ретінде танытуы мүмкін іс-әрекеттен жалтарып, бойыңды аулақ ұста.

Істі шешу кезінде ешқашан алдап-арбау мен қулыққа барма. Бұл кесірлі қасиеттерді адамдармен араласудың, өзіңнің тілегің мен талабыңды қанағаттандырудың, мақсатына жетудің құралына айналдырма. Өмірлік көзқарас: "Өтірік деген нәрсе үмітке деген сенімді өлтіреді", - дейді. Бұл – жоққа шығарыла алмайтын қағида. Ендеше, өтіріктен аулақ бол.

Шектен тыс көп және жиі ант берме. Құдайдың атын ант берген кезде немесе әңгіме арасында ауызға ала берме. Өйтпеген жағдайда Құдайдың қаһарына ұшырайсың да, атақ-даңқың мен игі істерің зиян шегеді. Абыройлы және ақ-адал атың ұмытылады да қалады.

Сенің алға қойған мақсаттарына жетуіңе кедергі келтіретін ең қауіпті дұшпандарың арақ, темекі, есірткі. Бұлармен өміріңнің ешбір кезеңінде дос болма.

Ей, адам! Жиындарға қатысушылардың, ғалымдардың және білгір, зерделі азаматтардың арасындағы өзіңнің орныңды және шаманды біл. Мәжіліске қатысушылардың арасындағы өз орныңды белгілеген кезде әділеттілік, теңдік және кішіпейілділік тәртібін сақта. Басқаға лайық, орыңға көз тігіп әуре болма. Дінімізді жетік меңгерген жандар былай деп жазған: "Алла Тағала өз орнын білетін және оны бұзбайтын адамдардың күнәсін кешіреді".

Ақылыңның күшінен және қарапайым пайымдауыңнан сенің барлық істеріңнің сұлулығы, олардың ашық, та орасан зор пайдасы байқалып тұрады.

Ұйымдық басқару мәдениеті.

Ұлттық мәдениет туралы күрделі еңбекті америка элеуметтанушы Д. Пибоди жасаған. Пибодидың пікірінше орыс халқының негізгі қасиеттері сезімдік жақын адаммен келісімде болуды қажет етеді. Олар адамды жеке қасиеттері үшін бағалайды, өмірлік жетістіктеріне қарамастан, орыс халқы топты қажет етеді. Американдық мамандар Р. Паскаль, А. Атос өз еңбектерінде "Искусство управления в Японии" (жапондық басқарудың өнері), келесі ұғымды келтіреді, жапондар әр адамның экономикалық, элеуметтік, психологиялық, рухани қажеттіліктері бар деп есептейді. Бірақ, жапондар басшының мақсаты- адамды тұлға тегінде қабылдап, көп көңіл бөлу керек деп санайды. Жапондардың пікірі бойынша, жеке адамның қажеттіліктері корпорация ішінде қарым-қатынас мәдениетімен қанағаттандырылса, сонда ғана олардың мүмкіншілігі еңбек өнімінде толық пайдаланып, нәтижесі көрнекті, үздік болады дейді. Басшыға құдай ретінде қарамай, оның орнын емес, өмірдегі жетістігі мен тәжірибесін сыйлайды, бірақ басшы иерархиясы өте қатал.

Келесі мемлекеттердің ұлттық мәдениеттерінің айырмашылықтары.

| Жапон | Ресей | АҚШ |
|--|---|--------------------------------------|
| 1.Топта жұмыс мақсат ретінде қаралады. | 1.Топта жұмыс амал сүру ретінде қаралады. | 1.Топ жұмыс ретінде қаралады. |
| 2. Өмір сүру тәсілі. | 2. Қорғау элементі | 2. Ұжымға жол ретінде |
| 3. Табиғи мінез-құлық. | 3. Қажетті мінез-құлық. | 3. Іске асыру мінез-құлық. |
| 4. Әдет. | 4. Еріксіз көну | 4. Сана. |
| 5.Тиімділік. | 5. Ақша істеу амалы. | 5. Өнімділік. |
| Жақсы жұмыс атқарудың санасымен амалы. | | 6. Арзандау жасау амалы, каблеттілік |

Қазақстанда кеңес үкіметінде кәсіпорындарда ұйымдық мәдениет қатты дамыған еді. Стендтер, мекемеге және күрделі жетістерге арналып жасалған, мемлекеттің, кәсіпорынның мерей тойлары атап өтіліп отырды.Құрмет тақталары ілініп, марапаттау қағаздармен қаһармандарды құрметтеп отырған. Кеңес жүйесі жұмысшыларда өзінің ұжымда жұмыс атқару мақтаныш сезімін тәрбиелеген, идеология басым болған.Қазіргі нарықтық заманында көп құндылықтар жойылып, жаңалар пайда болды.

Ұлттық мәдениет -ұйымдық мәдениетке ,ал бұл басқару мәдениетіне қатты әсер етеді. Ерікті басшы басқару мәдениетін ұйымдық мәдениетімен біріктіріп ұлттық мәдениетті өзгертеді.Ұлттық мәдениеттің ұйымға әсер ететінін біз, жапондардың "сапа үйірмелерінен" байқауымызға болады." Сапа үйірмелері" – ұйымдық мәдениет элементі ретінде өзінің билік тиімділігін тек жапонияда көрсетті.

Компания " Пэнтэл"-да сапа үйірмесінің мүшесіне 90 жаңалықтан келеді бір жылда, ал ірі компанияларда шешілген проблемалардың саны жылына

1,020 мынды көрсетеді, ал жылдың тиімділігі " сапа үйірменін " = 80млрд доллар құрайды. Бұл тәжірибе өзінің тиімділігін батыс европа мемлекеттерінде, АҚШ-та таба алмады.

Жапон қоғамында ұжымдық сезім қатты дамыған, олар топтың мүддесін ойлайды, жеке өзін -топтың бір мүшесі ретінде қабылдайды. Жапондардың басқару мәдениетінің негізгі қағидасы-Э.Мэйоның зерттеуіне сәйкес: Жұмыс-ол топтық іс -әрекет. Жапондарда құнды болып саналатын қасиеттер:-бір біріне сену , үйлесім (гармония), келісушілік, ынтымақтастық, мақсатқа жету жолында бір-біріне көмек көрсету. Жеке жауапкершілік, жеке жұмысты орындау саналы түрде пайдаланылмайды. Негізгі мақсат – топтың жұмысын жақсарту, топтағы ынтымақтастықты күшейту.

Ал американдар " әлеуметтік сәтсіздік" феноменға душар болады, топтық жұмыста олардың өнімділігі төмендеп кетеді. Ал жеке өнімділігі әлдеқайда биік. Бұл феномен АҚШ-та жекелік мәдениет қалыптастырылғанын дәлелдейді, жеке адамның қызғушылығы басым екенгін айтады. Әр ұйымның өзінің мәдениеті болады, стандартқа сай мінез-құлқы бар.

Ұйымдық мәдениет – бұл формальды және формальды емес ережелердің, іс-әрекет нормалардың, дәстүр мен әдет-ғұрыппен, жекелік және топтық қызығушылығы, құндылығы, осы ұйым жұмысшыларының мінез-құлық ерекшелігі мен жүйесі.

Ұйымдық мәдениеті белсенді ұйымдарда өзінің фирмалық философиясына, "кредо" , арнаулы куәлігіне көңіл бөледі. Фирманың статусы, кағидалары насихатталады.

Басқару процесі екі жағдайда өтеді:

1. Басшы қалыптасқан ұйымға келеді.
2. Басшы ұйымды жаңадан өзі қалыптастырады.

Басшының мәдениеті оның тұлғалық қасиеттеріне байланысты.Ұйымдық мәдениетті басқару тиімді болу үшін басшының тұлғалық қасиеттері биік деңгейде болуы қажет. Басшы тек қана өндіріс емес сонымен қатар, ұйымның құндылықтарын, дәстүрлерін, нормаларын басқарады. Басқару мәдениеті – басқару этикасы

16. Басқару мәдениетінің негізгі қағидалары.

- адамгершілік
- ұжымдық
- әлеуметтік әділдік
- жұмыс пен сөздің бірлігі.

Дж. Инглицтің зерттеуі бойынша басшы бірінші құндылыққа-байлықты қойса, жұмысшылардың демалыс бөлмелеріне қаражаты жетпейді. Ал басшы өзі биік құндылық-адамгершілігі деп ойласа – жалақыны көтереді. Басшы әділ, тап болуы тиіс.

Әлеуметтік зерттеудің нәтижесі бойынша жұмысшылар бірінші орынға басшының адалдығын, шындығын, адамгершілігін қояды-76%, жұмысшылар екінші орынға басшының мейрімділігі мен өмірлік қиыншылықтарды түсіну мұхияттылығын қояды -25% үшінші орынға басшының техниканы білу жұмысты ұйымдастыру, іскерлігін, білімділігін бағалайды -24%, төртінші орынға басшының талаптылығын қояды-4%

Басшыға қажетті қасиеттер.

1. Білімділік
2. Өзіне сенімділік
3. Ойлау қабілеті
4. Адамдарды басқару қабілеті
5. Батылдылық
6. Көріктілік.

Қазіргі заман жетекшілеріне М.Вудкок пен Д. Френсисің айтуы бойынша келесі қабілеттер қажет:

- өзін-өзі басқаруы
- тиімді жеке құндылықтар
- басшының үнемі тұлғалық өсуге ықпал жасауы
- қиыншылықтардың жолдарын табуы.
- қоршаған ортаға әсер етуінің жоғарғы қабілетілігі
- жаңалықтарға дайындығы
- қазіргі замандағы басқару әдістерімен таныс болуы
- басшылық қабілеті
- бағынушыларды дамыту мен үйрету қабілеті.
- тиімді жұмысшы топтарын пайда болуына ықпал жасау.

Басшының 11 кемшілігі:

1. Өзін-өзі басқара алмауы
2. Бойындағы жеке құндылықтарының нақтылықсыздары.
3. Бойындағы жеке мақсаттың түсініксіздігі. Өзін-өзі дамуының тоқтатылуы
4. проблемаларды шеше алмауы.
5. Шығармашылығының жоқтығы.
6. Адамдарға әсер ете алмауы
7. Басқару еңбегінің ерекшеліктерін түсінбеуі
8. Басшының әлсіздігі.
9. Жұмысшыларды үйрете алмауы.
10. Ұжымды қалыптастыра алмауы.
11. Ұжымды қалыптастыра алмауы.

17. Басшы жұмысын жоспарлау

Жоспарлау-адам қызметінің ажырамас бөлігі.Басқару аппаратының тиімді қызметі жоспарлануы тиіс.Ол үшін дербес жұмыс күнінің тәртібі,адамдарды өзара алмастыру графигі,жеке творчестволық жоспары т.б.жасалады.

Жұмыс күні тәртібінің негізгі міндеттері:

Бір жұмыс күніндегі, аптадағы,ай ішіндегі басшылар мен мамандардың жұмысын ретке келтіру,басқару аппараттарының жалпы үйлесімділігі мен ұйғарымдылығын белгілеу,кәсіпорын жұмысының ұйғарымдылығы мен ырғақтылығына қол жеткізу мақсатында өндірісті басқарудың оперативтілігін арттыру.Негізгі күн тәртібі кәсіпорын басшысының жұмыс графигі болып саналады.Бұл құжатта өндіріс объектілерін аралау,қол астындағылармен кездесу,күнделікті және болашақ мәселелерді шешу, қоғамдық тапсырманы орындау,басқа ұйымдарға бару,әр түрлі мәжілістерге қатысу жоспарланады. Орынбасарларының, бас мамандардың күн тәртібімен танысады.Жекелей творчестволық жоспарға өндіріс техникалары мен технологияларын жетілдіру,оны ұйымдастыру мен басқару,қызметкерлердің еңбек жағдайын жақсарту,осының негізінде өндірістің экономикалық тиімділігін арттыру жөнінде нақты шараларды жүзеге асыру көзделеді.

И.В.Ревельскийдің ой еңбегінің гигиенасы жөніндегі ұсынысы төмендегідей:

- Еңбек етуді тынығумен дұрыс алмастыр.
- Қатты шаршама
- Дұрыс демала біл
- Белгіленген күні еркін серуендеп демал
- Жұмыс күнінде толық бір сағаттық демалыс уақытын белгіле
- Ой еңбегі мен дене еңбегінді дұрыс үйлестіре біл
- Ұзақ сарылып жұмыс істеу зиян
- Жұмысқа бірте-бірте құлшына кіріс
- Толып жатқан цифр деректері мен анықтамалық сипаттағы материалдарды есіңе сақтап,басынды ауыртпа
- Істейтін жұмысыңның мақсаты айқындалғанда және оның пайдалы екендігіне көз жеткізгенде ғана қолға ал
- Уақытында тамақтанып отыр
- Көзінді сақта

Ұйымдық мәдениет

Практикалық сабақ

Өзіндік жұмысты орындау

Жұмысты-уақытты пайдалануды талдаудан бастайды,ол үшін өзін басшы ретінде қатысатын барлық жұмыс түрлерінің тізімі жасалып,оның деректерін кестеге түсіреді.

Жұмысты және уақыт шығынын талдау

| Жұмыс түрі | Уақыт аралығы | Ұзақтығы | Қажетті жұмыс | | Уақыт шығынының есесі кайтқан | | Жұмысты орындау тиімді | | Белгіленген уақыт аралығы дұрыс алынған | |
|------------|---------------|----------|---------------|-----|-------------------------------|-----|------------------------|-----|---|-----|
| | | | А | Б | В | ЖОҚ | Г | ЖОҚ | | |
| | | | ия | жоқ | ия | жоқ | ия | жоқ | ия | жоқ |

Тиісті күнгі жұмыстың жалпы ұзақтығы (ЖЖҰ) және әрбір колонкадағы ұзақтығы жоқ жауабына түсіріп (ИА,ИБ,ИВ,ИГ) теріс жауап үлесін анықтаныз (ИА/ЖЖҰx100 т.с.с. т.б.)

Егер А колонкасындағы үлес 100 % -дан асса, онда сіздің іс-әрекетіңіз болғаны, сіз өз билігіңізді жүргізе алмағансыз; Б колонкасында 100 %-дан кем болса, демек уақыт шығыны тым көп, сондықтан сіз мұның себептерін анықтап, оны жою шараларын іздестіргеніңіз жөн (әр түрлі техникалық амалдарды пайдалану, тәртіпті нығайту, т.б.) В колонкасы бойынша істі жоспарлауға, ұйымдастыруға, ұтымдылықты жетілдіруге ерекше көңіл бөлу өажет.

Г колонкасы бойынша 100 %-жағдайда жұмысты орындауда сіз өз уақытыңызды нашар жоспарлайсыз.

Уақыт ысырабының нақты себептері:

- мақсаттың дұрыс қойылмауы
- міндеттер туралы нақты түсініктің және оларды шешу жолдарының жоқтығы
- істі қырына дейін тиянақты білмеушілік
- еңбек күнін нашар жоспарлау
- жеке басының жинақты еместігі
- мәліметтің толық еместігі немесе кешеуілдеп келуі
- қарсы тұруға қабілетсіздігі

Келушілерді қабылдау және әңгімелесу

Басшылар жұмыс уақытының көпшілігін өзінің карамағындағы адамдармен әңгімелесуге, жұмыстың орындалуын бақылауға, келушілерді қабылдап жана мәліметтер алуға арнайды. Бұл 1-ден, жұртшылықтың сеніміне ие болу үшін, 2-ден әңгімелесуші қолайлы, әрі түсінікті нышанда оған қажетті мәліметтерді беру, өз жұмыс тәжірибесін көрсету, пайдалы инициативаны қолдау үшін іскерлік танытуды қажет етеді.

Г.П.Мициг алуан түрлі жағдайға катысты іскерлік әңгімені өткізу негізгі принциптерін атап көрсетті:

- әңгімелесушінің көңілін аудару
- сөзге тарта білу
- сөзінді мұқият негіздеу (дәлелдеу)
- әңгімелесушінің тілегін айқындап,күдігін сөйілту
- әңгімелесушінің сөзін ақыр аяғына дейін мұқият тыңдау
- әңгімелесушінің иландыра айтқан сөзін теріске шығармау(әңгімелесуші әріптесінді құрметте!)
- мүмкіндігінше сыпайы,ашық жарқын,өнгелі бол.
- қажетті жерінде жігерлі бол,бірақ әңгіме барысы қызу айтысқа ұласқанда салқынқандылық көрсет.

Іскерлік кенестін табысты болуы,әріптесіңіздің мінез-құлқындағы ерекшеліктерді қаншалықты білгендіңізге,әрі әңгімені дұрыс арнаға салатындығыңызға да байланысты.

Қабылдауды ұйымдастыру:

-белгіленген уақытты мүлтіксіз орындау қажет.Егер 10 минуттай кешіксеңіз кешірім сұрайсыз,ал 30 минуттан астам кешігетін болсаңыз басқа уақытты белгілеңіз;

-қабылдауды ұйымдастырғанда басқа келушілер де,телефон шылдыры да бөгет жасамайтын болсын.Мәжілісті ойдағыдай өткізу үшін басшы өзі ғана сөйлеп қоймай,тыңдай да білуі керек.

Лидия Стронг «Кәсіпорынды прогрессивті басқару» кітабында былай деп жазды:

«шала-шарпы тыңдау-бұл двигательдің зая жүрісінде газды барынша берумен тең.Мұндайда алға қарай қозғалу болмай,бензин текке шығындалады».

17. Іскерлік мәжілісті ұйымдастыру және өткізу

Іскерлік мәжіліс-белгілі бір міндеттерді ойландырудың және көпшілік болып қабылдаудың кең тараған тәсілі.

Мәжіліске әзірлік-алуан түрлі ұйымдық және техникалық шаралардың жиынтығы болып саналады.

Мәжіліс мақсаты айқындалғаннан кейін,оны жүйелі түрде әзірлеу жүзеге асырылады,яғни мәжілістің күн тәртібі,міндеттері белгіленеді, қатысушылар құрамы анықталады,мәжіліс уақытының ұзақтығы,күні өткізу уақыты көрсетіледі,баяндамашылар мен сөзге шығатындар белгіленеді, өткізілетін орнын дайындайды. Мәжілісте қаралатын мәселелер актуальды,маңызды болуы тиіс.

Баяндаманы әзірлеу

Мәжілістің табысты өтуі баяндама сапасына байланысты. Баяндама тым ұзақ болған жағдайда мәжіліске қатысушылар құлақ қойып тындаудан танады, жалығады, көңілсізденеді. Барлық Баяндаманың қысқа, әрі нұсқа болуы-мәжілістің табысты өтуінің кепілі. Бұл маңызды істі, проблеманы жақсы білумен қоса, сөйлеу мәдениеті жетік адамға тапсырған жөн. Баяндамада ақиқат материалдар айтылуы тиіс.

Сөйлеуге әзірлену

Мәжіліске қатысушылар күн тәртібімен және барлық қажетті материалдармен күні бұрын танысуы, қойылған мәселелердің кімдерге қатысты екендігі нақты көрсетілуі, шығып сөйлеушілерге өз ойын толық айтуға мүмкіндік беруі тиіс.

Регламент

Регламент (белгіленген уақыт) - кез келген мәжілістің бұлжымас заңы болуы тиіс. Мәжіліске кешігуі секілді, регламенттің бұзылуы да қызметтегі кемшілік болып саналады. Жиналысты кешіктіру бүкіл ұжым мүшелерінің жұмыс күніне, яғни өндіріске үлкен зиянын тигізеді.

Өзіндік жұмысты орындау

1. Мәжіліс немесе жиналыстың күн тәртібін құрастыру
2. Баяндама жасауды, оның құрылымын жазу.
3. Мәжілісті жүргізу тәртібін жазу.
4. Телефонмен сөйлесу тәртібі ережелерін құрастыру.

18. Еңбекке ақы төлеу

1. Жалақының түрлері, еңбекақы төлеудің нысандары мен жүйелері.
2. Қосымша жалақыны құжатпен рәсімдеу және есептеу
3. Жалақыдан ұстап қалулар мен төлемдер

Қазақстан Республикасының еңбек заңнамасымен әрбір қызметкерге бірдей еңбегі үшін қандай да болмасын кемсітусіз бірдей ақы алуға кепілдік берілген және де қызметкерге Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінде, еңбек шартында, ұжымдық шартта, жұмыс берушінің актілерінде көзделген жалақы мен өзге де төлемдерді уақтылы және толық мөлшерде төлеу жұмыс берушіге міндеттелген.

Жалпы еңбекке ақы төлеу мөлшері мен өзге де шарттары міндетті түрде қызметкер мен жұмыс беруші арасында жасалған еңбек шартының мазмұнында көрсетілуге тиісті.

Жалақы мөлшерінің еңбек шартында көрсетілуінің өзі, әсіресе жұмыс беруші тарапынан келісілген жалақы төлемі дұрыс немесе уақытылы төленбей жатқан кезде, арада туындаған дауды шешу үшін тиісті органдарға шағымдану барысында бір дәлелді құжат ретінде пайдаланылады.

Жалақы төлеудің тәртібі мен мерзімдері Қазақстан Республикасының Еңбек Кодексінің 134 бабына сәйкес жүргізілуі қажет. Осы баптың талабына сәйкес жалақы Қазақстан Республикасының ұлттық валютасындағы ақшалай нысанда айына кемінде бір рет, келесі айдың бірінші онкүндігінен кешіктірілмей төленуге жатады. Жалақы төленетін күн еңбек шартында, ұжымдық шартта көрсетілуі тиіс.

Сонымен бірге, жалақы төлеу кезінде жұмыс беруші әрбір қызметкерге тиісті кезеңдегі тиесілі жалақының құрамдас бөліктері, жүргізілген ұстап қалулардың мөлшерлері мен негіздері туралы, оның ішінде ұстап қалынған және аударылған міндетті зейнетақы жарналары туралы, сондай-ақ төленуге тиісті жалпы ақша сомасы туралы мәліметтерді жазбаша түрде ай сайын хабарлауға міндетті.

Жалақы төлеу күні демалыс немесе мереке күндеріне тура келген кезде төлем олардың қарсаңында жүргізілуі қажет. Жұмыс берушінің кінәсінен жалақыны және қызметкермен еңбек шартын бұзуға байланысты өзге де төлемдерді төлеу кешіктірілген кезде, жұмыс беруші қызметкерге берешек пен өсімақыны төлейді. Өсімақы мөлшері жалақы төлеу жөніндегі міндеттемелерді орындау күніне Қазақстан Республикасы Ұлттық Банкінің қайта қаржыландыру ставкасын негізге ала отырып есептеледі және төлем жүргізілуге тиісті күннен кейінгі күннен бастап әрбір кешіктірілген күнтізбелік күн үшін есептеледі және төлем жасалған күнмен аяқталады.

Егерде қызметкермен еңбек шарты тоқтатылса жұмыс берушіден қызметкерге тиесілі барлық сомаларды төлеу шарт аяқталған күннен кейінгі үш жұмыс күнінен кешіктірілмей жүргізілуге тиісті, яғни шарт аяқталған күннен кейінгі үш жұмыс күні ішінде қызметкерге тиісті төлемдер төленуі қажет.

Сонымен қатар, жалақыдан ұстап қалу мәселесіне тоқталатын болсақ, ол Қазақстан Республикасының Еңбек Кодексінің 137 бабына сәйкес сот шешімі

бойынша, сондай-ақ Қазақстан Республикасының заңдарында көзделген шарттарда жүргізіледі. Еңбек заңнамасының талабына сәйкес қызметкердің еңбек жұмыс істейтін ұйымға берешегін өтеу үшін оның жалақысынан ұстап қалу қызметкердің жазбаша келісімі бар болған кезде, жұмыс берушінің актісі негізінде жүргізілуі мүмкін. Жалпы ай сайынғы жалақыдан ұстап қалудың жалпы мөлшері қызметкерге тиесілі жалақының елу процентінен аспауға тиіс.

1. Жалақы – бұл еңбек өлшемі мен тұтыну өлшеміне бақылау жасауды жүзеге асыруға көмектесетін маңызды экономикалық құрал. Шаруашылық субъектісінің түріне қарамастан әрбір қызметкердің кірісі субъект жұмысының түпкілікті нәтижелерін ескергенде, оның жеке үлесімен анықталады және салықтармен реттелінеді. Жалақы тұтынушы кірісінің үлкен бөлігін құрайды, сондықтан да сұраныстың мөлшеріне, тауардың сапасына және олардың бағасына елеулі әсер етеді. Жалақының номиналды және шынай түрлері болады.

-Номиналды жалақы дегеніміз -жалдамалы еңбектің қызметкері өзінің күндік, апталық, айлық еңбегі үшін алатын ақша сомасы. Номиналды жалақының мөлшеріне қарап табысының деңгейі жайында айтуға болады, бірақ тұтынудың деңгейі мен адамның әл – ауқаты жайлы айту мүмкін емес.

-Шынайы жалақы – алған ақшаға сатып алуға болатын өмірлік игіліктер мен қызметтердің жиыны. Ол номиналды жалақыға тікелей қатынаста және тұтыну заттары мен ақылы қызметтердің бағасы деңгейімен кері қатынаста болады.

Жалақы өнімінің өзіндік құнының негізгі элементтерінің бірі болып табылады, сондықтан да жалақы есебінің дұрыс ұйымдастырылуы еңбек өнімділігінің артуына, өнімнің өзіндік құнының кемуіне және еңбеккерлердің өмір деңгейінің жақсаруына себепші болады.

Қызметкерлермен есеп айырысу есебінің негізгі міндеттері:

1. Еңбектің саны мен сапасы, шығарылым нормасының орындалуына, жұмыс уақыты мен жалақы қорының пайдалануына бақылау жасау;
2. Субъектінің әрбір қызметкеріне жалақыны дер кезінде және уақытылы есептеу;
3. Жалақыдан дер кезінде және дұрыс ұстап қалу;
4. Белгіленген мерзімдерде қызметкерлермен еңбекақы бойынша есеп айырысуды жүргізу;
5. Есептелген жалақыны өнімнің, жұмыстың, қызметтің өзіндік құнына дер кезінде және дұрыс енгізу;
6. Өндірістік процеске басшылық жасау операцияларына қажетті еңбек пен жалақы туралы деректерді алу;
7. Еңбек және жалақы бойынша статистикалық есептемені жасау;

Жалақының түрлері, еңбекақы төлеудің нысандары мен жүйелері

Жалақы екіге бөлінеді:

- негізгі;
- қосымша;

Негізгі – бұл қызметкерлерге нақты жұмыспен өтеген уақыты үшін, орындаған жұмыстары мен өнеркәсіптік өнімдерінің саны мен сапасы үшін белгіленген бағалар мен қызметақы бойынша есептелетін жалақы. Негізгі жалақының құрамына мыналар кіреді:

– жұмыс істеген уақытына тарифтік ставкалар, қызметақы, кесімді бағалар немесе орташа табыстар бойынша есептелген жалақы;

– қызметпен өткерген жылдары үшін үстеме;

– жұмыс жағдайының өзгеруіне байланысты кесімді ақы алушыларға қосымша қызмет (материалдардың сәйкессіздігі, өндеудің күрделілігі, құрал – сайман мен жабдықтың икемсіздігі);

– кесімді ақы алушыларға үстемелі бағалар бойынша қосымша ақы;

– ақшалай және натуралды сыйақылар және сыйақы берудің бекітілген тәртібіне сәйкес төленген сыйақылар, қосымшалар;

– мерзімінен тыс уақыттағы жұмыс үшін қосымша ақы;

– түндегі жұмыс үшін қосымша ақы;

– жұмысшының кінәсі жоқ тұрып қалуға төлемдер;

Қосымша – бұл қызметкердің кәсіпорында жұмыс жасамаған уақытына ҚР заңдарына сәйкес есептелген жалақы. Қосымша жалақының құрамына кіретіндер:

– балаларын тамақтандырушы аналарын жұмысындағы үзіліс уақытына төлем ақы;

– жасөспірімдердің жеңілдік сағаттарына төлем;

– мемлекеттік және қоғамдық міндеттемелерді орындауға жұмсалған жұмыс уақытына төлем;

– негізгі және қосымша демалыстар уақытына төлем;

– пайдаланылмаған демалыс үшін өтемақы;

– шыққанда берілетін жәрдем ақы;

Қызметкерлер жалақыдан басқа әлеуметтік сақтандыру қаражаттары есебінен еңбекке уақытша жарамсыздық жөніндегі жәрдемақыны алады.

Негізгі және қосымша жалақылар жалақы қорын құрайды. Жалақы қорының құрамына жалақының барлық түрлері, әртүрлі сыйақылар, үстемелер, қосымша ақылар, заңға сәйкес қызметкердің жұмыс жасамаған уақытына есептелген ақша сомаларын қоса алғанда, ақшалай немесе натуралды нысанда есептелген жеке әлеуметтік жеңілдіктер қосылады.

Кәсіпорынның жоспарымен (болжамымен) белгіленген, жалақы төлеу шығыстарының сомасы жалақының жоспарлы қоры деп аталады. Ал есепті

кезенде қызметкерлерге нақты төленуге тиісті жалақының сомасы кәсіпорындағы жалақының есептік қоры деп аталады.

Бухгалтерлік есепте еңбекақы төлеудің 2 нысаны бар:

1-нысаны – мерзімдік;

2-нысаны – кесімді;

Мерзімдік нысан кезінде еңбекақы төлеу жұмыспен өтелген уақыттағы тарифтік ставкалар немесе қызметақылар бойынша жүргізіледі. Еңбекақы төлеудің мерзімдік нысаны мынадай жағдайларда қолданылады:

1. Жұмысшының өнім шығаруының артуы тікелей әсер ете алмайды;

2. Кесімді бағалауға қажетті шығарылымның көрсеткіштері толық емес;

3. Жұмыс уақытын пайдалануға қатаң бақылау ұйымдастырылған, нақты жұмыспен өтеген уақытына қатаң есеп жүргізіледі;

4. Жұмысшыларды дұрыс тарифтендірген кезде, яғни жұмысшының біліктілігі орындалатын жұмыстың разрядына сәйкес келу;

5. Қызметкерлерге еңбекақы төлеу үшін;

Мерзімді еңбекақы жай және мерзімді – сыйақылар болып бөлінеді.

Жай мерзімдік еңбекақы тек жұмыспен өтелген уақытпен және қызметкерлердің тарифтік ставкасымен немесе қызметақысымен анықталады. Практикада осы табыстарды есептеудің 3 түрлі әдісі қолданылады:

– Сағаттық;

– Күндік ақы;

– Айлық ақы;

Мерзімдік – сыйақылық еңбекақы кезінде тек нақты жұмыспен өтелген уақыт қана ескеріліп қоймай, сондай – ақ еңбектің соңғы нәтижесі ескеріледі (белгілі бір көрсеткіштерге қол жеткізгені үшін сыйақы көзделеді).

Кесімді еңбекақы- шығарған өнімін ескеруге болатын жұмыскерлерге ғана (токарьлар, тігіншілер, тас қалаушылар) қолданылады. Бұл нысанда еңбекақы төлеудің 5 жүйесі бар:

1. Тікелей кесімді жүйе;

2. Кесімді- сыйақылық жүйе;

3. Ілгерішіл – кесімді жүйе;

4. Жанама – кесімді жүйе;

5. Аккордық жүйе;

Тікелей кесімді төлемде жалақының мөлшері тек шығарылған бұйымның саны мен өнім бірлігі үшін белгіленген бағалауға тәуелді болады.

Кесімді – сыйақылық төлемде кесімді жалақы сомасынан басқа, белгілі бір сандық және сапалық көрсеткіштерге қол жеткізгені үшін сыйақы есептейді.

Ілгерішіл – кесімді төлемде өндірілген өнімді белгіленген нормалар шегінде тікелей бағалаулар бойынша төлеу көзделген. Ал нормадан тыс бұйымдарды шығару көтермеленген бағалар бойынша (2 есе кесімді бағалаудан аспайтындай төленеді).

Жанама – кесімді жүйе жабдықтарға және жұмыс орындарына қызмет көрсетуші жұмыскерлердің еңбек өнімділігін өсіруге ынталандыру үшін

қоланылады. Мұндай жұмыскерлердің еңбегі олар қызмет көрсететін негізгі жұмысшылар өндіретін өнімнің есебінен жанама – кесімді бағалаулар төленеді.

Аккордык жүйеде орындалатын жұмыстың көлемі алдын ала белгіленіп, бағалау белгіленеді. Жұмыс орындалу мерзімін көрсету арқылы бағаланады. Жұмысты орындауға наряд жазылады да, онда табыстың жалпы сомасы, жұмысты аяқтау мерзімі, көрсеткіштер мен сыйақының мөлшері көрсетіледі.

Кесімді, сондай ақ мерзімді еңбекақылар -жеке түрде және ұжымдық (бригада) түрде жүзеге асырылуы мүмкін. Бригадалық нысан әдетте кәсіптерді қоса атқару және орындаушылар бірін бірі ауыстыруы қажет болғанда қолданылады. Бригада ұжымының жалақыны және жұмыстың жалпы нәтижесіне бригаданың әрбір мүшесінің шынай үлесін есекере отырып сыйақыны анықтауға құқығы бар.

Бригадалық табысты бөлу КТУ ескерілген тариф бойынша жалақыға пара – пар жүргізіледі. Тарифтік ставкалар мерзімдік ақы алатындар үшін және бір сағат жұмыс үшін кесімді ақы алатын үшін қызметкерлер разряды бойынша белгіленген. Жұмысшылардың қызметіне ақы төлеу тарифтік ставкалардың негізінде, ал қызметкерлер үшін- лауазымдық қызметіне негізінде жүргізіледі. Кесімді бағалаулар қолданыстағы уақыт нормалары мен шығарылым нормаларына негзделеді. Уақыт нормасы – бұл адам / сағат, адам / күн көрсеткіштерімен көрсетілген, жұмыс бірлігін орындауға қажетті уақыт. Шығарылым нормасы қызметкер уақыт бірлігінде жасауға тиіс жұмыс санымен анықталады. Кесімді бағалау (Б) былайша есептейді:

1.Шығарылым нормасын қолданған кезде (Н шығ.)

$B = T / H$ шығ. , мұндағы Т – тиісті разрядтың тарифтік ставкасы (Бірегей тарифтік кесте айлық балансына бөлу жолымен анықтайды).

2.Уақыт нормасын қолданған кезде (Н уақ.)

$B = T * H$ уақ.

Төлемнің мерзімдік нысаны қызметкерлердің барлық санатына қолданылады. Жалақыны есептеу жұмыс уақытын пайдалануды есепке алу табелінің негізінде жүргізіледі. Мерзімдік ақы алатын жұмысшының жалақы сомасы нақты жұмыспен өтелген сағаттардың сағаттық тариф ставкасына көбейтіндісі ретінде анықталады.

Жалақы = нақты жұмыс күні *сағаттық тариф

Мысалы.Кәсіпорында мерзімдік ақы алатын 6-разрядтағы жұмысшының сағаттық тариф ставкасы 760 теңге болған кезде 182 сағат жұмыс істеген. Жалақы сомасының есептелуі: $182 * 760 = 137320$ теңге.

Қызметкерлердің жалақысы бойынша есептеледі:

– егер жұмыскер сол айдағы жұмыс күндерінде толықтай жұмыс істесе, онда жалақының мөлшері қызметіне мөлшеріне сәйкес келеді:

– егер жұмыскер сол айдағы жұмыс күндерінде толықтай жұмыс істемесе, онда жалақы нақты жұмыспен өтелген уақытқа қарай есептеп шығарылады.

Мысалы: қызметіне 113000 теңге фирма менеджері айдағы 26 жұмыс күнінің 20 күнінде жұмыс істеген.

Айдың орташа күндік жалақысы: $113000/26 = 4346,2$ теңге. Менеджердің жалақысы $4346,2 * 20 = 86924$ теңге құрайды. Жай мерзімдік жүйе жұмыскер еңбегінің түпкілікті нәтижесі мен оның жалақысы арасындағы байланысты қамтамасыз етпейді. Шаруашылық субъектісі жұмыскердің еңбегіне ақы төлеу үшін мерзімдік – сыйақылық жүйені қолдануға құқылы. Бұл орайда

Сыйақы беру мынадай көрсеткіштер бойынша жалақы қорына немесе тұтыну қорына жүргізіледі:

1. Өндірістік тапсырмаларды орындау және асыра орындау;

2. Еңбек өнімділігінің өсуі, бұйымның еңбекті кезет етуін төмендету, шығарылымының жана нормасын, қызмет көрсету мерзімін игеру, т. басқалар.

Сыйақы мөлшері орындалған жұмыстың маңыздылығы мен күрделілігіне қарай кәсіпкер мен жұмысшылардың топтарына сараланып белгіленеді.

Мысалы, сыйақы беру туралы ережеде жабдықтың тұрып қалуын қысқарту үшін кезекші слесарьларға тарифтік ставкасының 20% — ті мөлшерінде сыйақы беру көзделеді.

Техникалық себептерге байланысты жабдыктардың тұрып қалу нормасы 5% құрайды. Кезекші слесарь есепті айда 180 сағат жұмыс жасаған. Тарифтік ставка 1000тг, жабдықтың ай ішінде тұрып қалуы — 3%.

1. Мерзімдік жалақы: $180 * 1000 = 180000$ теңгеге тең.

2. Жабдықтың тұрып қалуын төмендетудің әрбір % — ті үшін сыйақы мөлшері $20\%/5\% = 4\%$.

3. Жабдықтың тұрып қалуын қысқарту $5\% — 3\% = 2\%$,

4. Сыйақының % — тік мөлшері $4\% * 2\% = 8\%$,

5. Сыйақы сомасы: $180000 * 8\% = 14400$ теңге,

6. ай ішіндегі жалақы $180000 + 14400 = 194400$ теңге.

Материалдарды үнемдеген жұмысшыларға сыйақы беруге бір жұмыс орны, бригада учаскесі бойынша нақты үнемделген материалдар сомасынан белгілі бір % жасалуы мүмкін.

Мысалы. Мерзімдік ақы алушы жұмысшы 180 сағат жұмыс істеп есепті айда 1200 теңге сомасының материалдарын үнемдеген. Сыйақы беру туралы ережеге сәйкес сыйақы нақты үнемделген материалдардың 35% мөлшерінде есептелінеді. Тарифтік ставка 100 (сағатпен):

1. Мерзімдік жалақының сомасы $180 * 1000 = 180000$ теңге.

2. Материалдарды үнемдегені үшін сыйақы $1200 * 35\% = 42000$ теңге.

3. Айдағы жалақы сомасы $180000 + 42000 = 222000$ теңге.

Сыйақы цехтардың және бүкіл кәсіпорынның жалпы ұжымдық жұмыс көрсеткіштері үшін есептелуі мүмкін (өндірістік тапсырмаларды, жеткізу шарты, өткізу көлемін орындау және асыра орындау). Сыйақы көлемі жалпы кәсіпорын бойынша белгіленеді.

Мысалы. Цехтың қол жеткізген жұмыс көрсеткіштері үшін бұйрыққа сәйкес кезекші слесарь 15% мөлшерінде сыйақы алады. Слесарь 160 сағат жұмыс істеген. Тарифтік ставка 1000 теңге.

1. Тарифтік жалақы: $160 * 1000 = 160000$ теңге.

2. Сыйақы: $160000 * 15\% = 24000$ теңге.

3. Жалақы сомасы $160000 + 24000 = 184000$ теңге.

Қызметкерлер кәсіпорын жұмысының жалпы көресткіштері үшін сыйақы алады.

Жеке кесімді еңбекақы

Табыс әрбір жұмысшының жұмыс нәтижесіне байланысты. Ол белгіленген бағалауды дайындалған бұйымдардың санына көбейту жолдарымен анықталады.

Мысалы: Кесімді ақы алатын жұмысшыға белгілі 250,56 теңге бағаланатын 30 бөлшекті әзірлеу тапсырылды. Жалақысы $30 * 250,56 = 7516,8$ теңге.

Бригадалық кесімді еңбекақы

Жұмысшыларды жалақысы бригадалардың, учаскенің жұмыс нәтижесі бойынша анықталады. Бағалар жеке (әрбір кәсіпке) және кешенді (ұжымдық) болуы мүмкін.

Жеке бағалауды қолданған кезде жалақы жұмыстың осы түрінің бағалауын бригада, цех, учаске жасаған (өндеген) бұйым (жұмыс) санына көбейту жолымен анықталады.

Кешенді бағалауды қолданған кезде бригаданың кесімді табысы анықталады. Ол бригада мүшелерінің арасында жалақы тарифіне пара – пар бөлінеді (жұмысшы разрядының тарифтік ставкасын нақты жұмыспен өтелген сағаттарға көбейту арқылы). Жалақы КТУ ескерілген тариф бойынша (КТУ жалақысы) есептелінеді, содан кейін бөлу коэффициенті анықталады (бригаданың кесімді жалақысы КТУ ескерілген тариф бойынша бригада жалақысына бөлінеді). Әрбір жұмысшының айлық жалақысы тариф бойынша жалақыны бөлу коэффициентіне қайта көбейту арқылы анықталады.

Мысалы:

Құрамында 3-ші, 5-ші, 6-ші разрядты 3 адам бар кесімді ақы алушы жұмысшылар бригадасы әрқайсысы 80404,0 теңгеден бағаланған екі машинаны жинады. Ахметов 80 сағат жұмыс істеген (6-разряд), Асанов 60 сағат жұмыс істеген (5-разряд), Саятов – 70 сағат жұмыс істеген (3-разряд).

1. Бригаданың жалақысы $80404,0 * 2 \text{ машина} = 160808,0$ теңге.

2. Тариф бойынша жалақы:

Ахметов $80 * 1000 = 80000$ теңге

Асанов $60 * 800 = 48000$ теңге

Саятов $70 * 560 = 39200$ теңге.

3. Нақты жалақыны бөлу коэффициенті

$160808,0 / (80000 + 48000 + 39200) = 0,96$

4. Айлық жалақы:

Ахметов $80000 * 0,96 = 76960$ теңге

Асанов $48000 * 0,96 = 46148$ теңге

Саятов $39200 * 0,96 = 37700$ теңге

Жиыны: 160808,0 теңге.

Жанама – кесімді жүйеде қызмет көрсетуші жұмысшылардың жалақы мөлшері осы жұмысшылар қызмет көрсеткен негізгі өндірістік жұмысшылар еңбегінің түпкілікті нәтижесіне тікелей тәуелді болады. Бұл орайда жанама – кесімді бағалау қызмет көрсетуші жұмысшылардың тарифтік жалақысының негізгі жұмысшылар жоспарлаған өнім шығарылымының санына катынасы ретінде анықталады.

2. Қосымша жалақыны құжатпен рәсімдеу және есептеу

ҚР еңбек заңдарына сәйкес жұмысшылар мен қызметкерлердің мынадай жұмыспен өтелмеген уақыттары төленеді:

1. Мемлекеттік және қоғамдық міндеттемелерді орындау уақыты;
2. Жасөспірімдердің жеңілдік сағаттарын төлеу;
3. Нәрестені тамақтандыруға арналған қосымша үзілістерді төлеу;
4. Кезекті және оқу демалыстарының уақытын төлеу;
5. Пайдаланылмаған демалыс үшін өтемақы;
6. Жұмыстан босаған кездегі шығу жәрдемақысы.

Жұмыспен өтелмеген уақыт- орташа жалақы бойынша төленеді. Бекітілген Ұйымдардың қызметкерлеріне орташа жалақыны есептеудің тәртібі туралы Нұсқаулыққа сәйкес ұйымдардың қызметкерлеріне орташа жалақы есептеу үшін төлемдердің алдындағы 12 күнтізбелік ай есептік кезен болып табылады (1 жылдан кем уақыт жасаған қызметкерлер үшін орташа жалақы нақты жұмыспен өтелген уақыт үшін белгіленеді).

Орташа жалақыны анықтау үшін:

1. Күндік орташа жалақыны (жұмыс істелмейтін және мереке күндерін қоспағанда);

2. Орташа сағаттық жалақы пайдаланылады;

Күндік орташа жалақы, еңбекке ақы төлеу мен демақы үшін өтемақы төлеуден басқа барлық жағдайда есепті кезеңде есептелген жалақы сомасын жұмыс күндерінің сомасына бөлу жолымен анықталады.

Нақты жұмысшының орташа жалақысының мөлшері күндік орташа жалақыны төленуге тиіс күндер сомасына көбейту жолымен анықталады.

Күндік орташа жалақы есепті кезеңде есептелген жалақы сомасын жыл сайынғы жұмыс уақытының балансына сәйкес осы кезеңдегі жұмыс сағаттарына бөлу жолымен есептеледі. Нақты қызметкердің орташа жалақысының мөлшері орташа сағаттық жалақыны төленуге тиіс кезеңдегі жұмыс сағатының санына көбейтілу жолымен анықталады. Егер:

1. Қызметкердің орташа жалақысы төленсе немесе сақталса (ҚР заңына сәйкес);

2. Қызметкер мемлекеттік әлеуметтік сақтандыру бойынша жәрдемақы алса (жүктілігі мен босануы бойынша еңбекке уақытша жарамсыздық) және басқадай болса орташа жалақыны есептеуге арналған есептік кезеңнен уақыт, сондай — ақ төленген сомалар алынып тасталынады.

Ынталандырушы сипаттағы сыйақылар мен басқа төлемдер есептеу уақыты бойынша орташа жалақыны есептеген кезде қосады, жылдық

сыйақылар мен сыйлықтар есепті кезеңнің әрбір айы үшін 1/12 мөлшерінен ескеріледі.

1. Мемлекеттік және қоғамдық міндеттемелерді орындау уақыты. Төлем орташа сағаттық немесе орташа күндік міндеттемелерді орындаған мекеменің табелінің, анықтамасының немесе құлықтандыруының негізінде жүргізіледі.

2. Жасөспірімдердің жеңілдік сағаттары. 5 күндік жұмыс аптасы кезінде 16 мен 18 жас аралығындағы жасөспірімдер үшін күніне 7 сағат аспауы керек (16-дан 18 дасқа дейін – аптасына 36 сағат, 15 –тен 16 жасқа дейін – аптасына 24 сағат). Олар:

а) кесімді ақы алушы жасөспірімдерге кесімді ақы алушының тарифтік ставкасы бойынша;

б) мерзімдік ақы алушы жасөспірімдерге тиісті разрядтың ставкасы бойынша төленеді.

3. Нәрестені тамақтандыруға арналған үзіліс. Мұның өзі медицина мекемесі емізетін аналар мен 1 жасқа дейінгі балалары бар әйелдерге берген анықтамамен рәсімделеді. Демалыс пен тамақтануға берілетін жалпы үзілістен әрбір 3 сағат сайын нәрестені тамақтандыруға арналған 30 минуттық қосымша үзілістер беріледі. Бұл үзілістер орташа жалақы бойынша төленеді.

4. Демалыс уақытын төлеу. Еңбек заңдарына сәйкес жұмыс (күнтізбелік емес) жылында жұмысшылар мен қызметкерлерге бір рет демалыс беріледі. Демалыс алу құқығы сол кәсіпорында 11 ай үздіксіз жұмыс істегеннен кейін туындайды. Демалыстың ұзақтығын шаруашылық субъектісі белгілейді және кестеге сәйкес беріледі. Демалыс бұйрықпен немесе демалыс беру туралы жазбамен рәсімделеді де, онда оның қандай мерзімге берілетіндігі мен ұзақтығы көрсетіледі. Демалысты төлеуге және пайдаланылмаған демалыс үшін өтемақы төлеуге арналған күндік орташа жалақысы демалысқа кетер алдындағы 12 күнтізбелік айдың жалақысына орай анықталады.

Егер бір жылдан кем жұмыс істесе, онда демалысқа кетер алдындағы күнтізбелік айлардың жалақысына орай анықталады. Күндік орташа жалақы есепті кезеңдегі жалақы сомасын жұмыс уақытының жыл сайынғы балансындағы жұмыс күндерінің айлық орташа санына бөлу жолдарымен есептеліп шығарылады.

5. Еңбекке уақытша жарамсыздық бойынша жәрдемақыны есептеу. Сырқаттанғанда, отбасы мүшесі ауырғанда және оған күтім жасау қажет болғанда, карантинде, кәсіби ауырғанда ауру күндері белгіленеді. Аурулық куәлік (еңбекке жарамсыздық қағазы) жәрдемақы тағайындауға негіз болады. Жалақының 100% мөлшеріндегі жәрдемақы мертіккенде, кәсіби аурумен ауырғанда, 8 жыл және одан астам үздіксіз жұмыс стажы бар қызметкерлерге, сондай – ақ асырауында 16 жасқа жетпеген (18 жасқа дейінгі оқушылар) 3 және одан көп балалары бар қызметкерлерге беріледі: 80% — ті мөлшерінде – үздіксіз жұмыс стажы 5-8 жыл болса; 60% — үздіксіз стажы 5 жыл болса беріледі. Орташа жалақыны есептеген кезде мынадай төлемдер ескерілмейді

- пайдаланылмаған демалыс үшін өтемақы;
- материалдық көмек түріндегі ақшалай жәрдем ақы;

- тәулік ақының орнына жалақыға қосылатын қосымшалар мен үстемелер;
- арнайы киімнің, арнайы аяқ-киімнің, арнайы тамақтың құны;
- біржолғы көтермелеу төлемдері;
- бағалы қағаздар бойынша дивидендтер;
- оқушылардың, студенттердің стипендиялары;
- қызметкерге келтірілген залалды, оның жұмысқа байланысты мертігуі немесе өзге жарақаттануын төлеу және өтемақы беру.

3. Жалақылардан ұстап қалулар мен төлемдер

Жалақыдан ұстап қалу тек заңда көзделген жағдайларда жүргізіледі. Әрбір жалақы төлемі кезінде барлық ұстап қалулардың жалпы мөлшері жалақының 50% — нен аса алмайды.

Қызметкердің жалақысынан бухгалтерия ұсталымдарының мынадай түрлерін ұстап қалады:

- Табыс салығын;
- Орындаушы қағаздар бойынша;
- Несие сатып алынған тауарлар үшін тапсырмалар мен міндеттемелер бойынша;
- Жазбаша тапсырмалар, жеке сақтандыру шарттары бойынша;
- Егер шаруашылық субъектісі кәсіподақтардың немес тәуелсіз кәсіподақтардың федерация кеңесінде тіркелген болса, 1% – тік кәсіподақ жарнасы;
- Жалақы есебінен берілген авансты өтеу;
- Жеке тұрын – үй құрылысына берілген несиені өтеу есебінен;
- Жұмысшының жазбаша келісімі бойынша шауашылық субъектісіне тиесілі тұрғын үй үшін пәтер ақы төлеу;
- Демалыстың өтелмеген күндері үшін;
- Кәсіпорынға келтірілген зиянды өтеу;
- Айыппұлдар мен мойнындағы ақша;
- Ведомстволық мектепке дейінгі мекемелерде балаларды ұстау үшін.

Табыс салығын ұстау.

«Салық және бюджетке төленетін басқа да міндетті төлемдер туралы» ҚР Президентінің Жарлығына сәйкес жылдық орташа кіріс пен шегерімдер арасындағы айырма ретінде есептелген кіріс салық салу объектісі болып табылады. 29- бапқа сәйкес табыс салығын есептеу салық жыл ішінде біркелкі (ай сайын) жүргізіледі. Соған байланысты 1.01.97 ж.бастапқы қайта есептеу коэффициенті өндіріледі. Мұның өзі 12 санының салық салынатын кірістің сомасы анықталатын айлар санына қатынасы болып табылады. Қаңтар = 12 (12/1), ақпан = 6 (12/2), наурыз = 4 (12/3), желтоқсан = 1 (12/12). Салық жылы аяқталғанға дейін қызметкер жұмыстан кететін болса, ол алған нақты табысқа орай табыс салығын қайта есептеу керек. Қажет болған жағдайда кірістің есептік сомасынан аванспен ұсталған табыс салығының сомасын қайтару қажет.

Халықтың соттың шешіміне, нотариалдық органдардың атқарушы жазуларына, өтем алу туарлы әкімшілік органдардың қаулысына сәйкес берілетін атқарушы қағаздар бойынша ұстап қалу негізгі жалақыдан, тұрақты сипаттағы барлық қалған төлемдерден, соның ішінде сыйақылар мен еңбекке уақытша жарамсыздық жөніндегі жәрдемақыдан жүргізіледі. Келіп түскен атқарушы қағаздар арнайы тізімде тіркелуге тиіс. Алименттер есепті айдағы негізгі және қосымшадан табыс салығы ұсталғаннан кейін қалған сомадан ұсталады. Кәмiлетке толмаған балаларды күтуге арналған алимент бір бала үшін жалақының 25% мөлшерінде, екі бала үшін – жалақының 33% – ті, үш және одан да көп балар үшін – 50% – тін құрайды. Белгіленген төлем күнінен кейінгі үш күн ішінде ұсталған алименттер сомасы алушыға төленуге немесе өтем алушының шотына аударылуы керек. Борышкер кәсіпорыннан кететін болса, шаруашылық субъектісінің бухгалтериясы атқарушы қағазға барлық ұсталған алименттер туралы белгі қойып, оны мөрмен растайды, егер белгілі болса, оның жаңа жұмыс орны немесе тұратын жерін көрсетеді.

Несиеге сатылған тауарлар үшін ұстап қалу саудаласушы ұйымның жазбаша тапсырмасы, міндеттемесі негізінде жүргізіледі.

Есептеудің екі әдісі бар:

1 – әдіс. Субъект банктен (немес өз құжаттары есебінен) қарыз алады және саудаласушы кәсіпорынмен талықтай есеп айырысады да, тауарды өз қызметкеріне сатып әпереді. Осы тауарларды алған қызметкерлердің жалақысынан ай сайын белгілі бір сома ұстап отырады. Мұның өзі қызметкердің шаруашылық субъектісі алдындағы берешегін кемітуге жатады.

2 – әдіс. Сауда жасаушы ұйымның жазбаша тапсырма – міндеттемесінің негізінде (тауарларды қызметкерлер сатып алғанда) қызметкердің жалақысынан ай сайын белгілі бір сома ұсталады және сауда жасаушы ұйымның шотына аударылады.

Материалдық залалды (кемшілік, ұрлық – қарлық) өтеу бойынша ұстап қалу көшірмелердің, жалпы жиналыстың хаттамасының сот органдары шешімінің негізінде жүргізіледі. Мұнда ұстап қалудың мөлшері мен мерзімі көрсетіледі. Ақаудан және бүлінуден болған ысыраптар ақау туралы актінің негізінде өтеледі.

Кәсіподақ жарналарын ұстап қалу айға есептелген жалақының барлық сомасын 1% мөлшерінде жүргізіледі.

Берілген жоспарлы және жоспардан тыс аванстар сақтандыру қағаздарының немесе сақтандыру агенттерінің куәлігі (ұйғарымы) негізінде ұсталады.

Қызметкерлермен есеп айырысуды рәсімдеудің тәртібі.

Депоненттелген жалақының есебі:

Есеп айырысу және есеп айырысу – төлем ведомостері еңбекақы бойынша есеп айырысудың негізгі тіркелімі болып табылады. Бұл жалақы бойынша әрбір қызметкерден ұсталатын барлық ұсталымдардың түрлері бойынша деректер көрсетілетін жиынтық деректер.

Қызметкерлермен есеп айырысудың 4 түрі бар:

1. Т – 49 нысанындағы есеп айырысу – төлем ведомосі бойынша, мұнда жалақыдан ұсталатындардың барлығы көрсетіледі және жалақыны төлеу жүргізіледі.

2. Т – 50 нысанындағы есеп айырысу ведомосі бойынша, мұнда жалақы мен барлық ұсталымдардың есебі жүргізіледі. Жалақыны беру тікелей жазылған төлем ведомосі бойынша дара жүргізіледі.

3. Т – 2 нысанындағы «Жалақымен есеп айырысу» қағаздары бойынша, мұнда бір қызметкерге есептеу мен ұстап қалулар жүргізіледі. Жалақыны төлеу төлем ведомосі бойынша жүргізіледі.

4. Жылдың есеп айырысу ведомостері, кітап болып түптелген салым қағаздары бойынша, төлем жалақы төлеу ведомосі бойынша жүргізіледі.

Төлем ведомостері бойынша жалақы төлеу есеп айырысу шотына кассаға ақша алу күнін қоса алғанда, белгіленген үш күн ішінде жүргізіледі. Төлем ведомосіне басшы мен бас бухгалтер қол қояды. 3 күн өткеннен кейін төлем ведомосі жабылады. Бұл орайда берілген жалақының сомасы жолдар бойынша тексеріледі және жалпы сомасы есептеледі. Жалақысын алмаған адамдардың аты – жөнінің тұсына «депоненттелді» деген жазу жазылады және берілмеген жалақының жалпы сомасы банкке өткізіледі. Бұл орайда кассир берілмеген жалақылардың ведомосін жасайды.

Қорытынды

Шаруашылық қызметінің процесінде жұмысқа қабылдау және жұмыстан шығару нәтижесінде қызметкерлердің саны өзгереді, жұмыс бойынша ауысулар жүргізіледі. Адам құрамының есебін кадрлар бөлімі жүргізеді. Ол жалпы кәсіпорын бойынша, оның құрылымдық бөлімшелері бойынша қызметкерлердің саны туралы және осы санның өзгерісінің себептері туралы: жынысы, жасы, санаты, лауазымы, мамандығы, жұмыс стажы, білімі және басқа белгілері бойынша қызметкерлер құрамы туралы деректер алуды қамтамасыз етеді. Адам құрамын есепке алу үшін №Т-2 нысанындағы карточка, ал ғылыми қызметкерлер үшін №Т-4 нысанындағы ғылыми қызметтерді есепке алу карточкасы қолданылады. Жұмысқа келген соңғы адамдар жұмыс орны туралы жазулар жазылған еңбек кітапшасын кадрлар бөліміне көрсетуі тиіс.

Кәсіпорында жұмыс жасайтындарды тізімдік және тізімдік емес персонал деп бөледі. Орындайтын функцияларына байланысты жұмыс жасайтындарды жұмысшылар мен қызметкерлер деп бөледі. Қызметкерлер-басшылар, мамандар және басқа қызметкерлер болып бөлінеді. Жұмысшыларды өндіріс процесіне қатысуына қарай – негізгі және көмекші деп бөледі.

Жұмысшылардың жалақысы бригадалардың, учаскенің жұмыс нәтижесі бойынша анықталады. Бағалар жеке (әрбір кәсіпке) және кешенді (ұжымдық) болуы мүмкін.

Аккордтық жүйе жұмысшылардың жалақысын нормаланған тапсырма (шығарылым нормасының уақыты) мен бағалау-алдын ала белгіленген жұмыстың барлық көлемінің орындалуын анықтайды. Бұл нысан жұмысшылардың тобына немесе бригадалар ұжымына (көбінесе құрылыста) қолданылады.

18. Еңбекке ақы гөлеу
Практикалық сабақ
№1. Ситуациялық жағдайды шешу
«Марапаттау найызы». Нақты жағдай

*Әркімнің әрекеті қаншаға
бағаланса,
ол да сонша тұрады*
Марк Аврелий

Өндірістік кәсіпорынға конкурс бойынша техникалық жоғары оқу орнының бітірушісі қабылданды. Ол-компьютерлік техника бойынша маман. Ол отбасында жалғыз, сүйкімді бала болатын; оқу үздігі, интеллигентті, тәртіпті жас бала, үйленбеген. Ол өзіне тапсырылған өнімді өткізу бойынша мәліметтер бағасын құру жұмысын ынтасымен орындауға кірісті. Бір жылдан кейін жұмысты аяқтады, және ол жақсы сыйақы алып, оған өзіне персоналды компьютер сатып алды. Ол кәсіпорын өнімдері қойылған қормеде өзін тек талантты программист қана емес, коммерсант ретінде де көрсете білді. Ол кәсіпорын өнімін ықпалымен жарнамалағаны сонша сатып алушылардан тыным болмады. Осыдан кейін оған үнемі көрмелерді өткізуді тапсыратын болды, және бір жылдан кейін кәсіпорын директоры бұл жұмыскерді коммерциялық бөлімнің бастығы етіп тағайындауды шешті. Бұл бөлім өнімді қамтамасыз ету және шығарумен айналысты. Бұл қызметкермен келісімде оның кепілді еңбек ақысымен бірге кәсіпорын өнімін сатудан түскен таза табыстың 5% мөлшерінде сыйақы алатыны туралы айтылған. Аз уақыт ішінде бұл сыйақы табыстың 10% құрады. Бұл жерде де қызметкердің жұмысы өте жақсы жүрді. Тек бір жылғы жұмысының ішінде өнімді сату көлемі 25% өсті. Оған жұмыстағы ұжымдастары жақсы қарайтын, әсіресе әйелдер. Ол ішпейтін, әйелдермен өзін өте интеллигентті түрде ұстайтын. Ол үлкен коммерциялық ақпаратты иемденді: бес бағынушысы болды, сату көлемін білігі отырды, шығарудың өзіндік құны, жалпы және таза өнімді, қызметкерлер арасында сыйақыны бөлуде өкім беретін болды. Оның табысы жай программист кездегіден әлдеқайда ұлғайды. Жаңа бір қасиет пайда болды-ақшаға деген махаббат. Ақшаны ол өзіне жарата білді: модалы киімдер кию, шетелде демалу, валюта сатып алу сияқты. Бір күні ол директорға коммерциялық іс-әрекетті дамыту жөнінде бағалы ұсыныспен келіп, сөз соңында табыстың негізгі үлесі өзінің бөлімі арқылы өтетінін айтып сыйақыны 5%-дан көтеруді өтінді. Директор тындай келе оның үлесін 7%-ға көтеретінін айтты. Ол ренжіп кетіп қалды. Дегенмен ол жұмысты жақсы істей берді. Сонан өнімді өткізу тағы 15%-ға өсті. Сосын ол сыйақыны 10%-ға көтеруін тағы сұрады. Бірақ директор қолдамады. Сонда бұл қызметкер жұмыстан өз еркімен кететіні жөнінде өтініш берді.

...Келесі үш жылда ол сақтандыру компаниясының агенті және зейнетақы қорында бағалы қағаздар бойынша бюро бастығы болып жұмыс істеді.

Осы айтылған туралы Сіздердің пікірлеріңіз қандай?

-Бұл қызметкер дұрыс істеді ме,әлде кәсіпорын директорыныңкі дұрыс болды ма?

-Сіз бұл келіспеушілікті қалай жою едіңіз?

Есеп №2

Сыйақы беру туралы ережеде жабдықтың тұрып қалуын қысқарту үшін кезекші слесарьларға тарифтік ставкасының 15% – ті мөлшерінде сыйақы беру көзделеді.

Техникалық себептерге байланысты жабдықтардың тұрып қалу нормасы 6% құрайды. Кезекші слесарь есепті айда 160 сағат жұмыс жасаған. Тарифтік ставка 1000тг, жабдықтың ай ішінде тұрып қалуы – 3%.

Анықтаңдар:

1. Мерзімдік жалақы;
2. Жабдықтың тұрып қалуын төмендетудің әрбір % – ті үшін сыйақы мөлшері
3. Жабдықтың тұрып қалуын қысқарту
4. Сыйақының % — тік мөлшері
5. Сыйақы сомасы;
6. Ай ішіндегі жалақы сомасы.

Есеп №3

Мерзімдік ақы алушы жұмысшы 180 сағат жұмыс істеп есепті айда 1500 теңге сомасының материалдарын үнемдеген. Сыйақы беру туралы ережеге сәйкес сыйақы нақты үнемделген материалдардың 25% мөлшерінде есептелінеді. Тарифтік ставка 800 (сағатпен):

Анықтау керек:

1. Мерзімдік жалақының сомасы
2. Материалдарды үнемдегені үшін сыйақы
3. Айдағы жалақы сомасы

**«Кадрлық менеджмент» пәні бойынша
ТЕСТ**

1. Менеджер дегеніміз кім?

- A) кәсіпкер;
- B) бизнесмен;
- D) капитал иесі;
- E) басқарушы.

2. Басқарудың қандай мектебіне басқару функциясының жүйелендірілуі тән?

- A) ғылыми басқару мектебіне;
- B) адамдық қатынастар мектебіне;
- C) классикалық мектебіне;
- D) мінез-құлықтық (бихевиористік) ғылымдар мектебіне;
- E) басқару ғылымының мектебіне.

3. Басқарудың қандай мектебі психологиялық және әлеуметтік ғылымдардың жетістіктерін пайдаланды?

- A) ғылыми басқару мектебі;
- B) классикалық мектеп;
- C) адамдық қатынастар мен мінез-құлықтық (бихевиористік) ғылымдар мектебі;
- D) басқару ғылымының мектебі;
- E) басқарудың қазіргі заманғы мектебі.

4. Адамзат өзінің тарихында басқарудың қандай үш принципалды ерекшеленетін құралдарды ойлар тапты?

- A) жоспарлау, нарық, мәдениет;
- B) иерархия, нарық, мәдениет;
- C) бюрократия, иерархия, мәдениет;
- D) жоспарлау, иерархия, мәдениет;
- E) нарық, иерархия, бюрократия.

5. Басқарудың қанша мектебі тарихи түрде қалыптасты?

- A) жеті;
- B) алты;
- C) екі;
- D) төрт;
- E) үш.

6. Басқарудың қандай қатынасында басшылар ұйымды адамдар, құрылым, мәселелер мен технология секілді өзара байланысты элементтердің жиынтығы түрінде қарастыру керек деп айтылған:

- A) үрдістік;
- B) жүйелік;
- C) ахуалдық;
- D) әдістік;
- E) әдістемелік.

7. Басқарушы жүйеде басқару субъектісінің элементтері ретінде кім және не қызмет атқарады?

- A) басқарушылық еңбектің басқару аппараты, құралдары, заттары, өнімі;
- B) еңбек ұжымының персоналы және оның қызметі;
- C) объекттердің басшылары мен механизмдер;
- D) басқарушылық еңбектің өнімі;
- E) орташа буын басшылары мен ақпарат.

8. Басқарушылық жүйе дегеніміз не?

- A) басқару субъектісі;
- B) ұйымдастырушылық жүйесі;
- C) ұйымның бір бөлігі;
- D) құрылымның бір бөлігі;
- E) басқару объектісі.

9. Бизнесмен дегеніміз кім?

- A) капиталдың жалдамалы басқарушысы;
- B) ақшаның жасайтын тұлға, капитал иесі;
- D) кәсіпорын басшысы;
- E) капиталды тәуекел ететін тұлға.

10. «Менеджмент атасы»-ның басқару ғылымына салған еңбегі қандай?

- A) басқару принциптері мен функцияларын жүйелендіру;
- B) мінез-құлықтық жұмыстардың мектебін қалыптастыру;
- C) өндіріс конвейерін қолдану;
- D) басқарудың психологиялық әдістерін пайдалану;
- E) әділеттілік теориясын жасап шығару.

11. Қандай уақыт кезеңіне ұйымдастырушылық мәдениеттің ашылуы сәйкес келеді?

- A) 40-шы жылдарға;
- B) 50-ші жылдарға;
- C) 60-шы жылдарға;
- D) 70-ші жылдарға;
- E) 80-ші жылдарға.

12. Қазіргі заманғы кешендік әдістердің дамуы қандай мектепке жатады?

- A) ғылыми басқару мектебіне;
- B) классикалық мектебіне;
- C) адамдық қарым-қатынастардың мектебіне;
- D) мінез-құлықтық ғылымдар мектебіне;
- E) басқару ғылымының мектебіне.

13. Басқарудың теориясы мен тәжірибесінің дамуына қандай төрт маңызды қатынас айтарлықтай үлесін қосты?

- A) тарихи, үрдістік, жүйелік, ахуалдық;
- B) ахуалдық, тарихи, дедуктивтік, үрдістік;
- C) үрдістік, индуктивтік, дедуктивтік, тарихи;
- D) ахуалдық, индуктивтік, дедуктивтік, тарихи;
- E) жүйелік, дедуктивтік, индуктивтік, тарихи.

14. Басқарудың қандай қатынасы басқарудың алуан түрлі әдістерінің жарамдылығы ахуалмен анықталатынына шоғырланады?

- A) үрдістік;
- B) жүйелік;
- C) ахуалдық;
- D) әдістік;
- E) әдістемелік.

15. Өзінің табиғаты бойынша ұйымдағы басқарушы және басқарылушы жүйелердің өзара әсерлесуі нені білдіреді?

- A) басқарудың субъектісі мен объектісі арасындағы байланысты;
- B) қарым-қатынастардың жиынтығын;
- C) басқару үрдісін;
- D) қызмет ету нәтижелерінің айырбасын;
- E) қарым-қатынастардың ұйымдастырылуын.

16. Басқарылушы жүйе нені білдіреді?

- A) басқару субъектісін;
- B) ұйымдастырушылық жүйесін;
- C) ұйымның бір бөлігін;
- D) құрылымның бір бөлігін;
- E) басқару объектісін.

17. Басқару принциптерінің жүйелендірілуі қандай мектепке тән?

- A) ғылыми басқару мектебіне;
- B) классикалық мектебіне;
- C) адамдық қарым-қатынастардың мектебіне;
- D) мінез-құлықтық ғылымдар мектебіне;
- E) басқару ғылымының мектебіне.

18. «Тейлоризмнің» басты артықшылығы не?

- A) инженерлік ғылымдардың ойларын басқаруға ауыстыру;
- B) басқарудың классикалық мектебін құру;
- C) мінез-құлықтық ғылымдар мектебін құру;
- D) психологияны басқаруға енгізу;
- E) басқару принциптерін жүйелендіру.

19. А.Файолдің басқарудың 14 әмбебап принциптерін жүйелендірген «Жалпы және өнеркәсіптік басқару» атты кітабы қай жылы шықты?

- A) 1920 ж.;
- B) 1950 ж.;
- C) 1925 ж.;
- D) 1916 ж.;
- E) 1986 ж.

20. Ұйымдағы қандай жүйені «басқару субъектісі» деп атайды?

- A) ұйымдастырушылық жүйесін;
- B) басқарушы жүйесін;
- C) құрылымдық жүйесін;
- D) басқарылатын жүйесін;
- E) басқарылмайтын жүйені.

21. Басқарудағы қандай қатынас басқаруды өзара байланысты басқарушылық функциялардың үзіліссіз сериясы түрінде қарастырады?

- A) үрдістік;
- B) жүйелік;
- C) ахуалдық;
- D) әдістік;
- E) әдістемелік.

22. Ұйымдағы басқарылатын жүйеде басқару объектісі ретінде кім және не қызмет атқарады?

- A) орташа буын басшылары мен машиналар;
- B) еңбек ұжымының персоналы мен оның қызметі;
- C) басқару аппараты, басқарушы еңбегінің құралдары мен заттары;
- D) бөлімдер басшылары мен механизмдер;
- E) төменгі буын басшылары мен топтар.

23. Ұйымдағы басқарушы мен басқарылушы жүйелер бір-бірімен қандай қарым-қатынастармен байланысқан?

- A) саяси және мәдениет;
- B) экономикалық, ұйымдастырушылық, әлеуметтік, ұйымдастырушылық-технологиялық, мәдени;
- C) экологиялық, әлсуметтік, саяси, мәдени;

- D) халықаралық, экологиялық, әлеуметтік, мәдени;
- E) тұлға аралық, экологиялық, әлеуметтік, саяси, мәдени, халықаралық.

24. Басқару үрдісі қандай функциялардан қалыптасады?

- A) әкімшілендіру, ынталандыру;
- B) өндірістік, кадрлық, ақпараттық;
- C) өндірістік, кадрлық, маркетингтік;
- D) жоспарлау, ұйымдастыру, ынталандыру, бақылау;
- E) қаржылық, өндірістік, маркетингтік, кадрлық.

25. Менеджердің кәсіби қызметінің объектілері – бұл:

- A) орталық қызметтер, өндірістік бөлімшелер, өндірістік-шаруашылық топтар;
- B) ішкі және сыртқы кәсіпкерлік орта, нарықтық қарым-қатынастар, шаруашылық байланыстар, жалпы экономикалық факторлар;
- C) кәсіпорынның еңбек, материалдық және қаржы ресурстары, нормативтік және есепке алушылық-үлестірушілік құжаттама, тұлға аралық қарым-қатынастар және ұйымдағы адамдар арасындағы, ұйым мен сыртқы орта арасындағы қарым-қатынастар;
- D) өндірістік үрдіс, кәсіпкерлік қызмет, нарықтық саясат, бәсекенің нысандары мен әдістері, құқықтық реттеу;
- E) ғылыми-техникалық саясат, ассортименттік саясат, өндіріс технологиясы, материалдық-техникалық ресурстар, кадрлық саясат, өткізудің ұйымдастырылуы, баға саясаты.

26. Басқарушылық еңбектің өнімі – бұл:

- A) болашақтың ғылыми алдын ала көруі, алуан түрлі гипотезалар мен сценарицлерді жасап шығару, болжау үлгілерінің қалыптасуы;
- B) адамдар мен олардың арасында бірлескен қызметі барысында пайда болатын қарым-қатынастары;
- C) алуан түрлі құбылыстар мен үрдістерді тану әдісі;
- D) басқарушылық шешім;
- E) мәліметтердің жиынтығы.

27. Менеджменттегі басқарудың экономикалық әдістері дегеніміз:

- A) еңбек ұжымы персоналы қызметінің, басқарушылық еңбегінің құралдары, заттары және нәтижелерінің жиынтығы;
- B) фирма дамуының қызмет етуі үшін жағымды жағдайларды жасауға мақсатты түрде ықпал ететін құралдар мен аспаптардың жиынтығы;
- C) шаруашылық кешендер, өндірістік бөлімшелер мен өндірістік-технологиялық циклдар жүйелерінің жиынтығы;
- D) өндірістік-өткізушілік қызметті оңтайландыруға бағытталған қолданыстағы ақпараттық жүйелердің, оңтайлы үлгілердің және сандық әдістердің жиынтығы;
- E) төмен шығындар мен жоғары еңбек өнімділігіне бағытталған өндірістік элементтердің, басқарушылардың, өндіріс жұмыскерлерінің жиынтығы.

18. Тактика дегеніміз не?:

- A) ұйымның стратегиясы;
- B) ұйымның 5 жылға жасалған ұзақ мерзімдік жоспары;
- C) ұйымның 5 жылға жасалған перспективалық жоспары;
- D) ұйымның бюджеті;
- E) ұйымның стратегиясын қамтамасыз ететін қысқа мерзімдік жоспар.

29. Ұйымдағы қандай мақсаттар уақыт бойынша орнатылуы мүмкін?

- A) стратегиялық, ұзақ мерзімдік, қысқа мерзімдік;
- B) тактикалық, ұзақ мерзімдік, қысқа мерзімдік;
- C) ұзақ мерзімдік, стратегиялық, тактикалық;
- D) ұзақ мерзімдік, орташа мерзімдік, қысқа мерзімдік;
- E) тактикалық, қысқа мерзімдік, жылдық.

30. Нақты ахуалдарда қабылданатын және ахуал қайталану тенденциясына не болатын жағдайда өткен тәжірибені пайдалану негізінде салдық іс-әрекеттерді сипаттайтын іс-әрекеттердің сипаттамасы қалай аталады?

- A) стратегия;
- B) процедура;
- C) саясат;
- D) ереже;
- E) тактика.

31. Бюджет қандай үш функциясын атқарады?

- A) жоспарлау, қаржыландыру, бақылау;
- B) қаржыландыру, ынталандыру, бақылау;
- C) жоспарлау, координация, бақылау;
- D) ынталандыру, бақылау, жоспарлау;
- E) координация, ынталандыру, жоспарлау.

32. Қандай екі құрал ұйымның стратегиялық жоспарының келісілген басқарылуын қамтамасыз етеді?

- A) саясат, стратегия;
- B) бюджет, саясат;
- C) бюджет, стратегия;
- D) бюджет, мақсаттар бойынша басқару;
- E) мақсаттар бойынша басқару, саясат.

33. Жауапкершілікті табыстауға бола ма?

- A) иә;
- B) жоқ;
- C) кейде;
- D) сирек жағдайларда;
- E) әрдайым.

34.Формалдық ұйым дегеніміз не?

- A) басшы еркі бойынша құрылған ұйым;
- B) кезкелген ұйым;
- C) ұйым ішіндегі мақсаттық топ;
- D) уақытша тіршілік етіп жатқан ұйым;
- E) жұмыс комитеті.

35.Комитеттер ұйымдағы басқа формалдық топтардан немен ерекшеленеді?

- A) калыптасу ретімен;
- B) басқарылу деңгейімен;
- C) ұйым мүшелерінің санымен;
- D) шешімдерді және іс-әрекеттерді топтасып қабылдауымен;
- E) ұйымдағы шешімдерді қабылдау ретімен.

36.Өкілеттіктер кімге табысталады?

- A) индивидке;
- B) бағыныштыға;
- C) лауазымға;
- D) ұжымға;
- E) ұйымға.

37.Скалярлық үрдістің нәтижелік деңгейі қалай аталады?

- A) буын құрылымы;
- B) скалярлық тізбек;
- C) скалярлық үрдіс;
- D) иерархия;
- E) өкілеттіктер деңгейі.

38.«Рационалды бюрократия» дегеніміз не?

- A) классикалық ұйымдастырушылық құрылым;
- B) еңбек бөлінісінің жоғары дәрежесі;
- C) нормативтік үлгі, идеал;
- D) басқарудың дамыған иерархиясы;
- E) скалярлық үрдіс.

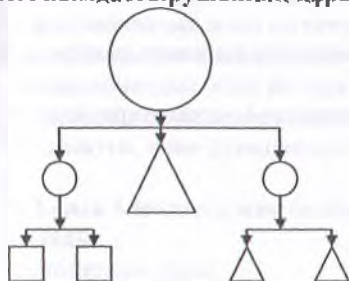
39.Реті бойынша «жобаланатын көрсеткіштерге қол жеткізу сатысы» нешінші саты болып келеді?

- A) бірінші;
- B) екінші;
- C) үшінші;
- D) төртінші;
- E) бесінші.

40. Реті бойынша «жетілу сатысы» ұйым дамуының нешінші сатысы болып келеді?

- A) бірінші;
- B) екінші;
- C) үшінші;
- D) төртінші;
- E) бесінші.

41. Ұйымдастырушылық құрылымның типін анықтау керек:



- A) матрицалық;
- B) сызықтық-функционалдық;
- C) дивизионалдық;
- D) эдхократиялық;
- E) функционалдық.

42. Стратегия дегеніміз не?

- A) ұйым тактикасы;
- B) ұйымның қысқа мерзімдік жоспары;
- C) ұйым бюджеті;
- D) ұйым сметасы;
- E) ұзақ мерзімдік кешендік жоспар.

43. Қандай төрт негізгі стратегиялық баламалар ұйым алдында тұруы мүмкін?

- A) стратегиялар: қысқарту, өсу, азаю (убыль), алдағы стратегиялардың үйлесуі;
- B) стратегиялар: қысқарту, ұлғаю, шектеу, алдағы стратегиялардың үйлесуі;
- C) стратегиялар: шектеулі өсу, өсу, қысқарту, алдағы стратегиялардың үйлесуі;
- D) стратегия: өсу, стагнация, шектеу, алдағы стратегиялардың үйлесуі;
- E) стратегия: стагнация, өсу, қысқарту, алдағы стратегиялардың үйлесуі.

44. Стратегиялық жоспарлаудың қандай элементі ерекше бірлік ұйымда не істелуі керек екендігін дәл анықтайды?

- A) стратегия;
- B) процедура;
- C) саясат;

D) ережелер;

E) бюджет.

45. Мақсаттар бойынша басқару сатыларының дұрыс ретін анықтаңыз:

A) іс-әрекеттерді жоспарлау, мақсаттарды жасап шығару, жұмысты тексеру және бағалау, түзету шаралары;

B) мақсаттарды жасап шығару, іс-әрекеттерді жоспарлау, жұмысты тексеру және бағалау, түзету шаралары;

C) жұмысты бағалау, мақсаттарды жасап шығару, іс-әрекеттерді жоспарлау, іс-әрекеттерді іске асыру;

D) жұмысты бағалау, іс-әрекеттерді жоспарлау, мақсаттарды жасап шығару, мақсаттарды іске асыру;

E) мақсаттарды жасап шығару, іс-әрекеттерді жоспарлау, іс-әрекеттерді іске асыру, түзету шаралары.

46. Ұйым құрылымын не анықтайды?

A) тактика;

B) стратегия;

C) бюджет;

D) саясат;

E) процедуралар.

47. Өкілеттіктерді табыстауға бола ма?

A) иә;

B) жоқ;

C) кейде;

D) сирек жағдайларда;

E) әрдайым.

48. Формалдық емес ұйым дегеніміз не?

A) ұйым ішінде құрылған кезкелген ұйым;

B) формалдық ұйым ішінде кездейсоқ ұйымдасқан адамдар тобы;

C) уақытша тіршілік ететін ұйым;

D) басшы еркі бойынша құрылған ұйым;

E) ұйым ішіндегі жұмыс комитеті.

49. Мәселелер мен өкілеттіктерді олардың орындалуы үшін жауапкершілікті өзінің басына алатын тұлғаға беру үрдісі қалай аталады?

A) координация (үйлестіру);

B) басшылық ету;

C) депортаментализация;

D) табыстау;

E) жауапкершілік.

40. Өкілеттіктің шектері бола ма?

- A) әрдайым;
- B) сирек жағдайларда;
- C) жоқ;
- D) кейде;
- E) иә.

51. Екі жалпы типтері түріндегі көрсетілетін, өкілеттіліктердің арасындағы деңгейлерімен қатынасын анықтаңыз:

- A) дивизионалдық және сызықтық;
- B) штабтық және дивизионалдық;
- C) дивизионалдық және аппараттық;
- D) сызықтық және аппараттық;
- E) сызықтық және функционалдық.

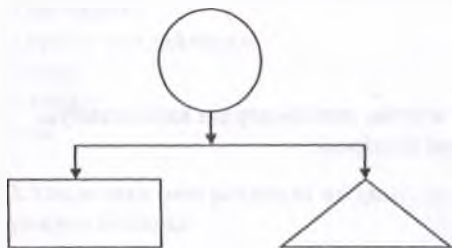
52. Бөлек блоктары мен бөлімдеріне ұйымдарын бөлудің үрдісі былай аталады:

- A) скалярлық үрдіс;
- B) делегирлеу;
- C) өкілеттілікті орнату;
- D) штабтарды бөлу;
- E) департаменттеу.

53. Ұйымның қандай дәрежесі бойынша фирманың тұрғызылу дәрежесі деп аталады:

- A) бірінші;
- B) екінші;
- C) үшінші;
- D) төртінші;
- E) бесінші.

54. Басқарудағы ұйымдастырушылық құрылымның типін анықтаңыз:

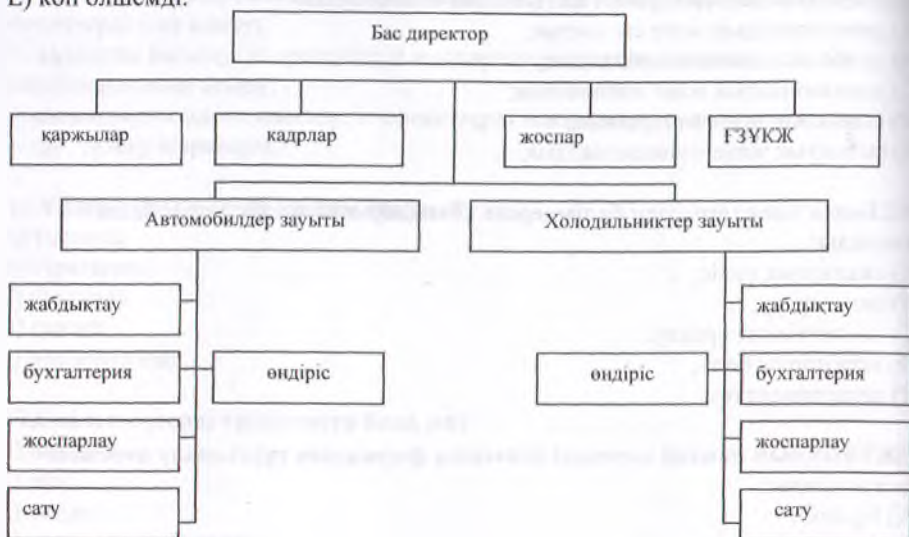


- A) қарапайым екі деңгейлік, сызықтық;
- B) сызықты-функционалды;
- C) матрицалық;

- D) жобалық;
- E) функционалдык.

55. Ұйымдастырушылық құрылымның типін анықтаңыз:

- A) тармақталған;
- B) дивизионды;
- C) кәсіпкерліктік;
- D) партисипативтік;
- E) көп өлшемді.



56. Стратегиялық жоспарлаудың үрдісіндегі қандай орыны ұйымның миссиясын анықталуында орналасқан:

- A) төртінші;
- B) екінші;
- C) сегізінші;
- D) бірінші;
- E) алтыншы.

57. Мақсаттарына жетуін қамтамасыз ететін, шешімдердің қабылдануы мен істері үшін жалпы жетекшілігі нені білдіреді:

- A) процедура;
- B) стратегия;
- C) саясат;
- D) ереже;
- E) тактика.

58. Сандық түрінде көрсетілген, ресурстарды реттеудің әдісі қалай анықталады:

- A) стратегия;
- B) процедура;
- C) саясат;
- D) ереже;
- E) бюджет.

59. Стратегияның өткізілуі үшін ұйымда 4 қосымша бағыты қалай құрастырылады:

- A) бюджеттер, саясат, процедуралар, ереже;
- B) бюджеттер, саясат, процедуралар, тактика;
- C) тактика, саясат, процедуралар, ереже;
- D) саясат, тактика, бюджеттер, мақсаттары бойынша басқару;
- E) саясат, бюджеттер, тактика, ереже.

60. «Ұйым» терминінде қандай екі мағынасы бар:

- A) фирма және тактика;
- B) функция және фирма;
- C) жоспарлау, стратегия;
- D) фирма және бизнес;
- E) бизнес және функция.

61. Орталықтанған және екі деңгейлі орталықтанған өндірістік ұйымдары бола ма:

- A) иә;
- B) жоқ;
- C) кейде;
- D) кейбір жағдайларда;
- E) әруақытта.

62. Қалыптасқан ұйымның ішінде қалыпты ұйымын құруға бола ма:

- A) әруақытта;
- B) кейбір жағдайларда;
- C) жоқ;
- D) кейде;
- E) иә.

63. Ұйымның ресурстарын қолданудың шектелген қызмет құқығымен негізгі түсінуге болады:

- A) координация;
- B) жетекші;
- C) өкілеттіліктер;
- D) делегирлеу;

Е) жауапкершілік.

64. Иерархияны құрудың үрдісі қалай аталады:

- А) құрылымдалған;
- В) делегирленген;
- С) кеңестік;
- Д) скалярлық;
- Е) реттеулік.

65. Рационалдық бюрократияның ойы кімге жатады:

- А) В.Врумге;
- В) М.Веберге;
- С) А.Маслоу;
- Д) М.Клеллондка;
- Е) П.Друкерге.

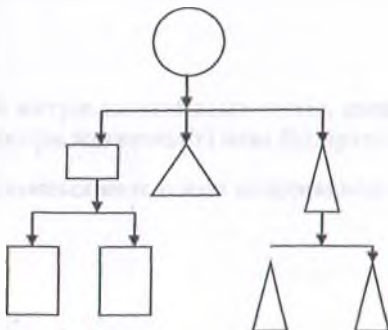
66. Тұтынуға бағытталған, құрылымы қандай түріне жатады:

- А) дивизионалдық;
- В) департаментализирленген;
- С) сызықтық;
- Д) матрицалық;
- Е) жобалық.

67. Ұйымның даму дәрежесі бойынша қандай «әріқарай осу дәрежесі» болып табылады:

- А) бірінші;
- В) екінші;
- С) үшінші;
- Д) төртінші;
- Е) бесінші.

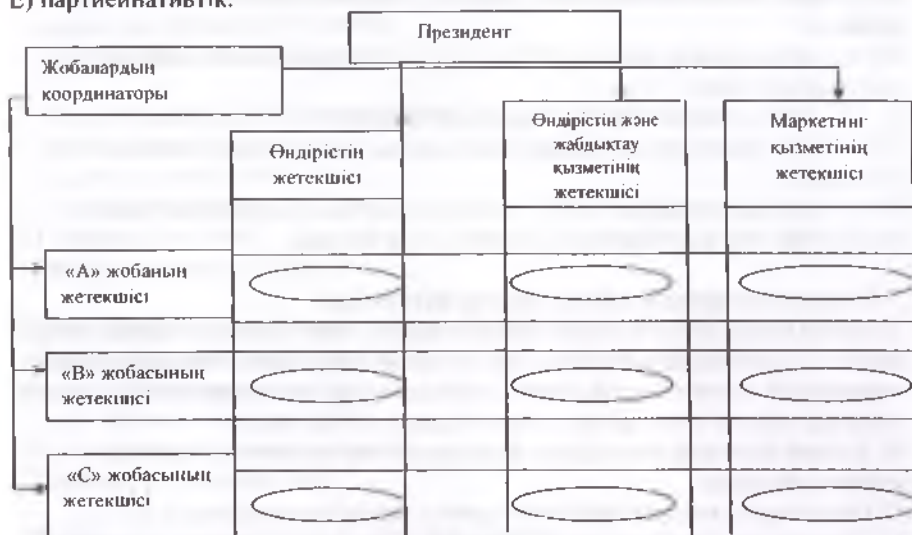
68. Ұйымдастырушылық құрылымның типін анықтаңыз:



- A) қарапайым екі деңгейлік, сызықтық;
- B) сызықты-функционалды;
- C) матрицалық;
- D) жобалық;
- E) функционалды.

69. Ұйымдастырушылық құрылымның типін анықтаңыз:

- A) дивизионалды;
- B) кәсіпкерліктік;
- C) матрицалық;
- D) көп өлшемді;
- E) партиейнативтік.



70. Ұйымның мақсаттары мынаны білдіреді:

- A) Іскерлік белсенділіктің негізгі бағытталуын және оның концепцияларын анықтау;
- B) Алдыға қойылған шешімдерге жетудің жоспарлары мен негізделген шараларын өңдеу;
- C) қызметтің әлсіз және қатты жақтарын талдау;
- D) Сыртқы факторларын бақылау және оларды жоғарғы жетекшілікке жеткізілуі;
- E) Оптималды вариантын таңдау, ішкі және сыртқы факторларын талдау, ресурстары мен мүмкіншіліктер потенциалын бағалау.

71. Ұйымның жалпы мақсаттарына жататыны:

- A) Әрбір бөлімшелері бойынша пайдалылықты және басқа арнайы мақсаттарын анықтау;

- В) Ұсынылған техникалық қызметтерінің көлемін кеңейту, жаңа өнімдерін игеру, өнімнің диверсификациясы, абсолюттік өрнегіндегі белгілі сатылымдар деңгейіне жетуі;
- С) Қызметтің жаңа түрлерін өңдеу, тұрақты жағдайы мен толық рентабельділігін қамтамасыз ету;
- Д) Нормативтік көрсеткіштерін орнату, әртүрлі бағдарламалары мен жаңа өнімдерін өңдеу;
- Е) Пайданы қайта реттеудің әдістерін, нақты формаларын өңдеу және қаржыландыру ағымдары мен құрылымдарын анықтау.

72. Ұйымның стратегиясы мынаны білдіреді:

- А) Іскерлік белсенділіктің негізгі бағытталуын және оның концепцияларын анықтау;
- В) Алдыға қойылған шешімдерге жетудің жоспарлары мен негізделген шараларын өңдеу;
- С) Қызметтің әлсіз және қатты жақтарын талдау;
- Д) Сыртқы факторларын бақылау және оларды жоғарғы жетекшілікке жеткізілуі;
- Е) Оптималды вариантын таңдау, ішкі және сыртқы факторларын талдау, ресурстары мен мүмкіншіліктер потенциалын бағалау.

73. Ұйымның арнайы мақсаттарына жататыны:

- А) Әрбір бөлімшелері бойынша пайдалылықты және басқа арнайы мақсаттарын анықтау, сатылымдардың белгілі бір деңгейіне жетуі, жаңа өнімдердің дамуы, нормативтік көрсеткіштерін орнату, қаржыландыру ағымдары мен құрылымын анықтау, өсімнің темптері мен сатылымдарын жоғарылату;
- В) Алдыға қойылған шешімдерге жетудің жоспарлары мен негізделген шараларын өңдеу;
- С) Оптималдық пайдалылығы мен тұрақты жағдайын қамтамасыз ету;
- Д) Техникалық саясаттың дамуы, бәсекелестікке қабілетті потенциалын анықтау, инвестициялық саясатын өңдеу, кадрлық саясатын, әлеуметтік сұрақтарын шешу;
- Е) Жаңа қызмет түрлері мен сұрақтардың жаңа даму бағыттарын өңдеу.

74. Әрбір ұйымында кездесетін, қалыптасқан топтардың үш типі:

- А) Басқарушылық аппарат, конструкторлар мен технологтар мамандарының тобы, көп профилдік квалификациясымен мамандардың топтары;
- В) Жетекшілердің командалық топтары, өндірістік немесе мақсаттық жұмыс топтары;
- С) Қызметті интеграциялаудың және координациялаудың тобы, қосымша тобы
- Д) қаржылық тобы, жоғары квалификацияланған жұмысшылар тобы, инновациялық қызметі мен зерттелуі бойынша мамандардың тобы;
- Е) Ақпараттық қамтамасыз ету тобы, басқарушылық аппарат, мақсаттық жұмыс топтары.

75.Маркетингісімен басқарылуы:

- A) айырбасымен басқару;
- B) өндіріспен басқару;
- C) сұранысымен басқару;
- D) сатылуымен басқару;
- E) коммерциялық емес қызметімен басқару.

76.Маркетингтік ұйым қызметінің өте кең таралған схемасымен болып табылатыны:

- A) функционалдық;
- B) географиялық қағидасы бойынша;
- C) тауарлық қағидасы бойынша;
- D) нарықтық қағидасы бойынша;
- E) факторлық қағидасы бойынша.

77.Мотивацияның өте ертедегі әдісі:

- A) қамшы және бақылау;
- B) қызмет нәтижесі бойынша;
- C) тоқаш пен бақылау;
- D) қамшы мен тоқаш;
- E) жәбірлеу және сый ақылау.

78.Мотивация дегеніміз не:

- A) қызметке итермелеудің үрдісі;
- B) ұйым функцияларының бірі;
- C) сый ақылау тәсілдерінің бірі;
- D) ұйымдағы жоспарлаудың әдісі;
- E) сый ақыны алудың тәсілі.

79.Қажеттілікті сезінуі не болып табылады:

- A) инициатива;
- B) итермелеу;
- C) істері;
- D) тәртібі;
- E) мақсаты.

80.Сыртқы сый ақылануы дегеніміз не:

- A) өзіндік сыйластық;
- B) жұмыстың берілуі кезінде алынатыны;
- C) қызметтік статустың символдары;
- D) ұйымымен беріледі;
- E) нәтижеге жетудің сезімі.

81. Маслоу пирамидасының шыңында қандай қажеттіліктері орналасқан:

- A) сыйластық;
- B) қауіпсіздік;
- C) физиологиялық;
- D) өзіндік көрсетілуі;
- E) әлеуметтік.

82. Фредерика Герцбергтің мотивация теориясының негізінде қандай екі категориялары жатыр:

- A) гигиеналық факторлары, физиологиялық факторлары;
- B) мотивация, сый ақылау;
- C) гигиеналық факторлары, мотивация;
- D) мотивация, марапаттау;
- E) марапаттау, физиологиялық факторлары.

83. Болжау теориясының авторы кім болып табылады:

- A) М. Вебер;
- B) А. Маслоу;
- C) М. Келлонд;
- D) В. Врум;
- E) П. Друкер.

84. Қандай мотивацияның моделін кешенді процессуалды деп атайды:

- A) Мак Келлондты;
- B) Грецбергті;
- C) шындықтылықты;
- D) Портер-Лаулерді;
- E) болжауды.

85. Қандай мотивацияның теориясы адамның ішкі қажеттіліктерінің идентификациясына негізделген:

- A) қамшы мен тоқаш;
- B) қамтамасыз ету;
- C) процессуалдық;
- D) қазіргі;
- E) адаптивтік.

86. Өзінің табиғаты бойынша адамның біртекті қажеттіліктері қандай болып табылады:

- A) әлеуметтік;
- B) табысты;
- C) материалдық;
- D) психологиялық;
- E) физиологиялық.

87. Қажеттілікті қанағаттандырудың құралымен не болып табылады:

- A) инициативтер;
- B) итермелеу;
- C) істер;
- D) тәртібі;
- E) мақсаты.

88. Маслоу бойынша мотивация теориясының негізінде қандай факторы жатыр:

- A) сый ақылау;
- B) қажеттілік;
- C) шындықтылық;
- D) тәртібі;
- E) итермелеу.

89. Әлеуметтік қажеттіліктің қандай басқа атауы бар:

- A) сыйластық;
- B) қатыстылығы;
- C) өзіндік көрсетілуі;
- D) қауіпсіздігі;
- E) қарсылық көрсету.

90. Фредерика Гербертің мотивация теориясындағы гигиеналық факторларынан нені түсінуге болады:

- A) медициналық тексеріс;
- B) санитарлық шарттары;
- C) жұмыс ортасы;
- D) денсаулық жағдайы;
- E) ортаның ластануы.

91. Болжаудың теориясындағы валенттілігімен нені түсінуге болады:

- A) сый ақылаудың деңгейі;
- B) марапаттау;
- C) сый ақылаудың құндылығы;
- D) жұмыстың деңгейі;
- E) қатысты қанағаттануы.

92. Қандай үш кезеңі және қандай жиынтықтылығында бақылаудың үрдіс моделіне кіреді:

- A) стандарттарын анықтаудың, қозғалыстарын реттейтін, нәтижелерін салыстыру;
- B) нәтижелерін анықтау, қозғалыстарын реттейтін, стандарттарымен нәтижелерін салыстыру;

- С) қозғалыстарын реттеу, стандарттарын анықтау, стандарттарымен нәтижелерін салыстыру;
- Д) қозғалыстарын реттеу, стандарттарын анықтау, стандарттарымен нәтижелерін салыстыру;
- Е) стандарттарын анықтау, қозғалыстарын реттеу, нәтижелерін салыстыру.

93. Адамдардың тануы мен қабылданудың есебімен жүргізілуі сияқты, қандай мотивацияның теориясы негізделеді:

- А) қамшы мен тоқаш;
- В) мазмұндары;
- С) процессуалдық;
- Д) қазіргі;
- Е) адаптивтік.

94. Өзінің табиғаты бойынша адамның қандай екілік қажеттілігі болып табылады:

- А) әлеуметтік;
- В) табыстық;
- С) материалдық;
- Д) психологиялық;
- Е) физиологиялық.

95. Ішкі сый ақылану дегеніміз не:

- А) жалақы;
- В) жұмыстың өзі беретіні;
- С) қызметтік статусының символдары;
- Д) ұйымымен берілетіні;
- Е) мақтаулары мен марапатталулары.

96. Маслоу пирамидасының негізінде қандай қажеттіліктері жатыр:

- А) сыйластық;
- В) қауіпсіздік;
- С) физиологиялық;
- Д) өзіндік көрсетілуі;
- Е) әлеуметтік.

97. Мак Кэлландтың мотивация теориясында қандай қажеттіліктері жатыр:

- А) билік, өзіндік көрсетілуі, сыйластық;
- В) сәттілік, өзіндік көрсетілуі, сыйластық;
- С) қатыстылығы, өзіндік көрсетілуі, сыйластық;
- Д) қауіпсіздік, сәттілік, өзіндік көрсетілуі;
- Е) билік, сәттілік, қатыстылығы.

99. Басқарудың тәжірибесі үшін шындықтылық теориясының нәтижесі неден тұрады:

- A) егер сый ақылануы шын емес болса – еңбектің интенсивтілігі жоғарылайды;
- B) егер сый ақылануы шын емес болса – еңбектің интенсивтілігі азаяды;
- C) шын сый ақылануы кезінде арманы жоғарылайды, еңбек етеду;
- D) сый ақыланудың шын емес кезінде кадрлардың ағымдылығы өседі;
- E) шын сый ақылануы кадрлардың ағымдылығын төмендетеді.

100. Бақыланудың керектілігі қандай жағдайларымен негізделеді:

- A) жоспардык, кризистік жағдайларын ескерту, сәттілікті ұстамдану, бақыланудың кеңділігі;
- B) мотивтілігі, кризистік жағдайларының пайда болуын ескерту, сәттілікті ұстамдану, бақыланудың кеңділігі;
- C) анықталмағандык, кризистік жағдайларының пайда болуын ескерту, сәттілікті ұстамдану, бақыланудың кеңділігі;
- D) беріктілік, кризистік жағдайларының пайда болуын ескерту, сәттілікті ұстамдану, бақыланудың кеңділігі;
- E) икемділігі, кризистік жағдайларының пайда болуын ескерту, сәттілікті ұстамдану, бақыланудың кеңділігі.

Пайдаланылган әдебиеттер:

1. Ахметов К.Ф., Сағындыков Е.Н., Байжомартов Ү.С., Жүнісов Б.А., Жұмаев Ж.Ж. «Менеджмент негіздері»-А.2005ж.
2. Жакенова Б.Қ., Тәмпішова Қ.Б., Максатова Л.М. «Менеджмент негіздері»-А, 2007ж.
3. Егоршин А.П. «Управление персоналом»-М,1999ж.
4. Веснин В.Р. «Практический менеджмент персонала»-М,1998ж.
5. Уткин Э.А. «Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент»-М,200ж.

У.З. Сакенова

«Кадрлық менеджмент»

Оқу құралы

Басылуға 02.08.2019 қол қойылды.
Пішімі 60x84 1/16 . Көлемі 7,4 б.т.
Таралымы 500 дана.

ЖШС «Альманах» баспа үйі»
Алматы қ. Алатау ы/ауд., Наурыз к-сі, 74-а үйі
e-mail: almanah_id@mail.ru

«Нур-Принт» баспаханасы
Тел: 8 (727) 308-25-46, 298-64-02
e-mail: nur-print@mail.ru
www.nur-print.kz