ТАМАҚ КӘСІПОРЫНДАРЫНДАҒЫ МЕНЕДЖМЕНТ ЖҮЙЕСІНДЕГІ АДАМ РЕСУРСТАРЫ

Лекция №2

Тема: Адам ресурстарының құрылымы мен сипаттамасы

Еңбек ресурстары – бұл еңбекке қабілетсіз деп танылған I және II топтағы мүгедектерді, жеңілдетілген зейнетақы шарттарымен еңбек нарығынан шыққан адамдарды, сондай-ақ еңбекке жарамсыз жас кезеңіндегі тұрғындарды есептемегендегі, еңбекке қабілетті жастағы азаматтар жиынтығы. Бұл санатқа 16 мен 59 жас аралығындағы ер адамдар мен 16 мен 54 жас аралығындағы әйелдер (қоса алғанда) кіреді, сондай-ақ жұмыс істейтін жасөспірімдер мен өз бетінше еңбекпен айналысатын тұрғындар да осы топқа жатқызылады.

Жұмыс күші – бұл кез келген өндірістік немесе еңбек үдерісіндегі басты құрамдас бөлік болып табылады. Ол еңбек құралдарының көмегімен бастапқы шикізатты өңдеп, дайын өнім алуға мүмкіндік береді.

Ұйымның персоналы – бұл еңбек келісімшарттары арқылы ұйыммен ресми түрде еңбек қатынасына түсетін жеке тұлғалар жиынтығы. Бұл адамдар ұйымның құрылымдық бөлігі ретінде заңды түрде тіркеліп, еңбек қызметін жүзеге асырады.

Кадрлар – кәсіпорындар мен мекемелердің, сондай-ақ түрлі ұйымдардың тұрақты негізде жұмыс істейтін, біліктілігі жоғары негізгі қызметкерлері. Бұл ұғым қызметкердің жеке кәсіби сипаттамаларын емес, олардың ұйым мақсаттарына бағытталған ұжымдық еңбек қызметін білдіреді.

Адами ресурстар – бұл қызметкерлер құрамының сапалық сипаттамаларын ескеретін, ұйымдық даму мен өнімділікке ықпал ететін стратегиялық түсінік.

Персоналды басқару объектісі – бұл басқарушылық ықпал бағытталған еңбек ресурстары, яғни ұйымдағы қызметкерлер тобы. Мұндағы субъектілер – бұл басқару қызметін тікелей жүзеге асыратын тұлғалар, атап айтқанда:

- құрылымдық бөлімшелердің басшылары (мысалы, бөлім, қызмет, басқарма жетекшілері, шеберлер, т.б.);
- функционалдық құрылымдар (мысалы, кадрлар бөлімі), олар жоғары басқарушы органға бағына отырып, әдістемелік қолдау мен бақылауды жүзеге асырады.

- Адами ресурстарды басқару әртүрлі деңгейлерде іске асырылады. Басқару деңгейлері мен бағыттарының нақты бөлінуі төмендегі 2.1-кестеде ұсынылған.

Кесте 2.1 Адам ресурстарын басқару деңгейлері

Деңгей	Субъект	Қызмет бағыты
Жоғары	Ұйымның басшылығы (басқарма және оның төрағасы, директорлар кеңесі, бас директор және т. б.)	Қызметкерлермен жұмыс істеу стратегиясы мен басымдықтарын анықтау. Персоналмен жұмыс жөніндегі ережелерді, бағдарламаларды, нұсқаулықтарды және басқа да әдістемелік материалдарды бекіту
Орташа (функционалды)	Персоналды басқару қызметтері (кадрлар бөлімі, Оқу орталығы, психологтар тобы және т. б.)	Кадрлық рәсімдерді және персоналмен жұмысты әдістемелік қамтамасыз етуді әзірлеу. Қызметкерлермен жұмысты ұйымдастыру
Төменгі	Құрылымдық бөлімшелердің басшылары	Қызметкерлермен жедел жұмыс

Қызметкерлерді басқару үдерісі түрлі әдістер жиынтығы арқылы жүзеге асырылады. Негізгі әдістер қатарына ұйымдастырушылық, әкімшілік, экономикалық және әлеуметтік-психологиялық тәсілдер жатады.

Ұйымдастырушылық әдістер – бұл қызметкерлердің лауазымдық деңгейлері мен басқару құрылымының элементтері арасындағы өзара байланыстар мен міндеттерді жүйелеуге бағытталған құралдар. Бұл әдістер көбінесе бейтарап сипатта болады және басқару жүйесінің негізін қалайды. Олар басқа әдістерге қарағанда бастапқы мәнге ие, өйткені ұйымдағы тәртіп пен басқару құрылымын қалыптастыруда басты рөл атқарады.

Әкімшілік әдістер нақты нұсқаулар мен бұйрықтар арқылы қызметкерлердің мінез-құлқын бағыттайды. Мұндай әдістерде басқарушыдан орындаушыға дейінгі қатынаста дербестік шектеліп, нақты міндеттер жүктеледі. Ынталандыру жүйесі сәттілік немесе сәтсіздікке қарай марапаттау не жаза қолдану арқылы жүзеге асады. Бұл тәсілдер бастама көтеруге емес, орындаушылық тәртіпке басымдық береді, әрі олардың тиімділігі басшының басқару стилі мен беделіне тікелей тәуелді.

Экономикалық әдістер – жанама басқару құралдарына жатады. Олар қызметкерлерге мақсаттар мен шектеулерді белгілеу арқылы ықпал етеді, нәтижесінде жұмыстың орындалу сапасы мен мерзімі материалдық ынталандырумен байланыстырылады. Марапат көлемі орындалған нәтижеге тәуелді болады. Алайда, мұндай әдістер зияткерлік сала қызметкерлеріне қатысты баяу нәтиже беруі мүмкін немесе ұзақмерзімді стратегияларда тиімсіз болуы ықтимал.

Әлеуметтік-психологиялық әдістер – бұл қызметкерлердің ішкі мотивациясына әсер етуді көздейтін әдістер жиынтығы. Олар ұжымда жағымды моральдық-психологиялық климат қалыптастыруға, өзара сенімді қарым-қатынас орнатуға және әрбір қызметкердің әлеуетін ашуға бағытталған. Бұл әдістер өзін-өзі жүзеге асыруға жағдай жасау арқылы ұйымның ішкі бірлігін нығайтуға мүмкіндік береді.

Ұйым қызметкерлері қызмет ету саласы мен функцияларына қарай бірнеше санатқа бөлінеді. Өндірістік саладағы ұйымдарда жұмыс істейтін барлық қызметкерлер екі негізгі топқа біріктіріледі: **өндірістік персонал** және **өндірістік емес персонал**. Соңғысына әлеуметтік инфрақұрылымға қызмет көрсететін – медициналық мекемелер, асханалар, балабақшалар, мәдениет үйлері сияқты бөлімшелер қызметкерлері жатады.

Кәсіпорын персоналының құрылымы мен оның сипаттамалық белгілері.

Кез келген өндірістік немесе қызмет көрсету саласындағы кәсіпорынның кадрлық құрылымы қызметкерлерді біліктілік деңгейіне байланысты белгілі бір разрядтар мен санаттарға жіктеуді көздейді. Мысалы, жұмысшылар разрядтар бойынша, ал инженерлік-техникалық қызметкерлер мен мамандар – санаттар негізінде бөлінеді.

Еңбек шарттарының түрлері бойынша қызметкерлер келесі топтарға бөлінеді:

- тұрақты негізде жұмыс істейтіндер;
- уақытша еңбек келісімшартымен жұмыс істейтіндер;
- маусымдық қызметкерлер;

- қосымша қызмет атқарушылар (қоса атқарушылар).

Кәсіпорынның кадрлар жүйесі өзінің құрылымына, санына және сапалық құрамына байланысты бірқатар сипаттамалармен ерекшеленеді.

Сандық көрсеткіштер арқылы персонал құрылымын сипаттау үшін келесі параметрлер қолданылады:

– тізімдік құрам;

– нақты жұмысқа шыққан қызметкерлер саны;

– орташа тізімдік көрсеткіш.

Сапалық құрылым – бұл қызметкерлердің кәсіби деңгейі мен біліктілік дәрежесін сипаттайтын кешенді бағалау жүйесі. Бұл көрсеткіш кәсіпорынның стратегиялық мақсаттарына жету тиімділігін қамтамасыз ететін маңызды фактор саналады.

Сапалық сипаттамалар мынадай бағыттар бойынша анықталады:

- **Экономикалық аспектілер:** еңбек күрделілігі, қызметкердің кәсіби деңгейі, жұмыс саласының ерекшеліктері, еңбек жағдайлары және еңбек өтілі;
- **Жеке тұлғалық сипаттар:** тәртіпке бағыну, кәсіби дағдылардың болуы, адалдық, жылдам әрекет ету және шығармашылық әлеует;
- **Ұйымдастырушылық және техникалық параметрлер:** еңбек жағдайының тартымдылығы, жұмыс орнының техникалық қамтамасыз етілу деңгейі, өндіріс процесінің ұйымдастырылу деңгейі және еңбек үдерісін тиімді жоспарлау;
- **Әлеуметтік-мәдени факторлар:** ұжымдық жауапкершілік, әлеуметтік белсенділік, жалпы мәдениет деңгейі мен адамгершілік даму.

Жұмыс орындарының біліктілік дәрежесі әдетте тарифтік-біліктілік анықтамалық негізінде разрядтар арқылы анықталады, бұл жұмысшылардың еңбек ақысының негізін құрайтын негізгі көрсеткіш. Сол сияқты қызметкерлер үшін лауазымдық жалақыны белгілеу де осы жүйеге сүйенеді.

Кәсіп – адамның белгілі бір қызмет саласында еңбек етуін сипаттайтын негізгі ұғым. Ол арнайы кәсіби білім мен практикалық дағдылардың жиынтығын меңгеру нәтижесінде қалыптасады.

Мамандық – нақты бір кәсіп саласындағы тар шеңберлі еңбек қызметі. Бұл ұғым арнайы оқытуды талап ететін ерекшелігімен сипатталады. Мысалы, "Стандарттау және сертификаттау" мамандығы аясында тағам қауіпсіздігі бойынша маман, өндіріс технологы немесе сапа менеджері ретінде кәсіби бағыттар бөлінеді.

Жұмыс біліктілігі – еңбек процесінің күрделілігі, нақтылығы және жауапкершілік деңгейі арқылы сипатталатын еңбек көрсеткіші.

Қызметкердің біліктілік деңгейі – оның белгілі бір күрделіліктегі міндеттерді орындау үшін қажетті білім, білік және дағдылар жиынтығы. Бұл деңгейлер әдетте тарифтік немесе лауазымдық санаттар арқылы ресми белгіленеді.

Құзырет – маманның кәсіби міндеттерді сапалы орындау қабілеті.

Құзыреттілік – білім, тәжірибе, шешім қабылдау қабілеті мен мінез-құлықтың біріктірілген жиынтығы. Бұл көрсеткіш нақты жағдайға, кәсіби міндетке және лауазым талаптарына сәйкестігімен бағаланады.

Кәсіпорынның сыртқы орта өзгерістеріне жылдам бейімделуі оның ішкі ұйымдастырылу деңгейі мен басқару моделінің икемділігіне тікелей байланысты.

Ұйымдастырушылық құрылым екі негізгі аспект бойынша сипатталады:

- **Басқарылатын объектінің ішкі құрылымы** – мұнда құрылымдық бөлімшелер жүйенің элементтері ретінде қарастырылады, ал олардың арасындағы өзара байланыстар функциялар мен процестердің үйлесімділігін сипаттайды;
- **Басқару аппараты мен өндірістік бөлімшелер арасындағы қатынас** – бұл басқару деңгейлері мен бағыныштылықты сипаттайды.

Кәсіпорындарда басқару құрылымы әртүрлі болуы мүмкін, дегенмен кеңінен таралған ұйымдастыру түрлері мыналар:

- **Сызықтық модель** – билік пен жауапкершілік тікелей байланыста ұйымдастырылады;
- **Сызықтық-штабтық құрылым** – кеңес беру және сараптамалық функциялар енгізілген құрылым;
- **Функционалдық жүйе** – нақты функциялар бойынша басқару (маркетинг, қаржы, өндіріс);
- **Сызықтық-функционалдық құрылым** – екі тәсілдің үйлесімі;
- **Матрицалық модель** – жоба мен функционалды басқару қатар жүзеге асады.

Кейбір ірі кәсіпорындарда оқшауланған бөлімшелердің бөлінуі орын алады, бұл департаментализация деп аталады. Мұндай жағдайда құрылым дивизиондық сипатқа ие болады. Ұйымдастыру құрылымын таңдау ұйымның стратегиялық жоспарларына тікелей байланысты.

Ұйымдастырушылық құрылым түрлері

Ұйымдастырушылық құрылымдар үш негізгі түрге бөлінеді:**дәстүрлі, бейімделгіш** және **дивизиондық**.

1. Дәстүрлі құрылымдар

Бұл басқарудың классикалық үлгілері, олар тұрақты ұйымдарда кеңінен қолданылады:

Сызықтық (линейная);

Сызықтық-функционалдық (линейно-функциональная);

Функционалдық (функциональная).

2. Бейімделгіш құрылымдар

Бұл өзгермелі сыртқы ортаға тез жауап беруге мүмкіндік беретін икемді басқару жүйелері:

Матрицалық (матричная);

Жобалық (проектная).

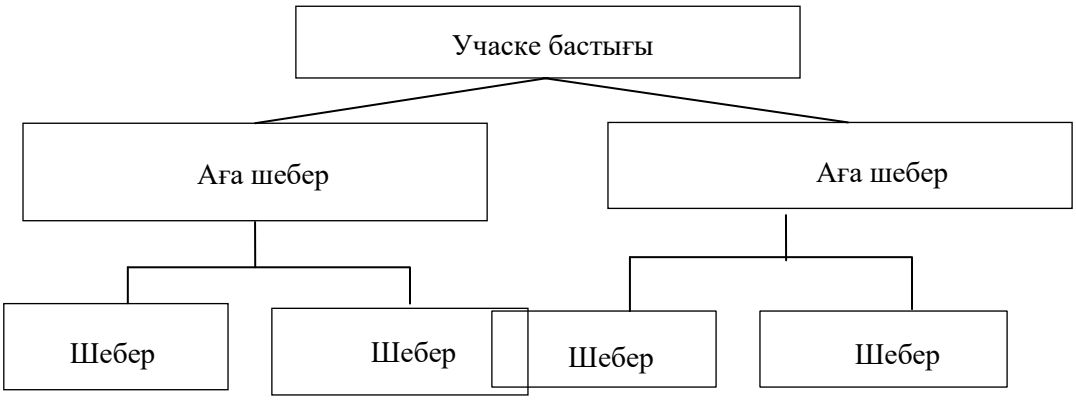
3. Дивизиондық құрылымдар

Ірі компаниялар мен холдингтерде жиі кездесетін құрылым түрлері, олар ұйымды өнімдік немесе аймақтық қағидат бойынша бөлуді қарастырады:

Өнімдік (продуктовая);

Аймақтық (региональная).

Ұйымдастырушылық құрылымдардың графикалық бейнелері **2.2–2.суреттерде** көрсетілген.



Сурет - 2.2. Сызықтық ұйымдастырушылық құрылым

Бұл басқару құрылымына тік бағыныштылық жүйесі тән, мұнда иерархия келесідей құрылады: жоғары деңгейдегі жетекші – орта буын басшысы (бөлімше жетекшісі) – орындаушы персонал. Басқару және ақпараттық ағындар тек жоғарыдан төмен қарай жүзеге асады. Мұндай модель көбіне қарапайым құрылымды ұйымдарға тән, онда жеке функционалдық бөлімшелер қарастырылмаған.

Бұл құрылым функцияларды бөлусіз қалыптастырылады.

Ірі тағам өндірісі кәсіпорындарында функционалдық басқару құрылымдарының кемшіліктерін жою мақсатында дивизионалдық басқару құрылымы қолданылады. Бұл жағдайда басқару жүйесі өндірілетін өнім түрлеріне немесе қызмет көрсетілетін аймақтарға негізделіп ұйымдастырылады.

Мысалы, сүт өнімдері, ет өнімдері және нан-тоқаш өнімдері бойынша бөлек өндірістік бөлімдер құрылуы мүмкін. Әр дивизион өз құрамында шикізатпен жабдықтау, өндірістік технологиялар, маркетинг және өткізу, қаржылық есеп және бухгалтерия бөлімдерін қамтиды. Бұл жоғары басшылықтың ағымдағы өндірістік процестерден босап, стратегиялық басқару мен инновациялық даму бағыттарына назар аударуына мүмкіндік береді.

Дивизионалдық құрылымның басты артықшылықтары – әрбір өнім түрі бойынша басқаруды оңтайландыру, жергілікті нарық ерекшеліктеріне тез бейімделу және шикізатпен жабдықтау мен өндірістік процестердің тиімділігін арттыру. Сонымен қатар, бұл басқару жүйесі тағам өндірісінің стандарттарын сақтау, өндірістік қуатты оңтайлы пайдалану және жекелеген өнім топтары бойынша мамандандырылған персоналды тиімді басқаруға жағдай жасайды.

Тағам өндірісінде матричалық басқару құрылымы жаңа өнімдер жасау, өндірістік процестерді оңтайландыру немесе жаңа технологияларды енгізу үшін тиімді басқару жүйесі ретінде қолданылады. Бұл құрылым уақытша жобалық топтардың ұйымдастырылуына негізделеді. Мысалы, функционалды тағам өнімдерін әзірлеу, биоыдырайтын қаптамаларды өндіріске енгізу немесе азық-түлік сақтау мерзімін ұзартуға бағытталған инновациялар бойынша уақытша топтар құрылуы мүмкін. Мұндай құрылымда мамандар екі жақты бағыныштылықта жұмыс істейді: біріншіден, жобалық жетекшіге, яғни, белгілі бір инновациялық жобаны іске асыратын маманға, екіншіден, компанияның негізгі құрылымдық бөлімшелеріне, мысалы, технологиялық бөлім немесе өндіріс басқармасына бағынады.

Бұл басқару жүйесі кадрларды икемді бөлуге, инновациялық жобаларды жедел жүзеге асыруға және жаңа нарық талаптарына бейімделуге мүмкіндік береді. Алайда, матричалық құрылымның кемшіліктері де бар, атап айтқанда басқару жүйесінің күрделілігі, жауапкершіліктің бөлінуіне байланысты ішкі ұйымдастыру мәселелерінің туындау ықтималдығы, өндіріс бөлімдері мен жобалық топтар арасында үйлестірудің қиындығы.

Мұндай басқару жүйесі жаңа технологияларды енгізетін тағам өнеркәсібі кәсіпорындары, халықаралық нарыққа шығатын компаниялар және экологиялық таза өнімдерді дамытуға бағытталған ұйымдар үшін тиімді болып табылады. Сондықтан дивизионалдық құрылым тағам өндірісінде өнім түрлері немесе нарық сегменттері бойынша басқаруды ұйымдастыруға мүмкіндік берсе, матричалық басқару жүйесі инновациялық жобаларды іске асыруға, өндірістік процестерді жаңғыртуға және жаңа өнімдерді әзірлеуге жағдай жасайды. Бұл басқару жүйелері тағам қауіпсіздігін қамтамасыз ету, өндіріс тиімділігін арттыру және нарықтық сұраныстарға бейімделу үшін маңызды рөл атқарады.