

□ 6 тақырып. Қызметкерлерді пайдалану

- 1. Қызметкерлерді пайдалануды жоспарлау
- 2. Қызметкерлерді бағалау
- 3. Өтем^{ақылық} (компенсациялық) саясат
- 4. Еңбекті марапаттау жүйесі
- 5. Жалақы төлеу жүйесі
- 6. Қызметкерлерді көтермелеу жүйесі

1. Қызметкерлерді пайдалануды жоспарлау

Қолдағы бар адам ресурстарын оңтайлы пайдалану қызметкерлерді жоспарлаудың тағы бір заты болып келеді. Оның негізгі мақсаты - кәсіпорындағы жұмыс орындарына жұмыс күштерін нақтылы тапсырмаларға сай оптимальды, дұрыс орналастыру. Бұл жерде екі мақсат көзделінеді:

- біріншіден, стратегиялық мақсаттарға - сапа, жабдықтау мерзімін сақтау - жету үшін адам ресурстарын тиімді пайдалану; бұл жерде тұтынушылардың әртүрлі тілегіне және нарық өзгерістеріне икемді жауап қайтаруға аса мән беріледі. Икемдік қызметкерлерді жоспарлаудың маңызды критерийі болып саналады;

- екіншіден, қызметкерлердің де өзінің жұмыс қоршауына қоятын талаптарын ескеру қажет. Қызметкерлерді пайдалануды жоспарлағанда олардың өз жұмысына қанағаттануына ықпал жасайтын факторларды ескеру қажет.

Қысқа мерзімді жоспарлау объекті ретінде нақты жұмыс орнын басу болып келеді. Егер де бірнеше жұмыс орнына бірнеше қызметкер болса, онда мәселе шиеленісе түседі. Қай жұмыс орнын қай қызметкерге беру керек екенін шешу үшін математикалық, эвристикалық және пішіндерді салыстыру әдістерін қолдануға болады.

Математикалық әдістер, әдетте, линиялық бағдарламалау әдістеріне негізделеді.

Эвристикалық әдістер белгіленген жұмыс орнында қызметкердің субъективті құндылығын (пайдалану әсерін) пайдаланады. Барлық қызметкерлердің әр жұмыс орнындағы құндылығы бағалы матрицасына енгізіледі.

Әдістің мақсаты - қызметкерлерді жұмыс орындарына оңтайлы бөлу жолымен кәсіпорын үшін жалпы құндылықты максимизациялау. Бұл жерде келесі бөлу әдістерін қолдануға болады:

- ранжирлеу әдісі;
- арнайы дарын әдісі;

Ранжирлеу әдісін қолданғанда әр жұмыс орнына ең жақсы келісімді қызметкер орналасады (6.21 кестені қараңыз)

1-жұмыс орнына 4-қызметкер орналасады. Содан кейін қалған 4x4 матрицасымен ұқсас операциялар жасалынады: нәтижесінде жұмыс орнына 1-қызметкер орналасады. Осылай әрі қарай жалғаса береді: нәтижесінде - 3-жұмыс орнына 2-қызметкер, 4-жұмыс орнына 4-қызметкер, ал 5-жұмыс орнына 3-қызметкер орналасады. Құндылықтар сомасы 530-ға тең.

Әдістің артықшылықтары: қарапайымдылығы және қызметкердің қабілетін оптимальды пайдалану.

Әдістің кемшіліктері: қызметкерлердің салыстырмалы жарамдылығы (бейімделушілігі) назардан тыс қалады, жалпы алғанда біліктілігі төмен қызметкерлер бөлінген жұмыс орнында төмен пайдалылыққа жетеді. Бұл жерде бағалау оңтайлы орындалды деуге кепіл берілмейді.

Арнайы дарын әдісі әр қызметкерді өзіне ең келісімді жұмыс орнына бөледі. Мақсат - қызметкерлердің ерекше қабілеттерін пайдалану.

Арнайы дарынын айқындау үшін алдымен әр қызметкерге жұмыс орнындағы максимал мен минималды пайдалылықтарының айырымы есептелінеді. Ең жоғарғы айырымы бар қызметкер максимал эффектіге жеткен жұмыс орнына орналастырылады. Сонымен, ол өзінің дарынына сәйкес пайдаланады және осылай қалған матрицалар үшін қайталанады.

Нәтижесінде: 1-жұмыс орнына 3-қызметкер, 3 жұмыс орнына 2-қызметкер, 2-жұмыс орнына 1-қызметкер, 4-жұмыс орнына 5-қызметкер, 5-жұмыс орнына 4-қызметкер орналасады. Құндылықтар сомасы 581-ге тең.

Пішіндерді салыстыру әдісі қызметкердің жарамдылығы дәрежесін талдауға негізделген. Пішіндер бар және қажетті біліктіліктер парағынан тұрады .

Пішіндерді салыстыру арқылы қызметкердің жарамдылығы анықталады. Бұл жерде оптимальды біліктілік іздестірілмейді, 100%-дық жарамдылыққа сәйкес талаптар мен қабілеттердің толық бірдей болуын көздейді. Бұл әдісті қолдануға болады егер де:

- жұмыс орнының сипаттамасынан талаптар мен болжамдар және қызметкерді бағалау критерийлері болса;
- ол критерийлер бір-біріне сәйкес келсе;
- оларды өлшеуге және бағалауға болса.

2. Қызметкерлерді бағалау

Еңбекті бағалау критерийлері, кезеңдері әдістері.

Жалпы алғанда, еңбекті бағалау деп қызметкерлердің әлеуетін айқындау, оқыту бағдарламасын жасау және адамдарды еңбекке ынталандыру мақсатымен өндіріс технологиясының талаптарына еңбектің саны мен сапасы сәйкес келетіндігін айқындай-тын шараларын түсінеміз.

Еңбек нәтижелілігін бағалау - қызметкерлерді басқарудың, жұмыс тиімділігі деңгейін анықтауға бағытталған функциясы. Еңбектің нәтижесін сипаттайтын көрсеткіштерге көптеген факторлар әсер етеді: табиғи-биологиялық, әлеуметтік-экономикалық, ұйымдастырушылық-техникалық, әлеуметтік-психологиялық және т. б.

Қызметкерлер еңбегінің нәтижелілігін бағалайтын тиімді жүйені құру үшін:

- әр жұмыс орнындағы еңбек нәтижелілігін бағалау критерийлерін орнату қажет;
- еңбек нәтижелілігін бағалаудың дәлелді әдістемесі мен процедурасын жасау керек;
- қызметкермен бағалауды талқылауды қарастыру қажет;
- шешім қабылдап және бағалауды құжатпен бекіту қажет. Қызметкерлердің бағалау көрсеткіштерін критерийлер деп атауға болады, олардың қатарына орындалатын жұмыстың сапасы, жұмыс көлемі, нәтижелердің құндық бағасын жатқызады. Еңбек нәтижелілігін бағалау үшін едәуір көп көрсеткіштерді қолдану керек, олар жұмыстың көлемін де, оның нәтижесін де қамту керек. Сондықтан бағалау критерийлерін таңдағанда, біріншіден, бағалау нәтижелері нақтылы қандай мәселелерді шешуде қолданылуы, екіншіден, критерийлер қызметкерлердің қай категориясы мен лауазымдарына орнатылуы ескеріледі.

Нақты жұмыс орнындағы еңбекті бағалау кезеңдері келесіні ұйғарады:

- функцияларды суреттеп жазу-
- талаптарды анықтау;
- факторлар бойынша бағалау (нақты орындаушыны);
- қорытынды бағаны есептеу;
- стандартпен салыстыру;
- қызметкердің деңгейін бағалау;
- жұмысты орындаушыға бағалау нәтижесін жеткізу. Еңбекті бағалау процедурасы келесі талаптарға сәйкес болу керек:
- қолданылған критерийлер орындаушыға да, бағалаушыға да түсінікті болу керек;
- бағалау үшін қолданған ақпаратқа қол жететіндей болу керек;
- бағалау нәтижелері марапаттау жүйесімен байланыс болу керек;
- бағалау жүйесі жағдайлық контекстке сәйкес болу керек.

І әжірибеде көптеген еңбекті бағалау әдістері қолданылады, барлығына шолу жасау мүмкін емес. Соның ішінде кең тараған кейбір әдістерді келтіруге болады.

Жеке адамды бағалау әдісі бойынша бағалау анкеталары қолданылады. Онда бағалаушы немесе қызметкер өзі бағалайтын адамның ерекшеліктерін анықтайды да, оның қарсысына баға қояды: «өте жақсы»-дан «қанағатсыз»-ға дейін. Еңбек нәтижелілігінің бағасы белгіленген ерекшеліктердің рейтингілерінің қосындысы болып келеді.

Берілген таңдау анкетасы әдісі бойынша анкетаға алдын ала бағаланатын адамның негізгі сипаттары мен өзін ұстау нұсқаларының тізімі беріледі. Бағаланатын адамның өзі орындайтын жұмыстың сипаттар жиынтығына қарай маңыздылық шкала бойынша оған балл қояды.

Бағалаудың суреттеп жазу әдісі бойынша бағалаушының қызметкердің жұмыс кезінде әрекеттері мен өзін ұстаудағы артықшылары мен кемшіліктерін суреттеп жазады.

Шешуші жағдай бойынша бағалау әдісі басшылардың өзінс бағынышты адамдарға баға бергенді қолданады. Алдын ала жекеленген жағдайларда қызметкердің өзін «дұрыс» және «теріс» ұстау тізімдері айдар бойынша журналға әр адам туралы жазылады. Осы жазулар кейін еңбек нәтижелілігін бағалау үшін қолданылады. Қызметкердің әртүрлі қылықтарын көрсететін оқиғаның санын шкала бойынша тіркейді.

Топтың бағалау әдістері топ ішіндегі қызметкерлер жұмысының тиімдігін салыстыруға арналған.

Жіктеу (классификациялау) әдісі бойынша бағалаушы барлық қызметкерлерді белгілі бір ортақ нышанмен - ең жақсыдан жаманына қарай - кезекпен тізбелеп бөледі. Оның біреуі баламалап жіктеу әдісі болып келеді. Бұл әдіспен басында бағалаушы ең жақсы мен ең жаманын таңдайды, содан осы процедураны қалғандардың арасында қайталап отырады.

Жұптап (парлап) салыстыру. Арнайы топтасқан жұптарда әрқайсысы бір-бірімен салыстырылады. Содан кейін қызметкер 1 рет өз жұбында ең жақсы болған санын есептеп, оның рейтингін шығарады. Бұл әдіс өте қарапайым және тиімді, бірақ адам саны көп болса, қолдану қиындайды.

Алдын ала бөлу әдісі. Бағалаушы қызметкерлерге алдын ала бөлу шеңберінде бағалар тағайындайды:

10% - қанағаттанарлық емес; 20% - қанағаттанарлық; 40% - толық қанағаттанарлық; 20%) - жақсы; 10% - өте жақсы.

Сарапшы әр қызметкердің атына карточка жазады да, барлығын берілген квотаға сәйкес бөледі. Бөлу белгілі критерийлер бойынша жасалынады.

Кадр маманды бағалау нәтижесін хабарлауға үлкен маңыз беру керек, өйткені бұл қызметкермен кері байланыс орнатуға көмектеседі. Оны арнайы кездесу барысында немесе бағалаушымен әңгіме жүргізу арқылы өткізеді. Әңгіме тәртіпке келтіру шарасы ретінде емес, қызметкердің еңбек өнімділігін жоғарылату мақсатымен оған ықпал жасау мүмкіншілік деп қарау керек. Мамандар әңгіме барысында қызметкерге тән жетістіктер туралы сөйлеуді ұсынады, ал кемшіліктері туралы екі жетістігінің арасында айтқаны дұрыс. Әңгіменің тақырыбы қызметкердің жеке қасиеттерін сынау емес, еңбектің нәтижелілігі болу керек.

Әңгімеде екіден артық кемшілікті қозғап, артық ақпаратты жүктеу қажеті жоқ, өйткені тыңдаушы тіптен шатасып кетуі мүмкін.

Біздің елде қызметкерлерді аттестациялау кең қолданатын бағалау әдісі болып таралған. Оны жүргізуге кадр қызметін мамандарымен қатар, линиялық менеджерлер қатысады.

Еңбекті бағалауға әртүрлі ақпаратты жинау керек, ол үшін сарапшылар ретінде осы бөлімшеде жұмыс істейтіндерді және онымен бірге тығыз байланыстағы басқа қызметкерлерді тарту керек. Өкінішке қарай, бұл тәжірибеге бізде тиісті маңыз берімей келеді.

Аттестация элементтері ретінде еңбек пен қызметкер бағалау болып келеді. Еңбекті бағалау жоспарланған еңбек нәтижесімен нақты еңбектің мазмұнын, сапасын және көлемін салыстырады. Қызметкерлерді бағалау оның өзіне бекітілген жұмысты орындауға дайындық дәрежесін, өсу келешегін бағалау үшін болашақ мүмкіншілігін айқындауға бағытталады.

Аттестация жүйелі түрде, белгілі уақыт мерзімі өткен сайын жүргізілуі керек. Мысалы, басшылар мен мамандар лауазымы әрқашан жоғарылаған сайын, ал жаңадан қабылданғандар, бұрынғы өз қызметінде берік отырғандармен салыстырғанда, аттестациядан жиі өтіп тұру керек.

Қызметкерлерді аттестациялау келесі кезеңдерден тұрады:

- дайындау кезеңінде аттестация жүргізу ұстанымдары мен әдістемесі жасалынады, тиісті нормативтік құжаттар шығарылады;
- аттестацияны жүргізу: қабылданған әдістемеге сәйкес аттестациядан өтетіндер мен басшылар өз бетімен есеп дайындайды, тиісті бағалау формаларын толтырады, нәтижелерін талдайды, аттестация комиссиясының отырыстары болады;
- аттестация қорытындысын шығару: кадрлық ақпаратты талдау, қызметкерлер туралы ұсыныстарды дайындау, аттестация нәтижесін бекіту.

Аттестацияның міндетті кезеңі - қызметкермен бағалау қорытындысын жеке талқылау, қызметкер қол қоярда басшының қорытындысымен келіспейтіндігін және оның еңбегінің нәтижесіне ерекше жағдайлардың әсер еткені туралы жазып көрсетуіне болады.

Аттестацияның ең күрделі мәселесі - ол басшылар мен мамандардың еңбек нәтижелерін бағалау, өйткені тікелей, ондық көрсеткіштерімен қатар оларға жанама факторларының есепке алу қажет: шиеленісушілік, интенсивтік, оперативтік, еңбек күрделілігі және с.с.

Батыс елдерінде өнім шығарумен тура байланысы жоқ менеджерлер, инженерлер мен кеңсе қызметкерлерінің еңбегінің нәтижелілігін бағалау үшін мақсаттар бойынша басқару әдісі болып таралған. Жалпы алғанда, басқару аппаратындағы қызметкердің еңбегінің нәтижесін ең төменгі шығын жасап басқару мақсатына жету деңгейімен немесе дәрежесімен сипаттауға болады. Бұл жерде ең қиыны - ұйымның немесе бөлімшенің мақсаттарын сандық немесе сапалық көрсеткіштермен дұрыс анықтау. Әсіресе жеке мақсаттық көрсеткіштерді анықтау өте қиынға түседі. Сондықтан, көбінесе, нәтижелік факторларды қадағалау үшін баллдық әдісті қолданады. Төмендегі кестелерде осы әдіспен еңбектің күрделілігі мен сапасын бағалау мысалдары келтірілген.

Еңбек күрделілігін балмен бағалау мысалы

Күрделілік дәрежесі

Балмен бағалау

Орындалған жұмыс күрделілігі бойынша:

Лауазымдық нұсқаудағыдан елеулі артық

5

Лауазымдық нұсқаудағыдан біраз артық

4

Лауазымдық нұсқауға сәйкес

3

Лауазымдық нұсқаудағыдан біраз төмен

2

Лауазымдық нұсқаудағыдан елеулі төмен

1

Еңбек сапасын балмен бағалау мысалы

Сапа дәрежесі

Балмен бағалау

Жұмыстың орындалуы:

Жоғарғы деңгейде

5

Жақсы деңгейде

4

Орташа

3

Орташа деңгейден төмен

2

Қанағаттанарлық емес

1

Қызметкерлерді бағалаудың басты мақсаты - ең алдымен олардың жұмысының нәтижесін жақсарту және тиімділігін арттыру. Қызметкерлерді бағалаудың нәтижесінде шешуді талап ететін мәселелер аясы анықталады, алынған ақпарат келесілерге негіз болады:

- кадрларды жоспарлауға;
- қосымша адамдарға қажеттілікті есептеуге;
- біліктілікті жоғарылату бағдарламасын құруға;
- фирма ішіндегі бос жұмысшы орындарын және лауазымдарын баса тұруын ұйымдастыруға;
- қызметкерлердің еңбекақы мәселелерін шешуге.

Мысалы, кейбір атақты фирмаларда қызметкерлерді бағалаудың нәтижесінде арнайы алты балдық шкаланы қолданып, әр адам тиісті баллын алады, соған қарай қызмет бабы бойынша шешім қабылданады:

- 1 балл - дереу көтеру;
- 2 балл - 1,5-2 ай ішінде көтеру;
- 3 балл - болашақта көтерілуі мүмкін;
- 4 балл - орындап жүрген функциялары деңгейінде қызметі ауыстыру қажет;
- 5 балл - көтерілуі екі талай;
- 6 балл - қызметкердің пайдалануы тіпті мүмкін де емес. Гарвард университетінің мамандары төрт топ көрсеткіштерін қолдануға ұсынады:

- қызметкерлер күзыреті және нәтижелері;
- олардың ұйым мүдделеріне берілгендігі;
- қызметкерлердің әрекеттесу сапасы;
- АРБ қызметіне кеткен шығындардың тиімділігі.

Бұл бағалауды жүргізудің бір ғана нұсқасы. Ал тәжірибеде оның көптеген әдістері мен түрлері қолданылады.

Қызметкерлерді бағалау АРБ бағалау жүйесінің бір бөлігі болып келеді, ұйым стратегиясымен және кадрлық саясатымен тығыз байланыста жүргізілуі керек. Мысалы, егер ұйым жұмыстың нақты көрсеткіштеріне бейімделсе, демек, қызметкерлерді бағалауда оны ескеру қажет: бірде сандық көрсеткіштерге, өнім көлемін көбейтуге ерекше көңіл аударылса, екіншісінде сапалық көрсеткіштер бағаланып, ынталандырылуы мүмкін.

Басқару тиімділігі - объект туралы шынайы және толық ақпарат болуына тәуелді, ал қызметкерлерге байланысты ақпараттың негізгі көзі оны кешенді бағалау болып келеді. Бағалау ұдайы болып жатқан өзгерістерді өз уақытында белгілеп отыру керек.

Бағалау дегеніміз қызметкердің (қызметкерлердің) белгілі бір (бір топ) қасиеттерінің даму дәрежесі, тәжірибеде көрінілуі, оның (олардың) еңбегінің нәтижелері. Бұл мағынада оның өзіндік үлкен орны бар: өйткені талдау жүргізуге және кадр шешімдерін дәлелдеуге негіз болып келеді.

. Бұл жерде менеджерге мәселе барын білдіретін төрт кең тараған жағдайды келтіруге болады:

- нақты нәтижелердің жоспардан аууы;
- нақты нәтижелердің өткен тәжірибеден аууы;
- қызметкерлердің хабарлауы;
- бәсекелестердің қызметі туралы ақпарат.

Шетел тәжірибесіне келсек, қызметкерлерді бағалау барысында олар келесі сауалдарға жауап іздейді:

1. Бағалау не үшін қажет? Оның нәтижелері қай жерде пайдаланылады?
2. Нені бағалауды ұйғарып отыр?
3. Қай әдістерді қолдануға болады?
4. Бағалауды кім жүргізе алады?
5. Бағалауды қаншалықты жиі өткізу керек?
6. Бағалау қаншалықты дұрыс және тиімді өткізіледі?

Бірінші сұраққа келсек, мынаны айтуымыз керек: қызметкердің жеке қасиеттері мен қабілеттерін бағаламай, ұйым жұмысына сәйкес келетін адамды дұрыс іріктеп ала алмаймыз, оның оқыту қажеттілігін, мансап өсу болашағын анықтау, еңбекақысын әділетті деңгейде орнату мүмкін емес. Бағалау сипатына қарай адамдардың қай сипаттары мен еңбек көрсеткіштері және бағалау әдістерінің қайсысы қолданылатыны шешіледі. Мысалы, егер еңбекақы орнату болса, онда қызметкердің жұмысының нақты нәтижелері бағаланады. Ал оның мансабын жоспарласақ, қызметкердің қабілеті пен потенциалдық мүмкіншіліктерін бағалаймыз.

Бағалау алдына қойылатын міндеттер:

- ынталандыру;
- тиімділікті жоғарылату;
- оқыту, үйрету;
- мансап;
- қайта бөлу;
- жұмыстан шығару;
- талдау мақсаттары;
- ұйымның даму болашағы.

Бағалау барысында негізгі ұстанымдарға сүйену керек. Олар

- стратегияға бейімделуі;
- мақсатқа бағытталуы;
- кешенділігі;
- басымдылығы;
- үзіліссіздігі;
- сенімділігі;
- салыстырмалығы;
- сандық анықтылығы;
- әділеттілік пен демократиялығы.

Екінші сұраққа тоқталсақ, мұнда екі аспект туралы сөз болады: кімді бағалауымыз керек және нені бағалаймыз. Тікелей бағалауға болатындар:

- жеке тапсырмалардың орындалу нәтижелері;
- өзін ұстау стилі;
- қызметкерге тән ерекшеліктер.

Сонымен, бағалаушының назары нәтижеге не оған жету үдерісіне бағытталады. Егер нәтиже оған жету құралынан маңызды болса, онда ең дұрысы нәтиже көрсеткіштерін бағалау болып келеді. Ал қызметкер топ (бригада) мүшесі болса, оның топтық нәтижеге жетуге қосқан үлесін анықтау қиынға соғады. Мұндай жағдайда қызметкерді бағалауда оның жүріс-тұрысын ескереді.

Үшінші сұраққа жауап іздерде бір не бірнеше әдісті қолдану туралы шешу керек. Қызметкерді бағалау кезінде, көп жағдайда, салыстыру әдістері қолданылады:

- қызметкердің нақты жетістіктерін оның алдына қойылған мақсаттарымен және міндеттерімен салыстыру;
- қызметкердің жұмыс нәтижелерін белгілі норматив не стандартпен салыстыру;
- қызметкерлерді бір-бірімен салыстыру

Әдістердің нақтылы түрлерін және олардың мазмұндарын кестеден көруге болады.

Қызметкерлерді бағалау әдістері

Әдіс	Қысқаша мазмұны
Критикалық жағдай бойынша бағалау әдісі	Басты назар тиімді немесе тиімсіз қызметті сипаттайтын негізгі қасиеттерге бөлінеді, мысалы клиенттер сұранысына тез арада жауап беру. Бұл жұмысшының қай қасиеттерін жетілдіруді қажет ететіні туралы мол ақпарат береді.
Бағалаудың балдық (шкала) жүйесі	Көне және кең тараған әдістің бірі. Мұнда жұмысқа деген негізгі талаптар бекітіледі, мысалы, жұмыс сапасы мен саны, білім деңгейі, өзара қатынас, лояльділік, шынайылық, бастамашылық және т.б. Бағалаушы әрбір қасиетке сәйкес балл береді, мысалы, 1-ден (өзінің міндеттерінің сипаты жайлы әлсіз ақпараттандырылған) 5-ке дейін (өзінің жұмысын барлық егжей-тегжейіне дейін біледі, өйткені ол жайлы толық ақпараты бар).
Мақсат бойынша бағалау мен басқару әдісі	Төрт негізгі қағидалық сәтке негізделген: <ul style="list-style-type: none"> - анық және нақты мақсаттардың бекітілуі; - бұл мақсаттардың қабылдануын негіздеуде жетекші мен қарапайым жұмысшының бірге қатысуы; - қойылған мақсаттардың орындалу мерзімін анықтау; - бағалау нәтижесі бойынша кері байланысты жүзеге асыру (жетекшіден жұмысшыға, жұмысшыдан жетекшіге).

Адам ресурстарын басқару

Әдіс

Қысқаша мазмұны

Жұмысшыларды
бір-бірімен
салыстыру әдісі

Әрбір жұмысшы келесімен салыстырылады, бірі екіншісінен қай жағынан әлсіз не күшті екені анықталады. Берліген әдіс түрлеріне жұмысшыларды күштісінен әлсізге дейін ранжирлеу, өзара салыстыру (бұл әдісті басқа әдістермен толықтыру орнықты болып келеді, мысалы жазбаша сипаттармен).

Көрсетілген бағалау әдістерінің бірін де мінсіз деп айтуға болмайды. Ең объективті баға беру үшін бірнеше әдістерді үйлестіріп, бір уақытта қолданған дұрыс.

Шетелде қызметкерлерді бағалауда ең кең тараған әдіс мақсат бойынша бағалау және басқару әдісі (MBO - Management by Objectives) болып саналады, оны 50%-дан астам ірі батыс компаниялары қолданады. Өкінішке орай, Қазақстанда бұл әдіс тиісті орнын ала алмай жүр, оған біраз себептер бар:

- қызметкер өз алдына жеке міндеттерді қойып, соған орай бағалануын дұрыс қабылдамайды. Олар көбінесе ұжымдық шешімге, ұжымдық жұмыс түрлеріне үйреншікті келеді;
- көп қызметкерлер өздерінің тікелей басшыларымен нақты міндеттер, көтермелеу мәселелері туралы келіссөз жүргізуді қаламауы және оған дайын еместігін көрсетеді;
- әдетте қазақстандық басшылар қызметкерлерден жұмысты тек адал атқаруын күтеді.

Ал MBO әдісін қолданарда келесілерге басым көңіл бөлінеді:

- қызметкерлер алдына қойылатын мақсаттар мен міндеттер мейлінше нақтылы болуы керек;
- қай көрсеткіштер мен критерийлер негізінде олардың өлшенетінін алдын ала белгілеу;
- олардың орындалуына күмән тумау керек;
- қызметкерлер алдына қойылған мақсаттар бөлімше және ұйым мақсаттарымен үйлесуі керек;
- мақсаттар қойылғанда олардың орындалуын нақты мерзіммен шектеу керек.

Мысалы, «SMART» ұстанымы бойынша, мақсат нақтылы, өлшенуге келетін, қол жететін, нәтижеге бейімделген, мерзіммен шектелген болып келеді. Жоғарыда көрсетілген қызметкерлерді бағалау жүйесі оның жұмысын ұйымның нақты көрсеткіштерімен байланыстыруды, оларды шешім қабылдауға кірістіруді қамтамасыз етеді. Сонымен қатар бұл әдістің бір айтарлықтай кемшілігі бар: ол қызметкерлер жұмыстарының нәтижелерін бір-бірімен салыстыруға аз мүмкіншілік береді.

Төртінші сұрақ бағалауды жүргізуді кімге тапсырамыз дегенмен байланысты: бір бағалаушы не бағалаушы тобына, осы кәсіпорын қызметкерлеріне не сырттан шақырған тәуелсіз сарапшыларға жүктейміз бе? Қызметкерлерді бағалау субъектісін анықтауда «360 градус ұстанымын» қолданған жөн. Оған сәйкес қызметкерлерді бағалауға келесілерді тартуға болады:

- басшы;
- әріптестері;
- басшының қарамағындағылар;
- тәуелсіз сарапшылар;
- сатып алушылар;
- өзін-өзі бағалау нәтижелері.

Бұл мәселе шешімдерінің сәтті нұсқасын таңдауда келесі критерийлер ескеріледі:

- бағалаушылардың мүмкіндіктері (қызметкерді ең жақсы білетін кім);
- қабілеттері (білімі, тәжірибесі, бағалаушының жеке қасиеттері);
- мотивация (объективті ақпарат алуға құштар кім). Бағалаушыны дұрыс таңдау өз пікірінше қабылданған шешімдерден туатын тәуекелділікті азайтады, қызметкерлерді бағалап тиісті кадрлық шешімдерді қабылдауда орынсыз қате түсініктен және стереотиптен қашуға мүмкіндік туғызады. Қызметкерлерді бағалау үдерісінде әртүрлі қателіктер туады:

- критерийлер жетіспеушілігінен бағалаушылар тек жеке критерийлерге баса тоқтап, басқа факторларды сырт қалдыруы мүмкін;
- қате мейірімділік және қате қатаңдық білдірту;
- қате теңестіру.

Қызметкерлер қасиеттерін бағалаған кезде аз не көп критерийлердің қолдануы. Ақпараттың аса көп болатыны да пайда әкеле бермейді, өйткені бағалаудың еңбек сыйымдылығы өседі және оның нәтижесін түсіндіру күрделенеді.

Бағалау кезінде аталған қателер орын алса, әділеттік пен еңбекақы төлеуде теңдік ұстанымдары бұзылады, қызметкерлер жұмыстарына қанағаттанбайды, компания басшыларына деген оң көзқарасы төмендейді, басқа ұйымға кетеді. Сондықтан қателіктерді жібермеу үшін, біріншіден, бағалаудың әр түрін қолдануға ұмтылу керек, екіншіден, бір уақытта бірнеше бағалаушыларды тарту керек және олардың өзара әрекеттесуін ұйымдастыру керек, үшіншіден, бағалаудың таңдалған әдістеріп ұтымды үйлестіру керек, төртіншіден, қызметкерлерді бағалауды жүргізетіндерді іріктеуге, дайындауға және олардың біліктілігін жоғарылатуға көңіл болу керек.

Бағалау нәтижелері мен оның негізінде қабылданған шешімдерді орындаушыларға жеткізу керек. Бұл менеджер үшін ұнамсыз жағдай, өйткені: ол орындаушылармен оларға тән ол қылықтарды талқылау ыңғайсыз және ұнамсыз деп есептейді; көп қызметкерлер олардың жұмысындағы кемшіліктерді көрсетсең, қарсы шыға келеді; қызметкерлер, көбінесе, өз жұмысы орындалуы мен нәтижесін тым артық бағалайды. Сондықтан бағалау барысы және оның негізінде қабылданған шешімдер әділетті екеніне күмән туғызбау үшін менеджер көп нәрсеге үйрену керек. Мысалы, ескерпелерді тілектестік үнмен, сыпайы сөйлемдерді тауып айту керек.

Бағалау туралы есеп сот үкіміне ұқсамай, ұсыныс, тілек түрінде құрылған дұрыс. Бағалау нәтижесін орындаушыға жеткізуде келесі ұсыныстарды ескерген дұрыс:

- әңгіме барысында өзара түсінісу және сенім орнату;
- ерекше нәтижелер мен мінез-құлық түрлеріне баса көңіл бөлу, бағаны растау үшін фактілер, дәлелдер, цифрларды пайдалану;
- адамды жеке тұлға ретінде сынамай, тек оның нақты ісі мен қылықтары туралы сөз болуы керек;
- уақыт факторын ескеру керек (әңгімені бағалау біткеннен бірнеше күн өткен соң жүргізу керек);
- әңгіме барысында әртүрлі сезімге жол бермеу;
- қызметкерді жасампаздық өзгерістерге бейімдеу.

Сонымен, қызметкерлерді бағалауға қатысты шешімдерді дұрыс қабылдау әр қызметкердің жұмысы мен бүкіл ұйымның қызметінің тиімділігін арттыруда зор маңызы бар.

3. Өтемақылық (компенсациялық) саясат

Еңбекті марапаттау жүйесі

Кәсіпорынның стратегиялық мақсатына жетуге және күнделікті міндеттерін атқаруда тиімді өтемақылық (компенсациялық) саясат жүргізудің маңызы өте зор. Марапаттау жүйесі көп қырлы болып келеді: ол тікелей марапаттау мен жанама компенсациялардан және марапаттаудың материалдық емес түрлерінен тұрады. Ал осы аталған түрлерінің әрқайсысы жеке қызметкер, не олардың тобы, не бүкіл ұйым деңгейінде іс жүзінде асырылады. Барлық компенсацияларды ішкі және сыртқы түрлеріне бөлуге болады. Ішкі компенсациялар қызметкердің өзінің ішкі рухани қажеттіліктерін қанағаттандыра алады (орындалынып жатқан жұмысқа қанағаттану, шешім қабылдауға кірістіру, үлкен жауапкершілік, рухани өсу мүмкіндігі, өз бейімен қимылдауын кеңейту, жұмыста әртүрлілік болу). Сыртқы компенсацияларға тікелей және жанама материалдық компенсациялар мен материалдық емес марапаттау жатады.

Әрине, қазіргі біздің жағдайда, қызметкерлер, ең алдымен тікелей материалдық компенсацияларды күтеді. Оған жалақы, әртүрлі сыйақылар, пайда бөлісуге қатысу, акцияны сатып алу құқы және т.б. жатады.

Сонымен қатар ұйым қызметкерді жанама компенсациялармен қамтиды: бұған сақтандыру және қызмет көрсетудің әр түрі жатады. Компенсациялардың көп түрі әдетте қызметкердің еңбек үлесі мен жетістіктеріне тәуелсіз беріледі. Алайда марапаттау түрлері еңбек жетістіктеріне қарай қолданылса, онда олар мотивация факторы ретінде пайдаланады. Мысалы, жұмыста ерекше табысқа жеткен қызметкердің мәртебелі клуб мүшелігіне байланысты жарнасын төлеу, астына автокөлік беру және с.с.

Марапаттау құндылығын әркім әртүрлі бағалайды. Біреуге жалақы маңызды, ал екіншісі өзінің қызмет бабымен өсуін, жеке хатшысы болғанын, «визитка»-карточкасын жоғары бағалайды

Жоғарыда айтып өткендей, қазақстандықтар үшін материалдық компенсация шешуші рөл атқарады. Ол түсінікті, өйткені дамыған елдермен салыстырсақ, біздегі жалақы деңгейі әлі төмен, халықтың табысында жалақы үлесі үлкен болып келеді

Барлық материалдық компенсацияларды үш үлкен топқа бөлуге болады:

- жалақы;
- сыйақы;
- қосымша жеңілдіктер мен компенсациялар (заңмен қарастырылғаннан артық төленетіні).

Еңбекақы (жалақы) төлеудің мақсаты: қызметкер мен оның отбасы мүшелерінің тіршілігі мен дамуына лайық табыс көзімен қамтамасыз ету, сапалы және қарқынды жұмыс істеуге ынталандыру. Кәсіпорынның компенсациялық саясатын негіздеуде қойылатын негізгі сұрақ: жалақыны қай деңгейде орнатсақ? Бюджеттік ұйымдар үшін мемлекеттік органдар белгілейді.

Ал коммерциялық ұйымдарға келсек, онда бұл сұраққа жауап іздеуде өнімдер мен еңбек нарықтарының жағдайын компанияның қаржылық мүмкіншіліктерін ескереді. Еңбек нарығында қызметкерлердің әр категориясы бойынша жалақы белгілі деңгейде қалыптасады. Дегенмен кәсіпорын үшін ішкі және сыртқы еңбек нарығында еңбекақы төлеуде теңестіру мәселесі туады.



Қызметкерлердің еңбек ақысын төлеу жүйесі дұрыс ұйымдастырылса, ол адамның дамуына, мобильді, икемді, жаңашыл, әмбебап, бейімделгіш болуына мықты әсер жасайды. Бұл жердегі басты мәселелер: қызметкердің бойындағы білімін жүзеге асыру, оның қанағаттанбауы және шығындардың өтелуі.

Еңбекақы төлеуде сыртқы теңдікті ескере отырып, ұйым өзі үшін жалақы саласындағы үш стратегияның бірін таңдайды [2,160-б.]:

- қызметкерлерге еңбекақыны, бәсекелестермен салыстырғанда, олардан артық төлейді;
- еңбекақыны сыртқы еңбек нарығында қалыптасқан деңгейде төлейді;
- еңбекақыны, бәсекелестермен салыстырғанда, олардан төмен төлейді.

Аталған стратегиялардың артықшылықтары мен кемшіліктері төменде көрсетілген:

Еңбекақы төлеу стратегияларының артықшылықтары мен кемшіліктері

Ұйымның өтемақылық саясаты	Артықшылықтары	Кемшіліктері
Бәсекелестерге қарағанда жоғары төлеу	Біліктілігі жоғары мамандарды тартуға және оларды сақтап қалуға қосымша мүмкіндіктер туады	Бәсекелестермен салыстырғанда тауар құны жоғарылайды
Бәсекелестерге қарағанда төмен төлеу	Өндіріс шығындары қысқарады	Үміткерлерді тарту мәселесі қиындайды, еңбекақыға қанағаттанбағандықтан тұрақсыздық өседі

Әрине, егерде ұйым қаржылық жағдайы орайлы және оның өніміне сұраныс жоғары болса, онда ол бәсекелестеріне қарағанда, жалақыны артық төлейді. Сөйтіп, өзіне жоғары маманды қызметкерлерді тартып, оларды мотивациялауға жақсы жағдай тудырады. Алайда мұндай саясаттың кемшілігі жалақыны жоғарылату өнімнің өзіндік құнын өсіреді, одан кейін өнім бағасын жоғарылатуға алып келеді. Сондықтан көп ұйымдар жалақы төлеу саласында икемді саясат жүргізеді: ұйымның шешуші бөлімшелерінде істейтін қызметкерлерге ғана жоғары жалақы тағайындалады. Мысалы, жоғары технология саласындағы ұйымдарда жаңа өнім ойлап табатын қызметкерлер мен инженерлерге жалақы деңгейін көтереді.

Тиісті компенсациялық саясатты таңдау үшін ұйым бәсекелестері қанша төлейтінін білу қажет. Қазақстанда бұл туралы жүйелі ақпарат жинап, талдау жұмысы әлі дұрыс қойылмай отыр. Олардың көбі бұл мәселеге жөнді мән бере қоймайды, Бірақ уақыт өткен сайын жалақы туралы шолумен әртүрлі компаниялар шұғылдана бастады [14].

Халықаралық нарықта жалақыға шолу жасау белгілі талаптарға сай болу керек. Әдетте, жалақы шолуының мазмұны келесі тараудан тұрады:

1. Кіріспе.
2. Лауазымдық міндеттерді жазып баяндау.
3. Қатысушылар туралы ақпарат.
4. Негізгі жалақы.
5. Көтерме төлемдер (марапаттаулар).
6. Қосымша жеңілдіктер мен компенсациялар.
7. Қосымша материалдар.
8. Пайдаланылған анықтамалар.
9. Құрама кестелер және т.б.

Осылай құралған жалақы шолуы кәсіпорындар үшін маңызды ақпарат береді, соның арқасында компенсациялық саясатты негіздеуге, өндіріс шығындарын бақылауға, ішкі нарықта жалақы төлеуде теңдікті сақтау мәселесін шешуге болады. Кейбір шолуда жұмыстың әр түріне балдық бағалау нәтижелерін береді. Мұндай балдық бағалау жұмыстары күрделілік және жауаптылық дәрежесімен, ұйым үшін маңыздылығымен және білім деңгейімен салыстыруға негізделген. Әрине, әр компания бұл мәселені өз бетімен шешу керек: нарықтағы жалақы бойынша қалыптасқан тенденцияларға сүйену қажет пе әлде оларды ескеру керектігі жоқ па? Не дегенмен, олар туралы хабардар болу пайдалы екені сөзсіз. Бұл ақпарат, әсіресе кадрлық қызметтің мамандарына пайда береді, өйткені олар соған сүйеніп кәсіпорынның компенсациялық саясатын негіздеуге мүмкіншілік алады.

Жалақы төлеуде ішкі теңдікке жетудің екі жолы бар: атқарылатын жұмыстың мазмұны мен қызметкердің әлеуеті.



6.18-сурет. Еңбекақы төлеудегі ішкі теңдік

Бірінші көзқарас бойынша, маңызды, күрделі және жауапты жұмысты атқарған қызметкерлерге жоғарырақ жалақы төлеу ұйғарылады. Жалақы деңгейін белгілеуде қабылданатын шешімдердің сипаттамалары ескерілуі мүмкін. Егерде қызметкер стандартты емес, компания қызметінің нәтижесіне үлкен әсерін тигізетін шешімдер қабылдаса, оның жалақы деңгейі қарапайым шешім қабылдайтын қызметкерге қарағанда едәуір жоғары болады.

«Нау-group» кофмпаниясы балдық баға берерде келесі негізгі факторларды ескереді:

- «know-how» («қалай істеуді білу»);
- шешімдерді қабылдау;
- ұйым қызметі нәтижелеріне ықпалы.

Екінші көзқарас бойынша, қызметкерлердің жаңа білім мен еңбек тәсілдерін игеруін, ұдайы оларды толтырып және жаңартып отыруын ынталандырады. Егер қызметкер қосымша мамандықты игерсе, ол жалақының жоғарылауына сенеді.

Мысалы, жоғары оқу орнында, ғылыми дәрежесіне қарай оқытушыларға қосымша көтерме төлемдер жасалынады. Ал шынайы секторда кейбір компаниялар MBA, DBA және де басқа бағдарламаларын бітіріп, тиісті дәрежеге ие болған басшылар мен мамандарға қосымша төлемдер тағайындалады.

Шетелде жалақыны тағайындаудағы екінші көзқарас кең таралып жатыр, өйткені мамандардың инновациялық қызметі ұйымның нарықтағы бәсекелестік қабілетін жоғарылатуда елеулі фактор болып отыр. Бірақ бұл жерде кейбір мәселелер туу да мүмкін: оқытуға кеткен қаражаттың қайтарымы жоғарылаған маман, бойындағы жиналған әлеумет білімін іс жүзінде асыра алмаса, қанағаттанбай, басқа жерге ауысып кетуі мүмкін. Компенсациялық саясат мәселелері әр елдегі ұлттық біліктерімен тығыз байланыста болып келеді. Мұны басшымен қатардағы қызметкерлердің жалақыларының арақатынасы мысалында көрсетуге болады:

Жылдық орта табысы, долл. [2, 169-б.]

Мемлекеттер	Бірінші басшы	Қатардағы орындаушылар
АҚШ	717,237	27,606
Англия	483,441	26,084
Германия	390,993	36,857
Жапония	390,793	34,263

Өкінішке қарай, Қазақстанда мұндай зерттеулер осы уақытқа дейін терең жүргізілмей келеді, статистикалық жинақтарда \ * туралы мәліметтер жарияланбайды.

5. Жалақы төлеу жүйесі

Елдің нарықтық қатынастарға көшуге байланысты кейбір авторлар ынталандыру тұрғысынан басты міндет - әркімнен өндіріс құралдарының меншік иесін жасау деп қараған. Бірақ тәжірибе басқаны көрсетіп отыр: жеке әлеуметтік топтар тек өз мүдделерін толық қанағаттандырып, басқа топтар мен қоғам мүдделерін елемеуде. Осыдан қайтадан ұсыныстар туып отыр: жоғары еңбек өнімділігіне ынталандыру үшін мемлекеттің реттеуші рөлін күшейту, әлеуметтік құндылықтарының жалпы жүйесінде еңбек мәртебесін елеулі көтеру қажет.

Ынталандыру үдерісі күрделі және бір мағыналы емес. Бұл құбылысты түсіндіруге арналған көптеген теориялар бар. Оларды әдетте екі топқа бөледі: біріншісі ынталандыру негізіндегі факторларды талдайды, екіншісі — ынталандыру үдерісін суреттеп жазу, ынталандыру үдерісінің нәтижесін болжап айтуды көздейді.

Кейбір авторлар ынталандыру типіне аса көңіл аударады. Ынталандыру типі деп адамның белгілі қажеттілік топтарын қаналғаттандыруға бағытталған айрықша қызметін айтуға болады. Мұндай типологиялар көп, бірақ оның ішінен келесі үшеуін баса айтуға болады:

- еңбектің мазмұндылығына және қоғамдық маңыздылығына айрықша бейімделген қызметкерлер;
- еңбекақыға айрықша бейімделген қызметкерлер;
- әртүрлі құндылықтардың маңыздылығына тең қарайтын қызметкерлер.

ТМД елдеріне екінші тип тән: ынталандыру түйіні жоғары (олардың түсінуінде) еңбекақысына негізделеді. Демек, еңбекақы төлеу жүйесі адамдар үшін сенімдік пен пана бар деген сезім тудыру керек, өтімді ынталандыру құралдарын енгізіп, жұмсалған қуаттың орнын ұдайы толтыруын қамтамасыз ету керек.

Батыс фирмаларында еңбекақы құрылымында үш құрама бөлікті ажыратуға болады:

- негізгі (базалық) ставкалар;
- сыйлық төлемдер;
- әлеуметтік бағдарламалар.

Негізгі ставканы фирмаға қажетті біліктілігі мен дайындығы бар қызметкерді тартатындай деңгейде орнатады: оның үлесі қызметкер алатын табыстың 70-90%-нан кем болмау керек. Негізгі жалақының өсуі қызметкерлер тобы немесе кәсіпорын деңгей-лерінде еңбек өнімділігі жоғарылауымен тығыз байланыста болуы қажет [33]. Қол жеткен тұрмыс деңгейі жалақының базалық деңгейін белгілейтін негізі ретінде қарастырылмауы тиіс. Негізгі ставканың өлшемі қызметкердің жауапкершілігімен және оның тиімділігімен тығыз байланыста болу керек.

Германияда жеке адам ставкасы негізгі ставканың 80%-дан 120%-ына дейін өзгеруі мүмкін.

қосымша төлемдер ұтымды қызметкерлерінің еңбек өнімділігін арттырдыру бағдарламасында қойылған мақсаттарға сәйкес төленеді. Мысалы, ІВМ, ЗМ және т. б. көбінесе инновацияларға ынталандырады. ІВМ-де рационализаторлық ұсыныстарды көтермелеу үшін оларды жүзеге асырғаннан кейін, жалпы үнем сомасынан 25%-ын сыйлық түрінде екі жыл бойы төлейді. «ЗМм компаниясында жаңалық енгізгендердің қызметіне қаржылық қолдау мақсатымен оларға жұмыс уақытының 15%-ы өз еркімен пайдалануға береді және тиісті грант пен субсидия бөлінеді.

Тағы бір кең тарап келе жатқан «біліктілігі үшін төлеу» (БҮТ) атты еңбекақы төлеу жүйесін келтіруге болады. Оның мынада: жалақы деңгейі тек орындайтын жұмыс күрделілігі емес сонымен бірге қызметкердің өз жұмысында әртүрлі мамандар атқара алатын функцияларды қолдана алатындығына тәуелді, Берілген жағдайда бірнәрсе істегені үшін емес, қызметкерді біліктілігі, білімі үшін төленеді б.а. еңбекке емес, біліктілігі өскені, ең алдымен оның игерген мамандықтар саны үшін жалақы төленеді. БҮТ қолдануы міндетті түрде әкімшілік пен кәсіподақтар арасында келісім (консенсус) болғанын талап етеді. Жалпы алғанда «біліктілігі үшін төлеу» жаңа мамандықты игерген соң орындаушыны жалақысына қосымша төлем алады, бұл жерде алған білімі әртүрлі жолмен жұмысында қолданылуы керек.

Бұл жүйе «біліктілік бірлігі» түсінігін енгізеді, ол жаңа, қосымша орындауға және кезекті үстеме төлемді алуға қажет білім, шеберлік, тәсілдер жинағын айқындайды. БҮТ жүйесіп қолдану тәжірибесі қызметкерлерді оқытуға кететін шығып өскенмен, олар еңбек өнімділігі мен өндіріс шығындарының, төмендеуі арқасында артығымен өтеледі.

Ұдайы талқыланатын мәселенің бірі - қалайша еңбекшілерді өндіріс құралдарының меншік иесі жасап, ұйымның жұмысын тиімді болуына оларды қызықтыру. Біздің тәжірибеде қатардағы акция ұстаушыларды дивиденд алу арқылы пайданы бөлісуге қатыстыру осы уақытқа дейін орындалмайтын арман болып отыр. Ал шетел тәжірибесіне, оның ішінде АҚШ-қа, келсек, жоғарғы сауалға сенерлік жауаптар табылған: еңбекшілерге акция беру схемасы, олардың мүлікті сатып алуы, көпшіліктің қолы жететін инвестиция қорлары және т.б. Жүргізілген сауалнама бойынша, америкалықтардың 66% қызметкерлер бірге иемденуші болған фирмаларда жұмыс істегенді қалайды, сауалнама қатысқандардың 82% шешім қабылдауға көбірек қатысуға тілегі барын білдірді [13, 62-6.].

Меншікке және басқаруға қатысу қызметкерді жаңа мәдениетке тәрбиелейді: белсенділікке, алғырлыққа, бүкіл үдерісті бүтіндей көру, өзінің еңбегінің басқалардың еңбегімен арабайламысын білуге итереді.

Әлеуметтік мәртебесі жоғары топқа жататын сезімі оянады. Осындай фирмалар сырттан келуші қызметкерлерге өте тартымды болып келеді. Нәтижесінде кадрлық мамандар жаңа үміткерлерді іріктегенде қатаң талап қоюға бара алады. Фирманың адам ресурстарының капиталы жоғарылайды, ал ол оның өндірістік әлеуетіне оң ықпал жасайды.

Бір көңіл бөлетін жағдай, америкалық жұмысшылар, Германия немесе Швециядағыдай, директорлар кеңесінде жұмысшыардың өкілділігін заңмен бекітуді талап етпейді. Бірақ олардың меншік құралын қолдануға ұмтылуы бұрынғы көзқарас - тек қана менеджменттің басқаруға құқы бар, тек қана солар іскерлік ойларды жүзеге асыра алады дегенді жояды. Осыдан біз үшін басты қорытындыға келуіміз керек: қашан АРБ қызметінің танымалдығын және оның маңыздылығын барлығы түсінеді деп күтпей, оның тәжірибеде ертерек орын алуына қызметкерлерді басқаруға қатыстыру арқылы жетуге болады.

Ең қарапайым жолы - өзін ақтаған пайданы бөлуге қызметкерлердің қатысу жүйесін қолдану, бұл жүйе бойынша еңбек өнімділігі өсуінен туған қосымша пайданы бөледі. Батыс елдерінде мұндай жүйе түпкі нәтижелер мен қызметкердің тікелей күш салуы арасында тура байланыс жоқтығынан олардың үлесін анықтау қиын болғанда қолданады.

Қызметкерлердің пайдаға қатысу жүйелерінің кең тараған түрлеріне Джозеф Скэнлонның, Ракердің бағдарламалары, Импрошейр жүйесі жатады.

Скэнлон бағдарламасы жұмысшылар мен қызметшілерді басқаруға белсенді тартуға, еңбек өнімділігінің резервтері мен жоғарылату жолдарын анықтауға арналған. Ол қол жұмысының үлесі көп салада тиімді келеді, өнім құнында жалақыға кеткен шығын үлесін елеулі төмендетеді және жалақыға қарағанда еңбек өнімділігінің өсу қарқыны озып тұруын қамтамасыз етеді.

Ракер бағдарламасы шартты таза өнімнің жалақының 1 долларына шаққанда өскені үшін қызметкерлерге сыйақы төлеуге негізделген. Бұл жүйе өзінің тиімділігін капитал сыйымдылығы жоғары, оларды үнемдеу көкейкесті мәселе болып келетін кәсіпорындарда көрсетеді.

Импрошейр жүйесі берілген өнімге шығындалатын жұмыс уақытын (адам-сағатпен) үнемдеуге негізделеді. Оның жоғары аталған жүйелерден елеулі айырмашылығы - өнімділікті арттыру, нәтижесі доллар емес, жұмыс күші шығыны бірлігімен өлшеуі. Пайдаға қатысу жүйесін қолданудың міндетті шарттары қызметкерлерді басқаруға белсенді тарту және сыйақы» өлшемін анықтау үшін олардың шынайы ықпал жасайтын көрсеткіштерін пайдалану. Әлеуметтік бағдарламалар. Батыс фирмаларының тәжірибесі көрсеткендей, қызметкерлер мен кәсіподақ қысымымен әлеуметтік жеңілдіктер мен төлемдер өсуде, олар қызметкерлер табысының «заңды» бөлігі болып кетті. Қызметкерлерге берілетін жеңілдік түрлері көбеюде. Соңғы жылдары әлеуметтік жеңілдіктер мен төлемдердің жаңа түрлері пайда бола бастады, оның ішінде икемді жеңілдіктер деп аталғандар бар. Оның мәні қызметкер көптеген жеңілдіктер жиынтығы ішінен өзіне қолайлысын таңдап алады.

Сонымен қатар демалыс алу қоры кең таралуда, қызметкер қажет болғанда демалыс алу қорын пайдалануына болады, басты жеңілдіктерге алмастырып белгілі бір санын сатып алуына болады.

Фирмада әлеуметтік жеңілдіктер мен төлемдердің болуы фирманың имиджін жақсартады, фирмаға оң көзқарасты дамытады.

Ынталандырудың дәстүрден тыс адамның өзін сыйлау сезімін күшейтетін жолдарына келесілер жатады:

- патерналистік стратегияны қолдану, кәсіпорын мен қызметкерлер тағдырының ортақ болуы, қызметкерлердің белсенділігін қолдау;
- басшылар мен қызметкерлер арасындағы қатынастардың ашық және сенімді болуы, фирманың қазіргі мен болашағы туралы қызметкерлерге аян болу керек;
- марапаттау белгілерін, құрмет тақтасында суреттерін ілу, көпшілік алдында сөгіс жариялаудан қашқақтау, «алтын үйірме» құру және т.б.

Аталған жүйелерден басқаларды келтіруге болады: акционерлік капиталға қатысу, бонустар жүйесі, көлік шығындарын төлеу немесе басшыларға көлікті бекіту, медициналық қызмет көрсету бағдарламасы, сақтандыру түрлері, еңбек нәтижесімен байланыста емес жеңілдіктер мен өтемақылар, жеңілдікпен несие алу жүйелері және т.б. Көбі еңбек мәртебесін көтеруге, адамдардың бастамалық пен шығармашылық белсендігін арттыруға бағытталған.

Акционерлік капиталға қатысу, жоғарыда айтып кеткендей, ұйымның акцияларын қызметкерлердің жеңілдікпен сатып алуына немесе тегін алуына негізделген. ТМД елдерінде, оның ішінде Қазақстанда қызметкерлердің акцияны сатып алып, ынталандыру әсері оларға зор болады деген үміт ақталмады. Қазіргі мәселе өндіріс құралдарының меншік иесі болуда емес, із жұмыс күшінің иесі болу мәселесі болып тұр.

Бонустар жүйесі пайдадан бір жолғы төлемдер түрінде (марапаттау, сыйақы, қосымша марапаттау) көрінеді. Шет елдерде өлшемі жұмыс өтілімен және алатын жалақысының көлемімен байланысты жылдық, жартыжылдық, рождество мен жаңа жылдық бонустар кең таралған.

Жұмысқа себепсіз келмей немесе кешігіп келуді тоқтатуға, паспорттық қызметі үшін, көп жылдар еңбек еткені үшін, белгілі мақсатты көздеген және т.б. бонустар түрлерін ажыратады.

Қосымша төлемдер жоспары, мысалы өнімді мейлінше көп сатуға ынталандыру үшін онымен айналасатын қызметкерлерді қамтиды: фирма сыйлықтары, іскерлік шығындарға субсидия беру, жұмысқа байланысты жеке шығындардың орнын толтыру және т.б. Бұлар жанама шығын болып есептелінеді, оларға салық салынбайды, сол себепті тартымды болып келеді.

Айтып кету қажет, батыс фирмаларында басқа да еңбек нәтижесімен байланыспаған жеңілдіктер мен өтемақылар кең тараған:

- басқа компаниядан ауысып келгені үшін сыйақы;
 - пәтер, жылжымайтын мүлік, жұбайын жұмысқа орналастыруына байланысты шығындар;
 - зейнетке немесе жұмыстан шығуға байланысты сыйақылар мен басқа төлемдер.
- Мұндай төлемдерді «алтын парашют» деп атайды, олар көбінесе топ-менеджерлерге (жоғары білікті мамандарға) арналған. Төлемдер ішіне әдетте еңбекақы, сыйақы, ұзақ мерзімді өтемақылар, компанияда қарастырылған зейнетақылар және т.б. кіреді. Бұл төлемдерді беру қызметкердің жоғары мәртебеге ие екенін айрықша көрсетеді.

Қазақстанда марапаттау әр адамның және бүкіл қызметкерлердің еңбегін бағалау жүйесі болып келеді, оған еңбекақы төлеудің материалдық формалары мен моральдық түрлері енеді. Материалдық марапаттаудың негізгі формасы - жалақы, ол кең таралған және ең салмақты табыс түрінің бірі. Оны төмендей кестеден айқын көруге болады:

	2005	2006	2007	2008	2009	2010*
Халықтың ақшалай табысындағы еңбек табысының үлес салмағы, пайызбен	77	80	82	82	80	81
* алдын ала деректер						

Жұмыс беруші үшін жалақы өндіріс шығыны болып келеді, ал қызметкер үшін белгілі тұрмыс деңгейін қамтамасыз ететін табыс. Біріншісі өндіріс шығынын мейлінше төмендетуге тырысады, екіншісі тұрмыс деңгейін жоғарылату үшін өз табысын көбейтуге ұмтылады.

Нарықтық экономикада жұмыс күшінің бағасы еңбек нарығында оған деген сұраныс пен ұсынысқа тәуелді қалыптасады. Бүгінде жалақыны мемлекеттік реттеу салықты реттеумен, бас келісімге қатысумен, аймақтық коэффициентін орнатумен шектеледі.

Мемлекеттік реттеудің негізгі элементі - нарықтық экономиканың тәуелдіктерінен қорғауды қамтамасыз ететін минималды әлеуметтік кепілдемелер жүйесі, оның ішінде ең төменгі жалақыны орнату. Шетел тәжірибесінде оны орнатуда орташа жалақының 40% тең шамасына бейімделінеді, Қазақстанда ол орташа жалақы деңгейінің көп дегенде 23,8%-дан аспаған (6.28-кестеге қараңыз).

Орташа айлық жалақы мен жалақының ең аз мөлшері

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1. Экономикада жұмыс істейтіндердің орташа айлық жалақысы, теңге	34060	40790	52479	60805	67333	77482*
2. Жалақының ең аз мөлшері, теңге	8100	9200	9752	11270	13594	14952
3. 2-шінің 1-шіге қатысы, пайызбен	23,8	22,6	18,6	18,5	20,2	19,3

*алдын ала деректер

Екінші көрсеткіш - ең төменгі жалақымен салыстыратын күн қору минимумы. Дамыған елдерде ең төменгі жалақы күнкөріс минимумынан артық болып келеді, Қазақстандағы жағдай төменгі кестеде көрсетілген.

Жалақының ең аз мөлшері мен ең төменгі күнкөріс деңгейінің шамасы

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
1. Жалақының ең аз мөлшері, теңге	8100	9200	9752	11270	13594	14952
2. Халықтың орташа айлық ең төменгі күнкөріс деңгейінің шамасы, теңге	6014	8410	9653	12364	12660	13487*
3. 2-шінің 1-шіге қатысы, пайызбен	74,2	91,4	99,0	109,7	93,1	90,2
*алдын ала деректер						

Жалақы жұмыс күшін ұдайы өндірудің жалғыз көзі емес. Жұмыс күшін ұдайы өндіру шығындарына ауырған күндерін, кезекті демалысын, басқа мамандықты игеру, амалсыз жұмыста болған үзілістерді, зейнет төлемдері кіреді. Жұмыс күшін ұдайы өндіру әлеуметтік сипатты әртүрлі төлемдер және т.б. арқылы да жүргізіледі.

Сонда да жалақы жұмыс күшін ұдайы өндіруінің басты көзі болып қалуда. Жалақының тарифтік бөлігі оның минималдық деңгейімен реттеледі, ал бұдан тыс жалақы құрылымына сыйақылар, үстеме және қосымша төлемдер, еңбек нәтижесі немесе еңбек үлесімен тура байланысы жоқ төлемдер және т.б. жатқызылады. Мемлекет тұсынан әлеуметтік қолдау мүмкіншіліктерінің де маңызы зор.

Тарифтік жүйе жалақы деңгейін реттейтін нормативтар жиынтығынан тұрады: тариф кестесі, бірінші разрядтың тариф ставкасы мен тарифтік анықтамалар.

Тариф кестесі тариф кестесінің диапазонымен, тариф n разрядтарымен, тарифтік коэффициенттерімен, тарифтік коэффициенттерінің абсолюттік және салыстырмалы өсу параметрлерімен сипатталынады.

Кез келген разрядтың тарифтік ставкасын бірінші разрядты тарифтік ставкасын тиісті разрядтың тарифтік коэффициентке көбейту арқылы табады.

Осылай табылатын бірыңғай сағаттық тарифтік кестені

**Бірыңғай сағаттық тарифтік кесте (теңгемен)
01.01.2010 жылдан енгізіледі**

Еңбек жағдайы Тор коды/ Разряд	Қалып -ты 01	Зиян және ауыр			Өте зиян және өте ауыр		
		02	03	04	05	06	07
1	105,00	109,00	113,00	118,00	122,00	126,00	130,00
2	143,00	149,00	154,00	160,00	166,00	172,00	177,00
3	186,00	193,00	201,00	208,00	216,00	223,00	231,00
4	215,00	224,00	232,00	241,00	249,00	258,00	267,00
5	229,00	238,00	247,00	256,00	266,00	275,00	284,00
6	240,00	250,00	259,00	269,00	278,00	288,00	298,00
7	252,00	262,00	272,00	282,00	292,00	302,00	312,00
8	265,00	276,00	286,00	297,00	307,00	318,00	329,00
Оның ішінде еңбек жағдайына байланысты қосымша төлемдер, пайызбен		04	08	12	16	20	24

□ «Алматы ауыр машина жасау зауыту» АҚ-да 01.01.2011жылдан бастап тарифтік кестенің бірінші разряд ставкасы келесі мөлшерде бекітіледі:

Еңбек жағдайы Тор коды/ Разряд	Қалып-ты 01	Зиян және ауыр			Өте зиян және өте ауыр		
		02	03	04	05	06	07
1	105,00	109,00	113,00	118,00	122,00	126,00	130,00

Жалақы көп функционалды болып келеді. Оған тән функцияларды тек біріктіріп қарастырғанда ғана жалақының мәнін, қайшылықтары мен жетілдіру мәселелерін жете ашуға болады. Кең танылып, жиі келтіретін жалақының функциялары: ұдайы өндіру, ынталандыру, есептеу-өндірістік, реттеу, әлеуметтік, тәрбиелеу. Аталған функциялардың бірін жалақы орындамаса, онда басқаларына ол зиянын тигізеді.

Арзан жұмыс күші саясаты туралы кейде толық түсінік болмайды. Арзан қызметкер - ол төмен өнімділік, ынжықтық, ғылыми-техникалық жетістіктеріне зейінсіздік, ал ең қолайсызы - жұмысқа жарамдығы шамалы қызметкерді ұдайы өндіру, еңбек пен өндірістің төмен мәдениетін сақтап қалу.

Жалақы формалары мен жүйелері қызметкердің еңбек нәтижесі мен оның ақысының арабайланысын орнатуға арналған. Жалақы формалары қызметкердің жалақы өлшемі, оның өнімділігі мен жұмыс уақыты шығындары арасында байланыс жасауымен сипатталынады. Мерзімді төлеу формасында жалақы өлшемі жұмыс істелінген уақытқа пропорционал болады. Егер де жалақы өнімділікке тәуелді болса, онда ақы төлеудің кесімді формасы туралы әңгіме болады.

Егерде жалақы жүйелері тарифтік ставкаға негізделсе, өзінің элементтерінің (сыйақылар, үстеме және қосымша төлемдер) және тарифтік бөлігінің арабайланысымен сипатталынады. Бүгінде мұндай еңбекақы төлеу жүйелері дәстүрлі деп аталады. Еңбекақы төлеудің әр формасы сыйақы төлеумен қабаттас болады, сонымен мерзімді- және кесімді-сыйақылық жүйелерді құрайды.

Еңбекақы төлеу формасын таңдауға келесілер ықпал жасайды:

- өнім көлемін, бір өнімге шығындалатын уақытты қысқарту негізінде арттыру мүмкіндігі;
- өнім шығуын көбейтуге өндіріс қажеттілігі;
- өндіру нормасын және оны есептеуге мүмкіндік жасаудың экономикалық мақсатқа сәйкестігі;
- өнім сапасының маңыздылығы және технологиялық үдерістің тұрақтылығы.

Қандай болса да, жалақының нақты формасын таңдағандық оның кемшіліктерін сыйақылық жүйелерімен жабуға болады.

Кесімді жалақының бірнеше түрін атап кетуге болады: қарапайым кесімді, жанама кесімді, аккордтық, кесімді-прогрессивтік және ұжымдық-кесімді.

Дәстүрлі жүйелермен қатар жалақы төлеудің тарифтен тыс жүйелері қолданылады. Бұл жерде ақы еңбек өмірінің құны, еңбек рейтингі, еңбекке қатысу коэффициенті бойынша төленеді. Айырмашылығы жеке қызметкердің еңбек нәтижелілігіне сипаттайтын көрсеткіштер жинағында.

Жалақы төлеудің тарифтен тыс жүйелері, көбінесе, екі топқа бөлінетін коэффициенттер жүйесіне негізделген: бірінші топта - қызметкердің өтілін, біліктілігін, кәсіби шеберлігін, маңыздылығын бағалайтын коэффициенттер. Олар біліктілік деңгейін анықтап, жалақының негізгі бөлігін (60-70%) құрайды. Коэффициенттердің екінші тобы қызметкердің еңбегінің нәтижелігін, алдында тұрған мәселелерді шешу дәрежесін бағалап сипаттайды. Олар жалақының 30-40%-ын құрайды.

Соңғы кезде еңбекті марапаттау ставкасына қалқыған жалақыға негізделген еңбекақыны төлеу тәжірибесі кең таралуда. Комиссиялық төлеуді өнімді сатудан түскен табыстың белгіленген үлесі ретінде орнатады. Еңбекті марапаттаудың бұл түрін консалтинг немесе инжинирингпен шұғылданатын, сервистік типті қызмет көрсететін фирмалар қолданады. Ставкалары жұмыс сапасына және дер кезінде орындалғаны үшін қызмет көрсетуден түскен түсімнің 30-40% деңгейінде тағайындалады. Қалқыған жалақылар өлшемі есебі мерзімдегі қызметкер еңбегінің сапасына және өнімділігіне қарай қалыптасады

4. Қызметкерлерді көтермелеу жүйесі

Кәсіпорында негізгі жалақымен қатар, әртүрлі сыйақы төлемдер мен жеңілдіктер қолданады. Сыйақы төлемдері еңбектегі ерекше жетістіктері үшін қызметкерлерге төленеді. Мысалы, дәстүрлі кесімді жалақы түріне қоса кесімді – прогрессивтік еңбекақы жүйесі қолданылады. Бірақ оны пайдалануда абай болу керек, өйткені жұмыстың жоғары сандық көрсеткіштерін ынталандырғанмен ол өзінің өзіндік құнын өсіруге алып келуі мүмкін.

Кейінгі кезде қызметкерлерді көтермелеудің жеке формаларынан гөрі ұжымдық формаларға қызығушылық күшеюде. Оның себебі - топтық жұмыс ұйымдастыруының формасы кең таралуда, нақты жобаларды орындау үшін команда құрылуда. Өндірістік кәсіпорындағы таралған бригадалық еңбекті ұйымдастыру және жалақы төлеу формасының нақты мысалы осы кітаптың қосымша материалында келтірілген. Көптеген ұйымдар қызметкерлерді көтерудің келесі ұжымдық формаларын пайдалана бастады: жыл нәтижесі бойынша сыйақы төлеу. Бір ұйым ішіндегі әртүрлі жұмыс жағдайына және бөлімшелер алдына қойылған міндеттерге қарай сыйақы төлеу жүйесі әртүрлі болып келуі мүмкін (мұны тарау соңындағы есептердің мазмұнынан байқайсыздар). Мысалы, сату бөліміндегі қызметкерлерді ынталандыру үшін әртүрлі комиссиялық төлемдерді қолдануға болады. Мұндай төлемдер сатылған көлемнен белгілі пайыз мөлшерінде белгіленеді. Кейбір ұйымдарда олар сату бөліміндегі қызметкердің табысының 70-90%-ын құрайды. Бұл көтермелеу формасына біраз артықшылықтар тән:

- сату көлемін өсіруге қызығушылық;
- сату шығындары өнімге пропорционалды болып келеді;
- комиссия төлемі қарапайым, қызметкерге түсінікті;
- алғыр сатушыларды жақсы жалақы табуға күшті қызықтарады.

Сонымен қатар оған тән кейбір кемшіліктерді көрсеткен жөн:

- қызметкер барлық назарын тек бүгінде жақсы өтіп жатқан тауарларға аударады;
- болашағы бар жобаларға жеткіліксіз ықылас тудырады;
- сатудан басқа міндеттерін елемейді;
- шағын тапсырысты ескермейді;
- жалақының тұрақты болмауы;
- кадрлардың тұрақтамауы.

Сондықтан қызметкердің негізгі жалақысы мен комиссиялық

төлемдері арасында оңтайлы қатынас құру қажет: қызметкерлір бір жағынан, өнімді көп сатуға ынталанса, екінші жағынан, өздерінің сату өкілдерінің жұмыстан кетіп қалмауын көздеу керек. Басшыларды ынталандыру үшін компания акциясы сатып алу, «алтын парашют» және басқа да көптеген көтермелі формалары қолданады.

Ұйымның компенсациялық саясатын ойлап, оны іс жүзінде асыру барысында АРБ мамандары мен линиялық менеджерлер арасында еңбекті ұйымдастыру мен ынталандыру бойында өкілеттері ұтымды бөліну керек.

АРБ мамандары

Компенсациялық саясатты жасау және оның мақсаттарын түсіндіру.

Еңбекақы төлеу және марапаттау құрылымын жасау.

Еңбек нәтижелері мен оларды марапаттау арабайланысын белгілеу.

Компенсациялық бағдарламаларды іс жүзіне асыру шараларын бір-бірімен үйлестіру және олардың орындалуын бақылау.

Тиімділікті бағалау.

Линиялық менеджерлер

Бөлімше басшысының қызметкерлер жұмысының нәтижелерін бағалауы.

Қызметкерлерге еңбекақы төлеу деңгейін өзгерту туралы ұсыныс беру.

Шығындар мен жұмыста болуды бақылау.

Еңбектегі ерекше жетістіктері үшін қызметкерлерді ынталандыру туралы ұсыныстар жасау.

Жоғарыда аталған төлемдерден басқа ұйымдар өз жағынан (заңмен қарастырылғаннан бөлек) әртүрлі жеңілдіктер мен компенсациялар төлеуі мүмкін. Ең кең тараған түрлері:

- медициналық сақтандыру;
- түсті асты тегін тамақтану;
- жеңілдетілген несиелер;
- әртүрлі әлеуметтік-мәдениеттік іс-шараларды төлеу және

т.б.

Бұл жерде жеңілдіктердің қай түрде берілетіні өте маңызды. Әдетте олар үш түрде берілуі мүмкін:

- бұлжымайтын, қатаң түрі;
- икемді түрі;
- аралас түрі.

Ұйымда қатаң формасы бойынша белгілі сомаға жеңілдіктер жинағы бекітіледі. Жеңілдіктер қызметкерлердің нақты мұқтажына қарамай, барлығына бірдей беріледі. Бұл жағдайда, мысалы кейбір қызметкерлер медициналық қызметін пайдаланбайды, әртүрлі себеппен ұйым есебінен берілетін тегін тамақтануды елемейді мүмкін.

Жеңілдіктерді икемді түрде (басқаша «кафетерий тұтанымы» деп аталынады) бергенде, қызметкер осы кезде өзіне маңызды жеңілдіктерді таңдап алады. Біреуі тиісті қаражатты оқуға, ал екіншісі, отбасы мүшелеріне медициналық қызмет көрсетуге жұмсауы мүмкін. Жеңілдіктер берудің икемді түрі қызметкерлердің жеке қажеттілігін және оның уақыт бойы өзгеруін ескереді. Бірақ бұл форманы іс жүзінде жүргізу күрделі болып келеді. Әрине, жеңілдіктер тек адамның мүддесін ескермей, ұйым мүдделерін қанағаттандыруға бағытталуын қадағалайды. Мысалы, тегін тамақтану не жана жылды мерекелеу қызметкерлердің денсаулығына қамқорлық жасауды, қызметкерлердің бірлікте болуын көздейді. Ал күнделікті тәжірибеде ұйымдар жеңілдіктер берудің аралас түрін жиі таңдайды. Бір адамға бөлінген соманың бір бөлігі міндетті түрде белгіленген нақты уақытта жұмсалуды керек (мысалы, медициналық сақтандыру; түстегі тегін тамақ және с.с), ал басқа бөлігін кәсіпорын әкімдігімен не бекітілген жеңілдіктер тізіміне сай басқа қажеттіліктерге жұмсалуды мүмкін.

Бақылау сұрақтары

1. Ұйымның өтемақылық саясатын қалыптастыру негізін құрайтын ынталандыру (мотивация) теорияларын атаңыз.
2. Ұйымның қандай өтемақылық стратегиялары сізге белгілі?
3. Жалақыға шолу жасарда оның құрамын қалай құруға болады?
4. Жалақы туралы мәліметті «құпия» санатына қосқанды дұрыс деп есептейсіз бе?
5. Еңбекақы төлеу формалары мен жүйелерін атаңыз.
6. Кәсіпорын ішінде істейтін қызметкерлердің жалақылары арасындағы қатынастарды орнатуда қай факторларды ескеру керек?
7. «Білім үшін төлеу» жүйесінің мәнін ашыңыз.

Тест

Сұрақ номері 1 из 40 ▾

Ұпайлар саны: 1 | Барлық ұпайлар: 0 из 40

Еңбек ақыны ұйымдастырудың принциптерін көрсетіңіз

- нақты жалақымен сәйкес
- еңбек ақы еңбектің саны мен сапасына тәуелді
- тариф жүйесіне сәйкес
- еңбек ақының минималдық дәрежесіне сәйкес
- материалдық мүддеге сәйкес

Жіберу

Щелкните кнопку  **Тест** для редактирования этого теста