

Қазақстан Республикасының білім және ғылым министрлігі
Ш. Есенов атындағы Каспий мемлекеттік технологиялар және инжиниринг
университеті
«Экономика және құқық» институты
«Менеджмент» кафедрасы

Абдиева С.Р.

«Персоналды басқару» пәнінен
*«Менеджмент» және «Мемлекеттік және жергілікті басқару»
мамандықтарының студенттері үшін тәжірибелік сабақтарды өткізуге
арналған әдістемелік нұсқау*

АҚТАУ, 2011ж

УДК 338.2
Абдиева С.Р.

«Менеджмент» және «Мемлекеттік және жергілікті басқару» мамандықтарының студенттері үшін тәжірибелік сабақтарды өткізуге арналған әдістемелік нұсқау – Ақтау – 39 бет

Рецензент: э.ғ.к., доцент Аманиязова Г.Д.

Әдістемелік нұсқауда «Персоналды басқару» пәнінің мақсаты мен міндеттері, тәжірибелік сабақ сұрақтары мен қурыстық жұмыс тақырыптары қарастырылған

Әдістемелік нұсқау Ш. Есенов атындағы КМТЖИУ оқу-әдістемелік кеңесінің шешімімен баспаға ұсынылған

© Ш.Есенов атындағы КМТЖИУ, 2011ж.

Алғы сөз

Нарықтық экономика жағдайлары білім беру жүйесіне жаңа тәсілдер әкелді. Дүниежүзілік тәжірибе көрсетіп отырғандай, мұндай жағдайларда тұрақтандыру мен алдағы уақытта тиімді прогрессивтік дамудың маңызды факторы – халық шаруашылығын басқару жүйесі ретінде қазіргі заманға сай дамыған менеджменттің қалыптасуы болып табылады. Осы аталған бағытта ұлттық дамудың орасан зор мүмкіндіктері жатыр.

Кез-келген ұйым сыртқы ортаға бейімделген жүйе ретінде бейнеленуі мүмкін. Өз қызметінде ұйым сыртқы ортадан жабдықтаушылар арқылы ресурстар енгізіп, оларды дайын өнім түрінде тұтынушыларға ұсынып отырады.

Осылайша, ұйымның өмір сүруі оның негізін қалаушы өзара байланысты үш процестен тұрады. Олар:

- сыртқы ортадан қажетті ресурстарды алу;
- оларды пайдалана отырып өнім өндіру;
- дайын өнімді сыртқы ортаға беру.

Жоғарыда аталған процестердің барлығы да ұйым үшін аса маңызды болып табылады. Егер осы процестердің біреуі тоқтап қалса, ұйым одан әрі жұмыс жасауын тоқтатады. Осы процестер арасындағы балансты қалыптастыру, мұны жүзеге асыру үшін ұйым ресурстарын тиімді пайдалану жолында менеджмент маңызды рөл атқарады. Аталған міндеттерді шешу үшін ұйымда басқару орын алады.

Әлеуметтік- экономикалық тұрақсыздық жағдайында кез-келген басшы орын алған дағдарыстарға дер кезінде тойтарыс беріп, қауіп-қатер деңгейін төмендете білуі қажет. Басшы оларды болжауға, алдын-ала көруге және әлеуметтік- экономикалық жүйелер қызметінің қауіпсіздігі мен тұрақтылығын қамтамасыз ете отырып, ұтымды шаралар қабылдауға міндетті. Сондықтан басшының аналитикалық және болжамдық сапалары, олардың қалыптасуы мен дамуы басқару теориясы мен тәжірибесінде алдыңғы қатарға қойылады.

Менеджмент – бұл қызметі нарықтық қатынастар жағдайында ресурстарды ұтымды пайдалану жолымен пайда табуға бағытталған шаруашылық қызметтің кез-келген сферасындағы кәсіпорынды кәсіби басқару түрі.

Басқарушылық пәндер жүйесінде «Персоналдарды басқару» курсы маңызды орын алады. Өйткені, нарықтық қатынастардың қалыптасуы және дамуына, бәсекенің күшеюіне қарай персоналдарды басқару сұрақтары менеджмент жүйесінің тиімділігін арттыруда маңызды рөл атқаратын болады.

Кез-келген кәсіпорынның тиімді дамуының негізі белгілі бір қажеттіліктері, мотивациялары мен нақты шарттары бар адамдар болып табылады. Жұмыс беруші мен қызметкер арасындағы қарама-қайшылықты жою жолдарын іздеу, персоналды басқару жүйесіне енетін барлық қызмет түрлерін мүмкіндігінше жүзеге асыру фирманың экономикалық стратегиясын іске асырудың негізгі міндеттерінің бірі болып табылады.

Бұл курсты оқыту персоналды басқару туралы ғылыми көзқарасты қалыптастыруға, сонымен қатар персоналды басқару жүйесіне енетін шаралар кешенін жүзеге асыру дағдыларын меңгеруге мүмкіндік береді.

1.Тәжірибе сабағы

Тақырып 1. *Персоналдарды басқаруға кіріспе.*

Қарастырылатын сұрақтар:

1. Персонал менеджменті және ұйым қызметін басқарудағы оның рөлі.
2. Еңбек ресурстарын басқарудың мәні.
3. ПБ процесінің қалыптасуы мен дамуы.
4. Персоналды басқару жүйесін құру әдістері.
5. Нарықтық қатынастардың қалыптасу жағдайындағы персоналды басқару жүйесін ұйымдастыру ерекшеліктері.

Семинар 1.

1. Персоналды басқарудағы диагностикалық тәсіл.
2. Персоналды басқару стратегиясы, мәні мен мазмұны.

Әдебиеттер:

1. Одегов Ю.Г., П.В. Журавлев. Управление персоналом. Учебник. М. Финанстатинформ, 1997.
2. Управление персоналом. Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина, М: «Банки-биржи», ЮНИТИ, 1998.
3. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. Учебное пособие. Москва-Новосибирск, 1998.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Учебник. М.: Инфра -М, 1997.
5. Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала. Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран западной Европы. М: МП «Сувенир», 1993.

2.Тәжірибе сабағы

Тақырып 2. *Персонал қызметі және оған қойылатын негізгі талаптар.*

Қарастырылатын сұрақтар:

1. Кадрлық қызметтің негізгі міндеттері.
2. Персоналды басқаруға қойылатын негізгі талаптар.
3. Кадрлық қызметтің ұйымдық құрылымы мен сипаттамасы.
4. Персоналдарды басқару жүйесінің атқаратын қызметтері.

Семинар 2.

1. Резервті басқару.
2. Тұрақты ұжымды қалыптастыру қажеттілігі.

Әдебиеттер:

1. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента.
2. Система УП на предприятиях. А.Г.Амиров, В.Г. Головина, и др. В 2-томах. М.: Всероссийский центр производительности, 1993.

3. Щекин Г.В. Аттестация и резерв кадров. ВЗУЧП-Киев, 1992.
4. Липатов В.С. Управление персоналом предприятий и организации: Учебник для вузов. М.: ТОО «Люкс-арт», 1996.

3.Тәжірибе сабағы

Тақырып 3. *Жұмыс орнын талдау.*

Қарастырылатын сұрақтар:

1. Жұмыс орны түсінігі және оны ұйымдастырудың еңбек нәтижесіне әсері.
2. Жұмыс орнын талдау әдістері мен әдістемесін таңдау.
3. Жұмыс орнын талдау әдістері.
4. Жұмыс орнын жобалау және оның сипаттамасы.

Семинар 3.

1. Персонал ағымдылығының себептері және оны жою жолдары.
2. Карьера және лауазымды көтеру мүмкіндіктері персонал ағымдылығын төмендетудің негізгі факторы ретінде.

Әдебиеттер:

1. Липатов В.С.30. Управление персоналом предприятий и организации: Учебник для вузов. М.: ТОО «Люкс-арт», 1996.
2. Мордовин С.К. Модульная программа для менеджеров. Управление человеческими ресурсами, (серия 16). Инфра М.
3. Лесбаева Г.Т. Управление персоналом. Алматы- 2003.
4. Шекшня С.В. - Управление персоналом современной организации. М: ПРИОР, 1996

4.Тәжірибе сабағы

Тақырып 4. *Персоналды жоспарлау.*

Қарастырылатын сұрақтар:

1. Кадрлық жоспарлаудың негізгі сатылары.
2. Персоналды жоспарлау және пайдалану қажеттілігінің себептері.
3. Жұмыс күшін жоспарлау мақсаттары.
4. Жұмыс күшін тиімді пайдалану қажеттілігі.

Семинар 4.

1. ҚР еңбек ресурстарының қалыптасуы мен дамуы.
2. Кадрлық маркетинг: мәні мен нысандары.

Әдебиеттер:

1. Деловая этика в США. М.: Международные отношения, 1991.
2. Исаенко А.И. Кадры управления в корпорациях США. - М: Наука, 1993.
3. Дж. М. Иванцевич, Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления (Основы управления (Основы управления персоналом) М: Дело, 1993.

4. Карнеги Дейл - Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей. М: Прогресс, 1990.
5. Пронников В.А., Ладанов И.Д. - Управление персоналом в Японии, М: Наук, 1989.

5.Тәжірибе сабағы

Тақырып 5. *Кадрларды жинақтау және қабылдау.*

Қарастырылатын сұрақтар:

1. Жұмысқа қабылдау процесі және оның сипаттамасы.
2. Ішкі және сыртқы орта факторлары.
3. Карьераны таңдау процесі. Карьераны таңдау алгоритмі.
4. Кадрларды жинақтау көздері және олардың жіктемесі.
5. Жинақтау әдістері және олардың жіктемесі.

Семинар 5.

1. Персоналды басқарудың диагностикалық үлгісі.
2. Еңбек рыногы және халықтың жұмысбастылығы.

Әдебиеттер:

1. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента.
2. Система УП на предприятиях. А.Г.Амиров, В.Г. Головина, и др. В 2-томах. М.: Всероссийский центр производительности, 1993.
3. Щекин Г.В. Аттестация и резерв кадров. ВЗУЧП-Киев, 1992.
4. Липатов В.С30. Управление персоналом предприятий и организации: Учебник для вузов. М.: ТОО «Люкс-арт», 1996.

6.Тәжірибе сабағы

Тақырып 6. *Кадрларды таңдау процесі және оның сипаттамасы.*

Қарастырылатын сұрақтар:

1. Кадрларды таңдау түсінігі және оның мақсаты.
2. Кадрларды таңдауға әсер етуші ішкі және сыртқы факторлар.
3. Менеджерлерді таңдау процесінің ерекшеліктерінің сипаттамасы.

Семинар 6.

1. Еңбекті қорғау және ұйым персоналын әлеуметтік қорғау.
2. Жұмыс орнын талдау персоналды басқарудың тиімді жүйесінің негізі ретінде.

Әдебиеттер:

1. Щекин Г.В. Аттестация и резерв кадров. ВЗУЧП-Киев, 1992.
2. Липатов В.С30. Управление персоналом предприятий и организации: Учебник для вузов. М.: ТОО «Люкс-арт», 1996.

3. Мордовии С.К. Модульная программа для менеджеров. Управление человеческими ресурсами, (серия 16). Инфра М.
4. Лесбаева Г.Т. Управление персоналом. Алматы- 2003.

7.Тәжірибе сабағы

Тақырып 7. *Жұмысшылардың еңбек нәтижелілігін бағалау.*

Қарастырылатын сұрақтар:

1. Еңбек нәтижелілігін бағалаудың диагностикалық тәсілі және оның мазмұны.
2. Еңбек нәтижелілігін бағалаудың негізін құрайтын негізгі сатылар.
3. Бағалауды жүргізу мерзімі.
4. Еңбек нәтижелілігін бағалау әдістерінің жіктемесі.

Семинар 7.

1. ҚР еңбек қатынастарын реттеу.
2. Нарық жағдайында персоналды басқару концепциясы.

Әдебиеттер:

1. Журнал «Служба кадров».
2. «Журнал менеджера». Приложение к газете казахстанского предприятия «Бюллетень бухгалтера».
3. Управление персоналом. Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина, М: «Банки-биржи», ЮНИТИ, 1998.
4. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. Учебное пособие. Москва-Новосибирск,
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Учебник. М.: Инфра-

8. Тәжірибе сабағы

Тақырып 8. *Персоналдарды басқаруға диагностикалық тәсіл*

Қарастырылатын сұрақтар:

1. Диагностикалық үлгі түсінігі және оның мәні.
2. Үлгіні талдаудың негізгі объектілері.
3. Кәсіпорын қызметінің тиімділігін бағалаудың диагностикалық үлгісі

Семинар 8.

1. Персоналды басқарудың ролінің өсуі.
2. Персоналды басқарудың қазіргі даму бағыттары.

Әдебиеттер:

1. Журналы: «Кадры и карьера», «Менеджер», «Директор», Приложения к газете казахстанского предприятия «Бюллетень бухгалтера».

2. Журнал «Вопросы труда», Бюллетень Министерства труда и соц. защиты РК.
3. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента.
4. Система УП на предприятиях. А.Г. Амиров, В.Г. Головкина, и др. В 2-томах. М.:Всероссийский центр производительности, 1993.

9. Тәжірибе сабағы

Тақырып 9. *Персоналдарды оқыту процесі*

Қарастырылатын сұрақтар:

1. Еңбек ресурстары және оны болжау әдістері.
2. Жұмысбастылықты жоспарлау.
3. Персоналдарды оқыту үрдісінің мәні
4. Персоналдарды оқыту әдістері және оның сипаттамасы

Семинар 9.

1. Кадрдың өмір шеңдігі.
2. Персоналды басқарудағы шет елдердің тәжірибесі.

Әдебиеттер:

1. Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала. Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран западной Европы. М:МП «Сувенир», 1993
2. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента.
3. Система УП на предприятиях. А.Г. Амиров, В.Г. Головкина, и др. В 2-томах. М.:Всероссийский центр производительности, 1993.

10. Тәжірибе сабағы

Тақырып 10. *Кәсіпорындағы іскерлік карьераны басқару.*

Қарастырылатын сұрақтар:

1. Жұмысшы карьерасының түсінігі. Персоналды басқару жүйесіндегі карьераның орны.
2. Карьера үлгілері және олардың жұмысшы үшін мәні мен маңызы.
3. Карьераның негізгі сатылары және олардың сипаттамасы. Карьераны таңдау.
4. Карьераны жоспарлаудың шетелдік тәжірибесі.

Семинар 10.

1. Менеджер карьерасын жеке жоспарлау.
2. Персоналдың дамуы.

Әдебиеттер:

1. Дж. М. Иванцевич, Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления (Основы управления (Основы управления персоналом) М: Дело, 1993.
2. Карнеги Дейл - Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей. М:

Прогресс, 1990.

3. Пронников В.А., Ладанов И.Д. - Управление персоналом в Японии, М: Наук, 1989.

4. Шекшня С.В. - Управление персоналом современной организации. М: ПРИОР, 1996.

5. Хруцкий В.Е. - Управленческий потенциал в промышленности - М: 1998.

11. Тәжірибе сабағы

Тақырып 11. *Персоналды ынталандыру механизмі.*

Қарастырылатын сұрақтар:

1. Персоналды ынталандырудың мәні мен қажеттілігі.
2. Мотивация түрлері.
3. Мотивация теориялары.

Семинар 11.

1. Кадрлық реттеу техникасы.
2. Менеджердің жеке жұмысының техникасы.

Әдебиеттер:

1. Закон. О труде в Республике Казахстан. От 10.12.1999, №493-13 РК. Алматы. 2000
2. Журнал «Служба кадров», «Человек и труд».
3. Мордовин С.К. Модульная программа для менеджеров. Управление человеческими ресурсами, (серия 16). Инфра М.
4. Щекин Г.В. Аттестация и резерв кадров. ВЗУЧП-Киев, 1992
5. Лесбаева Г.Т. Управление персоналом. Алматы- 200

12. Тәжірибе сабағы

Тақырып 12. *Жұмысшылар еңбегін марапаттау жүйесі.*

Қарастырылатын сұрақтар:

1. Материалдық марапаттау жүйесіндегі шектеуші жағдайлар.
2. Фирмаішілік әлеуметтік бағдарламалар және көмек бағдарламалары.
3. Менеджерлерге материалдық марапаттауды тағайындау тәртібі.

Семинар 12.

1. Персоналды басқарудағы лидерлік.
2. Лидерлік стилінің негіздері.

Әдебиеттер:

1. Герчикова И.Н. -Менеджмент -М; 1994, гл. V.
2. Деловая этика в США. М.: Международные отношения, 1991.
3. Исаенко А.И. Кадры управления в корпорациях США. - М: Наука, 1993.
4. Дж. М. Иванцевич, Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления (Основы

управления (Основы управления персоналом) М: Дело, 1993.

5. Закон. О труде в Республике Казахстан. От 10.12.1999, №493-13 РК. Алматы. 2000

13. Тәжірибе сабағы

Тақырып 13. *Персонал маркетингі*

Қарастырылатын сұрақтар:

1. Персоналды басқарудағы маркетингтің мәні. Персонал маркетингінің – түсінігі, маңызы, мазмұны.
2. Персонал маркетингіне негізгі мінездеме. Персоналды басқару жүйесінде қолданылатын маркетинг әдістері.
3. Қауіпсіздік, бауыр басу: клиенттердің негізгі қажеттілігі.
4. Ішкі клиент персонал сапасы.

Семинар 13.

1. «Кадрлық психодиагностика».

Әдебиеттер:

1. Шекшня С.В. – Управление персоналом современной организации. М.: ПРИОР. 1996.
2. Хруцкий В.Е. – Управленческий потенциал в промышленности – М:1998.
3. Одегов Ю.Г. П.В. Журавлев. Управление персоналом. Учебник. М. Финанстатинформ, 1997.
4. Упроавление персоналом. Под.ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина, М: «Банки-биржи», ЮНИТИ, 1998.

14. Тәжірибе сабағы

Тақырып 14. *Жұмысшының жеке режимі және өндірістік режим*

Қарастырылатын сұрақтар:

1. Өмір сапасының түсінігі.
2. Тиімді уақыт, дәстүрлі жұмыс аптасының түсінігі.
3. Жұмыс кестесі өмір сапасының факторы ретінде.
4. Орынды бөлістіру және жекелеп жалдау түсінігі.
5. Қазақстан Республикасының ұйымдары мен кәсіпорындар қызметінде шетелдік тәжірибені қолдану мүмкіндігі.

Семинар 14

1. Кадрлық кеңес беру.
2. Конкурс персоналды қызықтыру технологиясы ретінде.

Әдебиеттер:

1. Закон. О труде в Республике Казахстан от 10.12.1999, №493-13 РК. Алматы.
2. Липатов В.С. Управление персоналом предприятий и организации: Учебник

для вузов. М.: «Люкс-арт», 1996.

3. Мордовин С.К. Модульная программа для менеджеров. Управление человеческими ресурсами, (серия 16). Инфра М.

4. Щекин Г.В. Аттестация и резерв кадров. ВЗУЧП-Киев, 1992

5. Лесбаева Г.Т. Управление персоналом. Алматы-2003

15. Тәжірибе сабағы

Тақырып 15. *Адам ресурстарын басқарудағы шетелдік тәжірибе*

Қарастырылатын сұрақтар:

1. Персоналды басқару әдістері.

2. Американдық және жапондық басқару әдістері.

3. Мамандарды даярлаудың шетелдік тәжірибесі.

Семинар 15.

1. Батыс-еуропа елдеріндегі персоналдарды басқару ерекшеліктері.

2. Персонал лизингі.

Әдебиеттер:

1. Пронников В.А., Ладанов И.Д. - Управление персоналом в Японии, М: Наук,

2. Шекшня С.В. - Управление персоналом современной организации. М: ПРИОР, 1996.

СӨЖ тақырыптарының тізімі.

- Тақырып 1. Персонал менеджменті және ұйым қызметін басқарудағы оның рөлі.
- Тақырып 2. Кадрлық қызметтің негізгі міндеттері.
- Тақырып 3. Жұмыс орны түсінігі және оны ұйымдастырудың еңбек нәтижесіне әсері.
- Тақырып 4. Кадрлық жоспарлаудың негізгі сатылары.
- Тақырып 5. Жұмысқа қабылдау процесі және оның сипаттамасы.
- Тақырып 6. Кадрларды таңдау түсінігі және оның мақсаты.
- Тақырып 7. Диагностикалық үлгі түсінігі және оның мәні.
- Тақырып 8. Еңбек нәтижелілігін бағалаудың диагностикалық тәсілі және оның мазмұны.
- Тақырып 9. Еңбек ресурстары және оны болжау әдістері.
- Тақырып 10. Жұмысшы карьерасының түсінігі. Персоналды басқару жүйесіндегі карьераның орны.
- Тақырып 11. Персоналды ынталандырудың мәні мен қажеттілігі.
- Тақырып 12. Материалдық марапаттау жүйесіндегі шектеуші жағдайлар.
- Тақырып 13. Персоналды басқарудағы маркетингтің мәні. Персонал маркетингінің – түсінігі, маңызы, мазмұны.
- Тақырып 14. Өмір сапасының түсінігі.
- Тақырып 15. Персоналды басқару әдістері.

СӨЖМ тақырыптарының тізімі.

1. Персоналдарды басқаруға кіріспе.
2. Персонал қызметі және оған қойылатын негізгі талаптар.
3. Жұмыс орнын талдау.
4. Персоналды жоспарлау.
5. Кадрларды жинақтау және қабылдау.
6. Кадрларды таңдау процесі және оның сипаттамасы
7. Жұмысшылардың еңбек нәтижелілігін бағалау.
8. Персоналдарды басқаруға диагностикалық тәсіл
9. Персоналдарды оқыту процесі
10. Кәсіпорындағы іскерлік карьераны басқару.
11. Персоналды ынталандыру механизмі.
12. Жұмысшылар еңбегін марапаттау жүйесі.
13. Персонал маркетингі
14. Жұмысшының жеке режимі және өндірістік режим
15. Адам ресурстарын басқарудағы шетелдік тәжірибе

Тәжірибелік тапсырмалар

1-тапсырма

Кәсіпорынның еңбек ресурстарымен қамтамасыз етілуін талдау

Сабақтың мазмұны.

Ұйымдастыру бөлімі:

- оқытушы мен студенттердің танысуы;
- оқу курсының мақсатын анықтау;
- оқудың объектісі, заты және әдісі;
- курстың құрылымы, логикасы және мазмұны;
- кіші топтарға бөлу;
- кәсіпорын мен құрылымдық қызметтер бөлімшесіндегі персоналдың саны және сапалық параметрлерімен қамтамасыз етуді зерттеу;
- кәсіпорында персоналдың тиімділігін анықтау, интенсивті және экстенсивті пайдалануды бағалау;
- кәсіпорын персоналын толық және тиімді пайдалану мүмкіншіліктерін анықтау.

Кәсіпорынның еңбек ресурстарымен қамтамасыз етілуін талдау.

Кәсіпорынды еңбек ресурстарымен қамтамасыз ету мен оны қолдану тиімділігінен барлық жұмыстың көлемі мен құрал-жабдықтарды, машиналарды, механизмдерді қолдану деңгейі байланысты болады, осының себебінен өнім өндіру көлемі оның өзіндік құны, таза табыс және т.б. экономикалық көрсеткіштері өзгеріп отырады.

Кәсіпорынның еңбек ресурстарымен қамтамасыз етілуін нақты кезеңдегі қызметкерлер санын, категориясын, мамандығын жоспар бойынша қажеттілікпен салыстыру арқылы анықталады. Көбінесе кәсіпорындарды аса маңызды, қажетті мамандармен қамтамасыз ету мәселесін талдауға көп назар аударылады.

1.1.-кесте. Кәсіпорынның еңбек ресурстарымен қамтамасыз етілуі

Жұмыскерлер категориясы	саны		қамтамасыз етілгені, %
	жоспар	нақты	
Өндіріс қызметкерінің тізімдік орташа саны	200	200	100
Сонымен қатар, жұмысшылар, олардан:	160	164	102,5
пішүші	30	32	106,7
тігінші	90	94	104,4
көмекші жұмысшылар	40	38	95,0
инженерлік-техникалық қызметкерлер мен қызметшілер	40	36	90,0

Сонымен қатар, персоналдың сапалық құрамын біліктілік деңгейі бойынша талдау қажет (1.2.-кесте).

1.2.-кесте. Біліктілік деңгейіне байланысты жұмысшылардың құрамы

Жұмысшылар разряды	Тарифтік коэффициенттер	Жыл соңындағы жұмысшылар саны,	
		өткен жылы	есеп беру жылы
1	1,00	10	9
2	1,30	15	13
3	1,69	20	25
4	1,96	50	66
5	2,27	35	33
6	2,63	20	25
Барлығы		150	170
Жұмысшының орташа тарифтік		3,96	4,08
Орташа тарифтік коэффициенті		1,95	1,99

Жұмысшылардың орташа тарифтік коэффициенті мен орташа тарифтік разрядына қарап, оның біліктілік деңгейі есеп беру жылында арифметикалық орташа өлшенген есеппен санағанда бірнеше рет көтерілген.

Жұмысшылардың біліктілік деңгейі көбінесе жасына, еңбек өтіліне (стаж), біліміне және де т.б. байланысты болады. Сондықтан талдау процесінде жұмысшының осы белгісінің өзгеру құрамы зерттеледі.

1.3.-кесте. Кәсіпорын еңбек ресурстарының сапалық құрамы

Көрсеткіш	Жұмысшылардың жыл соңындағы саны		Меншіктік үлесі, %	
	өткен жыл	есеп беру жылы	өткен жыл	есеп беру жылы
Жұмысшылардың тобы: жасына қарай, 20 жасқа дейін	15	9	10	5
20-дан 30-ға дейін	15	25	10	13
30-дан 40-қа дейін	30	34	20	20
40-тан 50-ге дейін	30	81	20	30
50-ден 60-қа дейін	38	34	26	20
60-тан үлкен	21	17	14	10
Барлығы	150	170	100	100
Біліміне қарай: бастауыш	5	-	3,3	-
Аяқталмаған орта	30	34	20	20
Орта маманданған	105	119	70	70
Жоғары білім	10	17	6-7	10
Барлығы	150	170	100	100
Еңбек өтіліне (стаж) байланысты: 5 жылға дейін	15	20	10	12

5-тен 10-ға дейін	22	22	15	13
10-нан 15-ке дейін	30	43	20	25
15-тен 20-ға дейін	45	46	30	27
20-жоғары	38	39	25	23
Барлығы	150	170	100	100

Жұмыс күшінің қозғалысы арқасында олардың сапалық құрамы өзгеріп отыратындықтан бұл мәселеге талдау кезінде көп назар аударылады.

1.4.-кесте. Жұмыс күшінің қозғалысы туралы мәліметтер

Көрсеткіш	Өткен жыл	Есеп беру жылы
Жыл басындағы ӨӨП	150	180
Жұмысқа қабылданғандар	50	80
Шығып кеткені	20	40
Сонымен қатар: өз еркімен шыққандар	10	20
Еңбек тәртібін бұзғаны үшін жұмыстан босатылғандар	2	8
Жыл соңындағы персонал саны	180	220
Персоналдың орташа тізімдік саны	168	200
Жұмыскерлердің қабылдау бойынша айналым коэффициенті	0,12	0,2
Кадрлардың тұрақсыздық коэффициенті	0,07	0,14
Кадрлардың тұрақтылық коэффициенті	0,77	0,7

Жұмыс күшінің қозғалысын сипаттау үшін келесі көрсет-кіштерге талдау жүргіземіз:

персоналды қабылдаудың айналым коэффициенті (Кк):

$$K_k = \frac{\text{Жұмысқа қабылданған персонал саны}}{\text{Персоналдың тізімдік орташа саны}} = \frac{80}{200} = 0,4;$$

Жұмыстан шыққан жұмыскерлердің айналым коэффициенті (Кжш):

$$(K_{жш}) = \frac{\text{Жұмысқа қабылданған персонал саны}}{\text{Персоналдың тізімдік орташа саны}} = \frac{40}{200} = 0,2;$$

Кадрлардың тұрақсыздық коэффициенті ($K_{тк}$):

$$K_{тк} = \frac{\text{Тәртіпті бұзған және өз еркімен жұмыстан шыққан жұмыскерлердің саны}}{\text{Персоналдың тізімдік орташа саны}} = \frac{28}{200} =$$

Жұмыскерлердің жұмыстан босатылу себебін анықтау қажет (өз еркімен, кадрлардың қысқаруы, еңбек тәртібін бұзуы және т.б.).

Кәсіпорынды еңбек ресурстарымен қамтамасыз етудегі қиыншылықтарды барлық жұмыс күшін толық қолдану, жұмыскерлердің еңбек өнімділігінің өсуі, өндірістің қарқындауы, өндіріс процесін кешенді механикаландыру және автоматтандыру, өнімділігі жоғары жаңа техниканы енгізу, технология мен ұйымдастыруды жетілдіру арқылы шешуге болады. Жоғарыда көрсетілген шаралар негізінде қажетті еңбек ресурстарын пайдалануды қысқартуға мүмкіндік беретін резервтерді анықтау керек.

Егер кәсіпорын өз іс-әрекетін кеңейтіп отырса, өндірістік қуаттарын арттырса, қосымша жұмыс орындарын ашса, онда қосымша керек болатын еңбек ресурстарының категориясы, мамандығы бойынша қажеттілікті қандай тарту көздерімен орындауға болатынын анықтау керек.

Қосымша жұмыс орнын ашу арқылы өнім шығаруды көбейтетін резервті табу үшін оның көлемінің артуын бір жұмысшының нақты жылдық орташа өндірілген өнімінің көлеміне кебейту арқылы анықталады:

$$P \uparrow ЖШӨ = P \uparrow ЖОР \times ЖОО_1$$

мұнда, $P \uparrow ЖШӨ$ - өнім шығаруды көбейтетін резерв;

$P \uparrow ЖОР$ – жұмыс орының көбею резерві;

$ЖОО_1$ – жұмыстың нақты бір жылда орташа өндірілген өнім көлемі.

Жоғарыда көрсетілген әдістемені пайдалана отырып, төмендегі үш нұсқалы есептерді шығарыңыздар.

1-нұсқа

1.5.-кесте. Жұмысшылардың біліктілік деңгейіне байланысты құрамы

Жұмыскерлер категориясы	саны		қамтамасыз етілгені, %
	жоспар	нақты	
Өндіріс қызметкерінің тізімдік орташа саны	240	240	
Сонымен қатар, жұмысшылар, олардан:	192	197	
бірінші	36	38	
тігінші	108	113	
көмекші жұмысшылар	48	46	
инженерлік-техникалық қызметкерлер мен қызметшілер	48	43	

1.6.-кесте. Біліктілік деңгейіне байланысты жұмысшылардың құрамы

Жұмысшылар разряды	Тарифтік коэффициенттер	Жыл соңындағы жұмысшылар саны,	
		өткен жылғы	есеп беру жылы
1	1,00	12	11
2	1,30	18	16
3	1,69	24	30
4	1,96	60	79
5	2,27	42	40
6	2,63	24	30
Барлығы		180	206
Жұмысшының орташа тарифтік			
Орташа тарифтік коэффициенті			

1.7.-кесте. Кәсіпорын еңбек ресурстарының сапалық құрамы

Көрсеткіш	Жұмысшылардың жыл соңындағы саны		Меншіктік үлесі, %	
	өткен жыл	есеп беру жылы	өткен жыл	есеп беру жылы
Жұмысшылардың тобы: жасына қарай, 20 жасқа дейін	18	11		
20-дан 30-ға дейін	18	30		
30-дан 40-қа дейін	36	41		
40-тан 50-ге дейін	36	63		
50-ден 60-қа дейін	46	41		
60-тан үлкен	26	20		
Барлығы	180	206		
Біліміне қарай: бастауыш	6	-		
Аяқталмаған орта	36	41		
Орта, маманданған	126	145		
Жоғары білім	12	20		
Барлығы	180	206		
Еңбек өтіліне (стаж) байланысты: 5 жылға дейін	18	24		
5-тен 10-ға дейін	26	26		
10-нан 15-ке дейін	36	54		
15-тен 20-ға дейін	54	55		
20-жоғары	46	47		
Барлығы	180	206		

1.8.-кесте. Жұмыс күшінің қозғалысы туралы мәліметтер

Көрсеткіш	Өткен жыл	Есеп беру жылы
Жыл басындағы ӨӨП	180	206
Жұмысқа қабылданғандар	60	96
Шығып кеткені	24	48
Сонымен қатар: өз еркімен шыққандар	12	24
Еңбек тәртібін бұзғаны үшін жұмыстан босатылғандар	2	10
Жыл соңындағы персонал саны	180	220
Персоналдың орташа тізімдік саны		
Жұмыскерлердің қабылдау бойынша айналым коэффициенті		
Кадрлардың тұрақсыздық коэффициенті		
Кадрлардың тұрақтылық коэффициенті		

2-нұсқа

1.9.-кесте. Жұмысшылардың біліктілік деңгейіне байланысты құрамы

Жұмыскерлер категориясы	саны		қамтамасыз етілгені, %
	жоспар	нақты	
Өндіріс қызметкерінің тізімдік орташа саны	288	288	
Сонымен қатар, жұмысшылар, олардан:	230	236	
пішуші	42	46	
тігінші	130	135	
көмекші жұмысшылар	58	55	
инженерлік-техникалық қызметкерлер мен қызметшілер	58	52	

1.10.-кесте. Біліктілік деңгейіне байланысты жұмысшылардың құрамы

Жұмысшылар разряды	Тарифтік коэффициенттер	Жыл соңындағы жұмысшылар саны,	
		өткен жылы	есеп беру жылы
1	1,00	14	13
2	1,30	22	19
3	1,69	29	36
4	1,96	72	93
5	2,27	50	48
6	2,63	29	36
Барлығы		216	245
Жұмысшының орташа тарифтік			
Орташа тарифтік коэффициенті			

1.11.-кесте. Кәсіпорын еңбек ресурстарының сапалық құрамы

Көрсеткіш	Жұмысшылардың жыл соңындағы саны		Меншіктік үлесі, %	
	өткен жыл	есеп беру жылы	өткен жыл	есеп беру жылы
Жұмысшылардың тобы: жасына қарай, 20 жасқа дейін	22	13		
20-дан 30-ға дейін	22	36		
30-дан 40-қа дейін	43	49		
40-тан 50-ге дейін	43	74		
50-ден 60-қа дейін	55	49		
60-тан үлкен	31	24		
Барлығы	216	245		
Біліміне қарай: бастауыш	7	-		
Аяқталмаған орта	43	49		
орта маманданған	152	172		
Жоғары білім	14	24		
Барлығы	216	245		
Еңбек өтіліне (стаж) байланысты: 5 жылға дейін	22	29		
5-тен 10-ға дейін	31	31		
10-нан 15-ке дейін	43	63		
15-тен 20-ға дейін	65	66		
20-жоғары	55	56		
Барлығы	216	245		

1.12.-кесте. Жұмыс күшінің қозғалысы туралы мәліметтер

Көрсеткіш	Өткен жыл	Есеп беру жылы
Жыл басындағы ӨӨП	216	245
Жұмысқа қабылданғандар	72	115
Шығып кеткені	29	58
Сонымен қатар: өз еркімен шыққандар	14	29
Еңбек тәртібін бұзғаны үшін жұмыстан босатылғандар	2	10
Жыл соңындағы персонал саны		
Персоналдың орташа тізімдік саны		
Жұмыскерлердің қабылдау бойынша айналым коэффициенті		
Кадрлардың тұрақсыздық коэффициенті		
Кадрлардың тұрақтылық коэффициенті		

3-нұсқа

1.13.-кесте. Жұмысшылардың біліктілік деңгейіне байланысты құрамы

Жұмыскерлер категориясы	саны		қамтамасыз етілгені, %
	жоспар	нақты	
Өндіріс қызметкерінің тізімдік орташа саны	346	346	
Сонымен қатар, жұмысшылар, олардан:	276	283	
пішуші	52	55	
тігінші	155	162	
көмекші жұмысшылар	69	66	
инженерлік-техникалық қызметкерлер мен қызметшілер	69	62	

1.14.-кесте. Біліктілік деңгейіне байланысты жұмысшылардың құрамы

Жұмысшылар разряды	Тарифтік коэффициенттер	Жыл соңындағы жұмысшылар саны,	
		өткен жылы	есеп беру жылы
1	1,00	17	16
2	1,30	26	23
3	1,69	35	43
4	196	86	112
5	2,27	60	58
6	2,63	35	42
Барлығы		259	294
Жұмысшының орташа тарифтік			
Орташа тарифтік коэффициенті			

1.15.-кесте. Кәсіпорын еңбек ресурстарының сапалық құрамы

Көрсеткіш	Жұмысшылардың жыл соңындағы саны		Меншіктік үлесі, %	
	өткен жыл	есеп беру жылы	өткен жыл	есеп беру жылы
Жұмысшылардың тобы: жасына қарай, 20 жасқа дейін	26	16		
20-дан 30-ға дейін	26	43		
30-дан 40-қа дейін	52	59		
40-тан 50-ге дейін	52	88		
50-ден 60-қа дейін	66	59		
60-тан үлкен	37	29		
Барлығы	259	294		
Біліміне қарай: бастауыш	8	-		
Аяқталмаған орта	52	59		
орта маманданған	182	206		
Жоғары білім	17	29		
Барлығы	259	294		
Еңбек өтіліне (стаж) байланысты: 5 жылға дейін	26	35		
5-тен 10-ға дейін	37	37		
10-нан 15-ке дейін	52	76		
15-тен 20-ға дейін	78	79		
20-жоғары	66	67		
Барлығы	259	294		

1.16.-кесте. Жұмыс күшінің қозғалысы туралы мәліметтер

Көрсеткіш	Өткен жыл	Есеп беру жылы
Жыл басындағы ӨӨП	259	294
Жұмысқа қабылданғандар	86	138
Шығып кеткені	35	70
Сонымен қатар: өз еркімен шыққандар	17	35
Еңбек тәртібін бұзғаны үшін жұмыстан босатылғандар	2	12
Жыл соңындағы персонал саны		
Персоналдың орташа тізімдік саны		
Жұмыскерлердің қабылдау бойынша айналым коэффициенті		
Кадрлардың тұрақсыздық коэффициенті		
Кадрлардың тұрақтылық коэффициенті		

2-тапсырма
1-тәжірибелік көрніс
Жалпы тауарларды өнімнің еңбек сыйымдылығын талдау

3.1.-кестеде келтірілген мәлімет бойынша жалпы тауарлы өнімнің еңбек сыйымдылығын, барлық өнімді шығару үшін уақыт мөлшерін, персоналдың санын есептеңдер.

3.1.-кесте. Еңбек процесінің еңбек сыйымдылығы жайлы мәліметтер негізінде қызметкерлер санын есептеу

Көрсеткіштер атауы	А жұмысының	В жұмысының
	Х біліктілігі	У біліктілігі
Бұйымның еңбек сыйымдылығы, сағ. А бұйымы Б бұйымы	0,5 0,4	0,8 03
Өндірістік жоспар, дана А Б	1000 1200	1000 1200
Жоспар бойынша жалпы еңбек сыйымдылығы, сағ. А Б	500 480	800 360
Өндірістік дайын болмаған бұйымға кеткен уақыт, сағ. А Б	150 120	100 170
Бағдарлама бойынша екі бұйымның жалпы өнімділігінің еңбек сыйымдылығы, сағ.	1250	1430
Жоспар бойынша норманы орындау үшін қажет уақыт, сағ.	105	104
Бағдарламаны орындау үшін қажет уақыт,	1190,5	1375
Бір қызметкер уақытының пайдалы уақыт қоры, сағ.	432,5	432,5
Есеппен табылған персонал саны, адам	2,8	3,2
Қабылданған персонал саны, адам	3,0	3,0

Ішкі және сыртқы көздерден персоналды тарту - кадрларға деген қажеттілікті қамтамасыз ету болып табылады.

Белгілі бір технологияға сай кәсіпорынға керекті персонал санын өнім өндіру бағдарламасы, жұмыс атқаруға кететін уақыттың нормасы және жұмыс жылының белгіленген ұзақтығы арқылы немесе жоспарлы өнімнің жылдық көлемі мен өнімнің бірлігіне лайықты жұмыс атқаруға кететін уақыттың

нормасының көбейтіндісін бір адамға шаққандағы жылдық уақыт қорына бөлу керек.

Бұл есеп еңбек процесіне кететін уақыт туралы мәліметтерді пайдалана отырып есептеп шығаруға болады.

Жұмысшылардың санын табу үшін уақыт нормасының орындалу коэффициентін ескере отырып, өндірістік бағдарламаны орындауға кететін уақытты бір жұмысшыға келетін пайдалы уақыт қорына бөлу керек те, сонан кейін табылған көбейтіндіні жұмысқа келген жұмысшылар санын тізімдік санға ауыстыратын коэффициентке көбейту керек.

Жоғарыда көрсетілген әдістемені пайдалана отырып, төмендегі үш нұсқалы есептерді шығарыңыздар.

1-нұсқа

Көрсеткіштер атауы	А жұмысының	В жұмысының
	Х біліктілігі	У біліктілігі
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Бұйымның еңбек сыйымдылығы, сағ.		
А бұйымы	0,4	0,64
Б бұйымы	0,32	0,24
Өндірістік бағдарлама бойынша, дана		
А	1000	1000
Б	1200	1200
Бағдарлама бойынша жалпы еңбек сыйымдылығы, сағ.		
А		
Б		
Өндірістік дайын болмаған бұйымға кеткен уақыт, сағ.		
А	120	80
Б	96	136
Бағдарлама бойынша екі бұйымның жалпы өнімділігінің еңбек сыйымдылығы, сағ.		
Жоспар бойынша норманы орындау үшін қажет уақыт, сағ.	105	104
Бағдарламаны орындау үшін қажет уақыт, сағ.		
Бір жұмысшының пайдалы уақыт қоры,	316	346
Есеппен табылған персонал саны, адам		
Қабылданған персонал саны, адам		

2-нұсқа

Көрсеткіштер атауы	А жұмысының түрі	
	Х біліктілігі	У біліктілігі
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Бұйымның еңбек сыйымдылығы, сағ. А бұйымы Б бұйымы	0,6 0,48	0,96 0,36
Өндірістік бағдарлама бойынша, дана А Б	1000 1200	1000 1200
Бағдарлама бойынша жалпы еңбек сыйымдылығы, сағ. А Б		
Өндірістік дайын болмаған бұйымға кеткен уақыт, сағ. А Б	180 144	120 204
Бағдарлама бойынша екі бұйымның жалпы өнімділігінің еңбек сыйымдылығы, сағ.		
Жоспар бойынша норманы орындау үшін қажет уақыт, сағ.	105	104
Бағдарламаны орындау үшін қажет уақыт, сағ.		
Бір жұмысшының пайдалы уақыт қоры,	519	519
Есеппен табылған персонал саны, адам		
Қабылданған персонал саны, адам		

3-нұсқа

Көрсеткіштер атауы	А жұмысының түрі	
	Х біліктілігі	У біліктілігі
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Бұйымның еңбек сыйымдылығы, сағ. А бұйымы Б бұйымы	0,7 0,56	1,12 0,42
Өндірістік бағдарлама бойынша, дана А Б	1000 1200	1000 1200
Бағдарлама бойынша жалпы еңбек сыйымдылығы, сағ. А Б		
Өндірістік дайын болмаған бұйымға кеткен уақыт, сағ. А Б	210 168	140 238
Бағдарлама бойынша екі бұйымның жалпы өнімділігінің еңбек сыйымдылығы, сағ.		
Жоспар бойынша норманы орындау үшін қажет уақыт, сағ.	105	104
Бағдарламаны орындау үшін қажет уақыт, сағ.		
Бір жұмысшының пайдалы уақыт қоры,	605,5	605,5
Есеппен табылған персонал саны, адам		
Қабылданған персонал саны, адам		

2-тәжірибелік көрніс

Техникалық қызмет көрсететін ұйымның персонал санын жоспарлау

1-нұсқа

Техникалық қызмет көрсететін ұйым келесі жылға керекті персонал санын анықтау үшін түзетілген экстраполяция әдісін қолданады. Биылғы жылдың мәліметтері төмендегідей:

- техникалық қызмет көрсететін лифт саны - 10252 дана;
- қызмет көрсетуге кеткен өндіріс уақытының мөлшері - 218000 сағ.;
- қызметкерлер саны;
- өндірістік қызметкерлер, 145 адам;
- қосалқы қызметкерлер, 16 адам.

Келесі жылға персоналдың санын анықтағанда ұйым басшылары мынадай болжамға сүйенеді:

1. Қызмет көрсетуде механиктердің еңбек өнімділігі 15%-ға өседі.
2. Жұмыс уақытын пайдаланудың тиімділігі 10%-ға артады.
3. Қызмет көрсететін лифт саны өзгермейді.
4. Өндірістік және қосалқы қызметкерлердің арақатынасы өзгермейді.
5. Бір лифтке қатысты өндірістік сағаттардың саны (еңбек өнімділігі) = $218000/10252 = 22,3$.
6. Бір механикке қатысты өндірістік сағаттар саны (жұмыс уақытын тиімді пайдалану) = $218000/145 = 1503$
7. Өндірістік қызметкерлердің (механиктердің) қосалқы қызметкерлердің санына қатынасы = $145/16 = 9,1$

Жоғарыда көрсетілген әдістемені пайдалана отырып, төмендегі нұсқаларды есептеп шығарыңыздар.

Шешу үшін ұсыныс

Биылғы жылдың нәтижесіне сүйене отырып, негізгі пропорциялар есептелінеді:

1. Бір лифтке келетін өнімділік уақыт мөлшерін (еңбек өнімділігі) лифтінің жұмыс атқарған уақытын лифт санына бөліп табу керек.

2. Бір механикке келетін өнімділік уақыт мөлшерін (жұмыс уақытын пайдаланудың тиімділігі) лифтінің жұмыс атқарған уақытын механиктер санына бөлу керек.

3. Бір қосалқы қызметкерге келетін механиктер санын табу үшін оны қосалқы қызметкерлер санына бөлу керек.

Жоспардың параметрін ескере отырып, келесі жылғы негізгі көрсеткіштерді есептеуге болады:

А) Бір лифтке шаққандағы өнімділік уақыт мөлшері = п.1/1,15;

- Б) Барлық лифтке қызмет көрсету үшін өнімділік уақыттың мөлшері = $p.A \times 10252$;
- В) Бір механикке келетін өнімділік уақыт мөлшері = $p.2 \times 1,1$;
- С) Механиктер саны = B/V ;
- Д) Қосалқы қызметкерлердің саны = $C/p.3$.

2-нұсқа

Техникалық қызмет көрсететін ұйым келесі жылға керекті персонал санын анықтау үшін түзетілген экстраполяция әдісін қолданады. Биылғы жылдың мәліметтері төмендегідей:

- техникалық қызмет көрсететін лифтінің саны - 123 02 дана;
- қызмет көрсетуге кеткен өндіріс уақытының мөлшері - 261600 сағ.

қызметкерлер саны:

- өндірістік, 174 адам;
- қосалқы қызметкерлер, 19 адам.

Келесі жылға персоналдың санын анықтағанда ұйым басшылары мынадай болжамға сүйенеді:

- Қызмет көрсетуде механиктердің еңбек өнімділігі 15%-ға еседі.

- Жұмыс уақытын пайдаланудың тиімділігі 10%-ға артады.

Қызмет көрсететін лифт саны өзгермейді.

Өндірістік және қосалқы қызметкерлердің арақатынасы өзгермейді.

Шешу үшін ұсыныс.

Биылғы жылдың нәтижесіне сүйене отырып, негізгі пропорциялар есептелінеді:

1. Бір лифтке келетін өнімділік уақыт мөлшерін (еңбек өнімділігі) лифтілердің жұмыс атқарған уақытын лифт санына бөліп табу керек.

2. Бір механикке келетін өнімділік уақыт мөлшерін (жұмыс уақытын пайдаланудың тиімділігі) лифтілердің жұмыс атқарған уақытын механиктер санына бөлу керек.

3. Бір қосалқы қызметкерлерге келетін механиктер санын табу үшін оны қосалқы қызметкерлердің санына бөлу керек.

Жоспардың параметрін ескере отырып, келесі жылғы негізгі көрсеткіштерді есептеуге болады:

- А) Бір лифтке шаққандағы өнімділік уақыт мөлшері = $i.1/1,15$;
- Б) Барлық лифтке қызмет көрсету үшін өнімділік уақыттың мөлшері = $p.A \times 12302$;
- В) Бір механикке келетін өнімділік уақыт мөлшері = $p.2 \times 1,1$;
- С) Механиктер саны = B/V ;
- Д) Қосалқы қызметкерлердің саны = $C/p.3$.

3-нұсқа

Техникалық қызмет көрсететін ұйым келесі жылға керекті персонал санын анықтау үшін түзетілген экстраполяция әдісін қолданады. Биылғы жылдың мәліметтері төмендегідей:

- техникалық қызмет көрсететін лифт саны - 8202 дана;
- қызмет көрсетуге кеткен өндіріс уақытының мөлшері - 174400 сағ.
- қызметкерлер саны:
- өндірістік, 116 адам;
- қосалқы қызметкерлер, 13 адам.

Келесі жылға персоналдың санын анықтағанда ұйым басшылары мынадай болжамға сүйенеді:

1. Қызмет көрсетуде механиктердің еңбек өнімділігі 15%-ға өседі.
2. Жұмыс уақытын пайдаланудың тиімділігі 10%-ға артады.
3. Қызмет көрсететін лифт саны өзгермейді.
4. Өндірістік және қосалқы қызметкерлердің арақатынасы өзгермейді.

Шешу үшін ұсыныс.

Биылғы жылдың нәтижесіне сүйене отырып, негізгі про-порциялар есептелінеді:

1. Бір лифтке келетін өнімділік уақыт мөлшерін (еңбек өнімділігі) лифтілердің жұмыс атқарған уақытын лифтілердің санына бөліп табу керек.
2. Бір механикке келетін өнімділік уақыт мөлшерін (жұмыс уақытын пайдаланудың тиімділігі) лифтілердің жұмыс атқарған уақытын механиктер санына бөлу керек.
3. Бір қосалқы қызметкерге келетін механиктер санын табу үшін оны қосалқы қызметкердің санына бөлу керек.

Жоспардың параметрін ескере отырып, келесі жылғы негізгі көрсеткіштерді есептеуге болады:

- А) Бір лифтке шаққандағы өнімділік уақыт мөлшері = п. 1/1,15;
- Б) Барлық лифтке қызмет көрсету үшін өнімділік уақыттың мөлшері = п.А x 8202;
- В) Бір механикке келетін өнімділік уақыт мөлшері = п.2 x 1,1;
- С) Механиктер саны - Б/В;
- Д) Қосалқы қызметкерлердің саны = С/п.3.

3-тәжірибелік көрніс

1996 ж. «Аэротур» агенттігінің тауар сату көлемі 2,7 млрд теңге құраса, таза табыс - 21 млн теңге құрады. Алматыда орналасқан агенттік Еуропаға, Солтүстік Америкаға туристік сапарлар шегуді ұйымдастырады. Агенттікте 6 адам жұмыс істейді - директор, маркетинг бөлімінің бастығы, 3 референт және бір хатшы. 1997 жылы агенттік қабылдайтын елдердегі ұйымдармен келісім

арқылы, Шымкент және Тараз қалаларында өкілдіктерін ашу арқылы және де жаңа қызмет түрі Оңтүстік Еуропа және Солтүстік Америка азаматтарына Қазақстанда туристік сапарларын ұйымдастыру арқылы сату көлемін екі есе және таза табысты 10 есе өсіруді көздеген.

Сұрақтар:

1. «Аэротур» қызмет ететін сыртқы ортаның, тұтынушылардың, бәсекелестердің, жабдықтаушылардың, мемлекет рөлін сипаттаңыздар.
1. 1997 жылға құрылған компания стратегияларын қалай бағалайсыз? Стратегия ұйымның ішкі ресурстарына және сыртқы орта жағдайына сай келе ме?
2. Бұл стратегияны орындау үшін «Аэротурға» қандай біліктілік қажет? Ұйымда осы біліктілік бар ма?
3. Сіз «Аэротурға» персоналды басқару жөнінде қандай кеңес берер едіңіз? Оны орындау үшін қандай ресурстар қажет?

4-тәжірибелік көрніс

Компьютер бағдарламасын сатумен айналысатын «Логика» компаниясының басшысы дәл қазір келесі жылы сату көлемі қандай болатыны туралы мәлімет алды. Соған сәйкес сату көлемі 20%-ға өсіп, 25 млрд теңгені құрауы тиіс. Өсу көлемі қазіргі бағыптың, яғни ұйым тапсырысы бойынша жасалатын бағдарламалардың және жалпы нарыққа шығарылатын бағдарламалардың 10%-ға артуына жоспарланған «Логиканың» сату бөлімінде 7 коммерциялық агент, 3 ассистент және бір хатшы жұмыс істейді. Әрбір агент өзіне бекітілген аумаққа сату қызметін атқарады, бір ассистент екі агентке көмектеседі, ал хатшы барлық телефондық сауалдарға жауап беріп, жалпы корреспонденцияны жүргізеді. Барлық агенттердің жоғары техникалық білімі бар, алайда олар программист (бағдарламашы) емес. Ағымдағы жылда «Логиканың» сату көлемі - 30%, қызметкерлер саны 2 агент және бір ассистентке көбейген.

Сұрақтар:

1. Сату бөлімінің келесі жылға адам ресурстарына қажеттілігін анықтандар.
2. Персоналды таңдау жобасын дайындаңыздар

3-тапсырма

Жағдайды оқып үйренудің мақсаты

Кәсіпорынның сыртқы ортасының әсерлі түрде өзгеріп отыруына байланысты оны кәсіпорын менеджменті дер кезінде сезіп отыруы тиіс. Кәсіпорынның бейімделу қабілеттілігі ұйым миссиясын дер кезінде қайта қарап, оның стратегиялық мақсаттары мен қабылданған стратегияларын жүзеге асыру арқылы анықталады. Кәсіпорынның стратегиялық мақсаттарының құрылымы мен сипатының өзгеруі кәсіпорын персоналының біліктілік құрылымы мен құрамының өзгеруіне алып келеді. Кәсіпорын менеджменті жүйесінде стратегиялық мақсаттар блогы еңбек ресурстарын іріктеу (EPI) блогымен өзара жүйелі байланысы 4.1.-ықшамды сызбада көрсетілген. Еңбек ресурстарын іріктеу блогының тиімді жұмысын ұйымдастыру - бұл кәсіпорын

менеджментінің маңызды міндеті.

Аталған проблемалық жағдайдың негізгі мақсаттары:

- персоналға деген біліктілік және басқа да талаптарды қалыптастыру үшін оған керекті дағдыларды шынықтыру;
- белгілі бір кәсіби және біліктілігі бар персонал құрылымының қажеттілігін анықтауға қажетті жұмыс әдістемесін игеру, сол қажеттіліктерді қанағаттандыруды ұйымдастыру.
- персоналдың кәсіби қасиеттерін бағалау дағдыларын және оларды қамтамасыз ету тәсілдерін жасау.
- іскерлік қарым-қатынас тренингін, ұжымда жұмыс істеу дағдыларын иелену.

Жағдайды қарастыру ережелері.

Жағдайды қарастыру кезінде келесі ережелер сақталуы тиіс:

- оқу тобы әрқайсысы 5-6 адамнан тұратын басқарушылық командаларға бөлінеді, олар жағдайдың жорамалдаған жолымен, ережелерімен және сонымен қатар жұмыстың нәтижесін бағалау тәсілімен танысады.

Әрбір команда өзіне танымал кәсіпорынды таңдайды, кәсіпорынның атқаратын жұмысына және оған жүктелген функциялар сипатына талдау жасайды. Содан соң сол жұмыстардың бірін таңдап, соған сәйкес маманды іріктеу (таңдау) мәселесін шешеді. Талқылау аяқталған соң команда еңбек ресурстарын іріктеудің негізгі кезеңдеріне сәйкес келетін құжаттар пакетін қалыптастырады. Еңбек ресурстарын іріктеудің құрамы мен кезектілігі 4.2.-ықшамды сызбада көрсетілген.

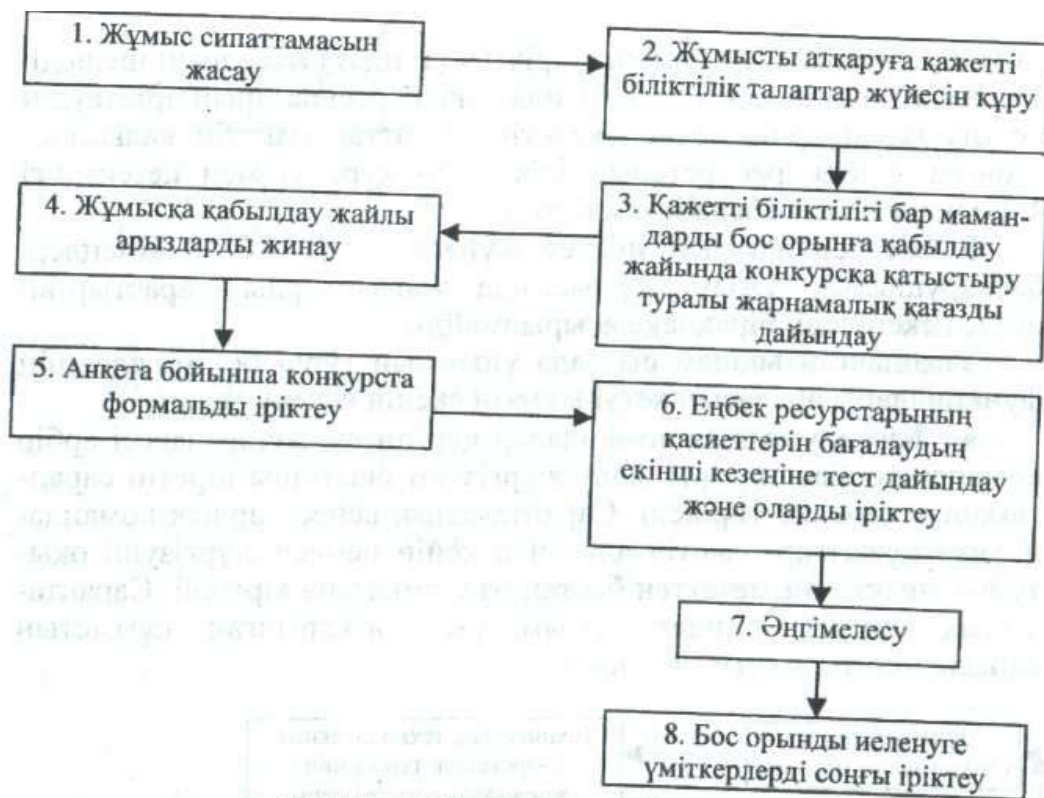
Еңбек ресурстарын іріктеу жүйесінің 4, 5, 7, 8 кезеңдері басқарушылық ұжым жұмысында жағдайларды қарастырған кезде ескеріледі, бірақ іске асырылмайды.

Ұсынылған ықшам сызбада ұйымның түрлі бөлімшелерінің функциялары араласып кетуі мүмкін екенін ескеру қажет.

- Басқарушылық командалар құрған құжаттар пакеті әрбір команда топбасшылары және жүргізуші оқытушы кіретін сараптамалық кеңеске беріледі. Сараптамалық кеңес барлық командалардан құжаттар пакетін алғаннан кейін немесе жүргізуші оқытушы анықтаған мезеттен бастап өз жұмысына кіріседі. Сараптамалық кеңестің міндеті, ұжымдармен атқарылған жұмыстың сапасы мен толықтығын бағалау.



4.1.-сызба. Кәсіпорынның стратегиялық даму жүйесіндегі ЕРІ жүйесінің орны



4.2.-сызба. ЕРІ жүйесінің негізгі кезеңдер құрамының ұсынылған кезектілігі

Проблемалық жағдайларды зерттеу жолдар

А. Кәсіпорынның мәселелерін тиянақты шешу үшін жұмыстың сипаттамасын тұжырымдап, мазмұлдау керек. Жұмыстың мазмұны төменгілерді қамту керек:

- жұмыстың мақсаты;
- кәсіпорынның мәселесін шешудегі жұмыстың рөлі;
- жұмыстың негізгі нәтижелері;
- қызметкерлерді жұмысқа қабылдау, ұйымның қаржылық және басқа да ресурстарын пайдалану;
- ұйымның басқа бөлімшелерімен байланыстың барлығы және оның құрамы.

Б. Бос орынды иелену үшін үміткерлерге қойылатын біліктілік талаптарын тұжырымдау және баяндау.

Талаптарды тұжырымдауда келесі сипаттамаларды бейнелеу қажет:

- білімі және мамандық деңгейі;
- интеллектуалдық деңгейі;
- қызметкерге қажетті қабілеттері;
- жеке мүдделері;
- мінезі;
- мотивациясы;
- басқа жағдайлар.

Бұл жағдайда сипаттамалардың маңыздылығын және оның керекті деңгейі мен өмірде болатын оның қайшылықтарын көрсету керек.

Біліктілік талаптарын дайындауда тұжырымдардың нақтылығы мен айқындылығын қамтамасыз ету қажет, олардың шикілігі құжаттың дайындалу сапасын төмендетеді және үміткерлерді таңдау қиынға соғады.

Құжатты 4.2.-кестеде келтірілген түрде жасау ұсынылады.

В. Бос орынға басқа кісіні қабылдау үшін жарнамалық іс-қағазын жасап шығару керек. Бұқаралық ақпарат құралдарын және жарнама орналастыратын орынды таңдау қажет.

Үміткерге қойылатын нақты талаптарды құрастырғаннан кейін, бос орын, яғни вакансия туралы мәлімет жариялау қажет. Ол үшін жарнама жасалады, ал ол төмендегілерді қамту керек:

- белгілі бір үміткерлер тобына бағытталуы қажет;
- еңбекақысы туралы нақты мәлімет болуы керек;
- конкурс жариялаған нақты компанияны көрсетуі қажет.

Бұл жерде ең маңызды нәрсе үміткерлер тобына қолайлы, ыңғайлы бұқаралық ақпарат құралдарын таңдау. Мысалы, қора тазалаушының орнына жарнаманы сол кісілердің жұмыс істейтін жерінде жасауға болады, ал директордың орнына кісі табу үшін жарнаманы ел көлемі бойынша тарату қажет.

Команда жұмысын бағалау.

Келесі кестеде (4.2.-кесте) көрсетілген белгілерді қолданып басқару тобының жұмысын сараптамалық кеңес мүшелері бағалайды.

Әр топ сараптамалық кеңеске құжаттар жинағын өткізеді және ол сол кеңеспен бағаланады. Сонымен қатар 4.1.-кестеде керсетілген ықшамды сызба бойынша бағалау жиынтығының нәтижесі анықталуы қажет.

Факторлардың салмақты коэффициенті 5 балдық шкала бойынша қойылады.

4.1.-кесте. Үміткерге қойылатын біліктілік және басқа талаптар

	Сипаттамалар атауы	Маңызды қасиеттер	Қажет қасиетте р	Жақпайтын (қажетсіз) қасиеттер
1	2	3	4	5
Физикалық мәліметтер	Бойы Дене бітімі Денсаулығы Сыртқы келбеті Үміткердің сөйлеу мәнері Жас шегі Жынысы			
Біліктілігі	Білімі Шет тілін меңгеруі Мамандық бойынша жұмыс тәжірибесі Жұмыс өтілі (стаж) Сонғы жұмыс істеген орны және оның сипаты Менеджменттің қазіргі әдістері мен құралдарын меңгеруі			
Интеллектуалды деңгейі	Ғылыми жұмыстарының болуы Алдыңғы қызмет орнында ғылыми-зерттеу жұмыстарына қатысуы Әртүрлі деңгейдегі олимпиадаларға қатысуы және орын алуы			
Қажетті қабілеттер	Техникалық сипаттағы мәселелерді өздігінше шеше білу қабілеті Тілдесу қабілеті Топ бастауға ұмтылуы Аналитикалық қабілеттері. Шығармашылық қабілеттері			
Жеке мүдделері	Интеллектуалды міндеттерді шешу Тәжірибелік конструктивті мүдделер Қоғамдық шығармашылық ортасында біліктілікті арттыруы			
Мінез ерекшеліктері (белгілері)	Топ бастауға генетикалық бейімділігі Ішкі еркіндік және негізді тәуекелдікке дайын болу Өзіне сын көзбен қарау Бағынушыларды көндіре (түсіндіре) білу Жеткен жетістіктерге ішкі сыйластықтың жоғары әлуеті. Консервативтік (сақтанымпаз)			
Ынталандыру	Қаржы қауіпсіздігі Мәртебе қатарында болушылық Білік Қызмет Мәселенің шешімі			
Басқа жағдайлар	әйел/еркек Үйленген/бойдақ белгілі бір аймақта өмір сүру Іс шараларға шығу мүмкіндігі Мезгілден тыс жұмыс істеу қабілеті			

4.2.-кесте. Басқару тобының жалпы бағасы туралы есеп

Баға белгісінің аталуы	Белгінің туарлық коэффициенті	1 беогісі бойынша бірінші басқару тобын бағалау				Белгі бойынша бағаның сомасы
		№1 то п	№2 топ	№3 топ	№ i топ	
Ұжым жұмысының жөнге салынғандығы мүшелерінің талқылауларды және жағдайларды талдау белсенді қатысуы	3	0,1 0,3				
Берілген мәліметтерді сапалы дайындау	2	0,2 0,4				
Жағдай бойынша бар негізгі мәліметтерді жүйеге келтіру деңгейі	5	0,6 3,0	0,5 1,0	0,3 0,6		
«Жұмыс мінезі» құжатының дайындалуының және жөнделуінің толықтығы мен, сапасы	4	0,1 0,4				
«Бос орынға, үміткерлерге, мамандыққа баға беретін талаптар» құжатының дайындалуы мен жөнделуінің толықтығы мен сапасы	4	0,2 0,8				
Мәліметтердің толықтығы жинақтылығы жарнама бағытының мақсатқа жету дәрежесі	3	0,5 1,5				
Жарнама орналастыру орнын таңдауға дәлдік	3	0,2 0,6				
Баға белгілері						
1 тобының қорытынды бағасы		7,0				

Әр топқа баға бірлік үлесінде беріледі, себебі барлық бағалар жиынтығы бірге тең болуға тиісті. Әр факторға сай келетін жол екі қатарға бөлінген: жоғары жолда ұжымға берілген баға, төменгі жолда жоғары бағаны салмақтық коэффициентке көбейтілгеннен кейін пайда болған баға.

Әр топтың қорытынды бағасы салмақтық коэффициентке көбейтілген бағалар жиынтығы ретінде анықталады. Салмақтық коэффициентті сараптамалық кеңес анықтайды.

Алынған бағалар жиынтығының нәтижесі бойынша қорытынды жасалады, ең үздік топ анықталып, әр топ жұмысының жетістіктері мен кемшіліктері талқыланады.

2-тәжірибелік сабақ

1-нұсқа

Өзбекстандық кәсіпкер Ардақ Расулов Қазақстанның кейбір қалаларында самарқандық палау жасайтын кәсіпорындар ашатын ойы бар. 2005 жылы Астана мен Алматы қалаларында екі мейманхана ашуға тиісті. Жұмысқа шақырылған құрылыс компаниясы құрылыс жұмыстарын 2005 жылы қаңтар айында бітіруге уәде берген. Бірінші келіп-кетушілер самарқандық палауды сәуір айының аяғында дәмін татуы мүмкін. Әрбір мейманханада бір уақытта кем дегенде жүз адамға қызмет көрсетіледі деп жос-парланып отыр, Ардақ Расуловтың есебі бойынша бір мейманханаға 6 аспазшы, 6 аспазшының көмекшісі, 15 даяшы, 4 бармен, 10 қосалқы жұмысшы керек. 2005 жылы ақпан

айында 5 қыз-меткер жұмыс істейтін болады, оның ішінде Астана қаласында персонал бойынша директор және сауда бойынша директор, Астана мен Алматы қалаларында мейманхана директорлары, Астанада - көмекші керек.

Сұрақтар.

1. 2005 жылғы қаңтар мен сәуір айларында персоналдың керекті санын анықтаңыздар.
2. Ардақ мырза персоналды қабылдаған кезде қандай қиыншылықтарды шешуі мүмкін?
3. Ардақ мырза персоналды қабылдаған кезде қандай әдістерді қолдануы мүмкін? Сіз қандай әдісті жақтар едіңіз?
4. Үміткерлерді бірінші іріктеуді қалай ұйымдастыруға болады? Аспазшыны, даяшыны және қосалқы жұмысшыларды іріктегенде қандай мәселеге көп көңіл бөлер едіңіз?
5. Жұмысқа қабылдау жайында шешімді кім қабылдауға тиісті?
6. Жаңа ғана жұмысты бастаған қызметкерлердің бір-бірімен қарым-қатынасын дамытуды қалай ұйымдастыруға болады?

2-нұсқа

Өзбекстандық кәсіпкер Ардақ Расулов Қазақстанның кейбір қалаларында самарқандық палау жасайтын кәсіпорындар ашпақ ойы бар. 2005 жылы Астана мен Алматы қалаларында екі мейрамхана ашуға тиісті. Жұмысқа шақырылған құрылыс компаниясы құрылыс жұмыстарын 2005 жылы қаңтар айында бітіруге уәде берген. Бірінші келіп-кетушілер самарқандық палауды сәуір айының аяғында дәмін татуы мүмкін. Әрбір мейрамханада бір уақытта кем дегенде жүз адамға қызмет көрсетіледі деп жоспарланып отыр, Ардақ Расуловтың есебі бойынша бір мейрамханаға 7 аспазшы, 7 аспазшының көмекшісі, 16 даяшы, 5 бармен, 11 қосалқы жұмысшы керек. 2005 жылы ақпан айында 6 қызметкер жұмыс істейтін болады, оның ішінде Астана қаласында персонал бойынша директор және сауда бойынша директор, Астана мен Алматы қалаларында мейрамхана директорлары, Астанада - екі көмекші керек.

Сұрақтар.

1. 2005 жылғы қаңтар мен сәуір айларында персоналдың керекті санын анықтаңыздар.
2. Ардақ мырза персоналды қабылдаған кезде қандай қиыншылықтарды шешуі мүмкін?
3. Ардақ мырза персоналды қабылдаған кезде қандай әдістерді қолдануы мүмкін? Сіз қандай әдісті жақтар едіңіз?
4. Үміткерлерді бірінші іріктеуді қалай ұйымдастыруға болады? Аспазшыны, даяшыны және қосалқы жұмысшыларды іріктегенде қандай мәселеге көп көңіл бөлер едіңіз?
5. Жұмысқа қабылдау жайында шешімді кім қабылдауға тиісті?
6. Жаңа ғана жұмысты бастаған қызметкерлердің бір-бірімен қарым-қатынасын дамытуды қалай ұйымдастыруға болады?

«Персоналдарды басқару» пәнінен курстық жұмыстардың тақырыптары

1. «Қазақстан-2030» стратегиясын жүзеге асырудағы кадрлық саясаттың мәні.
2. ҚР еңбек ресурстарының қалыптасуы мен дамуы.
3. Басқару персоналы – оның құрамы, түсінігі, мәні мен мазмұны.
4. Персоналды басқарудың ұйым қызметінің тиімділігіне әсері.
5. Персоналды басқарудың әлеуметтік-психологиялық аспектілері.
6. Кадрлар таңдау принциптері мен әдістері.
7. Басқару кадрларын орналастыру.
8. Ұйымдағы персоналды басқару процесі.
9. Қазіргі заманғы ұйымдағы персоналды бағалау.
10. Персоналды бағалаудың қазіргі заманғы әдістері.
11. Кадрларды дайындаудың шетелдік тәжірибесі.
12. Персоналдарды басқару тиімділігі: арттыру жолдары және бағалау.
13. Кадрлық маркетинг: мәні мен нысандары.
14. Жеке еңбек шарты жұмысшыны жалдау нысаны ретінде.
15. Персонал мотивациясы және еңбек төлемі.
16. Басқару этикасы және оның персоналды басқару жүйесіне әсері.
17. Ұйым персоналын тиімді басқару.
18. Адам ресурстарын басқару функцияларының эволюциясы.
19. Ұйымның дамуы және персоналды басқару жүйесі.
20. Персоналды басқарудағы байланыстырушы процестер.
21. Персоналды басқарудағы диагностикалық үлгі.
22. Ұйымдағы персоналды басқару стратегиясы.
23. Кадрларды дайындау және басқарудағы шетелдік зерттеулер және оны ҚР нарықтық экономикасында қолдану.
24. Қазіргі заманғы жағдайда кадрлар біліктілігін арттыру.
25. Кадрларды жинақтау және қабылдау.
26. Кадрларды таңдау жүйесі.
27. Кадрлармен жұмыс жасау (әлеуметтік-психологиялық аспекты).
28. Нарық жағдайында персоналды басқару.
29. Жаналықтар енгізудегі персоналдар.
30. Ұйымдағы персоналды ынталандыру жүйесі.
31. Еңбек рыногы және халықтың жұмысбастылығы.
32. Басшылық стилі және кадрларды басқару процесіндегі индивид тәртібі.
33. Еңбекті қорғау және ұйымдағы персоналды әлеуметтік қорғау.
34. Ұйымдағы карьераны жоспарлау және дамыту.
35. Ұйым персоналын басқару концепциясы.
36. Нарық жағдайындағы кадрлық бөлім қызметін ұйымдастыру.
37. ҚР нарықтық экономикасы жағдайында персоналды басқарудың тиімді жүйесін қалыптастыру.
38. Еңбек ресурстары рыногының персоналды басқару жүйесіне әсері.
39. Нарық жағдайында кадрларды оқыту және дамыту жүйесі.
40. Қазіргі ұйым стратегиясындағы адам факторы.
41. ҚР экономикасындағы еңбек ресурстарын басқару стратегиясы.

42. Персоналды басқару (шетелдік тәжірибе).
43. Әлеуметтік саясат және ұйымдағы еңбек қауіпсіздігін қамтамасыз ету.
44. Ұйым персоналын стратегиялық басқару.
45. Ұйымдағы персоналмен жұмысты жоспарлау және ұйымдастыру.
46. Жұмыс орнын талдау персоналды тиімді басқару жүйесінің негізі ретінде.
47. Адам ресурстарын басқару: макро- және микродеңгейлердің өзара байланысы.
48. Персоналды басқару технологиясы және оның ұйымда дамуы.
49. Қйым персоналының қызмет нәтижелерін бағалау.
50. ҚР еңбек қатынастарын реттеу.

Негізгі әдебиет:

1. Конституция РК 30.08.1995.
2. Закон. О труде в Республике Казахстан. От 10.12.1999, №493-13 РК. Алматы. 2000
- 3 Назарбаев Н.А. «Казахстан -2030» Послание Президента страны народу Казахстана. Алматы, 1999
- 4 Всеобщая Декларация прав человека. Резолюция 217 АЯП. Генеральной Ассамблеи 10.12.1948. // Правовая реформа в Казахстане. Алматы, №1, 1998
- 5 Гражданский Кодекс РК (общая часть) - Алматы: Жеты жаргы, 199.- 432 бет.
- 6 Конституция РК. — Алматы: Жеты жаргы, 1995-17 бс.
- 7 «О труде в Республике Казахстан». - Алматы: Жеты жаргы.
- 8 Закон РК «О занятости населения. 30.12.1998г.
- 9 Программа гос. Поддержки и развития предпринимательства в РК на 1994-1996 гг. «Советы Казахстана», июнь, 1994
- 10 Агеев А. - Организационная культура современной корпорации: МэиМО, №6, 1990.
11. Алавердиев А.Р. -Управление персоналом в коммерческом банке. М.:«Соминтэк», 1997.
12. Ашимбаев Т.А. -Экономика Казахстана на пути к рынку. Изд. «Казахстан»
13. Грачев М.В. - Суперкадры. М: Дело, 1994.
14. Герчикова И.Н. -Менеджмент -М; 1994, гл. V.
15. Деловая этика в США. М.: Международные отношения, 1991.
16. Исаенко А.И. Кадры управления в корпорациях США. - М: Наука, 1993.
17. Дж. М. Иванцевич, Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления (Основы управления (Основы управления персоналом) М: Дело, 1993.
18. Карнеги Дейл - Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей. М: Прогресс, 1990.
19. Пронников В.А., Ладанов И.Д. - Управление персоналом в Японии, М: Наук, 1989.
20. Шекшня С.В. - Управление персоналом современной организации. М: ПРИОР, 1996.
21. Хруцкий В.Е. - Управленческий потенциал в промышленности - М: 1998.
22. Одегов Ю.Г., П.В. Журавлев. Управление персоналом. Учебник. М. Финанстатинформ, 1997.

23. Управление персоналом. Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина, М: «Банки-биржи», ЮНИТИ, 1998.
24. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. Учебное пособие. Москва-Новосибирск, 1998.
25. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Учебник. М.: Инфра
26. Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала. Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран западной Европы. М: МП «Сувенир», 1993.
27. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента.
28. Система УП на предприятиях. А.Г.Амиров, В.Г. Головина, и др. В 2-томах. М.: Всероссийский центр производительности, 1993.
29. Липатов В.С. Управление персоналом предприятий и организации: Учебник для вузов. М.: ТОО «Люкс-арт», 1996.
30. Мордовин С.К. Модульная программа для менеджеров. Управление человеческими ресурсами, (серия 16). Инфра М.
31. Щекин Г.В. Аттестация и резерв кадров. ВЗУЧП-Киев, 1992
32. Лесбаева Г.Т. Управление персоналом. Алматы- 2003.

Қосымша әдебиет:

1. Журнал «Человек и труд».
2. Журнал «Служба кадров».
3. «Журнал менеджера». Приложение к газете казахстанского предприятия «Бюллетень бухгалтера».
4. Журналы: «Кадры и карьера», «Менеджер», «Директор». Приложение к газете казахстанского предприятия «Бюллетень бухгалтера».
5. Журнал «Вопросы труда», Бюллетень Министерства труда и соц. защиты РК.
6. Управление персоналом Энциклопедический словарь. Под ред. А.Я. Кибанова. М.: «Инфра-М», 1998.
7. Персонал: словарь-справочник Н.Г. Одегов, Н.К. Маусов, М.П. Кулапов, Ю.П. Мительман и др. М.: Гос. экон. Академия. 1994.
8. Газеты «Панорама», «Деловая неделя», «Газета для Босса».

Пішімі 60x84 1/12
Көлемі 39 бет 3,25 шартты баспа табағы
Таралымы 20 дана.
Ш.Есенов атындағы КМТЖИУ
Редакциялық - баспа бөлімінде басылды.
Ақтау қаласы, 32 ш/а.