

6 – тақырып. Кәсіпкерлік қызметтегі кадрлармен қамтамасыз ету

- ▶ 1. Кәсіпкерлік қызметтегі еңбек ресурстарының қалыптасуы
- ▶ 2. Кәсіпорын персоналы мен оның құрылымы
- ▶ 3. Персоналды бағалау мен басқару әдістемесі
- ▶ 4. Кадр саясаты және оның түрлері
- ▶ 5. Кәсіпкерлік қызметте еңбекақы төлеуді ұйымдастыру

1. Кәсіпкерлік қызметтегі еңбек ресурстарының қалыптасуы

- ▶ Еңбек ресурстары деп еңбек қызметіне қатысу үшін қажетті физикалық және интеллектуалдық қабілеттерді иеленетін халықты айтамыз.
Еңбек ресурстарының көп бөлігін еңбекке жарамды жастағы халық құрайды.

Еңбекке жарамды жастағы халық-
әрбір елдің экономикалық сипатын
өлшеу мақсатында белгіленген
белгілі бір жасқа жеткен адамдар.
Қазақстанда еңбекке жарамды
жастағы адамдарға 16 жастан 63
жасқа дейінгі ерлерді және
әйелдерді жатқызамыз.

Кәсіпкерлік қызметте еңбек ресурстарын қалыптастыру мынадай 4 кезеңнен тұрады :

- ▶ Еңбек ресурстарын жоспарлау;
- ▶ Персоналдарды қабылдау;
- ▶ Персоналдарды іріктеу;
- ▶ Еңбек қатынастары бойынша келісім жасау.

Еңбек ресурстарын жоспарлау:

- ▶ Қанша жұмыскер , қандай біліктілікте, қашан және қай жерде қажет болады;
- ▶ Қажетті жұмыскерлерді қалай тартуға және артық персоналды пайдалануды қалай оңтайландыруға немесе қысқартуға болады;
- ▶ Персоналды қабілеттіліктеріне, кәсіби құзыреттіліктері мен ішкі мотивациясына сәйкес қалайша тиімді пайдалануға болады;
- ▶ Персоналды дамытуға қажетті жағдайларды қалай қамтамасыз етуге болады;
- ▶ Жоспарланған іс-шараларға қанша шығын жұмсалады

- ▶ Кадрларға деген жалпы қажеттілік (ЖҚ) базалық қажеттілік (БҚ) пен қосымша қажеттіліктің (КҚ) қосымдысынан тұрады (ЖҚ = еңбекті бөлу мен үйлестірудің ұтымды нысандарын әзірлеу және еңгізу;
- ▶ Мамандарды іріктеуді, даярлауды, қайта даярлауды, біліктілігін арттыруды ұйымдастыру;
- ▶ Жұмыс орындарында еңбекті ұйымдастыру және оған қызмет көрсету;
- ▶ Еңбекті нормалау;
- ▶ Еңбек ақы төлеуді ұйымдастыру;
- ▶ Еңбек жағдайын жақсарту.

2. Кәсіпорын персоналы мен оның құрылымы

- ▶ Персонал – ұйымдағы барлық адамдар ресурсатының жиынтығы.
- ▶ Кәсіпорын персоналы деп оның тізімдік құрамына кіретін барлық жұмыскерлердің жиынтығын айтамыз.
Кәсіпорынның барлық персоналдары кәсібі, мамандығы және біліктілік деңгейі бойынша бөлуге болады

Өнеркәсіптік кәсіпорындарда жұмыс жасайтындарды 2 топқа бөлуге болады :

- ▶ Өнеркәсіптік – өндірістік персонал;
- ▶ Өнеркәсіптік – өндірістік емес персонал

Өнеркәсіптік – өндірістік персонал:

- ▶ а) әкімшілік басқарушылық персонал. Оған кәсіпорын басшысы, оның орынбасарлары, кәсіпорынның құрылымдық бөлімшелерінің басқарушылары, ірі бөлімдердің, басқармалардың бастықтары жатады.
- ▶ ә) инженерлік- техникалық жұмыскерлер
- ▶ б) қызметкерлер категориясына есеп- қисап, әкімшілік – шаруашылық функцияларды атқаратын жұмыскерлер жатқызылады

- ▶ в) жұмысшыларға өнім өндірумен және өндірістік үрдіске қызмет көрсетумен айналысатын персоналдар жатады.
- ▶ г) кіші қызмет көрсетуші персоналға өндірістік және қызметтік үй- жайларға қарау функциясын орындайтын, әкімшілік – басқарушылық персоналға, қызметкерлерге, инженерлік-техникалық жұмыскерлерге, жұмысшыларға қызмет көрсетумен айналысатындар жатады.

Кәсіпорын персоналы белгілі бір сандық және сапалық сипаттамаларға ие болады. Ол мынандай абсолюттік және салыстырмалы көрсеткіштермен өлшенеді:

- ▶ Кәсіпорын жұмыскерлерінің тізімдік және келу (явочная) саны;
- ▶ Кәсіпорын жұмыскерлерінің орташа тізімдік саны;
- ▶ Жекелеген бөлімшелердегі (топтардағы, категориялардағы) жұмыскерлердің
- ▶ кәсіпорын жұмыскерлердің жалпы санындағы үлес салмағы.

3. Персоналды бағалау мен басқару әдістемесі

Кәсіпорын персоналын бағалау мынандай жағдайларда жүргізіледі:

- ▶ жаңа қызметкерлерді бағалау қажеттілігіне байланысты немесе бос орынға ең лайық деген кандидатты тандау кезінде;
- ▶ жиі келіспеушіліктер туындаған жағдайда. Бұл жағдайда келіспеушілік себептерін анықтап, ұтымды шешім қабылдауға мүмкіндік болады;
- ▶ нарықтық орта өзгерістеріне бейімделу қажет болған жағдайда;

- ▶ кадырлық резервті анықтау және қызметкерлерге деген талаптарды нақтылау қажет болған жағдайда, яғни кәсіпорынды қайта құрылымдау мен өзгеріс еңгізу барысында;
- ▶ сәйкес өзгерістерді, және лауазымдық міндеттерді және ынталандырудың басқа түрлерін талап ететін кәсіпорынның жаңа стратегия мақсаттарын анықтау кезінде.

Бұл жағдайда қандай өзгерістер тиімділікке жеткізетінін талдау қажет.

Персоналды бағалау әдетте 3 бағыт бойынша жүргізіледі:

- ▶ қызметтердің біліктілігін бағалау;
- ▶ жұмыс нәтижелерін талдау;
- ▶ қызметкерді жеке тұлға ретінде бағалау.

Персоналды бағалау мынандай кезендерден тұрады:

- ▶ Бірінші кезеңде кәсіпорында персоналды бағалау қажеттілігі айқындалады және соның негізінде нақты мақсаттар қалыптастырылады.
- ▶ Екінші кезеңде бағалау пәні, яғни кімді бағалау қажеттігі анықталады.
- ▶ Үшінші кезеңде бағалау жүргізілетін өлшемдерді (критерийлерді) анықтау қажет.

- ▶ Келесі кезеңі дайындық кезеңі деп аталады. Бұл кезеңде бағалау жүргізуге қажетті бірқатар іс-әрекеттер орындалатын болады. Яғни, бағалауға арналған ішкі нормативтік база жасалады, бағалау ережелері мен регламенттері әзірленеді.
- ▶ Бесінші кезеңде персоналдарды бағалау жүзеге асырылады.
- ▶ Бағалау нәтижелері бойынша жиналған ақпараттарға талдау жасалады, оның сапасы сарапталады.
- ▶ Соңғы кезеңде персоналдарға қатысты басқарушылық шешімдер қабылданады. Яғни, олардың атқарып отырған лауазымдық қызметтерге сәйкестігі, оларды лауазымы бойынша жоғарлату, төмендеу немесе оқуға жіберу туралы ұсыныс жасалады.

- ▶ Персоналды бағалаудың көптеген әдістері бар.
- ▶ Қызметкерлерді жеке дара бағалау әдістері – жеке қасиеттерді зерттеуге негізделген әдістер.
- ▶ Топтық бағалау әдістері
- ▶ Комбинирленген (аралас) әдістер
- ▶ Салыстырмалы бағалау әдісі қызметтердің жұмыстағы ең жақсы жетістіктері мен ең жаман қателіктерін анықтайды.
- ▶ Рейтингтік әдіс - бірнеше басшылар қызметкерлердің рейтингін жасайды.
- ▶ Аттестаттау әдісі.

Персоналды басқару – персоналға
мақсатты әсер етуге бағытталған
қағидалар, әдістер мен құралдар
жиынтығы.

Ол кәсіпорынды керек уақытта,
қажетті мөлшерде және талап етілетін
сапардағы кадрлармен қамтамасыз
ету, оларды дұрыс орналастыру және
ынталандыру мәселесін қарастырады.

Персоналды басқарудың негізгі функцияларына төмендегілерді жатқызуға болады:

- ▶ персоналды жоспарлау;
- ▶ персоналдарды іздеу және іріктеу;
- ▶ персоналдар санын реттеу;
- ▶ жаңадан қабылданған қызметкерлерді бейімдеу;
- ▶ персоналдардың кәсіби маңызды қасиеттері мен біліктілігін бағалау;

- ▶ ОҚЫТУ МЕН ДАМЫТУДЫ
ҰЙЫМДАСТЫРУ;
- ▶ ЕҢБЕК НӘТИЖЕЛЕРІН БАҒАЛАУ;
- ▶ ЕҢБЕК АҚЫ ЖҮЕСІН
ҚАЛЫПТАСТЫРУ;
- ▶ ҚОЛАЙЛЫ ӘЛЕУМЕТТІК –
ПСИХОЛОГИЯЛЫҚ КЛИМАТТЫ
ҚОЛДАУ ЖӘНЕ Т.Б.



4. Кадр саясаты және оның түрлері

- ▶ Кадр саясаты деп персоналмен жұмыс жасаудың негізгі бағыттарын анықтайтын қағидалардың, талаптардың, идеялардың, теориялық көзқарастардың жүйесін айтамыз.
- ▶ Кадр саясатының келесі түрлерін бөліп көрсетуге болады : пассивті(енжар), реактивті, превентивті, активті (белсенді).

- ▶ **Пассивті (енжар) кадр саясаты.** Мұнда кәсіпорын басшылығының персоналға қатысты нақты бағдарламасы жоқ және кадрлармен жұмыс кадр жағдайының диагностикасы, персоналды бағалау арқылы негативті салдарларды жоюға бағыттылады.
- ▶ **Реактивті кадр саясаты.** Бұл саясат басшылық дағдарыстың даму жағдайын білген кезде, жоғары өнімділікті еңбекке мотивация болмағанда, сондай-ақ , персонал жұмысындағы негативті жағдайдың туындау себептеріне бақылау жасай алған кезде жүргізіледі.

- ▶ **Превентивті кадр саясаты.** Мұндай саясат кәсіпорын басшылығы қалыптасқан жағдайды дамытудың негізделген болжамдарын иеленген кезде ғана қолданылады.
- ▶ **Активті (белсенді) кадр саясаты.** Мұндай саясат басшылықты тек болжам ғана емес, сондай- ақ қалыптасқан жағдайға әсер ету құралдары болса, ал кадрлар қызметінің кадрларды дамытудың мақсатты бағдарламаларын жасап шығаруға, жағдайдың тұрақты мониторингін өткізуге, сыртқы және ішкі факторларды ескере отырып бағдарламалардың орындалуына түзетулер енгізуге мүмкіндігі болған кезде қолданылады.

Кадр саясатын қалыптастыру кезінде сыртқы ортаға қатысты ашықтық дәрежесіне және персоналға бағытталуына байланысты ашық және жабық кадр саясатын бөліп көрсетеді.

- ▶ **Ашық кадр саясаты.** Мұндай кадр саясаты кәсіпорын кезкелген деңгейде әлеуетті қызметкерлер үшін ашық боған кезде қолданылады.
- ▶ **Жабық саясатында** кәсіпорын жаңа персоналды төменгі лауазымдық деңгейден ғана қабылдайды, ал бос лауазымдарға тек өзінің қызметкерлерінің ішінен ғана орналастырады.

Кадр саясатын қалыптастыру келесідей кезектілікпен іске асырылуы тиіс :

- ▶ кадр саясатының жалпы қағидаларын әзірлеу, басым мақсаттарды анықтау;
- ▶ персоналға қажеттілікті жоспарлау , кадрлар резервін жасау, құрылымы мен штатан қалыптастыру;
- ▶ кадрлық ақпараттар жүйесін ұйымдастыру және қолдау, кадрлық контролингті жүргізу;
- ▶ қаражаттарды бөлу қағидаларын қалыптастыру, еңбекті ынталандырудың тиімді жүйесін қамтамасыз ету;

- ▶ персоналды дамыту бағарламаларын қамтамасыз ету, қызметкерлерге кәсіби бағдар беру және бейімдеу, қызметтік-кәсіптік қозғалысты жоспарлау, командаларды жасақтау, кәсіптік дайындау , біліктілікті арттыру және кадрларды қайда даярлау.
- ▶ Кадр саясаты мен персоналды басқару стратегиясының сәйкестігін талдау, кадрлар жұмысындағы әлсіз жерлерді айқындау, кадрлық әлеуетті бағалау.

5. Кәсіпкерлік қызметте еңбекақы төлеуді ұйымдастыру

- ▶ Еңбек ақы төлеу жүйесі тарифтік, тарифсіз немесе аралас жүйелер негізінде қалыптастырылуы мүмкін. Еңбек ақы төлеудің тарифтік жүйесі: тарифтік стафкаларды, тарифтік торды, тарифтік коэффициенттерді қамтиды.

- ▶ Ал тарифсіз жүйе еңбек ақы төлеуге арналған қаражатты қызметкерлердің кәсіби қабілеттерін бағалаудың өлшемдері мен қағидаларына және олардың түпті нәтижеге қосқан үлестеріне қарай үлестік бөлуге негізделеді. Еңбек ақы төлеудің аралас жүйесі еңбек ақы төлеудің тарифтік және тарифсіз жүйелерінің элементтерін қамтиды.

- ▶ Тарифтік жүйе әртүрлі топтар мен категорияларға қызметкерлердің еңбегінің күрделілігін, мәні мен жағдайын ескере отырып, еңбек ақы төлеу мөлшерін саралау үшін пайдаланылады. Яғни, еңбек ақы төлеу жүйесінің бір түрі, мұнда қызметкерлердің жалақысы тарифтік стафкалар және тарифтік тор (кестелер) негізінде дифференциалды түрде анықталады.

- ▶ Тарифтік кесте дегеніміз орындалатын жұмыстардың күрделілігі мен қызметкерлердің біліктілік сипаттамалары бойынша дифференциялауды (саралауды) көздейтін тарифтік разрядтан мен тарифтік коэффициенттердің жиынтығы.
Ал тарифтік разряд – берілген жұмысты орындау үшін қажетті біліктілік деңгейін және жұмыстың күрделілік деңгейін көрсететін көрсеткіш.

- ▶ Тарифтік ставка немесе айлықақы (оклад) – жұмыскердің уақыт бірлігі ішінде белгілі бір күрделіліктегі (біліктіліктегі) еңбек нормаларын (еңбек міндеттемелерін) орындағаны үшін төленетін еңбек ақының тұрақты мөлшері.

Тарифсіз жүйеге мынандай белгілер тән:

- ▶ 1) жұмыскердің жалақы деңгейі ұжымдық еңбек нәтижелері бойынша есептелетін еңбек ақы қорымен тығыз байланыста болады
- ▶ 2) әрбір жұмыскерге тұрақты коэффициенттер беріледі, мұндай коэффициенттер жұмыскердің біліктілік деңгейін кешенді түрде сипаттайды және оның жалпы нәтижелердегі еңбегінің үлесін анықтайды.
- ▶ 3) ағымдағы қызмет нәтижелеріне әрбір қызметкердің еңбекке қатысу коэффициенттерін (еңбек салымы коэффициенттерін) анықтау, ол жұмыскердің біліктілік бағалауға мүмкіндік береді.