

О. В. ПАКЛИНА

ИНФОКОММУНИКАЦИЯЛЫҚ ТЕХНОЛОГИЯЛАР ЖӘНЕ БАЙЛАНЫС ЖҮЙЕЛЕРІ КӘСІПОРЫНДАРЫНДАҒЫ ӨНДІРІСТІК ҚЫЗМЕТТІ ҰЙЫМДАСТЫРУ

ОҚУЛЫҚ

«Байланыс желілері және коммутация жүйелері» мамандығы бойынша орта кәсіптік білім беру бағдарламаларын іске асыратын білім беру ұйымдарының оқу үрдісінде оқулық ретінде пайдалануға «Білім беруді дамытудың федералдық институты» федералдық мемлекеттік дербес мекемесімен
ҰСЫНЫЛҒАН

*«ББДФИ» ФМБМ рецензиясының 2016 ж.
18 наурыздағы 67 тіркеу нөмірі*



Мәскеу
«Академия» баспа орталығы
2016

ӘОЖ 621.397(075.32)

КБЖ 32.949я723

П133

Пікір беруші—

№23 Қонақжайлылық және менеджмент индустриясы колледжінің оқытушысы,
экон. ғыл. канд. *Т.А.Катасонова*

О. В. Паклина

П133 Инфокоммуникациялық технологиялар мен байланыс жүйелері кәсіпорындарындағы өндірістік қызметті ұйымдастыру: орта кәсіптік білім беру мекемелерінің студенттеріне арналған оқулық / О. В. Паклина. — М.: «Академия» баспа орталығы, 2016. — 288 б.

ISBN 978-601-333-135-5 (каз.)

ISBN978-5-4468-2589-9(рус.)

Оқулық «Байланыс желілері және коммутация жүйелері» мамандығы бойынша орта кәсіптік білімнің Федералдық мемлекеттік білім беру стандарты талаптарына сәйкес құрастырылған; КМ.04 «Кіші құрылымдық бөлімшенің өндірістік қызметін ұйымдастыруға қатысу».

Өндірісті ұйымдастыру негіздері, кәсіпорындар түрлері мен формалары, технологиялық үрдіс пен оның элементтері қарастырылған. Менеджмент жүйесіндегі ынталандыру мәселелеріне ерекше көңіл бөлінген. Адамдардың жеке ерекшеліктері жайлы білімге және дұрыс шешім қабылдау ептілігіне сүйене отырып, ұйымның тиімді қызметіне қалай қол жеткізуге болатыны туралы тәжірибелік ұсыныстар келтірілген.

Орта кәсіптік білім беру мекемелерінің студенттеріне арналған.

Оқу басылымы

ӘОЖ621.397(075.32)

Ольга Валентиновна Паклина

КБЖ 32.949я723

Инфокоммуникациялық технологиялар мен байланыс жүйелері кәсіпорындарындағы өндірістік қызметті ұйымдастыру

Оқулық

Редактор Ю. Н. *Лаврухин*, Ә. Қ. *Шапауов*. Компьютерлік беттеу: Р. Ю. *Волкова*
Корректор Л. В. *Гаврилина*

Бас. № 101117202 . Баспаға қол қойылған 2016 ж. 15.04.. Пішімі 60 x 90/16.

Гарнитура «Балтика». Офсеттік қағаз. Офсеттік баспа.Шарт. бас.п. 18,0.

Таралымы 1000 дана. (1-ші зауыт 1 — 500 дана.).Тапсырыс №

«Академия» баспа орталығы» ЖШҚ. www.academia-moscow.ru129085, Мәскеу, Мир даңғ., 101В, 1-құр. Тел./факс: (495) 648-0507, 616-00-29. 2015 ж. 25.05. № РОСС RU. АЕ51. Н 16679 санитарлық-эпидемиологиялық қорытындысы. Баспа ұсынған электронды тасымалдағыштардан «Бірінші үлгілі баспахана» ААҚ-да басылған.

ISBN 978-601-333-135-5 (каз.)

ISBN978-5-4468-2589-9(рус.)

© О.В. Паклина, 2016

© «Академия» білім беру-баспа орталығы, 2016

© Безендіру. «Академия» баспа орталығы, 2016-

Құрметті оқырман!

Бұл оқулық «Байланыс желілері және коммутация жүйелері» мамандығы бойынша оқу-әдістемелік жиынтығының бөлігі болып табылады және КМ.04«Кіші құрылымдық бөлімшенің өндірістік қызметін ұйымдастыруға қатысу» кәсіптік модулін зерделеуге арналған.

Жаңа буындағы оқу-әдістемелік жиынтықтар жалпы білімдік және жалпы кәсіптік пәндер мен кәсіптік модульдарды зерделеуге мүмкіндік беретін дәстүрлі және инновациялық оқу материалдарын қамтиды. Әр жиынтықта жұмыс берушінің де талаптарын ескерумен жалпы және кәсіптік құзыреттіліктерді меңгеру үшін қажетті оқулықтар мен оқу құралдары, оқыту және бақылау құралдары бар.

Оқу басылымдары электронды білім беру ресурстарымен толықтырылады. Электронды ресурстар интерактивті жаттығулар мен тренажерлары бар теориялық және тәжірибелік модульдарды, мультимедиялық объектілерді, Интернеттегі қосымша материалдар мен ресурстарға сілтемелерді қамтиды. Оларға терминологиялық сөздік пен жұмыс уақыты, бақылау және тәжірибелік тапсырмаларды орындаудың нәтижелері сияқты оқу үрдісінің негізгі параметрлері белгіленетін электронды журнал енгізілген. Электронды ресурстар оқу үрдісіне оңай кіріктіріледі және әртүрлі оқу бағдарламаларына бейімденуі мүмкін.

Оқулықта кәсіптік құзыреттіліктерге сәйкес кәсіптік қызметті меңгерудің жаңа тәсілдемелері қарастырылған, атап айтқанда: құрылымдық бөлімшенің өндірістік қызметін ұйымдастыруға қатысу – жұмысты жоспарлау және ұйымдастыруға, құрылымдық бөлімшенің жұмысын басқаруға, сондай-ақ бөлімше қызметінің үрдісіне және нәтижелеріне талдау жасауға мүмкіндік береді. Бұл оқулық:

- жұмыс орындарын ұтымды ұйымдастыру ептілігін алуға, кадрларды орналастыру жұмыстарына қатысу мен оларды еңбек бұйымдары мен құралдарымен қамтамасыз етуге;
- жеке тұлға мен ұжым психологиясын бағалауға қатысу;
- негізгі және көмекші жабдыққа қызмет көрсетуді ұйымдастырудың тиімділігін сипаттайтын көрсеткіштерді есептеуге;
- басқарушылық шешімдер қабылдап, оларды іске асыруға;
- қызметкерлерді өндірістік міндеттерді шешуге ынталандыру;
- тартысты жағдайларды, күйзелу мен тәуекелдерді басқаруға;
- ұйымды басқарудың заманауи технологияларымен; кәсіпкерлік қызметтің негіздерімен; кәсіптік қызмет саласындағы менеджмент ерекшеліктерімен; команданы құрудың теориясы мен практикасымен; ұйым бөлімшесін басқарудың заманауи технологияларымен; телекоммуникациялық жүйелер мен ақпараттық-коммуникациялық байланыс желілерін пайдаланудың өндірістік және технологиялық үрдістерін ұйымдастыру қағидаттары, формалары мен әдістерімен; ұжымдағы іскерлік қарым-қатынас қағидаттарымен; конфликтология мен іскерлік әдеп негіздерімен танысуға, сондай-ақ жеке тұлға мен ұжым психологиясын білу; іскерлік қарым-қатынастар құру және бизнес жүргізу үшін ақпараттық-коммуникациялық технологияларды қолдану; заманауи ақпараттық технологиялар негізінде бөлімше қызметінің үрдісіне және нәтижелеріне талдау жүргізу негізінде ұйымдағы құрылымдық бөлімшенің жұмысын жоспарлау және ұйымдастыру тәжірибесін алуға мүмкіндік береді. Орта буын мамандарын даярлаудың негізгі кәсіптік білім беру бағдарламаларын меңгеруге арналған.

ҚҰРЫЛЫМДЫҚ БӨЛІМШЕНІҢ ЖҰМЫСЫН ЖОСПАРЛАУ ЖӘНЕ ҰЙЫМДАСТЫРУ

1.1. ӨНДІРІСТІ ҰЙЫМДАСТЫРУДЫҢ НЕГІЗДЕРІ

Байланыс — қызметтері тұтынушыларға хаттар, жеделхаттар, телефон арқылы сөйлесу, радио және телевидение бағдарламалары сияқты әртүрлі сипаттағы хабарламаларды, машиналық және өзге де ақпарат түріндегі деректерді беру болып табылатын қоғамдық өндіріс салаларының бірі. Қоғамдық өндірістің барлық аялары мен салаларына, тұрғындарға ақпаратты жинау, өңдеу және беру бойынша қызметтерді ұсына отырып, байланыстың материалдық өндіріс салаларына тән барлық ерекшеліктері бар.

Өнеркәсіп және өндірістің өзге салаларына ұқсас байланыс қызметтерінің құрылуына еңбек құралдары, еңбек бұйымдары мен байланыс қызметкерлері еңбегінің қатысуы материалдық өндіріс саласы ретінде байланыстың экономикалық ерекшелігі болып табылады.

Ақпаратты беру үрдісін жүзеге асыратын *еңбек құралдарына* байланыс кәсіпорындарының негізгі қорларын құрайтын жабдық пен аппаратура, станциялық және сызықтық құрылыстар, өндірістік ғимараттар, құрал-саймандар жатады.

Өзінің берілу үрдісінде кеңістіктегі орын ауыстыратын хабарлама, ақпарат *еңбектің мәні* болып табылады. Еңбек мәніне еңбек құралдарымен әсер ету байланыс қызметкерлерімен жүзеге асырылады, бұл қызмет түрі соңында құнының тұтыну құнын құрайды. Байланыс қызметтерін тұтыну үрдісі материалдық өндіріс салаларының өнімін (тауарларын) тұтыну үрдісіне ұқсас. Егер байланыс қызметі өндірістік салада тұтынылатын болса, оның құны жаңадан жасалатын тауардың құнына ауыстырылады. Егер байланыс қызметтері бейөндірістік салада тұтынылатын болса немесе жеке тұтынуға жарап жатса, тұтынылуымен қатар олардың құны да жойылады.

Байланыстың бірінші салалық ерекшелігі жасалатын өнімнің спецификасымен анықталады, яғни ол өнеркәсіп өнімі сияқты жаңа заттай өнім (тауар) болып табылмайды, ал қызмет түрінде көрініс табатын ақпарат беру үрдісінің түпкілікті пайдалы әсерін білдіреді.

Өнімнің дерексіз сипаты өндірістік үрдістегі өнімнің заттық тасымалдағышы болып табылатын шикізат пен негізгі байланыс қызметтері өзіндік құнының құрылымында көрініс табады. Бұл ретте материалдық шығындардың үлес салмағы шамалы, ал негізгі бөлігі жанды еңбекті төлеуге, сондай-ақ өндірістік қорлар құрылымына жұмсалады: айналым қаражатының (материалдар, қосалқы бөлшектер) үлесі шамамен 7 %-ды, негізгі қорлар үлесі - 93 %-ды құрайды.

Байланыстың екінші салалық ерекшелігі біріншісімен тығыз байланысты және байланыс қызметтерін тұтыну үрдісінің олардың өндіру үрдісінен белгілі бір уақыт аралығында өзара бөлінбеуімен сипатталады. Әсіресе, бұл ерекшелік телефон байланысында байқалады, осындағы телефон хабарламасын беру үрдісі – өндіріс үрдісі – абоненттердің қатысуымен өтеді және олардың қатысуынсыз мүмкін болмайды, яғни тұтыну үрдісімен тұспа-тұс келеді. Осыған байланысты саланың өндірістік қызметінің түпкілікті нәтижесі қорда, қоймада сақталуы, өндіріс аясынан алынып, сатылым айналымына түсуі мүмкін болмай қалады. Бұл ерекшеліктен байланыс құралдарын барынша тұтынушыға жақындату, ұжымдық (байланыс бөлімшелері, сөйлесу пункттері) және жеке (абоненттік пункттер) тұтынудың байланыс пункттері желісінің тығыздығын арттыру талаптары туындайды.

Тұтыну және өндіріс үрдістерінің бір-бірінен бөлінбеушілігі байланыс саласындағы өндіріс үрдістерінің ұйымдастырылуына уақыт аралығында (тәулік сағаттары, апта күндері, жыл айлары бойынша) келіп түсетін жүктеме әркелкілігінің елеулі әсеріне себепші болады. Жүктеме әркелкі болған жағдайларда байланыс кәсіпорындары тұтынушылар талап ететін байланыс қызметтерінің сапасын қамтамасыз ету үшін жүктеме азайған сағаттарында жеткіліксіз қарқынды пайдаланылатын өндірістік қуаттылық пен жұмыс күшінің мол резервтерін құруға міндетті. Осыдан бөлек, байланыс қызметтеріне сұраныс артқан сайын болашақта дамуы үшін өндірістік қуаттылық резервтері құрылады. Бұл кәсіпорындар қызметінің бірқатар экономикалық көрсеткіштерінің объективті нашарлауына, еңбек өнімділігі мен қор қайтарымының төмендеуіне,

қызметтердің өзіндік құнының өсуіне әкеледі. Осымен қатар, тұтынушыларға жоғары сапалы қызмет көрсету үшін өндірістік ресурстардың объективті қажетті резервтерін құра отырып, байланыс кәсіпорындары өндіріс тиімділігін арттырудың, ең аз шығындалып, ең көп нәтижеге қол жеткізудің резервтерін анықтап, пайдалануы қажет.

Байланыстың өндірілу үрдісінде ақпарат еңбектің мәні ретінде тек кеңістіктегі орнын ауыстыруы қажет, бұл еңбектің мәнін заттай (физикалық, химиялық) өзгеріске ұшырататын өнеркәсіппен салыстырғандағы **байланыстың үшінші салалық ерекшелігі**. Ақпарат электр байланыс құралдарының көмегімен электр дабылдарына айналған жағдайда да, оны қабылдау кезеңінде оның бастапқы формасына қайта қалпына келуі орын алады. Кеңістіктегі орын ауыстыруынан бөлек ақпараттың кез келген өзгеруі оның бұрмалануын, тұтынушылық құнының жоғалуын білдіреді және тұтынушыларға зиян келтіреді.

Осыған байланысты, ақпаратты берудің шынайылығы, оның қалпына келу дәлдігі мен берілу үрдісінде оның тұтынушылық қасиеттерін сипаттайтын сапалық және сандық параметрлерінің қамтамасыз етілуі аса маңызды болып келеді.

Ақпаратты беру үрдісі әрқашан екі жақты болып келеді, яғни ақпаратты беруші және қабылдаушы арасында өтеді, бұл **байланыстың төртінші салалық ерекшелігі** болып саналады. Ақпаратты беру қажеттілігі әртүрлі пункттердегі тұтынушылар арасында туындауы мүмкін болғандықтан, бұл барлық елді мекендерді байланыстыратын сенімді, тұрақты, тармақталған байланыс желісін құруды талап етеді.

Байланыс желісі өзара әрекеттесе отыратын ақпараттың екі жақты берілу үрдісін қамтамасыз ететін байланыс желілері мен арналары арқылы өзара байланысқан кәсіпорындар және пункттерден тұрады. Осы жағдайларда әр байланыс кәсіпорны ақпаратты беру үрдісіне қатыса отырып, қызметтерді жалғыз ғана өндірушісі болмайды. Мәселен, қалааралық хабарламаларды беру үрдісіне бір емес, өндірістік үрдістің шығыс, транзиттік және кіріс сияқты бөлек кезеңдерінде белгілі функцияларды атқаратын бірнеше кәсіпорын қатысады. Сөйтіп, қалааралық телефон қосылуы автоматты түрде орнатылғанда шығатын шеттен өндіріс үрдісіне қалааралық телефон желісі мен қалааралық телефон станциясы, кірегіш шеттен де ұқсас кәсіпорындар, сондай-ақ қалалық байланыс арналарын ұсынып отыратын кәсіпорындар қатысады

(мысалы, ел ішіндегі қалаларлық қосылу жағдайында – «Ростелеком» АҚ).

Байланыс саласының ерекшеліктері, оның қызмет көрсетуші инфрақұрылымдық сипаты саланы еңбектің екі өндірістік және бейөндірістік аясы арасында бөлу үшін формалды себептер болады. Бұл жалпы ішкі өнімге және ұлттық кіріске материалдық байланыс саласында пайда болатын өндіріс байланыс салаларына қызмет көрсету кезінде өндірілетін құнның сол бөлігі ғана енгізілетінінен көрініс табады. Бейматериалдық өндіріске және тұрғындарға қызмет көрсету бөлігінде байланыс бейөндірістік аяға жатқызылады.

Өңгіме мынада, ғылыми-техникалық прогресс, өндіріс көлемдерінің артуы, тауар өндірушілері арасындағы деңгейлес байланыстарды кеңейту жағдайында, ақпарат көлемі өндіріс көлемдеріне қарағанда жылдамырақ қарқынмен өседі. Осы тұста ел байлығының құрамдас бөліктерінің бірі ретінде ақпарат ең маңызды ұлттық ресурсқа айналууда. Ақпараттың тозуы емес, керісінше өсуі, сапа жағынан жетіле түсуі және сонымен қатар басқа ресурс түрлерінің оңтайлы пайдалануына, олардың сақталауына, ал кейбір жағдайларда – кеңеюіне және жаңа ресурстардың жасалуына жәрдемдесетіні ақпараттың ресурс ретінде оған тән белгісі болып табылады.

Өртүрлі қолданыс салаларында электр байланысы құралдарының тиімділігін бағалау жөніндегі зерттеулер осы әлеуметтік-өндірістік инфрақұрылымның маңызды бөлігінде қызмет тұтынушылары алатын ұтысын куәландырады. Нарық жағдайында, оның қарқындылығы мен бәсекелестігімен, байланыстың, әсіресе электр байланысы рөлінің өсетіндігі айдан анық, өйткені іскерлік саладағы сенімді серіктес – бұл барлық ақпараттан хабардар, сұраныс пен ұсыныс, тауарларды өндіріп өткізу және қызметтерді сату арасында жақсы бейімделген, жылдам әрекет ететін серіктес. Жоғары сапалы байланыс нарық инфрақұрылымының маңызды құрамдас бөлігі, нарықтық қарым-қатынастардың күшті катализаторы, коммерциялық табыстың кепілі болып табылады.

Ақпараттың жеткіліксіз көлемі, оның бұрмалануы немесе мезгілсіздігі өндірушілер мен тұтынушылар арасындағы байланыстың бұзылуына, диспропорцияның пайда болуына, орасан қаржылай шығындарға, экономикалық даму қарқындарының жалпы төмендеуіне әкеледі. Мемлекеттің экономикалық деңгейін сипаттау үшін Халықаралық валюта қоры пайдаланатын алты экономикалық көрсеткіштердің бірі етіп телефон тығыздығын алғаны кездейсоқ

емес. Электр байланысының халықаралық одағы жанындағы Бүкіләлемдік байланысты дамыту жөніндегі Тәуелсіз халықаралық комиссиясының пікірінше, кез келген елдің экономикалық даму бағдарламасында ұлттық экономикасының дамуындағы байланыс құралдарына тиісті көңіл бөлінбегенінше және ұлттық байланыс жүйелерінің дамуына нақты басымдық ұсынылмағанынша, осындай бағдарлама теңдестірілген және тиімді болып қарастырылуы мүмкін емес.

Сірә, телекоммуникациялар желісінің даму деңгейі жоғары емес Ресей үшін, дәстүрлі және жаңа байланыс түрлерінің жылдамдатылған даму мәселесі техникалық базаны құру құралы ретінде ғана емес, сондай-ақ қоғамдық өндіріс тиімділігін арттыру және әлеуметтік міндеттерді шешудің маңызды факторы ретінде де ерекше маңызды мәнге ие болуда.

Ресей телекоммуникациялары саласында техникалық және экономикалық саясатты құра отырып, нарықтық экономиканың аса маңызды институттары болып табылатын жаңа құрылымдар (акционерлік қоғамдар, концерндер, ассоциациялар, биржалар, банктер) берілетін ақпараттың саны мен сапасына аса жоғары талаптар қояды. Отандық телекоммуникациялық желілер ішкі нарықта ғана емес, сондай-ақ сыртқы нарықта да ақпараттың тез әрі дәлме-дәл берілу қажеттілігін қамтамасыз ету қажет, бұл көптеген бірлескен кәсіпорындардың, еркін кәсіпкерлік аумақтардың құрылуына, елге шетелдік капиталдың ағылуына байланысты өте өзекті болып келеді.

Кәсіпорында өндірісті ұйымдастыру – бұл өндірістік үрдістің барлық құрамдас бөліктерін бір үрдіске біріктіру, сондай-ақ өндірістің экономикалық және әлеуметтік тиімділігіне қол жеткізу мақсатында олардың ұтымды өзара әрекеттесуін және үйлесуін қамтамасыз ету бойынша қызметтің түрі.

Өндірісті ұйымдастыру кәсіпорындағы тиімді жұмысының кепілі болып келеді, себебі ол еңбек ұжымдарының жоғары өнімділігі, кәсіпорын ресурстарының ұтымды пайдалануына, сондай-ақ жұмыс үрдісінде ұйымдастырушылық мәдениет пен жеке тұлғаның дамуына мүмкіндіктер жасайды. Кәсіпорында басқару иерархиясының барлық деңгейлерінде жүзеге асырылады.

Кәсіпорындағы өндірісті ұйымдастыру мына қызмет түрлерін қамтиды:

- кәсіпорын құрылымын анықтау, негіздеу және ұдайы жетілдіру;
- өнімді әзірлеуден бастап, оны тікелей тұтынушыға жеткізумен

аяқтап, барлық өндірістік үрдістердің өзара байланысқан жұмысын жоспарлау және қамтамасыз ету;

- өндірістік инфрақұрылымның құрылымдық бірліктерін ұйымдастыруды жоспарлау және іс жүзінде іске асыру;
- өндірістің барлық құрамдас бөліктерінің уақыт ішінде оңтайлы үйлесуін қамтамасыз ету;
- тікелей үрдіс қатысушылары үшін жұмыс күші мен еңбек құралдарының барынша тиімді қосындысы бола алатындай еңбек жағдайларын жасау;
- өндіріс жүргізудің ұйымдастырушылық формалары мен экономикалық тәсілдерін оңтайлы үйлестіру.

Өндірісті ұйымдастырудың міндеттері – бұл өндірістік үрдістегі қарым-қатынастар мен байланыстарды реттеу, қызметкерлер жұмысы арқылы еңбек ресурстарын үнемдеу, қызметкерлер жұмысының шығармашылық сипатын арттыру, және жұмыс нәтижесіне деген ұжымдық және жеке қызығушылығын қамтамасыз ету. Сондай-ақ, кәсіпорындағы өндірістік қызметтің барлық бағыттарының іске асырылуы үшін қажетті жағдайлардың қамтамасыз етілуі маңызды міндет болып табылады. «Ұйымдастыру» термині бірдеңені немесе әлдекімді ұйымдастыру, үйлестіру, бір бүтінге біріктіру; дұрыс жүйеге келтіруді білдіреді.

Ұйым — ортақ бағдарламамен, ортақ мақсат немесе міндетпен біріктірілген адамдар тобы.

«Ұйым» термині адамзат қызмет түрлерінде екі мағынада қолданылады:

- қандай болсын мақсатқа жету, қандай болсын міндетті шешу үшін біріктірілген адамдар немесе адамдар тобының үйлестірілген қызметі ретінде ұйымдастыру үрдісі;
- адамдар мен топтарды біріктірудің формасы (құрылым, кәсіпорын, ұйым).

«Ұйымдастыру/Ұйым» терминінің осы екі мағынасынан мағыналардың өзара қатты «араласуы» байқалады: құрылым (кәсіпорын – ұйым) кәсіпорынның (ұйымның) барлық бөліктерін белгілі бір сәйкестікпен немесе тәртіппен үйлестіруге негізделген ұйымдастырылған әрекетінсіз (функциясыз) жасауы мүмкін емес. Басқаша айтқанда, ұйымдастырылған қызмет ұйымдастырылған құрылымның динамикалық аясын қамтамасыз етеді. Басқару мектептері «ұйымдастыру» ұғымына әртүрлі анықтамалар береді:

- **басқарудағы дәстүрлі бағыттар** – ғылыми басқару, бюрократия, әкімшіліктендіру «ұйымдастыруды» белгілі

мақсатқа қол жеткізу үшін белгілі адамдар санының күшін бағыттау және пайдалануды мақсат еткен үрдіс деп түсіндіреді. Осындағы «ұйымдастыру» ұғымының түсіндірмесі функционалдық жағын, еңбектің бөлінуін, қарым-қатынастар құрылымдығын, билік пен бақылауды қамтиды;

■ **басқарудағы мінез-құлықты бағыттар** – адам қарым-қатынастарының теориясы және мінез-құлық мектебі «ұйымдастыру» терминін ішінен ұйымдастырушылық мінез-құлықты жүзеге асыратын әлеуметтік ағза ретінде анықтайды. Бұл анықтамасы адамдардың өзара әрекеттесуі, күштердің үйлестірілуі адамдар қарым-қатынасына, ортақ мақсаттарды іске асыру үшін ынталандыруға сүйенеді;

■ **басқарудағы заманауи бағыттар** – алдыңғы екі анықтаманың үйлестірілуі, яғни бір мезетте құрылымдық және мінез-құлық аспектілерінің бірігуі. Сөйтсе, ұйымдастыру – жеке адамдар мен ортақ мақсаттарды жүзеге асыру құралдары арасындағы үлестіру. «Ұйымдастыру» терминін анықтаудағы айырмашылық басқару мектептері немесе мамандардың осы терминге қатысты түрлі көзқарастарымен дәлелденеді.

Ф.Тейлордың анықтауынша, *ұйымдастыру* – функционалдық басқару, яғни ол өндірістік функцияны атқарады, мысалы, еңбекті ұйымдастыру, ынталандыру, тәртіп орнату, тәрбиелеу.

А. Файольдің анықтауынша, *ұйымдастыру* – өз қызметін орындау үшін кәсіпорынды барлық қажетті ресурстармен қамтамасыз ету.

Г. Саймонның анықтауынша, *ұйымдастыру* – шешімдер қабылдау үрдісінде оның қызметіне қатысушыларының арасындағы коммуникациялар мен байланыстардың кешенді құрылымы. Оның пікірінше, формалды ұйымдастыру мінез-құлық пен қарым-қатынастардың моделі болып аңғарылады, ол бағытталған және заңды негіздерде ұйым мүшелері үшін жоспарланады. Г. Саймон «басқаруды» кооперативтік топтық мінез-құлық деп анықтағанын атап өткен жөн.

«Басқару» термині әртүрлі топтарға, өзара ынтымақтастықтағы адамдарға және ынтымақтастығы үшін жүзеге асырылатын нақты мақсаттарға да тәуелді емес, мақсаттарға жету үшін қолданылатын технологиялық әдістерді бақылауға да тәуелді емес мінез-құлық модельдеріне қатысты тарлау мағынасында да қолданылады.

П. Друкердің анықтауынша, еңбекті сәйкестендіру және оны алуан түрлерге және басқарылуы мүмкін, ал кейін бөлімшелермен

топтастырылатын функцияларға бөлу үшін қызмет, шешімдер мен қарым-қатынастарды талдау үрдісі және оның функциялары мен бөлімшелерін басқару үшін кадрларды таңдау.

Анықтамалардың елеулі әр алуандығы бола тұра, ұйым – бұл алдымен, қызметтің ұжымдық әлеуметтік субъектісі, Бірлескен қызметі үрдісінде адамдардың (әлеуметтік топтардың) мінез-құлқын біріктіретін, үйлестіретін және бағыттайтын әлеуметтік жүйе. Олардың қызметі кіріктірілген, ал ұйым элементтерінің әрекеттері саналы және мақсатқа бағытталған.

Ұйымды басқарушылық шешімдер қабылданатын нарықтық экономиканың негізгі бірлігі ретінде қарастырайық. Ұйым белгілі шекарасы, өзара байланысқан мақсаттардың нақты жиынтығы бар саналы түрде үйлестірілетін әлеуметтік құрылым болып табылады.

Жүйе ретінде ұйым тұтастықты құрайтын өзара байланысқан элементтердің жиынтығы болып саналады. Кез келген ұйым ашық жүйе болып келеді, себебі сыртқы ортамен байланысады. Кез келген ұйымда сыртқы ортадан ресурстар алу, өнім шығару және оны сыртқы ортаға беру деген үш басты үрдіс іске асырылады.

Адамдардың мінез-құлқын үйлестіру жүйесі ретінде ұйым мақсаттарға қол жеткізу үрдісін қамтамасыз етеді. Ұйым қатысушыларының қызметі құрылым аясында іске асырылады және олар арасында орнатылған байланыстардың тиімділігіне тәуелді. Ұйым мақсаттарға қол жеткізу жөніндегі өз функцияларын тиімді орындауы үшін уәждемені, ынталандыруды, билікті, жетекшілікті, шиеленісті басқаруды, ұйымдастырушылық мәдениетті пайдаланады.

Мақсаттарға, түрі мен түпкілікті нәтижесіне қарамастан барлық ұйымдардың барлық күрделі ұйымдар үшін ортақ ерекшеліктері бар.

Ресурстар. Ұйым пайдаланатын негізгі ресурстар – бұл адамдар (адам ресурстары), капитал, материалдар, технология мен ақпарат. Кез келген ұйымның (өндірістік немесе қызмет көрсететін) мақсаттары ресурстарды түрлендіруді көздейді.

Сыртқы ортаға тәуелділік. Ұйымның маңызды ерекшеліктерінің бірі оның сыртқы ортамен байланысы болып табылады. Ешбір ұйым жабық жүйе бола алмайды. Ұйым сыртқы ортаға тәуелді, өз ресурстарына да, және тұтынушылар мен оның еңбегі нәтижелерінің тұтынушыларына да қатысты. Сыртқы орта барлық күш пен ұйым өзінің жедел немесе стратегиялық қызметінде кезігетін институттарды қамтиды: экономикалық жағдай, заңнама, қоғамдағы құндылықтар жүйесі, технологиялар деңгейі,

бәсекелестер. Сыртқы орта әрдайым қалыпты болмайды, сондықтан өзіндік «тіршілік ортасын» және оның құбылу табиғатын білу аз, осы құбылыстарға жауап қайтара білу қажет. Сыртқы факторлар ұйымның ішінде болып жатқанның барлығына әсерін тигізеді.

Еңбек бөлінісі. Кез келген ұйым үшін айқын ерекшелігі – еңбек бөлінісі. Әдетте бүкіл жұмыстың құрамдас компоненттерге бөлінуін *еңбектің деңгейлес бөлінісі* деп аталады. Деңгейлес бөлініс функциялардың саралануына бағытталған. Еңбектің деңгейлес бөлінісінің мысалы: өндіріс, маркетинг, қаржы, бақылау.

Бөлімшелер. Кез келген күрделі ұйым нақты тапсырмалар орындап нақты арнайы мақсаттарға қол жеткізетін бөлімшелерден тұрады. Осындай бөлімшелер жиі бөлім немесе қызмет деп аталады. Олар бөлігі болып келетін бүтін ұйым сияқты адамдар тобынан құрылады, олардың қызметі ортақ мақсатқа қол жеткізу үшін саналы түрде үйлестіріледі.

Сатылас еңбек бөлінісі. Ұйымның жұмысы басқару иерархиясымен байланысты, ол құрамдас бөліктерге бөлінеді. (жұмыс нәтижелі болуы үшін, әлдебіреу оны үйлестіруі қажет,). Сатылас бөлініс үйлестіруді дербес функция ретінде шеттетеді. Басқа адамдардың жұмысын үйлестіру жөніндегі қызмет ұйымды басқарудың мәнін құрайды.

Басқару қажеттілігі. Ұйымның мақсаты байланыс ағындары, өкілеттіліктер мен жауапкершілікті бағыттау үшін нысана ретінде қарастырылады. Ұйым өз мақсаттарының іске асырылуына қол жеткізуі үшін міндеттер сатылас бөліну, өкілеттіліктер мен жауапкершілік иерархиясы арқылы үйлестірілуі қажет. Сондықтан басқару кез келген ұйым үшін аса маңызды қызмет болып саналады.

Кез келген компанияның ұйымдастырылуы әр алуан жұмыс түрлерімен байланысты. Қалыпты жұмыс үшін кез келген компания:

- компания миссиясын әзірлеуге;
- мақсаттар мен стратегияны әзірлеуге;
- өндіріс және басқару функцияларын үлестіруге;
- қызметкерлер арасында тапсырмаларды үлестіруге;
- байланыстар мен тәртіпті ұйымдастыруға;
- өндіріс технологиясын сатып алу немесе жаңғыртуға;
- ынталандыру, жабдықтау, өткізу жүйесін реттеуге;
- өндірісті ұйымдастыруға;
- бақылау жүргізуге;
- үйретуге;
- ақпараттандыруға;

- өзгерістерге жауап қайтаруға міндетті.

Адамдар кез келген ұйымның элементтері болып табылатынын ескеру қажет. Сондықтан қойылған мақсаттарға қол жеткізу үшін штатты кәсіби тұрғыдан жарамды мамандармен жинақтау мен рөлдерді дұрыс үлестірудің маңызы зор.

Кез келген экономиканың ортасын өндіріс, экономикалық өнім жасау құрайды. Өндіріссіз тұтыну мүмкін емес. Кәсіпорындар ғана өнім шығарады, жұмыстар мен қызметтер орындайды, яғни тұтыну және ұлттық байлықтың өсуіне негіз жасайды. Кәсіпорындар қаншалықты тиімді жұмыс істесе, олардың қаржылық жағдайы қандай болса, бүкіл экономиканың ахуалы мен мемлекеттің индустриалды күші де сондай болмақ.

Кәсіпорын— қоғамдық қажеттіліктерін қанағаттандыру және пайда табу мақсатында өнім шығару, жұмыстар орындау және қызметтер көрсету үшін қолданыстағы заңнамаға сәйкес құрылған дербес шаруашылығы бар субъект. Белгіленген тәртіпте мемлекеттік тіркеуден кейін кәсіпорын заңды тұлға мәртебесіне ие болады.

Шығыстың кірістен асып түсуі кәсіпорынның жоғарғы мақсаты болып табылады, яғни, барынша зор пайдаға немесе жоғары тиімділікке жету. Максималды пайда табу жоғары тиімділікті қамтамасыз еткен жағдайда мінсіз жағдай болып табылады. Қойған мақсатқа қол жеткізу үшін кәсіпорындар:

- жоғары сапалы өнім шығаруға, оны жүйелі түрде жаңартып отыруға және сұранысқа және қолда бар өндірістік мүмкіндіктерге сәйкес қызметтер көрсетуге;
- өндірістік ресурстардың өзара алмасушылығын есепке ала отырып, оларды ұтымды пайдалануға;
- кәсіпорынның әрекет ету стратегиясы мен тактикасын әзірлеу және өзгеріп жатқан жағдайларға сәйкес оларды түзетіп отыруға;
- өндіріске, еңбекті ұйымдастыруға және басқаруға жаңа мен озықтың барлығын жүйелі түрде енгізуге;
- өз қызметкерлері туралы, олардың біліктілігінің өсуі мен еңбек мазмұндылығының артуы, олардың өмір деңгейінің жақсаруы, еңбек ұжымында жағымды әлеуметтік-психологиялық ахуалдың болуы туралы қам жеуге міндетті.

Кәсіпорынның негізгі белгілері. Кәсіпорынның өз меншігінде, өз шаруашылық жүргізуінде немесе жедел басқаруында оқшауландырылған мүлкі болуы керек. Оның бар болуы кәсіпорынның әрекет етуінің материалдық-техникалық мүмкіндігін, оның экономикалық дербестігін және сенімділігін қамтамасыз етеді.

Кәсіпорын заңды тұлға болып табылады, егер:

- оның өз меншігінде (шаруашылық жүргізуінде немесе жедел басқаруында) кәсіпорынның әрекет етуін, оның дербестігін қамтамасыз ететін оқшауландырылған мүлкі болса;
- ол кредит беруші мен бюджет алдында өз мүлкімен жауап қайтара алса;
- өз атынан шаруашылық айналымында шықса, яғни жабдықтаушы мен тұтынушылармен, басқа жеке және заңды тұлғалармен мәмілелердің барлық түрлерін жасауға мүмкіндігі болса;
- сотта, төрелік сотта талапкер және жауапкер ретінде бола алса;
- өзіндік теңгерімі немесе сметасы бар болса.

Заңды тұлға ретінде кәсіпорын міндетті мемлекеттік тіркелуге жатады, содан соң ол жалпы танысуға ашық Заңды тұлғалардың бірыңғай мемлекеттік тізіліміне енгізіледі. Кәсіпорын оның мемлекеттік тіркелуінен бастап құрылды деп есептеледі. Тіркеу үшін кәсіпорын мемлекеттік тіркеу органдарына (тіркеу палатасына) құрылтай құжаттарын ұсынуы тиіс.

Кәсіпорынның қызметін реттейтін заңнамалық актілерде ұйымдастыру-құқықтық нысаны мен меншік нысанына қарай кәсіпорынның екі негізгі құрылтай құжаты болуы керек: жарғы мен құрылтай шарты. РФ Азаматтық кодексінде заңды тұлға жарғысы, немесе құрылтай шарты мен жарғысы, немесе тек құрылтай шарты негізінде әрекет етеді деп белгіленген.

Заңды тұлғаның құрылтай құжаттарында заңды тұлғаның атауы, оның орналасқан жері, қызметін басқару тәртібі анықталуы, сондай-ақ тиісті түрдегі заңды тұлғалар үшін заңмен көзделген басқа мәліметтер болуы қажет.

Жарғы міндетті түрде кәсіпорынның ұйымдастыру-құқықтық нысаны, атауы, орналасқан жері, жарғылық капиталдың мөлшері, кәсіпорын қорларының құрамы, табысын бөлу және құрылу тәртібі, кәсіпорынды қайта ұйымдастыру және тарату тәртібі мен шарттары туралы мәліметтерді қамтуы керек.

Құрылтай шартында құрылтайшылардың атауы (аты) мен заңды мәртебесі, олардың орналасқан жері, мемлекеттік тіркелуі, жарғылық капиталының мөлшері, әр құрылтайшыға тиесілі қатысу үлесі (акциялардың саны), салымдардың мөлшері, оларды салу (акцияларды төлеу) тәртібі мен тәсілдері туралы мәліметтер бар. Шартта кәсіпорынды құру бойынша бірлескен қызметтің тәртібі, оның қызметіне қатысу, пайда мен шығындарды үлестіру, заңды тұлғаның құрамынан құрылтайшылардың шығу тәртібі мен

шарттары белгіленеді.

Құрылтай құжаттарында мөлшері міндетті көрсетілетін жарғылық капиталы кәсіпорынның құрылысы мен ұйымдастырылуы, жеткілікті шикізат, қорларын, материалдар сатып алу, жұмыс күшін жалдау үшін қажет.

Кәсіпорынды тарату немесе қайта ұйымдастыру, сондай-ақ оның құрылуы да туралы шешімді оның иесі немесе кәсіпорын банкрот болып шықса, төрелік сот қабылдайды.

Кәсіпорын қызметін тоқтату немесе жұмысын түбегейлі қайта құру себептері мынадай болуы мүмкін:

- өнімге (көрсетілетін қызметтерге) деген сұраныстың болмауы немесе күрт төмендеуі;
- өндірістің залалдылығы;
- кәсіпорынның қоршаған орта мен тұрғындар үшін экологиялық қауіптілігі;
- экономикалық тұрғыдан пайдалырақ немесе тұтынушыға артығырақ қажет өнімді шығаруды ұйымдастыру үшін кәсіпорынның ғимараттарын, жабдығын және басқа құралдарын пайдалану мүмкіндігі.

Өндірістік кәсіпорын тауарларды өндіру, жұмыстарды орындау, қызметтерді көрсету үшін құрылады. Бұл бағытағы кәсіпорынның қызметі нақты жүйе ретінде көрнекі түрде ұсынылуы мүмкін: кіруде — өндірістің кіргізетін факторлары; кейін технологиялық үрдіс, және шығуда — дайын өнімді шығару.

Өндіріс құралдары, адами ресурстар, қаржылық ресурстар және ақпарат өндірістің кіргізетін факторлары болып табылады. Жиынтықта олар кәсіпорынның ішкі ортасын құрайды.

Өндіріс үрдісі жүзеге асуы үшін жұмыс күшінің өндіріс құралдарымен қосылуы қажет.

Өндіріс құралдары экономикалық мазмұны бойынша екі түрлі бөліктің — еңбек құралдары мен еңбек заттарының жиынтығы болып табылады.

Еңбек құралдары — бұл кәсіпорын қызметкерлері еңбек заттарына әсер ететін құралдар, яғни оларға машиналар, жабдықтар, ғимараттар, құрылыстар жатады. Еңбек құралдары өндіріс құралдарының жетекші, маңызды бөлігі ретінде саналады, өйткені олар кәсіпорындағы өндірістің техникалық деңгейін анықтайды, оларға байланысты өнімнің өзіндік құны, еңбек өнімділігі, пайда мен басқа көрсеткіштер, және соңында — өндірілетін тауарлардың бәсекеге қабілеттілігі анықталады. Еңбек құралдары кәсіпорын

негізгі өндірістік қорларының заттай мазмұның құрайды.

Еңбек заттарына өңделуге жататын, адам еңбегі бағытталатын барлық нәрселер жатады. Оларға шикізат, материалдар, сатып алынатын жартылай фабрикаттар, құрамдас бұйымдар, жанармай, электр энергиясы жатады. Өндірістік цикл барысында еңбек заттары еңбек өніміне, яғни сатылуға дайын өнімге айналып, өз пішіндерін толық өзгертеді. Еңбек заттарының құны өнімнің өзіндік құнының шамасын анықтай отырып, оның құрамына толықтай енгізіледі. Еңбек заттары кәсіпорынның айналма қорларының заттай мазмұны болып табылады.

Негізгі және айналма қорларының жиынтығы *кәсіпорынның өндірістік қорлары* деген экономикалық маңызды түсініктердің бірін құрайды.

Кәсіпорынның қызметкерлері (персонал) оның басты ресурсы болып табылады, оның негізгі және айналма қорларын қозғалысқа салып, өнімді өндіріп өткізеді. Оларды пайдалану сапасы мен тиімдігіне көбінесе кәсіпорын қызметінің нәтижелері оның бәсекеге қабілеттілігіне тәуелді.

Қаржылық ресурстар – бұл ағымдағы шығындарды және ұлғаймалы ұдайы өндіріс бойынша шығындарды жүзеге асыру, қаржылай міндеттемелер орындау және қызметкерлерді экономикалық ынталандыру үшін қажетті, кәсіпорынның қарамағындағы ақшалай қаражат. Қаржылық ресурстар сондай-ақ бейөндірістік аясын (кәсіпорынның теңгеріміндегі әлеуметтік-мәдени, спорттық және басқа мақсаттағы нысандарды) ұстау және дамытуға, тұтынуға, арнайы резервтік қорларға жинақтауға бағытталады.

Соңғы онжылдықта ғылымдағы, техникадағы, және өндірістегі тұрақты өзгерістер мен шаруашылық механизмде ақпарат мәселесі басты орынға ие болды. Ең сәтті кәсіпкерлер мен тұтас мемлекеттердің табысы озат ғылыми-техникалық және коммерциялық ақпаратты пайдалану іскерлігімен қамтамасыз етіледі. Ақпаратты пайдалану, басқару стратегиясын таңдау мүмкіндігін ұсынады: белгілі бір тұтынушылар топтарына және кәсіпорынның өзінің экономикалық көрсеткіштері, әлеуетті өткізу нарықтары.

Ішкі ортасы кәсіпорынның әлеуетін, оның қарамағындағы ресурстардың көмегімен қойылған мақсатқа қол жеткізу мүмкіндігін анықтайды.

Кәсіпорын жұмысының тиімділігіне сыртқы орта өз әсерін

тигізеді. Кәсіпкерлік қызмет барысында кәсіпорынның сан алуан контрагенттерінен мемлекетпен, банктермен, сақтандыру компанияларымен, тұрғындармен қарым-қатынастар пайда болады. Кәсіпорын шарттық қарым-қатынастар арқылы байланысқан нарықтық қарым-қатынастар субъектілері арасында ортадағы орынды алып отыр. Сондықтан кәсіпорынды жиі «шарттар орталығы» деп атайды.

Осыдан басқа, кәсіпорын өз қызметін экономикалық ортада жүзеге асыратынын атап өткені жөн. *Экономикалық орта* – бұл кәсіпорынның экономикалық құқықтар мен жауапкершілігінің қосындысы.

Дербес шаруашылық жүргізетін субъект ретінде кәсіпорын қандай өнім шығаруды, қандай қызметтер көрсетуге, кімге және қандай бағамен өткізуге, алған пайдасын қандай мақсаттарға пайдалануды өзі шешеді. Кең құқықтарға ие бола отырып, кәсіпорын өз міндеттемелері бойынша мемлекет (салық төлеу) пен кредит берушілердің алдында қаржылық жауапкершілік артады. Кәсіпкерлік қызмет әрдайым белгілі бір тәуекелдермен байланысты екенін ұмытпау қажет және егер кәсіпорын өз міндеттемелерін орындай алмаса, ол банкрот деп танылуы мүмкін.

Кәсіпорын әлеуметтік-өндірістік жүйе ретінде үнемі қозғалыста, дамуда болғандықтан, оның әрекет етуі нақты мақсатқа қол жеткізуге бағытталуы тиіс, ол үшін кәсіпорынға бірқатар міндеттер орындау қажет.

Кәсіпорын алдында тұрған міндеттер шеңбері құрылтайшылар мен өндіріс қатысушылары болып табылатын инвесторлардың, қызметкерлердің, жабдықтаушылардың, мемлекеттің (кәсіпорын иелерін қоса) мүдделерімен анықталады. Инвесторлар кәсіпорынға өз капиталын салады және салған қаражатты қайтарып ғана қоймай, пайда табуды көздейді. Салынған капиталдың сақталуы мен табыстылығына сенімді болу үшін инвесторлар кәсіпорын басқаруға қатысуға ниет білдіреді.

Бірінші міндет – кәсіпорынның қаржылық-шаруашылық қызметінің нәтижесінде инвесторлар салған капиталдың сақталуы мен қайтарылуына кепіл бере алатын кіріс деңгейіне жету. Капитал иелеріне кәсіпорынды басқаруға мүмкіндік беруге. Қызметкерлер кәсіпорынның қарамағына өз өндірістік күшін, дағдылар мен біліктерін береді және ұсынғанның орнына оның қызмет аясының сақталуы мен дамуын, адал еңбекақы және табысқа мүмкіндігінше қатысуын талап етеді.

Екінші міндет – кәсіпорын қызметкерлерге тарифтік келісімге сәйкес еңбекақыны, пайдадан сыйлықақы төлеуді, жұмыс орындарының сақталу кепілдігін және қызметкерлер еңбегінің жеке нәтижелерін мойындауды қамтамасыз ету қажет. Инвесторлар мен қызметкерлер, әсіресе басқарушы кадрлар кәсіпорын қызметінің жоғары түпкілікті нәтижелерінде басты қызығушылық танытатын тұлғалар болып саналады. Өндіріске осы қатысушылардың өзара әрекеттесуі кәсіпорынның әрекет етеуін мүмкін етеді.

Үшінші міндет – кәсіпорын өнімге оның пайдасын барынша көбейтетін бағаны белгілеуге мүмкіндік беретін ресурстар шығынының деңгейін қамтамасыз етуі қажет. Өнім және қызметтер тұтынушылары өнімнің өткізілуіне, оны өткізуден түсімнің алынуына және кәсіпорынға өндіріс үрдісінің жалғасуына мүмкіндік береді.

Төртінші міндет – кәсіпорын тұтынушыны сапасы мен бағасымен қанағаттандыратын тауарлар мен қызметтерді өндіруі қажет. Өнім бәсекеге қабілетті болуы шарт. Бәсекелес тартыста өнімнің сапасы, оның бірегейлігі, өндіріс технологиясы мен төмен шығындар басымдық береді. Тауарлар, жұмыстар, қызметтер жабдықтаушылары (кәсіпорындар, банктер, сақтандыру компаниялары, көлік және құрылыс ұйымдары) кәсіпорын қызметін барлық қажетті ресурстармен қамтамасыз етеді. Кәсіпорынның ырғақты, үздіксіз жұмысы оларға тәуелді.

Бесінші міндет – кәсіпорын нарықтық бағалар бойынша сатып алынатын тауарлар, жұмыстар, қызметтердің құнын жабдықтаушыларға уақытылы төлеуі тиіс. Мемлекет құқықтық және заңнамалық тәртіпті қамтамасыз етеді, инфрақұрылым жасап, шаруашылық қызметті ынталандыратын шаралар қабылдайды.

Алтыншы міндет – кәсіпорын бюджетке және бюджеттен тыс қорларға салықтар мен алымдарды уақытылы және толық көлемде төлеу қажет. Кәсіпорын жоғары аталған топтардың мүдделерін қанағаттандыратын құрал болып табылғандықтан, кәсіпорынның сақталуы мен сәтті дамуы басты мақсатқа айналуға. Осы тұста кәсіпорын өнім шығаруға немесе қызметтер көрсетуге арналған субъект ретінде ғана қарастырылмай, сонымен қатар құнының өсуі тарапынан да бағалануы керек.

Кәсіпорынның басты мақсаты – оның нарықтық құнының өздігінен өсуі, бұл кәсіпорын активтерінің, акциялардың нарықтық құнының өсуімен байқалады. Кәсіпорын әлеуеті тиісті деңгейде пайдаланылған және сыртқы орта тиімді пайдаланылған жағдайда

осыған қол жеткізу болады.

Кәсіпорынның қызметі сыртқы және ішкі факторларға тәуелді. Сыртқы орта оның дамуына жәрдемдеседі немесе қарсы тұра алады да. Нарықтық экономикада шаруашылық жүргізетін субъектілер үшін мемлекет жасайтын бастапқы жағдайлар ретінде капиталды қолдану саласын таңдау еркіндігі және меншікті құқықтық қорғау болып саналады. Еркіндік абсолюттік болмайды. Шаруашылық жүргізетін субъектілердің дербестігі бәсекелестердің әрекеттерімен шектеледі. Кәсіпорындар нарықтың қатыгез талаптарын ескере алмайды. Олардың барлығы заң шеңберінде әрекет етеді, себебі олар экономиканың субъектілері ғана емес, сондай-ақ заңды тұлғалар болып табылады. Меншігінде оқшауландырылған меншігі бар және міндеттемелері бойынша өзіндік капиталмен жауап беретін, өз атынан мүлктік жіне мүлктік емес құқықтар сатып ала алатын, сотта талапкер және жауапкер ретінде бола алатын ұйым заңды тұлға болып танылады. Кәсіпорын шарт, кредиттік, салықтық міндеттемелерді және заңнамалық және нормативтік актілермен көзделген ережелерді бұзғаны үшін өзіне жауапкершілік алады. Билік органдарымен өзара қарым-қатынастарда қағазбастылық рәсімдер санының артуы экономикалық еркіндік деңгейін азайтады және кәсіпорынның әрекет ету жағдайларын нашарлатады.

Кәсіпорын жұмысының басты шарттарының бірі әртүрлі жағдайларда пайда болатын шаруашылық тәуекелді азайту болып табылады. Болжанатын және іс жүзіндегі шығындар мен нәтижелер арасындағы арақатынас көзқарасынан қабылданатын шешімдердің орындалуын үнемі бақылау қажет. Үшінші тұлғалармен өзара қарым-қатынастарда ұлттық заңнама нормалары ескерілгені жөн.

Кәсіпорын жұмысы тиімділігінің ең ммаңызды шарты фирма ішіндегі экономикалық механизмін әзірлеу болып табылады: бөлімшелер жұмысын жоспарлау және ынталандыру, қызметтің жоғары түпкілікті нәтижелеріне қызметкерлердің жеке экономикалық қызығушылығы.

Ресейлік экономика конъюктурасының және бәсекелестік артықшылықтардың ұдайы өзгерісімен сипатталғандықтан, тауарды және экономикалық қарым-қатынастарды жетілдіру үрдісі шексіз болғандықтан, кәсіпорынның табысты дамуын тек жоғары кәсіби мамандар мен жұмысшылардың командасы қамтамасыз ете алады.

Тұрғындарға, өндірістік кәсіпорындарға, ұйымдарға және мекемелерге түрлі байланыс қызметтерін ұсынатын байланыс кәсіпорны – бұл байланыс торабы – хабарламалар ағындарын

біріктіру жіне үлестіруге арналған байланыс желісінің құрамдас бөлігі [14]. Инфокоммуникациялық технологиялар мен байланыс желілерінің кәсіпорындары қарастырылған белгілерге сәйкес келеді, сипатталған міндеттер шеңберін орындайды.

1.2. КӘСІПОРЫНДАРДЫҢ ТҮРЛЕРІ МЕН ҰЙЫМДАСТЫРУШЫЛЫҚ НЫСАНДАРЫ

Кәсіпорындар әрекет ету шарттары, мақсаттары мен сипаттары бойынша сан алуан. Кәсіпорынның қызметін тереңірек зерттеу үшін, олар әртүрлі белгілері бойынша топтастырылады.

Олардың өнімімен қанағаттандырылатын қажеттіліктерге сәйкес *кәсіпорындар түрлері*:

- «әлеуетті» – стандартты өнімнің жаппай өндірісімен айналысатын ірі кәсіпорын. Осындай кәсіпорындар үшін ірі көлемдер, сапалы арзан өнім шығару, өнім бірлігінің аз табыстылығы және жоғары нарықтық тұрақтылығы тән;
 - «құбылғақ» немесе «таушалы» – көлемі бойынша орташа немесе кіші, тар шеңберде мамандандырылған таптырмайтын өнімдер өндіретін кәсіпорын (тұтынушы тілегін ескереді). Параметрлердің жоғары деңгейі мен өнім бірлігінің жоғары табыстылығы тән.
 - «біріктіргіш» – сериялы өндірісі бар шағын кәсіпорын. Ол жергілікті қажеттіліктерді қанағаттандыруға арналған, икемділіктің жоғары деңгейіне ие. Тұрақтылық деңгейі өте төмен, бірақ кәсіпкерлік рухы мықты;
 - «зерттеуші» немесе «пионер» – тұрақсыздық пен тәуекелдің жоғары деңгейімен венчурлік кәсіпорын. Ол жаңа дара өнім жасаумен айналысады. Бұл өнімнің пайда болуы бірлігімен кәсіпорын өз қызметін аяқтайды немесе кәсіпорынның жаңа түріне ауысады.
- Кәсіпорындар осылайша бөлінеді:
- *салалық қатыстылығы бойынша*: өндірістік және бейөндірістік сала, кейін – көлемі аздау бөлімшелерге (өнеркәсіптік, ауыл шаруашылық, кредиттік-қаржылық, көлік және басқа кәсіпорындарды ажыратады);
 - *меншік нысаны бойынша*: жеке меншік, мемлекеттік, муниципалдық, кооперативтік және басқа кәсіпорындар;
 - *капиталдың тиістілілігі және сәйкесінше, кәсіпорынды бақылау*

бойынша: ұлттық, шетелдік және бірлескен (аралас) кәсіпорындар;

- *тұтынатын шикізат сипаты бойынша:* кен қазу өнеркәсібі, өндеу өнеркәсібі;
- *техникалық және технологиялық ортақтық белгісі бойынша:* үздіксіз өндіріс үрдісімен, өндірістің химиялық үрдістерінің басымдылығымен, өндірістің дискреттік үрдісімен, өндірістің механикалық үрдістерінің басымдылығымен;
- *жыл барысында жұмыс уақыты бойынша:* жыл бойы әрекет ететін, маусымдық әрекет ететін кәсіпорындар;
- *мамандану деңгейі бойынша:* мамандандырылған кәсіпорындар өнімнің шектеулі номенклатурасын шығарады, әрбір жұмыс орнында өнім атауларының азғантай саны өңделеді (шоколад, крекер өндірісі); әмбебап – өнімнің зор номенклатурасын шығарады, жұмыс орындарында өнімнің түрлі атаулары өңделеді (комбинат); аралас мамандандырылған және әмбебап кәсіпорындар арасында аралық орынды иеленіп отыр;
- *өндірісті механикаландыру және автоматтандыру деңгейі бойынша:* кешенді-автоматтандырылған өндіріс, жартылай автоматтандырылған өндіріс, кешенді-механикаландырылған өндіріс, қол өндірісі, машиналы-қол өндірісі, жартылай механикаландырылған өндіріс;
- *экономикалық мақсаттар бойынша:* коммерциялық және коммерциялық емес;
- *ұйымдастырушылық-құқықтық нысандары бойынша РФ Азаматтық кодексіне сәйкес:* шаруашылық серіктестіктер (толық немесе сенім серіктестігі нысанында; шаруашылық қоғамдар (акционерлік қоғам және жауапкершілігі шектеулі қоғам нысанында); унитарлы кәсіпорындар, соның ішінде негізі жедел басқару құқығында қаланған; өндірістік кооперативтер [1].

Толық серіктестік – өзара жасалған шартқа сәйкес серіктестік қатысушылары (толық серіктестер) серіктестік атынан кәсіпкерлік қызметпен айналысады және оның міндеттемелері бойынша оларға тиесілі мүлікпен жауапкершілік атқарады. Толық серіктестікті басқару барлық қатысушылардың ортақ келісімі бойынша жүзеге асырылады. Толық серіктестіктің ерекшеліктері: серіктестік қарыздарын өтеу кезінде оның мүлтіксіз жеткілікті болған жағдайда, кредит берушілер талапты кез келген қатысушысының (немесе барлығының бірге) жеке мүлкімен қанағаттандыруды талап етуге құқылы; толық серіктестіктің кез келген қатысушысы кәсіпкерлік

қызметпен тұтас серіктестіктің атынан айналысады.

Сенім серіктестігі – толық серіктестіктің бір түрі, екі топ қатысушыларынан тұрады: толық серіктестер серіктестіктің өзінің атынан кәсіпкерлік қызметті жүзеге асырады және серіктестік міндеттемелері бойынша бірдей жауапкершілік атқарады; салымшылар (коммандиттар) — серіктестік мүлкіне салымдар салады, бірақ оның міндеттемелері бойынша өзінің жеке мүлкімен жауап бермейді.

Жауапкершілігі шектеулі қоғам(ЖШҚ) — жарғылық капиталы құрылтай құжаттарымен белгілі бір үлестерге бөлінген, бір немесе бірнеше тұлғамен құрылған қоғам. Жауапкершілігі шектеулі қоғамның қатысушылары оның міндеттемелері бойынша жауап бермейді және олар салған салымдарының құны шегінде қоғамның қызметіне байланысты шығындар тәуекеліне барады; ЖШҚ жария емес қоғамдарға жатқызылған.

Акционерлік қоғам (АҚ) – жарғылық капиталы белгілі акциялар санына бөлінген қоғам. АҚ қатысушылары оның міндеттемелері бойынша жауап бермейді және өздеріне тиесілі акциялардың құны шегінде қоғам қызметімен байланысты шығындар тәуекеліне барады. 2014 ж. 1-ші қыркүйегінен бастап РФ Азаматтық кодексіне енгізілген өзгерістер күшіне енді. Заң бойынша акционерлік қоғамдардың ашық және жабық болып бөлінуіне тыйым салынады. Олардың орнына *жария және жария емес* қоғамдар келді (РФ АҚ-да жаңа бап – 66.3-б. пайда болды). Акциялары және оларға айырбасталатын бағалы қағаздар ашық түрде жарияланатын (ашық жазылу арқылы) немесе бағалы қағаздар туралы заңдармен белгіленген шарттарда жария түрде айналымда болатын акционерлік қоғам *жария* болып табылады [1]. Осы шарттарға жауап бермейтін АҚ *жария емес қоғамдар* болып табылады.

Унитарлы кәсіпорын – иесі осы ұйымға бекіткен мүлікке меншік құқығы берілмеген коммерциялық ұйым. Унитарлы кәсіпорынның мүлкі бөлінбейді және салымдар (үлестер, үлеспұлдар) бойынша, соның ішінде кәсіпорын қызметкерлері арасында үлестіруге жатпайды. Унитарлы мемлекет нысанында тек мемлекеттік және муниципалдық кәсіпорындар құрылуы мүмкін. Мемлекеттік және муниципалдық унитарлы кәсіпорынның мүлкі сәйкесінше мемлекеттік немесе муниципалдық меншікте болады, осындай кәсіпорынға шаруашылық жүргізу немесе жедел басқару құқығында тиесілі болады. Унитарлы кәсіпорынды меншік иесі немесе ол уәкілетті еткен органмен тағайындалатын басшы

басқарады және олар алдында есеп береді. Унитарлы кәсіпорын өз міндеттемелері бойынша оған тиесілі бүкіл мүлікпен жауап береді және меншік иесінің міндеттемелері бойынша жауапкершілік атқармайды.

Тұтынушылар кооперативі (ТК) – өндіріс, қайта өңдеу, өткізу, сауда, тұрмыстық қызмет көрсету, медициналық қызметтер сияқты салаларда бірлескен қызметі үшін азаматтардың ерікті бірлестігі. ТК-ның құрылтай құжаты – оның жарғысы. Кооператив мүшелерінің саны бес адамнан кем болмауы керек.

Ресейлік өнеркәсіпте кәсіпорындардың бірлестіктері ұйымдастырылып, одақтар, қауымдастықтар, концерндер, консорциумдар, холдингтік компаниялар және қаржы-өндірістік топтар нысандарында әрекет етеді.

Кәсіпорындар көлемдері бойынша: шағын жұмыспен қамтылғандардың саны 50-ге дейін; орта жұмыспен – 50-ден 500-ге дейін (кейде — 300-ге дейін); ірі — 500-ден артық, соның ішінде аса ірі жұмыспен қамтылғандар – 1 000-нан артық. Жұмыспен қамтылғандардың саны бойынша кәсіпорын көлемін анықтау сату көлемдері, активтер, тапқан пайдасы сияқты қосымша сипаттамалармен толықтырылуы мүмкін.

Әлем практикасында шағын кәсіпорындарға кәсіпорындағы жұмысшылардың жыл сайынғы орташа саны, пайда сомасы, бастапқы капиталдың көлемі, кәсіпорын активтерінің көлемі және жыл сайынғы айналым сияқты өлшемдердің шамасы бойынша кәсіпорындар жатқызылады. Ресей Федерациясында шағын кәсіпорындарға жатқызу өлшемі штаттағы қызметкерлердің де, азаматтық-құқықтық шарттар бойынша жұмыс істейтін барлық қызметкерлердің саны болып табылады.

Шағын кәсіпорындар – шағын кәсіпкерлік субъектісі болып табылмайтын бір немесе бірнеше заңды тұлғаларға тиесілі үлесі 25 %-дан аспайтын және есепті кезеңде жұмысшылар санының мынадай шекті мөлшері: өнеркәсіпте, құрылыста және көлікте – 100 адам; ауыл шаурашылығында және ғылыми-техникалық салада – 60 адам; көтерме саудада – 50 адам; бөлшектік саудада және тұрмыстық қызмет көрсетуде – 30 адам; қалған салаларда және басқа қызмет түрлерін жүзеге асырғанда – 50 адам болып белгіленген жарғылық капиталдағы Ресей Федерациясы субъектілерінің, қоғамдық және діни ұйымдардың (бірлестіктердің), қайырымдылық және өзге қорлардың қатысу үлесі 25%-дан аспайтын коммерциялық ұйымдар.

Шағын кәсіпорындарды құру жолдары: мүлік иесінің шешімі

бойынша; әрекет етіп жатқан кәсіпорындар (бірлестіктер) құрамынан кәсіпорын алдындағы олардың міндеттемелерін сақтаумен құрылымдық бөлімшелерді (бірліктерді) бөліктеу; Ресейдің монополияларға қарсы заңнамасына сәйкес ірі кәсіпорындарды күштеп бөлу.

Шағын кәсіпорындардың артықшылықтары: бірталай жаңа жұмыс орындарын құру және өз қызметіне бос халықты тарту; ғылыми-техникалық жаңашылдықтарды іске асыруды жылдамдату; қосалқы өндіріс пен халық қолөнерін жаңғырту; шағын қалалар мен кішігірім елді мекендердің экономикалық және әлеуметтік дамуына жәрдемдесу; әлеуметтік-психологиялық қарым-қатынастардың жоғары деңгейі; әрекеттер икемділігі мен шапшаңдығы; жергілікті жағдайларға бейімделушілік (адаптация); идеяларды жылдамырақ іске асыру мүмкіндігі; капиталдың жоғары айналымдылығы; экологиялық жағдайға азырақ әсер ету.

Шағын кәсіпорындардың кемшіліктері: бастапқы капиталдың аз көлеміне байланысты кәсіпорын дамуының ұзақ мерзімі; қаржылық қиыншылықтар (кредитті алудың қиындығы); кәсіби менеджмент деңгейінің жоғары болмауы; кәсіпорын өмірі циклінің бірінші сатысында тәуекелдің салыстырмалы жоғары деңгейі; келісім-шарттар жасасу кезінде серіктестердің сенімсіздігі; жоғары білікті кадрларды тартудың қиыншылықтары; шағын кәсіпорын басшысының жұмыспен қамтылудың жоғары деңгейі.

Ресейдегі шағын кәсіпорындарды мемлекеттік қолдаудың бағыттары – шағын кәсіпкерлікті қолдау және дамыту инфрақұрылымын қалыптастыру; шағын кәсіпкерлік субъектілерінің мемлекеттік қаржылық, материалдық-техникалық және ақпараттық ресурстарын, сондай-ақ, ғылыми-техникалық әзірлемелер және технологиялар пайдаланудың жеңілдетілген жағдайларын жасау; шағын кәсіпкерлік субъектілерін тіркеудің, олардың қызметін лицензиялау, олардың өнімін сертификаттаудың, мемлекеттік статистикалық және бухгалтерлік есептігін ұсынудың жеңілдетілген тәртібін орнату; шетелдік мемлекеттермен сауда, ғылыми-техникалық, өндірістік, ақпараттық байланыстарының дамуына жәрдемесе отырып шағын кәсіпкерлік субъектілерінің сыртқы экономикалық қызметін қолдау.

Біріктірілген бірлестіктерді құру басқаруды жақсарту, өндіріс тиімділігін және шығарылатын өнімнің бәсекеге қабілеттілігін арттыру, еңбек өнімділігінің өсуі, өндіріс шығындарын азайту арқылы кәсіпорындардың нарықтық жағдайларына белсенді

бейімделуіне бағытталған.

Нарықтық экономикадағы фирмалар (кәсіпорындар) бірігуінің барлық түрлерінің болуына, ең алдымен, күшті бәсекелестік жағдайларында қаржылық тұрақтылыққа қол жеткізу қажетті себеп болып саналады. Қойылған мақсаттар мен міндеттерге байланысты, фирмалар *кооперация қағидасы* немесе *шоғырлану қағидасы* негізінде бірлеседі.

Кооперация негізіндегі бірлесу уақытша және тұрақты болады, картель, консорциум, пул нысанындағы әртүрлі ұйымдастырушылық нысандарын көздейтін картельдік келісімі негізінде өткізіледі. Әдетте кәсіпорындар ірі жобаларды орындау, өнімді өткізу нарығындағы бірыңғай міндеттерді жүзеге асыру және мінез-құлықты үлестіру үшін бірлеседі. Шоғырлану қағидасынан туындайтын кәсіпорындардың бірлесуі капиталды орталықтандыру және шоғырлау негізінде өткізіледі. Капиталды орталықтандыру бірлесе пайдалану үшін бөлек капиталдардың (жарғылық қорға үлестік салымдардың) бір капиталға бірігуін атайды.

Шоғырлану қағидасы негізіндегі фирмалардың негізгі ұйымдастырушылық нысандары ретінде синдикат, трест, концерн және басқа түрлерін атауға болады.

Шоғырлану түрлері. Шоғырланудың үш негізгі түрі бар.

1. *Деңгейлес шоғырлану ірі компаниядағы бір типті өндірістердің шоғырлануын білдіреді*(металды өңдеу, тағам кәсіпорындары).

2. *Сатылас шоғырлану* корпорация аясында өндірістің барлық бірізді кезеңдердің (шикізат өңдеуден дайын өнімді өткізуге дейін) мамандандырылған кәсіпорындар түріндегі бірігуін білдіреді.

3. *Әртараптандыру* ірі кәсіпорындардың (компаниялар, фирмалар, корпорациялар) олардың өндірістік негіздеріне тән емес басқа салаларға кіруін және осы салалардағы кәсіпорындардың компания аясында бірігуін білдіреді. Әртараптандыру әлемдік практикада кеңінен таралуда, осыған мына факторлар себеп:

- мамандандырылған өнім нарығының сыйымдылығының шектелмегендігі;
- корпорация пайдасының құрылу көздерін кеңейту және қайта бөлу есебінен кәсіпкерлік қызмет тәуекелінің азаюы;
- құрылымдық өзгерістер кезеңінде шығындарды өтеу, өнімді жаңарту, тауарлардың бір салалық тобының жоғары табыстылығы есебінен өнімнің басқа салалық тобын қайта ұйымдастыру және конъюктуралық ауытқу мүмкіндігі;

- өндірістің не ол, не бұл бағыттарының дамуы үшін инвестицияларды икемді реттеу мүмкіндігі.

Корпоративтік құрылымдар дамуының нысаны. Корпоративтік құрылымдар дамуының екі нысаны ажыратылады:

- *бірінші нысан* – ресурстар мен мүмкіндіктерді ұтымды қосу және корпорацияның максималды бәсекеге қабілеттігі мен қызметінің түпкілікті тиімділігіне себепші болатын, капиталды шоғырлау, өндіріс көлемдерін кеңейту және синергия әсерін туғызатын кәсіпорынның бірлесуі үшін инвестицияларды тартуға негізделген органикалық өсу;
- *екінші нысан* — әрекет ету аясын және корпорацияны бақылауды кеңейтуге әкелетін, бірігу үрдістерінің дамуы, бәсекелес артықшылықтарды жұмылдыру және артық әсерге қол жеткізу үшін өрісті кеңейтетін бірігу және жұтылу тактикасына негізделген сатып алу арқылы өсу. Осы екі нысан арасындағы түбегейлі айырмашылық бірінші жағдайда корпорацияның өсуі қоғамдық өндірістің артуын білдіретінінде, ал екінші жағдайда – оның корпорациялар арасында қайта бөлінуі орын алатындығында. Бизнесті ұйымдастырудың корпоративтік нысаны, бір жағынан, фирма үстіндегі құрылымдардың негізі, ал екінші жағынан – өзі де біріктірілген құрылым ретінде қарастырылады.

Картель – барлық қатысушылар (фирмалар) үшін міндетті бизнес шарттары (өндіріс көлемі, тауарларға бағалар, өткізу нарығындағы үлесі (квотасы), патенттерді алмастыру бойынша) белгіленетін картельдік келісім негізіндегі кәсіпкерлер одағының нысаны. Картельдік келісім заңды және экономикалық дербес болып қалатын фирмалар (кәсіпорындар, ұйымдар) арасындағы маркетингтік қызметті ғана емес, сондай-ақ шарт негізіндегі оның қатысушыларының бизнес-жоспарлаудың бөлек элементтерін де үйлестіруді көздейтін бәсекелестікті шектейтін келісім болып табылады.

Синдикат – ресурстармен қамтамасыз ету функциялары мен маркетингті (өнімді өткізу) келісілген шарттарда орталықтандыру мақсатында біріккен кәсіпорындардың жиынтығы, бірігудің ең қатаң нысаны; келісім қатысушыларының өнімінің бірыңғай бағамен сатуға құқығы бар сату жөніндегі арнайы орталығы болады. Синдикат қатысушылары заңды және өндірістік дербестігін сақтап қалады,

бірақ коммерциялық тәуелсіздікті жоғалтады.

Консорциум – үлкен (монополиялық) пайда табу мақсатында капиталды қажет ететін және ғылымды қажет ететін жобаларды іске асыру бойынша ірі қаржылық операциялар (соның ішінде халықаралық) бірлесе өткізу үшін картельдік келісім негізіндегі бірігу нысандарының бірі. Заңды тұлғаның құрылуымен, сондай-ақ заңды тұлғаның құрылуынсыз қойған мақсатқа жету кезеңіне құрылатын қатысушылардың уақытша бірлестігі.

Трест – басқарудың күшті орталықтандыруы жүзеге асырылатын, қатысушылары өндірістік-коммерциялық дербестігінен айырылатын кәсіпорындардың бірлестігі. Картельдегі немесе синдикаттағы сияқты бір тарап емес, кәсіпорын шаруашылығының барлық тараптары бірлескендіктен, бұл бірігудің ең қатаң нысаны болып есептеледі.

Концерн – капиталға қатысу жүйесі, қаржылық байланыстар, мүдделер ортақтығы туралы шарттар, патенттік-лицензиялық келісімдер, тығыз өндірістік ынтымақтастық арқылы байланысқан дербес кәсіпорындар бірігуінің ең көп таралғаны ұйымдастырушылық нысанды айтуға болады.

Конгломерат – ешқандай өндірістік ортақтығынсыз, фирмалардың деңгейлес немесе сатылас бірігуіне байланыссыз қосылуы нәтижесінде пайда болатын бірыңғай қаржылық бақылаудың астына түрлі кәсіпорындардың тұтас желісін біріктіретін компаниялар бірігуінің ұйымдастырушылық нысанына жатады.

Стратегиялық альянс – белгілі коммерциялық мақсаттарға қол жеткізу үшін, компаниялардың бірлескен және өзара толықтыратын стратегиялық ресурстарының синергиясын алу үшін тәуелсіз фирмалардың бірлесуі туралы келісім. Альянс дербес заңды тұлға болып табылмайды, ал бөлек компаниялар көптеген стратегиялық альянстардың қатысушылары бола алады.

Бірлестік – ортақ шаруашылық, ғылыми, мәдени немесе кез келген бақа мақсатқа қол жеткізу үшін экономикалық қызығушылығы негізіндегі тәуелсіз құрылымдық бірліктердің (заңды немесе жеке тұлғалардың) ерікті бірлесуі; ұсыныс сипатындағы қызметті біріктіру мақсатында құрылатын компаниялар бірігуінің ең «жұмсақ» нысаны. Бірлестік (одақ) мүшелері өзінің шаруашылық қызметін және заңды тұлғаның құқықтарын сақтайды.

«Офшор» термині сөзбе-сөз «жағалаудан тыс», «теңіз шекарасынан тысқары», «мұхиттың арғы жағындағы», «өзге елдерде

жүзеге асырылатын» деп аударылады.

Офшорлық қызмет — қандай болсын мемлекеттің заң құзыретінен тысқары компанияның қызметі.

Офшорлық аймақ — заңнамаға сәйкес офшорлық компанияларды тіркеуге мен олардың әрекет етуіне рұқсаты бар ел немесе аумақ (Нидерланды, Швейцария, Кипр, Люксембург, Науру, Вануату, Шығыс Самоа).

Офшорлық компаниялардың негізгі белгілері. Офшорлық компанияның бірнеше негізгі белгісі бар:

- компанияның құрылтайшылары тіркелетін елдің резиденттері болып табылмайтын, яғни, өзге елдің заңды және жеке тұлғалары болуы керек;
- офшорлық компания резидент емес немесе осы аумақта коммерциялық қызметті жүргізбейтін салықтан босатылған резидент мәртебесіне ие;
- офшорлық компания ол тіркелген аумақта коммерциялық қызметті жүргізбеуі тиіс. Осындай компания жергілікті заңды және жеке тұлғалармен мәмілелер жасауға құқылы емес;
- осындай компания салық төлеуден босатылған немесе төмендетілген пайыздық немесе бекітілген мөлшерлеме бойынша салық төлейді.

Офшорлық компаниялардың түрлері. Қазіргі уақытта офшорлық компаниялардың бес түрі кеңінен таралған.

1. *Сауда-делдалдық офшорлық компаниялар.* Әлемдік коммерциялық практикада салықтық жеңілдіктер аумақтарында тіркелетін еншілес сауда-саттық (өткізетін) компаниялары шығындар мен пайдалардың бөлігін төмен салық салу аудандарына аударуға; трансферттік (фирмалар ішіндегі) операциялар арқылы сауда пайдасын салықтық жеңілдіктер аудандарында жинауға; салықтық келісімдер артықшылықтарын пайдалана отырып шетелдегі табысты қайта инвестициялауға мүмкіндік береді.

2. *Жылжымайтын мүлік саудасымен айналысатын компаниялар.* Таралған салық тәсіміне сәйкес жылжымайтын мүлікті тікелей емес, ал холдинг арқылы жүзеге асырылады, ал жылжымайтын мүлік саудасы холдингке тиесілі компанияны сату арқылы жүзеге асырылады. Осы орайда, делдалдық холдингтік компания инвесторды әлемнің түрлі елдеріндегі оның еншілес фирмаларымен байланыстырады.

3. *Офшорлық кеме компаниялары.* Офшорлық кеме компаниялары кеме ұстаушы (shipping) және басқарушы, немесе

кеме пайдаланушы (ship-management) болып екі топқа бөлінеді. Бірінші түрі кемені иелену үшін арналған. Екінші түрі кемені басқару, қызметкерлерді (соның ішінде командалық құрамды) жалдау, кеме тасымалы және чартерлік келісім-шарттар жасасу үшін арналған.

4. *Офшорлық банктер.* Офшорлық банк бизнесі нақты, әлем стандарттарына сәйкес келетін бизнес-тұжырымдаманың болуын талап етеді, әйтпесе лицензияны беру ең либералды заң құзыреттерінде де жүзеге асырылмай қалады. Ең беделді заң құзыретінде бас офшорлық лицензиялар акциялары ірі биржаларда бағаланатын тек әлемдік аты бар банктерге беріледі. Тұжырымдамадан бөлек аз емес қаржылай және ұйымдастыру мүмкіндіктері қажет.

5. *Сақтандыру офшорлық фирмалары.* Офшорлық сақтандыру бизнесіне компаниялардың екі негізгі түрі қатысады: фирма ішілік сақтандыру компаниялары (captive insurance); сайта сақтандыру компаниялар (reinsurance companies). Офшорлық сақтандырудың негізгі тәсімі сақтандыру сыйлықақыларына салық салынбайтын офшорлық компаниялардың адресіне оларды (сыйлықақыларды) беруге негізделеді.

Офшорлық артқышылықтар ұсыну – өз аумағына шетелдік капиталды тарту үшін елдер арасындағы бәсекелестіктің негізгі құралдарының бірі. Бірақ «шұраттың айқын болмауынан» дамыған елдер әлемдік капитал ағындарын қадағалау қиынға түседі, осыны кейбір инвесторлар пайдаланады. Экономикалық ынтымақтастық және даму ұйымы (ЭБДҰ) соңғы уақытта офшорлық аумақтардың ақшаның ізін жасыру үшін пайдаланылатыны алаңдатушылық тудырады.

Холдинг – басқа компанияларға тікелей инвестициялар салып маманданған және дивидендтер, пайыздар мен роялти түрінде табыс табатын компания. Кең мағынада холдингке меншігінде қаржылық активтер, жылжымайтын мүлік, құндылықтар мен мүліктің басқа түрлері бар фирмалар жатқызылады.

Холдингтік компаниялар түрлері. Холдингтік компаниялар қарапайым холдинг және қаржы холдингі (қаржы-инвестициялық) болып ажыратылады.

1. *Қарапайым холдинг* операциялардың мына түрлерін жасауға құқылы:

- Жауапкершілігі шектеулі компаниялардың акцияларын, бірлескен қаржы бөлу қорларындағы үлестерді, облигациялар мен кез

келген қаржылық құралдарды сатып алу, ұстау және оларды басқаруға;

- сауда маркалары мен патенттерді иемдену, Лицензиялау арқылы оларды пайдалануға беруге (сублицензиялау мүмкіндіктері холдинг тіркелген елдің заңнамасымен анықталады және көбінесе тыйым салынған);
- несиелер ұсынуға және холдинг инвестициялары бар компаниялардың қызметіне аванс беруге;
- өз қаражатын қаржылық ұйымдардағы депозиттерге салуға (осымен қатар холдингтің активтері толық немесе олардың басым бөлігі депозиттерден тұруы мүмкін емес);
- несиелер алуға (қарыз қаражаты мен бөлінген капиталдың ең ұйғарынды ара қатынасы заңнамамен реттеледі
- облигациялар шығаруға (шығарылған облигациялардың ең ұйғарынды көлемі заңнамамен реттеледі).

Сонымен қатар, холдингтік компанияларға меншігінде жер мен ғимараттарды ұстауға (холдингтің тікелей қажеттіліктерін есептемегенде), өндірістік және сауда қызметін тікелей жүзеге асыруға, өз құрылымында жеке тұлғалармен тікелей жұмыс істейтін бөлімшелер ұстауға тыйым салынады.

2. *Қаржы холдингі* өзінің және (немесе) бөтен мүлікті қаржыландыру құралдарымен қамтамасыз ету өзінің жеке меншік қоғамға жүктелгенде пайда болады. Бөлек кәсіпорындардың өндірістік міндеттерін орындаудан босап, бұл фирма бүкіл концернді қаржыландыруға ұтымды жүзеге асыруға мүмкіндік береді.

Акционерлік холдингтік компания – өзге компаниялардың қызметіне бақылау орнату және дивидендтер түрінде табыс табу мақсатында капиталы ең алдымен сол компаниялар акцияларының бақылау пакетін сатып алу үшін пайдаланылатын акционерлік компания. Акционерлік холдингтік компаниядан бөлек холдингтің басқа да түрлері бар.

Басшылық ету жөніндегі холдингтік компания концернге орталықтандырылған жетекшілік ету функциясын атқарады. Концерннің бөлек кәсіпорындары бұл холдингтік компанияның меншігі болмауы керек.

Әкімшілік холдингтік компаниялар концерге басшылық ету бойынша қатаң түрде нақты міндеттерді атқаратын қоғамдар болып табылады, көп жағдайларда осымен трансұлттық концерннің өңірлік кәсіпорнын басқаруды жүзеге асыратын компаниялар тұспалданады.

Концерн мүшелері қажетсінетін қызметтер өз меншікті қоғамға

бір орталықтан жүктеледі және есеп айырысу бағасымен көрсетіледі (мысалы, құқықтық және салықтық сұрақтар бойынша бір орталықтан берілетін кеңестер).

Патенттік және лицензиялық холдинг барлық патенттерін, әзірлемелерін, ноу-хау бойынша лицензияларын өзіндік құқық субъектісіне жүктеуді көздейді. Саяси тұрақты елдерде лицензиялық шарттарды басқару жөніндегі операцияларды жүзеге асыру едәуір оңай болғандықтан ноу-хау осындай елдерде орналастырылсын деген мақсат осындай бөліктеудің мәні болуы мүмкін.

Банктік холдинг дербес заңды тұлғалардың мәртебесіне ие еншілес филиалдары мамандануының үлкен деңгейі болғанда ұйымдастырылады. Банктік холдингтің дербес құрылымдарының құрамына банктер, қаржы, факторлық, инвестициялық, сенімгерлік, сақтандыру, ипотекалық, лизингтік компаниялар кіреді.

Қаржы-өндірістік топ (ҚӨТ) – бәсекелестікті арттыру және тауарлар мен қызметтерді өткізу нарықтарын кеңейтуге, өндіріс тиімділігін арттыруға, жаңа жұмыс орындарын құруға бағытталған инвестициялық немесе өзге жобалар мен бағдарламаларды іске асыру үшін технологиялық немесе экобірігу мақсатында қаржы-экономикалық топты ұйымдастыру туралы шарт негізінде өздерінің материалдық және материалдық емес активтерін (қатысу жүйелерін) толық немесе ішінара біріктірген негізгі және еншілес қоғамдар ретінде әрекет ететін заңды тұлғалардың жиынтығы.

ҚӨТ құру қажеттілігі белгілі жағдайлармен түсіндіріледі. Акционерлеу және жекешелендіруді өткізу кезеңінде өндірістік, ғылыми-өндірістік, аумақтық, салаларлық өндірістік бірлестіктер құрамында болған кәсіпорындар арасындағы өзара байланыстар үзілген. Осы жағдайда қолданыстағы заңнама өндірістік құрылымдардың әрдайым негізделмеген бөлшектенуін ынталандырған.

Акционерлеу нысанындағы да кәсіпорындарды жекешелендіру бюджеттен қаржыландыруды тоқтатуды көздеген, сондықтан ағымдағы қызметті қаржыландырудың жаңа көздерін және кәсіпорындардың дамуына инвестициялар іздеу қажеттілігі туындады. Қазіргі уақытта кәсіпорындардың басым бөлігі өндірістік дамуы үшін қаржы қаражаты жеткіліксіз. Айналым қаражатын пайда есебінен толтыру мүмкіндігі болмай, олар негізгі капиталды «жей отырып», осы мақсаттарға өтемпұл аударымдарын пайдаланады. Тек кәсіпорындар жігерін және қаржылық құрылымдар мүмкіндіктерін біріктіру ғана осы міндеттерді шешуге мүмкіндік береді. Ақшаның тұрақты құнсыздануынан белгілі уақыт аралығында ақша қаражатын жинақтау мүмкіндігі болмағанда уақытша бос қаражатты шоғырландыру және оларды басым бағыттарда пайдалану инфляция кезінде аса маңызды.

ҚӨТ құру өнім бағаларының өсуін бәсіндетуге, өндірістік үрдіс қатысушылардың, кәсіпорындардың инфляциялық болжалдарын төмендетуге мүмкіндік береді. ҚӨТ аясында бір технологиялық тізбектегі кәсіпорындар өнім бағаларын барынша ұлғайтуға емес, ал оларды оңтайландыруға мүдделі.

ҚӨТ қалыптасуы кәсіпорындарға ұтымды кредиттеу тәсіміне көшу мүмкіндігін қамтамасыз етеді. Кредит алып, бөлек кәсіпорын кейбір жағдайларда өзінің өндірістік бағдарламасын тиісті қаражаты болмаған бір-бірімен байланысты кәсіпорындар бола, немесе тапсырысты төлеуге қаражаты жетпеген тапсырыс беруші кәсіпорындар бола орындай алмады.

ҚӨТ бас фирмасы арқылы кредиттеу бүкіл технологиялық тізбек бойынша ҚӨТ қатысушылары болып табылатын кәсіпорындарды кредиттеу тәсімін оңтайландыруға мүмкіндік береді.

ҚӨТ қалыптасуы мен дамуын басқару жүйесі корпорациялар әрекет ететін қаржы жүйесіне ғана емес, сондай-ақ, ҚӨТ қатысушыларының құрамына, қаржы-өндірістік топтың құрылымына да байланысты. ҚӨТ мынадай үш деңгейді қамтитын нақты функционалдық құрылымын қамтиды:

- басқаратын, аналық компания – топтың даму стратегиясы, қаржылық және бюджеттік саясатын анықтайтын «милық», бақылаушы және үйлестіретін ҚӨТ орталығы,
- ҚӨТ таңдаған стратегиясы мен қаржылық саясатын іске асыру, топқа кіретін компаниялардың ақша қаражатын берілген бағытта шоғырландыру және үлестіру үшін қажетті топтың қаржы инфрақұрылымын құрайтын компаниялар;
- өндірістік кәсіпорындар мен сауда кәсіпорындары – негізгі материалдық құндылықтар жасалатын кез келген ҚӨТ-тің материалдық базасы. Осы (функционалдық) деңгейдің негізгі міндеті – тауар өндіріп, оны барынша аз материалдық және еңбек шығындарымен тұтынушыға ілгерілету.

Ресей заңнамасында *бірлескен кәсіпорын* (БК) шаруашылық қызметті, пайданы басқару мен үлестіруді бірлесіп жүзеге асыратын отандық және шетелдік серіктестердің капиталын салу негізінде құрылған кәсіпорын ретінде анықталатын. Қазіргі уақытта БК Ресей Федерациясында кәсіпорынның ұйымдастырушылық-құқықтық нысаны ретінде жоқ. «Бірлескен кәсіпорын» терминінің орнына *шетелдік инвестициялары бар кәсіпорын* (ШИК) термині пайдаланылады. Ресей аумағында әрекет еткен барлық БК акционерлік қоғамдар немесе РФ Азаматтық кодексімен көзделген басқа ұйымдастырушылық-құқықтық нысандар болып қайта тіркелді.

ШИК ұғымы шетелдік инвесторға толығымен тиесілі

кәсіпорындар мен шетелдік заңды тұлғалардың филиалдары мен өкілдіктерді қамтығандықтан бірлескен кәсіпорынға қарағанда анағұрлым кең болып табылады. Халықаралық экономикалық ынтымақтастықтың күрделі нысаны ретінде бірлескен кәсіпорын әртүрлі елдердегі шаруашылық жүргізетін серіктестердің тығыз байланыстарын талап етеді.

Бірлескен кәсіпорынға тән белгілер:

- Бірлескен кәсіпорын серіктестердің әрқайсысының капитал салуы ретінде қарастыруға болатын активтердің (ақша қаражаты, ғимараттар мен жабдықтар, ноу-хау, зияткерлік меншік) ішінара біріктірілуі арқылы құрылады;
- серіктестер жаңадан құрылатын басқару органдарының көмегімен жүзеге асырылатын басқаруға байланысты жауапкершілікті бөліседі;
- қаржы жұмсалымы ұзақ мерзімді негізде жасалады;
- қатысушылардың тек бөлігі ғана бірлескен кәсіпкерлікпен қамтылады, әрқайсысы өзінің өндірістік дербестігін сақтайды және келісім аясынан тыс жобаларды жүзеге асыруды жалғастырады;
- бірлескен қызметтің бүкіл көлемі бөлек дербес жобаларға бөлшектенуі мүмкін емес, осыдан серіктестер арасындағы өзара байланыстардың сапасы мен қарқындылығы нәтижелерге шешуші әсерін тигізетіні шығады;
- серіктестер арасында пайда мен кәсіпкерлік тәуекелін үлестіру олардың әрқайсысының қаржы жұмсалымына сәйкес жүзеге асырылады.

Бірлескен компанияларды құру бір нақты мақсаттар үшін және белгілі түрткі болған ниеттен жасалады. Қызметті географиялық тұрғыдан кеңейту, құрылтайшылар арасындағы тікелей бәсекелестікті жою, шаруашылық қызметтің белгілі саласындағы күштерін біріктіру, орналасқан елде жеңілдіктер мен артықшылықтар алу (салық салу, мердігерлікті беру) осындай түрткі болған ниеттер қатарына жатқызылады.

ШИК-ті құру кезеңдері:

- 1) бірлескен кәсіпорын құру мақсаттарын бағалау, бірлескен кәсіпорын жобасын дайындау;
- 2) серіктестерді іздеу және табу;
- 3) келіссөздер өткізу және ниеттері туралы хаттама дайындау, құрылтай құжаттарын дайындау, келісу және оған қол қою;
- 4) бірлескен кәсіпорынды тіркеу, шоттар ашу және өндірістік қызметін бастау.

Ресей Федерациясында ШИК мына нысандар болып құрылып, олар: шетелдік инвестициялардың (бірлескен кәсіпорындардың), сондай-ақ олардың еншілес кәсіпорындары мен филиалдарының үлестік

қатысумен кәсіпорындар; шетелдік инвесторларға толығымен тиесілі кәсіпорындар (шетелдік кәсіпорындар), сондай-ақ, олардың еншілес кәсіпорындары мен филиалдары; шетелдік заңды тұлғалардың филиалдарында әрекет етуі мүмкін:

Ресей Федерациясы аумағында өз қызметін жүзеге асыратын ШИК ресейлік заңнамамен тыйым салынбаған кез келген қызмет түрімен айналыса алады.

Жаңа кәсіпорындардың пайда болуы мен бар кәсіпорындардың кеңейтілуі мынадай факторлармен анықталады: өнімге (қызметтерге) қанағаттандырылған сұраныстың болмауы; өнім өндірісін ұйымдастыру үшін қажетті ресурстардың бар болуы; тиісті өндіріс саласындағы ғылым мен техниканың даму деңгейі. Өнімге деген сұраныс шешуші фактор болып табылады: егер кәсіпорын өнімі сұранысқа ие болмаса, ол кедейленуге ұшырайды.

Ресей Федерациясының аумағында байланыс кәсіпорындары экономикалық кеңістіктің біртұтастығы, меншік нысандарының түрлілігі негізінде және бәсекелестік жағдайларында құрылып, әрекет етеді.

Ресей Федерациясындағы байланыс желілері мен құралдары федералдық меншікте, Ресей Федерациясы субъектілерінің меншігінде, муниципалдық меншікте, сондай-ақ шетелдік ұйымдар мен шетел азаматтарын қоса байланыс операторлары ретінде әрекет ететін жеке және заңды тұлғалардың меншігінде болуы мүмкін.

Байланыс саласындағы атқару билігінің федералдық органдары монополияларға қарсы саясат және жаңа экономикалық құрылымдарды қолдау саласындағы атқару билігінің федералдық органдарымен бірлесіп әрекет етіп, нормативтік құжаттарды қолдану және Ресей Федерациясының заңнамасына сәйкес лицензиялау шарттарын орындау арқылы байланыс қызметтерін ұсыну кезіндегі адал бәсекелестік көтермелеп, қолдауға міндетті.

Байланыс қызметтерін көрсету жөніндегі заңды тұлғалар мен жеке кәсіпкерлердің қызметі тек байланыс қызметтерін көрсету саласындағы қызметті жүзеге асыруға лицензиясы (бұдан әрі – лицензия) негізінде жүзеге асырылады.

Лицензияларға және лицензиялық шарттардың тиісті тізбелеріне енгізілетін қызметтер атауларының тізбесі Ресей Федерациясының Үкіметімен белгіленеді және жыл сайын нақтыланады [2].

Байланыс ұйымы – негізгі қызмет түрі ретінде байланыс саласында қызметін жүзеге асыратын заңды тұлға. «Байланыс туралы» федералдық заңының ережелері негізгі қызмет түрі ретінде байланыс саласында қызметін жүзеге асыратын жеке кәсіпкерлерге қатысты қолданылады.

1.3. ӨНДІРІСТІК ҮРДІСТІ ҰЙЫМДАСТЫРУ

Қазіргі заманғы өндіріс шикізаттарды, материалдарды, жартылай өнімдерді және басқа еңбек нысандарын қоғамның қажеттіліктерін қанағаттандыратын дайын өнімге айналдыру бойынша күрделі үрдіс болып табылады.

Өндірістік үрдіс – нақты өнім түрлерін дайындауға арналған кәсіпорында іске асырылатын еңбек құралдары мен адамдардың барлық әрекеттерінің жиынтығы.

Өндірістік үрдістің негізгі элементтері еңбек (адамдардың қызметі), еңбек құралдары мен заттары болып табылады. Көптеген өндірістерде табиғи үрдістер (биологиялық, химиялық) пайдаланылады.

Өндірістік үрдістің негізгі бөлігі еңбек құралдарының жағдайын өзгерту және анықтау бойынша мақсатты әрекеттерден тұратын технологиялық үрдістер болып табылады. Технологиялық үрдістерді жүзеге асыру барысында еңбек құралдарының геометриялық формаларының, мөлшерінің және физикалық-химиялық қасиеттерінің өзгеруі орын алады.

Технологиялық үрдістермен қатар өндірістік үрдіс технологиялық емес үрдістерден тұрады, олар өз кезегінде еңбек құралдарының геометриялық формаларының, мөлшерінің және физикалық-химиялық қасиеттерінің өзгеруін немесе олардың сапасын тексеруді қарастырмайды. Ондай үрдістерге транспорттық, қоймалық, арту-жүктеу, кешенделген және кейбір басқа операциялар мен үрдістер жатады.

Өндірістік үрдісте еңбек үрдістері табиғи емес үрдістермен сәйкестендіріледі, онда еңбек құралдарының өзгеруі табиғат күшінің ықпалымен, адамның қатысуынсыз іске асады (мысалы, боялған бөлшектерді ауада кептіру, құйындыларды суыту, құйылған бөлшектердің ескіруі).

Өндірістік үрдістердің түрлері. Үрдістер бөлінеді:

- *өндірістегі рөлі мен белгісі бойынша:* негізгі, көмекші және қызмет көрсетуші.

Негізгі – кәсіпорынмен шығарылатын негізгі өнімді дайындау іске асырылатын өндірістік үрдістер. Машина құрылысында негізгі үрдістердің нәтижесі кәсіпорынның өндірістік бағдарламасын құратын және оның мамандануына сәйкес келетін машиналар, аппараттар және құралдар шығару, сонымен қатар тұтынушыға жеткізуге арналған қосымша бөлшектерді дайындау болып

табылады.

Көмекші – негізгі үрдістердің тоқтаусыз іске асуын қамтамасыз ететін үрдістер. Олардың нәтижесі кәсіпорынның өзінде пайдаланылатын өнім болып табылады. Көмекші үрдістерге жабдықтауларды жөндеу, құралдарды дайындау, бу мен қысылған ауаны өңдеу үрдістері жатады.

Қызмет көрсетуші – жүзеге асыру барысында негізгі және көмекші үрдістердің қалыпты жұмыс істеуі үшін қажетті қызметтер атқарылатын үрдістер. Оларға, мысалы бөлшектерді тасымалдау, қоймаға салу, талдау және кешендеу үрдістері жатқызылады. Мұндай өндіріс негізгі өндіріс қалдықтарын қайта өңдеу немесе оларды кәдеге жарату үрдістерін қамтиды.

Қазіргі заманғы жағдайларда, әсіресе автоматтандырылған өндірісте негізгі және қызмет көрсетуші үрдістерді интеграциялау беталысы байқалып келеді. Осылайша, икемді автоматтандырылған кешендерде негізгі, кешенделген, қоймалық және транспорттық операциялар біріңғай үрдіске біріктірілген:

уақыт ағыны бойынша: дискретті (үзілістік) және технологиялық үрдістің үзіліссіздігінен немесе қоғам қажеттіліктерімен туындаған үзіліссіз;

автоматтандыру дәрежесі бойынша: қолданбалы, механизацияланған (машиналардың көмегімен жұмысшылар атқарады), автоматтандырылған (жұмысшының бақылауымен машинамен атқарылады) және автоматты (жұмысшының қатысуынсыз машинамен алдын ала өңделген бағдарлама бойынша атқарылады);

Негізгі, көмекші және жанама өндірістің үрдістері бірқатар өндірістік кезеңдерден тұрады.

Кезең – ол өндірістің технологиялық аяқталған бөлігі, еңбек құралының өзгеруін сипаттайды, бір сапалық жағдайдан басқасына ауысуды көздейді.

Өндірістік кезең өз кезегінде бастапқы саланы, еңбек үрдісінің қарапайым бөлігін көрсететін бірқатар өндірістік операцияларға бөлінеді. Өндірістік үрдіс бөлек жұмыс орнында, бір немесе бірнеше жұмысшымен, бір еңбек құралдарының көмегімен атқарылады.

Белгісі бойынша өндірістік операциялар бөлінеді:

- еңбек құралдарына, оның жағдайына, сыртқы түріне, формасы мен қасиеттеріне сапалық өзгерістер енгізілетін технологиялық (негізгі) үрдістер;

- кеңістікте еңбек құралының жағдайын өзгертетін және ағындық өндіріске жағдай жасайтын транспорттық үрдістер;
- қызмет көрсетуші, машиналардың қалыпты жұмыс жасауына жағдай жасаушы (оларды тазалау, майлау, жұмыс орнын жинастыру);
- бақылаушы, технологиялық операциялардың дұрыс атқарылуына, тапсырылған тәртіптерді ұстануға (үрдісті бақылау және реттеу) ықпал етуші.

Негізгі үрдістердің жиынтығы негізгі өндірісті қалыптастырады. Машина құрылысы зауыттарында негізгі өндіріс үш кезеңнен тұрады: дайындаушы, өңдеуші және жинаушы.

Өндірістік үрдістің кезеңі – үрдістер мен жұмыстар кешені, оларды орындау өндірістік үрдістің белгілі бөлігін аяқтауды сипаттайды және бір сапалық жағдайдан басқасына ауысуға байланысты.

Дайындау кезеңі дайындамаларға ие болу үрдісін көрсетеді (материалдарды кесу, құю, қатыру). Өңдеу кезеңі дайындамаларды дайын бөлшектерге айналдыру үрдістерінен тұрады: механикалық өңдеу, термиялық өңдеу, бояу және гальваникалық қабаттармен қаптау. Жинау кезеңі – өндірістік үрдістің қорытынды кезеңі. Оған түйіндер мен дайын бұйымдарды жинау, машиналарды және құралдарды реттемелеу және түзету, оларды сынау кіреді. Негізгі, көмекші және қызмет көрсетуші үрдістердің құрамы мен өзара байланыстары өндірістік үрдістің құрылымын көрсетеді.

Ұйымдастырушылық салада өндірістік үрдістер қарапайым және күрделі болып бөлінеді.

Қарапайым өндірістік үрдіс қарапайым еңбек құралымен іске асырылатын әрекеттерден тұрады. Мысалы, бір бөлшекті немесе бірнеше бөлшектер партиясын дайындаудың өндірістік үрдісі.

Күрделі үрдіс — көптеген еңбек құралдарымен іске асырылатын қарапайым үрдістердің араласуы. Мысалы, жиынтық бірлігін немесе барлық бұйымды дайындау үрдісі.

Өндірістік үрдістерді басқару қағидалары. Өндірістік үрдістерді басқару келесі негіз қалаушы қағидаларға негізделуі тиіс:

1. **Мамандандыру ұстанымы.** Мамандандыру қоғамдық еңбек бөлінісінің формасын көрсетеді, салалардың, кәсіпорындардың, цехтардың, аймақтардың, желілердің және бөлек жұмыс орындарының бөлінуі мен қосалқылануын қарастырады. Мамандандыру ең алдымен дайындалатын өнім номенклатурасының тұрақтылық дәрежесімен айқындалады.

Стандарттау, нормализациялау және заңдастыру базасында дамиды. Ол оңтайлы бөлшектер мен түйіндердің ең аз мөлшеріне ие жаңа құрылымдарды құруға ықпал етеді. Мамандандыру нәтижесінде жаппай-ағындық өндіріс әдістерін енгізу қамтамасыз етіледі, кәсіпорынның құрылымы жеңілдетіледі, мамандандырылған жабдықтаудың шекті салмағы артады.

Мамандандырудың үш түрін ажыратады:

- технологиялық, кәсіпорын немесе оның өндірістік құрылымдық бөлімдері белгілі технологиялық операцияларды орындауға мамандандырылады;
- бөлшектік, когда кәсіпорын немесе оның өндірістік құрылымдық бөлімдері бөлшектерді дайындайды;
- нысандық, кәсіпорын немесе оның өндірістік құрылымдық бөлімдері таусылған өнімнің өндірісіне мамандандырылады.

2. *Бірлестіру қағидасы.* Бірлестіру – өзара тиімді мақсаттарға жету үшін бизнес-бірліктер арасында немесе тәуелсіз кәсіпорындар арасында өзара байланыс орнату.

Негізгі үдерістердің мамандану деңгейі мен бірлестіру деңгейі кәсіпорынның көлеміне, жаппай өндірісіне байланысты. Қосалқы және қызмет көрсету процестерінің мамандануы мен бірлесуін арттыру оларды бөлек аутсорсингтік ұйымдарға бөледі.

3. *Пропорционалдылық қағидасы.* Пропорционалдылық белгілі бір өнімді өндіру үшін технологиялық процесті енгізу үдерісінде өндірістік және қосалқы бірліктердің, цехтардың, аймақтардың, жұмыс орындарының тең мүмкіндіктерін болжайды.

Пропорционалдылық қағидасынаең жоғары дәрежеде сәйкес келуі тұрақты қалыптасқан жаппай (ағынды) өндіріспен мүмкін болады. Өнім түрлерінің жиі өзгеруі, ресурстардың құрамы және құрамдас материалдар абсолютті пропорционалдылықты бұзады. Негізгі міндет – кейбір бөлімшелердің, цехтардың, аймақтардың, басқа адамдардың созылмалы жүктемесі бар жұмыс орындарының тұрақты жүктелуін болдырмау. Пропорционалдылық принципін бұзу деп аталатын тартыстарды қалыптастыруға алып келеді. Осының нәтижесінде өндірістік қуат толығымен пайдаланылмай, құрал-жабдықтар жұмыс істемейді, жұмыс үзілістерінің уақыты көбейеді. Пропорцияның сақталуы жекелеген өндіріс орындарында жабдықтарды ұтымды бөлуіне, сондай-ақ оларды пайдаланудың тиімділігін арттыруға ықпал етеді.

4. *Үздіксіздік қағидасы.* Үздіксіздік – бұл үзілістердің болмауы немесе өндірістегі үзілістердің ең аз саны (өзара әрекеттесу,

операциялық, алмасу). Үздіксіздікті қамтамасыз ету – өндірістік циклдың жалғасуын қысқартудың негізгі факторы және, нәтижесі ретінде, айналым құралдарының өзгеруін жылдамдату. Өндірістік циклдың жалғасушылығын қысқарту уақыт аралығында технологиялық үрдіс операцияларын байланыстыру есебінен, яғни оларды іске асырудан көлденең қамтамасыз етіледі.

Өндірістегі ең жоғары үздіксіздік жеке операциялардың ұзақтығы соншалықты алдыңғы қатарлы араласудан кейін бірден кейінгі операцияға ауысады. Үздіксіз өндірістік процесті ұйымдастыру өндірісті кешенді механизациялау және автоматтандыруды алдын ала анықтайды.

5. *Көлденеңдік қағидасы.* Жеке операцияларды немесе процестерді бір мезгілде орындау (параллельді). Бұл қағида тасымалдау уақытын, бөлшектерді өңдеуді, ассортиментті және дайын өнімдерді бірдей топтамаға жатқызуды біріктіруге мүмкіндік береді. Параллелизмнің өсуі өндіріс циклінің ұзақтығын азайтуға мүмкіндік береді.

6. *Тікелей ағын қағидасы.* Тікелей ағын деп бұйымның өндірістік үрдістің барлық деңгейлері мен операцияларынан өтуінің қысқа жолын атау қажет. Тікелей ағын қағидасы кәсіпорынның өндірістік құрылымын оңтайлы құру барысында ұстанылады. Кәсіпорын аумағында ғимараттар мен құрылыстардың өзара орналасуы, сондай-ақ цехтар мен жабдықтарды шеберханаларда орналастыру, материалдардың, жартылай фабрикаттар мен өнімдердің ағымы үрдіс бойында және ең қысқа, кері және қайталанбайтын қозғалыстарсыз аударуды қамтамасыз етуі тиіс.

7. *Ритм мен қайталану қағидасы.* Ритмизм – бұл бірдей немесе артып жатқан өнімдердің көлемдерімен теңдей болу. Тиісінше, барлық кезеңдерде және операцияларда өндіріс процесі тұрақты түрде қайталанып отырады. Өндірістің ритмдік сипаты кәсіпорындардың жүктелуін азайтады, артық жұмыс жасайды, жұмысты азайтады, жабдықтардың біркелкі жүктемесін және қызметкерлердің еңбек өнімділігін арттырады.

Бұқаралық, кең ауқымды өнімді шығаратын провиналдық ұйымдар ең жоғары ритм мен қайталануға ие.

8. *Икемділік қағидасы.* Икемділік жабдықты тез қайта жабдықтауға, жұмыскерлерді бір өндірістік алаңнан екіншісіне көшіруге, технологияны өзгертуге және т.б. мүмкіндік береді. Икемділік – нарықтық экономикадағы өндірісті ұйымдастырудың маңызды принциптерінің бірі. Оның ұстанылуы ұйымның сыртқы

ортадағы өзгерістерге тез жауап беруге мүмкіндік береді. Өндірістік процестің икемділігі икемді автоматтандырылған өндірістік нысандарды пайдалану арқылы жеңілдетіледі.

9. *Автоматтылық қағидасы.* Ол өндірістік процестің автоматты түрде жүзеге асырылуын, яғни оған қызметкердің тікелей қатысуынсыз немесе оның қадағалауымен және бақылауымен жүзеге асырылады. Автоматтандыру қажеттілігі, әдетте, технологиялық режимдерді қарқынлату арқылы, өңдеудің дәлдігіне қойылатын талаптарды күшейту, өндірісті ұлғайту және басқа жағдайларда механикаландырылған және одан да көп қолмен жұмыс жасау өндірістік процестің нақты және жоғары көрсеткіштерін қамтамасыз ете алмайды.

Жоғары тиімділік кешенді автоматтандыру арқылы қамтамасыз етіледі, ол өндірістік процесті ұйымдастырудың қаралған принциптерінің жиынтығына толығымен сай келеді. Кешенді механизациялаумен қатар кешенді автоматтандыру технологиялық прогрестің негізгі бағыттарының бірі болып табылады.

10. *Кешенділік пен жүйелілік ұстанымы.* Кешенділік пен жүйелік өндіріс процесі оның барлық элементтерінің тығыз өзара іс-қимылын қамтамасыз етуді, технологиялық процестің жұмысының өту нәтижелерін бақылауды ауытқуларды анықтау барысында түзету арқылы қамтамасыз етеді.

Өндірілетін өнім түрлерінің тұрақтылығы, сондай-ақ өндіріс процесінің тұрақты құрылымы өндірістің түрлерін анықтайды: бір реттік, сериялық және массасы.

Жеке өндіріс жұмыс үрдісінің құрамында ең күрт өзгермелі сипаттамамен ерекшеленеді, өйткені осы өнім түрінде әрбір кейінгі өнім операциялардың құрамы бойынша олардың ұзақтығы мен оларды орындау реті бойынша біріншіден ерекшеленетін жаңа технологиялық процесс жасайды. Өндірістің бұл түріне стандартты емес жабдықты өндіру жатады.

Өндірістің бір түрінің айрықша ерекшеліктері бар:

- шығарылатын өнімнің көпноменклатуралығы;
- жұмыс орындарының, аймақтардың, цехтардың технологиялық мамандануының таралуы;
- жұмыс орындарында белгілі бір өнімдерді тұрақты бекітудің болмауы;
- әмбебап жабдықты пайдалану және оны бірдей топқа орналастыру;

- жоғары білікті қызметкерлердің жан-жақты адамдардың болуы;
- қолмен жұмыс істеудің үлкен көлемі;
- өндірістік циклдың ұзақтығы.

Сериялық өндіріс ұқсас өнімдердің сол партиясының (сериясының) өндірісі барысында жұмыс үрдісінің құрылымының тұрақтылығымен сипатталады. Процестің құрылымы операциялардың құрамына, олардың ұзақтығына және бірқатар жаңа өнімдерді шығаруға көшуіне байланысты іске асыру жүйесіне байланысты өзгереді. Мысалы, консерві өндірісі.

Бір сериялы шығарылым кезеңінің ұзақтығына және лоттың мөлшеріне қарай, шағын, орта және ірі көлемді өнімдер ерекшеленеді.

Өндірістің сериялық түрі үшін өнімнің салыстырмалы түрде үлкен диапазоны тән, бірақ өндірістің бір түріне қарағанда әлдеқайда аз.

Жаппай өндірісті ұйымдастырудың негізгі ерекшеліктері:

- бірнеше қатаң операцияларды орындау үшін жұмыс орындарының мамандануы;
- әмбебап және арнайы жабдықты пайдалану;
- қолмен жұмыс істеудің шамалы мөлшері;
- орта біліктіліктегі қызметкерлердің болуы;
- өндірістік циклдың айтарлықтай қысқа болуы.

Жаппай өндіріс жұмыс үрдісінің құрылымының ең күрделенген беріктілігімен сипатталады, сол жұмыс түрлерінде бірдей өнім түрін өндіруге байланысты сол операцияларды қайталауды іске асырады. Өндірістің бұл түріне машина жасауды кіргізу мүмкін.

Жаппай өндіріске сипатты:

- бұйымдардың шектеулі номенклатурасы;
- жұмыс орындарының нысандық мамандандырылуы;
- арнайы және мамандандырылған жабдықтауды пайдалану;
- өндірістік процестерді механикаландыру және автоматтандыру мүмкіндігі;
- біліктілігі төмен қызметкерлердің болуы;
- өндірістік циклдың ең аз ұзақтығы.

Өндіріс түрінің маңызды сандық сипаттамасы – бір жұмыс орнын айына операциялардың орташа саны ретінде анықталған операцияларды шоғырландыру коэффициентінің көмегімен есептелген жұмыс орындарының мамандану деңгейі болып

табылады.

Жаппай өндіріс үшін жұмыс орындарын бекітудің нормативтік коэффициенті 1-ден 3-ке дейін, үлкен коэффициенті – 4-тен 10-ға дейін, орташа – 11-20, ұсақ – 20-дан артық, бірліктік – 40-тан астам.

Зерттеу жұмыстары жүргізілу үшін өнімдердің үлгілері немесе топтары жасалатын ғылыми-зерттеу жұмыстары жүргізіледі.

Өндірісті ұйымдастыру формалары: нақты, технологиялық, тікелей, нысандық, интеграцияланған.

1. *Нақты.* Өндірісті ұйымдастырудың осы түрімен жұмыс бөлігі бір жұмыс орнында толықтай жүреді. Өнім негізгі бөлігі орналасқан жерде өндіріледі.

2. *Технологиялық.* Бұл нысан еңбек орындарының дәйекті түрде берілуімен цехтың құрылымымен сипатталады.

3. *Тікелей ағындық.* Еңбек объектілерін жеке-жеке беру арқылы сызықтық құрылымы бар. Бұл форма процестерді ұйымдастырудың негізгі қағидаттарын іске асырады: мамандандыру, директивтілік, сабақтастық, көлденеңдік. Тікелей ағындық форманы пайдалану цикл ұзақтығын азайтуға, жұмыс күшін тиімді қолдануға, аяқталмаған өндіріс ауқымын азайтуға мүмкіндік береді.

4. *Нысандық.* Өндірісті ұйымдастырудың бұл нысаны еңбек функциясының дәйекті немесе көлденең-дәйекті көшуімен жасушалық құрылымға ие.

Өндірістік объектілердің құрылысы циклдің уақытын қысқартуға, сондай-ақ объектілерді бір операциядан басқасына тасымалдаусыз қоймаға беруді қамтамасыз етеді.

5. *Интеграцияланған.* Өндірістің аталмыш формасынегізгі және көмекші операциялардың бір интеграцияланған үрдіскеқұрылымдап бірігуін немесе жалғасуын қамтамасыз етеді. Бұл нысан орын алған жерлерде сақтау, тасымалдау, басқару, өндеу сияқты процестерді бірыңғай өндірістік процесте байланыстыру қажет. Бұл нәтижеге барлық автоматтандырылған көліктік-қоймалық жүйе арқылы жұмыстарды біріктірумен жеткізіледі.

Өндірістік цикл – өндірістік үрдістің басталуынан бастапдайын өнімді шығаруға дейін қамтамасыз етіледі.

Өндірістік цикл өндіріс уақытынан және уақыт үзілімінен тұрады. Өндіріс уақыты технологиялық операциялардың жалғасушылығын қосады (немесе табиғи, арнайы үрдістерді) және көмекші операциялардың жалғасушылығын (өндіріске технологиялық қызмет көрсетуден) қамтиды.

Технологиялық операциялардың ұзақтығы – бұл еңбек объектілерінде механикалық, химиялық, физикалық және басқа да әсерлердің пайда болуы, бұл еңбек объектілерінің нысандарын, өлшемдерін, физикалық және химиялық қасиеттерін өзгертуге әкеп соқтырады.

Қосалқы операциялардың ұзақтығы – бұл еңбек, бақылау, орау, таңбалау объектілерінің арасында дүкенаралық және ішкі дүкендерде өткізілетін уақыт.

Жұмыстағы үзілістер реттелетін және реттелмейтін болып бөлінеді. Реттелетін үзілістер, егер олар келесі технологиялық операцияға ауысу немесе уақытша тоқтату үшін өнімнің партиясының жинақталуы күткеннен кейін әртүрлі іргелес технологиялық операцияларға байланысты әр циклге енгізіледі.

Реттелмеген үзілістер ұйымдастырушылық-техникалық себептерге байланысты (шикізат, материалдар, жабдықтардың істен шығуы) жұмыс істемейтін жабдық пен жұмысшылармен осылайша түзету коэффициенті түрінде өндірістік циклге енгізіледі немесе мүлдем ескерілмейді.

Өндірістік цикл құрылымы жұмыс уақытының және үзілістердің уақытын қамтиды. Жұмыс уақытында нақты технологиялық операциялар және дайындық жұмыстары жүргізілуде. Жұмыс кезеңіне бақылау-тасымалдау жұмыстарының ұзақтығы мен табиғи процестердің уақыты жатады. Үзілістердің уақыты жұмыс режимі, бөліктердің интерактивті орналасуы және еңбек және өндірісті ұйымдастырудағы кемшіліктермен анықталады.

Операциядан тыс шығу уақыты ондағы үзілістермен, күту мен сатып алу арқылы анықталады. Бөлудің үзілуі партиялардағы бұйымдарды өндіру кезінде туындайды және өңделген заттардың барлығы осы операциядан өткенге дейін беріледі. Сонымен қатар, өндірістік партия сол дайындық кезеңімен белгілі бір уақыт кезеңі ішінде өндіріске шығарылған бірдей атаудағы және өлшемдегі өнімдер тобы болып табылады. Күтілу үзілістері технологиялық үдерістің екі іргелес әрекеттерінің сәйкессіз ұзақтығынан және іріктеудегі босатулардан өнімнің бір жиынтығына кіретін барлық цехтар, бөлшектер немесе жинақтардың уақытын күтіп тұру қажеттілігінен туындайды. Жұмысқа қабылдау кезінде үзілістер өндіріс процесінің бір сатысынан екіншісіне көшуден туындайды.

Өндірістік циклдің негізгі компоненті – технологиялық циклді құрайтын технологиялық операциялардың ұзақтығы.

Өндіріс циклінің ұзақтығы – бұл материал, дайындама немесе

басқа өңделген зат өндіріс процесінің барлық операциялары немесе оның белгілі бір бөлігі арқылы өтетін және дайын өнімге айналатын күнтізбелік кезең. Цикл уақыты күнтізбелік күндерде немесе сағатта көрсетіледі.

Өндіріс циклінің ұзақтығы мен құрамы аналитикалық, графикалық немесе графоаналитикалық әдістермен есептеледі. Ол үшін өндіріс процесі бөлінген құрамдас бөліктерді, дәйектілікті, іске асыру әдісін және оның ұзақтығы нормаларын, еңбек ету объектісінің қозғалыс түрін білу қажет.

Технологиялық операциялардың және дайындық жұмыстарының ұзақтығы жиынтықта операциялық циклді құрайды.

Өнімнің өндірістік циклы өндірістік бөлшектердің циклдары, жинақтар мен дайын бұйымдарды монтаждау, сынау операцияларын қамтиды. Әдетте түрлі бөліктер бір мезгілде өндірілген деп болжанады. Сондықтан өндірістің өндірістік циклында құрастыру цехының алғашқы операциялары үшін ұсынылған саннан ең ауыр (жетекші) бөлік циклі бар. Бұйымның өндірістік циклының ұзақтығы ($T_{ц.п}$) келесі формула бойынша есептеле алады:

$$T_{ц.п} = T_{ц.д} + T_{ц.с}$$

мұндағы $T_{ц.д}$ – бас бөлшекті дайындаудың өндірістік циклының, күнтізбелік күндердің ұзақтығы; $T_{ц.с}$ – жинау және сынау жұмыстарының, күнтізбелік күндердің ұзақтығы.

Күрделі өндірістік процестің циклінің ұзақтығын анықтау үшін графикалық әдісті қолдануға болады. Бұл үшін цикл жоспарлары құрылады. Кешеннің бір бөлігі болып табылатын қарапайым процестердің алдын-ала орнатылған өндірістік циклдары орнатылады. Циклдық кесте басқалардың кейбір процестерінің басталу уақытын талдайды және өзара байланысты қарапайым процестердің және өзара әрекеттесу үзілістерінің циклдерінің ең көп сомасы ретінде өнімді немесе өнім партиясын өндірудің күрделі процессінің жалпы цикл уақытын анықтайды.

Операциялық цикл – бұл бір жұмыс орнында орындалған технологиялық процестің аяқталған бөлігінің ұзақтығы.

Өндіріс циклінің ұзақтығын есептеу әдістері. Жекелеген бөліктердің өндірістік циклын және монтаждау қондырғысының немесе тұтастай өнімнің өндірістік циклын ажырата білу қажет. Бөлшектің өндірістік циклын әдетте қарапайым деп атайды, ал бұйымның немесе жиынтық бірлігін – күрделі деп атайды. Цикл бір операциялық және көп операциялық болуы мүмкін. Көп операциялық үрдіс циклының ұзақтығы бөлшектерді операциядан операцияға жөнелту әдісіне тәуелді.

Сериялық параллель және параллель үшін сериялық: олардың өндіріс процесінде еңбек объектілерінің қозғалысына байланысты үш түрі бар.

Қозғалыс *кезектілік режимінде*, бөлшектердің барлық партиясы алдыңғы операциядағы барлық бөлшектерді өңдеуді аяқтағаннан кейінгі операцияға ауыстырылады (1.1-сурет). Бұл әдістің артықшылығы – жабдықтың жұмысында үзілістің жоқтығы және әрбір операция кезінде жұмысшы, ауысым кезінде оларды жоғары жүктеу мүмкіндігі. Бірақ осы ұйым жұмысымен өндіріс циклы ең ірі болып табылады, бұл дүкеннің техникалық-экономикалық көрсеткіштеріне, кәсіпорынға теріс әсер етеді.

Қозғалыс *параллельді режимінде*, бөлшектер алдыңғы операциядан кейін өңдеу аяқталғаннан кейін көлік лотасымен келесі операцияға ауыстырылады. Бұл жағдайда ең қысқа цикл қамтамасыз етіледі. Бірақ параллельді қозғалыс түрін қолдану мүмкіндіктерінің шектеулі, себебі оны жүзеге асырудың міндетті шарты – операциялардың орындалу мерзімінің теңдігі немесе көптігі болып саналады. Олай болмаған жағдайда жабдықтар мен жұмысшылардың жұмысында үзіліс болуы сөзсіз (1.2-сурет).

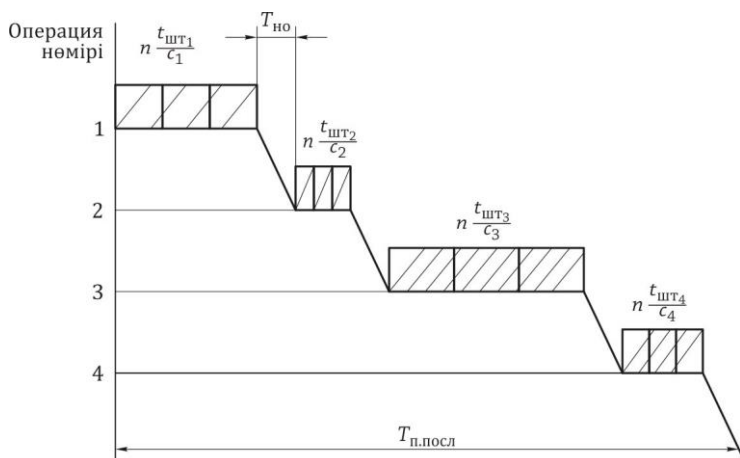
Бөлшектерді пайдаланудан бастап жұмысқа дейін *параллель-қайталанған түрде* ауыстыруы олар көлік жұбы немесе жеке түрде беріледі (1.3-сурет). Бұл жағдайда көршілес операциялардың орындалуы уақытының ішінара қайталануы орын алады және барлық жұптарда болады.

Оларды жасау үдерісінде еңбек мәндерінің үш қозғалыс түрі бар: реттелген, параллель және параллель реттелген.

Реттелген қозғалыс түрінде тетіктердің бүкіл партиясы алдыңғы операцияд барлық тетіктерді өңдеу аяқталған соң кейінгі операцияға беріледі (1.1 сурет). жабдық жұмысында үзіліс және әрбір операцияда жұмысшының болмауы, ауысым бойы жүктеменің жоғары болу мүмкіндігі осы әдістің артықшылығы болып табылады. Бірақ жұмысты осылай ұйымдастырудағы өндірістік цикл артық болып, ол цех, кәсіпорын қызметінің техникалық-экономикалық көрсеткіштерінде жағымсыз көрінеді.

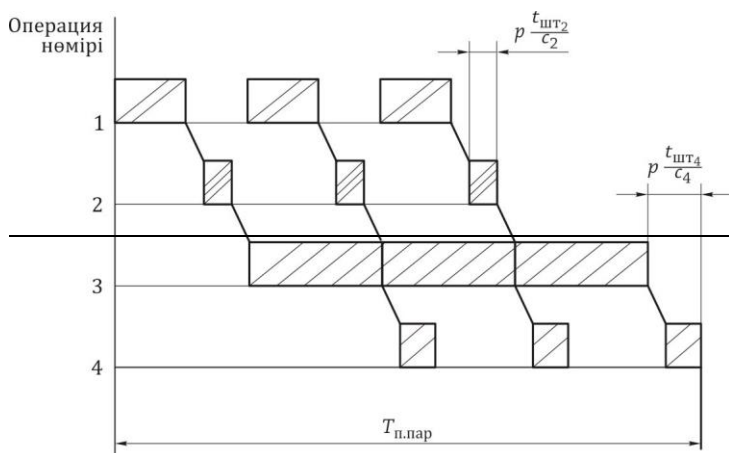
Параллель қозғалыс түрінде тетіктер алдыңғы операцияда өңдеу аяқталған соң бірден көлік партиясымен келесі операцияға беріледі. Бұл жағдайда аса қысқа цикл қамтамасыз етіледі. Бірақ параллель қозғалыс түрін қолдану мүмкіндіктері шектелген. Өйткені оны

жүзеге асыруды басты шарты операцияларды орындау ұзақтығының тең болуы немесе қысқалығы болып табылады. Олай болмаған жағдайда жабдықтар мен жұмысшылардың жұмысында үзіліс болмау мүмкін емес (1.2 сурет).



1.1. Сурет. Бөлшектер топтамасының дәйекті қозғалысының өндірістік топтаманың кестесі

Тетіктердің операциядан операцияға параллель-реттелген қозғалыс түрінде олар көлік партияларымен немесе даналап беріледі (1.3 сурет). Мұнда аралас операцияларды орындау уақытының ішінара бірігіп, бүкіл партия әрбір операцияда үздіксіз өңделеді. Жұмысшылар мен жабдықтар үздіксіз жұмыс істейді. Өндірістік цикл параллельге қарағанда ұзағырақ, бірақ еңбек мөндері реттеліп қозғалғанда қысқарады.



1.2. Сурет. Бөлшектер топтамасының қатарлас қозғалысының өндірістік кестесі

Қарапайым өндірістік үдеріс циклін есептеу. Реттелген қозғалыс түріндегі тетіктер партиясының операциялық өндірістік циклі былай

$$\dot{O}_{\delta.\dot{m}\dot{n}\dot{e}} = n \sum_{i=1}^{r_{\dot{n}}} \frac{t_{\theta\delta i}}{\tilde{N}_{\delta.i i}},$$

мұндағы n – өндірістік партиядағы тетіктер саны, дана; $r_{оп}$ – технологиялық үдеріс операцияларының саны; $t_{штг}$ – әрбір операцияны орындау үшін уақыт нормасы, мин; $C_{р.м}$ – әрбір операциядағы тетіктер партиясын жасаумен айналысатын жұмыс орындарының саны.

Параллель қозғалыс түріндегі операциялық цикл ұзақтығын есептеуге арналған формула $T_{ц.пар}$:

$$\dot{O}_{\delta.i\dot{\alpha}\dot{\delta}} = p \sum_{i=1}^{r_{\dot{n}}} \frac{t_{\theta\delta i}}{\tilde{N}_{\delta.i i}} + (n - p) \left(\frac{t_{\theta\delta}}{\tilde{N}_{\delta.i}} \right)_{\max},$$

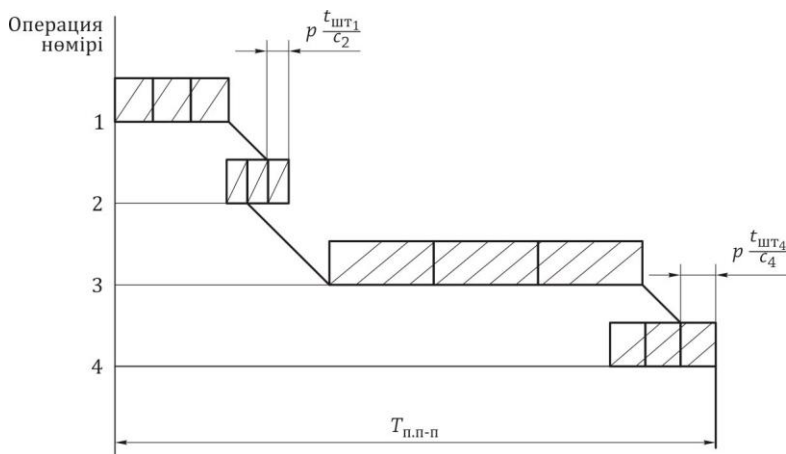
мұндағы $\left(\frac{t_{\theta\delta}}{C_{\delta.i}} \right)_{\max}$ технологиялық үдерістегі ең ұзақ операцияны

орындау уақыты, мин 1.1 және 1.2 суреттер).

Параллель-реттелген қозғалыс түрінде аралас операциялар уақытқа ішінара бірігеді. Аралар операцияларды уақытқа біріктірудің екі түрі бар. Егер кейінгі операцияны орындау уақыты алдыңғы операцияны орындау уақытынан көп болса, онда тетіктердің параллель қозғалыс түрін қолдануға болады. Егер кейінгі операцияны орындау уақыты алдыңғысын орындаудан аз болса, онда екі операцияны орындау уақыты барынша қосылған параллель реттелген қозғалыс түрі ыңғайлы. Барынша біріктірілген операциялар бір-бірінен соңғы операциядағы соңғы тетікті жасау уақытымен (немесе соңғы көлік партиясының) ерешеленеді.

Параллель жұмыс орындарында орындау кезіндегі операцияларды есептеу формуласы:

$$\dot{O}_{\delta.i\dot{i}\dot{i}} = p \sum_{i=1}^{r_{\dot{n}}} \frac{t_{\theta\delta i}}{\tilde{N}_{\delta.i i}} - \sum_{i=1}^{r_{\dot{n}-1}} \left(\frac{t_{\theta\delta}}{\tilde{N}_{\delta.i}} \right)_{\dot{e}\dot{i}\dot{\delta}}.$$



1.3. Сурет. Бөлшектер топтамасының параллельді-жүйелі қозғалысының өндірістік кестесі

Бұйымдарды көлік партияларымен бергенде:

$$\dot{Q}_{\text{б.іәд}} = n \sum_{i=1}^{n_i-1} \frac{t_{\text{б}0i}}{\tilde{N}_{\text{б.і}i}} - (n - p) \sum_{i=1}^{n_i-1} \left(\frac{t_{\text{б}0}}{\tilde{N}_{\text{б.і}}}_{\text{әіәд}} \right),$$

мұндағы $\left(\frac{t_{\text{б}0}}{\tilde{N}_{\text{б.і}}}_{\text{әіәд}} \right)$ қысқа операцияны орындау уақыты

Тетіктер партиясын жасаудың өндірістік циклі тек операциялық циклді ғана қамтып қоймай, табиғи үдерістер мен жұмыс режимімен байланысты үзілістерді және басқа да құрамдастарды қамтиды.

Өндіріс үдерістерінің үздіксіздігінің жоғары дәрежесінің және өндірістік циклдің ұзақтығын қысқартудың экономикалық мәні зор: аяқталмаған өндіріс көлемі төмендейді және айналым құралдарының айналымдылығы жылдамдайды, жабдықтар мен өндірістік алаңдарды пайдалану жақсарады, өнімнің өзіндік құны төмендейді (1.4 сурет).

Өндіріс үдерістерінің үздіксіздігінің дәрежесін арттыруға және өндірістік циклдің ұзақтығын қысқартуға, біріншіден, өндірістің техникалық деңгейін арттырумен, екіншіден – ұйымдастыру сипатындағы шаралармен қол жеткізуге болады. Екеуі де өзара байланысты және бірін-бірі толықтырады.

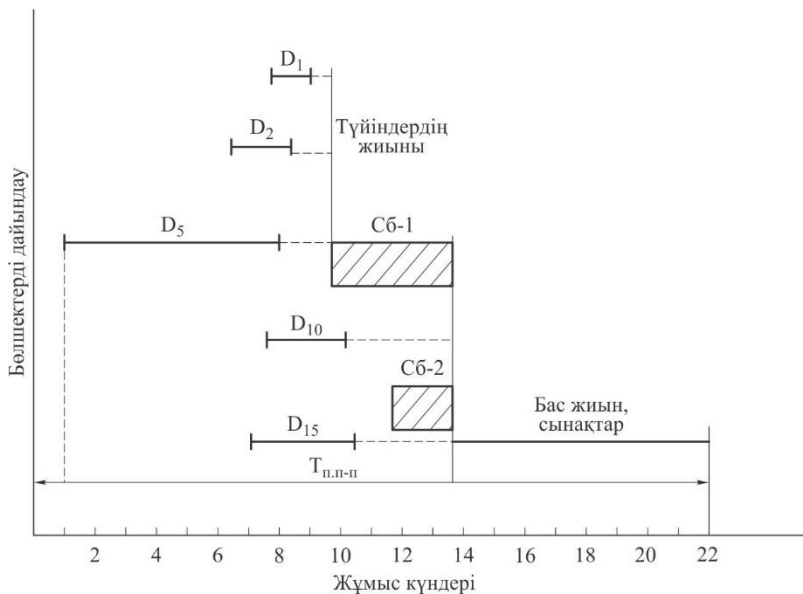


Рис. 1.4 сурет. Күрделі үдеріс циклі

Өндірісті техникалық жетілдіру жаңа технология, прогрессивті жабдықтар мен жаңа көлік құралдарын енгізу бағытында жүреді. Бұл жеке технологиялық және бақылау операцияларының көптігін төмендету, еңбек пәндерінің қозғалыс уақытын азайту есебінен өндірістік циклді қысқартуға әкеліп соғады.

Ұйымдастыру шараларында қарастырылатындар:

- операциялар арасындағы бос тұрып қалудан туындаған үзілістер мен партиялылық үзілістерін еңбек мәндері қозғалысының параллель және параллель реттелген әдістерін қолдану және жоспарлау жүйесін жақсарту есебінен минимумға келтіру;
- аралас жұмыстар мен операцияларды орындау уақытына ішінара біріктіруді қамтамасыз ететін түрлі өндірістік үдерістерді үйлестіру кестесін құру;
- өнім жасаудың оңтайландырылған жоспар-кестелерін құру және тетіктерді өндіріске ұтымды қосу негізінде күту үзілістерін қысқарту;
- пәндік тұйықталған және тетіктер бойынша мамандандырылған цехтар мен учаскелер енгізу цех ішіндегі және цехаралық маршруттардың ұзындығын азайтып, тасымалдау шығындарын қысқартады.

- Өндірісті ұйымдастырудың екі әдісі бар: топтық және топтық емес.

Топтық емес өндіріс көбіне жеке және сериялық өндірісте пайдаланылады. Оның белгілері: жұмыс орындары операцияларды орындау ретімен байланысы жоқ бір тектес технологиялық топтармен орналасып, онда жасалу конструкциясы мен технологиясына қарай еңбек мәндері өңделіп, олар өңдеу үдерісінде операциялар арасында үлкен үзіліс жасап, күрделі маршруттармен қозғалады.

Жекелеген өндіріс жағдайында топтық емес әдіс жеке технологиялық түрінде жүзеге асырылады (өңделетін еңбек мәндері қайталанбайды).

Сериялық өндірістегі топтық емес әдіс екі түрде болады:

1) партиялық-технологиялық әдіс (еңбек мәндері мерзімді қайталанатын партиялармен өңдеуден өтеді);

2) мәндік-топтау әдісі (еңбек мәндерінің бүкіл жиынтығы технологиялық ұқсас топтарға бөлінеді).

Топтық емес өндірістегі жабдық саны (N) станоктардың әрбір технологиялық бір тектес тобы:

$$N = \frac{nt}{TK_{a,i}},$$

үшін есептеледі:

мұндағы n – әрбір жабдықта өңделетін еңбек мәндерінің саны; t – еңбек мәндерін өңдеуге кететін уақыт нормасы; T – бір жабдықтың жыл бойғы жұмысы уақытының жоспарлы қоры; $K_{в,н}$ – уақыт нормаларын орындау коэффициенті.

Топтық өндіріс бүкіл технологиялық үдеріс операцияларын уақыт пен кеңістікке қатаң түрде келісіп орындауды қамтамасыз етіп, ол төмендегі негізгі белгілермен сипатталады:

- әрбір жұмыс орнының белгілі бір операцияны орындауға мамандануы;
- жұмыс қарқынын бірыңғай есептеу негізінде бүкіл операцияларды келісіп және ырғақты орындау;
- жұмыс орындарын реттелген технологиялық үдеріске қатаң түрде сәйкестендіріп орналастыру;
- өңделетін материааалды немесе бұйымдарды операциядан операцияға транспортер (конвейер) көмегімен үзілістерді азайтып беру

Топтық өндірістің негізгі құрылымдық бөлігі топтық желі болып табылады.

Топтық желі – технологиялық үдерісті орындау тәртібімен орналасқан өзара байланысқан жұмыс орындарының және барлығы үшін бірдей өнімділік формасымен біріктірілген қатар (оны топты жетелейтін машина анықтайды).

Топтық әдіс жаппай және ірі сериялы өндіріске тән. Өндірістік топтарды бірқатар белгілеріне қарай топтастыруға болады::

- *желі саны бойынша*: бір желілі және көп желілі;
- *өндірісті қамту дәрежесі: учаскелік және өтпелі*;
- *ырғақты қолдау тәсілі*: бос және регламенттелген қарқынмен;
- *мамандану дәрежесі*: көп мәнді және бір мәнді;
- *үдерістің үздіксіздік дәрежесі*: үзіліспен және үздіксіз.

Топтық желі үшін оның негізгі параметрлері есептеледі:

Топтық желінің тактысы (ырғағы) (r) – бір-бірінің соңынан жүретін дайын екі бұйым немесе дайын бұйымдар партиясын шығару:

$$r = \frac{\dot{O}}{I},$$

мұндағы T – есептік кезеңдегі желі жұмыс уақытының жоспарлы қоры, мин; I – сол кезеңдегі табиғи өлшеммен алынған өнім өндіру көлемі.

Ырғақты өндірісте белгілі бір уақыт аралығында өнімнің тең көлемі шығарылады.

Жұмыс орындарының саны (N) әрбір операция бойынша есептеледі:

$$N = \frac{t_{\text{ц}}}{r},$$

мұндағы $t_{\text{ц}}$ – жұмыс циклінің ұзақтығы.

Өндірістік топ өндіріс көлемі, жұмыс уақытының қоры, топтық желі такт (ырғақ), конвейердегі жұмыс орнының саны және конвейердің жұмыс бөлігінің ұзақтығы негізінде жобаланады.

Өндіріс үдерістерін ұйымдастырудың ғылыми қағидалары. Нәтижесінде өнеркәсіптік өнім шығарылатын көп түрлі өндірістік үдерістерді халық шаруашылығы мен еліміз халқының қажеттілігін қанағаттандыратын жоғары сапалы нақты өнім түрін шығару мақсатында олардың тиімді жұмыс істеуін қамтамасыз етіп, тиісті

дәрежеде ұйымдастыру қажет.

Өндірістік үдерістерді ұйымдастыру адамдарды, еңбек құралдары мен мәндерін бірыңғай материалдық игліктерді өндіру үдерісіне біріктіруде және негізгі, қосалқы және қызмет көрсету үдерістерін кеңістік пен уақытқа ұтымды қосуда.

Өндірістік үдеріс элементтері мен олардың барлық түрлерін кеңістікте қосу кәсіпорынның өндірістік құрылымы мен оған кіретін бөлімшелердің құру негізінде жүзеге асырылады. Осыған байланысты қызметтің маңызды түрлері кәсіпорынның өндірістік құрылымын таңдау және негіздеу, яғни оған кіретін бөлімшелердің құрамы мен мамандануын анықтау және олардың арасында ұтымды өзара байланыс орнату болып табылады.

Өндірістік құрылымды жасақтау барысында оның өнімділігі, өзара алмастыру, тиімді пайдалану мүмкіндігі ескеріліп, жабдықтар паркінің құрамын анықтауға байланысты жобалық есептер орындалады. Сондай-ақ білімдерді ұтымды жоспарлау, жабдықтар мен жұмыс орындарын орналастыру жасақталуда.

Жабдықтар мен өндірістік үдеріске тікелей қатысушылар – жұмысшылар үздіксіз жұмыс істеуі үшін ұйымдастыру жағдайлары жасалады.

Өндірістік құрылымды жасақтаудың негізі аспектілерінің бірі өндірістік үдерісті барлық құрайтындардың, негізгі өндірістік үдерістердің, техникалық қызмет көрсетудің өзара бірігіп жұмыс істеуін қамтамасыз ету болып табылады. Нақты өндірістік-техникалық жағдайлар үшін аса ұтымды ұйымдастыру формалары мен олардың жүзеге асыру әдістерін жан-жақты негіздеу қажет.

Өндірістік үдерістерді ұйымдастырудың маңызды элементі – жұмыскерлердің еңбегін ұйымдастыру, жұмыс күшін өндіріс құралдарымен біріктіру. Еңбекті ұйымдастыру әдістері көбіне өндірістік үдеріс формаларымен анықталады.

Осыған байланысты еңбекті ұтымыды бөлуді қамтамасыз ету және осы негізде жұмысшылардың кәсіби-біліктілік құрамын анықтау, жұмыс орындарын ғылыми ұйымдастыру және оңтайлы қызмет көрсету, еңбек жағдайларын жан-жақты жақсарту және сауықтыру болып табылады.

Өндірістік үдерістерді ұйымдастыру олардың элементтерін уақытқа біріктіруді көздеп, ол жекелеген операцияларды орындаудың белгілі бір тәртібін, түрлі жұмыстарды орындау уақытын ұтымды қосуды, еңбек мәндері қозғалысының күнтізбелік-жоспарлық нормативтерін анықтауды қарастырады.

Үдерістерді уақытқа қалыпты тоғыту өнім шығару-жіберу тәртібімен, қажетті қорлар (резервтер) мен өндірістік жұмыстарды орындаумен, жұмыс орындарын құралдармен, материалдармен үздіксіз жабдықтаумен қамтамасыз етіледі. Осы қызметтің маңызды бағыты **материалдық топтардың ұтымды қозғалуын ұйымдастыру** болып табылады. Осы міндеттер өндіріс түрі мен өндірістік үдерістердің техникалық ұйымдастырушылық ерекшеліктерін ескере отырып, өнлірісті жедел жоспарлауды жасақтау және менгізу негізінде шешіледі.

Соңында, кәсіпорындағы өндіріс үдерістерін ұйымдастыру барысында жекелеген өндірістік бөлімшелердің өзара іс-қимыл жүйесін жасауға көңіл бөлінеді. Өндірісті ұйымдастыру қағидаларын жүзеге асыру дәрежесінің сандық өлшемі болады. Сондықтан өндірісті талдаудың қолданыстағы әдістеріне толықтыру ретінде іс жүзінде өндірісті ұйымдастырудың жай-күйін талдау, оның ғылыми қағидаларын жүзеге асыру формалары мен түрлері жасақталып, қолданылуы керек.

Өндірістік үдерістерді ұйымдастыру қағидаларын сақтаудың іс жүзіндегі мәні зор. Осы қағидаларды өмірге енгізу өндірісті басқарудағы барлық бөлімшелердің жұмысы болып табылады.

1.4. КӘСІПОРЫННЫҢ ӨНДІРІСТІК ҚҰРЫЛЫМЫ

Кәсіпорынның табысты жұмыс істеуі айтарлықтай дәрежеде оның бөлек еңбек үрдістері іске асырылып жатқан әр түрлі өндірістік бөлімшелерінің ұтымды үйлесімі арқылы анықталады. Кәсіпорынның жекелеген бөліктерінің пропорционалдығы оның өндірістік құрылымын дұрыс құру жолымен жүзеге асырылады.

Өндірістік құрылымның басты элементтеріне жатады: жұмыс орны, учаскесі, цехы.

Жұмыс орны – жабдықпен және ұйымдастыру-техникалық құралдармен жабдықталған белгілі бір операцияны орындауға арналған өндірістің кеңістіктік ұйымдастыруының бастапқы буыны. Атқарылатын жұмыстың сипатына орай *қарапайым, жан-жақты, ұжымдық бола алады.*

Учаске – белгілі бір белгілері бойынша топтастырылған бірқатар жұмыс орындарын біріктіретін өндірістік құрылымдық бөлім.

Цех – кәсіпорынның ішіндегі еңбек үйлесімділігінің сипатымен айқындалған шектеулі өндірістік қызметтерді атқаратын, бірқатар өндірістік және қызмет көрсететін аймақтардан тұратын кәсіпорынның ұйымдастырушылық-жанама құрылымдық бөлім.

Кәсіпорынның өндірістік құрылымы – ол кәсіпорынның құрамына кіретін өндірістік бірліктердің (цехтердің, қызметтердің) және олардың арасындағы байланыс формаларының жиынтығы. Өндірістік құрылым өнім түріне және оның номенклатурасына, өндіріс түріне және оның мамандану нысандарына, технологиялық процестер ерекшелігіне байланысты. Соңғысы кәсіпорынның өндірістік құрылымын анықтайтын маңызды фактор болып табылады. Өндірістік құрылым, шын мәнінде, нысан болып табылады. Өндіріс бөлімшелерін ажыратады: негізгі, қосалқы, қызмет көрсетуші.

Негізгі өндірістің дүкендерінде (бөлімшелерінде) еңбек объектілері дайын өнімге айналды. Көмекші өндірістің цехтары (бөлімшелері) негізгі өндірістің (құрал-саймандардың, энергияның, жабдықты жөндеудің) қызмет етуін қамтамасыз етеді. Қызмет көрсету өндірісінің бөлімшелері көліктің негізгі және қосалқы өндірісін, қойманы (сақтау), техникалық бақылауды қамтамасыз етеді.

Осылайша, кәсіпорын құрылымында негізгі қосалқы және қызмет көрсету цехтары мен өндірістік мақсаттағы нысандар бөлінеді.

Өз кезегінде, негізгі өндіріс цехтары (машина жасау, аспап жасау) дайындаушы, өңдеуші, жинаушы болып бөлінеді.

Дайындық цехтері өнімнің бөліктерін алдын-ала қалыптастыруды жүзеге асырады (құю, ыстық сықақ, бланкілерді кесу).

Механикалық цехтарда бөлшектерді механикалық, термиялық, химиялық-термиялық, бөлшектерді гальваникалық өңдеу, дәнекерлеу, бояу іске асырылады.

Монтаждық цехтарда қондырғылар мен бұйымдарды құрастыру, оларды реттеу, түзету, сынау іске асырылады.

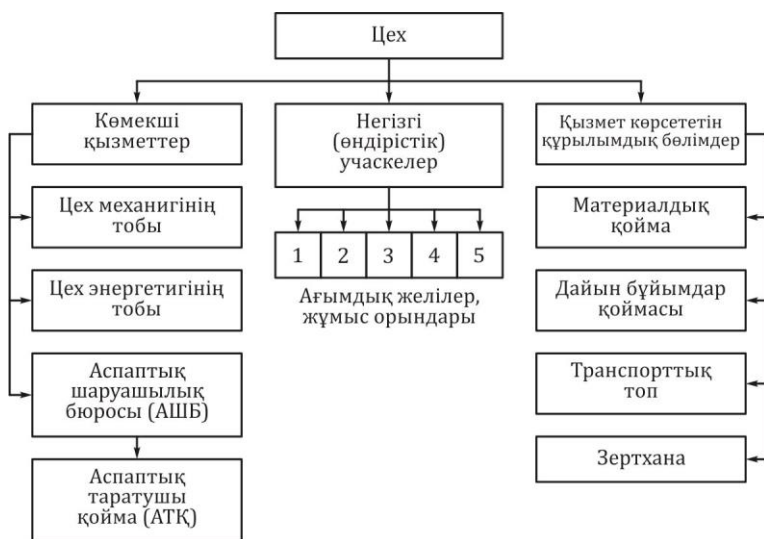
Өндірістік құрылым негізінде кәсіпорынның бас жоспары әзірленді, яғни барлық цехтар мен қызметтердің кеңістіктік орналасуы, сондай-ақ зауыт аумағында жолдар мен байланыс дамытылады. Сонымен қатар, материалдық ағындардың дұрыстығын қамтамасыз ету қажет. Цехтар өндірістік процесті іске асырудың кезектілігінде орналасуы керек.

Цех – кәсіпорынның белгілі бір бөлігін немесе өнімдерін

шығаруға немесе техникалық біртектес немесе бірдей жұмыс тапсырмаларын аяқтауға әкімшілік бөлінген және мамандандырылған негізгі құрылымдық өндіріс бірлігі болып табылады. Цехтар өз арасында белгілі бір сипаттары бойынша біріктірілген жұмыс орындар тобын көрсететін учаскелерге бөлінеді (1.5 сурет). Цехтар мен учаскелер мамандандырылу ұстанымы бойынша бірігеді:

- технологиялық;
- нысандық;
- нысандық-жабық;
- аралас.

Технологиялық мамандандырылу қолданылатын технологиялық үрдістердің бірлігіне негізделген. Сонымен қатар жабдықтардың жоғары жүктемесі қамтамасыз етілген, бірақ операциялық жоспарлау кедергі келтірілуде, тасымалдау циклінің өсуіне байланысты өндірістік цикл ұзартылды. Технологиялық мамандандыру негізінен бірыңғай және шағын өндірісте қолданылады. Түрі таза технологиялық оқшаулауды болжайды.



1.5 сурет. Цехтың өндірістік құрылымы

Құю цехтарының, маркалардың, механикалық және құрастыру цехтарының болуы. Технологиялық қағиданы құру негізі зауыттың барлық өнімдері үшін әртүрлі бөліктерді дайындау және өңдеу бойынша біртұтас технологиялық операциялар кешенін жасаған кезде салынды. Мысалы, баспа цехы техниканы біріктіре отырып, еңбектің объектілерін өңдеу әдістерін қосымша әдіспен орындайды, сонымен қатар, салмақ және пішінді бөлшектердің ең көп әртүрлі түрлерін шығарады –кәсіпорынның барлық өнімдері үшін дайындамалар жасайды. Нұсқаулық өндірістің бөлек бөлігіне ғана жауап береді, тұтастай алғанда бөліктің сапасына жауапты емес. Технологиялық процесте жабдықтарды орналастыру кезінде қиындық туындаса, жабдықты бірдей типтегі топтарда және түрлерде тастау қажет. Бұл цех ішіндегі трафиктің ұзақтығын арттырады. Өндіріс құрылымының бұл түрі жеке және шағын өндіріс үшін тән.

Нысан бойынша мамандандыру біртектес өнімдерді өндіру бойынша дүкендердің (учаскелердің) концентрациясына негізделген. Бұл тікелей өндірісті ұйымдастырудың алғышарттарын жасайтын, жоспарлауды және есепке алуды жеңілдететін, өндірістік циклді қысқартатын цехта (учаскеде) бөлікті немесе өнімді өндіруге шоғырландыруға мүмкіндік береді. Нысандық мамандандыру ауқымды және жаппай өндіріс үшін тән. Кәсіпорынның негізгі цехтары, олардың бөлімдері олардың әрқайсысын белгілі бір өнімді немесе оның кез-келген бөлігін (бірлік) құру ұстанымына негізделеді. Әдетте ірі және жаппай өндіруші зауыттардың механикалық жинау және құрастыру цехтарында қолданылады. Нысандық құрылым көптеген артықшылықтарға ие. Цехтар арасындағы өндірістің өзара тәуелділігінің нысандарын жеңілдетеді, бөліктің қозғалыс жолын қысқартады, цехаралық көлік бағасын төмендетеді, өндірістік циклдің ұзақтығын қысқартады және жұмысшылардың жұмыс сапасына жауапкершілігін арттырады.

Егер бөлім немесе бөлімнің шеңберінде аяқталған цикл бөлшекті немесе бұйымды өндіруге арналған болса, бөлімше *жабық* деп саналады.

Мамандандырудың нысандық жабық ұстанымына сәйкес ұйымдастырылған цехтар (секциялар) айтарлықтай экономикалық артықшылықтарға ие, себебі өндірістік циклдің ұзақтығы кері немесе кері қозғалыстардың толық немесе ішінара жоюы нәтижесінде жабдықты қайта конфигурациялау уақытын азайтады, жоспарлау және өндірісті жедел басқару орын алады.

Кәсіпорынның өндірістік құрылымының сипаты оның қызметінің түрлеріне байланысты, оған негізінен, ғылыми, өндірістік, ғылыми және өндірістік, өндірістік және техникалық, басқарушылық мәселелері жатады.

Қызметтің тиісті түрлерінің басымдықтары кәсіпорын құрылымын, ғылыми-техникалық және өндірістік бөлімшелердің үлесін, қызметкерлер мен инженерлер санының қатынасын айқындайды.

Өндірістік қызметке маманданған кәсіпорынның құрылымдық бөлімшелері өнімнің құрылу ерекшеліктері мен оны өндіру технологиясы, өндіріс ауқымы, кәсіпорынның мамандануы және қалыптасқан кооперативтік байланыстар ерекшеліктерімен сипатталады (1.6 сурет).

Қазіргі жағдайда кәсіпорын құрылымы меншік түріне үлкен әсер етеді. Мемлекеттен мүліктің басқа түріне – жеке, акционерлік, жалға алынған көшу, әдетте, артық байланыстар мен құрылымдардың азаюына алып келеді, басқару аппаратының мөлшеріне көшеді, жұмыста қайталануды азайтады.

Қазіргі уақытта кәсіпорындарды ұйымдастырудың әр түрлі түрлері кең таратылған. Шағын, орта және ірі кәсіпорындар бар, олардың әрқайсысының өндірістік құрылымы сәйкес ерекшеліктерге ие.

Шағын кәсіпорынның өндірістік құрылымы қарапайымдылығымен ерекшеленеді. Оның, тәртіп ретінде, ең аз немесе мүлде ішкі құрылымдық өндірістік бірліктері жоқ. Кішігірім кәсіпорындарда басқару аппараты шамалы, басқарушылық функциялардың тіркесімі аз.

Орташа кәсіпорынның құрылымы оның құрамында цехтардың бөлінуін, ал цехсыз құрылымда – учаскелердің бөлінуін қарастырады. Бұл жерде кәсіпорынның өз қосалқы және қызмет көрсететін бөлімшелерін, басқару аппаратуралары мен қызметтерін пайдалану үшін ең төменгі қажеттіліктер бар.

Өндеуші өнеркәсіптердегі кәсіпорынның құрамында өндірістің, қызмет көрсетудің және басқарудың барлық құрылымдарының жиынтығы бар.

Өндірістік құрылымға сүйене отырып, компанияның бас жоспары әзірленді. Бас жоспар кәсіпорынның аумағында барлық цехтар мен қызметтердің кеңістікте орналасуын, сондай-ақ көлік бағыттары мен олардың байланысын білдіреді.



1.6 сурет. Кәсіпорынның өндірістік құрылымын анықтайтын факторлардың өзара схемасы

Бас жоспар жасаған кезде, материалды ағын оңай қамтамасыз етіледі. Цехтар өндірістік процестің кезектілігіне сәйкес орналасуы керек. Бір-бірімен байланысты қызметтер мен цехтар жақын жерде орналасуы керек.

Қазіргі кезде ассоциациялардың өндірістік құрылымдары едәуір өзгерістерге ұшырайды. Өндеу өнеркәсібіндегі, әсіресе машина жасаудағы өндірістік бірлестіктер үшін өндірістік құрылымдарды жетілдірудегі келесі үрдістер тән:

- біртекті өнімнің шоғырлануы немесе бірдей жұмыс түрін бірлестіктің мамандандырылған мамандандырылған бөлімшелерінде орындау;
- кәсіпорындардың, зауыттардың, дүкендердің, филиалдардың құрылымдық бөлімшелерінің мамандануын тереңдету;
- интеграцияланған ғылыми-өндірістік кешендерде өнімнің жаңа түрлерін жасау, оларды өндіріске енгізу және тұтынушыға қажетті көлемде шығаруды ұйымдастыру;

- түрлі мөлшердегі жоғары мамандандырылған кәсіпорындар қауымдастығының құрамдас бөлігі ретінде өндіріс негізінде өндірістің дисперсиясы;
- өндірістік процестерді құру және цехтарды, учаскелерді орналастырусыз біртұтас өндіріс өнімдерін құру кезінде сегменттеуді жеңу;
- конструкция мен технологияда біртектес бірліктерден және бөлімшелерден, сондай-ақ ілеспе өнімдер өндірісін ұйымдастыруда аяқталған әртүрлі өнімдерді өндіруге арналған әмбебаптандыру;
- өнімнің бір түрін шығару көлемін ұлғайту және өндірістік қуаттарды толық пайдалану есебінен өндіріс шығындарын төмендету мақсатында түрлі қауымдастықтарға жататын кәсіпорындар арасындағы көлденең ынтымақтастықты кеңінен дамыту.

Үлкен ассоциацияларды құру және дамыту технологиялық және алдын-ала мамандандыру қағидасына негізделген оңтайлы мөлшерде мамандандырылған өндіріс құрамында іріктеумен сипатталатын өндірістік құрылымның жаңа түрін тіркеді. Мұндай құрылым сатып алу, көмекші және қызмет көрсету процестерінің барынша шоғырлануын көздейді. Өндірістік құрылымның жаңа түрі көпөндірістік деп аталады. Автомобиль, электротехникалық және басқа салалардың кәсіпорындарында кеңінен қолданылды (1.7 сурет).

Әр өндірістік бөлімшелерде бөлімдер құрылған: жобалау-технологиялық, құрал-жабдықтар мен жабдықтарды жобалау, жабдықты жөндеу және талдауды жоспарлау. Операциялық жоспарлау және диспетчерлеу, материалдық-техникалық қамтамасыз ету, еңбек және жалақыны ұйымдастыру бойынша бірыңғай қызметтер бар.

Өндірісте ірі мамандандырылған шеберханалар бар: жөндеу цехтары, шеберханаларды дайындау және жөндеу, көлік-қоймалық операциялар, үй-жайларды тазалау және т.б. Өндірісте қуатты инженерлік қызметтер мен өндіріс бөлімшелерін құру, олардың әрқайсысы өз саласында берілген тапсырмаларды толығымен шешіп, негізгі өндірістік цехтардың тиімді жұмыс істеуі үшін қалыпты жағдайларды жасауға мүмкіндік беріледі.

Шеберханалар мен аландарды ұйымдастыру үшін негіз шоғырлану және мамандандыру қағидаттары негізделген



1.7 сурет. Өндірістің типтік құрылымы

Семинарлар мен өндіріс орындарының мамандануы жұмыс түрлеріне – технологиялық мамандану немесе нысандық мамандану өндірілетін өнім түрлері бойынша жүзеге асырылуы мүмкін. Машина жасау кәсіпорнында технологиялық мамандану өндірісінің үлгілері механикалық цехта құю, термиялық немесе гальваникалық цехтар, станоктар мен ұнтақтау секциялары болып табылады; нысандық мамандандыру – корпус бөлшектері цехі, шахта бөлімі, редукторларды өндіру цехы.

Цехтар мен учаскелерді ұйымдастырған кезде мамандандырылған барлық түрлердің артықшылықтары мен кемшіліктерін мұқият талдау қажет. Технологиялық мамандандырумен жабдықтардың жоғары жүктемесі қамтамасыз етілді, өндірістің жоғары икемділігі жаңа өнімдерді игеру және өндіріс орындарындағы өзгерістермен қамтамасыз етілді. Сонымен қатар, операциялық-өндірістік жоспарлау кедергі жасайды, өндіріс циклі кеңейтіледі, өнім сапасы үшін жауапкершілік азаяды.

Өнімнің бір бөлігін немесе өнімді бір дүкен ішіндегі өнімді өндіруге жұмылдыруға мүмкіндік беретін пәндік мамандануды қолдану өнімді сапаға және орындаушылардың міндеттерін орындауға жауапкершілігін арттырады. Пәннің мамандануы ағын мен автоматтандырылған өндірісті ұйымдастыруға қажетті алғышарттар жасайды, тікелей басшылық принципі жүзеге асырады, жоспарлау мен есепке алуды жеңілдетеді. Дегенмен, техниканың толық жүктемесіне қол жеткізу әрдайым мүмкін емес, жоғары шығындар өнімді жаңа өнімдерді өндіру үшін қайта құрылымдауды талап етеді.

Ірі экономикалық артықшылықтар объектішілік жабық цехтар мен учаскелерге ие, олардың ұйымдастырылуы өнімді өндірудің өндірістік циклінің ұзақтығын қарсы немесе жастық ауыстыруды толық немесе ішінара жою, өндірісті жоспарлау және жедел басқару жүйесін оңайлату нәтижесінде қысқартуы мүмкін. Отандық және шетелдік кәсіпорындардың практикалық тәжірибесі бізге келесі ережелер топтамаларын ұсынуға мүмкіндік береді, олар тақырыпты немесе құрылыс шеберханалары мен сайттарының технологиялық принципі қолдану туралы шешім қабылдауға тиіс.

Нысандық қағиданы келесі жағдайларда қолдануға ұсынылады: бір немесе екі стандартты өнім шығарумен, өнім шығару кезінде үлкен көлемде және тұрақтылықтың жоғары дәрежесінде, жабдықтар мен еңбектің жақсы тепе-теңдігі, минималды басқару операциялары және аздаған түзетулер барысында; **технологиялық қағида** –

өнімнің үлкен спектрін шығарған кезде, олардың салыстырмалы түрде төмен деңгейі, жабдықтар мен жұмыс күшін теңестіру қабілетсіздігі, басқару операцияларының үлкен саны және түзетулердің айтарлықтай саны қамтамасыз етілген кезде ескеріледі.

Жер учаскелерін ұйымдастыру олардың мамандандырылған түрлерімен анықталады. Ол көптеген міндеттерді шешуді, соның ішінде өндірісті таңдауды қамтиды; қажетті жабдықтарды есептеу және оның орналасуы; бөліктердің лоттарының мөлшерін (серияларын) және оларды іске қосу-шығарудың мерзімділігін анықтау; әр жұмыс орнына жұмыс пен операцияларды қамтамасыз ету, графиктерді құру; персоналға сұранысты есептеу; жұмыс орындарына қызмет көрсету жүйесін жобалауды қамтиды. Жақында «Зерттеу – даму – өндіріс» циклінің барлық кезеңдерін біріктіретін ғылыми-өндірістік кешендер қауымдастықтарда қалыптастырыла басталды.

Кешен деп – нақты профиль өнімдерін әзірлеуге және өндіруге мамандандырылған бірыңғай блокты атайды. Ол бас зауыттың конструкторлық бюроларының негізінде құрылады. Оның құрамына БЗ қамтар негізгі өндіріс цехтары мен мамандандырылған филиалдар кіреді. Кешендердің ғылыми-өндірістік қызметі ішкі-экономикалық есептеулер негізінде жүзеге асырылады.

Ғылыми-өндірістік кешендер өндірісті жобалау және технологиялық дайындауды жүзеге асырады, ассоциацияның тиісті бөлімшелерін жаңа өнімдерді әзірлеуге байланысты жұмыстарды орындау үшін тартады. Құрылымдық бюросының басшысы өндірісті дайындаудың барлық кезеңдерін жоспарлау арқылы сериялы өндірісті ұйымдастырудан бастап бастайды. Ол дамудың сапасы мен мерзімдері үшін ғана емес, сонымен қатар кешенге кіретін дүкендер мен филиалдардың жаңа өнімдерін және өндіріс өнімді сериялық өндірісін меңгеру үшін жауап береді.

Кәсіпорындарды нарықтық экономикаға көшіру жағдайында, бөлімшелердің экономикалық тәуелсіздігін арттыру негізінде қауымдастықтардың өндірістік құрылымын одан әрі дамыту қамтамасыз етіледі.

Ғылыми-өндірістік кешендер өнім түрлерінің күрт өзгеруі жағдайында конверсия кезеңінде олардың артықшылықтарын

толығымен көрсетті.

Өнеркәсіптің дамуындағы әрбір кезең белгілі бір өндіріс құрылымына сәйкес келеді, ол көптеген жағдайда кәсіпорынның тиімділігін арттыруға ықпал етеді.

Дамудың бастапқы кезеңінде күрделі өндірістік құрылымы бар әмбебап кәсіпорындар болды, яғни олардың бос өндеу және монтаждау цехтарының толық жиынтығы болды. Мұндай құрылым кез-келген тапсырысты орындауға және жоғары бәсекеге қабілетті кәсіпорынға, сыртқы жағдайлардан тәуелсіздікке және ең алдымен көліктік кәсіпорындардың тиімсіздігінен қамтамасыз етуге мүмкіндік берді.

Келесі саты (технологиялық) технологияны дамыту деңгейімен анықталды, ол кезде бір таратушы білікшесінен бірдей қуаттың қуат қондырғыларын алған кезде ғана топтық беріліс қозғалысына мүмкіндік берді. Технологияны дамытудың бұл деңгейі жабдықтарды бірдей станоктар топтарына бөлуді қажет етеді. Бұл жүйенің үстемдігі сондай-ақ, өндірістің бірыңғай және сериялы түрлерінің басым болуымен байланысты. Технологиялық үдеріс жеке қозғалтқышты құруға әкелді, ол бір жолдағы әртүрлі қуаттылықтағы қондырғыларды орнатуға мүмкіндік берді, соның арқасында өндеу цехтарын объективті түрде құрастыратын зауыттарға айналады. Нысандық цехтардың тиімділігі еңбек өнімділігін арттыру, өндіріс шығындарын төмендету, менеджердің өнімді шығару жауапкершілігін жоғарылатуында көрініс табады. Осылайша, кешенді механикаландырудың, автоматтандырудың он-лайн әдісін енгізу үшін жағдайлар жасалды, бұл өндірістік циклдың (ӨЦҰ) ұзақтығын айтарлықтай қысқартуға мүмкіндік береді.

Қазіргі кезең -өндіріс құрылымын жақсарту тәсілі – негізгі өндірістің қалыпты жұмысына әсер етпестен қосалқы және қызмет көрсету цехтары мен қызметтерінің үлес салмағын азайтуға ықпал етеді. Бұған кәсіптік кәсіпорындарды жөндеу және аспап жасау зауыттарын құру арқылы қызмет көрсету үшін кеңейту арқылы қол жеткізуге болады. Капиталды ауыстыру және жабдығын ішінара кіші жөндеу, мамандандырылған қондырғыларға арналған құрал-саймандар өндірісі, бірқатар қосалқы және қызмет көрсету цехтарын жоюға немесе олардың ішінде жұмыс орындарының санын айтарлықтай азайтуға мүмкіндік береді.

Қазіргі уақытта көптеген зауыттар жетілмеген өндіріс әдістерін пайдалана отырып, бланкілерді алады, олардың өлшемдерінде және конфигурацияларында дайын өнімнен айтарлықтай ерекшеленеді. Өңдеуге арналған шығындар кесуді жүзеге асыратын қуатты механикалық цехтарды құру қажеттілігіне әкелді.

Механикалық өңдеу – өнімсіз жұмыс. Сондықтан өндіріс құрылымында механикалық цехтардың жоғары үлес салмағы машиналар мен өндіріс технологиясының сатып алу сатысында пайдаланудың артта қалу шарасы болып табылады. Технологиялық процестің ажырамас бөлігі – дайындық кезеңі болып табылады. Қазіргі кезде дайындау цехтары өз құрылымында үлкен, орта және шағын кәсіпорындарға ие. Жабдықтауларының төмен жүктеме коэффициенті бар, ал цехтар өздеріне айтарлықтай жерлерді алады. Өндірістік дайындамаларды жаппай өндіріске арналған жағдайлар жасалатын мамандандырылған зауыттарға беру әрбір кәсіпорынға өзінің өндірістік құрылымында дәнекерлеу және құю орындарына ие болмауға мүмкіндік береді.

Осылайша, жетілдіру жолдарын талдау ұзақ мерзімді келешекке кәсіпорындар мұндай өндіріс құрылымына өтуі керектігін, онда механикалық және жөндеу цехтарының саны қысқартылған дайындамалардың, аспаптық цехтардың жоқтығын көрсетті. Мұның бәрі қосалқы және қызмет көрсететін өндірістік процесте жұмыс істейтін қызметкерлердің санын едәуір азайтуға мүмкіндік береді, бұл өндірістің өзіндік құнын төмендету, өндірістің рентабельділігі мен кірістілігін арттыруды білдіреді.

1.5. ТЕХНОЛОГИЯЛЫҚ ҮДЕРІС

Өндірістік үдеріс, оны өзгерту үшін жұмыс тақырыбы бойынша әсер шоғырланған уақыт көп бағытты технологиялық үдерістердің, жинағынан тұрады. Өзгерістер пішіні, өлшемі, қасиеттерін, көрінісін, мен дайындамаларды немесе дана басқа да сипаттамаларын өтеді.

Технологиялық үдеріс – дәйекті операциялардың үдерісі. Еңбек объектісінің мақсатты өзгеруімен, ішкі және сыртқы сипаттамаларына байланысты жекелеген іс-шараларымен

айқындалады.

Өндірісті аяқтау өнімдері материалдарды түрлендіру үшін қолданылатын ғылыми негізделген және іс жүзінде әдістер мен тәсілдерді жинау, өндіру технологиясын негіздейді.

Технологиялық ерекшеліктері, операциялар мен процестердің тізбегі пайдаланылатын шикізат сипаттамалары технологиялық сандарды анықтайды, сондай-ақ оған әсер етуші әдістері мен дәрежелерінен құралады.

Үдерістер-метеорологиялық ішіне технологиялық пайдаланылатын шикізат сипаттамасына байланысты бөлінеді:

1) табиғи текті шикізатты пайдалана отырып:

- ауыл шаруашылығы (өсімдік немесе жануарлар-үдерісі мен жүру);
- минералды (отын-энергетикалық, руда, құрылыс); 2) жасанды (антропогендік) прожизияның шикізатын пайдалану.

2) Шикізаттың белгілі бір түрін еңбек нысаны ретінде пайдалану қолданылу тәртібін анықтайды:

- механикалық әсер оның пішіні мен өлшеміне өзгерістер енгізеді (ол мөр басу, кесу, бұрғылау, фрезерлеу үдерістерінде қолданылады);
- физикалық әсер физикалық жағдайдың өзгеруіне әкеледі (термиялық өңдеу, сұйылту, сублимация);
- химиялық әсер оның химиялық құрылымының өзгеруіне әкеледі; соның нәтижесінде тиісті технологиялық үрдістер аппараттық (металл балқыту, пластмасса өндірісі, мұнайдың жарылуы) деп аталады.

Механикалық және физикалық әсерге негізделген технологиялық үдерістер өндірістен жұмысқа дейін біртіндеп жұмыс жасау арқылы жүзеге асырылады. Операцияларды жүзеге асыру, әдетте, олардың арасындағы үзілістерге әкелетін уақыттың шығынсыздығын талап етеді. Басқаша айтқанда, механикалық және физикалық технологиялық процестер дискретті сипатқа ие, оның үстіне аппараттық үрдістер шикізат пен материалдарды өндіріске қол жеткізген сәттен бастап дайын өнімді шығаруға дейін үздіксіз болып келеді.

Кәсіпорында жүзеге асырылатын технологиялық процестердің ерекшеліктері бүкіл өндіріс үдерісінің дамуына және өндіріс құрылымын қалыптастыруға әсер етеді.

Өнеркәсіпке және өндірілетін өнімнің сипаттамаларына байланысты кәсіпорын әр түрлі технологиялық үдерістерді пайдаланады. Өндірілетін өнімдерді өндіру үдерісін қалыптастыратын технологиялық үдерістердің тіркесімі оның технологиялық бағытын қамтамасыз етеді. Өндірістік үдерістер

технологиялық ерекшеліктерге және индустрияға сәйкес синтетикалық, аналитикалық және тікелей болуы мүмкін.

Синтетикалық өндірістің үдерісі – өнім шикізаттың әртүрлі түрлерінен жасалатын үдеріс. Ол мысалы, металл пайдаланылатын автомобильдер, пластмасса, резеңке, шыны және басқа да материалдарды түрлі түрлерін өндіруімен жасаланады. Синтетикалық өндірістік үдеріс, әдетте, еңбек объектілері бойынша механикалық және физикалық әсер көбінесе дискретті үдерістерін біріктіреді.

Аналитикалық өндірістік үдерісі – көптеген түрдегі шикізат түрлерінен дайындалатын үдеріс. Мұнайдың өңделуінің мысалы – мазут, бензин, пластмасса, химиялық талшық. Аналитикалық өндіру үдерісі аспаптық сипаттағы үздіксіз технологиялық үдерістерді пайдалану арқылы жүзеге асырылады.

Тікелей өндірістік үдеріс – шикізаттың бір түрінен өнімнің бір түрін шығарумен сипатталатын үдеріс. Мысалы: біртектес материалдардың (тюф, мәрмәр, гранит) құрылыс блоктарын өндіреді.

Технологиялық үдеріс негіздері сурет өнім мен оның жекелеген компоненттерінен жасалған және мұрагерлік операцияларды, яғни өндірістік дайындамаларды құю, соғып, қалыптап немесе материалды бастапқы өңдеу жылжымалы; түпкілікті өлшемдер мен фигуралармен бөлшектер алу үшін металл кесетін станоктарға бланкаларды өңдеу; қондырғылар мен агрегаттарды жинау, яғни жекелеген бөліктерді құрастыру қондырғыларына және агрегаттарға қосу; бүкіл өнімді соңғы жинау; өнімді реттеу және сынау; бояу және өнімді әрлеу және т.б. айқындайды.

Өндірістік үдеріс жеке операциялар үдерістерде әрбір кадамда техникалық жағдайына сәйкес бөлшектердің өндіруін бақылайды.

Механикалық үдеріс өңдеу үдерісі жобалануына тиіс орындаған және ең ұтымды және үнемді өңдеу әдістері арқылы егжей-тегжейлі талаптарға қанағаттандырылды (дәлдік және кедір-бұдыр өңдеу беттерді, және балталар беттерде өзара дұрыс контур болып табылады), сондықтан бұл дұрыс қамтамасыз ету үшін керек жиналған өнімнің жұмысы деп аталады.

Технологиялық үдеріс – жобалық, жұмыс, бірыңғай, типтік, стандартты, уақытша, перспективалық, бағдарлы, операциялық, маршрут-операциялық болуы мүмкін.

Өңдеу материалдарын өңдеудің ең ұтымды үдерісін қамтамасыз ету үшін өңдеу жоспары қандай беттердің өңделуін, қандай тәртіпте және қандай жолмен өңделу керектігін көрсетеді.

Осыған байланысты, механикалық өңдеудің бүкіл үдерісі

бөлек компоненттерге технологиялық операцияларға бөлінеді.

Технологиялық жұмыс – бұл бір жұмыс орнында орындалған технологиялық үдерістің аяқталған бөлігі болып саналады.

Өнімнің партиясының өлшеміне, олардың дизайнына, өнердің жай-күйіне және осы кәсіпорынның өндірісін ұйымдастыруына қарай операция кеңейтілуі және бөлшектелуі мүмкін.

Мысалы, бір өндірісте бөліктердің барлық жинағын көбінесе бір жұмыс орнында бір қызметкер атқарады және бір операция ретінде жоспарлануда. Үлкен және жаппай өндірістегі осындай жұмыс әртүрлі жұмыс орындарында әртүрлі қызметкерлермен орындалатын бірқатар шағын тәуелсіз операцияларға бөлінеді.

Операцияның көлемі өте маңызды. Әдетте, операциялардың неғұрлым күрделі және күрделілігі, еңбек өнімділігі неғұрлым төмен болса, жұмыскерді неғұрлым жоғары біліктілігі қажет.

Және, керісінше, ірі операция үлкенірек болып бөлінеді, еңбек өнімділігі неғұрлым жоғары болса және өнімді қайта өңдеу құны аз болса. Ірі операцияны бөлшектеу қызметкерге қарапайым монотонды әдістердің орындалуына бейімделуге және арнайы бейімдеуді пайдалануға мүмкіндік береді.

Операция өз кезегінде элементтерге бөлінеді, олардың саны оның жүзеге асырылу көлеміне және әдістеріне байланысты өзгереді. Негізгі элементтері операция, технология-өту, қосалқы өту, инспекция, қосалқы инспекция позиция болып табылады.

Орнату – бұл бұйымдарды бекітілген бекіту немесе монтаждалған қондырғылармен орындалатын технологиялық операциялардың бөлігі.

Толық үдерісі қадам деп аталатын технологиялық өтпелі бөлігі, кем ауыстыратын құралы және өңдеу арқылы құрылған беттерді тұрақты сипатталады және құрастыру кезінде қосылды. Кесу режимі немесе кескіш құрал өзгерген кезде, келесі өтуі басталады.

Еншілес көшу – дайын адам іс-қимыл тұратын технологиялық операцияның бөлігі және (немесе) пішіні өзгерістер, өлшемдер мен кедір-бетінің сүйемелдеуімен, бірақ көшу үдерісін жүзеге асыру үшін қажет емес. Қосалқы өтпелердің мысалы ретінде дайындаманы орнату, құралдың өзгеру үдерісін айтуға болады.

Аталған элементтердің тек бірін өзгерту (өңделген бет, құрал немесе кесу режимі) жаңа өтуді анықтайды. Ауысым жұмыс және көмекші қадамдардан тұрады.

Жұмыс жүрісі – өтпелі үдерістің кескіні, өлшемін, бетінің кедір және бос қасиеттері өзгерту арқылы кейіннен дайындама қатысты құралы бірыңғай қозғалысынан тұратын, бір бөлігін аяқталды.

Еншілес жүрісі – өтпелі үдеріс дайындамаға құралы қатысты бірыңғай қозғалысынан тұратын, бір бөлігін аяқталды жұмыс инсульт орындау үшін пішіні, өлшемі, кедір-бетінің және бос, бірақ қажетті қасиеттерінің өзгеруіне сүйемелдеуімен емес жасаланады.

Әрбір позиция бірге жұмыс белгілі бір бөлігін орындауға құралы немесе жабдықтарды тұрақты бөлігін қоса бере отырып, үнемі бекітілген. Түсірілген дайындамаға немесе жиналған құрастыру бірлік үшін, тұрақты позициясы бар.

Технологиялық құжаттамадағы транзакциялар мен өтулер сериялық нөмірлермен беріледі, ал операциялар римдік сандармен, ал ауысулар – араб сандарымен көрсетіледі. Өткізудің кезектілік нөмірлері алғашқы нөмірден бастап әрбір операцияда өздігінен беріледі.

Топтамалар әріптермен белгіленеді және әр операцияда әріп белгілеу алфавиттің бірінші әрпінен басталады. Бұл қадам белгілермен көрсетілмейді, бірақ олардың саны көрсетіледі.

Олардың нөмірлерін және жазулар жүйелерін көрсете операциялар мен өзгерістер, жабдықтар объектілерінің, техника, құрал, жұмыс режимдерін мазмұны, үдерісін жүзеге асыру үшін қажетті уақыт және басқа да деректер ережелері техникалық құжаттамада көрсетілген.

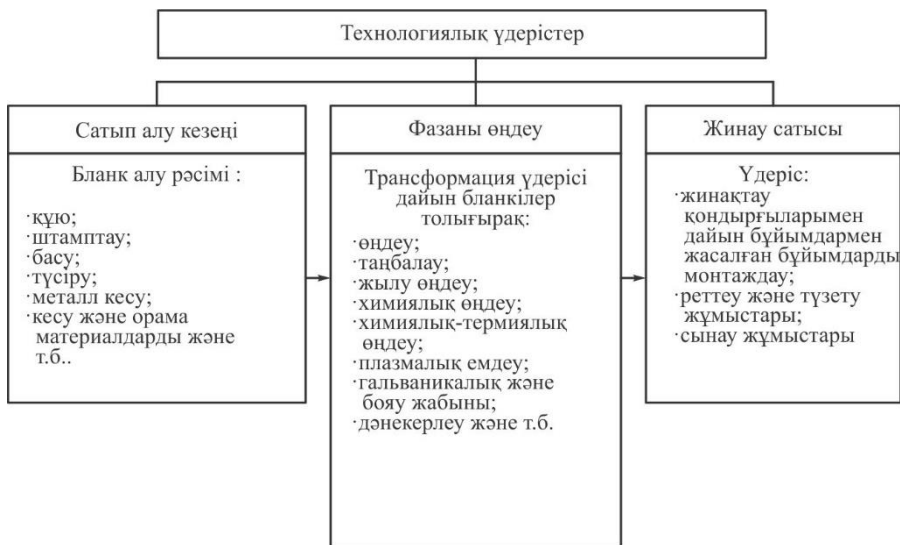
Операциялар қысқаша өңдеу түріне байланысты, мысалы, бұрғылау, бұру, фрезерлеу.

Өтпелі кезеңдердің атауы, сериялық нөмірі немесе өңделетін беттің мөлшерін көрсете отырып, егжей-тегжейлі сипатталады.

Әдісін неғұрлым анық және дәл өкілдік жұмыс үрдісін өңдеу, өңдеу үшін бетінің емдеу схемасы көрсете, машина (құрылғыда), лауазымы туралы толық ақпарат, құрылғылар мен құралдардың бекіту бөліктерінің әдісімен бірге суретте эскиздер ауысады. Осылайша, бұл эскиздер бөлшектердің беттерін өңдеу үшін технологиялық түзетулерді бейнелейді. Ноталар әр көшу үшін бөлек беріледі.

Автоматтандырылған, автоматты және икемді интеграциялық өндіріс жағдайында қосалқы және қызмет көрсету үдерісін ең бастысы біріктіріліп, өндірістік процестердің ажырамас бөлігі болып табылады.

Технологиялық үдерісі, өз кезегінде, фазаларға бөлінеді.



1.8.- сур. Технологиялық үдерістердің фазалық құрылымы

Фаза - үдерісінің белгілі бір бөліктерінің аяқталуымен және бір сапалық мемлекеттен басқа еңбекке байланысты көшу жұмыс орындарын жиынтығы объектісімен сипатталады.

Машина жасау мен аспап жасауда технологиялық үдерістер негізінен үш кезеңге бөлінеді: сатып алу, өңдеу, жинау.

Технологиялық үдерістердің фазалық құрылымымен ұсынылған.

Сурет. 1.8.

Өндірістік үдерісі ұйымдастыру принциптерін сақтау кәсіпорынның тиімді жұмыс істеуінің негізгі шарттарының бірі болып табылады.

Өндірістік үдерісі ұйымдастырудың негізгі принциптері және олардың мазмұны 1.1 кестеде келтірілген.

1.1. - кесте. Өндірістік үдерісті ұйымдастырудың негізгі принциптері	
Қағида	Негізгі қағидаттар
Пропорционалдық	Кәсіпорынның барлық өндірістік бөлімдерінің (дүкендердің, учаскелердің) және жеке жұмыс орындарының бірлігіндегі пропорциялық өнімділіктер бар.

Қағида	Негізгі қағидаттар
Жіктеу	Кәсіпорынның бөлімшелері арасында жеке өндірушілермен ұқсас өнімдерді саралау, өндірістік үдерісін бөлу (мысалы, технологиялық).
Құрамдастыру	Бір жерде, дүкенде, өндірісте белгілі бір өнім түрін өндіруге арналған әртүрлі үдерістердің барлығын немесе бір бөлігін біріктіру.
Концентрация	концентрациясы белгілі бір бағыттар мен жұмыс орындарында технологиялық біртекті өнімдерін өндіру немесе орындалған функционалды біртекті жұмыс үшін белгілі бір өндірістік операцияларды орындау
Мамандандыру	Кәсіпорында еңбек бөлінісінің түрлері. Кәсіпорынның әрбір бөлімшесінің жұмысының, жұмыстарының, бөлшектерінің, өнімдерінің шектеулі ауқымын бекіту.
Өмбебаптау	Белгілі бір жұмыс орнын немесе өндірістік бөлімшені кең ауқымды өнімдерді және түрлі өндіріс операцияларын орындауға дайындау
Стандарттау	Қалыптастыру және қолдануды түсіну үшін өндірістік үдерістің стандарттау қағидасы бойынша оның ең жақсы барысын қамтамасыз ету үшін бір ереуіл жағдайда дамытулары стандарттау.
Параллелизм	Параллелизм технологиялық үдерісті барлық немесе оның кейбір операцияларына бір мезгілде орындау. Осы принципті іске асыру өнім өндірудің өндірістік циклін айтарлықтай төмендетеді.
Үздіксіз-ағыны	Үздіксіз-ағыны талап сызықты еңбек пәндер бойынша ағысты бойлап төмен үдеріс арқылы, яғни оның қозғалыс қайтару жоқ өндірістік үдеріспен барлық сатыларында өнімнің қысқа жолы бойымен
Үздіксіздік	белгілі бір өнімді өндіру үдерісінде үзілістерді барынша азайту

Қағида	Негізгі қағидаттар
Ырғақтылық	Бұйымның тең санын тең уақыт аралығында шығару
Автоматтылық	Автоматты жабдықтарды қолдана отырып жұмысшыны барынша қолмен еңбек жасаудан шығару

Өндірістік үдерістің ұтымды ұйымдастыру экономикалық тиімділігі негізгі құралдар мен айналымы келісілген қаражат ұлғайту кәдеге жаратуды жақсарту, өндіріс шығындарын азайту, өндірістік цикл төзімділікпен өнімдерінің азаюына көрініс табады.

1.6. **ӨНДІРІС ҮРДІСТЕРІН ҰЙЫМДАСТЫРУ НЫСАНДАРЫ**

Кәсіпкерлік қызметті іске асыру үшін қажетті шаруашылық құрал-жабдықтарын, құрамы және қалыптасу көздері бойынша жіктеуге болады.

Негізгі және айналым қаражаттары өндіріс үрдісіне қатысу (ұзақ пайдалану немесе бір ғана өндіріс циклынды қолдану) және құнды көшіру (бөлік-бөлігімен ұзақ кезең немесе бір өндіріс циклы ішінде) сипаттамасы бойынша ерекшеленеді (1.9-сур.).

Сырттан тартылған қаражат кәсіпорын меншігі болып табылмайды, тек қана белгілі мерзім ішінде уақытша пайдаланылады, және бұл мерзім аяқталған соң, белгілі төлемақы (пайыз) үшін қайтарылуы тиіс.

Аталған классификациялау теңгерімді құрудың негізі болып табылады және өз кезегінде шаруашылық құрал-жабдығының құрамы мен орналастыруы бойынша ең жалпы сипаттамасын, олардың пайда болу көзін бейнелеп, актив пен пассив деп аталатын екі тең дәрежелі бөліктен тұрады. Пассив пен активтің әр элементі теңгерім бабы деп аталады. Теңгерім баптары активте – үш тарауға, ал пассивте – екі тарауға топтастырылған. Теңгерімнің ең бір маңызды ерекшелігі бұл – актив пен пассивтің өзара теңдігі.



1.9 – сур. Шаруашылық құрал-жабдықтардың жіктелуі

Негізгі және айналым қаражаттарының қосындысын **кәсіпорын активы деп атайды**. Теңгерім активын экономикалық тұрғыдан түсіндіру келесідей бейнеге ие: бір жағынан, актив кәсіпорын қаражатының құрамы, орналастырылуы мен іс жүзінде мақсатты пайдаланылуын көрсетеді. Сонымен қатар, қаржыкөздері неге жұмсалғанын және сатып алынған шаруашылық құрал-жабдықтарының атқарымдық тағайындауын анықтау сияқты жайттарға басты назар аударылады; екінші жағынан актив өндіріс қызметінен бұрын орын алған қаражат операциялары мен ықтимал болашақ кірістер үшін жұмсалған шығыстар қосындысынан пайда болған кәсіпорын шығындарының шамасын бейнелейді. Яғни активте болашақ кіріске себеп болатындай кәсіпорынның экономикалық қорлары көрініс тапқан.

Шаруашылық қызметте ұзақ уақыт ішінде (бір жылдан астам) пайдаланылатын әрі кіріс әкелетін **бейматериалдық активтерге** өнертабысқа берілетін патенттер, лицензиялар, тауар белгілері куәліктерінен, ноу-хаудан туындаған құқықтар мен кәсіпорынның іскерлік беделі мен жарғылық капиталына үлес қосты деп танылған, ұйымдастыру шығындары жатқызылады.

Бейматериалдық актив бұл ұзақ уақыт ішінде пайдаланылатын әрі кәсіпорынға табыс әкелетін бейматериалдық объектілер.

Бейматериалдық активтерге табысты салымдар санатына жалға беру шарты бойынша лизингке берілетін мүлік кіреді.

Қаржы салымы бұл басқа ұйымдардың табысты активтеріне (бағалы қағаздар), еншілес ұйымның жарғылы (үлестер жиынтық) капиталына, бағынышты және басқа ұйымдардың капиталына, мемлекеттік бағалы қағаздарға ұзақ мерзімді (бір жылдан астам) инвестициялар жасау.

Кәсіпорынның айналымнан тыс активтерінде негізгі құрал-жабдықтар орталық орын алады. Заттай формадағы негізгі құрал-жабдықтар негізгі қор деп аталады (1.10-сур.).

Негізгі қорлар құрамы бойынша әртүрлі болып келеді, бірақ оларды келесі сипаттар бойынша топтастыруға болады:



1.10 – сур. Шаруашылық құрал-жабдықтарды құрамына қарай жіктеу

- салалық бойынша: өнеркәсіп, ауыл шаруашылығы, құрылыс пен көлік саласының (барлығы 24 топ) негізгі қорлары;
- негізгі қорларға деген құқықтың болуы: жалға алынған меншік құқығы, шаруашылық жүргізу мен жедел басқару негізінде;
- пайдалану дәрежесі бойынша: әрекеттегі, қосалқы (резервте), қолданыста емес (тоқтатылып қойылған), салып бітіру, қайта құру кезеңіндегі;
- белгілеуі бойынша: өндірістік және өндірістік емес.

Өндірістік емес негізгі қорлар – бұл кәсіпорын теңгерімінде саналатын, алайда өндірістік үрдіске тікелей қатысы жоқ қорларды атайды: тұрмыстық және мәдениет объектілері, медициналық мекемелер.

Негізгі өндіріс қорлары (НӨҚ) бұл өндірістік үрдіске тікелей қатысатын қорлар (машиналар, құрал-саймандар).

Өндірістік үрдіс барысында екі аса маңызды факторлардың өзара әрекеттестігі орын алады: өндіріс құрал-жабдықтары мен жұмыс күші.

Өндіріс құрал-жабдықтары олардың өндіріс үдерісіне қаншалықты қатысуына байланысты **еңбек жабдықтары** мен **еңбек заттары** деп бөлінеді.

Еңбек жабдықтары – негізгі өндірістік қорлардың заттай құрамы (машиналар, құрал-саймандар, құрылыстар).

Еңбек заттары – негізгі өндіріс қорларының заттай құрамы (шикізат, материалдар, отын).

Негізгі және айналым қорларының ерекшеліктері 1.2-кестеде келтірілген.

Негізгі өндіріс қорлары – ұзақ уақыт ішінде пайдаланылатын, әрі өзінің заттай нысан сипатын сақтап қалып, тоза келе өз бағасын өнімнің өзіндік құнына бөлікпен көшіретін еңбек құралдарын атай-

1.2-кесте. Негізгі және айналым өндірістік қорларының ерекшеліктері

Негізгі өндіріс қорлары	Өндірістік айналым қорлары
1. Ұзақ қызмет мерзіміне ие. 2. Заттай нысан формасын өзгертпей, ұзақ уақыт ішінде тұтыну құнын сақтап қалады. 3. Бір айналымды ұзақ уақыт ішінде жасайды. 4. Өз құнын бөлікпен ауыстырады	1. Толықтай дерлік бір өндірістік цикл ішінде шығындалып бітеді. 2. Заттай форма өзгеріп, тұтыну құны өндіріс үрдісі кезінде төмендейді. 3. Айналым ұзақтыққа тәуелді. 4. Өз құнын толық немесе бөлікпен ауыстырады

ды (ғимараттар, құрылыстар, машиналар, құрал-саймандар, өлшеу және реттейтін аспаптар, есептеу техникасы, көлік құралдары, өндірістік және шаруашылық құрал-саймандары мен керек-жарақтар, асыл тұқымды, жегін және құнарлы мал, көп жылдық көшеттер, шаруашылық ішіндегі жолдар және т.б.).

НӨҚ-дың құрамында жалға алынған объектілерге, жер телімдеріне, табиғат пайдалану нысандарына (су, жер қойнауы және басқа да табиғат ресурстарына) салынған капиталды қаражаттар да ескеріледі.

НӨҚ-дың сапалық жағдайын сараптау үшін негізгі өндірістік қорлардың өндірістік технологиялық және жас құрылымын анықтайды.

Өндірістік құрылым НӨҚ-дың активті және пассивті бөліктері арасындағы өзара қатынасты сипаттайды. Активті бөлікке жататындары бұл өндірістік үдеріске тікелей қатысатын машиналар мен құрал-саймандар. Пассивті бөлікке НӨҚ қалған элементтері жатқызылады, себебі олар өз кезегінде өндіріс үдерісіне жанама ғана әсер етеді. НӨҚ өндірістік құрылымы активті бөлігінің неғұрлым көп болса, соғұрлым жақсы болады, себебі бұл жағдайда кәсіпорын әлдеқайда көбірек өнім өндіре алады.

Технологиялық құрылым мамандандырылған және әмбебап құрал-саймандар саны арасындағы ара қатынасты сипаттайды. Кәсіпорында әмбебап құрал-саймандар үлесінің саны неғұрлым жоғары болса, кәсіпорынның өндірісті әртараптандыруға деген мүмкіншіліктері соғұрлым жоғары болады, сондай-ақ кәсіпорынның нарықтық жағдаяттың өзгерулеріне деген бейімделуі де соғұрлым жеңіл етеді.

Жас құрылымы НӨҚ-дың жастық топтар бойынша үлестірілуін жобалап шамалайды. Ресей экономикасы үшін үлкен әрі күрделі мәселелердің бірі – бұл қызмет мерзімі 20 жылдан асып кеткен құрал-саймандар санының (60% астам) зор үлесі. Жөндеуге кететін қыруар шығындар себебінен өнімнің өзіндік құны артып, бәсекеге деген жарамдылығының керісінше төмендеуі.

Негізгі өндірістік қорларды бағалау олардың есебі, кәсіпорын ішіндегі қозғалысы, өтемпұл есебі, техникалық ахуалы мен НӨҚ-ларын пайдалану тиімділігін бағалау үшін қажет. НӨҚ-лары заттай әрі ақшалай формада есептеледі.

НӨҚ-ның заттай бағалау өндірістік қуатты (белгілі бір уақыт өлшемі ішінде барынша ықтимал өнім шығару) есептеу үшін қажет мәліметтерді алуға, НӨҚ техникалық ахуалы мен олардың жас құрылымы жайындағы сипаттаманы алуға мүмкіндік береді. НӨҚ заттай көрсеткіштерінің сан түрлілігіне байланысты оларды қосындылау мүмкіндігі қарастырылмаған. Заттай көрсеткіштер еңбек құралдарының техникалық деңгейін, өндірістік қуатты есептеу мен оның қаншалықты игерілгендігін (каналдарда, сыйымдылық нөмірлерде, канал-сағаттарда) анықтау үшін қолданылады, сонымен қатар байланыс құрылыстары мен құралдарын енгізуді жоспарлау кезінде, оларды пайдаланудың тиімділігін бағалауда қолданылады. Сондықтан негізгі өндіріс қорлардың жалпы өлшемі ретінде олардың құндық бағалануы болады.

Ақшалай формада *НӨҚ құндық бағалануы* қорлардың құрылымын, олардың өзгеріс динамикасын, өтемпұл соммаларының мөлшерін бағамдауға мүмкіндік береді.

Негізгі қорлардың құндық бағалануы – олардың ең бір маңызды сипаттамаларының бірі. Ол өз кезегінде негізгі қорлардың сан алуан еңбек құралдарынан тұратын жалпы көлемін, олардың құрылымы мен динамикасын, ұдайы өндірілуін жоспарлау, тозығы жету көлемін белгілеу мен өтемпұл есебін анықтау үшін қажет. Негізгі қорлар құны бірқатар экономикалық көрсеткіштерді есептеу негізінде жатыр, мысалы өнімнің өзіндік құны, қор қайтарымы, қормен жарақтандыру және табыстылық сияқты.

НӨҚ құндық бағалануының келесі түрлерін ажыратады: бастапқы құны, қалпына келтіру құны мен қалдықтық құн.

Бастапқы құн ол НӨҚ құны, бұл құн бойынша олар бухгалтерлік есепке алынады.

Бастапқы құн кәсіпорын НӨҚ сатып алу тәсіліне байланысты анықталады: төлем үшін; кәсіпорынның жарғылық (үлестер жиынтық) капиталына салым есебінен төленген; сыйға тарту шарты (қайтарымсыз) бойынша; айырбастау бойынша және басқа мүлік.

НӨҚ-ларын қалпына келтіру құны бұл ұйым негізгі құралдар объектілерін балама жаңа объектілерге ағымдағы нарықтық бағалар бойынша айырбастау кезінде орын алатын барлық шығындардың соммасы. Басқа сөзбен айтқанда, қалпына келтіру құны бұл түрлі жылдарда сатып алынған кәсіпорын иелігіндегі НӨҚ құны, бірақ ағымдағы жыл шарттарындағы НӨҚ ұдайы өндірілу бағаларына келтірілген болып табылады.

Негізгі құрал-жабдықтардың қалпына келтіру құны оларды қайта бағалау нәтижесінде анықталады. Қайта бағалау бастапқы және қалпына келтіру (егер қорлар осыған дейін бағаланған болса) құнын қайта есептеу, келесі екі тәсілдің бірімен жүзеге асырылады: мемлекеттік статистика комитетінің индекстері көмегімен; құжатпен расталған нарықтық бағалар бойынша тура есеппен. Қайта бағалау жылына бір реттен жиі емес (есеп берілетін жылдың басына) ұйым шешімі бойынша жүргізіледі.

Қалдықтық құн бұл өнімнің өзіндік құнына ауыспаған НӨҚ құны. Бухгалтерлік теңгерімде негізгі құрал-жабдықтар қалдықтық құны бойынша көрсетіледі.

Байланыс саласын дамытуды жоспарлау тәжірибесінде негізгі өндірістік қорлар құнын бағалаудың екі негізгі түрі қолданылады: бастапқы құны мен қалпына келтіру құны бойынша. Негізгі қорлардың ұзақ қызмет мерзіміне және олардың біртіндеп тозуына байланысты жоғарыда келтірілген НӨҚ ақшалай бағаланудың түрі толық және қалдықтық құны бойынша өткізілуі мүмкін, яғни бастапқы құны бойынша тозу шегеріспен (бастапқы бағалаудағы қалдықтық құн); қалпына келтіру құны, тозу шегеріспен (қалпына келтіру бағалауындағы қалдықтық құн). Жоғарыда аталған бағалау түрлерінің екеуінде де өз артықшылықтары мен кемшіліктері бар.

НӨҚ пайдалану кезінде тозуға ұшырайды.

Тозу бұл объекті өзінің тұтынушылық қасиеттерінен және қалпына келтіру құнынан айырылуы. Тозудың екі түрін ажыратады: табиғи тозу мен моральдық тозу.

Табиғи тозу дегеніміз негізгі өндіріс қорлардың бастапқы қасиеттерінен айырылуы. Табиғи тозудың басталуы НӨҚ пайдаланудың нәтижесінде (бірінші түрлі табиғи тозу) орын алады, сонымен қатар олардың керісінше әрекетсіздігінен де табиғат күштерінің әсерінен (екінші түрлі табиғи тозу) пайда болады.

Табиғи тозудың сипаттамасы үшін тозу коэффициентін пайдаланады, бұл коэффициент НӨҚ-дың қызмет мерзімі негізінде саналады. НӨҚ қолданудың пайдалы мерзімі дегеніміз бұл – олардың кәсіпорынға табыс әкелетін немесе кәсіпорын әрекет ету үшін қызмет жасаған уақыт кезеңі. Негізгі құрал-жабдықтар объектісін қолданудың пайдалы мерзімі ұйыммен объектіні бухгалтерлік есепке алу кезінде анықталады.

Моральдық тозу бұл уақытынан бұрын (қолданудың пайдалы мерзімі аяқталмай тұрып) орын алған НӨҚ-дың құнын жоғалтуы (төмендеуі).

Моральдық тозу табиғи тозудан бұрын орын алады және әдетте НӨҚ-дың активті бөлігіне қатысты. НӨҚ-дың моральдық тозуының екі

түрі бар. НӨҚ құнсыздануы балама қорлардың жаңа өндірістік техникалық шарттарда аздау шығынмен өндіріліп, осының нәтижесінде бағасының арзандауы салдарынан орын алатын тозуды бірінші түрлі тозу деп атайды. Бұл ғылыми-техникалық ілгерілеудің жетістіктерін пайдаланумен және қорларды өндіруші салаларда еңбек өнімділігінің артуына байланысты. Бірінші түрлі *моральдық тозудың басталуы* құрал-саймандарды олардың арзан түріне ауыстыруға әкеп соқпайды. *Екінші түрлі моральдық тозудың басталуы* заманауи, өнімділігі әлдеқайда жоғары құрал-саймандардың пайда болуы себепті орын алады. Ескі құрал-саймандарды жаңаға ауыстыру өндірілетін өнім көлемінің артуына әкеледі, демек өнімнің өзіндік құнының төмендеуіне және кірістің артуына себеп болады. Алайда кәсіпорын пайдаланып жатқан құрал-жабдыққа кеткен шығынның орнын толтырып үлгермеді, және бұл жабдықты ауыстыру үшін оған қосымша қаржыландыру көзін іздеу керек болады.

Табиғи тозу мен моральдық тозу толық немесе жартылай болады, сондықтан оның орнын толтыру да *толық* (жаңа қорларды сатып алу, күрделі құрылыс, яғни НӨҚ қайта жаңарту) және *жартылай* (табиғи тозу үшін – күрделі жөндеу, моральдық тозу үшін – жаңғырту) болып бөлінеді.

Ғылыми-техникалық ілгерілеу барысында, берудің заманауи жүйелерімен қамсыздандырылған қуатты желілік құрылыстардың пайда болуымен, 1 кан.- км байланыстың бағасы азайды, бұл өз кезегінде НӨҚ көлемінде құрылыстар мен табыстау қондырғыларының үлесін азайтуға әкеп соғады. Электро- және радиобайланыс саласында ғимараттар үлесіне меншікті салмақ айтарлықтай емес. Дегенмен пошталық байланыста, оның өндірістік үдерісінің автоматтандыру деңгейінің төмендігін ескерсек, олардың үлесі НӨҚ ішкі саласының құнынан 70% және одан астамын құрайды.

Хабарламалар жіберу үрдісінде атқаратын рөліне байланысты, әралуан НӨҚ түрлері *активты қорларға* және *пассивты қорларға* бөлінеді. Өндірістің тиімділігіне тікелей әсер етуші (оларға ең алдымен жұмыс машиналары мен құрал-жабдықтар, ал байланыс саласында сонымен қатар табыстау қондырғылары мен хабарламалар жіберетін және байланыс өнімі көлемін анықтаушы антенна-діңгек құрылыстары, пошта тасымалын қамтамасыз ететін көлік құралдары жатады) қасиетке ие қорлар – бұл активті қорлар, сәйкесінше тиімділікке жанама әсер етуші, өндірістік үдерістің қалыпты жүзеге асырылуы үшін материалдық шарттарды (мысалы, ғимараттар) қамтамасыз ететін қорларды пассивты дейді.

Байланыс саласы біртекті шаруашылық еместігіне байланысты, НӨҚ-лар оның ішкі салалық құрылымын сипаттайтын ішкі салаларға

бөлінеді. НӨҚ-дың ішкі салалық құрылымы әр ішкі саланың жалпы сала қорларының құнындағы меншікті салмағын көрсетеді, яғни шын мәнінде ол байланыс ішкі салаларының дамуындағы пропорцияларды сипаттайды, және күрделі қаржы жұмсалымын жоспарлау мен үлестіруде пайдалануы мүмкін.

НӨҚ ішкі салалық құрылымының ерекшелігі бұл электробайланыс қорларының басым болуы және олардың ғылыми-техникалық ілгерілеу шарттарында артуға деген беталысы. Электробайланыс НӨҚ-дың үлесіне жалпы сала НӨҚ-ның шамамен 80% келеді.

НӨҚ-ның азғантай үлесін (шамамен 8 — 9%) пошталық байланыс құрайды, бұл ішкі сала өз кезегінде еңбекті көп қажетсінетін техникалық деңгейі төмен ішкі сала болып табылады. НӨҚ-ларда пошта байланысының үлесі қазіргі таңға дейін төмендеуге деген беталысты танытуда.

Өндірісті техникалық жетілдіру ең алдымен телеграф және пошта байланысы ішкі салаларын техникамен қайта жарақтандыру қажеттілігінен туындағын. Байланыс НӨҚ-ның ішкі салалық, сапалық және ұдайы өндірістік құрылымдары ең алдымен осы бағытта дамуы керек. Байланыс НӨҚ-ның қазіргі заман ұдайы өндірістік құрылымы қызметтегі өндірісті қайта қалпына келтіру мен техникамен қайта жарақтандыру нәтижесінде іске қосылған құралдардың шағын үлесімен сипатталады, яғни жаңа қорлардың басым бөлігі жаңа құрылыс есебінен жасалады.

НӨҚ-ларын жаңарту (қайта қалпына келтіру) үшін қажет ақшалай қаражаттың негізгі көзі бұл *өтемпұл жарналары*. НӨҚ-ның өтемпұл (латын тілінен аударғанда "өтеу, қарыздарды төлеу") бұл негізгі қорлардың тозуына қарай олардың құнын өндірілетін өнімнің өзіндік құнына бірте-бірте көшіру жолымен НӨҚ-ын толық қалпына келтіру үшін ақшалай қаражат жинау мақсатындағы үдеріс. Өтемпұл өнімнің өзіндік құнында өтемпұл жарнасы ретінде есептеледі және өнімнің өзіндік құнына бірте-бірте көшіріледі (1.11; 1.12-сур.).

Негізгі құрал-жабдықтар объектілеріне өтемпұлды есептеу төменде - келтірілген тәсілдердің бірімен жүргізіледі: желілік; қалдықты азайту; пайдалы қолдану мерзімі жылдар санының соммасы бойынша құнын есептен шығару; өндіріс көлеміне пропорционалды құнды есептен - шығару.

НӨҚ-ды пайдаланудың сипаттамасы үшін түрлі көрсеткіштер қолданылады, бұл көрсеткіштерді шартты түрде екі топқа бөлуге болады.

1. Жалпылау көрсеткіштер. Халық шаруашылығының барлық деңгейлерінде бүкіл НӨҚ-ларды, кәсіпорынның, саланың жалпы халық шаруашылығының пайдаланудың



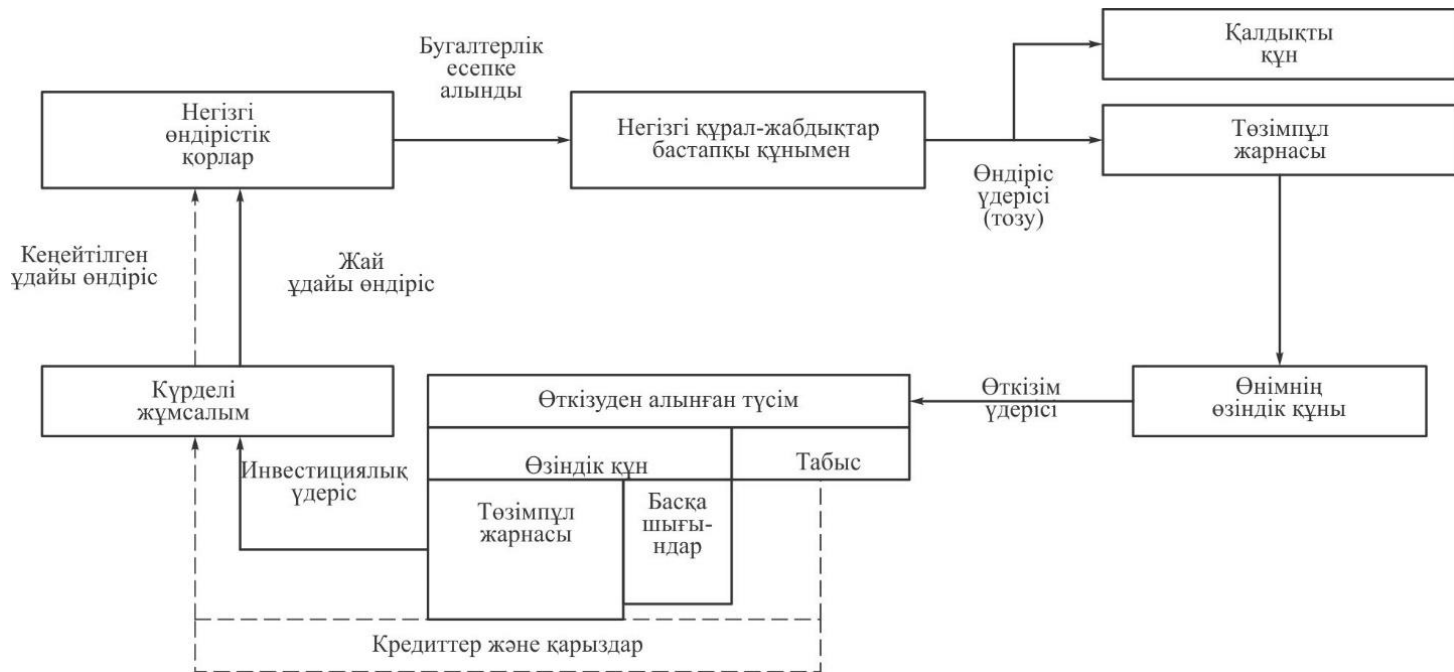
1.11-сур. Кәсіпорын активтерін қаржыландыру көздерін

тиімділігін сипаттайды. Олардың арасындағы ең маңыздысы –*қор қайтарымы*, ол өз кезегінде өндірілген өнім құнының НӨҚ-ның орташа жылдық құнына деген қатысы болып танылады.

НӨҚ-ның орташа жылдық құны – НӨҚ-ның жыл басына болған құны мен жаңа қорлардың енгізілуі, тозығы жеткен қорлардың жойылуы сияқты жайттарды ескеру негізінде анықталады.

Қор сыйымдылығы бұл келесі жалпылау көрсеткіші, ол НӨҚ-дың орташа жылдық құнының қатысы ретінде есептеледі. Қор сыйымдылығының төмендеуі НӨҚ-ларды пайдалану тиімділігінің артқанын айғақтайды.

Қормен жарақтандырылу – НӨҚ-ларды пайдалану тиімділігінің үшінші көрсеткіші. Ол НӨҚ-ның орташа жылдық құнының өнеркәсіптік-өндірістік қызметкерлер санына деген қатысы ретінде анықталады.



1.12 – сур.НӨҚ-тің ұдайы үдерісі

Еңбектің қормен жарактандырылуының артуы оның өнімділігінің артуымен қабаттас болу керек, ол бір жыл ішінде өндірілген өнім көлемінің өнеркәсіптік-өндірістік қызметкерлер санына деген арақатынас ретінде есептеледі.

Демек, қормен жарактандырылудың артуы НӨҚ-ларды пайдаланудың тиімділігі артқанын, еңбек өнімділігінің өсу қарқыны оның қормен жарактандырылу өсу қарқынынан басым түскен жағдайда ғана айғақтайды.

Жалпылау көрсеткіштеріне, сонымен қатар НӨҚ құнының бір рубліне келетін табыс көлемімен сипатталатын НӨҚ-ның табыстылығы да жатады.

2. Дербес көрсеткіштер. НӨҚ-ларын пайдалануды сараптауда олардың активті бөлігі айрықша орын алады. Машиналарды және құрал-жабдықтарды қолданудың тиімділігі қарқындылық, экстенсивтік және интегралдық пайдалану коэффициенттерімен, ауысымдылық коэффициентімен сипатталады.

Құрал-жабдықты қарқынды пайдалану коэффициенті дегеніміз құрал-жабдықты өнімділік бойынша пайдалану сипаттамасы. Ол өз кезегінде паспорт бойынша (жоспарлы) көрсетілген құрал-жабдықтың - сағаттық өнімділік мөлшерінен іс жүзіндегі сағаттық өнімділігі қаншалықты болатынын көрсетеді.

Құрал-жабдықты экстенсивтік пайдаланудың коэффициенті құрал-жабдықты пайдалану уақыты мен саны бойынша сипатталып, құрал-жабдықтың іс жүзінде жұмыс істеген уақытын жоспарлы тиімді уақыт қорына бөлу арқылы анықталады.

Құрал-жабдықты пайдаланудың интегралдық көрсеткіші – құрал-жабдықты қолданудың экстенсивтік және қарқынды пайдалану көрсеткіштерінің көбейтіндісі ретінде анықталатын кешенді көрсеткіш түрі.

Ауысымдылық коэффициенті тәулігіне жұмыс істеген білдек-ауысым санын кәсіпорын, цех, учаскеде бекітілген жалпы білдек санына салыстырмалы қатысымен анықталады.

Айналым қаражаты кәсіпорынның ағымдағы жұмыс істеуін қамтамасыз етудегі ең бір маңызды қор түрі болып келеді. Кәсіпорын өндірістік-шаруашылық қызмет атқару үрдісінде өнім өндіруге, шикізат пен материалдар сатып алуға, еңбекақыны төлеуге, кейін дайын өнімді өткізуге қажет ақшалай қаражатқа мұқтаж болады.

Айналым қаражаты дегеніміз айналым өндіріс қорларына алдын ала жұмсалған ақшалай қаржы және өндіріс үдерісінің үздіксіздігі мен өнім өткізуді қамтамасыз ету мақсатымен жасалатын айналыс қорлары.

Айналым қаражатын басқару келесі анықтамаларды шамалайды:

- айналым қаражатының құрамы мен құрылымы;

- айналым қаражатына деген қажетсіну;
- айналым қаражатын қалыптастыру көздері;
- оларды пайдаланудың тиімділігі.

Кәсіпорынның айналым қаражатын мақсатты бағытталған басқаруын қамтамасыз ету үшін, оларды алдын-ала топтастыру қажет. Айналым қаражаттарын топтастыру келесі негізгі белгілер бойынша жүргізіледі (1.3-кесте).

1.3-кесте. Айналым қаражаттарын топтастыру		
Айналыс аясы бойынша	Түрлері бойынша	Жоспарлау әдістері бойынша
Айналым өндірістік қорлар (өндіріс саясаты)	А. Өндірістік қорлар: 1) шикізат, негізгі материалдар, сатып алынатын жартылай дайын өнім; 2) қосалқы материалдар; 3) отын; 4) ыдыс; 5) қосалқы бөлшектер; 6) саймандар мен басқа құндылығы төмен және тозығы тез жететін заттар. Б. Бітірілмеген өнімге деген шығындар: 7) аяқталмаған өндіріс; 8) келешек кезеңдердің шығыстары периодов	Тұрақтандыру айналым қаражаттары
Айналыс қорлары (айналыс аясы)	В. Дайын өнім: 9) қоймадағы өнім; 10) жөнелтілген өнім. Г. Ақшалай қаражаттар мен есеп айырысулар: 11) кассадағы және есеп айырысу шотындағы ақшалай қаражаттар; 12) дебиторлық берешек	Нормаланбайтын айналым қаражаты

Айналыс аясы бойынша:

- өндірістік айналым қорлары (өндіріс аясы) – өндірістік үдерістің үздіксіздігін қамтамасыз етеді, бір өндіріс кезеңі ішінде толық әрі тұтас жаратылады және сондықтан олардың құны дайын өнім құнына толық көшіріледі;
- айналыс қоры (айналыс аясы) – өндірілген өнімді өткізуді және осының негізінде кәсіпорын табысы формасындағы ақшалай қаражатқа қол жеткізуді қамтамасыз етеді, яғни өнім өндірісіне және дайын өнімді жеткізуге (өнімнің өзіндік құны) кеткен шығынның орнын толтыруы мен табысы.

Айналым қаражаттары түрлері бойынша келесідей

топтастырылады:

- өндіріс қорлары дегеніміз бұл өндірістік үдеріске енгізу үшін даярланған еңбек заттары;
- аяқталмаған өндіріс – бұл технологиялық үдеріспен қарастырылған барлық өңдеу операцияларынан өтпеген еңбек заттары;
- алдағы кезеңдердің шығындары дегеніміз айналым қаражаттарының заттай емес элементтері, мысалы жаңа өнімді игеру мен даярлауға кететін шығындар, алдын-ала төленіп қойылған салықтар мен алымдар; жалдауға алынған ғимарат үшін ағымдағы кезеңде (квартал, жыл) төленетін жарналар, алайда олар келешек кезеңдегі өнімге қатысты;
- дайын өнім қорлары дегеніміз өндірісте өндірілген және өткізуге дайын тауарлардың құны, сондай-ақ қоймадағы дайын өнімнің қалдықтары;
- дебиторлық берешек дегеніміз жеке немесе заңды тұлғалармен өздеріне босатылған тауарлар, материалдар, көрсетілген қызметтер, жұмыстар мен берілген алғытөлем және т.с.с. үшін кәсіпорын пайдасына тиесілі борыштардың сомасы;
- ақшалай активтер бұл ұлттық және шетелдік валютадағы (олардың барлық формасында) ақшалай қаражат қалдықтары ғана емес, сонымен қатар уақытша бос ақшалай активтер қалдығын инвестициялық тұрғыда пайдалану формасы ретінде қарастырылатын қысқа мерзімді қаржы салымдарының суммалары;
- айналым активтерінің басқа түрлері дегеніміз бұл жоғарыда қарастырылған айналым активтері құрамына, егер олардың жалпы суммасында (алдағы кезеңдердің шығындары және т.б.) көрсетілгенімен қосылмаған түрлер.

Мөлшерлеумен қамту бойынша айналым қаражаттары келесідей бөлінеді:

- нормаланатын;
- және нормаланбайтын.

Кәсіпорынмен пайдаланылатын активтер әрдайым қозғалыста болып келеді, бұл қозғалыс өз кезегінде олардың түрлері мен бағасының ұдайы өзгеруімен ілесіп жүреді.

Мұндай ұдайы қозғалыс үрдісі экономикалық теорияда "активтердің айналымы" (операциялық цикл) атты терминмен анықталады.

Активтердің айналымы – кәсіпорынның шаруашылық қызметін жүзеге асыру кезіндегі бұл активтер түрлерінің бірізді түрленуімен ере жүретін үздіксіз қозғалыс үрдісі деп түсінеміз.

Айналым активтерінің **айналым кезеңі** түрленудің келесі негізгі кезеңдерінен тұрады:

- кәсіпорынның ақшалай активтері шикізат, материалдар мен жартылай дайын өнім қорларына айналу кезеңі. Бұл кезең аталған бастапқы еңбек заттарын сатып алумен сипатталады, яғни өнім өндіруді бастауға қажет заттар;
- шикізат, материалдар мен жартылай дайын өнім қорларының дайын өнім қорларына айналу кезеңі. Бұл кезең басынан аяғына дейінгі өндірістік үдерісті тікелей іске асырумен сипатталады. Аяқталмаған өнім көлемі үлкен кәсіпорындарда, жүзеге асырылып жатқан өндірістік үдеріс шеңберінде олардың қозғалысы жеке дербес кезеңге бөлінуі мүмкін;
- дайын өнім қорларының дебиторлық берешекке айналу кезеңі. Бұл кезең өнім үшін кейінгі төлемдері сан алуан формалар түрінде жеткізілетін, өнімді өткізу үрдісін іске асырумен сипатталады. Егер дайын өнім қолма-қол ақшалай есеп айырысумен іске асырылса, активтердің бұл айналым кезеңі кәсіпорында орын алмайды;
- дебиторлық берешектің ақшалай қаражатқа айналу кезеңі. Бұл кезең кәсіпорынның дебиторлық берешегін инкассалау үрдісімен сипатталады.

Осылайша, айналым активтері айналымның толық циклы үрдісінде, ретімен материалды, қаржылы және ақшалай түрлеріне айналады.

Операциялық циклдың айналым активтерін пайдалану көлеміне, құрылымына және тиімділігіне қатты әсер етуші маңызды сипаттамасы бұл оның ұзақтығы. Ол материалды айналым активтерінің кіріс қорларын сатып алуға ақшалай қаражатты шығындау уақытынан, өткізілген өнім үшін дебиторлардан ақша түскенге дейінгі кезеңді қамтиды.

Айналым қаражаттарының жеке элементтері немесе олардың құрамдас бөліктері арасындағы арақатынасты айналым қаражатының құрылымы деп атайды. Айналым қаражаттарының құрылымы салалық тәнділігіне, өндірістік қызметті ұйымдастыру ерекшелігі мен сипатына, қамдау және өткізу шарттарына, тұтынушылар және жеткізушілермен есеп айырысуларға тәуелді.

Кәсіпорынның айналым қаражаты құрылымын білу мен талдау зор маңызға ие, себебі кәсіпорын жұмысының о да, бұ да кезеңдерінде қаржылық ахуалын белгілі дәрежеде анықтайды десе де болады. Дебиторлық берешек үлесінің артуы, борышкерлердің бұл қаражаттарды өз айналымында қолданып жатқанын білдіреді, сондықтан айналым қаражаттарын басқаруда құрылымын оңтайландыру мен олардың айналымдылығын арттыру мақсатын көздеу қажет.

Кәсіпорын жұмысының нәтижелері оның айналым қаражатымен қамсыздануына тәуелді. Мысалы, материалдық қорларды сатып алуға алдын ала жұмсалған қаржының жеткіліксіздігі, өндірісті қысқартуға және өндірістік бағдарламаны орындамауға әкеп соғуы мүмкін. Керісінше, қаражаттарды қорларға кері тарту нормативтен жоғары қорларға, қорлардың жансыздануына және олардың тиімсіз пайдалануына әкеп соқтырады. Сондықтан да, жоғарыда келтірілген жайттарды ескере отырып, кәсіпорынның айналым қаражатына деген оңтайлы қажеттілігін дұрыс есептеген маңызды. Ол мөлшерлеу жолымен анықталады, мұндай мөлшерлеудің негізгі мақсаты – айналым қаражаттарын белгілі уақытқа өндіріс пен айналыс аясына кері тарту үшін рационалды көлемін анықтау.

Айналым қаражаттарын мөлшерлеудің келесі әдістері қолданылады:

1) **талдамалы әдіс** жоспарлы кезең барысында алдыңғы кезеңмен салыстырғанда, кәсіпорын жұмысының шарттарында айтарлықтай өзгерістер қарастырылмаған жағдайда қолданылады. Бұл жағдайда айналым қаражаттарының нормативын есептеу ірілендіріліп жүргізіледі, алдыңғы кезеңде өндіріс көлемінің өсу қарқыны мен мөлшерленетін айналым қаражаттарының арақатынасын және айналымдылық өзгерістерін есепке ала отырады;

2) **коэффициенттік әдіс** – алдыңғы кезең нормативы негізінде, оған сәйкесінше өндіріс, жабдықтау, өнімді (жұмыстар, қызмет көрсетулер) өткізу шарттарын ескере отырып, өзгертулер енгізумен және айналымдылық өзгерулермен анықталатын жаңа норматив;

3) **тікелей шот әдісі** айналым қаражаттарын мөлшерлеуді қарастырады. Бұл кәсіпорынның қалыпты жағдайда қызмет етуі

үшін қажет мөлшерленетін айналым қаражаты элементтері бойынша экономикалық тұрғыдан дәйектелген (жоспарлы) нормаларды және нормативтерді белгілеу болып табылады.

Айналым қаражаттарының нормативы жоспарлы тапсырманы орындау үшін қажет олардың ақшаға шаққандағы ең аз шамасы болып саналады. Айналым қаражаттарының нормалары салыстырмалы шамаларда орнатылады (күнмен, пайызбен, 1000 р. өнімге немесе негізгі өндіріс қорларына келетін рубльдермен).

Кәсіпорын бойынша айналым қаражаттарының жалпы нормативы меншіктік нормативтердің қосындысы ретінде анықталады.

Айналым қаражаттарын тиімді пайдаланудың артуы – ақшалай қорларды босатып алу дегенді білдіреді. Зор маңызға ие жайт – бұл материалдық айналым қаражаттары тиімділігінің артуы, себебі бұл жағдайда тек қана ақшалай ғана емес, сонымен қатар материалдық қорларда босатылып алынады, оларды болса, өз кезегінде өнімді ұдайы өндіру көлемін кеңейтуге жұмсауға болады. Сондықтан да айналым қаражаттарын пайдалану деңгейін бағалау үшін оларды пайдаланудың келесідей тиімділік көрсеткіштерін сараптаған жөн:

а) *меншікті материалсыйымдылық* (M_m) – өнім бірлігін өндіруге кеткен материалдық шығындар соммасы немесе материалдық қорлардың жеке түрлерінің шығыны;

б) *айналымдылық коэффициенті* (айналым жылдамдығы) жоспарлы кезең ішінде айналым қаражаттарының толық айналым санымен сипатталады. Айналым жылдамдығы дегеніміз айналым қаражаттарының 1 р. шаққандағы жыл (квартал, ай) бойы өткізілген өнім құнын білдіреді;

в) *бір айналымның ұзақтығы* – айналым қаражаттары айналымның барлық кезеңдерінен өтуінің орташа ұзақтығы;

г) айналым қаражаттың айналымдылығының шапшаңдауы немесе бәсеңдеуі нәтижесінде *босатып алу* немесе *айналым қаражаттарын қосымша* жұмылдыру. Айналым қаражаттын босатып алудың абсолютті және салыстырмалы түрлерін ажыратады.

Айналым қаражаттарын *абсолютті* босатып алу дегеніміз есепті кезеңде жоспарлы (алдыңғы) кезеңмен салыстырғанда айналым қаражаттарын қажетсінудің азаюын білдіреді.

Салыстырмалы босатып алу өндіріс көлемінің өсу қарқыны айналым қаражаттарының өсу қарқынынан басым түсу нәтижесінде айналым қаражаттарын қажетсінудің кемігенін білдіреді.

Айналым қаражаттарына рационалды түрде иелік ету келесі қағидаларды ұстануды қажет етеді:

■ керекті айналым қаражат көлемі мен олардың өндірістік

қажеттіліктерінің арасындағы қолайлы арақатынасты қамтамасыз ету;

- тауарлық-материалдық құндылықтарына үнемді және рационалды иелік ету; өндіріс қорларын жасауға кететін шығындарды барынша азайту;
- өндірістік үдерістің үздіксіздігін қадағалай отырып, өндірістік қорларда минималды болсын, айналым қаражаттарының орын алуын қамтамасыз ету;
- технологиялық үрдістерді жетілдіру арқасында өндіріс қорлары мен материалдардың шығын нормасын кеміту (жаңа технологиялық тәртіптемелерін қолдану, өндіріс циклы ұзақтығын, материалдар мен шикізат ысырабын, өнімнің материал сыйымдылығын азайтуға мүмкіндік береді);
- дайын өнім өткізу мен жабдықтауды жетілдіру күндерде қорлар нормасының азаюына себепші болады;
- айналым қаражаттарында өзін-өзі қаржыландыруды барынша мол ету.

Кәсіпорында активтерді қалыптастырудың барлық көздерін бес топқа бөлуге болады.

1. **Меншікті қаражат** – бұл кәсіпорынға меншік құқығымен тиесілі және кәсіпорын активтерінің белгілі бөлігін қалыптастыруға пайдаланылатын қаражаттар. Кәсіпорынның меншікті қаражатына жататындар:

а) жарғылық (үлестер жиынтығы, үлеспұлдық) капитал. Өзінің тіршілік қарекетін қамтамасыз ету үшін шаруашылық жүргізуші субъекті құрылтайшыларының салым соммасының қосындысы болып саналады. Жарғылық капитал кәсіпорын құрылған кезде негізгі және айналым қаражаттарын алғаш қалыптастыру үшін арналған. Жарғылық капитал шамасы есеп құжаттарында белгіленген соммаға сәйкес және өзгерусіз болып қалады. Жарғылық капиталды көбейту немесе азайту заңнамада белгіленген тәртіппен өткізілуі мүмкін;

б) өткізумен байланысты емес, сондай-ақ керісінше тауарлар, жұмыстар, қызмет көрсетулерді, мүлік пен мүліктік құқықтарды өткізуден кәсіпорын тапқан табыс;

в) өтемпұл жарналары өндірістік негізгі қорлардың құнын бірте-бірте өнімнің өзіндік құнына көшіру негізінде жинақталады, яғни бір жағынан, өтемпұл жарнасы өнім өндіруге кеткен шығын болып табылса, екінші жағынан – қаржыландыру меншіктік көзі болып саналады;

г) меншікті қаражатқа баланған қаражаттар. Олар кәсіпорын меншігі емес, дегенмен ұдайы оның айналымында орын алады.

2. **Қарыз қаражаты** – бұл қайтарма негізінде сырттан тартылған қаражат. Оларға жататындары:

а) кәсіпорынға ақылылық пен қайтарымдылық шарттары негізінде берілген кредиттер;

б) басқа кәсіпорындардың қарыз қаражаты;

в) бюджеттен қарыз.

3. **Жұмылдырылған қаражат** дегеніміз кәсіпорын айналымында уақытылы орын алған басқа жеке және заңды тұлғалардың қаражаты. Оларға кредиторлық берешек те жатады.

4. **Қаражат нарығында жұмылдырылған қаражат дегеніміз** – бұл меншікті бағалы қағаздарды (әдетте акциялар мен облигациялар) сатудан түскен қаражат;

5. **Қаржыландырудың дәстүрлі емес түрлеріне** – лизинг пен факторинг жатады (1.11-сур.қараңыз).

Негізгі және айналым қаражаттары қаржыландырудың арнайы және біркелкі көздерінен құралуы мүмкін.

Экономикалық нәтиже мен экономикалық тиімділік түсініктері нарықтық экономикадағы ең бір маңызды санаттарына жатады. Бұл түсініктер өзара тығыз байланысты.

Экономикалық нәтиже дегеніміз құндық бағалануда көрсетуін тапқан пайдалы нәтиже. Әдетте пайдалы нәтижеге табыс не болмаса шығындар мен ресурстарды үнемдеу жатқызылады. Экономикалық нәтиже – абсолюттік шама, және өндіріс көлеміне, шығындар мен ресурстардың үнемделуіне тәуелді болып келеді.

Экономикалық тиімділік кәсіпорынның шаруашылық қызмет нәтижелері мен ресурстарды шығындаудың арасындағы өзара қатынас. Экономикалық тиімділік өз кезегінде экономикалық нәтижеге, сондай-ақ аталмыш нәтижеге себепкер болған ресурстар шығынына тәуелді. Осылайша, экономикалық тиімділік – нәтижені шығындар мен ресурстарды өзара салыстыру нәтижесінде алынған салыстырмалы шама екеніне көз жеткізуге болады.

Әдетте кәсіпорын табыстылығын сипаттайтын осы екі көрсеткішті бірге сараптайды, себебі бөлек түрінде экономикалық тиімділік экономикалық пен нәтиже көрсеткіштері кәсіпорын қызметіне толық баға бере алмайды. Мысалы, екі кәсіпорынды салыстыру кезінде бірінші кәсіпорында түскен кіріс түріндегі экономикалық нәтиже көрсеткішінің екінші кәсіпорыннан әлдеқайда басым түсетінін көреміз. Алайда бірінші кәсіпорын қызметінің экономикалық тиімділік көрсеткіші екінші кәсіпорыннан төмен, себебі жоғары нәтижеге қол жеткізу үшін қымбат ресурстар мен көп шығындар жұмсалды.

Кәсіпорын қызметін және оның экономикалық тиімділігін тек қана бір көрсеткіш арқылы ғана бағалау мүмкін емес. Кәсіпорынның әралуан өндірістік-шаруашылық пен коммерциялық қызмет түрлерінің белгілері мен қасиеттерінің әртүрлілігі өз кезегінде көрсеткіштердің сан алуандығына себепкер болады. Дегенмен нарық жағдайында алғашқы орынға табыс (экономикалық тиімділікті байқататын) және табыстылық (экономикалық тиімділікті сипаттайтын) сияқты көрсеткіштер шығады.

Табыс экономикалық санат ретінде кәсіпкерлік қызмет үдерісінде материалды өндіріс саласында жасалған таза кірісті қамтып көрсетеді. Өндіріс факторлары (еңбек, капитал, табиғат қорлары) мен шаруашылық жүргізуші субъектінің пайдалы өндірістік қызметінің бірігу нәтижесі болып өндірілген өнім табылады, бұл өнім тұтынушышыға өткізілген жағдайда тауарға айналады.

Сату (қызмет көрсету) кезеңінде тауар бағасы анықталады, бұл бағаға өткен затқа айналған еңбек пен нақты еңбек құны кіреді. Нақты еңбек құны жаңадан белгіленген құнды айқындайды да екі бөлікке ыдырайды. Біріншісі өнім өндіруге тартылған қызметкерлердің еңбек-ақысынан құралады. Ол жұмыс күшінің ұдайы өсуі үшін қажет және өз кезегінде кәсіпорын үшін өнім өндіруге жұмсалған шығынның бір бөлігі болып табылады. Жаңа белгіленген құнның екінші бөлігі өнімді сату нәтижесінде ғана өндірілген таза пайдадан тұрады, яғни бұл өнім тауар ретінде өзінің пайдалылығын дәлелдеді дегенді білдіреді.

Тауар – ақша қарым-қатынасы жағдайында кәсіпорын деңгейінде таза табыс – пайда түрін қабылдайды.

Кәсіпорын шығарған өніміне баға белгілеп, оны тұтынушыларға өткізіп, сол үшін ақшалай түсім алады, дегенмен айта кетерлік жайт бұл ақшалай түсім пайда алуды білдірмейді. Қаржылық нәтижені анықтау үшін түскен ақшалай түсімді, өнімнің өзіндік құны түріне енгін өндіріс пен өткізуге кеткен шығындармен салыстыру қажет.

Яғни ақшалай түсім өзіндік құннан басым түскен жағдайда, қаржы нәтижесі пайда алынғандығын айғақтайды. Ал егер саудадан түскен ақша өзіндік құнмен тепе-тең болса, бұл жағдайда өндіріс пен өнімді өткізуге кеткен шығынды ғана өтеу мүмкін болды деген сөз. Яғни өнімді өткізу залалсыз болды, бірақ пайда да әкелмеді деген сөз. Ал егер кәсіпорын жұмсаған шығын көлемі ақшалай түсімнен басым түссе, бұл –кері қаржылық нәтиже. Аталған жайт орын алса, кәсіпорын қиын қаржылық жағдайға тап болады, тіпті банкротқа ұшырауы мүмкін.

Осылайша, бухгалтерлік табыс бұл саудадан түскен ақшалай түсімнің жұмсалған шығыннан басым түсуі. Ол кәсіпорынның өндірістік-шаруашылық қызметін сипаттайтын түпкілікті қаржы нәтижесі болып табылады.

Пайдаға деген айрықша назар, оның нарықтық экономика

жағдайында атқаратын рөлімен түсіндіріледі.

1. Кәсіпорын пайдасы кәсіпкерлік қызметтің басты мақсаты болып табылады. Бизнестің кез-келген түрін іске асырудағы ең басты түрткі болар ниеті мен басты әрі түпкілікті мақсаты бұл кәсіпорын меншіктенушілері әл-ауқатының өсуі.

2. Кәсіпорын пайдасы жалпы алғанда мемлекеттің экономикалық дамуына негіз жасайды.

3. Кәсіпорын пайдасы нақты өндірістік қызметтің экономикалық нәтиже мөлшерін сипаттайды.

4. Кәсіпорын дамуын қамтамасыз ететін қаржылық қорларды қалыптастырудың негізгі ішкі көзі бұл – пайда.

5. Сондай-ақ, пайда кәсіпорынның нарықтық бағасы өсуінің басты көзі болып табылады. Капиталдың өсуге деген қабілеттілігі кәсіпорын тапқан пайданың бір бөлігін капиталға айналуы арқылы қамтамасыз етіледі, яғни активтерін арттыруға деген бағыт алу болып табылады.

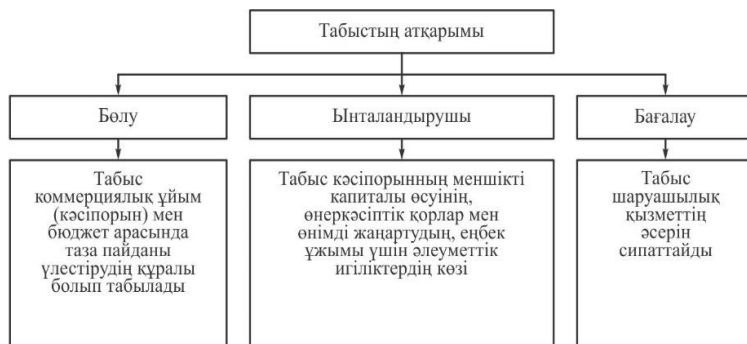
6. Кәсіпорын пайдасы қоғамның әлеуметтік қажеттіліктерін қанағаттандырудың ең маңызды көзі болып табылады.

7. Пайда – кәсіпорынды банкротқа ұшырау қаупінен сақтайтын негізгі қорғаушы механизм.

Пайданың экономикалық мағынасы оның келесі *функцияларында көрініс табады*: үлестіруші, ынталандырушы, бағалаушы (1.13-сур.).

Пайданың нақты функцияларына келесілерін жатқызуға болады: қоғамдық өндірістің тиімділік шарасы, жинау шарасы, капиталдың қайта құйылымын реттеуші амалы.

Пайда функциялары өзара қатынас пен өзара шарттастықта болып келеді. Капиталдың қайта құйылымын реттеуші амалы ретінде



1.13.-сур. Табыстың атқарымы

пайда функциясы кәсіпорын мен саланың ойдағыдай дамуына жағдай жасайды. Бұл дамудың негізін жинау шарасының функциясы қамтамасыз етеді. Экономикалық нәтиже шарасының функциясы болса бұл дамудың деңгейін анықтауға (бағалауға) мүмкіндік береді.

Таза пайда кәсіпорынмен өз бетінше қолданылады және кәсіпкерлік қызметті одан әрі дамытуға бағытталады. Ешбір орган, тіпті мемлекеттің өзі кәсіпорын таза пайдасын қолдану үрдісіне араласуға құқысы жоқ.

Осылайша пайда кәсіпорынның негізгі меншікті даму көзі болып табылатындықтан, келесі факторларға әсер ету арқылы пайданы арттыруға мүмкіндік туындайтынын білген абзал: көлемді өзгерту; бағаны өзгерту; өзіндік құнды азайту; өндірілетін өнім ассортименты пен номенлатурасын жаңарту.

Үлестіру объектісі *жалпы пайда болып табылады*. Кәсіпорын табысының бір бөлігі салық төлемі түрінде әр түрлі деңгейдегі бюджеттерге жіберіледі. Қалған пайда кәсіпорын өзі мен меншіктенушілер (акционерлер және құрылтайшылар) арасында үлестіріледі (1.14-сур.).

Бұл үлестіру көптеген факторларға тәуелді. Техникамен қайта жарақтандыру және өндірісті жаңғырту, өнімнің жаңа түрлері мен жаңа технологияларды игеріп енгізу кезеңінде кәсіпорын қаржы қорларына әсіресе мұқтаж болып келеді, және осы қорларды ең алдымен меншіктенушілер беру керек. Алайда, бұл олар салынған капиталдан кіріс табу үміті мен талаптарынан бас тартуға міндетті дегенді білдірмейді. Тек, бұл үміт күтілімдер кейінге қоя тұрылуы тиіс, яғни меншіктенушілер өздеріне тиесілі дивидендтерін өндіріс жобалық қуатқа шыққаннан кейін және кәсіпорын кірісті жекілікті мөлшерде таба бастаған соң алады. Күту кезеңі үшін дивидендтер осы кезең ішіндегі банк салымының пайыздық мөлшерлемесінен кем түспей, бірақ кредит мөлшерлемесінен аспауы керек.



1.14-сур. Жиынтық табысты бөлу

Кәсіпорында пайда барлық салық төлемдері мен дивидендтер төленген соң ғана үлестіріледі. Пайданың бұл бөлігін үлестіру әлеуметтік пен өндірістік дамудың қаржыға деген қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін құрылатын кәсіпорын қорларын қалыптастыру үрдісін сипаттайды.

Кәсіпорын иелігінде қалатын пайданың бұл бөлігін үлестіру кәсіпорынның ішкі құжаттарымен және әдетте есеп саясатымен реттеледі. Үлестіру барысының кейбір аспектілері кәсіпорын жарғысында жазылады. Кәсіпорында жарғыға немесе өкім етуші орган шешіміне сәйкес жинақтаушы, сақтаушы, тұтынушы қорлары құрылады.

Жинақтаушы қор кәсіпорынның өндірістік дамуын қаржыландыру үшін ашылады: күрделі қаржы жұмсалымы, құрал-жабдықты жетілдіру, жаңа құрылыс салу, қалпына келтіру, жаңа құрал-жабдықты сатып алу, ұзақ мерзімді қарыз бен олардың пайызын өтеу мен меншікті айналым қаражатын толықтыру үшін.

Тұтыну қоры кәсіпорынның резервтелген қаражаттарының көзі болып табылады, ол өз кезегінде кәсіпорынды әлеуметтік тұрғыдан дамыту, қызметкерлердің материалдық көтермелеу, басқа да жұмыстар мен шаралар үшін сақтық қорға жиналған қаражаттан тұрады.

Пайданы әлеуметтік мұқтаждықтарға үлестіру кәсіпорын теңгеріміндегі әлеуметтік-тұрмыстық объектілерді пайдалану бойынша шығыстарды, бейөндірістік тағайындау объектілерін салуға қажет қаржыландыруларды, көмекші ауыл шаруашылығын ұйымдастыру мен дамытуға қажет шығындарды, сауықтыру іс-шаралары мен мәдени-көпшілік шараларға қажет шығындарды қамтиды.

Материалдық ынталандыруға деген шығындарға жататындары: еңбектегі өнімділік үшін сыйлықақы, материалдық көмек көрсетуге арналған шығындар, ардагерлер мен зейнеткерлерге біржолғы жәрдемақылар, жұмыскерлерге асханадағы тамақтану бағасының қымбаттауына өтемақы төлеу.

Осылайша, кәсіпорын иелігінде қалатын пайда, мүлік құнын арттырушы, яғни жинақтау үрдісіне қатысушы пайдаға және тұтынуға бағытталған, мүлік құнын керісінше арттырмайтын пайда түрлеріне бөлінеді. Егер табыс тұтынуға шығындалмаса, онда ол кәсіпорында өткен жылдардың үлестірілмеген пайдасы ретінде қалып, кәсіпорынның меншікті капитал көлемін арттырады. Үлестірілмеген пайданың болуы кәсіпорынның қаржылық тұрақтылығын арттырып қана қоймай, сондай-ақ келешек даму үшін

кор көзінің барын айғақтайды.

Шығынсыз шаруашылық жүргізу тұжырымдамасы - барлық дерлік шартты-айнымалы шығындарды өтеп қана қоймай, шартты түрде тұрақты шығындарды өтеуге жеткілікті үстеме алуға қол жеткізу.

Шартты түрде тұрақты шығын мен шартты-айнымалы шығындарды (толық өзіндік құн) түгелдей дерлік өтеуге жеткілікті болатындай өнімнің бірлік саны сатылғаннан кейін, үстінен сатылған әрбір өнім бірлігі пайда әкелетін болады. Сонымен қатар осы пайданың өсімі толық өзіндік құн құрылымында шартты-айнымалы және шартты түрде тұрақты шығынның өзара қатынасына тәуелді.

Осылайша, сатылған өнім бірлігінің көлемі толық өзіндік құнын өтеу үшін қажет ең кем мәніне жеткенде, кәсіпорын осы көлемнен тез өсетін пайда алады. Дәл осындай нәтиже шаруашылық қызметі көлемі азайған жағдай да орын алады, яғни пайданың азаю қарқыны мен шығынның артуы сату көлемінің азаю қарқынынан асып түскенде.

Табыстылық көрсеткіштерінің жүйесі. Пайда қаржылық-шаруашылық қызмет нәтижелерінің абсолютті көрінісі. Осы көрсеткіштің негізінде кәсіпорынның табыспен не болмаса залалмен жұмыс істейтіні жайында мағлұмат алуға болады, сонымен қатар пайданың (залалдың) абсолютті шамасын анықтауға болады. Дегенмен, осы көрсеткіш негізінде өндірілген шығын мен қорлардың тиімділігі жайында пікір түюге болмайды. Түрлі көлемді және түрлі салалы кәсіпорындар бірдей пайда шамасын көрсетуі мүмкін. Сондықтан-да кәсіпорынның шығындары мен қорларының тиімділігін оның табыстылық деңгейі негізінде анықтау қажет. Бұл қажеттілік табыстылық көрсеткіштерін есептеу жолымен қанағаттандырылады.

Табыстылық өндірістің салыстырмалы тиімділік көрсеткіші, - себебі ол белгілі базаға қатысты пайда деңгейін көрсетеді.

Теңдестірілген экономика жағдайында пайданың негізгі көзі бұл өнім мен қызмет көрсетуді өткізуден түскен табыс. Осыған байланысты өнімнің табыстылығы (сату табыстылығы, өнімнің түсімділігі) сияқты көрсеткіш қызығушылық тудырады. Ол ағымдағы шығындардың тиімділігі мен өткізілетін өнімнің түсімділігін сипаттайды. Өнім түсімділігінің (басқаша атауы басқарудың тиімділігі) салыстырмалы көрсеткіштерінің негізінде табыс түрлерін салыстыру жатыр, олар өз кезегінде кәсіпорындар қызметінің түрлі жақтары мен өткізілетін өнім көлемімен

(айналымымен) сипатталады.

Өнімнің түсімділік көрсеткіштері:

1. *Өткізуден түскен табыс негізіндегі өнім табыстылығы.* Бұл көрсеткіш жұмсалған қаражатын бір рубльнен түскен кіріс, және кәсіпорынның ағымдағы шығындарының тиімділігі мен өткізілетін өнім түсімділігі жайында түсінік береді.

2. *Өткізілген өнімнің табыстылығы.* Аталған көрсеткіш кәсіпорын өткізудің әр рубльнен алған кіріс үлесін (пайызбен) сипаттайды.

3. *Өткізуден түскен таза пайда бойынша өнім табыстылығы.* Өткізілген өнімнің әр рубльне келген таза пайда үлесін (пайызбен) көрсетеді. Кәсіпорын иелігінде қалған таза пайда көрсеткішінің мәні олар атқаратын қызметін әрі қарай жалғастырып, дамыту үшін шешуші болып табылады. Таза пайда көрсеткішін жалпы пайда көрсеткішімен алмастыруға болады.

Сонымен қатар өнімнің жеке түрлері бойынша табыстылық анықталады. Ол түрлі топтағы тауарлардың табыстылығы жайында мағлұмат береді және кәсіпорынға өнімнің қай түрін өндіру тиімді болатыны жайында түйін жасауға мүмкіндік береді.

Өндірістік активтерді пайдалануды талап қылатын табыстылық көрсеткіштері (сәйкес активтердің бір рубльіне келетін қайтарым), түскен пайданы сәйкесінше алдын ала жұмсалған қаржымен салыстыру негізінде есептеледі.

Кәсіпорындардың табыстылық көрсеткіштері. Сараптау мақсатына байланысты кәсіпорын табыстылығының әр түрлі көрсеткіштері пайдаланылуы мүмкін.

1. *Капиталдың жалпы табыстылығы* (активтердің табыстылығы, жиынтық қаражаттардың табыстылығы, капиталдың жиынтық табыстылығы). Ол кәсіпорынның теңгерімдік кірісінің барлық активтерге қатысы ретінде анықталады. Жалпы табыстылық дегеніміз активтердің бір рубльіне келген қайтарым. Егер теңгерімдік пайданың орнына формула алымына таза пайданы қоятын болсақ, капиталдың таза табыстылығын көреміз (кәсіпорынның таза табыстылығы, активтердің таза табыстылығы, таза пайданың экономикалық табыстылығы).

2. *Кәсіпорынның жалпы меншікті (акционерлі) капиталының табыстылығы* дегеніміз меншікті капиталдың (капитал мен қорларға - теңгерімнің қорытынды IV тарауы) орта құнына деген теңгерімдік немесе таза пайданың қатысы. Ол акционерлер жұмсаған меншікті капиталды пайдаланудың тиімділігін көрсетеді. Меншікті капиталдың таза табыстылығы (таза пайда бойынша қаржылық табыстылық) меншіктенушілер салымдарының түсімділігін

сипаттайды. Бұл көрсеткіштердің динамикасы акциялардың нарықтық баға белгілеуіне әсер етеді. Меншікті капиталдың қайтарымы қарыз қаражаттың үлесі артуымен көбееді.

3. *Инвестициялық капиталдың табыстылығы.*

4. *Өндіріс қорларының табыстылығы.* Бұл көрсеткіш негізгі өндірістік қызметтің түсімділігін оған жұмсалған қаражатқа қатысты сипаттайды. Табыстылық деңгейі тек қана кіріс соммасына ғана тәуелді емес, сонымен қатар өндірістің қор сыйымдылығына байланысты, және өндірілген өнімнің бір рублыне келген НӨҚ-ларының құнын көрсетеді. Кіріс соммасының артуы мен негізгі өндіріс қорларының құны мен нормаланатын айналым қаражатының азаюымен табыстылық артады, және керісінше. Ол әр түрлі кәсіпорындар жұмысының тиімділігін салыстыруға мүмкіндік береді.

5. *Ұзақ мерзімді қаржы жұмсалымының табыстылығы* өз кезегінде кәсіпорын басқа кәсіпорындардың әрекетіне жасаған салымдарының тиімділігін көрсетеді. Ол бағалы қағаздардан түскен табыс соммасы мен басқа кәсіпорындардағы үлестік қатысудың, ұзақ мерзімді қаржы жұмсалымының жалпы көлеміне қатысы ретінде есептеледі.

Табыстылық көрсеткіштері пайдадан гөрі шаруашылықты жүргізудің қорытынды нәтижелері жайында толығырақ мағлұмат береді, себебі олардың мөлшері қолма-қол ақша немесе жұмсалған қорлардың әсермен өзара қатынасын көрсетеді.

Кәсіпорын нарықта ұсына алатын тауар саны оның өндіруіне кеткен шығын (шығыс) деңгейіне және осы нарықта сатылатын бағаға тікелей тәуелді болып келеді.

Осылайша, өндіріс пен тауарды өткізуге кетер шығынды білу, кәсіпорында тиімді шаруашылық жүргізу үшін аса маңызды шарттарының бірі.

Шығын бұл дегеніміз кіріс табу үрдісінде тауарлар мен қызметерді тұтыну не болмаса пайдалану. Кәсіпорын барлық шығындарын мақсаттық тағайындалуы мен экономикалық мазмұнына қарай төрт топқа біріктіруге болады (1.4-кесте).

1.4-кесте. Кәсіпорын шығындарының классификациясы мен олардың құрамы.	
Шығындардың түрі	Шығындардың құрамы
1. Қарапайым түрлер бойынша шығындар (өнімді өндіру мен өткізуге кеткен шығыстар)	Шикізат, материалдар мен тауарларды және басқа да материалдық-өндірістік босалқы қорларды (МӨБК) сатып алуға кеткен шығыстар. МӨБК-ларды ұқсатуға (жөндеуге) кеткен шығыстар, яғни өнім өндіру, жұмыстарды орындау, қызмет көрсету мен оларды сату (қайта сату) мақсатымен.

Шығындардың түрі	Шығындардың құрамы
	Тауарлар (негізгі құрал-жабдықтар мен басқа да айналымнан тыс активтерді күтуге және пайдалануға кеткен шығындар, сондай-ақ оларды жарамды күйде ұстауға кеткен шығындар, коммерциялық және басқару шығыстары). Еңбекақы төлеу бойынша есептеулер. Әлеуметтік бюджеттен тыс қорларға аударымдар. Өтемпұл жарнасы.
2. Операциялық шығындар	Ұйымдар активтерін төлем үшін уақытша пайдалануға берумен байланысты шығындар. Өнертабысқа берілетін патенттер, өнеркәсіптік үлгілер мен зияткерлік меншіктің басқа түрлерінен туындайтын құқықтарды төлем үшін берумен байланысты шығындар. Басқа ұйымдардың жарғылық капиталына қатысумен байланысты шығындар. Негізгі құрал-жабдықтар мен басқа активтердің сатылуымен, істен шығуымен және басқа да есептен шығарулармен байланысты шығындар. Ақшалай қаражаттарды (кредиттер, қарыздар) пайдалану үшін ұйыммен төленетін пайыздар. Кредиттік ұйымдардың қызмет көрсетулерін төлеумен байланысты шығындар. Басқа да операциялық шығындар
3. Өткізуден тыс шығыстар	Айыппұлдар, өсімақылар, келісім шарттарын бұзған үшін төленетін тұрақсыздық айыптары, ұйым келтірген залалдарды өтеу. Есеп жылы танылған өткен жылдардың залалдары. Талап қою мерзімі өтіп кеткен дебиторлық берешек сомасы, өндіріп алуы мүмкін емес басқа да қарыздар. Басқа да операциялық шығындар
4. Төтенше шығыстар	Төтенше жағдайларға байланысты шығындар (табиғи апаттар, өрттер, апаттар)

Өнімді өндіру мен өткізуге кететін шығындар жалпы кәсіпорын шығыстарының ең елеулі үлесін құрайды, және өнімнің өзіндік құны болып саналады.

Өнімнің өзіндік құны кәсіпорындардың өнім өндіру мен өткізуге жұмсаған ағымдағы ақшалай шығыны. Өзіндік құн дегеніміз өнімді өндіру мен өткізу (жұмыстарды орындау, қызметтерді көрсету) үдерісінде пайдаланылатын табиғи ресурстардың, шикізатты, материалдардың, отынның, энергияның, негізгі капиталдың, еңбек ресурстарының, басқа да шығындардың құндық бағасы.

Өнімнің өзіндік құны кәсіпорын қызметінің барлық жақтарын қамтушы сипаттама беретін негізгі сапалық әрі сандық синтетикалық, жалпылауыш көрсеткіштерінің бірі, сондай-ақ кәсіпорын қызметінің тиімділігін көрсетеді. Өзіндік құн - кәсіпорынның шығаратын өніміне қаншалықты шығынданғанын көрсетеді.

Өнімнің өзіндік құнының азаюы затқа айналған еңбек пен нақты еңбектің үнемделуін білдіреді, және өндіріс тиімділігін арттырудың ең маңызды факторы болып табылады.

Өзіндік құн көрсеткішінің мәні келесідей әсер етеді:

- кеңейтілген ұдайы өндіріс қарқыны өзіндік құнның азаюы қарқынына тәуелді, себебі азаю табыстылықтың артуына, кәсіпорын түсімділігіне әкеледі;
- өзіндік құнды азайту өнім шығаруды қосымша арттыруға мүмкіндік береді;
- өзіндік құнның азаюы бағаны төмендетуге негіз болады;
- материалдық ынталандыруды арттыру мен әлеуметтік мәселелерді шешуге мүмкіндік туады;
- банкротқа ұшырау қаупі азаяды.

Өнімнің өзіндік құны келесі функцияларды атқарады:

- шығындарды есептеу мен бақылау;
- салыстыру - кеткен шығындар мен алынған нәтижелерді салыстыру, яғни инвестициялар жасаудың және басқарушы шешімдердің экономикалық негіздеуінің жөнделігі;
- есептеу; өзіндік құн - көптеген экономикалық көрсеткіштерді есептеудің негізі (баға, саудадан түскен ақша, пайда, табыстылық).

Өндірістік шығындарды топтастыру бұл шығындарды, біртекті белгі бойынша топтарға бөлу мен біріктіру.

Өндірістік шығындарды топтастыру қажет:

- өзіндік құн құрылымын анықтау үшін;
- дербес өнім бірліктерінің немесе өндірістік операциялардың өзіндік құнын есептеу үшін;
- жеке цехтар мен өндірістік учаскелер бойынша шығындарды

анықтау үшін;

- өнімнің өзіндік құнын талдау мен оның төмендеу резервтерін анықтау үшін.

Өнімнің өзіндік құнында ескерілген барлық шығындар топтастыру белгілеріне қарай топтарға біріктіріледі.

Жоспарлау, есептеу мен үлестіру әдістері бойынша шығындар экономикалық элементтер (шығындардың сметалық кесігі) және шығындардың калькуляциялық баптары бойынша топтастырылады.

Бастапқы экономикалық элементтер бойынша топтастыру көмегімен кәсіпорынның жалпы шығындары анықталады, яғни бұл жағдайда оның ішкі құрылымы мен шығаратын өнім түрі ескерілмейді. Өзіндік құн элементтері - бұл барлық қызметтер мен цехтардың өндірістік және шаруашылық мұқтаждықтарына кетіретін біртекті шығындары.

Шығындар элементтер бойынша көрсетілген құжат өндірістік шығындар сметасы дегеніміз кәсіпорынның өндірістік қызметіне қажет барлық шығындар сомасы көрініс тапқан жалпы көрсеткіш.

Әрбір элемент бойынша шығын сомасы жеткізушілер шоттарының, еңбекақыға есептелген тізімдемелер мен өтемпұл негізінде анықталады.

Өнімнің (жұмыстың, қызметтің) өзіндік құнын құрайтын шығындар олардың экономикалық мәніне қарай келесі элементтер бойынша топтастырылады: материалдық шығындар (қайтарылма қалдықтар құнын шегеріп тастағанда); еңбекақы төлеуге жұмсалған қаражат; әлеуметтік мұқтаждықтарға бөлінген сома; негізгі құрал-жабдықтардың өтемпұлы; басқа да шығындар (1.15-сур.).

Шығындарды экономикалық элементтер бойынша топтастыру өзіндік құнның құрылымын анықтауға мүмкіндік береді. Бұл үшін жалпы өзіндік құнның ішіндегі шығындардың әр түрі үшін оның үлесін пайызбен санайды. Өнеркәсіп салалары өнімнің (жұмыстың, қызметтің) өзіндік құн құрылымы бойынша бір-бірінен едәуір ерекшеленеді. Біреулерінде еңбекақыға (көп еңбек сіңіруді керек қылатын салалар) кететін шығындар басым болады, басқаларында - материалдық шығындар (материал сыйымдылығы жоғары салалар), үшіншілерінде электр қуатына шығындар (энергия сыйымды салалар), төртіншілерінде - өтемпұл (қор сыйымды салалар), бесіншілерінде - жанармайға кететін шығындар басым болады.

Экономикалық элементтер бойынша шығындарды топтастыру жеке бұйымның өзіндік құнын анықтауға мүмкіндік бермейді, демек оның азаю резервін анықтауға, жеке түрлеріне баға орнатуға жол бермейді деген сөз.



1.15-сур. Өнім өндіру шығындарын топтастыру мен оның өткізуін қамтамасыз ету.

Бұл мақсат үшін шығын баптары (калькуляциялық баптар) *бойынша шығындарды топтастыру пайдаланылады.*

Шығындар олар пайда болған орнына қарай (цех, кәсіпорын) және өндіріс пен өткізу үдерісінде алатын рөліне байланысты шығын баптарына біріктіріледі.

Шығын баптары бойынша өзіндік құнды жоспарлау мен есептеу, орын алған өзіндік құн деңгейі қандай факторлар әсерінен қалыптасқанын анықтау мен оны азайту үшін қай бағытта қозғалу керек екенін болжау үшін қажет.

Калькуляциялық шығыстар арнайы бланкіде жүргізіледі және калькуляциялар деп аталады.

Калькуляция (латын. Calculation calculo-дан - есептеймін, санаймын) - өнім бірлігінің немесе жасалған жұмыстың өзіндік құнын есептеп шығару.

Калькуляцияның үш түрін ажыратады: жоспарлы, нормативты және есептемелік. *Жоспарлы калькуляцияда* өзіндік құн, шығындарды жеке баптар бойынша есептеу арқылы саналады, ал *нормативты калькуляцияда* берілген кәсіпорында күші бар нормалар бойынша жүргізіледі, яғни жоспарлы калькуляциядан ерекшелігі нормативтердің төмендеуіне және ұйымдық-техникалық шаралар өткізілуіне байланысты әдетте айына бір рет өткізіліп тұрады. *Есептемелік калькуляция* бухгалтерлік есеп мәліметтеріне негізделіп жасалады, және бұйымның нақты өзіндік құнын көрсетеді. Осыған байланысты бұйымның өзіндік құн бойынша өндірістің жеке учаскелеріндегі жоспардың орындалуын қадағалау мүмкін болды.

Үлгілік номенклатура шығындардың келесі баптарын қамтиды:

- 1) шикізат пен негізгі материалдар;
- 2) қосалқы материалдар;
- 3) қайтарылма қалдықтар (шегеріп тасталады);
- 4) сатып алынатын жартылай дайын мен құрамдас өнімдер;
- 5) технологиялық мақсаттағы жанармай мен энергия;
- 6) өндірістік жұмыскерлердің негізгі еңбекақысы;
- 7) өндірістік жұмыскерлердің қосымша еңбекақысы;
- 8) әлеуметтік мұқтаждықтарға бөлінген сомалар;
- 9) өндірісті даярлау мен игеруге кеткен шығындар;
- 10) ақау жіберуден болатын ысырап;
- 11) жалпы өндірістік (цехтік) шығындар;
- 12) жалпы шаруашылық (зауыттық) шығындар;
- 13) басқа да өндірістік шығындар;
- 14) өндірістен тыс (коммерциялық) шығындар.

Өзіндік құнды калькуляциялау өнімнің жеке түрлерінің, өзіндік құнын, сонымен қатар жалпы көлемінің және жеке бірлігінің өзіндік құнын есептеуге мүмкіндік береді.

Өндірістік үдеріске қатысу сипатына қарай шығындар өндірістік және өндірістен тыс болып бөлінеді. *Өндірістік шығындар* дегеніміз бұл өнім өндіру үрдісіне қандайда бір шамада байланысты шығындарды жатқызады (1-14 б. өзіндік құн калькуляциясы). *Өндірістен тыс (коммерциялық) шығындар* өнімді өткізуге байланысты шығындарды қамтиды: ыдысқа, қаптамаға, өнімді жеткізуге, сондай-ақ ғылыми-техникалық жұмыстар мен кадрларды даярлауға.

Есептеу қиындығы бойынша шығындар қарапайым және күрделі

болып бөлінеді.

Қарапайым шығындар бір экономикалық элементтен тұрады (өзіндік құн калькуляциясының 1-8 б.).

Кешенді шығындар экономикалық элементтердің бірнеше түрін қамтиды және қарапайым құрамдас бөліктерге бөлінуі мүмкін (өзіндік құн калькуляциясының 11-15 б.).

Жалпы өндірістік шығындар бұл цехты күту мен басқаруға байланысты шығындар. Олар жабдықтарды күтуге және пайдалануға кеткен шығындар (ЖКПШ) мен цехтік (жалпы өндірістік) шығындарды қамтиды.

Жабдықтарды күтуге және пайдалануға кеткен шығындар түрлері келесідей:

1. Көлік құралдары мен құрал-жабдық өтемпұлы.
2. Құрал-жабдықты пайдалану (ағымдағы жөндеу жұмыстарына кеткен шығындардан басқасы).
3. Көлік құралдары мен құрал-жабдық жөндеу.
4. Зауыт ішінде жүктерді жылжыту.
5. Құрал-саймандардың тозуы.
6. Жөндеу жұмыскерлеріне еңбекақы төлеу.
7. Басқа да шығындар.

Жалпы өндірістік (цехтік) шығындар номенклатурасы.

1. Цехтердің басқару аппаратын күту.
2. Басқа цех қызметкерлерін күту.
3. Ғимараттар, құрылыстар мен инвентарь өтемпұлы.
4. Ғимараттар, құрылыстар мен инвентарьді күту.
5. Ғимараттар, құрылыстар мен инвентарьді жөндеу.
6. Сынаулар, тәжірибелер, зерттеулер, оңтайландырулар мен өнертапқыштық.

7. Еңбекті қорғау.
8. АБТТЗ тозуы.
9. Басқа да шығындар.

Өнімсіз шығын.

1. Бос тұрып қалудан болатын ысырап.
2. Құндылықтардың бүлінуінен болатын ысырап.
3. Технологиялық жабдықтау мен түйіндерді, саймандарды ақырына дейін пайдаланбаудан болатын ысырап.
4. Аяқталмаған өндірісте материалдық құндылықтардың жетіспеушілігі.

5. Басқа да өнімсіз шығындар.

Өнімнің өзіндік құнына шығындарды жатқызу тәсілі бойынша тікелей және жанама шығын түрлерін ажыратады.

Тікелей шығындар нақты өнім түрін жасаумен байланысты және

орнатылған нормалар бойынша оның өзіндік құнына жатқызылады (өзіндік құн калькуляциясының 1-10 б.).

Жанама шығындар өнімнің бірнеше түрін жасаумен тікелей байланысты емес және өзіндік құнға өнімнің әр түрі бойынша жанама жолмен үлестіріледі, яғни үлестірудің арнайы әдістерін қолдану арқылы (өзіндік құн калькуляциясының 12,13 б.).

Өнім бірлігіне жанама шығындарды үлестіру әдістері:

а) жетектеуші құрал-жабдықтың жұмыс уақытына немесе шығарылатын өнімнің әр түріне бекітілген аппараттар санына пропорционалды;

б) өндірістік жұмыскерлердің негізгі еңбекақысына пропорционалды;

в) өнімнің не ол, не бұл түрінің бірлігін өңдеу бағасына пропорционалды;

Өңдеуге жұмсалған қаражат құны осы үрдіспен тікелей байланысты шикізат пен материалдарға кеткен шығыннан басқа барлық шығындардан құралған. Және осы әдісте (тек қана бұл әдісте) жанармай мен энергияға және өндірістік жұмыскерлердің еңбекақысына кеткен шығындар есептеледі.

Өнімнің өзіндік құнын қалыптастырудағы функционалдық рөлі бойынша:

- өнімді жасаудың технологиясымен байланысты негізгі шығындар (шикізат, материалдар, жанармай, энергия, жұмыскерлердің негізгі еңбекақылары) (өзіндік құн калькуляциясының 1-8 б.);

- үстеме шығындар өндірісті жүзеге асыру, оны ұйымдастыру, басқару мен қызмет көрсету үшін (жалпы өндірістік, жалпы шаруашылық, шығындар) қажет шарттарды жасаумен байланысты (өзіндік құн калькуляциясының 11, 12, 14 б.).

Пайда болу орнына қарай шығындар цехтік, фабрика-зауыттық (өндірістік) және өнімнің толық өзіндік құны деп ажыратылады:

- *цехтік өзіндік құн* дегеніміз кәсіпорынның өндірістік бөлімшелерінің (цехтар, учаскелер) өндіріске жұмсаған қаражаты (өзіндік құн калькуляциясының 1-11 б. сомасы);

- *фабрика-зауыттық (өндірістік) өзіндік құны* кәсіпорынды басқару мен өндіріс үдерісіне кеткен барлық шығындардан қалыптасады (өзіндік құн калькуляциясының 1-13 б. сомасы);

- *толық өзіндік құн* өндіріс пен өнімді өткізуге кеткен шығындардан құралады (өзіндік құн калькуляциясының 1-14 б. сомасы).

Өзіндік құнға шығындарды қосу толықтығының деңгейі бойынша толық және толық емес өзіндік құн түрлерін ажыратады.

1. *Толық өзіндік құн* дегеніміз шығындардың негізгі және үстеме,

шартты және тұрақты болып бөлінуіне қарамастан барлық шығындардың қосындысы. Өнімнің нақты түріне жатқызу мүмкін болмайтын шығындар жинақтау-үлестіру шоттарында жинала береді, ал кейін таңдалған база негізінде өзіндік құнға көшіріледі.

Жанама шығындарды мұндай үлестіру шамамен, жуық болғандықтан, өнімнің нақты түрінің шынайы өзіндік құнын бұрмалайды. Сондықтан нарықтық экономика жағдайында шектеулі өзіндік құнды көрсетеді.

2. *Толық емес (шектеулі өзіндік құн)* тек қана, тікелей (ауыспалы) шығындарды ғана ескереді, ал жанама шығындардың барлық түрлері қаржы нәтижесіне шығарып тасталады және маржиналдық табысқа қосылады.

Жоспарлау, есептеу мен талдау мақсатына байланысты жалпы өнімнің, тауарлық өнімнің және өткізілген өнімнің өзіндік құндарын ажыратады.

Жалпы өнімнің өзіндік құны дегеніміз дайын түрде немесе аяқталмаған өндіріс кезеңінде болсын барлық өнімді өндіру үшін кеткен шығындар; өндірістің жалпы көлемін бүтіндей сипаттайды.

Тауарлық өнімнің өзіндік құны дегеніміз өз шикізат пен материалдардан не болмаса тапсырыс берушінің шикізат пен материалынан жасалған, шетке сатуға арналған, барлық техникалық шарттар мен стандарттарға сәйкес, өндіріспен толық аяқталған бұйымдар мен жартылай дайын өнімнің бағасы. Оған сонымен қатар қосылатындары:

- шетке немесе өз өндірісіне өнеркәсіп сипатындағы жұмыстар мен қызмет көрсетулер;
- меншікті құрал-жабдықтар мен көлік құралдарын шығынсыз жөндеу жолымен атқарылатын күрделі мен орта жөндеуінің бағасы;
- көмекші шаруашылықтар мен қызметтердің көмегі (көлік, энергетикалық, жөндеу);
- халық тұтынатын тауарлар;
- меншікті күрделі құрылысқа қызмет көрсету (құрылысты шаруашылық тәсілмен салу қызметі);
- меншікті мұқтаждықтарға арналған құрал-сайман жасау.

Өнімнің өзіндік құнын дұрыс есептеу маңызды мәнге ие. Есеп неғұрлым жақсы ұйымдастырылған болса, калькуляциялау әдістері неғұрлым кәміл болса, талдау арқылы өнімнің өзіндік құны азаюының резервін анықтау соғұрлым оңай болады.

Өнеркәсіп кәсіпорындарында өзіндік құнды және өндіріске кететін шығындарды калькуляциялаудың негізгі үш әдісі қолда-

нылады.

1. *Тапсырыстық әдіс* әдетте ұсақ сериялы өндіріс пен жеке өндірісте қолданылады, сонымен қатар жөндеу және эксперименттік сипаттағы жұмыстардың өзіндік құнын калькуляциялауда қолданылады. Бұл әдіс өндіріске кететін шығындар бұйымдар немесе бұйымдар тобын жасауға түскен тапсырыс бойынша жүргізіледі. Тапсырыстың нақты өзіндік құны осы тапсырысқа жататын бұйымдар жасалғаннан кейін немесе жұмыстар аяқталғаннан кейін, осы тапсырыс бойынша кеткен барлық шығындарды сомалау жолымен анықталады. Өнім бірлігінің өзіндік құнын есептеу үшін тапсырыс бойынша кеткен барлық шығындар сомасы жасалған бұйымдар санына бөлінеді.

2. *Өзіндік құнды калькуляциялаудың қайта бөлістік әдісі* әдетте қысқа, бірақ аяқтаулы технологиялық циклды жаппай өндіруде орын алады, яғни кәсіпорын шығаратын өнім бастапқы материалы мен өндеу сипаты бойынша біркелкі болғанда. Бұл әдісті қолданғанда шығындарды есептеу өндірістік үдерістің кезеңдері (фазалары) бойынша жүргізіледі.

3. *Есеп пен калькуляциялаудың нормативті әдісі* өндірістік үдеріс барысын күнделікті бақылап тұруға, өнімнің өзіндік құнын азайту жайында тапсырманының қаншалықты орындалып жатқанын бақылауға мүмкіндік береді. Бұл жағдайда өндіріске кеткен шығындар екі бөлімге бөлінеді: шығындардың норма шегінде және нормадан ауытқулары. Барлық норма шегіндегі шығындар топтастырусыз, тек қана жеке тапсырыс бойынша ғана ескеріледу. Белгіленген шектен ауытқулар оларға негіз болған себептер бойынша ескеріледі, бұл өз кезегінде орын алған ауытқулардың себептерін жедел талдап, олардың жұмыс барысында алдын алуын қамтамасыз етуге мүмкіндік береді. Сонымен бірге есепті нормативті әдіспен жүргізуде бұйымдардың нақты өзіндік құны белгіленген нормалар бойынша кеткен шығындарды сомалау жолымен және ағымдағы нормативтердің өзгерулері мен ауытқулары нәтижесінде кеткен шығындармен анықталады.

Өзіндік құн бұл кәсіпорынның бәсекеге жарамдылығы мен пайдасына зор әсер етуші баға белгілеу факторы.

Жүйелі түрде шығынын азайту бұл кәсіпорын жұмыс істеуіндегі түсімділікті арттырудың негізгі амалы.

Өзіндік құнды азайтудың көздерін анықтау, резервтерді классификациялау мен шығындардың жеке түрлерін азайтуды қамтамасыз ететін факторларды білуге негізделген.

Өнімнің өзіндік құнын азайтудың резерві деп, оны кәсіпорында, салада азайтуға деген объективті мүмкіндігін түсінеді.

Өзіндік құнды азайту факторлары дегеніміз, аталмыш азайтуды қамтамасыз ететін шарттар (1.16-сур.).

Өзіндік құнды азайтуды қамтамасыз етер резервтерді анықтау, кәсіпорын жұмысының кешенді тенникалық-экономикалық талдауына негізделу керек: өндірістің техникалық және ұйымдастырушылық деңгейін зерттеу, өндірістік қуат пен негізгі қорларды, шикізат пен материалдарды, жұмыс күшін, шаруашылық байланыстарды пайдалану.

Талдаудың тікелей тапсырмасы болып табылатындары: өзіндік құн бойынша жоспардың дәлелділігі мен шығын нормаларының алға басушылығын тексеру; жоспардың жүзеге асырылуын бағалау және орын алған ауытқулардың себептерін, динамикалық өзгерістерін зерттеу; өзіндік құнды азайтудың резервтерін анықтау; оларды жұмылдыру жолдарын іздеу.

Жаңа өнім түрлері мен жаңа технологиялық үдерістерді игеру мен даярлауға кететін, пайдалануға қайта берілген цехтар мен объектілерде іске қосылатын мерзім шығындарын азайтуда айтарлықтай резервтер салынған. Талдау нәтижесінде анықталған өзіндік құнды азайту факторлары мен қорларын ақырғы қорытындыларда сомалау мен барлық факторлардың өнімнің бірлігіне кеткен шығындардың жалпы шамасын азайтуға деген сомалы әсерін анықтау қажет.

Өндірілген өнім (жұмыс, қызмет көрсету) құны сатылатын тауардың бағасынан көрініс табады..

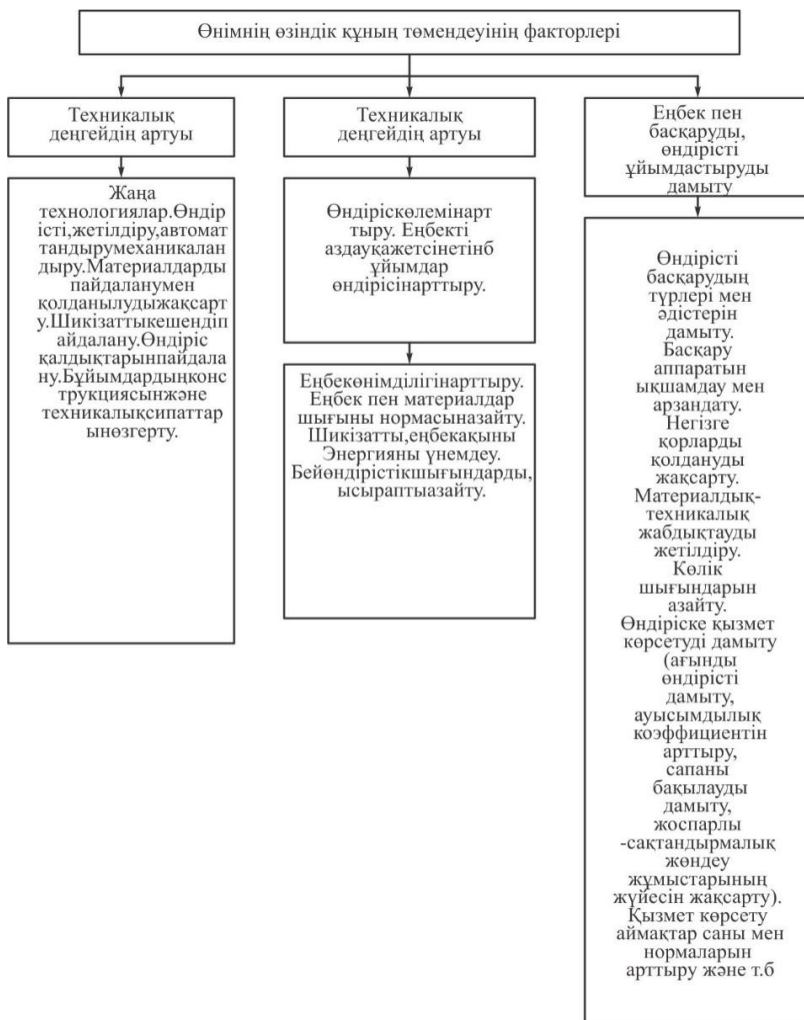
Баға - бұл тауар құнының ақшаға шағылуы.

Өнімді (жұмыс, қызмет көрсету) сатудан ақшалай түсім дегеніміз бұл сатып алушыға өткізілген өнім үшін кәсіпорынның есеп-айырысу шотына (валюталық немесе кассаға) түскен ақшалай қаражат.

Ақшалай түсімның уақтылы келуі кәсіпорын үшін өте маңызды:

1) ақшалай түсім дегеніміз бұл ақшалай қаражат түсуінің негізгі әрі тұрақты көзі, және олардың арасындағы ең үлкені;

2) кәсіпорын қаражатының айналым үрдісі ақшалай түсіммен аяқталады, бұл дегеніміз өндіруге кеткен қаражаттардың қайта қалпына келгенің білдіреді және келесі айналымға жағдай жасайды;



1.16-сур. Өзіндік құнды азайтудың резервтері мен факторлары

3) кәсіпорынның қаржы орнықтылығы, пайда көлемі, барлық контрагенттермен есеп айырысудың уақыттылығы осының бәрі саудадан түскен ақша түсіміне тікелей тәуелді.

Саудадан түскен ақшаның жалпы сомасы: өнімді өткізуден келген ақшалай түсімнен, өнеркәсіп және бейөнеркәсіп сипаттағы жұмыстарды орындау мен қызмет көрсетулер үшін ақшалай түсімнен тұрады. Өнімді (жұмыс орындау, қызмет көрсету) өткізуден түскен ақшалай түсім сауда және өткізім шегерімісіз (олар кәсіпорын өнімін өткізумен айналысатын

делдалдарға түседі), акциз бен ҚҚС қоспағандағы (ҚҚС пен акциз бюджетке төленеді) қазіргі бағаларға негізделіп анықталады, сыртқа шығарылатын өнім - экспорттық тарифсыз (олар бюджетке төленеді) саналады..

Жұмыстарды орындау мен қызмет көрсетулерден түскен ақшалай түсім орындалған жұмыс пен көрсетілген қызметтің көлеміне және әрбір жұмыс пен қызмет көрсету бағыты бойынша сәйкесінше тарифтары мен бағаларына тәуелді.

Тауарларды (жұмысты, қызмет көрсетуді) сатудан түсетін ақшалай табыстан басқа ақшалай түсімдерге келесілер жатады: негізгі құрал-жабдықтардың, бейматериалдық активтердің, материалдық айналым қаражаттарының істен шығуымен байланысты қосымша түсетін түсімдер; бағалы қағаздар мен валюталық құндылықтарды сатудан түсімдер. Мұндай операциялар бойынша нәтижелер табыс не болмаса шығын ретінде қарастырылады, және жалпы пайданы анықтауда ескеріледі.

Жоспарлы ақшалай түсімді анықтаудың екі әдісі бар: тікелей әдіспен, екінші әдістің негізінде кіріс пен шығыс қалдықтарына түзетіліп отыратын сатылған өнім көлемі болып табылады.

Сатылып үлгерілмеген өнімнің есеп жылының басындағы және соңындағы қалдық құрамы саудадан түскен ақшаны есептеу әдісіне тәуелді.

Саудадан түскен ақшаны екі әдіспен есептеуге болады, бұл әдістер кәсіпорындар арасындағы қолма-қол ақшасыз есеп айырысуға негізделген:

1) *жөнелту бойынша* - ақшалай түсімді алған мезет болып, тұтынушыға өнімді жөнелткен күн саналады;

2) *төлеу бойынша* - ақшалай түсімді алған мезет болып, кәсіпорынның есеп айырысу шотына немесе кассасына ақшалай қаражаттың түскен күні саналады.

Төлеу бойынша ақшалай түсімді жоспарлауда дайын өнім қалдықтарына кіретіндер:

- *жыл басына* - қоймадағы дайын өнім; сатып алушыларға жөнелтілген, бірақ олардың ақысын төлеу уақыты келмеген тауарлар; сатып алушыларға жөнелтілген, бірақ олар қойылған мерзім ішінде әлі ақысын төлемеген тауарлар; сатып алушылар жауаптылығында сақтаулы тауарлар;
- *жыл соңына* қалдықтар тек қана қоймадағы дайын өнім мен сатып алушыларға жөнелтілген, бірақ олардың ақысын төлеу уақыты келмеген тауарлар бойынша ғана есепке алынады.

Сатылмаған өнімді жөнелту бойынша ақшалай түсім алуды жоспарлауда, кәсіпорын қоймасындағы дайын өнім ғана ескеріледі. Себебі,

жөнелтілген өнім сатылған өнім болып саналады, демек алдағы уақытта төленетін болады. Қазіргі таңда есептеулер ұзақ уақыт алады. Кәсіпорындарда қазіргі таңда сондықтан, күмәнді борыштар бойынша табыстарға негізделген резерв құралады.

Күмәнді борыш бұл келісім шарттарында белгіленген мерзімде өтелмеген, бірақ тиісті кепілдіктермен қамтамасыз етілген дебиторлық берешек.

1.7. ЕҢБЕКТІ ҰЙЫМДАСТЫРУ, МӨЛШЕРЛЕУ ЖӘНЕ ЕҢБЕКАҚЫ ТӨЛЕУ

Еңбекті ұйымдастыру бұл еңбек қызметінің экономикалық нәтижелері жүзеге асырылатын форма. Еңбекті ұйымдастыру дегеніміз қызметкерлердің өз арасындағы және өндіріс құрал-жабдықтарымен өндірістік өзара әрекеттестіктен және еңбек үрдісін жүзеге асыру тәртібін ұйымдастыру немесе өзгерту бойынша қозғалыстардан тұратын үздіксіз үдеріс.

Еңбекті ұйымдастыру - мағынасы бойынша кәсіпорынның еңбек қорларын пайдаланудың барынша тиімділігін қарастыратын ұдайы дамып отыратын техникалық, ұйымдастырушылық-экономикалық және психофизиологиялық шаралар (оның ішінде эргономика заңдарын қолдана отырып) қосындысы болып табылады.

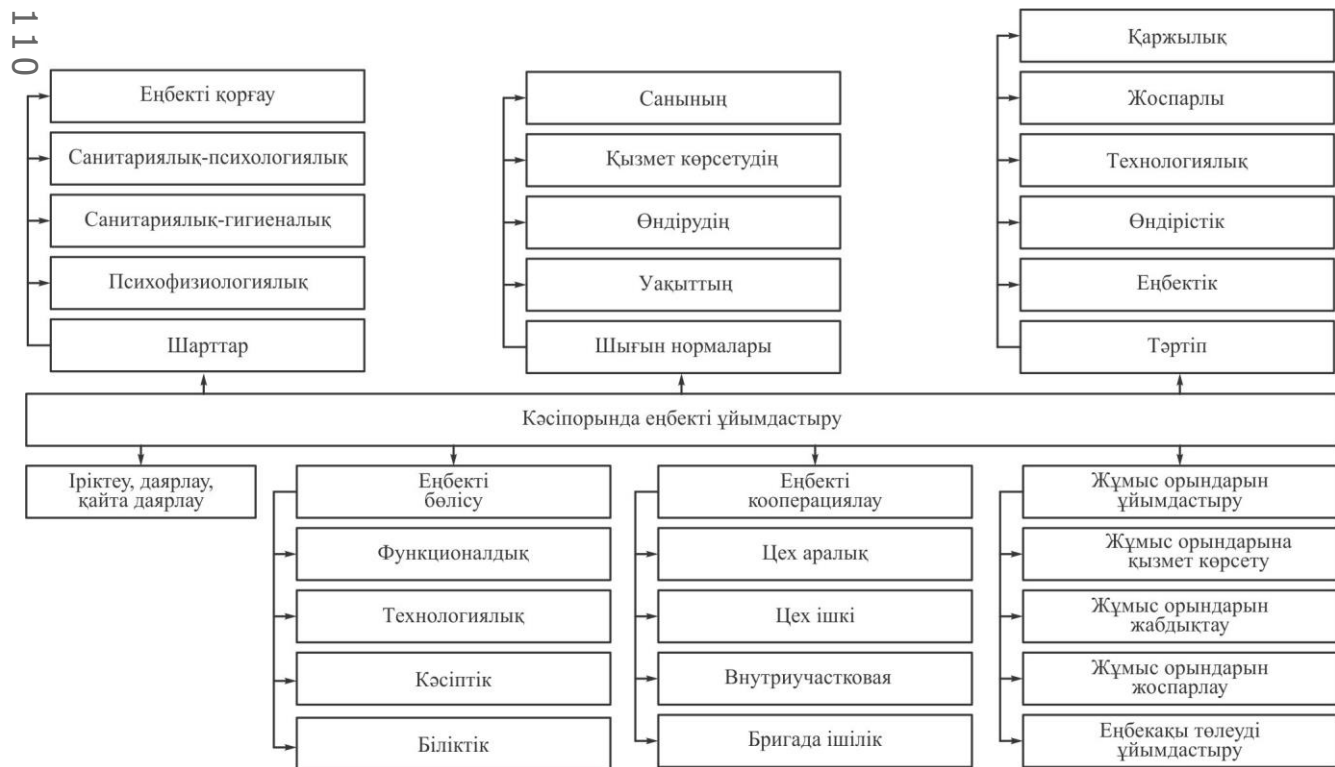
Кәсіпорын деңгейінде еңбекті ұйымдастыру еңбек үдерісін жүзеге асырудың бірізділігі мен белгілі құрылыс тәртібіне негізделген, түпкі жоғары әлеуметтік-экономикалық нәтижелерге қол жеткізуге бағытталған қызметкерлердің еңбек құралдарымен және бір-бірімен ұтымды өзара әрекеттестік жүйесі ретінде қарастырылады.

Еңбекті ұйымдастырудың мағынасын сипаттайтын негізгі элементтерге келесілерді жатқызуға болады:

- кадрларды іріктеп алу, даярлау, қайта даярлау және біліктілігін арттыру;
- еңбекті қорғау мен қауіпсіз шарттар;
- еңбекті бөлісу;
- еңбекті кооперациялау;
- жұмыс орындарын ұйымдастыру;
- еңбек шығындарының негізделген мөлшері;
- еңбек тәртібі.

Еңбекті ұйымдастырудың мақсаты - әділ еңбек шарттары мен кәсіпорын жұмысының тиімділігін арттыратын еңбек жүйесін жасау (1.17.-сур.).

Еңбекті ұйымдастырудың мазмұны нақты өндіріс шарттарымен және кәсіпорынның техникалық базасымен анықталады. Өндіріс қорларын



1.17.-сур. Еңбекті ұйымдастырудың негізгі элементтері

барынша тиімді пайдаланудың тапсырмасы еңбекті ұйымдастыру формалары ұйымның техникалық деңгейіне сай келгенде ғана орындалады. Еңбекті ұйымдастырудың негізгі тапсырмалары мынадай:

1. әрбір қызметкердің физикалық және ақыл қабілетін, орындаушылар мен механизмдердің жұмыс уақытын ұтымды пайдалану арқасында еңбек өнімділігінің артуын қамтамасыз ету;
2. қолайлы шарттар мен еңбек қауіпсіздігін қамтамасыз ету;
3. қызметкердің жеке бас мүддесі мен ұжымдық мүдделерді үйлестірудің ықпалды формаларын қамтамасыз ету;
4. қызметкерлердің кәсіпорынды басқаруға қатысуын қамтамасыз ету. Еңбекті ұйымдастыру ұжымның барлық мүшелері мен жұмыскерлердің барлық санаттарын

қамтиды.

Еңбекті ұйымдастырудағы маңызды көрінісінің бірі жұмыскерлердің мәдени-техникалық деңгейін арттыру болып табылады: техникалық білім деңгейін көтеру, кәсіпқойлықты артыру, уақыты кадрларды даярлау мен қайта даярлау.

Еңбекті ұйымдастыру барынша қолайлы санитариялық-гигиеналық еңбек шарттарын, орындалатын жұмыстың қауіпсіздігін, қызметкерлердің деңсаулығын сақтауға бағытталған алдын алу шаралар жүйесінің кеңеюін қамтамасыз ету керек.

Еңбекті ұйымдастыруға жұмыс уақытын барынша ұтымды қолдануға және өндірісті өсіру мақсатында техниканы тиімді пайдалануға бағытталған шаралар жүйесін жасау мен қалыпты еңбек жағдайларын істеу кіреді.

Еңбекті бөлісу еңбек өнімділігін арттыратын негізгі тәсіл. Еңбекті бөлісудің бірнеше түрін ажыратады.

Операциялық еңбекті бөлісу өндірістік үдерісті қолданылатын еңбек заттарына қарай бөліктерге бөлуден туындайды. Мысалы, бір операцияны орындау үшін өнімділігі жоғары құрал-сайманды пайдалану, өндірістік үдерісте еңбекті бөлісудің және жұмыс орындарын орналастырып қоюдың бір формасына себепші болады. Бір жұмыс орнында бір мезгілде немесе ретімен бірнеше техникалық тұрғыдан біркелкі операцияларды жасауға мүмкіндік беретін агрегаттық білдектерді қолдану еңбекті бөлісудің басқа формасына себепші болады. Білікті жұмысты біліктілігі жоқ жұмыстан бөліп алу жұмысшының біліктілігін толық түрде пайдалануға мүмкіндік береді, себебі оны көп білім мен дағдыларды, тәжірибені талап ететін жұмыстарды орындаудан босатады.

Негізгі жұмыстан көмекші жұмысты бөліп алу, жұмысшымен

өндірістік операцияны үздіксіз және қайталаушылық орындауын қамтамасыз етеді; осының негізінде жұмыстың жоғары ырғағы, операцияларды орындауда өндірістік дағдыларды жинау мен жұмысшының біліктілігінің арттырылуы іске асырылады; қолданысында үзілістерді қысқарту немесе мүлдем болдырмау арқасында құрал-жабдықты пайдалануды жақсарту, себебі бұл жағдайда негізгі жұмысшы көмекші жұмыстарды орындауға тартылмайды.

Функционалдық еңбекті бөлісу дегеніміз жұмыскерлерді кәсіптері бойынша үлестіру.

Кәсіп қоғамдық еңбек бөлінісі үрдісінде туындайтын еңбек қызметінің белгілі түрі және оны орындау үшін әлеуметтік теориялық білімдер мен тәжірибелік дағдыларды талап етеді. Кәсіп болса жасалатын еңбек өнімінің сипатымен және өндірістің саладағы айрықша шарттарымен тағайындалады. Мамандық кәсіп аясында одан арғы еңбекті бөлісумен анықталады. Кадрлардың мінездемесі үшін кәсіптен басқа олардың біліктілік құрамы мен кәсіби жарамдылығы маңызды мәнге ие: оның физикалық және психикалық қабілеттерінің не ол, не бұл мамандыққа сәйкес болуы. Жұмыскердің біліктілігі арнайы білім мен тәжірибелік дағдылардың деңгейімен анықталады және ол атқаратын нақты жұмыс түрінің күрделілік деңгейін сипаттайды.

Атқаратын функцияларының сипаты бойынша кәсіпорында еңбек ететін жұмысшылар келесі санаттарға бөлінеді:

- басшылар;
- мамандар мен қызметкерлер;
- жұмысшылар;
- қызмет көрсетуші кіші қызметкерлер;
- күзет қызметкерлері;
- шәкірттер.

Басшылар мен мамандар техникалық жетекшілік пен өндірісті басқару функцияларын атқарады. Қызметкерлер өндірісті даярлауға және оны басқаруға техникалық қызмет көрсетеді: жұмысшылармен есеп айырысады сызбалық-графикалық жұмыстарды, іс қағаздарын жүргізуді, есеп жүргізуді, кадрларды жұмысқа алу мен жұмыстан шығаруды, жабдықтау мен өткізу бойынша функцияларды атқарады.

Жұмысшылар санатына физикалық еңбекпен айналысатын, өндірістік үдерісті жүзеге асыруға тікелей қатысатын тұлғалар жатады. Технологиялық үрдістерді жүзеге асыруға қатысу сипаты бойынша жұмысшылар өз кезегінде негізгі және көмекші болып бөлінеді.

Негізгі технологиялық үрдістерді іске асыруға тікелей қатысатын жұмысшылар негізгілерге жатады.

Технологиялық үрдістерді ұтымды жүзеге асыру үшін қажет өндірістік жағдайларды (өндірістік үрдістерге қызмет көрсету, құрал-жабдықты жөндеу мен күту) жасайтын жұмысшылар көмекші түрге жатқызылады.

Қызмет көрсетуші кіші қызметкерлерге гардеробшылар, сыпырушылар, қағаз тасушылар жатады. Күзет қызметкерлері материалдық құндылықтардың сақталуы үшін жауап береді. Кейбір кәсіпорындарда өзіне меншікті өрттен қорғау қызметі болады. Шәкірттер өндірістік функцияларды атқару үшін даярланады.

Еңбек үрдісін жүзеге асыру тәртібі дегеніміз: қызмет мақсатын анықтау; өндірістік операциялар тізімін және реттілігін анықтау; барлық жұмыс түрлерін жұмыскерлер арасында үлестіру және олардың арасында өзара әрекеттестік жүйесін орнату; жұмысты орындау қолайлы болу үшін жұмыс орындарын жайғастыру; көмекші жұмысшылардың жұмыс орындарына қызмет көрсетуін ұйымдастыру; еңбектің ұтымды тәсілдері мен әдістерін әзірлеу; еңбек нормаларын және оны төлеудің формаларын орнату.

Сәйкесінше еңбекті ұйымдастыруды қамтамасыз ету үшін келесілер қажет: кәсіпорында еңбектің қауіпсіз және дұрыс шарттарын қалыптастыру; еңбекті жоспарлау мен есепке алу; кадрларды дайындау мен іріктеу.

Өндіріс үдерісінің бастапқы бөлімі болып жұмыс орны табылады.

Жұмыс орны дегеніміз жұмысшы не болмаса жұмысшылар тобы сәйкесінше құрал-жабдықтар мен техникалық жарақтарды қолданып, өнім жасап шығару немесе өндіріс үдерісіне қызмет көрсету бойынша жеке операцияларды орындайтын өндіріс алаңының бөлігі.

Жұмыс орнында бір жұмысшы немесе жұмысшылар тобы (бригада) жұмыс істей алады. Кей жағдайларда көп білдекті жұмыс орны жасалады, яғни бір жұмысшы екі немесе одан көп құрал-жабдық бірлігін пайдаланған жағдайда.

Заманауи еңбекті ұйымдастыру бұл күрделі биотехнологиялық және әлеуметтік жүйе, жұмыс істеуінің және дамуының қоғамдық-қажетті мақсаттары мен күрделі ішкі құрылымы бар. Ол жүйелілік, кешенділік, оңтайлылық, жоспарлылық және тиімділік сияқты негізгі болып табылатын қағидалар базасына құралып, дамуын тапқан.

Жүйелілік қағидасы еңбекті ұйымдастырудың құрастырушы элементтерін түпкі нәтижелер тұрғысынан рет-ретімен қарастыруды топшылайды.

Соңғылардың экономикалық негіздеуі еңбекті ұйымдастыру шараларының тиімділік қағидасын іске асырады.

Еңбекті ұйымдастыру бойынша жұмыстардың басты бағыттары болып табылатындары:

- еңбекті бөлісу мен еңбекті кооперациялаудың ұтымды формаларын әзірлеу;
- жұмыс орындарын ұйымдастыруды және оларға қызмет көрсетуді жақсарту;
- еңбектің алдыңғы қатарлы әдістері мен тәсілдерін зерттеу;
- кадрлар біліктілігін арттыру мен кадрларды даярлауды жақсарту;
- еңбек мөлшерлеуді жетілдіру;
- еңбек шарттарын жақсарту;
- адамның жан-жақты дамуы.

Техникалық үдеріс еңбек мазмұнының өзгеруіне әкеледі, яғни еңбек заттарына тікелей әсер ету функциясы машиналар жұмысын бақылау мен оларды реттеу мен күйге келтіру функцияларымен ығыстырылады. Сонымен бірге, жұмыстың тек қана бір орындаушымен атқарылуы жойылып, орнына өзара көмек пен өзара алмасымдылық элементтері көбірек маңызға ие бола бастады.

Еңбекті ұйымдастырудың формалары еңбек құралдары мен техникалық үдеріс әдістерінен гөрі әлдеқайда баяу өзгереді, міне сондықтан еңбекті ұйымдастыру техника мен ғылымның дамуынан көп артта қалады. Бұл айырмашылықты экономика, еңбек физиологиясы мен әлеуметтану салаларындағы ең соңғы жетістіктер негізінде еңсеруге болады.

Жоғарыда қарастырылған еңбекті ұйымдастыру қағидаларын кәсіпорындарда іс жүзінде жүзеге асыру үшін екі әдіс қолданылады, олар бір мезгілде және олардың негізінде қабылданатын шешімдерді бір-бірін толықтырып, айқындайтын өзара байланыста пайдаланылады.

1. *Эмпириялық әдіс* еңбекті ұйымдастырудың түрлі формалары мен бағыттарын қолдануды топшылайды, оларды міндетті түрде бақылаумен және кейінгі нақтылаулар және негіздеулермен эксперименттік жолмен енгізу арқылы немесе басқа кәсіпорындардың балама еңбек операцияларында еңбекті ұйымдастыру тәжірибесін пайдалану жолымен не болмаса білікті жұмысшылар тәжірибесімен, немесе басшылардың жігерлі шешімімен енгізіледі.

2. *Ғылыми әдіс* өндіріс дамуының экономикалық заңдарына негізделген және еңбекті ұйымдастырудың жағдайын және орын алған ахуалдың талдауын қарастырады, еңбек үрдісінің құрамын

және жұмыс уақытын шығындауды зерттеуді, нақты жұмыс орындарында және өндіріс учаскелерінде сәйкес есептеулерді жасау мен еңбекті ұйымдастыру бойынша қолданған шешімдердің және ұсынылған шаралардың экономикалық негіздеуін жүргізуді қарастырады.

Еңбекті ұйымдастыру әдісін кәсіпорын еңбек үрдісінің мазмұнына, өндіріс учаскесіне және шешілетін тапсырмалар шеңберіне байланысты өз бетінше таңдайды.

Прогрессивті еңбекті ұйымдастыруды әзірлеу үшін ғылыми әдіс қолданылады, бұл өз кезегінде есеп беру мен нормативті ақпаратты жинау мен өндеуге ғана уақытты жұмсауды қажет етіп қана қоймай, сонымен қатар білікті мамандарды тартумен зерттеу және есептеу-талдау жұмыстарын өткізуге, сондай-ақ әзірленіп жатқан шараларды негіздеу үшін уақыт қажет етеді.

Дегенмен бұл шығындардың жұмыс орындарындағы еңбектің тиімділігі артуы есебінен айтарлықтай қысқа уақыт ішінде есесі қайтады.

Кәсіпорындағы еңбек үрдістері белгілі ұйымдық-техникалық жағдайларда өтеді, бұл жағдайдайлардың негізінде өндірістік үрдістің ерекшелігінен басқа қолданылатын өндіріс құрал-жабдығының жалпы даму деңгейі жатыр. Еңбекті мөлшерлеу еңбекті ұйымдастырудың техникалық негізі болып табылады.

Еңбекті мөлшерлеу бұл еңбек өлшемін орнату немесе белгілі бір операцияларды (жұмыстарды) орындауға қажетті минималды уақыт шығындарын белгілеу. Мөлшерлеу еңбек әлеуетін тиімді пайдаланудың, шаруашылық механизмін арттырудың, оның қағидаларын бастауыш ұяшықтарға, әрбір жұмыс орнына жеткізудің, жасаған еңбек салымына сәйкес еңбекақы төлеуді қамтамасыз ету амалы.

Еңбекті мөлшерлеудің мазмұны оның мәні - еңбек үрдісімен анықталады. Ол еңбек үрдісінің барлық жақтарын жұмыс күшін, еңбек заттары мен құралдарын олардың өзара байланыстары мен тәуелдіктерін қамтып көрсетеді. Сол себепті еңбекті мөлшерлеу келесілерден тұрады:

- әрбір жұмыс орнындағы өндірістік мүмкіндіктер мен еңбек жағдайларын зерттеу мен саралау;
- кемшіліктерді жою, резервтерді анықтау мен еңбек нормаларында алдыңғы қатарлы тәжірибені көрсету үшін өндірістік тәжірибені зерттеу мен саралау;
- техникалық, ұйымдастырушылық, экономикалық, физиологиялық және әлеуметтік факторларды ескере отырып еңбек үрдісінің

элементтерін жүзеге асырудың тәсілі мен реттілігін және ұтымды құрамын жобалау;

- еңбек нормаларын орнату мен енгізу, еңбек нормаларының жүзеге асырылуын саралау мен ескірген нормаларды қайта қарау.

Нормалардың ғылыми негіздеуінде мөлшерлеудің негізгі ережелері.

1. Өнім өндірудің көлемі немесе орындалатын жұмыс көлемі өндіріс технологиясымен, құрал-жабдықты қолданудың техникалық нормаларымен, оны пайдалану режимдерінің параметрлерімен және көрсеткіштерімен реттеледі. Нормалар сапасы, сондықтан, көп жағдайда технологиялық нормативтерге, және олардың негізінде жатқан анықтауларға тәуелді

2. Өндірістік үрдістерді ұйымдастыру жұмыстарды орындау уақытына едәуір әсер етеді. Осыдан шығатыны, операциялық цикл, технологиялық цикл және өндіріс циклдерінің ұзақтығы нақты шарттарда неғұрлым қысқа болуы үшін өндірістік үрдісті ұйымдастырудың формасы сондай болуы қажет.

3. Жұмыскерлердің біліктілігі, олардың өндірістік тәжірибесі, жалпы және кәсіби білімдерінің деңгейі, еңбекке деген шығармашылық қатынасы еңбек қызметінің жетістіктеріне айтарлықтай әсер етеді.

4. Еңбек пен демалыс тәртібінің ғылыми тұрғыдан негізделуі тек қана психофизиологиялық талдау негізінде ғана мүмкін, ал орындаушы үшін жұмыстың баяндылығы мен тартымдылығын қамтамасыз ету мақсатында еңбек үрдістерінің әлеуметтік талдауы қажет.

Техникалық тұрғыдан негізделген нормалар жұмысшыларды (әсіресе, жүргізушілерді, жөндеу және көмекші жұмысшыларды) дұрыс орналастыру мен негізгі жұмысты орындау үшін қажет уақытты және регламенттелген демалыстың сомалы уақытын анықтау үшін пайдаланылады.

Еңбекті мөлшерлеу нәтижелері (нормалар) уақыт резервтерін анықтау мен алдыңғы қатарлы тәжірибені зерттеу мен жалпылау үшін қажет, бұл еңбек үрдісінің бар және нормативті шамаларының сипаттамасын салыстырғаннан кейін орын алады.

Кәсіпорында еңбекті дұрыс ұйымдастыру мақсатында әрбір қызметкердің еңбек нормасын орнату керек.

Жұмыс уақытының жоспарлы теңгерімдері жалпы кәсіпорын бойынша және оның жеке құрылымдық бөлімшелері бойынша бір жылға деп және кварталдарға бөліп есептеледі. Жұмыс уақытының теңгерімінде келесі уақыт қорлары есептеледі

- күнтізбелік (кезеңдегі күнтізбелік күндер саны);

- атаулы (кезеңде пайдаланылуы мүмкін жұмыс күндерінің барынша саны; күнтізбелік қормен демалыс және мереке күндерінің арасындағы айырмашылық ретінде анықталады);
- жоспарлы (атаулы қордан заңмен рұқсат берілген жұмысқа шықпауларды, яғни кезекті демалыстарды, ауру бойынша шықпай қалуларды, мемлекеттік міндеттерді орындауларды алып тастау жолымен анықталатын, жұмыскердің кәсіпорында өткізген тиімді уақыты).

Жұмыс күнінің (сағаттармен алғанда) орташа атаулы ұзақтығы ауыр және зиянды жұмыстарда қызмет жасайтын жұмыскерлер үшін азайтылатының, мереке алды күндері әйелдер мен жасөспірімдер үшін жеңілдікті сағаттарды ескеріп орнатылады;

Еңбек шығынының нормалары (еңбек сыйымдылығы) бұл дегеніміз белгілі ұйымдастыру-техникалық шарттарында біліктілігі сәйкес жұмыскердің не болмаса бір топ жұмыскерлердің (бригада) тиісінше сападағы жұмыс бірлігін орындау үшін орнатылған жұмыс уақытының шығыны (адам-сағат, адам-минут және адам-күнмен санағанда).

Өндіру нормасы белгілі ұйымдық-техникалық шарттарында біліктілігі сәйкес жұмыскердің не болмаса бір топ жұмыскерлердің (бригада) тиісінше жұмыс уақытының өлшем бірлігі ішінде (сағат, ауысым) орындауы қажет жұмыс көлемі.

Өндіру нормасы еңбек шығыны нормасына кері пропорционалды болып келеді.

Қызмет көрсету мөлшері бұл өндірістік объектілердің саны (құрал-жабдықтардың, жұмыс орындарының, өндіріс алаңдарының бірліктері) және бұл объектілерге жұмыскер не болмаса бір топ жұмыскерлер (бригада) белгілі ұйымдық-техникалық шарттарында, уақыт бірлігі ішінде қызмет көрсету керек.

Басқару нормасы дегеніміз бір жұмыскермен басқарылуы тиіс, жұмыскерлер саны (құрылымдық бөлімшелер саны).

Қызметкерлер санының нормасы (нормативі) бұл нақты өндірістік басқару функцияларын немесе жұмыстардың көлемін орындауға қажет жұмысшылардың немесе басқа белгілі кәсіптік-біліктілік құрам жұмыскерлерінің орнатылған саны.

Қазіргі заман өндірісінде техникалық тұрғыдан негізделген еңбек шығындарының үш түрі бар.

1. ***Уақыт нормасы*** өнім немесе қызмет көрсету бірлігін өндіруге қажет уақытты реттейді. Техникалық тұрғыдан негізделген уақыт нормасықалыпты өндірістік жағдайларда берілген жұмысты орындауға қажет жұмыс уақытын жұмсаудың санаттарын қосады.

Мұндай жұмыс уақытының шығындар санатына даярлау-қорытындылау уақыты, негізгі және көмекші (егер ол жұмыс уақытының басқа санаттарымен басып озбаса), жұмыс орнына қызмет көрсету уақыты, демалысқа және жеке бас мұқтаждықтарына мөлшерленетін үзілістер уақыты жатады.

Уақыт нормасының құрылымы операцияны орындаудың ұйымдастырушылық шарттарына байланысты өзгеріп отыруы мүмкін.

2. *Өндіру нормасы* жұмысшы уақыт бірлігі (сағат, ауысым) ішінде жасап шығаруға тиіс тауарлық өнім бірліктерінің санын көрсетеді.

3. *Жұмыс орнына қызмет көрсету нормасы* дегеніміз машинаның, механизмнің өндірістік мүмкіндіктерін толық пайдалану шартымен белгіленген уақыт ішінде берілген жұмысты орындауға қажет жұмыс күшінің мөлшерін (біліктілігі сәйкес жұмысшылар санын) сипаттайды.

Халық шаруашылығында қолданылатын нормалар келесі сипаттар бойынша топтастырылады: қызмет мерзімі бойынша (тұрақты, уақытша және бір реттік), қолдану аясына идаралығы бойынша (біріккен, идаралық, жергілікті), құрылымдық құрылысы бойынша (кешенді және сараланған), орнату әдісі бойынша (техникалық тұрғыдан негізделген және тәжірибелік-статистикалық) болып.

Нормалардың сапасына деген заманауи талаптар олардың прогрессивтігін, әділдігін, физиологиялылығын, экономикалылығын және техникалылығын қосады.

Норманың прогрессивтігі алдыңғы қатарлы өндірістік тәжірибенің, ғылым мен техниканың келешек дамуы мен жетістіктерін есепке алу деңгейімен анықталады.

Норманың әділдігі дегеніміз жеке орындаушының жеке бас қасиеттеріне тәуелді емес факторлар бойынша анықталуын талап етеді.

Норманың физиологиялық тұрғыдан негізделуі дегеніміз оны анықтауда адам ағзасының барлық психофизиологиялық ерекшеліктері еске алынғандығын білдіреді.

Норманың экономикалық негізділігі заттай және затқа айналған еңбектің барынша аз шығынын қамтамасыз ететін жұмысты орындаудың тәсілдерін қарастырғанды талап етеді.

Норманың техникалық негізділігі өндіріс шарттары өзгерген жағдайда инженерлік-экономикалық есептеулер негізінде оны түзетуді талап қылады.

Техникалық тұрғыдан негізделген нормалар мөлшерлеудің талдамалы әдісімен орнатылады. Сонымен бірге, негізделген уақыт нормасын жұмыс орнының өндірістік мүмкіндіктерін мұқият тексерудің, технологиялық үрдістің әрбір операциясын және оны құрайтын элементтерін егжей-тегжейлі талдау негізінде есептейді.

Еңбекті мөлшерлеудің тәжірибелік-статистикалық және талдамалы әдістерін ажыратады.

Тәжірибелік-статистикалық әдісте кәсіпорында өткен кезеңдерде орын алған ахуал жоспарланған мерзіммен салыстыру үшін база ретінде қарастырылады. Кәсіпорында қызметкерлер санын есептеу үшін келесі мәліметтер пайдаланылады: өндірістік бағдарлама, еңбек шығындарының нормасы, өндіру нормасы, қызмет көрсету нормасы, басқару нормасы, қызметкерлер санының нормасы, бір қызметкердің жұмыс уақытының теңгерімі, нормаларды орындау коэффициенті.

Талдамалы әдіс нормаларды қалыптастыруда ғылыми тәсілдемені топшылайды және келесі операциялардың өткізілуін қарастырады: еңбек үрдісін зерттеу, оны құрамдас элементтерге бөлшектеуді; еңбек шығындарына әсер етуші барлық факторларды зерттеу; операцияның жетілген құрамын және оны жүзеге асыру әдістерін жобалау; жұмыс орнына қызмет етуді жақсарту бойынша іс-шараларды әзірлеу; норманы өндіріске енгізу. Мөлшерлеудің талдамалы әдісі есептік-талдамалы және талдамалы-зерттеу деп жіктеледі. Есептік-талдамалы әдісте уақыттың дайын нормативтері қолданылады, ал талдамалы-зерттеуде нормалар хронометраж, жұмыс күнін фото суретке түсіру, жұмыс уақытын ысырап етуді зерттеудің іріктемелі әдісін қолдану арқылы анықталады.

Техникалық мөлшерлеудің талдамалы әдісі екі түрге бөлінеді: есептік-талдамалы әдіс; талдамалы-зерттеу әдісі.

Мөлшерлеудің есептік-талдамалы әдісінде жедел уақыт есептеу жолымен анықталады. Уақыт нормасының қалған құрамдас элементтері сәйкес уақыт нормативтері бойынша анықталады.

Мөлшерлеудің талдамалы-зерттеу әдісінде уақыт нормасының барлық элементтерінің ұзақтығы арнайы бақылаулар негізінде анықталады.

Техникалық тұрғыдан негізделген нормаларды әзірлеу талдау әдістерінің топтары көмегімен, әдетте нормалар элементтері бойынша саралап жүргізіледі. Бұл өз кезегінде нормаларды орнату дәлдігінің артуын, норманың әрбір элементіне немесе элементтер тобына әсер етуші сараланған факторларды есепке алу негізінде

қамтамасыз етеді. Нормалар элементтерін әзірлеуде қолданылатын дерекқорларды қалыптастырудың тәсілдері де әр түрлі болып келеді. Құрал-жабдықтың жұмыс істеуінің негізгі жедел уақытының нормасын есептеп алу үшін бастапқы мәліметтер ретінде берілген жұмыс режиміндегі эксперименттік зерттеулер нәтижелері алынады; көмекші уақыттың нормалары үшін - өндірістік үрдістердің хронометраж бен фотохронометраж нәтижелері алынады; басқа нормалар үшін (даярлау-қорытындылау уақыты, жұмыс орнына қызмет көрсету уақыты және демалыс пен жеке бас мұқтажықтарына үзілістер) - жұмыс күнін фото суретке түсіру, фотохронометраж бен физиологиялық зерттеулер нәтижелері алынады.

Бәсекелесу қабілетін арттырудың бірден-бір құралы бұл өндірістің автоматтандыру деңгейі.

Өндірісті автоматтандыру дегеніміз өндірістік үрдістерді адамның тікелей қатысынсыз, бірақ оның бақылауымен жүзеге асыруға мүмкіндік беретін амалдар кешенін қолдану. Өндірістік үрдістерді автоматтандыру өнім шығарудың артуына, өзіндік құнның азаюына және өнім сапасының жақсаруына әкеледі. Автоматика өндірістік үрдісті бақылауға азырақ уақыт жұмсауға мүмкіндік береді.

Автоматтандырылған өндірістер үшін жұмыскерлердің еңбегін мөлшерлеу жүйесі қажет болады. Еңбекті мөлшерлеу үрдісі еңбек шығындарының нормаларын анықтауға негізделген, яғни жұмыскер үшін сағатына, күніне (ауысымға), аптаға, айға, жылға орнатылған жұмыс көлемі.

Еңбек шығындарының нормалары кәсіпорында еңбекті ұйымдастыру бойынша жұмыстарды жүзеге асыру үшін бастапқы база болып табылады. Олардың көмегімен технологиялық үрдістердің тиімді (барынша аз жұмыс уақытын жұмсауды талап ететін) нұсқаларын, барынша ұтымды еңбекті бөлісу мен еңбекті кооперациялау формаларын, жұмысты орындаудың тиімді әдістері мен тәсілдерін анықтайды.

Еңбек шығындарының нормаларын енгізуде жұмыстың қарастырылған реттелуін орнатады, ол әрбір жұмыскермен жеке немесе ұжымдық жұмыс орнында сақталуы тиіс, ал жұмыс беруші болса еңбектің қалыпты шарттарын қамтамасыз ету керек: еңбектің қауіпсіз және дұрыс шарштарын, механизмдердің, құрал-жабдықтың жұмыс күйін, уақтылы техникалық құжаттамамен қамтамасыз етуін, орындалатын жұмысқа сәйкес сапалы материалдармен және құрал-

саймандармен қамтамасыз етілуін.

Сан нормасы мен қызмет көрсету нормалары өзара байланысты, себебі қызмет көрсету нормасы бойынша сан нормасы анықталады және керісінше.

Қызмет көрсету мөлшері бұл өндірістік объектілердің саны (құрал-жабдықтардың, жұмыс орындарының, өндіріс алаңдарының бірліктері) және бұл объектілерге жұмыскер не болмаса бір топ жұмыскерлер (бригада) белгілі ұйымдық-техникалық шарттарында, уақыт бірлігі ішінде қызмет көрсету керек.

Еңбек шығындарын топтастыруды жүзеге асыру үшін жұмысты орындаушының жұмыс уақытын шығындауын және құрал-жабдықты пайдалану уақытын мұқият зерттеу керек. Уақыт шығының зерттеуге негіз болатын, бұл осы шығындардың сәйкес дәрежелер бойынша топтастырылуы.

Қызмет көрсету нормаларын әзірлеуде еңбек үрдістерін зерттеумен байланысты екі тапсырманың шешімі аса жоғары маңызға ие. Біріншісі операция элементтерін (еңбек қозғалыстарын, тәсілдерін) жүзеге асыруға кеткен *нақты уақыт шығындарын* анықтаудан тұрады. Екіншісі жұмыс ауысымы немесе оның бөлігінің кезінде *құрылымдық уақыт шығындарын* анықтаудан тұрады.

Операция элементтерін орындау ұзақтығын анықтау қызмет көрсету нормаларын әзірлеу үшін қажет, сонымен қатар еңбектің барынша ұтымды әдістерін таңдауға, уақыт нормаларының құрамдас бөліктерін анықтауға, нормалар мен нормативтер сапасын талдауға, орындалатын жұмыстың еңбек сыйымдылығын анықтауға қажет. Өз кезегінде жұмыс уақыты шығындарының құрылымы жайындағы мәліметтер жұмыс орнына қызмет көрсету үшін және даярлау-қорытындылау уақыт нормаларын әзірлеуде, жұмыс уақытын пайдалану тиімділігін бағалауда, қазіргі орын алып отырған өндіріс пен еңбекті ұйымдастыруды талдауда қолданылады.

Зерттеудің ең бір прогрессивтік әдісі бұл мезеттік бақылаулар әдісі, ол уақыт шығындарының құрылымы жайында бақылаулардың әлдеқайда жоғары дәлдігін қамтамасыз етеді. Мезеттік бақылаулар әдісін фото сурет арқылы жүргізілсе, алдымен бақыланатын объектінің қай жағдайларда суретке түсірілуі керек екені анықталады. Бақыланатын құрал-жабдық пен жұмысшылардың қай жағдайларда түсірілуі керек екені анықталғаннан кейін аралау бағыты белгіленеді. Берілген аралау бағыты бойынша орналасқан бақылау объектілері нөмірленеді және бақылау парағына енгізіледі. Қажет бақылаулар саны мен статистикалық материалдарды

жинастыру өткізілгеннен кейін деректер ауқымы қалыптастырылады, ол нұсқа қатарларынан тұратын ауқым түрінде беріледі. Жұмыс уақытының шығындарын анықтаған соң орындаушылардың жұмыс ырғағына қарай, жұмыс құрамына және оның күрделігін бағалауға байланысты түзетулер өткізіледі. Есептеулер нәтижелері бойынша қызметкерлерге кететін шығындарды азайту мақсатымен жұмыскерлердің еңбегін ұйымдастыру өткізіледі.

Еңбек өнімділігі жұмыскерлердің еңбек қызметінің экономикалық тиімділігінің көрсеткіші. Ол өндірілген өнім немесе қызмет көрсетулердің саны мен еңбекке кеткен шығындардың қатысымен анықталады, яғни еңбек шығындарының бірлік өнімділігімен. Еңбек өнімділігінің деңгейі мен динамикасына қоғамның дамуы мен оның мүшелерінің әл-ауқаты тәуелді болып келеді. Осыдан басқа, еңбек өнімділігінің деңгейі өндіріс тәсілін анықтайды, тіпті қоғамдық-саяси құрылысты анықтайды.

Бұл көрсеткішті қолдану жеке жұмыскердің болсын, жалпы ұжымның болсын еңбек тиімділігін бағалауға мүмкіндік береді.

Еңбек өнімділігі экономикалық өсудің көрсеткіші болып табылады, яғни нақты өнім мен табыстың артуын қамтамасыз ететін көрсеткіш. Қоғамдық өнімнің халықтың жан басына шаққанда артуы тұрмыс деңгейінің жоғарлағанын білдіреді. Нақты ЖҰӨ-нің артуы екі тәсілмен жүзеге асырылуы мүмкін: өндіріске қорлардың үлкен көлемін тартумен; оларды пайдалануды барынша өнімді ету жолымен.

Байланыс кәсіпорыны үшін еңбек өнімділігінің артуы үлкен экономикалық және әлеуметтік мағынаға ие. Еңбек өнімділігінің деңгейі мен динамикасына белгілі дәрежеде кәсіпорын жұмысының барлық негізгі көрсеткіштері тәуелді болып келеді. Ол өз кезегінде:

- егер еңбек өнімділігінің өсуі орташа еңбекақы өсуінен асып түссе, тауарларды өткізуге кеткен шығындарды айтарлықтай азайтуға;
- басқа тең шарттарда тауар айналымы көлемін арттыруға, яғни табысты арттыруға;
- жұмыскерлерге орташа жалақыны арттыру саясатын жүргізуге;
- кәсіпорынның техникамен қайта жарақтандырылуын және қайта қалпына келтіруін әлдеқайда табысты өткізуге;
- кәсіпорынның және көрсетілетін қызметтердің бәсекелесу қабілеттілігін арттыруға, жұмыстың қаржылық орнықтылығын қамтамасыз етуге мүмкіндік береді.

Еңбек өнімділігінің артуы шексіз бола алмайды. Еңбек өнімділігі өсуінің экономикалық тұрғыда орынды шектері тұтыну құны

массасының өсуі шартымен және өнім сапасының артуымен орнатылады.

Еңбек етушілердің қажеттіліктерін қанағаттандырудың негізгі көзі бұл еңбекақы; ол дұрыс ұйымдастырылған жағдайда адамдардың өндіріске қызықтыруға септігін тигізеді, материалдық ынталандырудың ең маңызды амалы болып табылады, және өндірістің үздіксіз өсуіне, оның тиімділігін арттыруға себепкер болады.

Еңбекақы төлеуді ұйымдастырудың негізгі қағидаларын айта кеткен жөн.

1. Саны мен сапасы бойынша еңбекақы төлеу қағидасы.
2. Еңбекақы төлеу деңгейін ұдайы арттыру қағидасы.
3. Еңбек өнімділігінің еңбекақы төлеудің артуымен салыстырғанда озық өсуінің қағидасы.
4. Жұмысшылардың әр түрлі топтары мен санаттары үшін еңбекақы төлеу деңгейін саралау қағидасы.

Нарықтық қатынастар жағдайында кәсіпорындарға шаруашылық қызметте кең құқықтар берілген. Кәсіпорындар еңбекақыны төлеуге арналған қаражаттар көлемін өз бетімен анықтайды, оларды үлестіреді, жалақылардың формасы мен жүйесін белгілейді, сондай-ақ түрлі қосымша төлемдер, үстемелер, іскерлік мінездемесіне, еңбек сапасы мен нәтижесіне қарай сыйлықақыларды орнатады, олар да шексіз болып келеді.

Қазіргі заман шарттарында еңбекақы төлеу мен еңбек өнімділігінің артуы арасында одан әрі өзара тығыз байланысты орнату бойынша формалар мен жүйелерді іздеу жалғастырылуда. Еңбек өнімділігін арттыруды ынталандыру үшін жаһандық тәжірибеде әдетте *икемді төлеу жүйелері қолданылады*. Икемділік деп еңбекақының кәсіпорын қызметінің (өндірістік және қаржылық) нәтижелеріне, сондай-ақ жұмыскердің еңбек нәтижелеріне жеке салымына деген тәуелділігін түсінеді. Икемді еңбекақы төлеу жүйелері сан алуан болып келеді және негізінде жұмыскерлердің еңбек өнімділігін арттыру, материалдық шығындарды үнемдеу, шығарылатын өнімнің (қызмет көрсетудің) сапасын жақсарту сияқты аса маңызды тапсырмаларды шешуге бағытталады. Жұмыскердің еңбекақысы бұл мақсаттарға қол жеткізуге салған жеке салымына тәуелділікке қойылады.

Еңбек өнімділігін есептеп шығарудың мәселесі күрделілігі бойынша, осы экономикалық санаттың мәнін анықтаудан кем түспейді. Іс жүзінде еңбек өнімділігінің өндірілуі мен динамикасын есептеудің түрлі әдістері қолданылады. Ол не бұл әдісті қолдану, біріншіден еңбек өнімділігі есептелетін деңгейге байланысты, екіншіден бұл есептеулерді жүргізетін экономикалық қызмет алдында тұрған тапсырмаға байланысты болады.

Еңбек өнімділігінің өсу мағынасы келесіде:

- 1) ол кеңейтілген өндірістің басты шарты болып табылады;
- 2) өзіндік құнды азайтуға әсер етеді;
- 3) ұлттық табыстың артуының басты факторы болып табылады;
- 4) жұмыс күнін азайтуға негіз болады.

Еңбек өнімділігі келесі екі көрсеткішпен есептеледі: өнімді өндірумен немесе оның еңбек сыйымдылығымен.

Өндіру бұл бір жұмысшының белгілі уақыт ішінде жасайтын өнімнің саны. Өндірілген өнім көлемін есептеу әдісіне қарай өндіруді анықтаудың үш әдісін ажыратады: заттай, құндық және еңбекті.

Заттай әдісте өндіріс көлемі физикалық бірліктерде саналады (тонналармен, литрлермен, даналармен).

Құндық әдісте өндіріс көлемі құндық көрсеткіштермен сипатталады (жалпы, тауарлық, өткізілген, таза және нормативті-таза өнімдер).

Еңбекті әдісте өндірудің көрсеткіштері нормо-сағаттармен анықталады. Біркелкі емес және аяқталмаған өнімді өндіретін учаскелер мен цехтарда, бригадаларда және жұмыс орындарында қолданылады, себебі бұл өнімді не заттай, не құндық бірліктерде есептеу мүмкін емес.

Еңбек сыйымдылығы бұл өнім бірлігін өндіруге кеткен еңбек шығындары. Шығындалған уақыт қорының өндірілген өнім санына қатысымен заттай өлшемдерде анықталады (адам-сағат, адам-күн). Еңбек сыйымдылығының көрсеткіші өндірудің көрсеткіші алдында сәл басымдылыққа ие:

- ол өндіріс көлемі мен еңбек шығындары арасындағы тікелей байланысты көрсетеді;
- оны қолдану еңбек өнімділігін есептеу мәселесін оның өсу резервтері мен факторларына байланысты етуге мүмкіндік береді;
- кәсіпорынның әр түрлі цехтары мен учаскелерінде бірдей бұйымдарға кететін еңбек шығындарын салыстыруға мүмкіндік береді

Қамтылатын шығындарға байланысты еңбек сыйымдылығы технологиялық, цехтік, көмекші цехтар мен қызметтердің, толық зауыттық деп ажыратылады.

Өндірумен және еңбек сыйымдылығымен есептелетін еңбек өнімділігінің деңгейі, еңбек ресурстарын пайдалану тиімділігін бағалауға мүмкіндік бермейді. Сондықтан салыстыру индекстер көмегімен анықталатын еңбек өнімділігінің динамикасы бойынша жүргізіледі.

Еңбек өнімділігінің индексі берілген кезеңде салыстыру базасы ретінде алынған басқа кезеңдермен салыстырғанда еңбек өнімділігі деңгейінің өзгеру көрсеткіші болып табылады. Кең қолданысқа ие болған индекс түрінде, салыстырмалы бағаларда бір жұмыскерге келетін өнім өндірудің ақшаға шағылуы негізге алынған.

Еңбек өнімділігінің көрсеткіштері (өндіру мен еңбек сыйымдылығы) кері тәуелділікте болады: егер еңбек өнімділігі өссе, еңбек сыйымдылығы азаяды. Бірақ ол тура пропорционалды азаймайды: еңбек сыйымдылығы азаюынан гөрі өндіру көбірек деңгейде артады.

Еңбек сыйымдылығының төмендеуі жаңа технологияларды енгізумен, бар құрал-жабдықты жетілдірумен, өндірісті ұтымды етумен қамтамасыз етіледі.

Есептеу тәсіліне байланысты нормативті, жоспарлы және нақты еңбек сыйымдылығын ажыратады.

Нақты еңбек сыйымдылығы нақты қалыптасқан еңбек шығындары бойынша анықталады.

Нормативті еңбек сыйымдылығы өнім бірлігін жасауға кеткен еңбек шығындарымен анықталады немесе бар нормалар бойынша белгіленген жұмыстар көлемін атқаруға кеткен шығындармен анықталады.

Жоспарлы еңбек сыйымдылығы жоспарлы кезеңде ұйымдық-техникалық іс-шараларды енгізу нәтижесінде барлық нормалардың өзгеруін ескере отырып орнатылған өнім бірлігін жасауға немесе белгіленген жұмыстар көлеміне кеткен еңбек шығындарын көрсетеді.

Өнімділік көрсеткіштерінің жүйесі нарықтық экономикамен дамыған елдерде қолданылады, және өндіріс факторлары теориясы негізінде құрылады. Еңбек өнімділігі түрлі факторлардың ғаламдық өнімділіктің дербес көрсеткіштерінің бірі ретінде қарастырылады. өнімділікті өлшеуде көрсеткіштерді таңдау зерттеушілер алдына қойған мақсаттарына байланысты. Өнімділік көрсеткіштері сан алуан, және олар түрлі сипаттары бойынша топтастырылуы мүмкін:

- ұдайы өндіріс үрдісінің кезеңі немесе сауда-технологиялық циклі бойынша (аралық және түпкі көрсеткіштер);
- қамтылуы бойынша (жалпы және жеке меншік - шығындардың немесе ресурстардың жеке түрлері бойынша);
- шартты экономикалық қызметі бойынша (кәсіпорынның, саланың, жалпы мемлекеттің құрылымдық бөлімшелері немесе сауда-технологиялық үрдістері);
- қарастырылатын үрдістердің ұзақтығы бойынша (қатаң белгіленген уақыт аралықтары, еңбек құралдарының немесе тауарлардың "өмірлік циклі", өндіріс циклі).

Еңбек өнімділігін өлшеу үшін үш негізгі әдіс қолданылады: құндық, заттай және еңбекті, олар жұмыс көлемінің өлшем бірліктерімен бір-бірінен ерекшеленеді.

Құндық әдісте еңбек өнімділігі өндірілген өнімнің (рубльдарда) көлемін өнеркәсіптік-өндірістік қызметкерлердің орташа тізімдік санына бөлу жолымен есептеп шығарылады. Ол түрлі кәсіпті және

білікті жұмыскерлердің еңбегін салыстыруға мүмкіндік береді, сонымен бірге өндірілген өнімнің құндық көріністеріне байланысты бірнеше түрге бөлінеді (тауарлық, жалпы, сатылған, таза, нормативті-таза өнім, өңдеудің нормативті құны).

Бұл әдістің артықшылықтары келесі: қарапайым есептеу, түрлі кәсіпорындар бойынша көрсеткіштерді салыстыру мен олардың динамикасын анықтау мүмкіндігі.

Бұл әдістің кемшілігі, бағалық факторлардың жоғары әсері: нарық конъюнктурасы, инфляция, жұмыстың материал сыйымдылығы.

Өндіруді өлшеудің *заттай әдісінде* орындалған жұмыс көлемі заттай бірліктермен сипатталады (даналар, тонналар, метрлар). Бұл әдіс еңбек өнімділігінің деңгейін толыққанды түрде көрсетеді, алайда ол тек қана біркелкі өнімдер үшін ғана жарайды. Бұл әдіс арқылы жеке жұмыскерлердің өнімділігін өлшеуге және салыстыруға, олардың санын жоспарлауға, біліктілік құрамын анықтауға болады.

Әдістің артықшылығы - есептеулердің қарапайымдылығы және көрнекілігі. Кемшілігі - қолданыс аясы шектеулі, яғни өнімі әркімді кәсіпорындарда пайдалануға келмейді.

Өндіруді өлшеудің *шартты-заттай әдісінде* орындалған жұмыс көлемі шартты-заттай бірліктермен сипатталады (шартты отын тонналарымен). Шартты-заттай әдіс әркімді өнімді шығаруда, балама өнім бойынша еңбек өнімділігі деңгейінің көрсеткіштерін есептеуге жарайды.

Өндіруді өлшеудің *еңбекті әдісі* орындалған жұмыс көлемі өтелген адам-сағатпен өлшенетінін топшылайды.

Еңбектік әдіс өнімнің барлық түрлеріне қолданылмалы болып келеді, өнімнің дайындық деңгейіне тәуелді емес және еңбек өнімділігінің салыстырмалы өзгерістерін зерттеуде кең пайдаланылады бұл әрине үлкен артықшылық. Бірақ кең қолданыс үшін әрбір жұмыс түрінің уақыт нормативтерін білу қажет олар болса бар жерде және әрдайым кездесе бермейді. Яғни уақыт нормаларын қолданбаса бұл әдісті жұмыскерлердің еңбегін есептеуге пайдалануға жарамайды.

Қолданылатын көрсеткіштер түріне қарай еңбек өнімділігін өлшеудің басқа да өлшемдері бар:

- көп факторлы түр - барынша маңызды тауар түрлері мен еңбек шығындарын ескере отырып есептеу көрсеткіштерінің өңдеуін топшылайды;
- көп өлшемді түр - дербес көрсеткіштердің тобын өңдеуді көрсетеді, оларды саралау немесе салмағын өлшеу есебімен;
- векторлы түр - еңбек тиімділігінің әр түрлі дербес көрсеткіштерін пайдаланады.

Еңбек өнімділігі - динамикалық көрсеткіш. Ол көптеген себептер

мен факторлар әсерінен ұдайы өзгеріп тұрады. Олардың кейбіреулері еңбек өнімділігінің артуына себепші болса, басқалары керісінше оның төмендеуіне әкеп соғады. Осыдан басқа, еңбек өнімділігінің деңгейі мен динамикасына еңбек үрдісі қандай жағдайларда өтіп жатқаны да әсер етеді. Бұл жағдайлар қандай да бір фактордың әсерін күшейтеді, егер олар жайлы болса, немесе керісінше әсерін әлсіретеді.

Еңбек өнімділігінің артуы шығындардың барлық түрінің азаюына әкелуі мүмкін. Бірақ өнімнің еңбек сыйымдылығы, материал сыйымдылығы және қор сыйымдылығы түрлі бағыттарда өзгеруі мүмкін.

Еңбек өнімділігінің өзгеру факторлары деп оның деңгейін өзгертуші себептерді түсінеді. Барлық факторлар тығыз және өзара байланысты болғандықтан оларды кешенді зерттеген жөн. Факторларды классификациялау еңбек өнімділігінің өзгеруін тудырушы себептерді анықтауға мүмкіндік береді. Еңбек өнімділігінің өсу факторларын зерттеу олардың әрқайсысының әсерін барынша дәл бағалау үшін қажет, себебі олардың әрекеттері түрлі болып келеді. Жеке факторлар оларды әрекетке келтіру үшін түрлі шығындар мен күш салуды талап етеді.

Еңбек өнімділігінің өсу факторларын классификациялау еңбек өнімділігінің өзгеруіне деген әсерлерінің деңгейін анықтау бойынша экономикалық есептеу өткізу үшін жағдайлар жасайды.

1. Еңбек өнімділігі өсуінің *материалдық-техникалық факторлары* жаңа техниканы жасау, игеру мен енгізуді; алдыңғы қатарлы прогрессивтік технологияларды игеру мен қолдануды; ішкі және сыртқа нарықта өнімнің сапасын және бәсекелесу қабілетін арттыруды; өндірісті өндірістік үрдістерді басқаруды автоматтандыруды; әрекеттегі құрал-жабдықты және өндірісті жетілдіруді; бәсекеге жарамдылықты қолдауды қосады.

2. *Ұйымдастыру-экономикалық және құрылымдық факторлар* нарық талабына сай өндірісті қайта құруды; өндіріс басқаруын жетілдіруді; ЕҒҰ енгізуді; өндіріс пен қызметкерлерді басқаруда алдыңғы қатарлы құрылымдар мен функцияларды дамытуды, өнімнің сапасын және бәсекелесу қабілетін арттыруды қосады.

3. *Экономикалық-құқықтық және нормативті факторлар* еңбек өнімділігінің барлық деңгейлерде өсуі үшін материалдық, әкімшілік және әдістемелік алғышарттарды жасайды және мемлекет пен үкіметтің экономиканың нақты секторы субъектілеріне еңбек өнімділігін арттыру жұмыстарына көмек көрсету рөліне тәуелді. Бұл факторларға келесілер жатады: еңбек өнімділігін арттырудың нормативтік-құқықтық қамтамасыз етуін жетілдіру; микро- және макродеңгейлерде өзін-өзі басқаруды жетілдіру мен экономикалық ынталандыруды күшейту.

4. *Жұмыскерлерді материалдық тұрғыдан ынталандыратын факторлар* тарифтік мөлшерлеменің деңгейін арттыруды; еңбекақы төлеу жүйесін жетілдіруді; ынталандырулар жүйесін жетілдіруді қосады.

5. *Әлеуметтік-психологиялық факторлар* бөлімшелерде және жалпы кәсіпорында басшылық стилімен; экономиканы басқаруға деген уәждемен анықталады. Олардың әсері кәсіпорын жұмыскерлері жұмыс істейтін табиғи және қоғамдық шарттармен; қызметкерлердің даярлық деңгейімен; қызметкерлердің тәртіп деңгейімен; олардың шығармашылық және еңбектік белсенділігімен; еңбек ұжымының сапасымен және әлеуметтік-демографиялық құрамымен сипатталады.

Еңбек өнімділігінің өсу факторларымен резервтер тығыз байланысты.

Байланыс кәсіпорында еңбек өнімділігінің *өсу резервтері дегеніміз* еңбек шығындарын үнемдеудің әлі пайдаланылмаған нақты мүмкіндіктері (өндіруді арттыру мен еңбек сыйымдылығын азайту).

Егер қандай да бір факторды мүмкіндік ретінде қарастырса, онда онымен байланысты резервті пайдалану - мүмкіндіктің шындыққа айналу үрдісі болып табылады. Сандық резервтерді еңбек өнімділігінің белгілі бір уақыт аралығында қол жеткізілген және барынша мүмкін деңгейі арасындағы айырмашылық ретінде анықтауға болады.

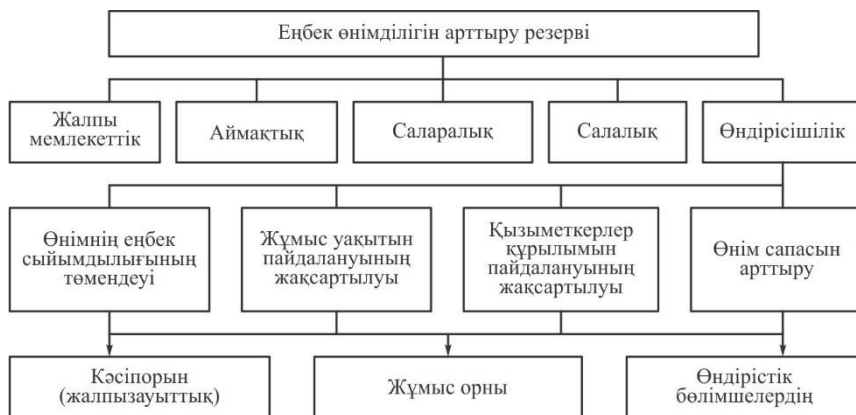
Әрбір резервті белгілі бір факторға қатысты қарастыруға болады, ал барлық жиынтықты олардың туындау деңгейі бойынша топтастырған жөн: жалпымемлекеттік; аймақтық; салааралық; салалық; ішкі өндірістік деп.

Өсу резервтерін пайдалану уақыты бойынша ағымдағы және келешекті болып бөлінеді.

Ағымдағы резервтер келер кезеңде қолданылуы мүмкін және әдетте бір мезгілдік қыруар шығындарды талап етпейді. Олардың санатына құрал-жабдықты дұрыс қолдануды, еңбекақы төлеудің барынша ұтымды және тиімді жүйелерін пайдалануды, байланыс кәсіпорнында еңбекті ұйымдастыру мен оны мөлшерлеуді жатқызуға болады (1.18.-сур.).

Еңбек өнімділігі өсуінің *келешекті резервтері* әдетте өндірісті қайта құруды, жаңа технологияларды енгізуді талап етеді. Бұл үшін қосымша күрделі қаржы жұмсалымы және жұмыстарды жүзеге асырудың бірсыпыра уақыты қажет. Барынша қолайлы көрсеткіш болып еңбек тиімділігі табылады.

"Еңбек тиімділігі" деген түсінік өнімділіктен әлдеқайда кең болып келеді, және қол жеткізілген экономикалық нәтижелердің нақты еңбекпен салыстыруды ғана топшыламай, әлеуметтік әсерінің бағасында ескереді.



1.18.-сур. Өнімділік резервтері

Еңбек тиімділігі келесі көрсеткіштермен сипатталады:

- еңбек өнімділігі;
- тауар айналымы бірлігіне кеткен еңбек шығындарының деңгейі;
- бір жұмыскерге шаққандағы кіріс;
- еңбекақы төлеуге шығындар деңгейі;
- айналыс шығындарын азайту;
- клиентке қызмет көрсетудің жоғары сапасы;
- жұмыс уақытын қолайлы пайдалану.

Еңбектің жалпы тиімділігіне, еңбек өнімділігінің деңгейіне және динамикасына көптеген факторлар әсер етеді. Оларды ішкі және сыртқы деп бөлуге болады.

Сыртқы факторлар бұл факторлар бақылауға және коммерциялық кәсіпорын тарапынан реттеуге көнбейді, бірақ дегенмен оның қызметіне едәуір жанама әсер етеді: тауарларды өндірудің даму деңгейі; тауарлық массамен нарықтың қанығуы; халықтың ақшалай табыстарының динамикасы; тауарлардың бөлшек сауда бағасының динамикасы; нарық конъюнктурасының тербелістері; нарықтағы бәсеке.

Ішкі факторлар дегеніміз коммерциялық кәсіпорын оларға белсенді түрде әсер ете алатын, яғни олардың еңбек өнімділігіне деген әсерін өзгерте алатын факторлар. Ішкі факторларға жататындары: материалдық-техникалық базаның жағдайы (МТБ); коммерциялық кәсіпорынның техникалық жабдықтау деңгейі; еңбекті механикаландыру мен автоматтандыруды ұйымдастыру және деңгейі; технологиялық үрдісті ұйымдастыру; қызмет көрсетудің

қолданылатын формалары; кәсіпорын қызметкерлерінің біліктілігі; кадрлардың тұрақтамауы; материалдық ынталандырудың жүйесі.

Еңбек өнімділігінің өсу факторлары мен резервтері сан қырлы және алуан-түрлі болып келеді, сондықтан микро- және макродеңгейде олар еңбек өнімділігінің өсуін болжау мен жоспарлау мақсаттары үшін үлкен маңызға ие.

Осылайша, еңбек өнімділігі өсуінің мағынасы еңбек үрдісінде белгілі тауар түрін өндіруге қоғамдық-қажетті жұмыс уақытын қысқартатын кез-келген өзгерту, еңбектің өндіруші күшін арттырады, міне сондықтан еңбектің аз мөлшері тұтыну құнының көбірек мөлшерін жасау қабілетіне ие болады.

Ағымдағы он жылдық материалдық өндіріс саласындағы, оның ішінде байланыс саласындағы кәсіпорындардың қызметкерлері санының айтарлықтай азаюымен сипатталады. Сонымен бірге, негізгі емес қызметтің жұмыскерлер саны барынша тез қарқынмен кемуде, ал негізгі қызмет салаларында байланыс құралдарының дамуы мен өрістеуіне байланысты өндірістік қызметкерлер санының кемуі соншалықты қатты сезінбейді. Штат санының қысқаруын қамтамасыз ететін бұл беталыс барынша прогрессивтік және қолдануда ыңғайлы қызмет көрсетулерді ұсынатын электробайланыстың ішкі сала ретінде қарқынды дамуымен, оларға сұраныс ұдайы артімен, сондай-ақ ішкі салада ғылыми-техникалық ілгерілеудің жоғары екпінімен түсіндіріледі.

Қызметкерлердің еңбек қызметі кәсіпорынның барлық қызметкерлерінің өндірістік үрдісті жүзеге асырудағы рөліне және атқаратын жұмысының сипатына байланысты топтарға бөлінуін қарастыратын атқарымды еңбекті бөлісуге негізделген. Оның негізінде нақты өндірістік тапсырманы орындауға бағытталған еңбек қызметінің оқшауланған түрі болып саналатын өндірістік атқарым жатыр.

Орындайтын атқарымдарына қарай байланыс кәсіпорнының негізгі қызметінің барлық жұмыскерлері келесі топтарға бөлінеді:

- алмасуды өңдеу бойынша және байланыс қызметтерін тұтынушыларға қызмет көрсететін байланыс жұмысшылары (телефоншылар, телеграфшылар, байланыс операторлары, пошта тасушылар);
- құрал-жабдық пен байланыс құрылыстарына пайдалану-техникалық қызмет көрсету саласында еңбектенетін байланыс жұмысшылары (электрмонтерлер, кабельшілер, дәнекерлеушілер);
- байланыс құралдарына пайдалану-техникалық қызмет көрсетуді

орындайтын мамандар (инженерлер, техниктер, электромеханиктер);

- өндірісті ұйымдастыру және басқарумен айналысатын мамандар мен инженер-техникалық жұмыскерлер (өндірістік бөлімшелер мен кәсіпорын басшылары, олардың орынбасарлары мен атқарымдық қызмет жұмыскерлері: экономисттер, бухгалтерлер, менеджерлер, маркетингтер, нормалаушылар);
- қызмет көрсетуші кіші қызметкерлер мен шәкірттер.

Негізгі қызмет жұмыскерлерінің топтары арасындағы ара қатынас

әр түрлі байланыс кәсіпорындарында бірдей емес және жасалатын қызмет көрсетулер мен өндірістің техникалық жабдықталуымен анықталады. Мысалы, көптеген өндірістік үрдістері механикаландырылмаған және автоматтандырылмаған пошта байланысы кәсіпорындарында оның меншікті салмағын байланыс алмасуды өңдеу бойынша және байланыс қызметтерін тұтынушыларға қызмет көрсететін жұмысшылар алады; қормен жарақтандыру деңгейі әлдеқайда жоғары болып келетін электрбайланыс кәсіпорындарында, қызметкерлер құрамында байланыс құралдарына пайдалану-техникалық қызмет көрсетуді орындайтын мамандар саны басым болады; радиокәсіпорындарында негізгі штатты инженер-техникалық жұмыскерлер мен мамандар құрайды.

Байланыс саласында ғылыми-техникалық ілгерілеу жағдайында, әсіресе электрбайланыс сияқты ішкі салада, машиналар мен механизмдерді басқару мен техникалық құралдарға қызмет көрсетумен айналысатын жұмыскерлер саны үлесін арттыру жолымен штаттың атқарымдық құрылымын жетілдіру жүзеге асырылады. Сонымен бірге жұмыс уақытының құрылымында құрал-жабдықтың жұмысын қадағалаумен байланысты шығындардың меншікті салмағы артады, бұл өз кезегінде еңбектің жүйке-психологиялық жүктемесін арттырады.

Құрал-жабдықтардың көлемі мен күрделілігінің артуына байланысты өндірістік атқарымдардың қиындауы байланыс - кадрларының кәсіптік-біліктілік құрамына жоғары талаптар қояды.

Кәсіптік-біліктілік еңбекті бөлісу қызметкерлерді мамандық пен кәсіптері бойынша бөлуді топшылайды, оның ішінде - еңбектің күрделілігі бойынша біліктілік топтарға (класстар мен топтар) бөледі.

Кәсін - жұмысты орындау үшін белгілі теориялық білімдер мен тәжірибелік дағдыларды талап ететін еңбек қызметінің түрі.

Мамандық нақты кәсіп аясында қалыптасады және жұмыскерде өндірістің белгілі учаскесінде қажетті еңбек атқарымдарын орындау үшін қажет тар шеңберлі кәсіптік даярлаудың болуын тағайындайды. Мысалы, телефоншының кәсібі қалааралық телефон байланысы телефоншысы, ҚТБҚ ақпараттық-анықтамалық қызметінің телефоншысы сияқты мамандықтардан тұрады. Телеграфшы кәсібінің аясында аппаратты және аппаратсыз учаскелерді тікелей жалғау жүйелері бойынша жұмыс істейтін телеграфшыларды ажыратады.

Еңбектің күрделілігіне, оған жауапты болуына, оны атқаруға қажет білімдер мен практикалық дағдыларына қарай барлық қызметкерлер біліктілік топтарға бөлінеді.

Байланыс алмасуды өңдеу мен абоненттерге қызмет көрсетумен айналысатын байланыс жұмысшылары, еңбектерінің қиындық деңгейіне қарай үш класқа бөлінеді (жоғарғы класс- бірінші). Құрал-жабдықтар мен байланыс құрылыстарына қызмет көрсететін жұмысшыларда біліктілік алты топпен сипатталады (жоғарғы топ - алтыншы). Инженер-техникалық қызметкерлер мен мамандардың біліктілігі арнайы білім беру құжатымен анықталады.

Жемісті жұмыс үшін әрбір байланыс кәсіпорнында сәйкес мамандықтар пен біліктілігі бар қызметкерлердің ең төменгі қажетті саны болуы керек. Өндірістік штаттың саны түсетін жүктеменің көлеміне, қызмет көрсетілетін құрал-жабдықтың күрделілігі мен санына, еңбек бойынша қолданылатын нормалар мен нормативтерге, сондай-ақ еңбек қызметін реттейтін нормативтік құқықтық актілерге тәуелді болып келеді.

Жұмыскерлердің әрбір атқарымдық тобы үшін қажетті қызметкерлердің санын есептеу мақсатымен орындалатын жұмыстардың көлемі мен сипатын және қолданылатын еңбек нормаларының түрін ескеретін өз әдістемесі қолданылады.

Байланыс құралдарына пайдалану-техникалық қызмет көрсетуді орындайтын мамандардың қажет санын есептеу, нақты құрал-жабдық бірлігіне белгілі уақыт аралығында қызмет көрсетуге қажет еңбек шығындарымен сипатталатын уақыт нормаларын қолдануға негізделген.

Байланыс құралдарына қызмет көрсетуге тікелей тартылған инженер-техникалық қызметкерлердің саны әдетте типтік, ең көп таралған құрал-жабдыққа қызмет көрсету үшін сәйкес мамандық пен біліктілік қызметкерлерінің қажет санын сипаттайтын типтік штат бойынша анықталады.

Әкімшілік-басқару қызметкерлері санын есептеу үшін бұл топ қызметкерлері саны мен кәсіпорын қуаттылығы, оның ұйымдастырушылық және өндірістік құрылымы, өндіріске тартылған жұмыскерлер саны және басқа көрсеткіштер арасындағы тәуелділікті анықтайтын штаттық нормативтер қолданылуы мүмкін.

Кәсіпорын қызметкерлерінің жалпы орташа жылдық саны, олардың жыл басындағы болуына негізделіп отырып, өндірістік операцияларды орындаудың еңбек сыйымдылығы төмендеуі нәтижесінде өндіріс көлемінің артуы мен жұмыс күшін нақты үнемдеу есебінен қызметкерлер санының артуымен анықталады.

2007 жылғы 24 шілдедегі РФ-ның "Ресей Федерациясында шағын және орта бизнесті дамыту туралы" Федералдық заңына сәйкес байланыс кәсіпорындары еңбек ресурстарын барынша үнемдеу мен өндірістің тұтас алғанда тиімділігін арттыру қажеттілігін басшылыққа алып өндірістік қызметкерлер санын есептеу үшін өз алдына еңбек нормалары мен нормативтерін әзірлеуге және қолдануға құқылы.

Өндірістік үрдіс жүзеге асырылатын техникалық жағдайлар мен оның сапалық ерекшеліктеріне байланысты еңбектің нақты түрлерін дұрыс бағалауды және төлеуді қамтамасыз ету үшін еңбекақының тарифтік жүйесі қолданылады.

Тарифтік жүйе нормативтік құжаттар жиынтығы болып табылады, олардың көмегімен біліктілік деңгейіне, орындайтын жұмыстарының ауырлық дәрежесіне, қарқындылығына және жауапкершілігіне, сондай-ақ салалар мен өндірістердің ерекшеліктері мен халық шаруашылық маңызы, олардың аумақтық орналасуына байланысты қызметкерлердің әртүрлі топтары мен санаттарының еңбекақысын саралау және реттеу жүзеге асырылады.

Байланыс кәсіпорындарында қолданылатын тарифтік жүйенің құрамдас элементтеріне Бірыңғай тарифтік-біліктілік анықтамасы (БТБА), БТБА кірмеген жұмысшылар, байланыс жұмыскерлері мен қызмет көрсетуші кіші қызметкерлердің біліктілік анықтамасы, тарифтік кестелер, тарифтік мөлшерлемелер мен лауазымдық қызметақылар, жалақыға қосылатын аудандық коэффициенттер жатады.

Бірыңғай тарифтік-біліктілік анықтамасына сәйкес жұмыстардың барлық түрлері олардың күрделілігіне және дәлдігіне қарай *тарифтік топтарға* бөлінеді. Халық шаруашылығының көптеген салалары үшін сияқты, байланыс саласында да БТБА барлық жұмыстардың алты топқа бөлінуін қарастырады. Жұмыс тобының

реттік нөмірі оның қай біліктілік тобына жататынын көрсетеді. Қарапайым жұмыстар бірінші тарифтік топқа жатады, жұмыстардың күрделілігі артқан сайын олардың реттік нөмірі де артады.

БТБА-да әрбір жұмыс түрі бойынша сәйкес мамандық пен біліктілік жұмысшыларына қажет теориялық білімдер мен практикалық дағдылардың сипаттамасы келтірілген. Жұмысшылар, байланыс жұмыскерлері мен қызмет көрсетуші кіші қызметкерлердің біліктілік анықтамасы ұқсас функцияны атқарады, бірақ ол тікелей тұтынушыларға қызмет көрсетуге және алмасуды өңдеуге тартылған байланыс жұмысшылары мен жұмыстардың біліктілік мінездемесі үшін арналған.

Өндірісті басқарушы қызметкерлер, инженер-техникалық қызметкерлер мен мамандардың кәсіби міндеттері лауазымдық нұсқаулықтармен анықталады. Жұмыскерге белгілі топты беру (құрал-жабдық пен байланыс құрылыстарына пайдалану-техникалық қызмет көрсету саласында еңбектенетін байланыс жұмысшылары үшін) немесе біліктілік класын (алмасуды өңдеу бойынша және байланыс қызметтерін тұтыну-шыларға қызмет көрсететін байланыс жұмысшылары үшін) беру аталған жұмыскерге оның тарифтік-біліктілік тобына сәйкес еңбекақы төлеуге негіз болып табылады. Осы мақсатта арнайы *тарифтік кестелер* әзірленіп, түрлі біліктілік деңгейіндегі жұмыскерлердің еңбекақысын төлеу үшін пайдаланылады.

Тарифтік кесте - бұл кәсіпорында немесе салада әрекет етуші тарифтік топтар мен оларға сәйкес тарифтік коэффициенттер жиынтығы. Халық шаруашылығында көп жылдар бойы қолданыста болған алтытоптық тарифтік кесте күрделілігі әр түрлі еңбектің сапасындағы ерекшеліктерді толық көрсетпейтін. Осылайша, тарифтік коэффициенті 1 деп қабылданған ең төменгі бірінші топ пен жоғарғы топтың арасындағы айырмашылық 0,8 құрайтын, яғни ең күрделі біліктілігі жоғары еңбек үшін төленетін ақы біліктілігі жоқ еңбекақысынан тек қана 1,8 есе жоғары болған, бұл өз кезегінде еңбекақының ынталандырушы рөлін төмендетіп, теңестірудің белгілі элементін енгізетін. Заманауи шарттарда кәсіпорындар тарифтік кестелерді өз алдына әзірлеп, оларды жұмысшылардың еңбекақысын төлеу үшін қолдана алады. Бұл мақсаттар үшін экономиканың мемлекеттік секторындағы бюджеттік саладағы кәсіпорындарда қолданылатын *бірыңғай тарифтік кесте* (БТК) пайдалануға болады, ол 18 біліктілік топтардан және тарифтік коэффициенттердің сәйкес санынан тұрады. Бұл өз кезегінде күрделілігі, дәлдігі, жауапкершілігі түрлі еңбек үшін ақыны төлеуде айтарлықтай жоғары саралауды

қамтамасыз етеді Онымен топтар жоғарылаған сайын кесте қадамын саралау қарастырылған.

Мысалы, бірінші үш топта тарифтік коэффициенттер 30% артады, 4-ден 15-ге дейін әрбір келесі коэффициент алдыңғымен салыстырғанда 13 % артады, ал 16-дан 18-топтар арасында арту 11 % құрайды. Бұл бір жағынан еңбектің күрделілігін оған төлеу кезінде айтарлықтай толық ескеруге мүмкіндік береді, ал басқа жағынан жақын біліктіліктегі жұмыскерлерге жалақы төлеуде негізсіз айырмашылықтардың орын алуына жол бермейді.

Қазіргі заман жағдайында байланыс кәсіпорындары еңбекақы төлеудің тарифтік мөлшерлемелерін өз бетімен орнатады. Тарифтік мөлшерлемелер ақшалай формада көрініс тапқан түрлі топтар мен санаттардағы жұмыскерлердің жұмыс уақыты бірлігінде жасаған жұмысы үшін төленетін еңбекақының абсолюттік өлшемі. Жұмыс уақытының таңдалған бірлігіне қарай тарифтік мөлшерлемелер сағаттық, күндік, айлық (еңбекақы) деп бөлінеді. Кәсіпорындар, қолда бар еңбекақы төлеуге арналған қаражаттан бірінші біліктілік топтағы жұмыскерлер үшін тарифтік мөлшерлемелерді орнатады. Қалған топтар үшін олар тарифтік мөлшерлеменің базалық мәнін сәйкес топтың тарифтік коэффициентіне көбейтіндісі ретінде есептеулер жолымен анықталады.

Егер де еңбекақы төлеу үшін Бірыңғай тарифтік кесте бастапқы ретінде қолданылса БТК-нің бірінші тобы үшін мемлекеттік деңгейде орнатылған тарифтік кестенің (еңбекақының) ең төменгі айлық мәнін қабылдаған абзал. БТК-нің басты артықшылығы: біріншіден, қарапайым еңбек пен басқа (аралық) біліктілік деңгей жұмыскерлері үшін ғылыми тұрғыдан негізделген ең төменгі жалақыны анықтауды; екіншіден, ақшаның құнсыздануына байланысты еңбекақы төлеудің индекстеу механизмін, сондай-ақ өндіріс тиімділігі өсуінің нәтижесінде бастапқы мөлшерлемелер деңгейін көтерудің механизмін қарастыруды қамтамасыз етуінде.

Басшылардың, мамандардың, қызметшілердің, қызмет көрсетуші кіші қызметкерлердің еңбекақысын төлеу айлық лауазымдық қызметақыға негізделген, және атқаратын лауазымына, орындайтын жұмысының күрделілігіне және жауапкершілігіне байланысты сараланады. БТК-ні қолданған жағдайда бұл факторлар қызметкерге сәйкес тарифтік топты бергенде ескеріліп, оған сәйкесінше лауазымдық қызметақы анықталады.

Тарифтік мөлшерлемелер болсын, лауазымдық қызметақылар болсын тек қана негізгі еңбекақыдан тұрады және атқарылатын

жұмыстың күрделілігін және жұмыскердің біліктілігін ескереді. Еңбектің қауырттылығы, шарттары, ауырлығы, зияндылығы, оны қолдану аясының маңыздылығы аудандық ерекшеліктері, жеке және ұжымдық еңбек нәтижелерінің сандық және сапалық параметрлері еңбекақыны төлеудің басқа элементтерімен ескеріледі (үстелімдер, қосымша төлемдер, аудандық коэффициенттер, сыйлықақылар), оларға қатысты тарифтік мөлшерleme (қызметақы) еңбек нормасы үшін төлеу ретінде бүкіл табысты қалыптастырудың негізі болып саналады.

Соңғы жылдары байланыс саласындағы және халық шаруашылығының басқа салаларындағы кейбір кәсіпорындар *еңбекақы төлеудің тарифсіз жүйесін (модель) енгізе бастады*. Еңбекақы төлеудің тарифсіз жүйесінің мәні бұл тұтынуға жіберілетін қаражаттар өндірістік ұжымның барлық мүшелері арасында олардың еңбектің жалпы нәтижелеріне қосқан жеке үлестеріне пропорционалды бөлінеді. Әрбір жұмыскердің жеке үлесі біліктілік деңгейімен, еңбекке қатысу коэффициентімен және жұмыс істелген уақытпен анықталады.

Жұмыскердің нақты еңбектік қайтарымының негізгі көрсеткіші бұл *біліктілік деңгейі*. Ол түрлі әдістермен анықталады, мысалы кәсіпорында күші бар тарифтік кесте негізінде, БТК-нің немесе әрбір жұмыскердің айлық тарифтік мөлшерлемесі (қызметақы) мен бұл кәсіпорындағы ең төменгі еңбекақы арасындағы ара қатынаспен.

Осылайша, баллдар саны әрбір жұмыскердің тұтынуға кеткен жалпы қаражат сомасындағы жеке үлесін анықтайды. Сонымен бірге әрбір жұмыскердің үлесі орындалған өндірістік тапсырманың көлеміне және жұмыс сапасына байланысты азайтылуы немесе арттырылуы мүмкін. Әрбір жұмыскердің *еңбекке қатысу коэффициентін* (ЕҚК) пайдалану арқылы бастапқы өлшемді түзету іске асырылады, бұл коэффициент ұжымның әрбір мүшесінің жеке өндірістік жетістіктерін және еңбектің жалпы нәтижелеріне қосқан үлесін көрсетумен сипатталады.

Жеке еңбекке қатысу коэффициенттерді анықтау мақсатында кәсіпорында жеке жұмыскерлер санаты үшін еңбекке қатысу коэффициенті (ЕҚК) жөнінде Ереже қабылданған. Бұл Ережеде орындаушылардың нақты санаттарының жұмыс сапасы анықталатын ең маңызды көрсеткіштер тізімі келтірілген, және жеке бас ЕҚК арттыру мақсатында сандық өлшем баллдарда не болмаса салыстырмалы бірліктерде орнатылған, яғни өндірістік жетістіктер жоғары болғанда баллдар беріледі керісінше жағдай орын алғанда

баллдар алынады. Жеке ЕҚК-тері ай сайын немесе орындаушының тікелей басшысымен не болмаса өндірістік ұжымның жиналасында орнатылады.

Бұл жағдайда жұмыскердің еңбекақысы тек қана біліктілігіне, жұмыс істеген уақытына және еңбек қызметінің жеке көрсеткіштеріне ғана тәуелді емес, сонымен қатар бүкіл кәсіпорын жұмысының нәтижелеріне байланысты болады, себебі тұтынуға кеткен қаражат көлемі кәсіпорын табысына, шығынына тікелей тәуелді болатындықтан.

Жоғарыда қарастырылған еңбекақы төлеу жүйесі тарифсіз деп аталсада, біліктілік деңгейін анықтау үшін тарифтік коэффициенттер жүйесі қолданылады. Сондықтан-да, еңбекақыны төлеуде реттеуіш механизмі ретінде тарифтік жүйеден оның сапасы мен күрделілігін ескерсек толық бас тарту негізсіз. Тарифтік жүйе қандай да бір формасында болсын барлық нарықтық экономикасы дамыған елдерде қолданылады. Сондықтан, ұйымдастырушылық, экономикалық және әлеуметтік факторлардың өзгеріп отыратының ескере келе оны ұдайы дамыту тапсырмасы тұр.

Еңбекақы төлеудің тарифтік жүйесі еңбектің әр алуан түрлерін бағалау үшін бастапқы деректерді орнатады. Ал жұмыскерлердің жалақысын есептеу кәсіпорында қабылданған еңбекақы төлеудің нысанымен анықталады. Еңбекақы төлеуді ұйымдастыру тәжірибесінде екі негізгі нысан қолданылады: *кесімді және - мерзімді*, сондай ақ олардың модификациялары.

Еңбекақы төлеудің кесімді нысаны бойынша қызметкердің жалақысы орындалған жұмыстың немесе дайындалған өнімнің әрбір бірлігі үшін алдын ала белгіленген бағамен есептеп жазылады. Еңбекақы төлеудің кесімді нысаны өндірімді есептеу тәсілі және қосымша ынталандырудың қолданылатын түрлеріне байланысты тікелей кесімді, жанама-кесімді, кесімді-сыйақылы, кесімді-прогрессивті және акордты болып бөлінеді.

Жалақының *тікелей кесімді нысаны кезінде* жұмысшының еңбекақысы өндірілген өнім бірлігіне белгіленетін бағалар бойынша төленеді, олар белгілі бір жұмыс разрядының тарифтік мөлшерлемесін осы операция үшін қабылданған өндіру нормасына бөлу арқылы анықталады. Осы еңбекақы төлеудің нысаны жұмысшының елеулі жеке материалдық қызығушылығын тудырады, бірақ оны жоғары жалпы жұмыс көрсеткіштеріне жетуге, сапаны арттыруға және материалдық ресурстарды үнемдеп жұмсауға нашар ынталандырады.

Жанама-кесімді нысаны кезінде жұмысшының жалақысының мөлшерін қызмет көрсетілетін кесімді-жұмысшылардың жұмысының

нәтижесне тікелей тәуелді қылдырады. Жалпы табыс көмекші жұмысшының мөлшерлемесін қызмет көрсетілетін кесімді-жұмысшылардың норманы орындаудың орташа пайызына көбейту, немесе жанама-кесімді бағаламаны қызмет көрсетілетін жұмысшылардың нақты өнім шығару мөлшеріне көбейту арқылы есептеледі.

Кесімді-сыйақылы нысаны кезінде жұмысшы тікелей келісім бағаламасы бойынша табыстың үстінен белгілі бір сандық және сапалық көрсеткіштері үшін қосымша сыйақы алады.

Жалақының *кесімді-прогрессивті нысаны кезінде* жұмысшының еңбекақысы белгіленген нормаларды орындау шегінде тікелей кесімді бағалама бойынша, ал осы бастапқы нормалардан артық өндіру кезінде көтеріңкі бағалама бойынша төленеді.

Акордты-кесімді нысаны кезінде бағалама жекелеген операцияларға емес, бірақ бар жұмыс көлеміне немесе оның аяқталған кезеңіне орнатылады. Акордты төлемнің мөлшері қолданыстағы уақыт (өнімділік) және бағалама нормалары негізінде анықталады. Әдетте аккордты-кесімді еңбекақы төлеу нысаны кезінде жұмысшыларға тапсырманы орындау мерзімдерін қысқартқан үшін сыйақы төленеді, бұл осы нысанның еңбек өнімділігін арттырудағы ынталандырушы рөлін күшейтеді.

Кесімді еңбекақы төлеу нысанын және оның модификациялары мүмкін мынадай шарттар сақталған кезде: еңбек шығындарын дұрыс бейнелейтін өндірудің сандық көрсеткіштері бар; жұмысшыларға белгіленген нормалармен салыстырғанда қызмет шығарудың көлемін ұлғайту үшін нақты мүмкіндіктер жасалған; осы жұмыс орнында қызмет немесе орындалатын жұмыс көлемін арттыру қажеттілігі бар; көрсетілетін қызмет немесе жасалатын жұмыс көлемін нақты есепке алу іске асырылған; өндірістің өсуі кезінде көрсетілетін қызметтердің сапасының нашарлауын, өндірістік технологияларының және қауіпсіздік ережелерінің бұзылуына жол берілмейді.

Эксплуатациялық байланыс кәсіпорындарында түсетін жүктеме көлемі байланыс қызметтеріне скраныспен шектелген жерлерде, және де, талап етілетін сапалық параметрлеріне сәкес келмейтін қызметтерді ауыстыру мүмкіндігі жоқ болғандықтан қызмет сапасына жоғары талаптар қойылатындықтан кеңінен тарамған. Бұл еңбекақы төлеу нысанын кеңінен және тиімді қолданатын құрылыстық байланыс кешені ұйымдары бұған кірмейді. Эксплуатациялық байланыс кәсіпорындарында кесімді еңбекақы төлеу нысанын өңдеу жұмыстарын орындау және байланыс құралдарын дамыту кезінде оларды аяқтау мерзіміне жоғары талаптар қойлатын жағайда пайдалануға болады.

Негізгі қызметі байланыс кәсіпорындарында *еңбекақы төлеудің мерзімді нысаны* кеңінен тараған, оның екі түрі бар: қарапайым және сыйақылы.

Қарапайым мерзімді нысаны кезінде жалақы мөлшері тарифтік мөлшерлемеге немесе қызметақыға және жұмыс ітселген уақытқа байланысты. *Мерзімді-сыйақылы нысанында* жұмысшыларға жұмыс істелген уақыт тарифы бойынша төлемнен артық еңбекте жоғары сандық және сапалық көрсеткіштерге жеткен үшін сыйақы төленеді. Мерзімді еңбекақы төлеуді тиімді қолдану нақты істелеген жұмысты сенімді есептеу, жұмысшыларды, басшыларды, мамандар мен қызметшілерді объективті тарифтеу, уақытпен істейтін жұмысшылардың әрбір функционалдық тобы бойынша еңбегін ұйымдастыруды реттейтін қызу нормалары мен нормативтерін кеңінен қолдануды көздейді.

Еңбекақы төлеудің ынталандыру рөлін арттыру мақсатында қолданыстағы тарифтік ставкалар мен қызметақылар негізінде есептелетін жалақымен қатар жұмысшылар жоғары сандық және сапалық көрсеткіштерге жеткен үшін сыйақы алады. Байланыс саласындағы жұмысшыларға сыйақы төлеу жүйесі орындаушыларды жоғары өндірістік нәтижелері үшін материалдық көтермелеу әдістерін таңдаудағы кәсіпорындардың кең дербестігінде негізделген. Кәсіпорындар жұмысшылардың әрбір санаты үшін сыйақы төлеу көрсеткіштері мен шарттарын әзірлейді, сыйақы төлеу көздері мен мерзімдерін белгілейді.

Сыйақы төлеу көрсеткіштерін таңдау үшін нақты жұмысшылаға оларды орындаудың тікелей тәуелділігі, сонымен қатар олардың ұжымның өндірістік қызметінің жалпы нәтижелеріне әсері негізгі критерийі болып табылады. Еңбектің сандық және сапалық көрсеткіштер арасындағы өзара байланыс та маңызды болып табылады.

Байланыс саласындағы кәсіпорындарда және кәсіпорын иелігінде –қалатын сыйақы көздері болып табылады. Еңбекақы төлеу қорынан сыйақы әдетте жұмысшыларға төленеді, ал пайданың есебінен еңбек ұжымының барлық жұмыскерлеріне материалдық ынталандыруға арналған сыйақы қоры қалыптасады. Байланыс кәсіпорындарында жеке сыйақы емес, табыстың есебінен ұжымдық сыйақы төлеу кеңінен тарады. Жұмыс қорытындысы бойынша өндірістік бөлімшеге (цех, бригада) есептелген сыйақылардың күнтізбелік кезеңдегі (ай, тоқсан) жалпы соммасы еңбекке қатысу коэффициенттері бойынша жалпы еңбек нәтижелеріне әрбір адамның үлесіне сәйкес еңбек ұжымының мүшелерінің арасында бөлінеді. Инфляция мен тұтыну тауарлары бағасының өсуін ескере отырып ақшаның құнсыздануына және нақты жалақының азайуына

жол бермеу үшін сыйақыларды ай сайын төлеп отыру ұсынылады.

Қазіргі жағдайда еңбекке ынталандырудағы сыйқының рөлі айтарлықтай өзгерді. Олар еңбек ұжымдары мен жеке жұмыскерлердің нәтижелік көрсеткіші бола бастайды. Нарықтық экономикасы дамыған елдердің тәжірибесі бойынша жылына 1-2 рет төленетін табыстан қалыптасатын сыйақылар жалпы кәсіпорынның жұмысының тиімділігін көтерудегі жұмыскерлердің қызығушылығын нығайту үшін өте үлкен материалдық ынталандыру болып табылады. Ал ағымдағы сыйақыны төлеуге арналған еңбекақы төлеу қорының қаражаттарын тарифтік мөлшерлемелер мен жалақыларды көтеру үшін қолдану абзал, бұл еңбектің мәні және қызметкерлердің әлеуметтік қорғалуын арттыруға мүмкіндік береді.

Еңбекақы төлеуді ұйымдастыруды жетілдіруде тікелей кәсіпорындарда әкімшілік және еңбекшілердің өкілді органдары (кәсіподақтар) арасында жасалатын *ұжымдық шарттар* және *салалық тарифтік келісімдер* маңызды бағыт болуы тиіс.

Салалық тарифтік келісімдер тарифтік мөлшерлемелер мен қызметақылар жүйесі, жеңілдіктер мен әлеуметтік кепілдіктер жүйесі, еңбек өнімділігінің өсуінің қажетті қарқынын қамтамасыз ететін шараларды қамптып көрсету керек.

Кәсіпорындардағы *ұжымдық шарттар* еңбек тиімділігін арттыру жөніндегі нақты іс-шаралар негізінде ең төменгі және орташа жалақының жүйелі өсуін көздеу, жұмысшылардың жекелеген санаттары үшін еңбекақы төлеудегі жүйелер мен нысандарды және тарифтік мөлшерлемелер мен қызметақылардың мөлшерін, сондай-ақ үстемеақылар, қосымша ақылар, сыйақылар, жеңілдіктер мен өтемақыларды қолдану тәртібін белгілеу керек.

Келісімдер мен шарттарда бекітілген еңбекақы төлеу принциптерін орындау жалақының ұдайы өндірістік функциясын қамтамасыз етуге және еңбек өнімділігінің өсуіне, қызмет көрсету сапасын арттыруына, өндірістік қорлар мен материалдық ресурстарды үздік пайдалануға ынталандырушы әсерін күшейтуге мүмкіндік береді.

1.8.

ӨНЕРКӘСІП ҚЫЗМЕТІНІҢ ӨНДІРІСТІК ШАРУАШЫЛЫҒЫН ЖОСПАРЛАУ МЕН БАҚЫЛАУ

Нарық жағдайында мемлекет кәсіпорынға ешқандай директивті тапсырма бермейді. Кәсіпорын өз қызметін өзі жоспарлайды және өндірістік өнімге деген сұраныс пен кәсіпорынның қажетті

ресурстармен қамтамасыз етілуіне сүйене отырып даму келешегін анықтайды. Жоспарлар негізін материалдық-техникалық ресурстарды жеткізушілермен және өнімді қолданушылармен бекітілетін келісімшарттар құрайды.

Нарық жағдайында жоспарлау-бұл армандаған болашақты жоспарлау және оған жетудің тиімді жолдарын анықтау.

Жоспарлау - болашаққа қойылған мақсаттар мен тапсырмаларды анықтау, оларды жүзеге асыру және ресурстық қамтамасыз ету әдістерін сараптау.

Жоспарлаудың негізгі қағидалары:

1) өнеркәсіп мақсаттары мен тапсырмаларын дәлелдеу қағидалары. Сонымен қатар келесі мақсаттарды ажыратады: шаруашылық-экономикалық, өндірістік-технологиялық, ғылыми-техникалық, әлеуметтік, экологиялық;

2) жүйелілік қағидасы;

3) ғылыми қағида;

4) үздіксіздік қағидасы;

5) жоспардың теңгерімділігі қағидасы;

6) директивтілік қағидасы.

Кәсіпорында жоспарлаудағы маңызды мақсаттар болып табылады: сатылымдар көлемі, табыс пен нарықтағы үлес.

Жоспарлау кезеңінің ұзақтығына байланысты перспективалық (ұзақмерзімдік және орташа мерзімдік) және ағымдағы (қыскамерзімдік) жоспарлауды ажыратады.

Ұзақмерзімдік жоспарлау үшжылдық немесе бесжылдық кезеңді қамтиды және «өнім-нарық» аясында кәсіпорынның жалпы стратегиясын анықтайды. Жоспарды құрастыру барысында өндірісті кеңейту мен шығындарды азайту нұсқалары зерттеледі. Өнімнің тізімдемесіндегі өзгерістер болжанады және қызметтік аядағы саясат айқындалады. Бұл жоспардың нәтижесі ұзақмерзімдік мақсаттарды тұжырымдамалау, ұзақмерзімдік жобаларды құрастыру және негізгі аяларда ұзақмерзімдік саясатты қабылдау.

Орташа мерзімді жоспарлау (2-3 жыл) барлық бөлімшелердің жеке бағаларының негізінде олардың мүмкіндіктерін ескереді. Маркетинг бойынша өнеркәсіп жоспары, өндіріс жоспары, еңбек және қаржы жоспары жасалынады.

Ағымдағы жоспарлау әдетте бір жылға, жарты жылға, бір тоқсанға, айға жоспарланады және өндіріс көлемінен, еңбек пен жалақы жоспарынан, материалдық-техникалық қамтамасыз етуді жоспарлаудан, өзіндік құннан, кірістерден, табыстылықтан тұрады.

Жоспарлауда келесі негізгі әдістер қолданылады:

■ нормативтік-озық нормалар негізінде ресурстарды пайдалану

- баланстық- өзара байланысты материалдық, қаржылық және еңбек баланстарының барлық жүйелері бойынша ресурстарды пайда болу көздерімен бірге қолдану бағыттарын мақсатты түрде үйлестіру;

- экстраполяция-өткенде анықталған кәсіпорынның даму үрдісі болашаққа да таралады;
- интерполяция-өнеркәсіп болашаққа мақсат қояды және соны ескере отырып, аралық жоспарлық көрсеткіштерді анықтайды
- факторлық-маңызды факторлардың жоспарлық көрсеткіштер өзгерістеріне әсерін есептеу негізінде;
- қалыптамалық-өндірістік бөлімшелер мен көрсеткіштер арасында өзара байланыс үлгісін қалыптастыру жолымен
- ЭЕМ қолдану арқылы экономикалық-математикалық үлгілеу және т.б.

Өнеркәсіптің даму стратегиясын жасау мақсаты өндірісішілік резервтермен сыртқы қоршаған ортаның өзара байланысындағы ғылыми-техникалық потенциалды максималды жүзеге асыру негізінде оның тиімді қызмет көрсетуінің негізгі бағыттарын анықтау болып табылады.

Кәсіпорынның стратегиялық жоспары да сондай реттілікпен құрастырылады:

- 1) іскер қоршаған сыртқы және ішкі ортаның сараптамасы;
- 2) кәсіпорынның шаруашылық саясатын анықтау;
- 3) базалық стратегияны құрастыру және стратегиялық баламаны тандау;

- 4) қызметтік стратегияларды қалыптастыру: маркетинг, ҒЗТҚЖ, өндіріс, ұйымдық өзгерістер, сонымен қатар қаржылық, әлеуметтік және экологиялық стратегиялар.

Кәсіпорынның стратегиялық жоспары келесі бөлімдерден тұрады:

- қызметтің мақсаттары мен бағыттары
- ағымдағы және ұзақмерзімдік тапсырмалар
- базалық стратегия
- қызметтік стратегиялар
- маңыздырақ бағдарламаларды сипаттау
- сыртқы операцияларды сипаттау
- күрделі салымдар көлемі және ресурстарды бөлу
- резервті стратегияларды құрастыру

Базалық стратегияның келесі түрлері бар:

- кәсіпорындағы өндіріс көлемін, сатылымды, капиталдық кірістерді арттыруды көздейтін өсу стратегиясы;
- тұрақтандыру стратегиясы-сатылым көлемі мен табыстың

- тұрақсыздық жағдайындағы кәсіпорын қызметінің жоспары;
- күнкөріс стратегиясы-кәсіпорын қызметінің терең дағдарыс жағдайында қолданылатын қорғаныс стратегиясы.
 - Кәсіпорын стратегиясының маңызды құрамабөліктерінің бірі болып қатерді жоспарлау табылады. Бұл жаспардың мағынасы-сыртқы орта ауытқушылықтарына жоғары деңгейде төтеп беру және осы ауытқулар салдарынан болатын шығынды азайту;
 - Стратегияны таңдау әдістері:
 - PIMS әдісі-стратегиялық факторлардың кәсіпорын тиімділігінің көрсеткіштеріне әсерін үлгілеу (табыстылық, кіріс);
 - теріс түсіну әдісі-кәсіпорын шығынының мөлшерінің оның көлеміне тәуелділігіне байланысты құрылады;
 - тауардың өмірлік кезеңі әдісі, яғни, әрбір саты үшін (ұғыну, өсу, жетілу, құлдырау) өкілетті стратегиялық бағыттар мен әрекеттер анықталады;
 - Бостондық кеңестік топ әдісі (қалыптамалық). Бағалық қалыптаманы құрастыратын көрсеткіштер болып кәсіпорынның өсу қарқыны және берілген кәсіпорынмен бақыланатын нарық үлесі табылады;
 - «мак-кинси» (қалыптамалық) әдіс-негізгі бағалау көрсеткіштері болып кәсіпорынның бәсекелестік қалыбы (әлсіз, орташа, мықты) және нарықтың тартымдылығы (ұқсас үш баға) табылады.

Кәсіпорын жоспары келесі негізгі бөлімдерден тұрады:

- маркетингтік бағдарлама-өнімнің (қызметтің) негізгі түрлеріне және барлық өнімге арналған маркетинг жоспары;
- өндірістік бағдарлама-сапаның артуын есепке ала отырып бағалық (жалпы, тауарлық және жүзеге асырылатын өнім көрсеткіштерінде) және табиғи көріністегі өнімнің жеке түрлерін өндіру тапсырмалары;
- ғылым мен техниканы дамыту жоспары- жаңа өнімдерді құрастыру мен игеру, жаңа техника мен технологияны енгізу шаралары;
- еңбек пен мамандар жоспары-еңбек өнімділігінің, санат бойынша қызметкерлер санының, еңбекақы қорының, қызметкерлердің орташа жалақысының, қызметкерлер мен жұмысшыларға және оларды қамтамасыз ету көздеріне қосымша мұқтаждықтың баланстық есебінің артуы;
- күрделі құрылыс жоспары-күрделі қаржы жұмсаудың, құрылыс және құрылыстық-өңдеу жұмыстарының, кәсіпорынның техникалық қайта жабдықталуының, негізгі қорлар және өндірістік күштілік әрекетін енгізудің көлемі;
- материалдық-техникалық қамтамасыз ету жоспары-өнеркәсіптің материалдық-техникалық ресурстарға және жалпы шикізаттың,

материалдардың, отынның, қуаттың шығындарының азаюын есепке ала отырып, оларды қанағаттандыру көздеріне деген мұқтажыңды анықтау;

- өндіріс шығындары, кіріс пен табыстылық жоспары-өнімнің негізгі түрлерінің, жалпы тауарлық және жүзеге асырылған өнімнің өзіндік құны; өндіріске кеткен шығын сметасы; әрекет түрлері және толықтай өнеркәсіп бойынша кіріс пен табыстылық;
- қаржылық жоспар-жеке айналымдағы қаржыға деген мұқтаждық пен олардың айналымын жылдамдату бойынша тапсырма; кірістер мен шығындар балансы; қаржымен өзара қатынас, несиелік қатынастар;
- ұжымды әлеуметтік дамыту жоспары-кәсіпорын жұмысшыларының еңбек, демалыс және тұрмыстық жағдайын жақсарту жоспары;
- табиғатты қорғау мен табиғат көздерін оңтайлы пайдалану шаралары жоспары-су көздерін қорғау мен тиімді пайдалану; минерал көздерін қорғау мен тиімді пайдалану.

Жоспарлауда қолданылатын көрсеткіштер бөлінеді:

- экономикалық мазмұны бойынша-табиғи, еңбектік және бағалық;
- экономикалық тағайындалуы бойынша-сандық және сапалық(еңбек өнімділігі, қор қайтарымы, материалдық сыйымдылығы);
- затты сипаттау әдісі бойынша-абсолютті (кіріс) және қатыстық (табыстылық).

Оперативтік жоспарлау - бұл өнеркәсіп пен оның бөлімшелерінің жоспарын толықтай жасау. Ол байланыстырады::

- кәсіпорынның ағымдағы жоспарын талдап тексеру мен тапсырманы әрбір цехқа, бөлімге, бөлімшеге, бригадаға, жұмысшыға жеткізуден тұратын күнтізбелік жоспарлау. Жоспарлар мен графиктер айға, он күндікке, бір күнге, ауысымға, кей кездері әр сағатқа құрастырылады;
- өндірістік үрдістің жүзеге асуын толықтай бақылауды және келеңсіздіктер мен әрбір жұмыс орнындағы жұмыс ауытқушылықтарының алдын алуды қамтамасыз ететін диспетчерлендіруді;жұмыс орнына шикізатты, материалдарды, дайындамаларды, құралдарды жеткізуді қамтамасыз ету; құралдың жөндеу жұмыстарын бақылау; қуаттың, отынның, сығылған ауаның берілуін; дайын өнімдер мен өндіріс қалдықтарын шығару; сапа бақылауын ұйымдастыруды.

Ажыратады: цехаралық жоспарлау; цехішілік оперативтік жоспарлау.

Жылдық жоспарлау мазмұны бойынша толық және нақты болып

табылады. Оны жасау барысындағы бастапқы мәліметтер: өнімге деген болжанған сұраныс; техникалық сипаттама; қаржылық шектеулер; мүмкін болатын аяқ асты өзгерістер туралы мәліметтер.

Сонымен қатар көлемі мен нөмірленуі бойынша өнім шығарылымын қамтамасыз ету үшін өндірісті жақын арада қолда бар ресурстармен, өндірістік процесті ұйымдастыру шараларымен қамтамасыз ету мүмкіндігі анықталады.

Жылдық жоспар- бұл өндіріс көлемін және өнім өтімін, жұмыс күшін пайдалануды, күрделі қаржы бөлуді, жаңа өнім шығарылымы графиктерін және соған қажетті барлық ресурстар мен өнеркәсіп табысын жоспарлауды анықтайтын құжат.

Жылдық жоспар тұрады: өнімді өндіру мен өткізу жоспары (өндірістік бағдарлама); ғылым мен техниканы дамыту; өндірістің экономикалық тиімділігін жетілдіру шаралары; күрделі қаржы бөліністерінің және күрделі құрылыс көлемі; материалдық-техникалық қамтамасыз ету жоспары; еңбек пен мамандар жоспары; өзіндік құн, кірістер мен табыстылық жоспары; қаржылық жоспар; ұжымды әлеуметтік дамыту жоспары; табиғат көздерін қорғау жоспары.

Бизнес-жоспар- кәсіпорын өз мақсаттарын өзгерген, анықталмаған, бәсекелестік шаруашылық ортасында жүзеге асыру барысында соқтығысатын мәселелерді суреттеуге мүмкіндік береді. Осы мәселелерді анықтау мен оларды шешу жолдарымен қамтамасыз етеді. Ол негізінен қаржылық-экономикалық әрекетте жеміске жетуге бағытталған.

Бизнес –жоспардың құрылымы қатаң регламенттелмеген, бірақ бизнес-жоспардың келесі макетін ұсынуға болады: резюме (бизнес-жоспардың қысқаша мазмұны); өнеркәсіптің орналасқан жері; әрекет мақсаты; әрекет түрін, өнім(қызмет) сипаттамасын суреттеу; бәсекелестік және өнеркәсіптің бәсекелестік артықшылықтары; жоғарғы экономикалық әрекет; маркетинг стратегиясы; сатылымды жоспарлау; өнімді техникалық жөндеу жоспары; өндіріс жоспары; өнеркәсіпті басқару; қызметкердің сипатнамасы; материалдық-техникалық қамтамасыз етілуі; қатерді бағалау; қаржылық жоспар; жоба тиімділігі.

Банктен несие алу барысында бірақ өзгешелеу бизнес-жоспар қабылданған. Бизнес-жоспардың объективті бағалануын алу керек. Мүмкінбік болса, бизнес-жоспар бойынша қорытындыны аудитор жасауы тиіс.

Халықаралық тәжірибеде жоспарды (бизнес-жоспарды)

дәлелдеу үшін бірнеше жалпылама көрсеткіштер қолданылады: таза ағымдағы құны; табыстылығы; тиімділіктің ішкі коэффициенті (табыстылықтың табалдырықтық мәні); күрделі қаржы бөліністерін қайтару кезеңі (өтемділік мерзімі); максималды ақша жылысы (жобаның қаржыландырылуының қажетті мөлшерін көрсетеді және барлық шығындарды жабу көздерімен байланысты болуы керек); шығынсыздық нормасы («нөлдік кіріс» қамтамасыз етілетін шығарылатын өнімнің минималды мөлшері, сатылымнан түскен табыс өндіріс шығынына тең).

Кәсіпорынның жылдық өнеркәсіптік бағдарламасында дамудың келешектік жоспары, мемлекеттік тапсырыс, тұтынушылар мен жеткізушілер арасындағы шаруашылық келісімшарттары мен өнімділіктің күштілігі негізінде өнімді дайындау сапасы, нөмірленуі және мерзімі анықталады, яғни, жоспарлық кезеңде көзделген өнімділік көлемі.

Өндірістік бағдарлама келесі түрде есептеледі:

- тұтынушылармен келісе отырып, жоспарланған жылда жүзеге асырылатын өнімнің барлық нөмірленуі мен сұрыптамасы орнатылады;
- жоспарланған кезең соңына қоймадағы және жолдағы дайын өнім қорының нормативтері, сонымен қатар жоспарланған жылдың басында күтілетін қордың қажетті өзгерістері есептелінеді;
- жоспарланған жылдағы аяқталмаған өндіріс пен оның қажетті өзгерістерінің нормативтік деңгейі анықталады.

Өндірістік бағдарламаны жасау барысында берілген жұмыс көлемінің бірлігі мен көрініс беру әдісін дұрыс таңдау үлкен маңызға ие. Осы мақсаттарда табиғи, еңбектік, бағалық өлшеуіштер қолданылады.

Толықтай кәсіпорын бойынша тауарлық, жалпы және жүзеге асырылған өнім көрсеткіштері ақшалай тұлғаланымда орнатылады. Өндіріс көлемін өлшеудің барлық белгілі кемшіліктеріне қарамастан оны күнделікті қолдану өнеркәсіптің барлық салалары және барлық өнеркәсіп бойынша жинақтық мәліметтер алу мүмкіндігімен және шығарылым динамикасын есептеу мен зерттеу мүмкіндігімен түсіндіріледі.

Жоспарлау үрдісі жоспарды жасаудан, оларды жүзеге асыруды ұйымдастырудан және орындалуын қадағалаудан тұрады.

Жоспарлаудың нәтижесі болып жоспар-жағдаяттық, ғылыми-техникалық, экономикалық болжамдар мен қойылған мақсаттар негізінде қалыптасқан әрекеттердің уәждемеленген үлгісі табылады.

Барлық сипатнамасы бойынша жоспар болуы мүмкін:

- директивті, яғни, бекітілген көрсеткіштерді міндетті түрде орындау;
- индикативті, яғни, бағдарланған сипатқа ие.

Болжау мен жоспарлауды ажырата білу керек. Болжау үрдісінде болжау сәтінде қалыптасатын өнеркәсіптің, оның салаларының осы немесе басқа да беалыстардағы экономикасының мүмкін болатын жағдайын бекітеді.

Жоспарлай отырып, адамдар мақсатқа жету үшін не жасау керектігін анықтайды. Болжауға қарағанда жоспарлау кезінде мақсат қою маңызды.

Байланыс саласындағы жоспарлау экономиканы, жеке өнеркәсіптерді, сонымен қатар толықтай жүйелерді реттеу әдістерінің бірі болып табылады.

Кәсіпорын әрекетін жоспарлаудың негізгі қағидаларына жатқызуға болады: мерзімділік, жоспарлудың үздіксіздігі, дәлелденгендігі, мақсатты бағытталғандығы, ғылымилығы, алдыңғы бөлімдер мен олардың тапсырмаларын жүзеге асырудың артықшылығы, өзара қиыстыру мен үйлестіру, кешенділік, үнемділік (тиімділік), ақпараттылық, икемділік, нақтылық, жоспарлау үрдісіне барлық жұмысшылардың қатысу қағидалары.

Әрине, жоспарлау өздігінен жеміске жетуге мүмкіндік бермейді, әсіресе, заманауи тез өзгеретін жағдайларда. Алайда, жоспарлау- осындай жетістікке жетуге қажетті жағдай.

Нарықтағы болашақ белсенділік стратегиясының мазмұнын, сонымен қатар жалпы желілік өндірістік үрдістегі орнын ұғыну оператор-фирмадан жеткілікті қысқа мерзімге, ереже бойынша, тоқсандарға бөле отырып бір жылға нақты жоспарлар жасау негізінде стратегиялар мен желілік міндеттерді жүзеге асыру бойынша белгілі бір әрекеттерді талап етеді.

Жоспар, жоспарлаудың нәтижесі ретінде сыртқы орта әрекетін, жеке мүмкіндіктер мен қойылған мақсаттарды болжау негізінде құрастырылған уәждемеленген үлгі болып табылады.

Әрбір жоспар сандық өлшенген мақсаттардан ғана емес, оларға жету құралдарынан да тұруы керек: оларға жету үшін бөлінген ресурстар мен бағдарламалар саны-өнеркәсіптің жоспарланған қаржысы.

Қаржыны құрастыру сатылары келесідей сипатталуы мүмкін: мақсаттарды анықтау, жоспарлау, ұйымдастыру, бақылау, үйлестіру, өзара әрекеттесу және уәждеме.

Кәсіпорын жоспары- кәсіпорын мақсаттары мен қолданылатын ресурстар туралы ақпаратқа ие құжат түрінде рәсімделген

операторлар, ереже бойынша үш бөлімнен тұрады.

1. Әрекеттің соңғы көрсеткіштерін сипаттайтын жоспарлық көрсеткіштер:

- желінің даму көрсеткіштері (ұзақтық, байланыс арналарының саны, нөмірдік сыйымдылық)
- табиғи көріністе көрсетілетін байланыс қызметтерінің көлемі;
- көрсетілетін қызмет сапасы;
- көрсетілген қызмет пен тарифтер кірісі.

2. Кәсіпорын ресурстарының көлемі мен пайдаланылуы:

- қызметкерлер құрамы, саны, оларды дайындау деңгейі және еңбек ресурстарын қолдану көрсеткіштері, еңбекақы шығындары;
- кәсіпорынның егізгі қорларының көлемі, құрылымы, қозғалысы сонымен қатар жағдайы, олардың өндірістік мықтылығы;
- кәсіпорынның айналымдағы қаражаты, оларды жабу көздері;;
- күрделі құрылыс, қайта құрастырылымдар, қайта жабдықтау түбегейлі жөндеу.

3. Толықтай ресурстар шығыны мен оларды қолдану туралы ақпараттар синтезделетін әрекеттің синтетикалық көрсеткіштері жоспарланады:

- баптар бойынша пайдалану шығындары
- салықты жабуды қоса отырып, оны бөлу, табыстылық;
- резервтерді есепке ала отырып акционерлік капитал.

Жалпыланған түрде активтердің барлық пассивтерді жабуы тиіс кәсіпорынның қаржылық жағдайын сипаттайтын кәсіпорынның активтері мен пассивтері жоспарлық баланста көрініс береді.

Жоспарлаудың жалпы жүйесінің шегінде маркетинг жоспары және қоршаған ортаға байланыс кәсіпорындары келтірген экологиялық қатер мен зақымды бағалауды ескеретін бизнес-жоспар өзіндік мағынаға ие.

Экологиялық қатер-бұл қоршаған ортадағы жағымсыз өзгерістердің пайда болу мүмкіндіктерінің бағасы. Бұл өзгерістер антропогендік әсер салдарынан немесе қоршаған ортаға келтірген басқа да әсерлер салдарынан болуы мүмкін. Сонымен қатар «экологиялық қатер» деп белгілі бір уақытта мүмкін болаған шығындар түрінде көрініс беретін қоршаған ортаға келтірілген зиянның ықтимал өлшемін түсінеді. Экологиялық қатерді бағалау барлық деңгейде жүргізіле алады-нүктеліден бастап жаһандыққа дейінгі.

Қандай да бір өндірісті немесе шаруашылық қызметінің басқа да жобаларын ұйымдастырмас бұрын экологиялық қатерді бағалау жүргізіледі.

Экологиялық қатерлер фактілер мен ғылыми болжамдарды зерттеуден тұратын ғылыми зерттеу жұмыстарын жүргізу арқылы бағаланады. Нәтижесінде берілген аймаққа ластаушы факторлардың немесе табиғатқа зиянды басқа да агенттердің ары қарайғы әсерлерінің деңгейін түсінуге және берілген жобаның жүзеге асуына мүмкіндік беретін жұмыс пайда болады.

Экологиялық қатерді бағалауды жүргізу барысында келесі рұқсат етілетін экологиялық қатер ережелері ескеріледі.

- табиғат аясындағы шарасыз шығындар көлемі;
 - табиғат аясындағы минималды шығындар көлемі;
- қоршаған ортаға келтірілген шығындардың орнын толтыру мүмкіндіктері;
- адамденсаулығына зиян келтірмеуі;
 - жобаны енгізуден және экологиялық зияннан болатын экономикалық эффекттің мөлшерлестігі.

Адам өміріне төнген қауіптер арасында экологиялық қатер әрқашан негізгі және ең қауіпті бола бермейді. Статистикаға сәйкес уақытынан ерте болатын өлімнің және денсаулыққа зиян келтірудің басқа да қатерлері бар.

Экологиялық қатерлер бірнеше түрге жіктеледі және сипатталады.

Жеке. Бұл экологиялық қатер нысаны міндетті түрде адам болып табылады. Дұрысы ол өмір сүрі көзі және қатер көзі де болып келеді. Осы экологиялық қатер нәтижесінде адамға жарақаттар келтірілуі, адам ауырып қалуы мүмкін, мүгедектік немесе өлім тудырылады.

Техникалық. Мұндай қатер нысаны әртүрлі техникалық нысандар мен жүйелер. Техниканың жетілмеуі мен осындай нысандарды пайдалану ережелерінің бұзылуы апаттарға, жарылыстарға және зілзалаға әкеледі.

Экологиялық. Экологиялық жүйелер де экологиялық қатер нысаны бола алады. Оның көзі болып берілген ауданның немесе толықтай аймақтың табиғи жағдайына адамның араласуы табылады.

Әлеуметтік экологиялық. Бұл қатердің нысаны болып төтеп беруші әлеуметтік топ табылады. Оның көзі төтенше жағдай мен өмір сапасының төмендеуі болуы мүмкін. Нәтижесінде әлеуметтік

топта келесідей жағымсыз жағдайлар орын алуы мүмкін: топтық жарақаттар, аурулар, өлімнің артуы.

Экономикалық. Материалдық ресурстар да экологиялық қатер нысаны бола алады. Бұл өндірістің жоғары қауіптілігі немесе оны ұйымдастыруға арналған табиғат ортасының жағымсыз жағдайлары нәтижесінде орын алуы мүмкін. Осы экологиялық қатер қауіпсіздік шығыны мен жеткіліксіз қорғаныс нәтижесіндегі экологиялық залалдың арту мүмкіндігін бағалайды.

Экологиялық қатерді дұрыс емес бағалау жеке облыс үшін және де толықтай аймақ үшін де қайта қалпына келмейтін салдарға әкелуі мүмкін.

Экологиялық қатерді бағалау экологиялық маңызды оқиғалар мен залалдар, экологиялық фактордың халықтың амандығының санитарлық-экологиялық жағдайына әсері, қоршаған ортаның ластануының биоценоздардың жағдайына әсері туралы қолда бар ғылыми және статистикалық мәліметтер негізінде жүргізілуі мүмкін.

Экологиялық қатерді бағалау - қоршаған орта жағдайына, халықтың денсаулығына, өнеркәсіп қызметіне жағымсыз әсер ететін және қоршаған ортаның ластануы, экологиялық талаптардың бұзылуы, табиғи және техногендік сипаттағы төтенше жағдайлар салдарынан пайда болған жағдайлардың орын алу мүмкіндігін анықтау мен бағалау.

2002 жылдың 10 қаңтарындағы «Қоршаған ортаны қорғау туралы» Федералдық Заң экологиялық қауіпті жағдайлар орын алған кезде заңды және жеке тұлғаның мүліктік мүдделерін қорғау үшін міндетті мемлекеттік экологиялық сақтандыру жүзеге асырыла алатындығын орнатты. Ресейде 2006 жылы экологиялық сақтандырудың сынамалы жобалары кеңінен талқылана батады.

Экологиялық сақтандыру - қоршаған ортаның (пайдалы жерлер, су ортасы немесе әуе бассейні) аяқасты нормативтен жоғары ластануы салдарынан сақтандырушыларға, сақтанғандарға және үшінші тұлғаларға зиян келтірілген жағдайда сақтандыру қорғанысын құруға бағытталған экологиялық қатерді сақтандырудың алуан түрлерінің жиынтығы.

Экологиялық сақатндыру жүйесі келесі түрлерден тұрады:

- қоршаған ортаға зиян келтіргендігі үшін жоғары қауіптілік көзі болып табылатын заңды тұлғалар (ұйымдар, кәсіпорындар, мекемелер) мен тасымалдаушылардың (қауіпті жүк) жауапкершілігін сақтандыру);

- экологиялық апаттар немесе залалдар салдарынан зиян келтірілген жағдайда мүлікті сақтандыру (жер нысандарын немесе басқа да жылжымайтын мүліктерді, ғимараттарды сақтандыру);
- азаматтардың жеке сақтандырылуы: жоғары қауіптілік көзіне жатқызылатын ұйым (кәсіпорын, мекеме) жұмысшыларының немесе жоғары қауіптілік көздері әсер етуі мүмкін аймақтағы азаматтардың өмірлері мен денсаулығын сақтандыру.

Экологиялық сақтандыру институты жоспарланған шаруашылықтық және басқа да әрекеттегі экологиялық қауіптілік жорамалдары нәтижесінде пайда болды. Экологиялық сақтандырудың тағы бір ерекшелігі анықталмаған төтенше залалдың орны толтырылу мүмкіндігі.

Желілік-кабельдік құралдарды пайдалану жұмыстары техникалық қызмет көрсету, ағымдағы және түбегейлі жөндеу жұмыстары бөлімдерінен тұратын жылдық өндірістік жоспарға сәйкес орындалады. Жылдық жоспарға сәйкес **жұмыстың тоқсандық график-жоспары** құрастырылады.

Жылдық өндірістік жоспарлар мен график- жоспарларды құрастыру бойынша ережелер 4.4 бөлімшеде «Байланыстың кабельді желілерінің, ауа және аралас жергілікті желілердің жөндеу жұмыстары мен техникалық қызмет көрсету ережелері» берілген».

График-жоспарлар желілік-кабельдік жабдықтардың, ауа-райы жағдайларының және басқа да жағдайлардың өзгерістеріне байланысты түзетіледі.

Байланыстың кабельдік және арналық жабдықтарының тексерістерінің кезеңділігі 1.6 кестеде келтірілген.

Байланыстың арналық жабдықтарының кабельші-дәнекерлеушілері мен электромонтерлерінің жұмыстарын бақылау құрылымдық бөлімшелердің лауазымды тұлғаларымен жеке және орындалатын жұмыстың күрделілігі мен маңыздылығын, көлемін ескере отырып, телефон арқылы жүзеге асырылады.

Желілік-кабельдік жабдықтардың жөндеу жұмыстарымен айналысатын кабельші-дәнекерлеушілер мен электромонтерлердің жұмыстарын тіркеу жөндеу жұмыстарын орындау міндеті немесе осы жұмысты қабылдау нәтижелері бойынша жүргізіледі.

Ауылдық телефон желілерінде желілік-техникалық(желілік) бөлімше бастығы ерекше қауіпті, апаттық және күрделі жұмыстарды орындау аймағында болуы тиіс.

Кесте 1.6. Байланыстың кабельдік және арналық жабдықтарын тексерудің кезеңділігі

Тексеріп-қарау құрылыс	Кезеңділігі
1. Кабель арналарының құдықтары коллекторы, тоннели	3 жылда бір рет
2. Кабельдерді енгізу ғимараттары мен бекеттік құдықтар	Жылына бір рет
3. Канализациялардағы, колекторлардағы, түннелдердегі кабельдер	3 жылда бір рет
4. Кабельдерді енгізу ғимараттары мен бекеттік құдықтардағы кабельдер	Жылына бір рет
5. Аспалы кабельдер және ғимарат қабырғаларындағы кабельдер	2 жылда бір рет
6. Ғимараттың төсемелі құрылғыларындағы, жертөлелердегі, шатырдағы кабельдер	3 жылда бір рет
7. Көпірлердегі, су бөгеулерімен қиылыстардағы айлақтардағы кабельдер	Жылына бір рет
8. Бөлгіш шкафтар: көшелерде кіреберістердегі	Жылына бір рет 3 жылда бір рет
9. Бөлу қораптары	3 жылда бір рет
10. Кабель жәшіктері (УКС, УКП)	Жылына бір рет
11. Жерлендіру мен жайтартқыш	Жылына бір рет
12. Тасымалдау жүйесінің аралық бекеттеріндегі контейнерлер	Жылына бір рет

Бөлімше бастығы бөлімше электромонтерімен және кабельші-дәнекерлеуші бригадасымен жұмыстың орындалуын таңдамалық бақылауды жүзеге асырады, жұмыстың дұрыс орындалғандығын және техникалық құжатнаманың рәсімделгендігінің дұрыстығын тексереді.

Инфрақұрылымдық сипатқа ие байланыс үшін сапа ерекше маңызға ие болады. Іскерлік, қоғамдық және жеке ақпарат жылдам тасымалданған сайын қоғамдық өндірістің, басқарудың, бизнестің және адамдардың өмір сүруінің әлеуметтік-экономикалық жағдайының нәтижелері жоғарырақ және байланыс құралдары мен жүйесінің жұмысы сенімдірек.

Ақпарат мазмұнының бұрмалануы мен бөгелісі оның уақыт бойынша және кеңістіктегі тасымалдану тиімділігін төмендетеді. Сонымен қатар ақпарат өзінің басқарудағы, өндірістегі, бизнес пен нарықтың барлық субъектілеріндегі, сонымен қатар жеке сектор тұтынушылары үшін пайдалылығы мен құндылығын, ал байланыс өнімі-өзінің тұтынушылық бағасын жоғалтады.

Кез-келген өнімнің немесе көрсетілген қызметтің маңызы тауардың немесе қызметтің тұтынушылық бағасын мен сапасына деген тұтынушылар талаптарын қанағаттандыруда. Бұл қоғамдық өндірістің барлық саларына қатысты, бірақ сапа мәселесі байланыс саласында ерекше көп орны алған, өйткені оның сапасы бұзылған қызметі тұтынушыға дейін жетеді.

Экономикалық реформаларды жүзеге асыру мен қоғамды ақпараттандыру жағдайларында ұлттық экономика мен халықтың байланыс құралдарымен қызмет көрсету сапасына деген талаптар айтарлықтай артады.

Бөрінен бұрын желі жағдайымен және байланыс құралының техникалық деңгейімен анықталатын байланыс жұмысы сапасының қазіргі деңгейі экономика мен нарықтық инфрақұрылымның заманауи талаптарына жауап бермейді, әсіресе байланыстың жаңа қызметтерін дамыту, ақпаратты жеткізушіден тұтынушыға оперативтік тасымалдау, сонымен қатар ақпаратты жеткізуші мен тұтынушы арасындағы делдалдық қызметті кеңейту, яғни, байланыстың ұсынылған ақпаратты жинақтау, өңдеу және бөлу сияқты құрамалық ақпараттандыруға қатынасуы мәселелері.

Байланысқа арналған жұмыс сапасын арттыру мәселелері кешенді сипатқа ие және оның біріккен кешенге түрлендірудің экономикалық, техникалық және әлеуметтік тапсырмаларын шешумен байланысты.

Жұмыстың сапасы кәсіпорын әрекетінің барлық компоненттерінің оның пайдалы нәтижелерімен өзара байланысты жалпыланған сипаттамасы болып табылады және бөрінен бұрын құрастырылған өнім мен ұсынылған қызмет сапасында көрініс береді, сонымен қатар еңбек сапасынан да тұрады.

Байланыс қызметінің қолданылуы мен өндірілу үрдістерінің бір-бірінен ажырамай қарастырылуы нәтижесінде байланыс жұмысы сапасының ерекшелігі оның қызметті өндіру үрдісін, сондай-ақ оны қолдану үрдісін де көрсететіндігінде.

Байланыс жұмысының сапасы - өндірістік-техникалық, әлеуметтік-экономикалық, моральдық-психологиялық параметрлер бойынша өнеркәсіп әрекетінің, байланысты ұйымдастырудың және олардың жеке жұмысшыларының жалпыланған сипаттамасы.

Байланыс жұмысының сапасы сыртқы және ішкі ортаның көптеген факторларына тәуелді және оның дамуының қаржылық-экономикалық

жағдайларымен, байланыс құралдарының техникалық деңгейімен, өндіріс ұйымымен, байланыс пункттерінің жағдайымен және байланыс құралдары мен жабдықтарының техникалық пайдаланылуымен, технологиялар мен ақпаратты тасымалдау жүйелеріндегі ғылыми-техникалық ілгерілеу жетістіктерімен, материалдық, қаржылық және еңбек ресурстарын қолданудың нәтижелілігімен, қызметтің саны мен сапасына деген тұтынушылар сұранысымен және олардың қанағаттану деңгейімен анықталады.

Заманауи жағдайлардағы жұмыс сапасының басымдылығы өнеркәсіп пен байланыс ұйымының қызметінде ғана емес, сонымен қатар өндіріс пен ғылымдағы инвестицияда, өндіріс пен оның ұйымдастырылуын жоспарлауда, еңбекті ұйымдастыру мен төлеуде, қалыптандыруда, бағаны белгілеуде де таралған өнеркәсіп пен байланыс ұйымының шаруашылық әрекеті жетілдірілуінің негізгі бағыты болып мойындалатын.

Байланыс қызметін қолданушылар үшін қызмет пен қызмет көрсету сапасы түсініктері бірдей. Клиент үшін оның мұқтаждығының қанағаттануы, яғни, байланыстың клиентке қолайлы уақытта, қолайлы орында және жоғары сапамен қызмет көрсету мүмкіндігі мен дайындығы маңызды.

Байланыс қызметінің сапасы деп тұтынушы оның хабарламаны жіберу жылдамдығы мен нақтылығына, байланыс қызметінің ыңғайлылығы мен сенімділігіне қойған талаптарының қанағаттануы бойынша байланыс әрекетінің қорытынды нәтижесін түсінеді. (1.19 сурет).

Байланыс қызметін қолданудың оны өндіру үрдісінен ажыратылмауы салдарынан байланыс кәсіпорнының ақауларының алды алынбайды және ол тұтынушыға дейін жетеді, тұтынушыға моральдық және материалдық зиян келтіреді. Осы ерекшелік салдарынан қызметке деген сұраныс пен байланыс кәсіпорнына түсетін тәуліктің сағаты сайынғы, аптаның күндері, жылдың айларындағы жүктеме әркелкі, бұл үлкен жүктеме кезеңдерінде талап етілетін сапаны қамтамасыз ету үшін байланыс құралдары мен құрылғыларын сақтық қорда сақтау қажеттілігін тудырады. Аяқталған қызметті көрсету барысындағы әртүрлі байланыс желілері мен кәсіпорындардың өзара байланысы біріккен техникалық нормалар мен сапалы сипаттамаларды қолдану қажеттілігін тудырады. Қызмет көрсетудің жоғары сапасымен қамтамасыз ету мақсатында желіні пайдаланушылар бекітілген нормаларға сәйкес келмейтін құрылғылардың енуінен қорғалған болуы тиіс. Ол үшін құрылғының әрбір түрі РФ байланыс және бұқаралық коммуникация Министрлігімен берілетін сертификатқа ие болуы керек.

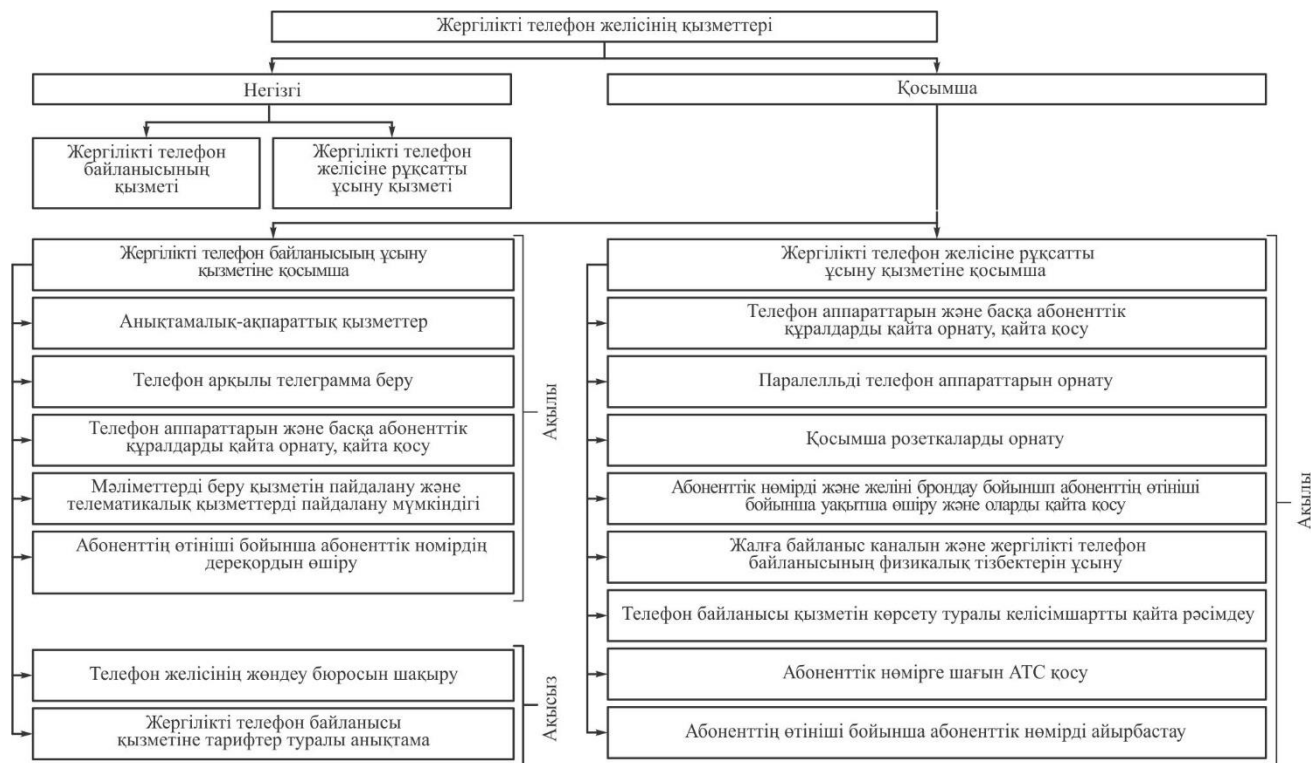


Рис. 1.19. Классификация услуг местной телефонной сети

Байланыс кешенін монополиясыздандыру бірнеше оператормен клиенттерге қызмет көрсетуді қарастырады. Операторлардың әрқайсына қызмет көрсету құқығын ұсыну **лицензиялар** беру негізінде жүзеге асырылады. Жалпы пайдалану байланыс қызметтерін ұсынуды қамтамасыз ететін барлық желілер(Байланыс министрлігі, ведомстволық, жекеменшік) ұйымдастырушылық-техникалық ынтымақтастық және өзар қорландыру қағидаларымен құрылады және жетілдіріледі.

Байланыс қызметтерінің бұл ерекшеліктері олардың сапасын сипаттайтын қасиетірінің жиынтығында көрініс береді. Байланыс қызметіне тән негізгі сипаттары болып табылады:

- хабарламалар берудің (өтуінің) жылдамдығы;
- берілу дәлдігі (нақтылығы) және хабарламалардың жаңғыртылуы;
- техникалық құрылғылар мен байланыс жүйесі әрекетінің сенімділігі (тұрақтылығы, мүлтіксіздігі);
- қызметтерді пайдаланудың қолайлылығы, сервистілігі.

Аталған қасиеттердің кез-келгенін жоғалту байланыс қызметінің тұтынушылық құнының жоғалтылуын туындатады және тұтынушыға залал келтіреді. Байланыс саласында сапа қызмет көрсетудегі негізгі қасиеті болып табылады. Қызмет көрсету сапасына қойылатын талаптардың орындалуынсыз көптеген жағдайларда тұтынушы үшін өзіндік мәнін жоғалтады.

Қызмет сапасына қойылатын талаптар байланыс шаруашылық жүргізу, басқару, қорғаныс қабілеттілік және адамдардың жеке өмірі жүйесіндегі еңбекті қоғамдық ажырату шеңберінде орындалатын функциялармен анықталады. Олар *техникалық көрсеткіштермен* және *стандарттармен* көрсетіледі, мысалы: хабарламалардың жіберілу жылдамдығына-бақылау мерзімдеріне қойылатын талаптар, байланыс әрекетінің дәлдігі мен сенімділігіне-техникалық нормалар мен шарттарға қойылатын талаптар. Өмірлік және техникалық деңгей қаншалықты жоғары болса, қызметтер сапасына қойылатын талап та соншалықты жоғары. Сонымен бірге байланыс сапасының қызметіне неғұрлым үлкен талап тұтынушының өзіне көрсетілген қызмет төлеміне шығынын көпмәрте арттыратын бұзылыстарының салдары мөлшеріне айтылады.

Саланы монополиясыздандыру шартында байланыс қызметінің сапасы қызмет етудің тиімділігінің және телекоммуникация кешенін дамытудың, қызметтердің

табыстылығы мен бәскеге қабілеттілігін қамтамасыз етудің кепілі болып табылады. Сондықтан да кәсіпорынның барлық пайдалану және экономикалық қызметі дәстүрлі қызметтердің сапасын арттыруға және жаңа қызметтердің жоғары сапасын қамтамасыз етуге, қызметтер сапасының қол жеткізілген деңгейін ел шаруашылығы субъектілері және тұрғындардың қолданыстағы, туындаушы немесе болжамды қажеттіліктеріне сәйкестендіруге бағытталған.

Операциялық бақылау мерзімі - байланыс кәсіпорындарында пайдаланылатын бақылау мерзімдерінің неғұрлым кеңінен тараған түрі, белгілі бір операцияларды орындауға кеткен уақыт нормасын немесе кәсіпорын ішіндегі өндірістік үрдіс операцияларының жиынтығын көрсетеді. Бұл норматив цехтар, учаскелер, жекелеген жұмыскерлер үшін міндетті. Осылайша телефон сөйлесуінетапсырыс қабылдауға бақылау мерзімдері, телефон сөйлесулерін ұсынуды күту, кассада жеделхат қабылдау, оны тапсыру, ҚТБ және БТБ желілік және бекеттік зақымдалуларды жою, таксофондардың, радиохабарларын тарату нүктелерінің олқылықтарын жою анықталады.

Әртүрлі байланыс түрлері үшін хабарламаларды беру мен көрсету дәлдігі әртүрлі көрініс береді. Пошта абыланысы үшін- бұл жіберілімдердің сақталуы, бұлардың бұзылысы аударылған қаражаттардың жеткіліксіздігімен және тоналуымен, пошта жіберілімдерінің жоғауы және тоналуымен сипатталады. Телеграфтық байланыста және деректерді беруде дәлдік хабарламалардағы бұрмаланулар мен белгілердің жоғалуын көрсетеді. ХТБ, ҚТБ және БТБ үшін дәлдік сөздерінің анықтылығымен, артикуляцияларының өлшенбелі коэффициентімен және шуылмен бөгде дабылдардың жоқтығымен, естілу деңгейімен сипатталады. Телевидениеде суреттердің айқындылығы маңызды. байланыс құралдарының және жүйелері әрекетінің тұрақтылығы, сенімділігі қасиетібайланыс объектілерінің(жабдық, ғимараттар) өз қызметтерін техникалық талаптарға сәйкес орындауға әзірлігін сипаттайды. Сенімділігі тоқтаусыз жұмыс істеу, кідіріске орай атқарым, тоқтаусыз жұмыс істеудің ықтималдылығы, жұмыс қабілеттілігі, жөндеуге жарамдылығы, төзімділігі, қалпына келтіру және профилактика уақыты,дайындық коэффициенті - тәрізді түсініктермен бағаланады. Осылайша, ҚТБ қосылыстарды

орнатудағы, дыбыстық сымды байланыстағы бас тартулар санының көрсеткіші-бекеттер және қосалқы бекеттердегі радиотрансляциялық тораптардың, радиохабарламалардың, радиобайланыстардың, телевидениелер мен ғарыштық байланыс іркілісінің ұзақтылығы-анықталған техникалық нормалардан ауытқу ұзақтылығы, нормативке үстеме үзілістер ұзақтылығы, брагы бар техникалық құралдар жұмысының ұзақтылығы санының көрсеткішін пайдаланады. Сенімділік дәрежесі байланыс жүйелерінің техникалық деңгейі мен дамуына байланысты болатын техника-экономикалық санатты көрсетеді.

Кәсіпорындар, бірлестіктер және ұйымдардың практикалық қызметінде жекеменшік нысанына тәуелсіз түрде байланыс қызметінің сапасын бағалау үшін олардың ұсынылу ерекшелігін ескеретін *көрсеткіштер жүйесі* қолданылады. Сапа көрсеткіштері бойынша аналитикалық деректер жұмыс қорытындысын шығару барысында және кәсіпорындардың қызмет атқаруы тиімділігін бағалауда және жаңа байланыс құралдарында, еңбекті төлеу жүйесінде, хабарламаларды берудің жалпы технологиялық үрдісіне қатысушы кәсіпорындардың өзара есебінде, кәсіпорындардың ұсынылған техникалық құралдар мен қызметтер сапасының бұзылысы үшін тұтынушы алдындағы материалдық жауапкершілігін анықтау барысында қолданылады. Көрсеткіштердің қолданылушы жүйесі көптеген жағдайларда қызметтер мен байланыс жұмысының сапа деңгейін емес, оның бұзылысының сандық шарасын сипаттайды. Сондықтан да байланыс жұмыстарының сапасын арттыру сапа көрсеткіштері бұзылысының қысқартылуын білдіреді (1.20 сурет).

Байланыс жүйесі жұмысының сапасын бағалау үшін байланыс қосалқы салаларының қызметтері сапасының бірегей көрсеткіштері тізілімі әзірленген. Бұл көрсеткіштерді есептеуге арналған ақпараттар көзі ретінде нормативтердің сақталу немесе



1.20 сурет. Сапа көрсеткіштері жүйесінің типтік құрылымы

ұсынылатын қызметтер және техникалық құралдар сапасы көрсеткіштерінің бұзылысы фактілерін тұтас және тандаулы бақылауға негізделген жедел-техникалық және статистикалық есеп деректері қызмет етеді.

Байланыс қосалқы салаларының қызметтері сапасының бірегей көрсеткіштері қасиеттерінің біріне немесе байланыс қызметтері сапасының көрсеткіштерінің біріне сипаттама береді. Қызметтердің кең номенклатурасын ұсынатын кәсіпорын, байланыстың қосалқы салалар және салалары деңгейінде сапаның қорытындыланған сипаттамаларына алу үшін сәйкес көрсеткіштер және оларды есептеу әдістемесі қажет.

Сапа көрсеткіштері мен параметрлерін анықтау «Байланыс қызметтерінің сапа көрсеткіштеріне және олардың бағалау сынақтарын жүргізу әдістемесіне көрсеткіштер нормалары» РД 45.254-2002 салалар Басқару құжатында келтірілген.

1.7 кесте. Негізгі қызметтер сапасы көрсеткіштерінің номенклатурасы

Тұтынушылық қасиеті	Сапа көрсеткіші	Сапа көрсеткіштерін есептеу параметрлері
1. Байланыстың қол жетімділігі	1. шақырулардың жалпы санындағы сәтсіз шақырулар үлесі, соның ішінде қозғалмалы желі абонентімен қосылуды орнату барысындағы, тіркелген желілер	Сәтсіз талпынысты шақырулар саны. Сынақ кезеңіндегі шақырулардың жалпы саны
2. Байланыстың үзіліссіздігі	Орнатылған қосылудың абоненттің бастамасыз аяқталуындағы шақырулар үлесі	Мерзімінен бұрын ажыратылған қосылыстар саны. Сынақ кезеңінде артынша орнатылған қосылыстардың жалпы саны.
3. Сөздің берілу сапасы	Сөздің берілу сапасы бойынша нормативті қанағаттандырмайтын шақырулар үлесі	Сөздің берілу сапасы бойынша нормативті қанағаттандырмайтын шақырулар саны. Бақылау шақырулардың жалпы саны
4. Абоненттен абонентке дейінгі қосылысты орнату жылдамдығы	Жауап сигналының кідіру уақыты бойынша нормативтерді қанағаттандырмайтын шақырулар үлесі	Жауап сигналының кідіруі Жауап сигналының кідіру уақыты бойынша нормативтерді қанағаттандырмайтын шақырулар саны. Тексерілген шақырулардың жалпы саны.

Тұтынушылық қасиеті	Сапа көрсеткіші	Сапа көрсеткіштерін есептеу параметрлері
5. Жөндеу жылдамдығы	Байланысты қалпына келтіру коэффициенті	Байланысты қалпына келтіру уақыты (нормативті). Есептік кезеңдегі байланысты қалпына келтіруге өтінімдердің жалпы саны. Қалпына келтіру уақыты нормативтіктен үлкен қалпына келтірулер саны
6. Тарифтеу дұрыстығы	Қате тарифтелген қосылыстар үлесі	Есептік кезеңде орнатылған шоттардың жалпы саны. Қате бөліншен шоттар саны.
7. Абоненттердің қызмет көрсетуге қанағаттанушылығының көрсеткіштері	Қызмет көрсетудің ұйымдастырушылық аспектілерімен қанағаттанушылығының көрсеткіштері	Есеп айырысу жасалған сәтке тіркелген, абоненттердің жалпы санына, 12 айға тең, кезеңдегі оператордың абоненттік қызметіне келіп түскен, қызмет көрсетудің ұйымдастырушылық аспектілеріне негізді шағымдар санының қатынасы
	Қызмет көрсетудің техникалық аспектілеріне қанағаттанушылық көрсеткіштері	Есеп айырысу жасалған сәтке тіркелген, абоненттердің жалпы санына, 12 айға тең, кезеңдегі оператордың абоненттік қызметіне келіп түскен, қызмет көрсетудің техникалық аспектілеріне негізді шағымдар санының қатынасы

Сапа коэффициенті бойынша сапаны бағалау әдісі келесі қағидаларға негізделді:

1) Байланыс қызметінің сапасы төрт санат бойынша сараланды: I (жоғары), II, III және қанағаттанарлықсыз сапа;

2) Байланыстың қосалқы саласы бойынша қызметтер сапасының коэффициенті бірегей көрсеткіштер бойынша бағалау баллдарымен анықталғанға орай қарапайым орташа арифметикалық формуласы бойынша есептелді.

3) Бірлескен кәсіпорын және сала байланыс қызметтерінің сапасының жаппыланған бағасы өлшенген орташа арифметикалық формуласы бойынша табыстар құрылымын есепке алумен байланыс қосалқы салаларының коэффициенттерінің жиынтығы бойынша есептелген сапа коэффициенті бойынша бүтіндей берілді.

Математикалық-статистикалық әдістермен анықталған сапаның шекті белгісінің шкаласы қызметтерді сапаның I санатына жатқызу үшін жеткілікті түрдегі қатаң санаттарды қамтамасыз етуі тиіс. Қызмет сапасын осы шкаланың негізінде бағалау тұтынушылардың талаптарының орындалу дәрежесін байланыс қызметінің негізгі қасиеті бойынша бағалауға (жылдамдық, дәлдік, сенімділік), әртүрлі кәсіпорындар және қосалқы салалардың өзара арасындағы сапа қызметін салыстырмалы бағалау жүргізуге және байланыс қызметі сапасының қол жеткізілген деңгейін бағалауға мүмкіндік береді.

Қазіргі уақытта рұқсат етілгенмен нақты қол жеткізілген деңгейді салыстыру жолымен сәйкес қосалқы салалар байланыс қызметінің сапасын *аналитикалық бағалау әдісі* жиі қолданылады. Сапа көрсеткіштерінің рұқсат етілген мәндеріне қол жеткізу байланыс кәсіпорны жетекшілерінің лауазымдық ақыларын қалыптастыру барысында ескеріледі. Сонымен бірге сапаны баллмен кешенді бағалау жүйесі кәсіпорындардың құрылымдық бөлімшелері-цехтар, учаскелер, бигадалар үшін саналауан және сапаны жақсарту және байланыс қызметінің сапасындағы бұзылыс үшін орындаушылардың нақты жауапкершілігін арттыру үшін пайдаланыла алады.

Байланыс қызметінің сапасын бағалау және өлшеудің теориясы мен практикасы тұрақты даму үстінде болады, оның мақсаты тиімді қағидалар мен жоғары сапаны қамтамасыз ету үшін шаруашылық ету элементтеріне әсер ету механизмін өңдеу болып табылады.

Ел экономикасын қайта құру, шаруашылық етудің жаңа субъектілерінің пайда болуы, басқаруды орталықсыздандыру, қоғамды ақпараттандыру мемлекеттік және коммерциялық құрылымдарды қазіргі заманғы жүйелермен және байланыс құралдарымен жабдықтаудың қатаң қажеттілігін, жоғары сапалы қызметтердің және интегралдық қызмет көрсету қағидаларының дамуын шақырады.

Байланыс жұмысының сапасын арттыру салаларға ұсынылатын қызметтердің бәсекеге қабілеттілігі және нарықтық экономика

жағдайындағы кәсіпорындардың өмірге тұрақтылығы талабымен саланың даму заңдылығы болып табылады.

Байланыс қызметтерінің талап етілген сапасына қол жеткізу үшін телекоммуникациялық кешен ие болуы тиіс: кәсіпорындар мен байланыс пункттерінің тармақты желісіне, басқа байланыс операторларының желілерімен және жүйелерімен өзара байланысты бірлескен желілер мен байланыс арналарына, өзара қисынды байланыс желілеріне (ӨБЖ); халықаралық техникалық деңгейге сәйкес келетін қазіргі заманғы жабдықтар мен құралдарға, тұрақты түрде жаңартылып отыратын негізгі өндірістік қорларға және пайдалану-өндірістік қызметтің қалыпты деңгейіне қолдау таныту және сала дамуын инвестициялаудың қалыпты деңгейін ұстап тұру үшін жеткілікті қаржы құралдарына; білікті кадрларға; қызмет атқарудың бәсекелес ортасына; қызмет сапасының стандарттар жүйесіне және еңбекті ынталандыруға. Қызмет сапасын арттырудағы және нарықты қанықтырудағы осы негізгі жолдарға сәйкес байланыстың сапалы қызметі болып табылады: ғылыми-техникалық ілгерілеудің жетістіктерін енгізу; саладағы ұйымдастырушылық-экономикалық қайта түзілім; еңбек және өндірісті ұйымдастыруды жетілдіру, сапаны басқару, жауапкершілікті күшейту және жоғары сапалы байланыс қызметтерін ұсынууды ынталандыру.

Байланыс саласындағы *жаңа тарифтік саясат* әлеуметтік маңызды қызметтерге тарифтерді мемлекеттік реттеу элементтерінің сақталуымен еркін құнның үйлесуіне негізделген. Алайда қоданыстағы тарифтер көптеген байланыс қызметтеріне әлі күнге дейін олардың сапасына байланысты тәуелді болуға қойылмаған, бұл байланыс сапасының қызметтерін жақсартуға арналған жеткілікті ынталандыруларды құрмайды және толық көлемде осымен байланысты байланыс кәсіпорнының шығындарын өтеп беруге мүмкіндік бермейді.

Байланыс саласындағы құн түзілісі қағидаларының негізін салушылардың бірі қызметтер немесе қызмет көрсету сапалық параметрлерін жақсарту жағдайында оларға тарифтің жоғарылау немесе керісінше сапасы нашар қызметте-тарифтің төмендеуі мүмкін жағдайдан құралады.

Байланыс қызметтерінің сапасын басқару саласында үлкен рөл оларға деген қажеттілікті зерделеу, байланыс нарығы жағдаяты, сұранысты қалыптастыру және басқа да маркетингтік зерттеулерге беріледі. Қолданыстағы және келешектегі сұраныстарды, тұтынушылардың болжамдарын және сұранысқа әмер етуші факторларды талдау оңтайлы, техникалық және тарифтік саясатты өңдеуге, қаражатты байланыс қызметтер мен қаражатын ұсыну нарығының кеңейтуін қамтамасыз ететін телекоммуникациялар саласына жұмсауға мүмкіндік береді. Байланыс жұмысының сапасын арттырудағы үлкен мөлшердегі қорлар байланыс кәсіпорындары және олардың құрылымдық бірліктерінің пайдалану қызметтерін ұйымдастыруда атап айтатын болсақ: байланыс құралдары мен

жүйесін техникалық пайдалану нормалары мен ережесін сақтауда, өзіндік-профилактикалық және күрделі жөндеулерді уақытша жүргізу, байланыс жабдығы паркін жаңарту, түсетін жүктеме біркелкі еместігі және арналар мен байланыс құралдары босату қабілетін ескерумен жұмысшыларды дұрыс орналастыру, жұмыс орындарын ұйымдастыру, ауысымдар мен демалыстар кестесін құру, зақымдалу немесе техникалық кідіріс жағдайында резервтегі жабдықты автоматы қосу, олқылықтарды жедел жөндеу (вуыстыру) немесе жұмыскерлерге төлем жасау мен ынталандыру жүйесін жетілдіру үлгіленеді.

Байланыс қызметінің сапасын арттыру үшін кәсіпорын қызметінің нәтижелерін желі элементі ретінде қол жеткізілген деңгейінің үйлестірілуі үлкен мәнге ие болады. Байланыс қызметінің сапасы және табыстар соңғы есепте бірнеше кәсіпорындардың бірлескен қызметінің нәтижесін көрсетеді, олардың әрқайсысының салымы тек қана шығынмен емес, қызметтер сапасының деңгейіне де пропорционалды, сондықтан да байланыс қызметтерін-желілік бұйымдарды құруға қатысатын әрбір кәсіпорын жұмыс сапасы үшін жауапкершілікте болуы қажет.

Желінің әрбір элементі жұмысының сапасын бағалау көрсеткіштің нақты мәнін нормативпен (эталонмен) салыстыру жолымен сапаның бірегей көрсеткіштері жүйесі бойынша жүзеге асырылады. Электр байланыстарының бірегей сапалық көрсеткіштердің нормативтік мәні: (масыла, ТЧ және топтық жолдар арналарының үзіліссіздігі деңгейі, электр сипаттамаларының және жолдарының тұрақтылығы, коммутациялық желі тораптарының қол жетімділігі, жеделхаттарды өндеудің нақтылығы, жеделхаттарды өндеу және жеткізудің бақылау мерзімдерін сақтау) стандарттармен, нормативтік құжаттармен немесе желілік өндірістік үрдіс қатысушылары арасындағы келісімдеу жолымен анықталады. Кәсіпорынның ұсынылатын желілік байланыс қызметтерінің сапасы бұзылысы үшін материалдық жауапкершілігі өзара есептесулі табыстар барысында алдын ала бөлінгендермен көрініс береді, бұл оларды хабарламаларды берудің әр кезеңіндегі жұмыс сапасын арттыруға ынталандырады.

БАҚЫЛАУ СҰРАҚТАРЫ

1. Өндірістік үрдіс пен жоспарлауды ұйымдастыруға сыртқы және ішкі орта қалай әсер етеді?
2. Ұйымдардың құрылымдық бөлімшелері шеңберіндегі өндірісті ұйымдастыру және жоспарлау туралы сізге не мәлім?
3. Телекоммуникация жүйелерін және ақпараттық-коммуникациялық желілерді пайдаланудың өндірістік және технологиялық үрдісін ұйымдастырудың қандай қағидалары сізге танымал?
4. Экологиялық қатер қалай есептеледі және байланыс

кәсіпорынымен қоршаған ортаға келтірілген залалды қалай бағалайды?

5. Байланыс кәсіпорындарындағы жоспарлаудың тәртібі мен маңыздылығы қандай?

ӨЗІНДІК ЖҰМЫС ТАПСЫРМАЛАРЫ

1. «Ұйым» түсінігін ашыңыз. Байланыс кәсіпорынын мысалға ала отырып ұйымның ішкі және сыртқы ортасына сипаттама беріңіз.
2. Байланыс бөлімі құрылымдық бөлімшесі және ақпараттық коммуникациялық технологиялар шеңберінде өндірістік қызмет басшылығының әрекетіне өзіндік алгоритм құрыңыз.
3. Алынған білімді пайдалана отырып, практика өту орнын мысалға ала отырып, бөлімше қызметінің нәтижелеріне талдау жасаңыз.
4. Қазіргі заманғы ақпараттық технологиялар негізінде үрдісті және байланыс бөлімшесі қызметінің нәтижелерін талдау үшін үлгі ұсыныңыз.
5. Өзіңізге таныс байланыс кәсіпорынын басқарудың қазіргі заманғы үрдістік-құндық технологияларына сипаттама беріңіз.
6. Қаржыландырудың дәст үрден тыс көздеріне сипаттама беріңіз: лизинг және факторинг.
7. Кәсіпкерлік қызмет негіздерін атап беріңіз; Мысал келтіріңіз.
8. Телекоммуникациялық жүйелер және ақпараттық-коммуникациялық байланыс желілерін пайдаланудың өндірістік және технологиялық үрдісін ұйымдастыру қағидаларын атап шығыңыз.
9. Ұйымның өндірістік және технологиялық процестерді пайдалануға арналған телекоммуникациялық жүйелері мен ақпараттық-коммуникациялық желілерінің байланыс нысандары мен әдістерін атаңыз
10. Байланысшының жұмыс орнын қалай ұтымды ұйымдастыруға болатынын сипаттаңыз.
11. Байланыс желісі және ақпараттық коммуникациялық технологиялар кәсіпорындарындағы негізгі және қосалқы жабдықтарды ұйымдастырудың тиімділігін сипаттайтын көрсеткіштерді атаңыз.
12. «Сапаны басқару» түсінігіне анықтама беріңіз. Байланыс қызметін ұсыну және ақпараттандыру сапасын бағалауға үшін пайдаланылатын көрсеткіштерге сипаттама беріңіз.
13. «Экологиялық қатер» түсінігіне анықтама беріңіз.
14. Ақпараттық коммуникациялық кәсіпорындарда әзірленуі тиіс негізгі жоспарларды атаңыз және олардың мазмұнын ашыңыз.

ҚҰРЫЛЫМДЫҚ БӨЛІМШЕЛЕРДІ БАСҚАРУДЫҢ ҚАЗІРГІ ЗАМАНҒЫ ТЕХНОЛОГИЯЛАРЫ

2.1.

ҚҰРЫЛЫМДЫҚ БӨЛІМШЕНІ БАСҚАРУ НЕГІЗДЕРІ

Шағын ұйымдағы әрбір қызметкер сол немесе басқа атқарымдарды орындай алады немесе бірнеше атқарымды бірлестіріп атқара алады. Санның артуына орай бірнеше жұмысшылар сол немесе соған ұқсас міндеттерді орындауды бастайды. Ұйым дамуының осы кезеңінде неғұрлым басқарылымды құрылым құру мақсатымен аталған тұлғаларды арнайы бөлімшеге біріктіру қажеттілігі туындайды (топтар, буындар, секциялар, бөлімдер, цехтар).

Құрылымдық бөлімше — бұл анықталған міндеттер шеңберін атқаратын және оларға қойылған міндеттерді орындауға жауап беретін, оларға қатысты жұмысшылармен бірге мекеме немесе кәсіпорынның ресми бөлінген бөлігі. Әдетте бөлімше орындалатын жұмыстарының ортақтығы белгісі бойынша айқындалады, мысалға функционалдық және өндірістік бөлімшелер ажыратылады.

Бизнесті жаһандандыру және халықаралық бәсекелістікті күшейтумен байланысты Ресей Федерациясының экономикалық кеңістігіндегі өзгеріс ұйымнан сыртқы ортада болып жатқан өзгеріске жылдам бейімделуді, сонымен қатар тұтынушыларға оларды қызықтыратын тауарлар мен қызметтерді ұсынуды қамтамасыз ететін бірегей қабілеттерді іздеуді талап етеді.

Қызмет атқарудың қазіргі заманғы жағдайындағы компанияның стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуі құрылымдық бөлімшелерді тиімді басқарусыз мүмкін емес. Басқарудағы орталықтандыруды күшейту ұйым әлеуетін жылдам жұмылдыру, оның атқарымдық тиімділігінің көрсеткіштерін жақсартуға ықпал етеді. Сонымен бірге Орталықсыздандыруға бағдау уақыты басқарудың орта және төменгі деңгейіндегі қызметкерлердің шығармашылықтары мен бастамаларының өсімін, қабылданушы шешімдердің жеделдігі мен сапаны арттыруды қамтамасыз етеді.

Осыған байланысты ұйым менеджменті алдында орталықтандыру мен орталықсыздандыру арасындағы белгілі бір қарым-қатынасты

таңдау мәселесі тұр. Оның дұрыс шешімі кәсіпорынның ішкі мүмкіншіліктерін тиімді пайдалануға, оның бәсекеге қабілеттілігін арттыруға ықпал етеді.

Ресей экономикасы әкімшілік-командалық жүйе кезеңінде басқаруды орталықтандырудың шамадан тыс деңгейімен сипатталды. Қайта құру барысында ХХ ғ 90-жылдарында ірі масштабты өндірістің дұрыс әсері жоғалтылды, кәсіпорындар арасындағы шаруашылық байланыстардың құлдырауы орын алды, ал байқалған орталықсыздандыруды күшейту беталысы толық көлемде солайша көрініс берген де жоқ.

Қазіргі уақытта көптеген ресей кәсіпорындарының басшылары орталықтандыру-орталықсыздандырудың неғұрлым ұтымды үйлесімін іздеу негізінде құрылымдық бөлімшелерді басқаруды жетілдіру қажеттілігін түйсініп отыр.

Ұйымдастыру міндеттерін шешу, бөлімшелер мен жұмысшылар қызметін үйлестіру және бақылауды қамтамасыз ету үшін бір-бірінен орталықтандыру-орталықсыздандыру арпа қатынасымен, күрделілік дәрежесі және үрдістерді қалыптастыру дәрежесімен және басқа да сипатамаларымен ерекшеленетін құрылымдар құрылуда. Адамдар бірлесе жұмыс атқаруды бастай салысымен еңбекті бөлу және жұмыстарды мамандандыру мәселесі еріксіз туындайды. Бұл жағдайда жұмыс көлемін қалай дұрыс бөлген жөн екендігі туралы және үйлестіруді қалай жүзеге асыру қажеттілігі туралы мәселені шешу қажет. Сонымен бірге басқару жүйесінің маңыздылығы мен мазмұны оның қызметтерінде, ал нысаны-оның ұйымдастырушылық құрылымынан көрініс береді. Әртүрлі ұйымдастыру нысандарын, типтері мен құрылымын пайдалану жұмыстың орындалу әдісі мен мазмұнына сәйкес келуі және олардың тиімділігіне әсер етуі маңызды.

Өндірістік-шаруашылық жүйеден бөлінбейтін кез-келген өнеркәсіптік кәсіпорын екі қосалқы жүйеден құралады: өндірістік және басқарушылық.

Өндірістік қосалқы жүйе белгілі бір технологиялық жабдықта еңбек заттарын (шикізат, материалдар, жартылай фабрикаттар) еңбек өнімдеріне немесе дайын өнімге өзгерту бойынша өндірістік үрдістерді жүргізеді (өндіріс құралдары, халықтық тұтыну тауарлары, тамақ өнімдері).

Басқарушы қосалқы жүйе, немесе кәсіпорынды басқару аппараты өндірістік қосалқы жүйені басқаруды жүзеге асырады, яғни бірлесіп еңбек ету үрдісіндегі олардың қызметтерін үйлестіру және ұйымдастыру мақсатында адамдар ұжымына мақсатты бағытталған әсер ету.

Басқару элементтері еңбек үрдісіне іштей тән болса да, өндіріс дамуының белгілі бір сатысында ғана басқару жеке функцияға ,

қызметтің дербес түріне бөлінеді. Бастапқыда басқарудағы қажеттілік еңбекті бөлудің пайда болуымен туындады, бұл мамандандырылған орындаушылардың қызметтерін кооперациялауды талап етті. Сонымен бірге мануфактуралы өндірістегі қарапайым кооперация барысында бірлескен қызметпен жұмысбасты жұмысшылардың еңбектегі күштерін үйлестіруге бағытталған ерекше басқару қызметі бөлінді.

Жаңа өндірістегі қарапайым кооперация барысында ақ бірлескен қызметпен айналысушы жұмысшылар еңбек күшін үйлестіруге бағытталған айрықша басқару функциясы айқындалды. Қоғамындағы өндірістің және экономикалық байланыстардың дамуымен басқару урделен түсті және қоғамдық өндіріс дамуындағы ұйымдастырушы бастамаға айналды.

Нәтижесінде қазірде кәсіпорында жұмысшылардың бір бөлігі материалдық игіліктер өндірісі бойынша тікелей еңбекпен айналысады, ал басқа бөлігі – басқарумен айналысады. Адамдардың бұл екі тобының арасында өндірістік-кооперацияланған еңбек үрдісіндегі объект пен субъектінің ара қатынасы ретінде сипаттала алатын белгілі бір қатынастар туындайды.

Басқару объектісі — бұл жекелеген жұмыскер немесе еңбек ұжымы ретінде сөз алатын оның қандайда бір жиынтығы. Жұмысшылар жиынтығы жалпы сипаттағы басқарушылық шешім таратылатын кәсіпорынның барлық қызметкерлері тәрізді құрылымдық бөлімше (бөлім, цех) немесе өндірістік ұяшықтар (бригадалар) қызметкерлері де кіргізіледі.

Басқару субъектісі — өз объектісіне қатынасы бойынша барлық деңгейдегі басқару органдары, сонымен бірге өзінің бағыныстыларына қатысы бойынша барлық рангтардың жетекшілері.

Сонымен бірге кәсіпорынның және олардың құрылымдық бөлімшелерінің ұжымы басқарушы және басқарылушы (басқару субъектісі және объектісі) екі қосалқы жүйенің бірлігін ұсынады. Және де зерделенуші зат үшін не маңызды, сөздің қатаң мағынасында басқару субъектісі және объектісі арасында абсолютті шектер жоқ: басқарушы қосалқы жүйе төмен тұрған деңгейдегі сол немесе басқа объектіге қатысы бойынша басқару субъектісі бола отырып өз кезегінде жоғары деңгейлі өзге субъектінің басқару объектісі болып табылады. Осылайша Қосалқы жүйені басқарушы кәсіпорынға қолданбалы зауытты басқару аппараты, басқарылушы-цехтар болып табылады; сонымен бірге цехтардағы басқарушы қосалқы жүйе неғұрлым төмен деңгейде - бұл цех бастығының басқаруымен цех аппараты, ал басқарылушы-өндірістік учаскелер, тағы төмен учаске деңгейінде басқарушы қосалқы жүйені шебер ұсынады, басқарылушыны-аталған учаскенің жұмысшылары ұсынады. Сонымен бірге басқарудың аталған

деңгейлерінің әрқайсысында басқару объектісі адамдар болып табылады.

Шеберге бағынышты және учаскедегі белгілі бір жұмыс орындарымен бекітілген жұмысшыларға қатысты, олар басқарудың басқа түрін жүзеге асырады-еңбек құралдарымен басқару (машиналар, станоктар, жабдықтар) немесе заттармен басқару. Осылайша кәсіпорында басқарудың екі түрі ажыратылады-адамдармен басқару (жұмысшылармен) және еңбек құралдарымен басқару (заттармен). Еңбек құралдарымен басқара отырып, жұмысшы өзі арқылы өндіріс үрдісін-өндірістік басқарылушы қосалқы жүйені көрсетеді. Ол басқарушы қосалқы жүйеге тек адамдармен басқару жататындықтан жоқ дегенде басқарушы қосалқы жүйеге жатқызыла алмайды.

Өндірістік қосалқы жүйені басқару - бұл өз кезегінде еңбек құралдарымен басқаратын, жұмысшылармен басқару.

Объектісі адамдар, жұмысшылар ұжымы болып табылатын, басқарушылық әрекеттің айрықша түрі *қызметкермен басқару* деген атауға ие болды. Қазіргі өндірістің күрделілігі және басқару құрылымының көп сатылылығы қызметкермен басқару қарым-қатынасы бірнеше ұйымдастырушылық түрлерге бөлінетіндігіне алып келеді.

1. Басқарушы және басқарылушы жүйелердің арасындағы қарым-қатынас, яғни тікелей басқару субъектісі мен тікелей өндіріс объектісі арасындағы.

2. Басқарушы жүйенің өзінің ішіндегі басқару қарым-қатынасы:

- басқару сатылары арасында (мысалы, учаскелерді, цехтарды, кәсіпорындарды басқару) яғни тікелей байланыстар;
- әрбір сатыдағы басқару бөлімдерімен (мысалы, әртүрлі цехтардың, зауыт басқару бөлімдерінің басқару аппаратар арасында) яғни көлбеу байланыстар;
- басқарушы жүйенің әртүрлі сатыларындағы басқарудың бірітаулы, функционалды бөлімдерімен (мысалы, зауыттың жоспарлы-экономикалық бөлімі мен жоспарлы-экономикалық цех бюросы арасындағы қатынас).

3. Әрбір басқару бөліміндегі басшылар мен бағыныстылар арасындағы қарым-қатынас.

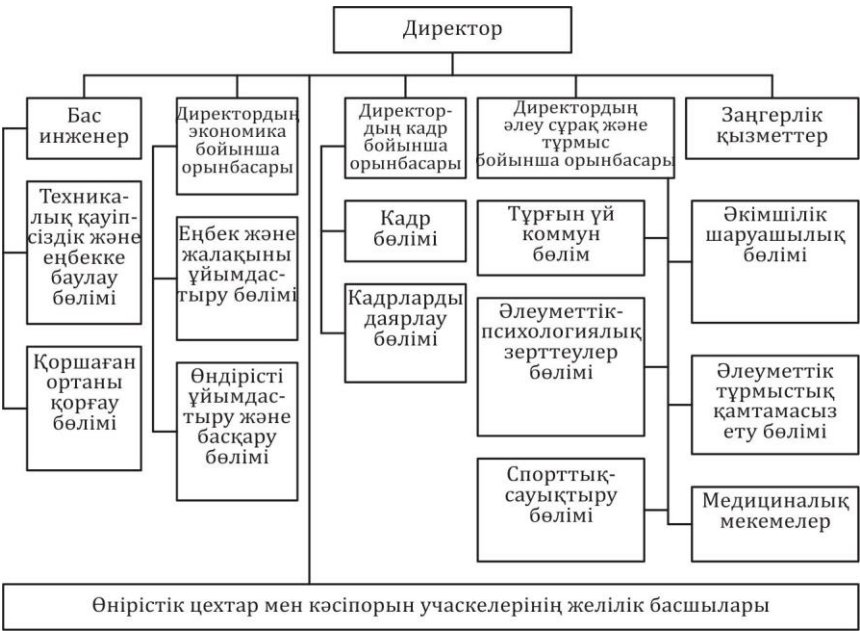
4. Бір деңгейдегі әртүрлі бөлімдер басшыларының арасындағы қарым-қатынас және үйлестіруге қатысты бағыныштылар арасындағы қарым-қатынас.

Ұйымдастырушылық байланыстарының саны бойынша басқару

қарапайым (мысалы ТБ ж 3 инеженері –сол бөлімнің инеженері) және күрделі (ТБжЗ бастығы-цехтың нормалаушысы) болып бөлінеді. Екінші жағдайда көптеген сұрақтар енді қарапайым байланыс жолымен емес, цех басшылығы арқылы шеімін табады.

Байланыс сипаты бойынша басқару қарым-қатынасын желілік, функционалдық және аралас деп бөлуге болады; тіршілік ету уақыты бойынша-тұрақты және уақытша; бағыты және әрекет ету дәрежесі бойынша-тікелей және жанамаға. Тікелей қарым-қатынас басым бағытта бағыну сипатына ие және бұйрық немесе нұсқау нысанында, жанамалар-кеңес, ақпарат нысанында көрінеді.

Соңғы уақытқа дейін қызметкерлерді басқарудың қандайда бір реттелген жүйесі әрбір ұйымның басқару жүйесінде кадрларды басқару және ұжымның әлеуметтік дамуының қосалқы жүйесі болса да біздің кәсіпорындарда болған жоқ, бұлардағы қызметкерлерді басқару бойынша жұмыстың үлкен бөлімін желілік және функционалдық басшылар орындады 2.1. сурет).



2.1 сурет. Кәсіпорындағы қызметкерлерді басқару жүйесінің ұйымдастырушылық құрылымы

Өте жақын уақыттарда «басқару» түсінігі негізінен әкімшілік немесе желілік басшылық ретінде түсіндірілген, себебі кадрларды басқару бойынша жұмыстың негізгі бөлігін шын мәнінде де барлық деңгейдегі желілік басшылар өздеріне алатын болатын.

Бұл құбылыстың кері жағы отандық практика үшін басшылар қажетті кеңестік, әдістемелік көмек алмайтындығынан және кәсіптік тұрғыда даяр емес жұмыстарды атқаратындығынан құралады. Бұл өз кезегінде авторитарлық тәсілдердің басым болуына және басшылық әдістері мен стилінің қалыптасуына алып келеді. Кадр қызметінің дамымағандығы, басшылардың басқаруға даяр еместілігі басшылардың өз қызметкерлерімен қарым-қатынасы туралы айтпағанның өзінде ақ ұйымның мәдениеті мен басқарушылық философиясында, ұжымдағы жалпы моралдық климатта еріксіз орын алады. Бұл жұмысшылардың өз еңбегіне деген қанағаттанбауына, жұмыстағы шығармашылық бастау мен бастамалардың тоқталуына алып келеді.

Қызметкерлерді басқарудың маңыздылығы басқарушылық қызметтің айрықша түрі ретінде кәсіпорынның тиімді қызмет атқаруын қамтамасыз етуге және сонымен бірге ұжымның жан-жақты әлеуметтік дамуына жағдай туғызуға қабілетті жұмыс күшін қалыптастыру үрдісіне жүйелік жоспарлы ұйымдасқан түрде әсер етуден құралады.

Кез-келген қызметтің маңыздылығы оның жұмысын құратындардың нақты тізілімімен немесе оның құрамдас элементтерімен сипаттала алады.

Қызметкерлерді басқару мазмұны құрады:

- кәсіпорын даму стратегияларын, өнімдер, қызметтер өндірісінің көлемін ескерумен кадрдағы қажеттіліктерді анықтау;
- кадрдың сандық және сапалық құрамының қалыптасуы (жиынтықтау жүйесі, орналастыру);
- кадр саясаты (сыртқы және ішкі нарық еңбегінің өзара байланысы, кадрларды босату, қайта бөлу және қайта даярлау);
- кадрлардың жалпы және кәсіптік даярлық жүйесі;
- жұмысшылардың кәсіпорынға бейімделуі;
- еңбекті ынталандыру және төлем, материалдық және моралдық мүдделілік жүйесі;
- кадрларды аттестаттау және қызметті бағалау, оны жұмысшыларды еңбектерінің нәтижесі бойынша өрлету және ынталандыруға бағыттау және жұмысшының кәсіпорын үшін құндылығы;
- кадрларды дамыту жүйесі (даярлау және қайта даярлау, өндірісте пайдаланудағы икемділікті арттыру, кәсіптік-біліктілік өсуін еңбек мансабын жоспарлау арқылы қамтамасыз ету);
- жұмысшылар, әкімшілік және қоғамдық ұйымдар арасындағы тұлғааралық қарым-қатынас;

■ кәсіпорынды жұмыс күшімен және жұмысшыны сенімді әлеуметтік қорғаумен қамтамасыз етудегі жауапты орган ретінде көпатқарымды кадр қызметінің әрекеті.

Кәсіпорын мақсаттарының барлық жиынтығын төрт түрге немесе блокқа бөлуге болады:

- 1) экономикалық;
- 2) ғылыми-техникалық;
- 3) өндірістік-коммерциялық;
- 4) әлеуметтік.

1. **Экономикалық мақсат** — өнімдерді немесе қызметтерді жүзеге асырудан болатын пайданың есептік шамасын алу.

2. **Ғылыми-техникалық мақсат** — өнімдер мен әзірлемелердің берілген ғылыми-техникалық деңгейін қамтамасыз ету, сонымен қатар технологияларды жетілдіру есебінен еңбек өнімділігін арттыру.

3. **Өндірістік-коммерциялық мақсат** — тапсырылған көлемде және тапсырылған ырғақтылықпен қызметтер мен өнімдер өндірісі және жүзеге асыру (экономикалық мақсатты қамтамасыз ететін шарттық міндеттемелер, мемлекеттік емтихандар).

4. **Әлеуметтік мақсат** — жұмысшылардың әлеуметтік қажеттіліктерін қанағаттандырудың тапсырылған дәрежесіне қол жеткізу.

Нарықтық қарым-қатынасқа ауысу жағдайында басты мақсат ретінде экономикалық мақсатты есептеу құқыққа сай, алайда әлеуметтік мақсат қызметкерлерді басқару жүйесінің мақсатты бағытталуын қалыптастыру негізі болып табылатындықтан мақсатардың бұл түрінің құрылымы неғұрлым толығырақ қаралады.

Қызметкерлерді басқару үшін мақсаттар жүйесін екі жақты қарау қажет болады. Бір жағынан ол мынадай сұраққа жауап беруі тиіс: жұмысшылардың қанағаттануды әкімшіліктен талап етуге құқылы нақты қажеттіліктері қандай? Екінші жағынан осы мақсаттар жүйесі төменгі сұраққа да жауап беруі тиіс: қызметкерлерді пайдалану бойынша әкімшілік өз алдына қандай мақсаттар қояды және ол қандай жағдай құруға талпынады? Қызметкерлерді басқарудың тиімділігі мақсаттардың аталған екі тобы қаншалықты дәрежеде кереғар болмайтындығына байланысты болады? (2.2. сурет).

Әлеуметтік мақсаттар блогының екі тарамын мұқият қарау барысында (қызметкерлер және әкімшілік) мақсатты міндеттер кереғар емес екендігі көрінеді. Бұл аталған субъектілердің жалпы мақсаттарға қол жеткізуі үшін тиімді өзара байланыстардың әділ негізін құрайды.



2.2.сурет.Ұйым қызметкері көзқарасы тұрғысынан әлеуметтік қажеттіліктерді жүзеге асыруға мүмкіндік беретін мақсаттар жүйесі

Әкімшіліктің басты міндеті ретінде пайда белгіленген болса да қызметкерлерді басқару әдіснамасындағы басталу сәті бұл мақсаттарды жүзеге асырудың маңызды талаптарының бірі адамның әлеуметтік қажеттіліктерін қанағаттандыру болып табылады (2.3. сурет).

Аталған мақсаттарға сәйкес қызметкерді басқару жүйесі қалыптасады және оның құрылымы үшін база ретінде қағидалар, яғни ережелер, сонымен қатар ғылыммен әзірленген және практикамен сұрыпталған басқару әдістері пайдаланылады.

Басқару қағидалары басқарушылық қызметтің негізін қалаушы идеялар ретінде басқару заңдарынан және заңдылығынан келіп утындайды және адамның санасына тәуелсіз түрде болатын объективті шынайылықты көрсетеді.Әдебиетте басқару қағидасының жіктелуіне бірегей тәсіл жоқ, басқарудың негізгі қағидаларының мазмұны бойынша да пікірлер бірлігі жоқ. Қағидаларды жіктеу басқарудың әр жағынан олардың әрқайсысында көрініс беруге негізделеді және өндірістің тиімділігін арттыру мен ұжымның әлеуметтік дамуының жалпы мақсаттарына сәйкес келеді.



Рис. 2.3. Қызметкерлерді пайдалану бойынша әкімшіліктің мақсаттар жүйесі және оны іске асыру

Басқарудағы орталықтандыруды оңтайлы үйлестіру қағидасы нақты міндеттерді шешу үшін және қызметтік баспалдақтағы төмен тұрған өзге тұлғаға өкілеттікті беру үшін қажетті жауапкершілікті беруді білдіреді. Бұл практика жұмысшылар еңбегіндегі шиеленісті төмендетуге, қызметкерлердің кәсіптік өсуін жылдамдатуға, жұмыстағы шығармашылық бастау алуды күшейтуге, жұмыстағы ауытқу факторларына реакциялардың мерзімділігі үшін қажетті уақытты үлкен мөлшерде қысқартуға мүмкіндік береді. Жауапкершіліктің бір бөлігін беру жұмыс көлемін арттыруға және оны қабылдаушы адам үшін үлкен қатерге алып келеді. Шынымен де бұл жұмысшы қосымша ынталандыруға лайықты.

Орталықтандыру мен орталық сыздандырудың үйлесімі *басқарудағы дара басшылық пен алқаластық қағидасын* саналы түрде пайдалану қажеттілігін болжайды. Дара басшылықтың маңыздылығы басқарудың нақты деңгейіндегі басшы оның күзіретіне кіретін сұрақтарды жеке дара шешу құқығын пайдаланатындығымен түсіндіріледі. Мәні бойынша, бұл өзіне тапсырылған басқару функцияларын орындау, дербес жауапкершілікті жүзеге асыру үшін қажетті кең өкілеттікті ұйым менеджеріне ұсыну.

Алқаластық әртүрлі деңгейдегі жетекшілер пікірі негізінде ұжымдық шешім өңдеуді болжайды, сонымен бірге нақты шешімдерді орындағаны үшін орындаушылардың дербес жауапкершілігін топшылайды.

Басқарудың ғылыми негізділігі қағидасы ғылыми болжал және ұйымдардың уақыт бойынша жоспарланған әлеуметтік экономикалық қайта түзілісін долбарлайды. Бұл қағиданың негізгі мазмұны қызметкерге қатысты басқарушылық әрекет ғылыми әдістер мен тәсілдерді пайдалану негізінде жүзеге асырылатындықтай талаптардан құралады. Қызметкерді басқарудың ғылыми негізділігі басқарушылық шешімдерді өңдеу мен жүзеге асыру барысындағы ғылымды пайдалануды ғана білдірмейді, сонымен бірге практикалық тәжірибені терең зерделеу мен қорларды жан-жақты зерделеуді де білдіреді. Мақсат ғылымды өнімділігі жоғары күшке айналдырудан құралады.

Жоспарлылық қағидасының мәні келешектегі ұйым дамуының негізгі бағыттары мен пропорцияларын анықтаудан құралады. Жоспарлаумен (ағымдағы және келешекті жоспаолар түрінде) ұйымның барлық бөлімдері тізілген. Жоспар болашақты шешуді қажет ететін экономикалық және әлеуметтік міндеттердің

кешені ретінде қарастырылады.

Құқықтар, міндеттемелер және жауапкершіліктің үйлесімі қағидасы әрбір бағынушы өзіне жүктелген міндеттерді орындауы тиістілігін және олардың орындалуына жүйелі түрде есеп беріп отыруына жобаланады. Ұйымда әрбір адам нақты құқықтарға иеленеді, өзіне жүктелген міндеттерді орындауға жауапкершілікте болады. Бұл қызметкерді басқарудағы маңызды қағида: әр жұмыскерді оның еңбегінің нәтижесі үшін жауапкершілікпен қамтамасыз ету.

Иерархиялылық және кері байланыс қағидасы көпсатылы басқару құрылымын құрумен қорытындыланады, мұнда бастапқы (төменгі деңгей) бөлім келесі деңгейдегі органдармен бақыланатын және бағынышты болатын өз органдарын басқарады. Олар өз кезегінде келесі деңгейдегі органдармен бақыланады және бағынышты болады. Сәйкесінше төменгі бөлім алдындағы мақсаттар басқару органының иерархиясы бойынша неғұрлым жоғары бөлімдерге қойылады.

Барлық бөлімдегі ұйымның қызметі үшін тұрақты бақылау жасау кері байланыс негізінде жүзеге асырылады. Мәні бойынша бұл басқарылушы объектінің басқарушы әсеріне реакциясын көрсететін сигналдар. Кері байланыс арнасы бойынша қызметкердің жұмысы туралы ақпарат үзіліссіз түрде басқарушы жүйеге түсіп отырады, ол басқарушылық үрдістің жолын түзету мүмкіндігіне ие болады.

Уәждеме қағидасының мәні мынада: менеджерлер ынталандыру мен жазалау жүйесін қаншалықты мұқият орындайды, оларды болжанбаған жағдайларды ескере отырып қарастырады, ұйым элементтері бойынша біріктіреді соншалықты уәждеме бағдарламасы тиімдірек болады.

Адамның мінез-құлқы үнемі бағытталған. Техникалық өрлеу еңбекке және күнделікті әрекет етуге деген қатынасты түбегейлі өзгертті. Нәтижесінде менеджер күнделікті қызметкерлерді қалай жұмылдыру, яғни олардың энергиясын бар жұмысқа қалай бағыттау қажеттілігі туралы мәселемен бетпе-бет келеді.

Қазіргі заманғы басқару қағидаларының маңыздыларының бірі басқаруды демократияландыру болып табылады-ұйымды басқаруға барлық жұмысшылардың қатысуы. Мұндай қатысу нысандары әртүрлі: еңбекті үлесті төлеу; акцияға салынған, бірлескен ақшалай қаражат; бірегей әкімшілік басқару; басқарушылық шешімдерді алқаластық қабылдау.

Басқару әдістері — бұл басқару субъектісінің белгілі бір

нәтижеге жету мақсатындағы объектіге әсер ету әдістерінің жүйесі. Басқару әдістерінің бірнеше тәсілдері мен жіктелулері бар, бірақ әсіресе кең тараған жіктеме бойынша олар үш топқа бөлінеді:

1) ұйымдастыру-әкімшілік, тікелей директивті нұсқауларға негізделген;

2) экономикалық, экономикалық ынталандыруға негізделген;

3) әлеуметтік-психологиялық, қызметкерлердің әлеуметтік белсенділігін жоғарылату мақсатында қолданылады.

Басқарудың ұйымдастыру-әкімшілік әдістері. Басқару механизмінің бөлігін құрайтын ұйымдастыру қатынастары, бұл әдістердің пайдаланылуының объективті негізі болып табылады. Ұжымның тұрақтылығын, тәртіптілігін және жұмыс тәртібін қамтамасыз ететін ұйымдастыру-әкімшілік ықпалсыз, ешқандай экономикалық әдістердің қолданылуы мүмкін еместігін естен шығармаған жөн. Ұйымдастыру-әкімшілік және экономикалық әдістердің оңтайлы үйлесімін, ұтымды қатынасын анықтау маңызды болып табылады. Бұл ретте, әкімшілік әдістерді, басқарудың ерікті және субъективті әдістерімен, яғни әкімшіліктендірумен теңдестіруге болмайды.

Ұйымдастыру-әкімшілік әдістер, жазбаша немесе ауызша берілетін бұйрықтар, өкімдер, оперативті нұсқаулар, олардың орындалуын бақылау, еңбек тәртібін сақтаудың әкімшілік құралдар жүйесі арқылы басқарылатын объектіге тікелей әсер ету арқылы жүзеге асырылады. Бұл әдістер еңбек және шаруашылық заңнамаларының құқықтық актілерімен реттеледі.

Ұйым аясында ұйымдастыру-әкімшілік әдістері үш түрде көрініс беруі мүмкін:

1) міндетті ұйғарымдар (бұйрық, тыйым);

2) келістіруші әрекеттер (консультация, ымыраластық шешім);

3) ұсынымдар, тілектер (кеңес, түсіндіру, ұсыну, қатынасу).

Ұйымдастыру-әкімшілік әдістердің басқаларынан айырмашылығы, директивтердің нақты адрестілігі, өкімдер мен нұсқаулардың орындалуының міндеттілігі, орындалмауы атқарушылық тәртіптің бұзылуы болып саналып, белгілі бір жазаларға алып келу мүмкіндігі. Директивті пәрмендер, атқарушыға ыңғайлы болмаса да, белгіленген мерзімдерде орындалуға міндетті. Шын мәнінде, ұйымдастыру-әкімшілік әдістер – бұл, еңбек бірінші өмірлік қажеттілікке айналғанға дейін

күшін сақтайтын, мәжбүрлеу әдістері.

Басқарудың экономикалық әдістері. Оларға орталық орын беріледі, бұл басқару қатынастары, ең бірінші, экономикалық қатынастармен және олардың негізінде жатқан адамдардың объективті қажеттіліктері мен мүдделерімен анықталатынына негізделеді.

Экономикалық тетіктер мен ынталандырулар әсерлілігін арттыру нәтижесінде, қызмет ұжымы және оның мүшелерінің нәтижелі жұмысына әкімшілік әсер (бұйрықтар, директивтер, нұсқаулар) емес, экономикалық ынталандыру түрткі болатындай жағдай қалыптасады. Қызметкерлердің жеке экономикалық мүдделерін пайдалану арқылы, қойылған мақсаттарға жетуге болады.

Еңбек нәтижелері, көбінде, бірқатар психологиялық факторларға тәуелді. Сол факторларды ескере отырып, олардың көмегімен жеке қызметкерлерге бағытты әсер ету, басшыға мақсаттары мен міндеттері біркелкі ұжымды қалыптастыруға көмектеседі.

Әлеуметтік-психологиялық әдістер еңбек ұжымдарында пайда болатын жеке қатынастар мен байланыстарға және олардың ішінде жүріп жатқан әлеуметтік үрдістерге әсер етудің ерекше тәсілдерінің жиынтығын білдіреді. Олар еңбекке деген моральдық ынталандыруға негізделген, тұлғаға, жеке бас сипаттамаға ие, психологиялық тәсілдер арқылы әсер етеді (жеке үлгі, бедел). Әлеуметтік-психологиялық әсер әдістері мен тәсілдері, көбінесе, басқарушының дайындылығымен, біліктілігімен, ұйымдастыру қасиеттерімен және әлеуметтік психология аясындағы білімімен анықталады.

Басқарудың әлеуметтік-психологиялық әдістері, ұжымның басшылығында алғырлығы жеткілікті, басқарудың әр түрлі аспектілерін пайдалана алатын адамдар тұруын талап етеді. Осы сияқты әсердің негізгі түрлері ретінде ұсынуға болады: еңбек ұжымдарын әлеуметтік дамытуды жоспарлау, тұлғаны тәрбиелеу мен қалыптастыру әдісі ретінде нандыруды пайдалану, экономикалық сайыс.

Басқару, адамдар ұжымына, өндіріс үрдісі барысында, олардың әрекетін ұйымдастыру және үйлестіру мақсатында орталықтандырылған әсер етуді білдіреді. Басқару қажеттілігі, кәсіпорында еңбектің бөлінуі үрдістеріне байланысты.

Кәсіпорында табыс алу мен оны арттырудың маңызды шарттары ретінде, басқарудың техникалық дәрежесін, түрлерін және әдістерін үнемі жақсарту, еңбек өнімділігін арттыру негізінде өндіріс нәтижелілігінің өсімін қамтамасыз ету, басқарудың басты мақсаты болып табылады.

Кәсіпорынды басқарудың негізінде, басқарумен байланысты мәселелерді шешу негізіне салынған жетекші бағыттар мен ережелер ретінде түсіндірілетін, қағидалар жатыр. Қағидаларда басқарудың объективті заңнамаларының әсіресе тұрақты ерекшеліктері көрініс береді.

Өндірісті басқаруды ұйымдастырудың маңызды қағидалары:

1. *Мақсаттық үйлесімділік пен шоғырлану қағидасы.* Қазіргі уақытта тұтынушы мұқтаж болатын өнімді өндіруді ұйымдастыру - ортақ мәселесін шешуге бағытталған, мақсатты басқару жүйесін құрастыруды білдіреді.

2. *Үзіліссіздік пен сенімділік қағидасы.* Өндіріс үрдісінің берілген тәртібінің тұрақтылығы және үзіліссіздігі қол жеткізілетін өндіріс жағдайларын жасауды білдіреді.

3. *Жоспарлылық, пропорционалдық және динамизм қағидасы.* Ұзақ мерзімді, ағымды және оперативті жоспарлау көмегімен, кәсіпорын дамуының тек ағымдағы ғана емес, ұзақ мерзімді мәселелерін шешуге басқару жүйесін бағыттайды.

4. *Басқару функцияларын бөлудің демократиялық қағидасы.* Ол еңбекті әлеуметтік бөлудің әдістері мен ережелеріне негізделген, соған сәйкес, кәсіпорынның әр функционалды бөліміне басқару жұмысының белгілі бір бөлігі бекітіледі. Бұл ретте, келесі талаптарды сақтау міндетті: басқару шешімін даярлау және оны жүзеге асыру, сәйкес объектіде істер жағдайы бойынша бәрінен жақсы хабардар және қабылданған шешімнің орындалуы мен жоғары нәтижелілігіне әсіресе мүдделі қызметке жүктеледі.

5. *Басқарудың ғылыми дәлелділігі қағидасы.* Басқару әдістері ғылыми дәлелденген және тәжірибеде түзетілген болу керектігіне негізделеді. Оны жүзеге асыру, тек, жаңа техниканы және математикалық әдістерді пайдалану арқылы, ғылыми-техникалық, экономикалық, құқықтық және басқа да, әр түрлі ақпаратты үнемі жнау, өңдеу және сараптау жүргізген кезде ғана мүмкін болады.

6. *Басқару нәтижелілігі қағидасы.* Өндіріс ресурстарын оңтайлы және нәтижелі пайдалануды, бәсекеге қабілетті өнімдерді шығаруды көздейді.

7. Жеке, ұжымдық және мемлекеттік мүдделер үйлесімділігі

қағидасы. *Өндірістің қоғамдық сипаттамасымен анықталады.*

8. *Қабылданған шешімдердің орындалуын бақылау және тексеру қағидасы.* Өндірістік мәселелерді шешуге кедергі жасайтын ақауларды анықтауға бағытталған нақты шараларды ұйымдастыруды көздейді.

Басқарудың негізгі функцияларына жатады:

- *жоспарлау* — бұл басқару мақсатын құрастыру, бұл мақсатқа жетудің жолдары мен әдістерін таңдау;
- *ұйымдастыру* — бұл басқарудың оңтайлы құрылымын қрастыру. Басшы белгілі бір жұмыс үшін қызметкерлерді таңдайды, оларға тапсырмалар мен өкілеттіліктерді немесе кәсіпорын ресурстарын пайдалану құқығын тапсырады;
- *уәждеме* (белсендендіру) — бұл қызметкерлерді айрықша нәтижелі жұмысқа ынталандыратын әдістер жиынтығы;
- *бақылау мен есеп* — бұл қызметкерлердің белгілі сапа мен көлемдегі жұмысты орындау бойынша әрекеттерін реттеу жүйесі.

Басқарудың қазіргі аппаратының құрамында, келесі басқару әдістері бар: экономикалық, ұйымдастыру-басқарушы (әкімшілік) және әлеуметтік-психологиялық.

Сонымен, жоспарлау, экономикалық анализ, еңбекті ұйымдастыру, қаржыландыру, кредиттеу және экономикалық ынталандыру сұрақтары басқарудың экономикалық әдістерінің жүйесін құрайды.

Шаруашылық әрекетті басқару бойынша жарлық актілер кешені басқарудың ұйымдастыру-басқару әдісін құрайды. Қағидалар, нұсқамалар және лауазымды тұлғалар мен өндірістік ұжымдардың функцияларын, құқықтарын және жеке жауапкершілігін анықтайтын тағы басқа қызмет құжаттары әкімшілік әсер етудің нормаларын білдіреді.

Басқарудың әлеуметтік-психологиялық әдістері — бұл нандыру, адамдар психологиясына моралды және адамгершілік әер ету әдістері.

Кәсіпорын құрылымы — бұл бөлімдер құрамын және байланыс жүйесін, бағынушылығын және өзара байланыстарын сипаттайтын,оның ішкі құрылысы. Басқарудың өндірістік, жалпы және ұйымдастырушылық құрылымдар ұғымдарын ажыратады.

Кәсіпорынның өндірістік құрылымыретінде, оны құрайтын үлескілер, цехтар және қызметтер, өнімдерді өндіру барысында олардың өзара байланысының түрлері түсіндіріледі.

Кәсіпорынды басқаруды ұйымдастыру құрылымы ретінде, басқару аппаратындағы бөлімдер, қызметтер және бөлімшелер құрамы, олардың жүйелі ұйымдастырылуы, бағыныштылық қатары және бір-біріне, басқарудың жоғарғы органына бағыныштылықтары, сонымен қоса, үйлестіруші және ақпараттық байланыстар жиынтығы, әр түрлі дәрежелер мен бөлімшелер бойынша басқару функцияларының бөліну тәртібі түсіндіріледі.

Басқару құрылымы неғұрлым мінсіз болса, соғұрлым басқарудың өндіріс үрдісіне әсері нәтижелі болады. Бұл үшін, ұйымдастыру құрылымы келесі талаптарға сәйкес келуі керек:

- *бейімділік* (сыртқы ортадағы өзгерістерге бейімделу қасиеті);
- *динамизм, алғырлық* (сұраныс, технологиялардың өзгерістерін сергек сезіну қабілеті);
- *адекваттылық* (ұйымдастыру жүйесінің басқарылушы жүйе параметрлеріне үнемі сәйкес келуі);
- *мамандану* (әр басқарылушы буынның әрекет аясын нақытлау және шектеу);
- *оптималдылық* (басқару буындары мен дәрежелері арасында оңтайлы байланыстар орнату);
- *оперативтілік* (шешім қабылдау уақытында басқарылушы жүйеде қайтымсыз өзгерістерді болдырмау);
- *сенімділік* (ақпарат берілу деректілігінің кепілдігі);
- *үнемділік* (басқару органдарын қамсыздандыруға шығындардың қйым мүмкіндіктеріне сәйкестігі);
- *қарапайымдылық* (қызметкерлер үшін берілген басқару түріне үйренудің жеңілдігі).

Басқарудың ұйымдастырушылық құрылымдары.

Басқарудың барлық ұйымдастырушылық құрылымдарын екі үлкен топқа — төрешілдік құрылым және бейімделме (органикалық) құрылым деп бөлуге болады.

1. *Бюрократиялық құрылымдар.* Бюрократиялық құрылымдар еңбек бөлінісінің жоғары дәрежесімен, басқару иерархиясының дамығандығымен, қызметкерлердің мінез-құлық ережелері мен нормаларының көп санымен сипатталады.

Бюрократиялық құрылымның қарапайым нұсқасы сызықтық-функционалдық (сызықтық) басқару құрылымы болып табылады.

Сызықтық құрылымдардың негізін «шахталық» деп аталатын ұйымның функционалдық қосалқы жүйелері (маркетинг, өндіріс, зерттеу және әзірлемелер, қаржы, қызметкер) бойынша басқару үрдісінің құрылымы мен мамандануы құрайды.



2.4. сурет. Сызықтық басқару құрылымы

Әрбір қосалқы жүйе бойынша барлық ұйымға жоғарыдан төмен қарай енетін қызметтер иерархиясы («шахта») қалыптасады (2.4. сурет).

Әрбір қызметтің жұмыс нәтижелері олармен өзінің мақсатары мен міндеттерін сипаттайтын көрсеткіштермен бағаланады. Сәйкесінше жұмысшыларды марапаттау және жұмылдыру жүйесі құрылады. Сонымен бірге соңғы нәтиже (ұйымның бүтіндей алғандағы жұмысының тиімділігі мен сапасы) барлық қызметтер сол немесе басқа көлемде оны алуға жұмыс істейтіндіктен қосымша болып саналады.

Сызықтық құрылымның басымдықтары:

- функциялар мен бөлімшелердің өзара байланысының айқын жүйесі;
- дара басшылықтың айқын жүйесі-бір басшы өзінің қол астына жалпы мақсатқа ие барлық үрдістердің жиынтығын шоғырлайды;
- айқын көрініс берген жауапкершілік;
- атқару бөлімшелерінің жоғарыда тұрғандардың тікелей нұсқауларына жылдам реакциясы.

Сызықтық құрылым кемшіліктері:

- бірнеше бөлімшенің қатысуын талап ететін мәселелерді шешу барысындағы жауапкершілікті ауыстыру және төрешілдікке беталыс;
- жағдайдың өзгеруіне икемділік мен бейімделудің төменділігі;
- бөлімшелер мен ұйымдардың бүтіндей алғандағы жұмысы сапасы мен тиімділік критерилері-әртүрлі;
- бөлімше жұмысының сапасы мен тиімділігін бағалауға нысандандыру беталысы әдетте қорқыныш және бытыраңқылық атмосферасының туындауына алып келеді;
- ұйым жұмысы нәтижелерінің біліктілікке, жоғары басқарушылардың жеке және іскери сапаларына толықтай тәуелділігі.



2.5. сурет. Сызықтық-штабтық басқару құрылымы

Қорытынды: заманауи жағдайда құрылымның кемшіліктері оның артықшылықтарынан асып түседі.

Сызықты-штабты ұйымдастырушылық құрылым – ұйымдастырушылық құрылымның бұл түрі сызықтының дамыған түрі болып табылады және оның стратегиялық жоспарлау тетіктерінің болмауымен байланысты ең маңызды кемшілігін жоюға бағытталған. Сызықты-штабты құрылымның құрамына шешім қабылдау және төмен орналасқан бөлімшелерге басшылық жасау құқығы жоқ, тек қана сәйкес басшыға жеке функцияларды, ең алдымен стратегиялық жоспарлау және талдау функцияларын орындауда көмектесетін мамандандырылған бөлімшелер(штабтар) кіреді. Басқа жағынан бұл құрылым сызықты құрылымға сәйкес келеді. (2.5 сурет).

Сызықты-штабты құрылымның артықшылықтары:

- стратегиялық сұрақтарды пысықтау сызықтыға қарағанда едәуір терең;
- жоғарыдағы басшылардың жұмысын бұршама жеңілдету;
- сырттан кеңесшілер мен сараптамашыларды қатыстыру мүмкіндігі;
- штабты бөлімшелерге функционалды басшылық құқықтарын бергенде бұл құрылым – басқарудың аса тиімді органикалық құрылымдарына қарай жақсы алғашқы қадам болып табылады.

Сызықты-штабты құрылымның кемшіліктері:

- жауапкершілік бөлудің жеткіліксіз нақтылығы, себебі шешім қабылдайтын тұлғалар оның орындалуына қатыспайды;
- сызықты беталысқа ұқсас, құрылымда жартылай әлсіз түрде бар, басқаруды шамадан тыс орталықтандыруға беталыс.

Қорытынды: сызықты-штабты құрылым сызықты құрылымнан аса тиімді құрылымдарға өткен кезде жақсы аралық саты болуы мүмкін.

XX ғ. 20 жылдарының соңына қарай мекемелердің өлшемінің күрт ұлғаюы, олардың қызметін диверсификациялау, динамикалық өзгеріп отырған қоршаған орта жағдайында технологиялық үрдістердің күрделіленуімен байланысты басқаруды ұйымдастырудың жаңа тәсілдемелерінің қажеттілігі анық болды. Осыған байланысты *басқарудың дивизиондық құрылымдары* пайда бола бастады.

Басқарудың дивизиондық құрылымдарын енгізудің шыңы XX ғ. 60-70 ж. сай келді.

Дивизиондық құрылымдар – ірі автономиялық өндірістік-шаруашылық бөлімшелерді (бөлімдер, дивизиондар) және оларға сәйкес басқару деңгейлерін бөліп алу және бұл бөлімшелерді оперативті-өндірістік дербестікпен қамтамасыз етуге және пайда табуға жауапкершілікті осы деңгейге көшіруге негізделген (2.6 сурет).

Компанияның жоғарғы басқарушы органы - даму стратегиясы, ғылыми-зерттеу әзірлемелер, қаржы, инвестициялардың жалпы ұйымдастырушылық сұрақтары бойынша қатаң бақылау құқығына ие. Сондықтан, дивизиондық құрылымдар үшін басқарудың жоғарғы эшелондарында орталықтандырылған стратегиялық жоспарлаудың және пайда табуға жауапты, оперативті басқару жүзеге асырылатын деңгейдегі бөлімшелердің орталықтандырылмаған қызметін үйлестіру тән. Пайда табуға жауапкершілікті бөлімшелер (дивизиондар) деңгейіне көшірумен байланысты, олар өзіне берілген тәуелсіздікті жұмыс тиімділігін жоғарылату үшін белсенді қолданатын «пайда орталығы» ретінде қарастырыла бастады.

Дивизиондық құрылымы бар ұйымдарды басқаруда басты тұлғалары енді функционалды бөлімшелердің басшылары емес, өндірістік бөлімдерді (дивизиондар) басқаратын менеджерлер болып табылады. Дивизиондарға құрылымдандыру, әдетте, келесі критерийлердің бірі бойынша жүргізіледі: шығарылатын өнім (бұйым немесе қызметтер) – өнімдік мамандандыру; белгілі бір тұтынушылар тобына бағдар – тұтынушылық мамандандыру



2.6. сурет. Басқарудың дивизиондық құрылымы

Дивизиондарға құрылымдандыру, әдетте, келесі критерийлердің бірі бойынша жүргізіледі: шығарылатын өнім (бұйым немесе қызметтер) – өнімдік мамандандыру; белгілі бір тұтынушылар тобына бағдар – тұтынушылық мамандандыру қызмет көрсетілетін аумақ – аймақтық мамандандыру.

Дивизиондық құрылымның артықшылықтары:

- қызметкерлерінің жалпы саны 100 мыңнан астам және аумақтық қашықтағы бөлімшелері бар көп салалы мекемелерді басқаруды қамтамасыз етеді;
- басқарудың сызықты құрылымымен салыстырғанда мекеменің қоршаған ортасының өзгерістеріне аса жылдам реакция мен үлкен иілгіштікті қамтамасыз етеді;
- өндірістің тұтынушылармен аса тығыз байланысы.

Дивизиондық құрылымның кемшіліктері:

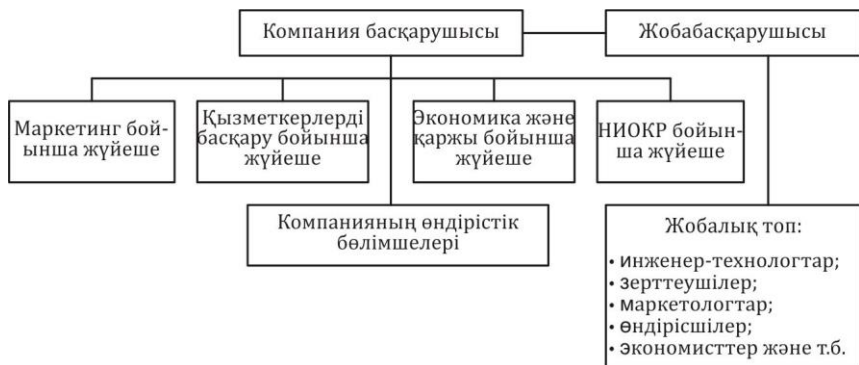
- компания штабтарынан бөлімшелердің штабты құрылымдарының бытыраңқылығы;
- негізгі байланыстары – вертикальды, сондықтан иерархиялық құрылымдарға ортақ кемшіліктер қалады – қағазбастылық, басқарушылардың жұмыс бастылығы, бір-бірімен байланысты бөлімшелер үшін мәселелерді шешкен кезде жаман өзара әрекеттестігі;
- әртүрлі «сатыларды» функциялардың қайталануы және соның әсерінен басқару құрылымның еңбекақысына өте үлкен шығын.

2. *Бейімделме құрылымдар.* Органикалық немесе бейімделме құрылымдар ХХ ғ. 70 ж. соңынан бастап дами бастаған, ол кезде бір жағынан тауарлар және қызметтер нарығын құру мекемелер арасындағы бәсекелестікті күрт өршітті және өмір мекемелерден жұмыстың жоғары тиімділігі мен сапасын, нарықтың өзгерісіне жылдам реакцияны талап етті, және басқа жағынан иерархиялық типтегі құрылымдардың осы жағдайға сәйкес келуге қабілетсіздігі анық болды.

Бейімделме ұйымдастырушылық құрылымдар үшін басқару органдарының бюрократиялық регламентациясының болмауы, жұмыс түрлері бойынша еңбекті егжей-тегжейлі ажыратудың болмауы, басқару деңгейлерінің анық еместігі және олардың аз мөлшері, басқару құрылымының иілгіштігі, шешімдер қабылдаудың орталықтандырылмағандығы, қызметтің жалпы нәтижелеріне әрбір қызметкердің жеке жауапкершілігі.

Сондай-ақ, бейімделме ұйымдастырушылық құрылымдар, әдетте, келесі белгілермен сипатталады:

- өз формасын салыстырмалы түрде жеңіл ауыстыруға, өзгермелі жағдайларға бейімделуге қабілеттілігі;
- кешенді бағдарламалар, күрделі мәселелерді шешу, күрделі жобаларды жылдамдатып жүзеге асыруға бағдар;
- уақытша басқару органдарын құру



2.7. сурет. Басқарудың жобалық құрылымы

Бұл типтегі құрылымдардың бір түрі жобалық және қалыптамалық (бағдарламалық-мақсатты) басқару құрылымдары болып табылады.

Жобалық құрылым құрылысының негізгі қағидасы астарында жүйедегі кез-келген мақсатты бағытталған өзгеріс түсіндірілетін жоба тұжырымдамасы болып табылады, мысалы, жаңа бұйым өндірісі және игеру, жаңа технологияларды енгізу, объектілер құрылысы (2,7, сурет).

Мекеменің қызметі әр жобаның бекітілген басталуы мен аяқталуы бар, орындалатын жобалардың жиынтығы ретінде қарастырылады. Әрбір жобаға жоба басқарушысы басқаратын еңбектік, қаржылық, өндірістік және басқа ресурстар бөлінеді. Әрбір жобаның өзінің құрылымы бар және жобаны басқару оның мақсаттарын анықтауды, құрылымын құрастыру, жұмыстарды жоспарлау мен ұйымдастыру, орындаушылардың әрекеттерін координациялауды құрайды. Жоба орындалғаннан кейін жоба құрылымы ыдырайды, оның бөлшектері, қызметкерлерді қоса, жаңа жобаға ауысады немесе жұмыстан шығады (егер олар келісім-шарт негізінде жұмыс жасаған жағдайда).

Жобалар бойынша басқару құрылымының артықшылықтары:

- жоғары иілгіштік;
- иерархиялық құрылымдармен салыстырғанда басқару қызметкерлерінің санын қысқарту;
- жобаларды жүзеге асыруға, мәселелерді шешуге кешенді беталыс;
- бір тапсырманы шешуге, бір нақты жобаны орындауға барлық күшті шоғырландыру;

- жалпы жоба және оның элементтері үшін нақты басқарушының жеке жауапкершілігін күшейту.
Жобалар бойынша басқару құрылымының кемшіліктері:
- жоба басқарушысының біліктілігіне, жеке және іскерлік қабілеттілігіне өте жоғары талаптар, басқарушы тек қана жобаның өмірлік циклының барлық сатыларын басқарып қана қоймай, сондай-ақ компанияның жобалар желісінде жобаның орнын ескеруі керек;
- жобалар арасында қаржыны бөлшектеу;
- компанияда көптеген жобалардың өзара әрекеттестігінің күрделілігі;
- ұйымның бір бүтін ретінде даму үрдісінің күрделілігі.

Қалыптамалық құрылым — орындаушылардың қосарлы бағыну қағидасына құрылған желілік құрылым: бір жағынан жоба жетекшісін қызметкерлермен, техникалық көмекпен қамтамасыз ететін функционалдық қызмет жетекшісіне, екінші жағынан басқару үрдісін жүзеге асыру үшін қажетті өкілеттіктер берілген жобаның немесе мақсаттық бағдарламаның жетекшісіне. Мұндай ұйымда жоба жетекшісі бағынушылардың екі тобымен өзара әрекет етеді: жоба тобының тұрақты мүшелерімен және оған уақытша, шекті мәселелер бойынша бағынатын функционалдық бөлімнің басқа да жұмысшыларымен. Сонымен қатар олардың тікелей бөлімше, бөлім, қызмет орны жетекшілеріне бағыныштылығы да сақталады. Нақты көрсетілген бастама мен соңына ие қызмет үшін жобалар құрастырылады, ал тұрақты қызметтер үшін мақсаттық бағдарламалар.

Қалыптамалық құрылымның артықшылықтары:

- жобалық (немесе бағдарламалық) мақсаттарға және сұраныстарға деген үздік бағдар;
- тиімді ағымдағы басқару, шығындарды азайту мүмкіндігі және қорлардың қолдану тиімділігін арттыру;
- ұйым қызметкерін, қызметкерлерінің арнайы білімдерімен біліктіліктерін икемді әрі тиімді қолдану;
- жобалық топтың немесе бағдарламалық комитеттің салыстырмалы деңгейдегі жұмысшылардың шешім қабылдаудағыдыларын, басқару мәдениетін, кәсіби даңдыларды дамытуға мүмкіндік береді;
- жобаның немесе мақсаттық бағдарламаның жекелеп сирмаларын бақылауды жақсарту;
- кез-келген жұмыс ұйымдық рәсімделеді, жобаға немесе мақсаттық бағдарламаға қатысты барлық сұрақтардың жинақталу орталығы болып табылатын бір тұлға — үрдістің «иесі» тағайындалады.
- Жоба немесе бағдарлама қажеттіліктерінің реакциялау уақыты

қысқарады, өйткені шешім қабылдаудың біріккен орталығымен деңгейлес коммуникация құрылған.

Қалыптамалық құрылымның кемшіліктері:

- бөлімше тапсырмасы және жоба немесе бағдарлама тапсырмасы бойынша нақты жауапкершілікті белгілеу қиындығы (қосарлы бағыну салдарынан);
 - бөлімшелермен және жобамен немесе бағдарламамен бөлінетін қорлар қатынасын үнемі бақылау қажеттілігі;
 - жұмысшылардың, топта жұмыс жасаушылардың біліктілігіне, жеке және кәсіби сапаларына қойылатын жоғары талаптар, оларды оқыту қажеттіліктері;
 - бөлімшелер мен жоба немесе бағдарлама жетекшілерінің арасына жиі орын алатын келіспеушілік жағдайлары;
 - жобаға немесе бағдарламаға қатысушы қызметкердің бөлімшеден бөлектенуінің салдарынан функционалдық бөлімшелерде орнатылған ережелер мен стандарттардың бұзылу мүмкіндігі.
- Қорытынды: қалыптамалық құрылымды енгізу ұжымдық мәдениет пен қызметкерлердің жоғары біліктілігіне ие ұйымдарда жақсы эффект береді, басқа жағдайда басқарудың бұзылуы мүмкін.

Қазіргі уақытта ұйымды басқарудың заманауи әдістеріне көшу оларды желілік ұйымдастырумен, желілік ұйымдастырушылық құрылымдармен тығыз байланысты.

Сонымен қатар желі байланыстыра алады, мысалы, нақты жобаны жүзеге асыру мақсатында шикізат жеткізуші мен өнімді өндірушілер байланысы. Осы жоба аяқталғаннан кейін қатысушылар келесі өнеркәсіптік жобаның аясында жаңа құндылықты жүйенің элементіне айналу үшін тарап кетеді. Осы жағдайдағы кез-келген қызмет келісімшарт бойынша жүзеге асатындықтан, келісім контрагенттерін қажет болған жағдайда ауыстыруға болады, бұл қаралып отырған желілік құрылым шығынын азайтады.

Жоғарыда айтылған желілік құрылымдар ресурс ағындарын басқарудың әкімшілік формаларына қарағанда нарықтық механизмдерге көбірек арқа сүйейді. Алайда бұл механизмдер-тәуелсіз иеленуші субъекттердің жай ғана нарықтық өзара қатынасы емес. Негізінен желінің әртүрлі компоненттері (қатысушылары) өз тәуелсіздіктерін мойындайды, оны бағалайды және ақпаратпен бөліскісі, бір-бірімен серіктес болғысы, нақты құндылықты тізбекте(желіде) өз орнын сақтап қалу үшін өз өнімін немесе қызметін ұсынғысы келеді.

Бұдан басқа желі немесе ішкі нарық логикасы компания ішінде нарықтық экономиканы қалыптастыруды көздейтіндігін растауға болады. Онда ұйымдық бірліктер ашық нарықта белгіленген баға

бойынша бір-біріне өнімдері мен қызметтерін сатады және бір-бірінен сатып алады.

Нарықтық қатынастардың компанияның ішкі ортасына ауысуы («ішкі нарықтың» құрылуы) құрылымның қарастырылатын түрі-иерархиялық құрылым пәрмендерінің реті өнім жеткізілімінің және басқа компаниялармен өзара қарым-қатынасты дамыту тізбегімен алмасатын желілік компанияларды дүниеге әкелді.

Осылайша, желілер компаниялардың немесе қызметі пәрмендік әдістердің орнына нарықтық механизмдермен байланысатын мамандандырылған ұйымдық бірліктер жиынтығы болып табылады.

Және де «желілік компания» дегеніміз «компаниялар желісін» білдірмейтіндігін есте ұстау керек. Бұл жерде компаниялар арасындағы қатынасты қарқынды ету туралы ғана сөз болып отырған жоқ, сонымен қатар олардың ішкі дамуы туралы-көлденең біріккен ұйымдарды орталықсыздандыру мен кіші және орта фирмалардан іскерлік байланыстар құру.

Желілік құрылымдардың артықшылықтары:

- компаниялардың өзгерген жағдайларға бейімделуі, жағдаяттың өзгеруіне жылдам реакция таныту;
- компания қызметінің мамандықтың, бірегей үрдістердің алдыңғы қатарлы салаларына шоғырлануы;
- шығындардың айтарлықтай азаюы, олардың тиімді құрылымы мен табыстың артуы;
- жұмысбастылықтың төмен деңгейі, білікті жұмыс күшін екі есе қолдануды болдырмау;
- бірігіп қызмет етуге желі аясындағы үздік серіктестерді тарту, екінші сортты орындаушыларды пайдалануды болдырмау;
- нақты өлшенген, анықталған жетістіктерге жетуді көздеген ерікті контрагенттердің қатынасы.

■ Желілік компаниялардың және басқарудың желілік құрылымының кемшіліктері:

- желілік үлгілерді құрастыру барысында мамандануға баса мән беріледі, негізгі біліктіліктерге зейін қойылады, бұл кезде компания дамуының заманауи беталысы жалпы бағдардың көпжоспарлы біліктілігін бағдарға алу қажеттігін айтады;
- желілік құрылымдарда нәтижелердің мамандар құрамына шектен тыс тәуелділігі пайда болады, мамандардың ағымдылығымен байланысты қауіптер артады;
- классикалық ұзақақыттық келісімшарт формалары мен әдеттегі еңбек қатынастарынан бас тарту салдарынан желі қатысушыларын материалдық және әлеуметтік қолдау жүзеге асырылмайды;
- компания қатысушыларының әртүрлілігінен, оған мүше болу

қатынасындағы айқын еместік, желілердің ашықтығы, өзін-өзі ұйымдастыру динамикасы, желі мүшелері үшін жоспарлаудың анықталмағандығы салдарынан туындайтын шектен тыс күрделену қаупі бар. Құрылымдық желілердің даму сипатын қарастыруға қысқаша қорытынды жасай отырып, тиімді және тиімді емес құрылымның жоқ екендігін атап өтеміз. Барлық құрылымдар оң және теріс бағаға ие. Әрбір компания оның стратегиялық жоспарларын жүзеге асыруға максималды түрде көмек бере алатын ұйымдық құрылымды таңдайды.

Жергілікті байланыс желілерінің желілік-кабельдік жабдықтарын пайдалану жұмыстарын атқаратын бөлімшенің ұйымдық құрылымы байланыс желісінің құрылымы мен сыйымдылығына, желілік-кабельдік жабдықтар түрі мен көлеміне, сонымен қатар жергілікті жағдайларға тәуелді және жергілікті байланыс желілерін пайдалануды жүзеге асыратын байланыс өнеркәсібінің жетекшісімен анықталады.

Бөлімше жұмысшылары желілік-кабельдік жабдықтарды қолдану бойынша келесі негізгі жұмыстарды орындаулары керек:

- желілік-кабельдік жабдықтардың техникалық қызметі;
- желілік-кабельдік құралдардың ағымдағы жөндеу жұмысы;
- тұрақты артық газ қысымы әсерімен жалғастыру және магистральді желілерді күту және орнату;
- құрылыс бойынша жұмыс жүргізуші ұйымдарды бақылау; сызықтық-кабельдік жабдықтарды қайта құру мен толық жөндеуден өткізу;
- желілік-кабельдік жабдықтарды қорғау аймағында жұмыс жүргізетін басқа да ұйымдарды бақылау;
- кабель желілерінің зақымдалуы мен апатының алдын алу;
- кабель канализациясының зақымдалуының алдын алу;
- қайта құрастырылған, қайта құрылған және толықтай жөндеуден өткен желілік-кабельдік желілерді пайдалануға қабылдау.

Желілік-кабельдік желінің толықтай жөндеу жұмысын арнайы топ (бригада) немесе жалданған ұйым жүзеге асыруы тиіс.

Жетекші құжатнамаларға сәйкес сыйымдылығы 2000...3000 нөмір болатын қалалық телефон желілерінде (ҚТЖ) желілік-кабельдік жабдықтарды пайдалану бойынша жұмысты біріккен бригада орындайды, оның құрамына кабельші-дәнекерлеуші және байланыстың канализациялық жабдықтарының электромонтері кіреді.

Біріккен бригада желілік-кабельдік жабдықтарды пайдалану бойынша барлық негізгі жұмыстарды орындайды:

- техникалық қызмет көрсету мен сызықтық-кабельдік жабдықтардың ағымдағы жөнделуі;

- тұрақты артық газ қысымы әсерімен кабельді желілерді күту және орнату;
- кабельді желілерінің зақымдалуы мен зақымдалған кабель канализацияларының апатының алдын алу.

Сыйымдылығы 2000,3000-50000 нөмірге дейінгі ҚТЖ желілік цех құрамында желілік-кабельдік жабдықтарды пайдалану бойынша жұмыстарды орындау үшін кабельдік-канализациялық бөлімшелер ұйымдастырылады (2,8 сурет).

Кабельдік-канализациялық бөлімше құрамында кабельші-жарнашылардың екі бригадасы ұйымдастырылады: кабельдік зақымданулардың алдын алатын бригада және ағымдағы жөндеу мен кабельдерді саңылаусыздандыру жұмыстарын жүзеге асыратын бригада, сонымен қатар байланыстың канализациялық құралдарының қызмет көрсетуі бойынша электромонтерлер бригадасы. Осылайша, кабельші-дәнекерлеушілердің екі немесе одан да көп бригадасын құру арқылы кабельді-канализациялық бөлімшені ұйымдастыру барысында кабельдік зақымданулардың алдын алу мен қызмет көрсету бойынша жұмыстарын және кабельдік жабдықтарды жөндеу жұмыстарын кабельші-дәнекерлеушілердің жеке бригадалары орындайтын кабель жабдықтарының жеке қызмет көрсету әдісі қолданылады.



2.8-сурет. Желілік цехтың кабельдік-канализациялық бөлімшесінің құрылымы

Кабельдің зақымданулары мен апаты орын алмаған жағдайларда зақымданудың алдын алушы кабельші-дәнекерлеушілер бригадасы кабель жабдықтарының техникалық қызмет көрсетуі немесе ағымдағы жөндеуі бойынша жұмыстар жасайды.

Кабель зақымдануларының алдын алушы бригада келесі жауапкершіліктерге ие:

- бақылау мерзімінде зақымданудың алдын алуға;
- бақылау мерзімінде зақымданудың алдын алмағандығы үшін;
- зақымданулардың қайталанғандығына;
- зақымдануды қалпына келтіру жоспарын орындауға;
- орындалған жұмыс сапасына;
- жабдықтардың бекітілген бөлімшеде сақталуына;
- қауіпсіздік техникасының сақталуына.

Кабельдердің ағымдағы жөндеу жұмыстары мен саңылаусыздандыруды жүзеге асыратын кабельші-дәнекерлеуші бригада келесі негізді жұмыстарды атқарады:

- кабель жабдықтарының техникалық қызмет көрсетуі;
- кабель жабдықтарының ағымдағы жөндеуі;
- кабель желілерін тұрақты артық газды қысым жағдайында күту мен орнату;

Кабельдердің ағымдағы жөндеу жұмыстары мен саңылаусыздығын жүзеге асыратын бригада жауапкершілікке ие:

- жұмыс жоспарының орындалуына;
- орындалған жұмыс сапасына;
- бригадамен бекітілген бөлімшедегі жабдықтардың техникалық жағдайына;
- бекітілген бөлімшелердегі жабдықтардың сақталуына;
- тұрақты артық газды қысым әсерінен кабельдердің сапалы сақталуы;
- жаңа және толық жөндеуден өткен кабель жабдықтарын қолданысқа қабылдау сапасы;
- қауіпсіздік техникасы ережелерін сақтау.

Байланыстың канализациялық жабдықтарының қызметі бойынша бригада келесі негізгі жұмыстарды жүзеге асырады:

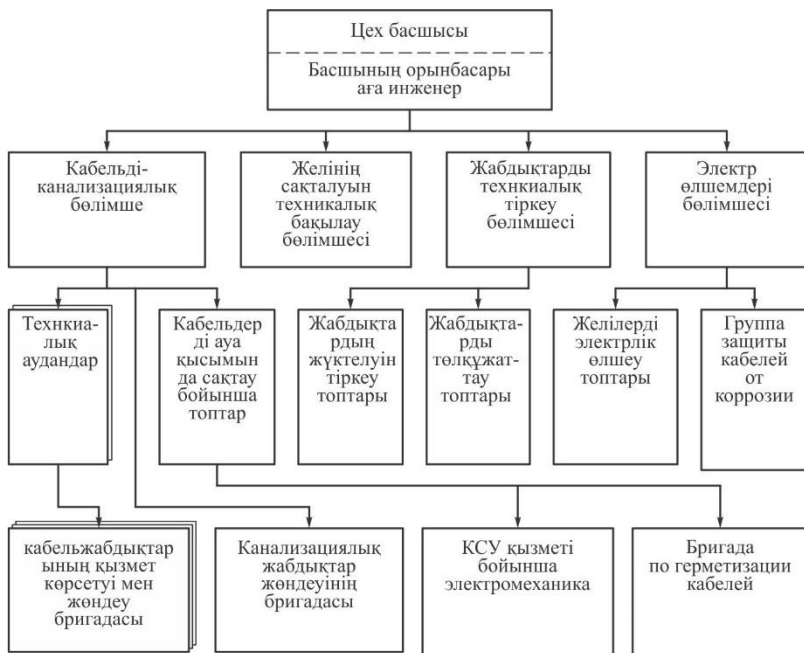
- кабельді канализация жабдықтарының техникалық қызмет көрсетуі;
- кабельді канализация жабдықтарының ағымдағы жөндеуі;
- кабельді канализацияның зақымдануының алдын алу;
- басқа ұйымдар жұмысы барысында кабельді-канализациялық жабдықтардың сақталуын техникалық бақылау.

Кабельді-канализациялық жабдықтар қызметі бойынша бригада жауапкершілікке ие:

- жұмыс жоспарының орындалуына;

- орындалған жұмыс сапасына;
- бригадаға бекітілген бөлімшелердегі байланыстың канализациялық жабдықтарының техникалық жағдайына;
- бекітілген бөлімшелердегі кабельді-канализациялық жабдықтардың сақталуына;
- қауіпсіздік техникасы ережелерінің сақталуына.

Сыйымдылығы 50000 нөмірден көп ҚТЖ желілік-кабельдік жабдықтарды падалану үшін желілік-кабельдік цех ұйымдастырылады (2.9 сурет). Желілік-кабельдік цехта, ереже бойынша кабель жабдықтарының қызметі мен жөндеу жұмыстары бойынша кабельші-дәнекерлеушілер, кабельдерді саңылаусыздандыру бойынша кабельші-дәнекерлеушілер бригадасы және байланыстың канализациялық жабдықтарын жөндейтін электромонтерлер тобы құрылады.



2.9 сурет. Желілік- кабельдік цех құрылымы

Кабель жабдықтарының қызметі мен жөндеу жұмыстары бойынша біріккен бригада құрамына бригаданың (бөлім) екі түрі кіреді: кабель зақымдарының алдын алу бригадасы (бөлімі) және кабель жабдықтарының ағымдағы жөндеу жұмыстары мен техникалық қызметі бригадасы (бөлімі). Осылайша, желілік – кабельдік цехта желілік цехтың кабельдік –канализациялық бөлімшесіндегідей кабель жабдықтарының жеке қызмет көрсету әдісі қолданылады

2.2. МЕНЕДЖМЕНТ ЖҮЙЕСІНДЕГІ УӘЖДЕМЕ

Қызметкерлердіі уәждемесі компанияның жетекшілері мен менеджерлерінің ең маңызды мәселелерінің бірі болып табылады. Шартты рефлекстерге негізделген қызметтерден басқа әрекеттердің барлығының негізінде уәждеме жатыр деп саналады. Психологияда уәж-әрекетті белсенді ететін немесе оны қолдайтын және бағыттайтын нәрсе. Уәждің бұл анықтамасы уәжді адамдардың неге басқалай емес, дәл осылай жасағандығының себебі деп ұғынатын күнделікті түсініктемеден басқаша.

Жандану – жүйке жүйесінің қозу деңгейі мен тонусына әсер ететін факторлар жиынтығы.

Стимуляция – ойлау, эмоциялық және мінез-құлық реакцияларын ояту, күшейту және жылдамдату мақсатында сыртқы факторлардың көрініс беруі.

предъявление внешнего фактора с целью пробуждения, усиления и ускорения мыслительных, эмоциональных и поведенческих реакций.

Айла-шарғы жасау – бастаушының басқа адамды белгілі бір жағдайларды уайымдауға, шешімдер қабылдауға және өз жеке мақсаттарына жету үшін қажетті әрекеттерді орындауға жасырын итермелеуі.

Қызметкер уәждемесі – еңбек өнімділігін арттыру әдістерінің бірі. Қызметкер еңбегінің уәждемесі кез-келген өнеркәсіптің кадрлық саясатының негізгі бағыттарының бірі болып табылады. Қызметкер уәждемесінің ең тиімдісі жүесі болып «нәтиже уәждемесі» табылады. Қызметкер уәждемесі компания жұмысының тиімділігі мен өнімділігін айтарлықтай арттыруға көмектеседі. Уәждеме жүйесінің теорияшылдарының көпшілігінің айтуы бойынша, нәтиже уәждемесі жетілген жүйе болып табылады, өйткені сыйақы төлеу

бизнесін негізге алады, ал қызметкерлерге еңбегіне қарай еңбекақы алуға және оны арттыруға мүмкіндік береді.

Қызметкер уәждемесінің келесі түрлерін ажыратады: материалдық, әлеуметтік, психологиялық.

Уәждеменің бірнеше теориялары бар.

Солардың ішіндегі ең ең ықпалдысы-*А.Маслоудың қажеттіліктер иерархиясы*. А.Маслоудың жіктемесі оның ойынша қажеттіліктерді қанағаттандыратын басымдылықтарға негізделген:

- физиологиялық қажеттіліктер (мысалы, тамаққа, суға, ұйқыға);
- қауіпсіздікке деген қажеттілік, яғни. өмірге, денсаулыққа қауіп келтірмейтін қоршаған ортаға;
- белгілі бір әлеуметтік топқа жатқызуға, махаббат пен жақсы көрушілікке деген мұқтаждық, яғни, басқа адамдардың оны қабылдауына деген және өз тобының мүшелерімен жылы қарым-қатынасқа деген мұқтаждық;
- сыйластыққа деген мұқтаждық (беделге, өзін сыйлауға, өзіндік абыройға деген мұқтаждық);
- өз-өзін көрсетуге деген мұқтаждық-өз мүмкіндіктерін толық пайдалануға, мақсаттарға жетуге, жеке дамуға деген.

Маслоу кез-келген адам біріншіден бастап иерархия бойынша көтеріле отырып, өз мұқтаждықтарын қанағаттандыратындықтарын айтады және басымдылықтар жүйесі уәждер арасындағы келіспеушіліктердің алдын алады. Бұл қарапайым қажеттіліктердің басқа қажеттіліктер маңызды болмай тұрып толығымен қанағаттандырылуы керек дегенді білдірмейді. А.Маслоу бойынша жоғары қажеттіліктерге адамдар көп жылдар өте келе ғана мән береді, сондықтан өзін-өзі көрсетуге деген мұқтаждық орта жастан ертерек доминантты бола қоймас. А.Маслоуға сәйкес кей адамдар өз дамуындағы белгілі бір деңгейден асып өте алмайды және қарапайым деңгейдегі қажеттіліктерді қанағаттандыруға сәйкес өмір сүру салтын тандайды.

Ұйым зерттеуімен айналысқан ғалымдарға әсер еткен уәждің басқа теориясы *Дэвид Макклеландпен* алға тартылған теория болып табылады. Макклеланд зерттеуді адамның қалай әрекет ететіндігінен емес, оның қалай ойлайтындығынан бастаған.

Макклеланд адам уәжінің үш санатын бөліп көрсетті:

- 1) қосылуға деген мұқт аждық (қатарына енуге ұмтылу);
- 2) билікке деген мұқтаждық;
- 3) жетістікке немесе мақсатқа жетуге деген мұқтаждық.

Мақсатқа жетуге деген мұқтаждық А.Маслоу иерархиясында бірнеше қажеттіліктермен байланысты болуы мүмкін. Негізінен бұл бір нәрсені бұрынғы жасалғанға қарағанда жақсырақ жасауға деген мұқтаждық (жеке тұлға өзін басқалармен салыстырады). Макклеланд

жетекшіге көшбасшы болу үшін билікке деген жоғары мұқтаждыққа ие болу керектігін (яғни, басқаларға күшті әсер етуге деген қызығушылық) және мақсатқа жетуге деген жоғары мұқтаждық жалғыз жұмыс істегенді жөн көретін жетекшілерге тән екендігін айтады. Қосылуға деген жоғары мұқтаждық (яғни, достық қарым-қатынасқа, жақындастыққа, өзара түсіністікке деген мұқтаждық) қарым-қатынасты бұзып алу қорқынышы салдарынан жұмысшының нәтижесіздігіне әкелуі мүмкін. Кейбіреулер жетекші жұмысты жұмысшылардың уәждерін ескере отырып таңдау керек деп санайды. Алайда бұл жоғары нәтижелілік үшін жеткіліксіз, мадақтау жүйесі(немесе өтемақы) мадақтаушылардың қатысуымен жасалуы тиіс және еңбек нәтижесімен тікелей байланысы қарастырылуы керек деген пікір де бар (Д.Литвин және Р.стрингер).

«Ұйым дамуы» тұжырымдамасына айтарлықтай әсер ететін уәждің тағы бір теориясы— *Ф.Герцбергінің «уәждік-гигиеналық» үлгісі*. Үлгі 200 инженерлер мен бухгалтерлердің өз жұмыстарының қанағаттанушылық немесе қанағаттанбаушылық сезімдерін бастан кешірген жағдайларын сипаттаған сұқбаттар серияларының нәтижесі болып табылды. Жұмыста пайда болған оң эмоциялар еңбек шарты сияқты сыртқы факторлар салдарынан емес, белгілі бір тапсырмаларды орындау барысында туындаған (жұмыс мазмұны факторы). Басқа жағынан, еңбектің жағымсыз шарттары адамда жұмысқа қанағаттанбаушылық сезімдерін туындатты. Басқа сөзбен айтқанда, оң эмоциялар жұмыс мазмұнына қатысты факторларға байланысты, ал теріс эмоциялар-«контекст» факторларына байланысты туындаған. Осы зерттеу негізінде Ф.Герцберг және оның шәкірттері адамдарға екі мұқтаждық түрі тән екендігін айтады-жапа шегуден қашу және психологиялық даму. Өз бағыныштыларын жапа шегуден немесе қанағаттанбаушылықтан қорғау үшін жетекші жағымды еңбек шарттарын қалыптастыруы тиіс. Ф.Герцберг бойынша «лайықты» жетекші, еңбек шарты, мәртебе, жалақы, тқлғааралық қатынастар және тәртіптің мықтылығы «гигиеналық» факторларға жатады және олар жұмысқа қанағаттанбаушылықтың алдын алуға көмектеседі. «Гигиеналық» факторлардың болмауы жұмысшының қанағаттанбаушылығын тудыруы мүмкін, алайда оның болуы да әлі жұмыспен қанағаттануды қамтамасыз етпейді. Адамның психологиялық дамуы маңызды жұмыстағы мұқтаждықтарды қанағаттандырумен байланысты.

Жұмыс мазмұнын анықтаушы факторлар: тапсырмаларды орындау, жетістікті мойындау, жауапкершіліктің артуы және кәсіби өсу мүмкіндігі-«уәждеуіш» терминімен көрсетіледі. Олардың болғандығы қанағаттанушылықтың жоғары деңгейіне әкеледі, ал болмағандығы міндетті түрде қанағаттанбаушылықты тудырмайды.

Атап өту керек, жұмыспен қанағаттанушылық пен қанағаттанбаушылық біртұтас үздіксіздікті құрамайды. Екі түрлі үздіксіздік бар-жұмыспен қанағаттану және жұмыспен қанағаттанбау. Ф.Герцберг әкімшілік қызметкердің жетістікке жету жолында және өзін-өзі көрсетудегі мұқтаждықтарына баса назар аудару керектігін айтады, өйткені дәл осы арқылы олардың әрекетін ынталандыруға болады, ал еңбек шартының жақсаруы қанағаттанбаушылықты жояды.

Врум үлгісі қызметкер шешім қабылдаудың оңтайлы әдістерін қолданады деп болжайды. Осы үлгі жиі ұмыт болатын фактіні анықтайды, - әкімшілік олар қажет ететін қызметкер жұмысы мен қызметкердің қажеттілігінің арасындағы тікелей байланысты көрсетпейінше қызметкер оның сыйақысы қанша жұмыс жасаса да өзгермейді деп ойлайды. В.Врум бойынша адам бірінші деңгей нәтижесін екінші деңгейдегі қажетті нәтижені алу құралы ретінде қарастырады (мысалы, қызметтегі өсу, еңбекақы). Ізінше, бірінші деңгей нәтижелерінің валенттілігі немесе қажеттілігі бірінші деңгей нәтижелерінің екінші деңгей нәтижелеріне жетуге әкелетін қабілетіне (немесе субъективті мүмкіндікке) көбейтілген екінші деңгей нәтижелерінің валенттіліктерінің қосындысының функциясы болып табылады.

Күту теориясының негізіндегі әдіс уәждеменің қажетті тәсілдерін анықтау мен қолдану керектігіне назар аудартады. *Макгрегор* басқару теориялары мен тәжірибелерінің көпшілігін Х теориясына сипатты адамға деген көзқарастың көрінісі деп санады. Адам табиғатынан жалқау – ол барынша аз жұмыс істейді. Оған атаққұмарлық жетіспейді, ол жауапкершілікті ұнатпайды, оны басқарғанын қалайды. Ол табиғатынан менмен, ұйым қажеттіліктеріне немқұрайлы қарайды. Ол табиғатынан өзгерістерге қарсы. Ол сенгіш, аңғарымпаз емес-алдаушылар мен көпірмелерге оңай олжа.

Адамға деген осындай көзқарас қамшы (жұмыссыздың коқанлоқысы) мен тәтті нан (ақша) саясатында көрініс береді.

У теориясы адамға қатысты басқа көзқарасты ұстанады. Адамдар табиғатынан енжар емес және ұйым мақсатына қарсы әрекет етпейді. Олар ұйымда жұмыс істеу нәтижесінде осындай болды.

Уәждеме, даму мүмкіндігі, өзіне жауапкершілікті алу қабілеті, өз әрекетін ұйым мақсатына жетуге бағыттауға дайындық-мұның барлығы адамның бойында бар қасиет, ол адамға басқару арқылы берілмейді.

Басқарудың маңызды тапсырмасы ұйымда адамдар өздерінің күштерін ұйым мақсатына жетуге бағыттай отырып, өздерінің де көздеген мақсаттарына жететіндей жұмыс әдістерін қолдану және

жағдай жасау.

Макгрегор еліктірудің жоғары деңгейіне жету әдісі жұмысшылардың шешім қабылдауға қатысуы деп санайды. Ол адамдар қандай болса, солай болып қалады, өйткені адамдармен солай қарым-қатынас жасайды деп санайды. Басқару тәжірибесі, сонымен қатар адамдардың әрекеті де өзгеруі және бір-біріне әсер етуі мүмкін. Жан-дүниенің ауруы тән ауруын шақыруы мүмкін, бірақ тән ауруы да жан ауруын тудыруы мүмкін.

Жаңа жұмыс орнына ие болу, сонымен қатар қызметтің әдеттегі шарттарының өзгерісі жұмысшыны ынталандырады, оның бойында өзін жақсы жағынан көрсетуге деген ынтаны оятады. Өзін қажетті, өзгелер сенетін және сыйлайтын дербес деп сезіну мүмкіндігіне ие болмаған қызметкердің өз жұмысына көңілі толмайды.

Сонымен, мінсіз жұмыс міндетті: жинақылыққа ие болуға, яғни, белгілі бір нәтижеге әкелуге; қызметкермен маңызды деп бағалануға және лайықты орындалуға; қызметкерге оны орындауға қажетті шешімді қабылдауға мүмкіндік беруге, яғни автономия болу керек (белгілі бір шекте). немесе нұсқа ретінде топтық автономия; жұмысшылармен кері байланысты қамтамасыз етуге, оның еңбегінің нәтижелілігіне байланысты бағалануға; жұмысшы көзқарасы тұрғысынан әділетті сыйақы әкелуге.

Осы қағидаларға сәйкес жобаланған жұмыс қанағаттанушылық әкеледі. Бұл өте күшті уәждемелік фактор, өйткені жұмыстың сапалы орындалуын ынталандырады, сонымен қатар қажеттіліктердің арту заңы бойынша бұдан да күрделірек жұмыстардың орындалуын ынталандырады. Осы қағидалар негізінде *Хекман мен Олдхэм* уәждемесі тұрғысынан жұмыс сипаттамасының үлгісі жасалынды.

Сонымен қатар алуантүрліліктің нәтижелі деңгейі бар. Ол әрбір жұмысшы үшін жеке.

Менеджерлер жұмысты жақсарту және өздерімен бірге қызмет атқаратын адамдарды уәждемелеудің мүмкін болатын әдістерін үнемі ойластырып жүруі керек. Қызметкерлер жобасына қатыстырылған ең нәтижесіз деген жобалар, кей кезде жай көрсеткіштік жобалар да (үміт артылмаған) жалпы назарды аударып жатады.

Бағынушылардың ішкі уәждемесіне әкелетін жұмыстағы қарапайым өзгерістер олар тарапынан серіктестік пен құлшыныс тудырады:

- 1) білім мен дағдының алуантүрлілігін арттыру;
- 2) жұмыстың жинақылығын арттыру;
- 3) жұмыстың маңыздылығын арттыру;
- 4) автономияны арттыру;
- 5) кері байланысты күшейту;

6) экономикалық уәждеме;

7) экономикалық ынталандыру әдістері.

Үстеме жұмыс үшін мадақтау жүйесі бизнеске үлестік қатынасуға қарағанда айтарлықтай әмбебаптыққа ие.

Қазіргі таңда еңбек нарығындағы көптеген салаларда білікті мамандар жеткіліксіздігі салдарынан күрделі жағдай орын алуда. Бұдан басқа, елдің демографиясының құлдырауы әсерінен жағдай күрделенуде. Ал жемісті компания үшін тұрақты ұжым-компанияның толықтай тұрақтылығының кепілі.

Қызметкердің тікелей материалдық уәждemesі жүйесі негізгі қызметақы мен сыйлықақыдан тұрады.

Негізгі қызметақы- бұл жұмысшының еңбекақысының тұрақты бөлігі.

Сыйақы (бонустер)—қайта қаралуы мүмкін қызметкердің еңбекақысының өзгермелі бөлігі.

Еңбекақының нәтижелі жүйесі (өтемақы жүйесі) қызметкерді басқаруда, нақтырақ айтсақ, компанияға білікті маманды тартуда, оны уәждемелеу мен сақтауда айтарлықтай рөлге ие, жұмысшыларды еңбек өнімділігін арттыруға ынталандырады, бұл адам ресустарын пайдаланудың нәтижелілігінің артуына және компанияға қайта қабылданған қызметкерлерді іздестіруге, іріктеуге және бейімдеуге кететін шығынды азайтуға көмектеседі.

Еңбекақының нәтижесіз жүйесі, ереже бойынша, жалданған жұмысшыда оның еңбегіне төленетін ақы өлшемі мен әдісіне деген қанағаттанбаушылықты тудырады, бұл еңбек өнімділігі мен сапасын төмендетуге, сонымен қатар еңбек тәртібінің нашарлауына әкеледі.

Әрбір компания өзінің бизнес ерекшелігін, мақсатын және басқару стратегиясын ескере отырып, қазіргі таңда өздерінің меншіктік еңбекақы жүйесін қолданады.

Еңбекақының тиімді жүйесі жұмыс беруші мен жұмысшы арасында келісімге негізделеді.

Жұмысшы тарапынан: еңбекақы мөлшері өз жұмысын орындауға кеткен күшті қайта қалпына келтіруге қажетті қаражат көлемінен артық болуы керек(жеке қажеттіліктерін қанағаттандыруға). Егер еңбекақы өзінің жеке қажеттітіліктері мен өмірі сүруіне жетпейтін болса, онда маманда жұмысқа деген қанағаттанбаушылық пен келіспеушіліктер арта береді және бұл оның жұмысында көрініс беретін болады.

Жұмыс беруші тарапынан: еңбекақы мөлшері оның еңбек нәтижесімен сәйкес келуі керек.

Еңбекақының тиімді жүйесін құрудағы негізгі мәселе: қызметкердің еңбекақысы әрбір қызметкердің жұмыс нәтижесі мен жұмысқа кетірген күшінің шынайы ақшалай эквивалент болатындай

жұмысшы мен жұмыс беруші арасындағы жоғарыда атап өтілген келісімнің ыңғайлы қатынасын табу.

Еңбекақының екі негізгі формасы бар-мерзімді және келісімді.

Еңбекақының тиімді жүйесі– бұл компанияның басқару жүйесінің бөлігі болып табылады, сондықтан ол нақты қалыптасқан және фирмайшілік құжаттармен регламентацияланған болуы тиіс-еңбекақы жүйесі туралы ережелермен (әдістемемен), сыйақы ережелерімен, штаттық кестелермен.

Компанияның өсуі барысында және ол дамудың әртүрлі циклдерінен (бастау, өсу, жетілу, құлдырау) өткен сайын еңбекақының компанияның басқару жүйесінің бөлігі ретіндегі рөлу арта береді. Фирманың қызметтік стратегиясына сәйкес еңбекақының тиімді жүйесін бизнестің дамуының ертерек кезеңдерінде құрастыру керек.

Жанама материалдық уәждеме жүйесі-жұмысшыға берілетін өтемақы пакеті (әлеуметтік пакет).

Өтемақы пакеті(әлеуметтік пакет)–бұл компания қызметкеріне оның лауазым деңгейіне, кәсіпқойлығына, беделіне байланысты берілетін бенефиттер.

Отандық тәжірибеде жанама материалдық ынталандыру жүйесі жұмысшыларға екі блокқа бөлуге боатын ақшалай емес қосымша өтемақы болып табылады: міндетті және ерікті бенефиттер.

Міндетті бенефиттер (еңбек заңнамасымен реттеледі): сырқаттық парақ төлемі; жыл сайынғы демалыс төлемі; міндетті медициналық сақтандыру; міндетті зейнетақы сақтандыруына аударма.

Ерікті бенефиттер (мемлекетпен реттелмейді және жұмысшымен ерікті түрде қолданылады): ерікті медициналық сақтандыру (компания жұмысшысына ол әртүрлі медициналық қызметтерге қолдана алатын белгілі бір суммадағы ерікті медициналық сақтандыру полисі беріледі); зейнетке шығып кеткен жұмысшыларға өздерінің штаттық жұмысшылары сияқты медициналық қызмет көрсету (меншікті денсаулық пункті қызметін ұсыну, оларға ерікті медициналық сақтандыру полисін беру); зейнеттік жинақ механизмдері (берілген ұйымда білгілі уақыт бойы қызмет атқарған жұмысшыға компания қосымша зейнетақы төлеуді жүзеге асырады); сырқаттану уақытындағы төлем (кейбір компаниялар жұмыс берушіге сырқатнама қағазын көрсетпей-ақ сырқатына байланысты жұмысқа бірнеше аптадан бастап жылға дейін араласпауға рұқсат береді); жұмысшылардың немесе олардың отабсы мүшелерінің өмірлерін сақтандыру (компания жұмысшыға және оның отбасына белгілі бір сомада өмірлерін сақтандыруды жүзеге асырады); қосымша демалыс(жеке, балалар күні) күндерін

төлеу (компания айына бір рет төленетін демалыс күнін береді-ол жеке немесе балалар күні деп аталады); компания қызметкерлеріне демалысының қосымша күндерін төлеу; қызметкердің қосымша білім алуын төлеу(жұмыс берушінің білім алуды толық төлеуі немесе белгілі бір сома көлемінде жартылай төлемі, не болмаса жұмысшыға білім алу мақсатында пайызсыз несиелер беру); акционерлік қоғамдастықтар үшін-компания акционерлерімен акцияларды иелену мүмкіндігі; желілік байланыс қызметі төлемі; жұмысшыларды жұмыс орнына жеткізу және кері қызметтік автокөлікпен үйіне жеткізу немесе жолақы құнын төлеу; қызметкерлердің денсаулығын жақсарту шығындарын көтеру (жолдамаларды төлеу-толық немесе жартылай); түскі астарды төлеу; компания қызметкерлерінің балалары үшін балабақшаларды төлеу; фитнес-клубтарға бару ақысын төлеу; тұрғын үй, автокөлік сатып алу үшін несие мен қарыз ақша беру.

Жанама материалдық ынталандыру жүйесі жоғары білікті мамандарды жұмысқа тарту мен ұстап қалу әдістерінің бірі ретінде Батыста, Мәскеуде және Санкт-Петербургте ежелден және жемісті қолданылып келеді.

Өкінішке орай, басқа қалаларда жанама материалдық ынталандыру әдісін қолдану тәжірибесі көп емес және, ереже бойынша, сатылас-біріктірілген компанияларда ғана қолданылады.

Материалдық емес уәждеме жүйесі-бұл компанияда қызметкердің нәтижелі еңбегін мадақтау мақсатында қолданылатын монетарлық емес сипаттағы сыртқы ынталандырмалар жиындығы.

Тәжірибе көрсеткендей, жалақы және бенефиттердің қолданыстағы жүйесі әрқашан (әлеуметтік пакет) осы немесе басқа компаниядағы қызметкерлердің жұмысқа деген қызығушылықтарын арттыратын шешуші фактор болып табылмайды. Берілген тапсырманы шешудегі ең негізгі шарт болып материалдық емес ынталандыру әдістерін қолдану табылады.

Материалдық емес уәждеме мысалдары болып келесі ынталандырмалар табылады:

1. Материалдық емес ынталандырудың дәстүрлі әдістері: жұмысшылардың қызметтік өсуін қамтамасыз ету (лауазымын арттыру арқылы қызметтік баспалдақпен «жоғары қарай» көтерілу); икемді жұмыс кестесі (жұмыстың жобалық жүйесі); компания қызметкерлерінің демалысын жоспарлаудағы артықшылық; кадрлардың жиі «деңгейлес» алмастырылуы; жүзеге асырылған жобада жүзеге асырушы қызметкердің есемін ескеру; көлік қоятын арнайы орын бөлу; жаңа құрылғылар, техникалар мен жиһаздар берудегі артықшылықтар; нәтижелі жұмыс үшін немесе жүзеге асырылған жоба үшін ауызша және/немесе жазбаша алғыс;

дипломмен мадақтау арқылы қызметкерлер арасында кәсіби мамандар сайысын өткізу; жұмыс нәтижелерінің сипаттамасы және үздік қызметкерлердің суреті мен олар туралы ақпараттар басылған фирмашілік газеттер шығару; клиенттердің ұсыныс хаттарын барлық қызметкерлер көре алатындай арнайы ақпараттық стендке орналастыру; компанияның үздік қызметкерлерінің фотолары жапсырылған компания туралы бүктемелер шығару; жұмыстан шығып бара жатқан қызметкерлерді «фирманы дамытуға қосқан үлесі үшін» дипломмен марапаттау, қызметкерлер басқа жұмысқа ауысқаннан кейін де достық қарым-қатынасты сақтау; ұжымдық мейрамдар өткізу.

2. Материалдық емес ынталандырудың дәстүрлі емес әдістері(отандық тәжірибеде сирек қолданылады): жұмысшыларға қосымша демалыс күндерін беру (мысалы, нәтижелі жүзеге асырылған жоба үшін демалысқа ерте шығару); қызметкерлердің мүдделері мен қызығушылықтарын ескере отырып, әртүрлі мейрамдарды сыйлықтар жасау.

Материалдық емес уәждеме жүйесі әрбір компания үшін жеке жасалады және еңбекақы жүйесі мен бенефитке қосымша болып табылады (тура материалдық және жанама материалдық уәждеме жүйелеріне).

Әрбір компания материалдық емес уәждеменің осы немесе басқа да құралдарын қолданады.

Басқарманың шешімі бойынша *бір реттік сыйақы(дәстүрлі форма)* – мақтау грамотасы, компания есебінен тікелей немесе жоғарғы бастықпен түскі асқа шақырту, сыйлық алуға сертификат, нақты бір бөлімше үшін спорттық шара. Берілген уәждеме формасының артықшылықтары-икемділік(әрбір адам үшін ең жақсы мадақтау әдісін таңдау мүмкіндігі), жүзеге асыру қарапайымдылығы және желілік менеджерлер мен жұмысшылар қызметінің мамандарының уақыт шығындарын үнемдеу. Негізгі кемшіліктері-нақты жетекші тұлғасына айтарлықтай тәуелділік, туатын әділетсіздік.

Мадақтаудың нысандандырылған бағдарламалары ірі компанияларда жиі қолданылады. Жүргізу реті реттемелерде жазылады. Бағдарлама әрекеті мен оның барлық параметрлері жеке жергілікті-нормативтік құжаттарда сипатталады (мысалы, арнайы ережелерде). Оны материалды еме уәждеменің алдыңғы формасынан ерекшелейді: мадақтаманы бөлудің құрылымдық және берілген қағидалары; үміткерлерді басым ету мен қарастыруды жүргізу, бұл әртүрлі тұлғалар көмегімен жүзеге асырылады-жоғарғы бөлімше басшысымен, желілік менеджерлермен (жұмысшылар қызметіне үміткерлер туралы сұраныс жіберуі және оларды дәлелдеулері

керек), әріптестермен (олармен үміткерлердің аты жазылған сұраныстар ұжымдық портал арқылы немесе электронды пошта арқылы кадр бөлімінің қызметкерлеріне түседі, бұл жағдайда дәлелдеу талап етілмейді); уақытша белгіленген шектер-осы сияқты шаралар әдетте жылына бір реттен жиі болмайды, және жеңімпазды басым ету мен іріктеу үрдісіне 1-2 ай уақыт кетеді.

Мадақтаудың берілген формасының артықшылықтары: компания басшылығының номинанттардың жұмыс сапасын бақылау қабілеті, ізінше олар алған марапаттың әділеттілігі; әрбір менеджер мен қызметкер үшін сайысқа қатысудың бірдей мүмкіндігі. Мадақтаудың осындай формасының негізгі кемшілігі: жұмыс берушіге сайыстың абыройлы өтуі үшін кететін материалдық шығын, оны жүргізудің ұйымдастырушылық және ақпараттық шығындары сияқты көптеген ресурстар жұмсауға тура келеді; және ереже бойынша бірегей (расымен үздіктердің үздігі) адамдар ғана марапатталады, сол уақытта үздіктер сияқты өте нәтижелі емес, бірақ төмендеу ынтамен қызмет атқаратын адамдар өздерінің сайыс жеңімпаздығына ұсынылуға қабілетсіздігін аңғара отырып, біраз уәждемесізденуі мүмкін.

Компанияның максималды уәждемелік нәтижелілікке қол жеткізуі үшін мадақтаудың бірінші және екінші формаларын үйлестіруі керек, сонымен қатар қызметкерлердің әртүрлі санаттары үшін бағдарламалар құрастыруы керек.

Қызметкерлер еңбегін мойындау басшылықтың үлгісі ретінде. Менеджердің сауатты әрекеті әрбір жемісті және сапалы орындалған жұмыс үшін бағыныштысына алғысын білдіруде және оны уақытында, жиі жасауда бекітіледі.

Материалдық емес уәждеме компания үшін үнемі тегін емес.

Қазіргі таңда ресейлік компаниялардағы материалдық емес уәждеме жүйесі бағаланбаған және толықтай қолданылмайды немесе мүлдем қолданылмайды. Атап өтетін жайт, материалдық емес ынталандыру жүйесі қызметкердің уәждемесі жүйесінің компоненттерінің бірі ретінде қызметкерлермен сай қабылданатын болады және, ізінше, жұмысшылар жұмысты орындауда жеткен нәтижесіне байланысты мөлшерін өздері белгілей алатын әділетті нарықтық енбекақыны алған кезде ғана нәтижелі жұмыс істейтін болады.

Уәждеме – жеке тұлғаны белгілі бір образда әрекет етуге итермелейтін талап. Уәждеме адамға әсер етуші күшпен байланысты және олар ішкі, сондай-ақ сыртқы да болуы мүмкін. Жақында қызметкер уәждемесінің ұйым әрекетінің нәтижелерімен, осы ұйымға кіретін табыспен тығыз байланысты екендігі анықталды.

Ізінше, жұмысшылар уәждемесі олардың өнімділігіне әсер етеді.

Сондықтан басқарудың маңызды тапсырмасы адамдардың жеке мақсаттарын жүзеге асыру арқылы нығаюы тиіс ұйым мақсаттарына жету үшін қызметкерді уәждемелеу болып табылады. Әр адамда осы немесе басқа әрекеттерді жүзеге асыру арқылы жететін белгілі бір мақсаттар жиынтығы бар.

Адамды жұмыс істеуге не итермелейтіндігін, олар не нәрсеге мұқтаж екендігін, неге осы немесе басқа әрекетті таңдайтындығын дұрыс түсіну қажет. Материалдық және ағлақтық ынталылықсыз жұмысшының өнімділігі мен оның қажеттіліктерінің қамтамасыз етілуі жоғары деңгейде болмайды.

Есте сақтау керек, еңбекақылар мен қосымша жеңілдіктер адамдарды үнемі ынталандыра бермейді. Егер адам жұмыстың өзінен ләззат алатын болса және жеткілікті сыйақы алатын болса, ұйым жемісті қызмет ететін болады.

Жетекшінің тапсырмасы: өз бағыныштыларын уәждемелеу, жалпы ұйымдық мақсаттарға жету үшін олардың әрқайсысына өз нәрсесі керек.

Уәждемелеу расымен де еңбектің негізгі өнімділігін арттырады. Жоғары уәждемеленген қызметкер расымен де жақсырақ жұмыс істейді. Қызметкерлері жақсы жұмыс істейтін ұйымдар жақсы нәтижелер көрсетеді, ал жұмысшылардың еңбекке деген қатынасының өзгеруі компанияның табысын арттырады. Төменде өздерін тәжірибеде жақсы көрсеткен қызметкерлердің жұмыс сапасын жақсарту мен оларды уәждемелеудің бірнеше тәсілдері келтірілген.

1. Мойындаңыз, бағыныштылар тікелей жұмыспен байланысты емес бір нәрсемен уәждемеленген болуы мүмкін (спортпен, хобби немесе басқа жұмыспен). Мойындаңыз, олар өз қызығушылықтары бар тірі адамдар. Жұмысшы өмірде жоғары жетістікке жеткен сайын оның еңбегінің өнімділігі мен сапасы да жоғары.

2. Бағыныштыларыңызды жасалынған жұмыстың жемістілік деңгейін өлшеп үйретіңіз.

3. Уәждемелену деңгейін бақылаңыз. Егер сіз уәждемені өлшеуді бастасаңыз, жақын арада оны басқарып үйренерсіз.

4. Бағыныштыларыңыздан нені қалайтындығын сұрастырыңыз. Уәждемені арттыру үшін әрбір жұмысшымен жеке қатынас орнату керек. Мұны жасау әдістерінің бірі-жалпы жоспарды немесе бағдарламаны жасау барысында әрбір қызметкерге өкілеттілікті, мақсаттар мен тапсырмаларды бөліп беру. Басқа әдіс-бағыныштыларға өздігінен жеке стратегиялық тапсырмалар мен жоспарлар жасауға мүмкіндік беру.

5. Қызметкерлерден олардың жұмыстарының нәтижесі туралы сұрастырыңыз. Ақпарат көр болған сайын уәждеме де жоғары.

6. Бағыныштыларға өзіңіз қабылдаған мадақтау жүйесін түсіндіріңіз. Мадақтау мен марапаттаудағы еріктілік уәждеменің артуына емес, арсыздыққа әкеледі.

7. Өзара қатынасты күшейтіңіз. Сіз сирек кездесетін адамның уәждемесін арттыра алмайсыз.

8. Идеялар банкің құрыңыз.

9. Біліміңізбен уәждемелеңіз. Білім-күшті уәждеме факторы; ол өзінің шынайы бағасына қарағанда арзанға шығады.

10. Топқа қосқан үлесі үшін жеке адамдарды марапаттаңыз. Жетекші топ мүшелерін жеке деңгейде де мадақтауы тиіс. Тек осылай ғана ол қызметкерлердің жеке уәждемесін арттыра алады.

11. Бағыныштылар арасындағы позитивті ақпарат алмасуды қолдаңыз. Қызметкерлер бір-бірін жеткен жетістіктері үшін мойындап, мадақтай бастағанда олардың уәждеме деңгейі айтарлықтай артады.

12. Бағыныштыңызға оның жұмысы өзіне сай келетіндігін сұраңыз. Өзіне жұмысы ұнамайтын қызметкерді уәждемелеуге тырысу нәтиже бермейді.

13. Ішкі уәждемесі бар адамдарды іздеңіз. Уәждемеленген адамды үйрету білікті маманды уәждемелегенге қарағанда тиімдірек.

14. Бағыныштыларды аз көлемде, бірақ жиі марапаттаңыз.

15. Бақылаумен уәждемелеу.

16. Толық жауап күтілетін сұрақ қойыңыз. Бағыныштыларыңыз сіздің оларға құрметпен қарайтыныңызды сезінеді. Нәтижесінде олардың уәждемесі айтарлықтай артады.

17. Тапсырманы анығырақ қылып жасаңыз. Тапсырманың айқындылығы қызметкерлердің уәждемесіне олардың тәжірибесі мен комиссиялық алым мөлшеріне қарағанда қарқындырақ әсер етеді.

Жұмыстан көңілі қалу және ізінше, оған селқостықпен қарау келесі себептер салдарынан болуы мүмкін: жетекшілер тарапынан шектен тыс араласу; психологиялық және ұйымдастырушылық қолдаудың болмауы; қажетті ақпарат жеткіліксіздігі; бағыныштының сұранысына жетекшінің назарының жетіспеуі; кері байланыстың болмауы, яғни қызметкердің өз еңбегінің нәтижесін білмеуі; жетекшілердің қызметкерлердің қызметтік мәселелерін тиімсіз шешуі; жетекшінің жұмысшыны дұрыс емес бағалауы.

Бұл факторлар қатардағы жұмысшыларда төмендеушілік сезімін тудырады, намысқойлық сезімі, өзіне, өзінің қызметтегі орнының тұрақтылығына және ары қарай алға басу мүмкіндігіне деген сенімі қирайды.

Еңбекке деген қызығушылықты жоғалту процесін алты кезеңнен тұрады деп қарастыруға болады.

Кезең 1. Абыржушылық.

Кезең 2. Ашушандық.

Кезең3. Түйсіксіз үміттер.

Кезең 4. Көңілі қалу

Кезең 5. Әріптестікке дайындығын жоғалту.

Кезең 6. Қорытынды. Өз жұмысынан толықтай көңілі қалған қызметкер басқа жұмыс орнына ауысады немесе жұмысқа азапқа барғандай барады. Осындай бір жұмысшы топта катализатор рөлін атқара алады, барлық ұжымның ішінде жатқан көңілі толмаушылық сезімін сыртқа шығаруына алып келеді.

Максималды тиімділікке максималды емес, тапсырма күрделі әрі көп болған сайын максимумға жетпейтін жанданудың оңтайлы күші сәйкес келеді.

Жандану факторлары ішкі және сыртқы ортаның әртүрлі аспектілері болуы мүмкін: ақшалай марапаттауға үміттену; жазалау қаупі (айыппұл, құқықтарды шектеу); сынақтан өтпеу, жұмысқа қабылданбау қорқынышы; компанияның апатына, құруына, жеке банкротқа ұшырауға әкелетін қатерлі қателік жіберу қорқынышы; допингтерді қабылдау (сонымен қатар артық кофе шынаяғы); психологиялық жағдай (шаршау, қарбаластық, тітіркенгіштік, зығырданы қайнау, қанаттану); белсендендіретін сыртқы факторлар (монитордың жылтылдауы, елестер, адамдардың тез қозғалысы, шу, музыка); қызғаныш; тапсырмаға берілу.

Күрделі тапсырманы орындау үшін оңтайлы жандану төмен болу керек. Өткені күрделі тапсырма қарапайым тапсырмаға қарағанда жоғары күшті талап етеді. Артық жандану салдарынан субъект тапсырманың өзінен өзінің оң және теріс уайымдарына ауысып кете береді. Көбінесе, фирмада қызметкерді бағалауды жүзеге асыра отырып, басшылық көбінесе қызметкердің жеке уәждемесіне, ұмтылыстары мен тілектеріне, шынайы потенциалдарына қызығушылық танытады. Сауатты басшылар мен менеджерлер қызметкердің мәліметтерін оның қызметтік өрлеуін күшті уәждемелік фактор арқылы жүзеге асыра алады.

Өз қызметін құрушы адамдар тұрпатнамасының негізінде қызметкерді фирмада бағалау қағидаларына кіретін үш сипатнама бар: өзін бағалау; әрекеттену деңгейі; бақылау локусы.

Қызметті құру әдістерінің алты түрі бар. Шынайы өмірде қызметті құру әдістерінің алты түрі кездеседі.

1. **Альпинист** (өзіндік бағасы жоғары, әрекеттену деңгейі жоғары, бақылаудың ішкі локусы). Өз қызметін жасаушы қалыпты адам жұмысқа бүкіл ішкі берілумен кіріседі. Оған арнайы көмектесудің қажеті жоо, кедергі келтірмесе болғаны. Ол аяқ асты ойға сыймайтын әрекеттерге бармайды, егер оған қастандық жасамаса, ол компанияны қиын жағдайда тастап кетпейді. Өзіне

қажет нәрсені ол өзі айтады және қажет нәрсеге өздігінен қол жеткізеді.

2. **Иллюзионист** (өзіндік бағасы жоғары, әрекеттену деңгейі жоғары, бақылаудың ішкі локусы). Ол да жоғарыға ұмтылады, өз күшіне сенеді, бірақ көп кезде жағдайды өндегенге қарағанда жағымды жағдайды қолдануға бейім. Айналасындағыларды алдап, арбай алады, мойнына артық жауапкершілік алуға бейім емес. Ұялмастан оңтайлы ұсыныс түскен жақта бәсекелестерге кете алады. Бейнеге қатты мән береді. Егер бұл терең сараптау мен жауапкершілікті шешімдерді талап етпесе, тапсырылған жұмысты өте жақсы орындай алады.

3. **Шебер** (өзіндік бағасы жоғары, әрекеттену деңгейі төмен, бақылаудың ішкі локусы). Оған кәсібіндегі жаңа аяларды немесе осыған жақын кәсіптерді меңгеру қызықты. Өзін сенімді сезіне отырып және нәтиже алғаннан кейін қызығушылығы жоғалып кетуі мүмкін. Әлеуметтік сатымен көтерілу оны аз қызықтырады. Бастысы- қызыққа толы өмір, алдыға жылжуды сезіну (жоғарыға емес).

4. **Құмырска** (өзіндік бағасы төмен, әрекеттену деңгейі төмен, бақылаудың сыртқы локусы). Өз ісінде өте жақсы кәсіпқой болуы мүмкін. Нақты құрастырылуы тиіс тапсырмалар бойынша жұмыс істейді, ақымақ болғандықтан емес, қателік жіберіп алудан қорыққандықтан. Орындаушы ретінде өте бағалы. Нақты нұсқамалар, таңдау еркінің болмауы мен басшылықтың мақтауы оған үздік марапат болады.

5. **Коллекция жинаушы** (өзіндік бағасы төмен, әрекеттену деңгейі төмен, бақылаудың сыртқы локусы). Биіктерге жеткісі келеді, бірақ кәсіби қызметін бастауға ұзақ дайындалады. кей кездерде бірнеше білім алады, көптеген курстарға барады. Бәрін білемін деп ойлайды, бірақ жұмысқа кіріскенге шешім қабылдай алмайды, өйткені бұл оның ішкі тұрақсыз тепе-теңдігін бұзуы және өз күшіне деген әлсіз сенімділікке әкелуі мүмкін. Оның ақшаға дәмесі оның шынайы құнынан айтралықтай жоғары.

6. **Тартып алушы** (өзіндік бағасы төмен, әрекеттену деңгейі жоғары, бақылаудың ішкі локусы). Өмірде негізінен өзіне сенім артады, қызметтік сатымен көтеріледі, өзін-өзі жақсы көреді, бірақ айналасындағыларға деген сенімсіздік пен өзін-өзі жеуге бейімділігі оған қатты кедергі келтіреді. фирмадағы барлық жағдайларға өзін жауапты сезінеді. Тұрақты жағдайда жемісті жұмыс жасайды, бірақ жағдай анықталмаған бола бастағанда шешімді абыл-сабыл қабылдайды. Сатылас қызметке, абсқарудың әмірлі үлгісіне бағытталған. Жауапты шешімдер қабылдай алады, бірақ оның ісін соңына дейін жеткізуді оның бағыныштылары жүзеге асыруы тиіс.

Ұсынылған тауарлар мен қызметтер нарығындағы байланыс кәсіпорындарының сәтсіздіктерінің, сатылым деңгейінің және потенциалды клиенттер санының төмендеуі қате экономикалық есептеулерден емес, кей кездері қызметкерлердің жеткіліксіз уәждемесі салдарынан болып жатады.

Қызметкердің уәждемесі бағдарламасын құрастыра отырып, жоғарыда айтылғандардың барлығын назарда ұстап, мадақтаудың алуантүрлі әдістерін қиыстыру керек және уақыт өткен сайын бағыныштылардың тілектерін ұстана отырып, кәсіпорынның (компанияның) ішкі саясатын қайта қарастыру керек. Тек осындай жол арқылы ғана жұмысшылардың өнімділігін арттыруға болады, бұл бірінші кезекте кез-келген ұйымның жемісті әрекетін жүзеге асыру үшін қажет.

2.3.

БАСҚАРУ ШЕШІМДЕРІН ҚАБЫЛДАУ

Басқару шешімдері – бұл жетекші өзінің қызметіне байланысты міндеттемелерін орындау үшін жасауы керек таңдау(жетекшінің қызметтік өкілеттілігі, құзыреттілігі аясында жетекшімен жүзеге асырылатын және ұйым мақсатына жетуге бағытталған баламаларды таңдау). Шешім қабылдау басқарудың негізі болып табылады. Маңызды басқару шешімдерін қабылдауға жауапкершілік-ауыр моральдық салмақ, бұл әсіресе басқарудың жоғарғы деңгейлерінде көрініс береді.

Шешім – бұл баламаларды таңдау. Күн сайын біз мұны қалай жасап жатқанымызды ойландастан жүздеген шешім қабылдаймыз. Мұндай шешімдердің құны өте жоғары емес және оның бағасын осы шешімді қабылдаушы субъект өзі белгілейді. Әрине, адамдар арасындағы қарым-атынасқа, денсаулыққа, отбасы бюджетіне қатысты дұрыс емес шешімнің қабылдануы терең салдарға әкелетін бірқатар жағдайлар бар, бірақ бұл ережеге қарағанда ерекшелік болып табылады.

Алайда басқаруда шешім қабылдау-жеке өмірдегіге қарағанда жүйелендірілген процесс.

Басқару шешімдері мен жеке өмірдегі шешімдердің негізгі айырмашылықтары.

Мақсаттары. Басқару субъектісі (мейлі ол тұлға немесе топ болсын) өз жеке қажеттіліктерін есепке ала отырып шешім қабылдамайды, ол нақты ұйым мәселесін шешу мақсатында шешім қабылдайды.

Салдары. Тұлғаның жеке таңдауы оның жеке өмірінде айтылады және оған жақын көптеген адамдарға әсер етуі мүмкін. Менеджер,

әсіресе жоғары дәрежелі менеджер әрекеттер бағытын тек өзі үшін ғана емес, толық ұйым мен оның жұмысшылары үшін де таңдайды, және оның шешімі көптеген адамдар өміріне айтарлықтай әсер ете алады. Егер ұйым үлкен және беделді болса, оның жетекшілерінің шешімі бүкіл аймақтың әлеуметтік экономикалық жағдайында көрініс беруі мүмкін. Мысалы, компанияның тиімді емес кәсіпорындарын жауып тастау жұмыссыздық санын айтарлықтай арттырады.

Еңбек бөлінісі. Егер адам жеке өмірінде шешім қабылдай отырып, оны өзі орындайтын болса, ұйымды белгілі бір еңбек бөлінісі бар: бір жұмысшылар (менеджерлер) пайда болған мәселені шешумен және шешім қабылдаумен айналысады, ал басқалары (орындаушылар)—қабылданған шешімдерді жүзеге асырумен айналысады.

Кәсіпқойлық. Жеке өмірінде адам өз ақыл—ойы мен тәжірибесіне сүйене отырып шешім қабылдайды. Ұйым басқармасында шешім қабылдау кәсіби дайындықты талап ететін күрделі, жауапкершілікті және нысандандырылған үрдіс. Ұйымның әрбір қызметкері емес, тек белгілі бір кәсіби біліктілікке және дағдыларға ие қызметкер ғана белгілі бір шешімдерді өздігінен қабылдау өкілеттілігіне ие.

Шешім қабылдау бірнеше сатылардан өтеді:

- шешім қабылдануы тиіс мәселелердің орын алуы;
- баламаларды құрастыру және өңдеу;
- көп баламалар ішінен оңтайлысын таңдау;
- шешімді растау(қабылдау);
- шешімді жүзеге асыру бойынша жұмыстар ұйымдастыру – кері байланыс. Шешім қабылдау негізделген базиске байланысты анықтайды:
- интуициялық шешімдер;
- талқылауға негізделген шешімдер;
- тиімді шешімдер.

Интуициялық шешімдер. Интуициялық шешімдер—бұл дұрыстығын сезіну арқылы ғана жасалынған таңдау. Шешімді қабылдаушы тұлға әрбір балама бойынша «иә» және «қарсы» жауаптарын саналы түрде өлшеумен айналыспайды және жағдайды түсінуді қажет етпейді. Адам жай ғана таңдау жасайды. Біздің «алтыншы сезім» деп атап жүргендеріміздің барлығы осы интуициялық шешім болып табылады. Басқару бойынша маман Питер Шодербектің айтуы бойынша «мәселе туралы ақпараттар санының артуы ортаңғы бөлім жетекшісіне шешім қабылдауға айтарлықтай көмек көрсетуі мүмкін, ал жоғарғы лауазымды өкілге бұрынғыдай интуициялық талқылауына сүйенуге тура келеді. Және де ЭЕМ басшылыққа мәліметтерге ерекше көңіл бөлуге мүмкіндік

беерді, бірақ уақытпен түсіндірілген басқарудың интуициялық ноу— хауын алып тастамайды».

Талқылауға негізделген шешімдер. Мұндай шешімдер кейде интуициялық болып көрінуі мүмкін, өйткені логика айқын емес. Талқылауға негізделген шешім білімге немесе жиналған тәжірибеге негізделген шешім. Адам қазіргі жағдайдағы таңдаудың балама нұсқаларының нәтижесін болжау мақсатында дәл осындай жағдай орын алғанда жасаған өткендегі әрекетінен қалыптасқан білімді пайдаланады. Ол парасатты мағынаға сүйене отырып өткенде жемісін берген баламаны таңдайды. Алайда, парасатты мағына адамдарда сирек кездеседі, сондықтан шешім қабылдаудың берілген әдісі өте сенімді емес, бірақ өзінің арзандылығы мен жылдамдығы арқылы ерекшеленеді.

Мысалы сіз нені оқу керектігі туралы, басқару білімін беретін бағдарламаны немесе бухгалтерлік есептік білім беру бағдарламасын таңдау жасау барысында сіз бәрінен бұрын әрбір сабақ бойынша кіріспе курстарының тәжірибесін ескере отырып, талқылау негізінде шешім қабылдайсыз.

Талқылау басқару шешімінің негізі ретінде пайдалы болып табылады, өйткені ұйымдағы көптеген жағдайлар жиі бағындырушылық беталысына ие. Бұл жағдайда ертеректе қабылданған шешім бұрынғысына қарағанда жаман әрекет етпеуі мүмкін, бұл бағдарламаланған шешімдердің негізгі артықшылығы болып табылады.

Басқа бір әлсіздігі талқылаудың ертеректе орын алмаған, сондықтан оны шешу тәжірибесі жоқ жағдайлармен ара қатынасын белгілеу мүмкін емес. Сонымен қатар жетекші мұндай жағдайларда өзіне жақсы таныс бағыттарда әрекет етуге ұмтылады, нәтижесінде ол басқа саладағы жақсы нәтижені жіберіп алу қаупін тудырады.

Тиімді шешім. Тиімді шешім экономикалық сараптау әдістеріне, дәлелдеу мен оңтайландыруға негізделген.

Менеджердің жеке мінез-құлық ерекшеліктеріне байланысты шешімдерді ажырату қабылданған: теңдестірілген, импульсивті; инертті; қатерлі; сақ.

Теңдестірілген шешімдер. Теңдестірілген шешімді өз істеріне, алға тартылған гипотезаларға және оларды тексеруге мұқият және сыни тұрғыдан қарайтын менеджерлер қабылдайды.

Әдетте шешім қабылдауға кіріспес бұрын олар қалыптасқан кіріспе идеяға ие болады.

Импульстік шешімдер. Импульстік шешімдерде авторлар шексіз идеялардың ең алуантүрлілерін оңай түрлендіреді, бірақ оларды тексеру, дәлелдеу, бағалау жағдайларында емес. Сондықтан шешімдер жеткілікті түрде негізделген және сенімді болмайды, «ат

үсті» қабылданады.

Инертті шешімдер. Инертті шешімдер мұқият іздестіру нәтижелері болып табылады. Оларда керісінше, бақылау мен айқындай әрекеттері идеялардың түрленуінен абсым түседі, сондықтан мұндай шешімдерде түпнұсқалықты, жарқырауды, жаңашылдықты анықтау қиын.

Қатерлі шешімдер. Қауіпті шешімдердің импульсивті шешімдерден айырмашылығы олардың авторлары өздерінің гипотезасын толықтай дәлелдеуді қажет етпейді, егер өздеріне сенімді болса, кез—келген қатерден қорықпауына болады.

Шешімнің сақтығы. Шешімнің сақтығы менеджердің барлық нұсқаларды мұқият бағалауымен сипатталады. олар инертті шешімдерден де төмен жаңашылдығымен және түпнұсқалығымен ерекшеленеді.

Менеджердің жеке мінез—құлқына тәуелді шешім түрлері қызметкерді тікелей басқару үрдісіне тән.

Стратегиялық және тактикалық басқару үшін кез—келген менеджмент жүйесінде экономикалық сараптау, дәлелдеу мен оңтайландыру әдістеріне негізделген тиімді шешімдер қабылданады.

Алдын ала нысандандыру деңгейіне байланысты ажыратады: бағдарламаландырылған шешімдер және бағдарламаландырылмаған шешімдер.

Бағдарландырылған шешімдер. Бағдарламаландырылған шешімдер қадамдар мен әрекеттердің белгілі бір реттілігін жүзеге асыру нәтижесі болып табылады. Ереже бойынша, мүмкін болатын баламалар саны шектеулі, және таңдау ұйыммен берілген бағыттар аясында жасалынуы тиіс.

Бағдарламалауды тиімді басқару шешімдерін қабылдаудағы маңызды көмекші құрал деп санауға болады. Шешімнің қандай болу керектігін анықтай отырып, басшылық мүмкін болатын қателіктерді азайтады. Осы арқылы уақыт үнемделеді, осындай жағдай орын алғанда бағыныштыларға қайта—қайта дұрыс жаңа шараны ойлап таба беруге тура келмейді.

Басшылық шешімді белгілі бір жиілікпен қайталанатын жағдайлармен бағдарламалайтындығы таң қаларлық емес.

Басшылық шешім қабылдау шарасы дұрыс және қажетті екендігіне көз жеткізуі тиіс. егер бағдарламаландырылған шара дұрыс емес және қажетсіз болатын болса, оның көмегімен қабылданған шешім тиімсіз болып шығады, ал басшылық өз жұмысшыларының және қабылданған шешім жарияланатын ұйымнан тыс адамдардың құрметін жоғалтады. Және де бағдарламаландырылған шешімнің дәлелденген әдістемесін оны қолданысқа ұсынып қана қоймай, осы әдістемені қолданып жүрген

адамдарға хабарлау керек. Шешім қабылдау шарасына байланысты «Неге?» дегеннен басталатын сұрақтарға жауап бере алмау көп жағдайда шиеленіс тудырады және осы шараны қолдануы тиіс адамдарды ренжітеді. Тиімді ақпарат алмасу шешім қабылдау тиімділігін арттырады.

Бағдарланбаған шешімдер. Осындай түрдегі шешімдер белгілі бір деңгейде жаңа, ішкі жағынан құрылымдандырылмаған немесе белгісіз факторлармен тоғысқан жағдайларда талап етіледі. Қажетті қадамдардың нақты ретін алдын ала құрастыру мүмкін болмағандықтан, жетекші шешім қабылдау шарасын өңдеуі тиіс. Бағдарланбаған шешімдер қатарына келесі түрдегі шешімдерді жатқызуға болады:

- ұйым мақсаты қандай болуы керек;
- өнімді қалай жақсарту керек;
- басқару бөлімшесінің құрылымын жетілдіру;
- бағыныштылардың уәждемесін күшейту.

Мұндай жағдайлардың әрқайсысында (мұндай жағдай көбінесе бағдарланбаған шешімдерде болады) мәселенің шынайы себебі факторлардың кез-келгені болуы мүмкін. Сол уақытта жетекші көптеген таңдау нұсқаларын береді.

Тәжірибеде басқару шешімдерінің біразы таза бағдарланған немесе бағдарланбаған түрде кездеседі.

Бәрінен бұрын олар — күнделікті және қағидалық шешімдер жағдайларында кейбір спектрлердің соңғы көрінісі. Шамамен барлық шешімдер соңғы нұсқалар арасында болады.

Атап өту керек, ұйымның қандай да бір элементтері үшін теріс салдар тудырмайтын шешімдер жоқ. Кез келген жағдайда жетекші бір жағынан фирманы басқару иерархиясындағы және толық фирмадағы жоғары деңгейдегі жүйе мүдделіріне сүйенуі керек, екінші жағынан — келісімге келуге қабілетті болу, осының нәтижесінде жүйеде жағдайдың тепе — теңдігі орын алуы мүмкін, мысалы Парето бойынша оңтайлы.

Атап өту керек, этика мен заң бұзушылықпен байланысты теріс салдар талқылана алмайды және келісім нәтижесінде рұқсат етіле алмайды. Заңдар мен моральдық-этикалық нормалар шектеулер рөлін ойнауы керек.

Шешім сапасы көптеген факторларға байланысты, және әрқашан оның толықтай орындалмауы мүмкін деген қауіп бар. Сонымен қатар қатер дәстүрлі түрде қауіптілік мағынасында емес, берілген жағдайдағы шешім нәтижесін болжауға болатын мүмкіндік деңгейі ретінде түсіндіріледі. Бұл шарттарды анықтылық, қатер, белгісіздік шарттары деп жіктейді.

Олар шешім қабылдаушы тұлғалардың (ШҚТ) басқару жүйесінде

пайда болған орта мен мәселе туралы ақпараттану деңгейімен байланысты.

Бірінші жағдайда ортаның және басқарылатын жүйенің барлық факторлары(жағдайлар кеңістігі) бір мағынада берілген және олардың арасында анықталған байланыстар бар. тәжірибеде анықталған жағдайлар сирек кездеседі, бірақ анықталғандар қатарына жатпайтын күрделірек мәселені анықталған деп саналатын қарапайым мәселелер жиынтығы деп қарастыру сараптау мен шешім қабылдаудың қарапайым әдістерін қолдануға мүмкіндік береді.

Қауіп жағдайында қабылданған шешім нәтижелері белгілі, осы немесе басқа да факторлар әсерінен олар мүмкіндікті бөлудің белгілі заңдарына сәйкес мәндер қабылдай алады. Күтілген нәтиженің мүмкін болатын сипаттамалары статистикалық жолмен алынуы мүмкін, бұл жағдайда олар объективті сипатқа ие. Бірақ көп жағдайда ұйымдар мүмкіндікті объективті бағалау үшін қажетті ақпарат бермейді. Мұндай жағдайда жетекші субъективті немесе болжанған мүмкіндік негізінде баламаларды бағалау алады.

Шешім потенциалды нәтиже мүмкіндігін бағалау мүмкін емес болғанда белгісіздік жағдайында қабылданады. Бұл жағдай мәселе жаңа және күрделі болған кезде орын алады. Осы кездегі тапсырма сараптамалық әдістер және жағдайды қайталап сараптау негізінде қосымша релеванттық ақпарат алу болып табылады. Бірақ көбінесе ақпараттар қымбат тұрады немесе мүлдем қолжетімді емес. Сондықтан жетекші қосымша ақпаратты қолданудан түскен пайданың оны алуға кеткен шығыннан қаншалықты артық болатындығын шешуі керек.

Басқару тапсырмаларын шешу әдістерін таңдау көбінесе осы шарттар арқылы анықталады.

Шешім қабылдау үрдісі әрқашан субъективті элементтен тұрады, өйткені әрбір ШҚТ мәселенің маңынасы мен мазмұнын әртүрлі қабылдайды. Бұдан басқа, жеке ұнатұшылық пен ұнатпаушылықтар ертеректе қабылданған шешімдердің қателіктерін мойындап, өзін бағыныштыларының алдында «төмендетіп алудан» корку сезімі сияқты әрекет образын таңдауға әсер ету мүмкін.

Маңызды шешімді қабылдай отырып, оның ереже бойынша «тізбектік реакция» тудыратындығын ескере кету керек— мәліметтермен байланысты шешімдер қабылдау қажеттілігі. Осы тізбекті аңғару – менеджердің маңызды кәсіби сапасы.

Шешімдерге қойылатын талаптар:

- түзетулердің минималды саны;
- шешім қабылдайтын менеджердің құқығы мен міндеттерін теңестіру,—жауапкершілік оның өкілеттілігіне тең болуы керек;
- өкімшіліктің бірлігі– шешім (немесе бұйрық) тікелей жетекшімен

қабылдануы керек. Мұның тәжірибедегі мағынасы—жоғары дәрежедегі жетекші төменгі жетекші арқылы бұйрық бермеуі тиіс;

- қатаң жауапкершілік— басқару шешімдері бір-біріне қарама-қайшы келмеуі тиіс.
- негіздемелігі— басқару шешімі нысанның даму беталысын ескере отырып, оның жағдайы туралы сенімді ақпарат негізінде қабылдануы тиіс;
- нақтылығы;
- өкілеттілігі— басқару шешімі оны қабылдауға құқылы органмен немесе тұлғамен қабылдануы керек;
- өз уақыттылығы— басқару шешімі өз уақытында қабылдануы керек, шешімнің кешігуі басқару тиімділігін төмендетеді.

Сапалы шешімдер шарттары:

- менеджменттің ғылыми тәсілдерін басқару шешімін өңдеуде қолдану;
 - экономикалық заңдардың басқару шешімінің тиімділігіне әсерін зерттеу;
 - шешім қабылдаушы тұлғаларды шешімді өңдеу жүйесінің «шығу», «кіру», «қоршаған орта» және «үрдіс» параметрлерін сипаттайтын сапалы ақпаратпен қамтамасыз ету;
 - әрбір шешімнің қызметтік—құндық срапатамасы, болжау, үлгілеу және экономикалық негіздеме әдістерін қолдану;
 - мәселені құрылымдандыру және мақсаттар ағашын тұрғызу;
 - шешім нұсқаларының сәйкестендірілуімен (салыстырмалығымен) қамтамасыз ету;
 - шешімдірдің көпнұсқалығымен қамтамасыз ету;
 - қабылданған шешімнің құқықтық негізделуі;
 - ақпаратты жинау және өңдеу процестерінің, шешімді өңдеу мен жүзеге асырудың автоматтандырылуы;
 - сапалы және тиімді шешімді уәждемелеу және жауапкершілік жүйелерінің қызметі мен өңделуі;
 - шешімді жүзеге асыру механизмдерінің болуы.
- шешімді тиімді деп санайды, егер:
- 1) ол шынайы мақсаттардан шыкса;
 - 2) оны жүзеге асыруға қажетті уақыт пен ресурстар бар;
 - 3) ол ұйымның нақты жағдайларында жүзеге асырыла алады;
 - 4) штаттық емес, апаттық жағдайлар қарастырылған;
 - 5) ол келіспеушілік жағдайлары мен стрестер туғызбайды;
 - 6) іскерлік және фондық ортадағы өзгерістер алдын ала болжанған;

7) ол орындалуын бақылауды жүзеге асыруға мүмкіндік береді.

Басқару шешімдерінің сапасына әсер ететін маңызды

факторлардың бірі ұйымдағы басқару деңгейлерінің саны болып табылады, олардың артуы шешімді дайындау барысындағы ақпараттың бұрмалануына, басқару субъектісімен берілетін бұйрықтың бұрмалануына әкеледі, ұйымның болымсыздығын арттырады. Дәл осы фактор шешім субъектісі қабылдайтын ақпараттың кешігуіне әкеледі. Бұл ұйымның басқару деңгейлерінің санын қысқартуды талап етеді.

Басқару шешімдерінің тиімділігімен байланысты маңызды мәселе болып осы шешімдерді жүзеге асыру мәселесі табылады. Барлық басқару шешімдерінің үштен бір бөлігі орындаушылық мәдениеттің жоғары болмауы салдарынан өз мақсаттарына жетпейді. Біздің елде және шетелдерде әртүрлі мектептердің саясаттанушылары орындаушылық тәртіптің жетілдірілуіне, шешімді өңдеуге қатардағы қызметкерлердің де араласуына, осындай қызмет уәждемесіне, «фирмалық патриотизмді» тәрбиелеуге, өзін өзі басқарудың ынталандырылуына баса назар аударады.

Шешімді қабылдау деңгейлері. Шешім түрлеріндегі айырмашылықтар мен шешімді талап ететін мәселе қиындықтарындағы айырмашылықтар шешім қабылдау деңгейін анықтайды.

М. Вудкок пен Д. Френсис шешім қабылдаудың төрт деңгейін бөліп көрсетеді, олардың әрқайсысына белгілі бір басқару дағдылары талап етіледі: *кертартпалыққа негізделген, таңдамалы, бейімділушілік, инновациялық.*

1. *Кертартпалыққа негізделген.* Бұл деңгейде қабылданатын шешімдер әдеттегі кертартпалыққа негізделген шешімдерді көрсетеді. Ереже бойынша, менеджерде жағдайды қандай тануға болатындығын, шешімді қалай қабылдау керектігін көрсететін бағдарлама болады. Бұл жағдайда менеджер компьютер сияқты әрекет етеді. Оның қызметі жағдайды сезіну және теңестіру, содан кейін әрекеттің бастамасы үшін өзіне жауапкершілік алу. Жетекшінің сезгіштігі жоғары болуы тиіс, осы немесе басқа жағдайларға бұйрықты дұрыс түсіндіруі, логикаға сүйеніп әрекет етуі, дұрыс шешімдер қабылдауы, жинақылық танытуы, қажетті уақытта тиімді әрекеттермен қамтамасыз етуі керек. Бұл деңгей шығармашылық әдістерді талап етпейді, өйткені әрекеттер мен шаралар алдын ала қарастырылған.

2. *Таңдамалық.* Бұл деңгей ынта мен әрекет еркіндігін талап етеді, бірақ тек белгілі бір шекте ғана. Менеджер алдында мүмкін болатын шешімдердің көптеген нұсқалары тұр, және оның тапсырмасы мұндай шешімдердің артықшылықтарын бағалау және көп нұсқалар арасынан берілген мәселеге жақсырақ келетін өңделген балама әрекеттер жинағын таңдау. Жетістік пен нәтижелілік

менеджердің әрекет бағытын таңдау қабілетіне байланысты

3. *Бейімделушілік*. Менеджер толықтай жаңа болуы мүмкін шешім қабылдауы керек. Жетекші алдында тексерілген мүмкіндіктердің қандай да бір жинағы және кейбір жаңа идеялар. Тек жеке ынта мен белгісіздікте шешім таба білу қабілеті ғана менеджер қызметінің жемісін анықтай алады.

4. *Инновациялық*. Бұл деңгейде күрделірек мәселелер шешіледі. Менеджер тарабынан толықтай жаңа әдіс талап етіледі. Бұл ертеректе нашар түсінген немесе шешімі үшін жаңа әдістер қажет етілетін мәселелердің шешімін іздестіру болуы мүмкін. Жетекші аяқ асты және болжанбаған мәселелерді түсіну әдістерін таба білуі және өз бойында жаңаша ойлау қабілеті мен дағдыларын дамыта білуі тиіс. Заманауи және қиын мәселелер өздерінің шешімі үшін ғылым мен технологияның жаңа саласын құрастыруды талап етуі мүмкін.

Шешім қабылдау мақсатында проблемалық жағдай компоненттерінің өзара байланысы туралы гипотеза құрастыра отырып, зерттеуші шынайы ақиқаттық үлгісін құрастырады, яғни, оның құрылымы мен түпнұсқадан ерекшеленетін кейбір қарапайымдандырылған формада қызмет көрсетуін болжайды.

Экономикалық жүйелерді басқаруда қолданысқа ие болған үлгілер мінсіздер қатарына жатады, яғни, шынайы құбылыстар мен ЭЕМ бағдарламалары үшін математикалық тәуелділік жүйесі негізіндегі үрдістердің көрініс беру жолдарымен құрастырылған.

Мінсіз үлгілер екі топтан тұрады: тұжырымдамалық және нысандандырылған.

1. *Тұжырымдамалық әдістер* зерттелетін тараптың мағыналық құрылымы мен оның сөздік сипатын көрсетеді. Тұжырымдамалық әдісті құру – кез келген мәселені шешудегі негізгі саты, өйткені ол тапсырманы дұрыс қоюға мүмкіндік береді. Басқару әрекеті тәжірибесінен белгілі, ең бастысы тапсырманы шешу техникасы емес, оны қағидалар мен шектеулер, симптомдар мен себептер, өзара байланыстар мен ресурстар терминдерімен құрастыру қабілеті болып табылады.

2. *Нысандандырылған әдіс алуантүрлі және көрнекі*—бейнелі мен белгілік әдістерден тұрады.

Нақты мәселені шешу үшін үлгілердің бірнешеуін бірден қолдану мүмкіндігін пайдалнуға болады, тәжірибеде үнемі осылай жасайды.

Шешімді тиімді қабылдауға арналған әдістер мен үлгілердің жалпы сипаттамасы төменде келтірілген:

1. Анықталған жағдайларда(анықтылық) :

- желілік бағдарламалау әдісі— негізгі қолданылу аясы:бәсекелесетін қажеттіктер болған жағдайларда шектелген

ресурстардың оңтайлы бөлінісін іздестіру. (симплексәдіс)

- солтүстік-батыс бұрышы әдісі;
- динамикалық бағдарламалау әдісі – шешім қабылдаудың көпқадамдық үрдісі. Әрбір қадамда қазіргі уақыттағы жағдайға қатысты, жүйенің бұл жағдайға қалай келгендігіне қарамастан үрдістің ары қарай оңтайлы жалғасын табуын қамтамасыз ететін басқару түрі (бір жағдайдан екіншісіне ауысу туралы шешім қабылдау) бар.

2. Кездейсоқ жағдайлардағы (қауіп) түсініктер:

- кездейсоқ өлшем;
- математикалық күтілім;
- мода;
- дисперсия;
- статистикалық үлгілеу;
- Бернуллі теоремасы;
- Чебышев теоремасы;
- орталық шекті теорема;
- «үш сигма» ережесі.

3. Анықталмағандық жағдайы:

- сараптамалық бағалау әдісі – сарапшылармен талқылауларды сандық бағалау және ары қарайғы нәтижелерді маман сарапшылармен ресми өңдеу мәселелерінің сарапшылармен интуитивтік—логикалық сараптамасын жүргізу.

Басқару шешімдерін оңтайландырудың кең таралған әдістері болып табылады:

- математикалық үлгілеу;
- сараптамалық бағалау әдісі;
- ойталқы әдісі(милар шабуылы);
- ойындар теориясы.

Математикалық үлгілеуді басқару шешімі оңай рәсімдеуге болатын ауқымды сандық ақпарат негізінде қабылданатын жағдайларда қолданылады. Математикалық үлгілерлі кеңінен қолдану мәселеге сандық сипатнама беруге және оны шешудің оңтайлы әдісін табуға мүмкіндік береді. Математикалық әдістер көмегімен басқару шешімін оңтайландырудың негізгі сатылары болып табылады:

- тапсырманы қою;
- бірден, мысалы, белгілі бір сандармен көрініс беруі тиіс тиімділік қағидасын таңдау және қойылған мақсат нәтижелерінің сәйкестік шараларын көрсету;
- тиімділік қағидасының мөлшеріне әсер ететін айнымалы өлшемдерді (факторлар) сараптау мен өлшеу;
- математикалық үлгі құрастыру;

- үлгінің математикалық шешімі;
- үлгіні және оның нәтижесінде алынған шешімді логикалық және сараптамалық тексеру;
- алынған нәтижелерді тәжірибелік қолдану ұсыныстарын жасау.

Сараптамалық бағалау әдісіжартылай немесетолық қолданылады, рәсімделмейді және математикалық әдістермен шешілмейді.

Сараптамалық бағалау әдісі қорытындылар, пікірлер, ұсыныстар мен бағалар алу мақсатында арнайы білімі мен тәжірибесі бар тұлғалармен басқару шешімін құрастыру сатысында арнайы күрделі мәселелерді зерттеу болып табылады.

Сараптама құжаттары зерттеу барысы мен қорытындысы жазылатын құжат түрінде рәсімделеді. Кіріспеде көрсетіледі: кім, қашан және неге байланысты сараптаманы ұйымдастырады және өткізеді.

Ары қарай сараптама нысаны жазылады, зерттеуге қолданылған әдістер мен зерттеу нәтижесінде алынған мәліметтер көрсетіледі.

Қорытынды бөлімде сарапшылармен ұсынылған қорытындылар, ұсыныстар және тәжірибелік шаралар жазылады.

Сараптамалық бағалау әдісін негізінен сапалық сипаттамаға, сауда жүйесінің даму үрдісінің болжамына, шешімнің балама нұсқаларын бағалауға ие күрделі үрдістерді сараптауда қолдану тиімдірек болып табылады.

Ойталқы әдісі (милар шабуылы) шешілетін мәселе бойынша минимум ақпарат бар және оны шешу мерзімі тығыз болған кездерде қолданылады. Сол кезде берілген мәселеге қатысы бар мамандар шақырылады, оларға мәселені шешудің жылдамдатылған талқылауына қатысу ұсынылады. Және де келесі ережелер қатаң сақталады:

- барлығы кезек бойыншап сөйлейді;
- жаңа идеяны ұсына алатын кезде ғана сөйлейді;
- пікірлер сыналмайды және талқыланбайды;
- барлық ұсыныстар жазылады.

Әдетте бұл әдіс пайда болған мәселені жылдам әрі дұрыс шешуге мүмкіндік береді.

Ойталқы әдісінің алуантүрлілігі болып *әділ—қазылар пікірі* табылады. Бұл әдістің мағынасы мәселені талқылауға өзара бірігіп әрекет ететін әртүрлі қызмет салаларының мамандары тартылады. Мысалы, жаңа тауар шығарылымы туралы шешім қабылдауға фирманың өндірістік, коммерциялық және қаржылық бөлімдерінің менеджерлері тартылады. Берілген әдісті қолдану жаңа идеялар мен балама нұсқалардың пайда болуын жүзеге асырады.

Нарықтық бәсеке жағдайында басқару шешімдерін оңтайландыру әдістерінің бірі мағынасы қабылданған шешімнің бәсекелестерге әсерін үлгілеу болып табылатын ойындар теориясында қолданылатын әдістерді пайдалану. Мысалы, ойындар теориясы көмегімен сауда фирмасының

басшылығы егер тауарлардың бағасын арттыратын болса, онда бәсекелестер де дәл солай жасамайды, яғни, бәсекелестік күресте жағымсыз жағдайға тап болмау үшін бағаны көтеру шешімінен бас тарту керек деген қорытындыға келеді.

Басқару шешімдерін оңтайландыру әдістері бір-бірін толықтыра алады және маңызды басқару шешімдерін қабылдауда кешенді қолданыла алады.

Басқару шешімін оңтайландыру әдістерін таңдау көп жағдайда менеджменттің ақпараттық қамтамасыз етілуіне байланысты.

Көптеген япон компанияларында тереңдетілген өңдеу мен шешімдердің мақұлдануын қамтамасыз ететін *«рингисэй» шешімін қабылдау жүйесі* қолданылды.

Классикалық «рингисэй» шарасы дайындалатын шешімді қатардағы қызметкерлерден бастап (олардың біреуіне алдын ала шешімдер жобасын дайындау тапсырылады) мақұлдандудың барлық сатыларынан өтетін шешімді растайтын жоғары жетекшілермен аяқтай отырып басқарудың бірнеше деңгейінде бірнеше мәрте мақұлдандуын қарастырды. Мақұлдау әртүрлі бөлімдердің қатардағы қызметкерлері (оларды алдын ала шешімдер жобасын дайындауға жауап беретін қызметкер жүргізеді), бөлім жетекшілері және басқа бөлімшелер жетекшілері (осы мәселеге қатысы бар барлық бөлім бойынша шешім жобасының айналымы түрінде жүзеге асады), сосын жоғарырақ жетекшілердің орынбасарлар және басқарма бастықтарының немесе департаменттердің кеңес беруінен тұрады. Айналым соңында құжат жоба әртүрлі дәрежедегі ондаған басшылардың жеке мөрлерімен қол қойылған болады. Осы немесе басқа деңгейде шешімді дайындау барысында келіспеушілік туындаған жағдайда сәйкес деңгей жетекшілерінің кеңестік жиналысы өткізіледі, жиналыс барысында келісілген позиция туындайды. Шешімді дайындаудың осындай тәжірибесі жеткілікті түрде күрделі және ұзақ болып табылады, бірақ япондықтар шешім қабылдау сатысында әрекеттердің мақұлдандуын қамтамасыз ететін «рингисэй» шарасы олардың ары қарайғы орындалу үйлесімін қамтамасыз ететіндігін есепке ала отырып, осындай шешім қабылдаудың баяулығын қабылдайды.

Жүйе көптеген артықшылықтарға ие. Алайда, кейбір кемшіліктері де бар. Шара жаңа идеялар ағынын және шешімді қабылдау барысында пікірлер еркіндігін қамтамасыз етуі керек деп есептеледі. Алайда үнемі бұлай бола бермейді. Кей кездері қатаң иерархия мен басшылықты құрметтеу жағдайында осы сияқты үрдіс бағыныштылардың өз көзқарасын білдірге қарағанда жетекшілер пікірін болжап білумен шектеледі. Жүйенің мұндай түрінде «рингисэй» жүйесі жетекшілер мен әртүрлі дәрежедегі бастықтардың көп уақытын алған күрделі және әрқашан пайдалы емес механизмге айналды.

Әсер – басқа адамның жүріс-тұрысына өзгеріс енгізетін бір тұлғаның жүріс-тұрысы.

Көшбасшылық – жеке тұлғаларға, топтарға олардың күштерімен ұйымның мақсаттарына қол жеткізу үшін бағыттай отырып, әсер ету қабілеті.

Қоршаған ортаның, психологтардың пайымдауынша төрт негізгі модель бойынша қабылдайды.

1. «Біздің біреуіміз».
2. «Біздің ішіміздегі күшті — еліктеу үлгісі».
3. «Адамгершіліктің көрінісі».
4. «Барлық үміттер дәлелі».

Осыған сәйкес қызметкерлер көшбасшыға қатысты, оған ұжымға және әрқайсысына жеке алғанда өзінің әсеріне мүмкіндік бере отырып, өз көзқарастарын қалыптастырады.

Көшбасшылардың екі психологиялық типі бар — «ойыншылар» және «ашық тұлғалылар».

1. *«Ойыншылар»* сырттай тиімді, сенімді, икемді болып көрінеді. Олар «алдамшы болып та көріне» алады, сол себепті позицияларын тез өзгертіп отырады, тек өз қызығушылығын іздей отырып. Шын мәнісінде олар шын жүректен жұмыс істей алмайды, проблемаларды нашар шешеді. Бұл — шындықпен емес, көбінесе жалғандықпен билікті алып алуға және оны ұзағырақ ұстап қалуға тырысатын политикандар. Бірақ олар қорыта келгенде "уақытша халиф" болып қалады.

2. *«Ашық тұлғалы»* көшбасшылер онша көзге түспейді, бірақ олар кезекті болып келеді; кез келген қиын істерге араласа береді, барлық мән-жайды адал пішуге тырысады, сол арқылы берік сенімге және құрметке ұзақ уақыт бойы ие болады.

Олар да икемді және жағдай ырғағына қарай әрекет етеді, бірақ бүгінгі күнмен ғана өмір сүрмейді, одан артығырақ нәрселер алуға тырысады, келешекке ұмтылған тұлғалар. Билік олардың қолына кәдімгідей және ұзаққа түседі олар ғана өз қол астындағылар алдында беделге ие шынайы көшбасшылер болып табылады.

Бедел дегеніміз бір жағынан оның формальды мәртебесіне және екінші жағынан бір-бірін толықтыратын жинаған абыройына негізделген басшының жалпы халық қабылдаған әсері болып табылады. Бедел ұзақ уақыт жиналады, ал бірақ әп-сәтте жоғалады. Басшы беделінің жоғалуының басты мүмкін себептері — әрекетсіздік және сақтану болып табылады. Қателер негізінде беделге әсер етпейді — олардан ешкім сақтанбаған, ал оларды түзету қиын емес.

Тиімді басшы (менеджер) міндетті түрде тиімді көшбасшы болып табылады.

Билік — мүмкіндігі басқа тұлғалардың жүріс-тұрысына әсер етеді.

Билік нысандары:

- мәжбүрлеуге негізделген билік;
- сыйақыға негізделген билік;
- заңды (дәстүрлі) билік;
- харизматикалық билік;
- сарапшы билігі.

1. **Мәжбүрлеуге негізделген билік.** Мәжбүрлеу әдістемесі адамға шынымен бірнәрсе керек болғанда және ол басқа бір адам оны одан алып алатынына сенімді болған барлық жағдайда билікке ілесіп отырады. Бұның жарқын мысалы, «бірнәрсе» – өзінің өмірі немесе өзінің ғашығының өмірі.

Бірақ бұдан аз экстремалды қасиеттерге ие болған көптеген мысалдар бар. Көптеген адамдар олар қорғаныстан, құрметтен, махаббаттан айрылып қалуы мүмкін деген пікірге қатысты қатты қамданады. Сол себепті зорлық-зомбылық жоқ оқиғалардың өзінде қорқыныш адамдар саналы немесе санасыз түрде өздеріне әсер етуге болатын кеңінен тараған себеп болып табылады.

Жұмыс орны біздің адамдардың көптеген қажеттілігін тура сол жерде қанағаттандырылатын қорқынышты және мәжбүрлікті пайдалана отырып, биліктің көптеген мүмкіндіктерін береді. Мысалы, жұмысты жоғалтып аламын деген қорқыныш бәріне тән. Белгілі жағдайларда қорқынышты жеңіл және тиімді пайдалануға болады, кейбір басшылар сол әдісті жиі қолданады: жұмыстан шығару, нендей бір өкілеттілігінен айыру немесе қызметінен төмендету деген сияқты белгілер әдетте тез нәтижелер беріп жатады. Қол астындағылар осындай қатаң және тікелей қауіптерден қорғалған кезде басшы қорқынышты тудырудың тым шебер әдістерін пайдалана алады.

Алдында қорқынышқа бағытталған әдістердің бірінші объектісі «көк жағалар» еді. Дегенмен, осы әдістерді тым артық пайдалану жұмысшылардың кәсіподақтарға жүгінуін ынталандыратын. Енді кәсіподақтар да тура сондай әдістерді пайдаланады, өз мүшелерін соншалықты мықтап қорғайды, кейде заңды негіздердің өзінде жұмыстан шығару мүмкін болмайды.

Бүгін басшылар өз қол астындағыларға қарағанда қорқынышқа өте сезімтал келеді. Құзыретті тәжірибелі басшыларға үлкен сұраныс

кезінде жұмыстан шығарамын деген дәрекі қорқытулар еш нәтиже бермейді. Қажет әрекеттің орнына, бұндай қорқытулар жұмысқа алу жөніндегі агенттікке комиссия төлегеннен және оның орына басқа лайықты адам тапқаннан басқа қосымша шығыннан басқа өзге еш нәресе бермейді. Басшыға қатысты қорқыныш жиі оның материалдық қызғушылығына емес, оның намысына тиюге бағытталады. Басшылардың беделі оның жеке басына деген құрметтен құралса, олар ережеге сай, кез келген кемсітулерді ауыр қабылдайды. Тым артық әсер етулерді болдырмас үшін кемсіту басшыларға аз беріледі: басқа басшы өз тапсырмасын орындады деп жасалған ескерту; вице-президент үміткерін шеттен тапқан дұрыс деген белгі, барлығы бас тартатын абыройсыз қызметке ауыстыру, тым ыңғайсыз кабинет беру. Бұлар басшыға ол қажетті құрметке ие еместігі және олардың көбірек жұмыс істеулері тиіс деген қорқыныш ұялатудың азғантай ғана үлесі.

Қорқыныш арқылы берілетін биліктің осал жақтары. Қорқыныш нақты қазіргі ұйымдарда жиі қолданылмайды, өйткені ол уақыт өте келе өте қымбат әдіске айналып кетуі мүмкін.

Қорқыныш адамды өзін-өзі заңсыздық жасаған сәтінде ұстап алады деген болжам болғанда ғана жеңіп шыға алады. Қорқыныш сияқты бұндай құралды пайдалану үшін бақылаудың тиімді жүйесі болуы қажет. Бірақ бақылаудың тиімді жүйесін жасау оңай емес және ол жағдайлардың өте ыңғайлы тоғысуы кезінде де қымбат ықылас болып табылады.

Биліктің негізі, ең бастысы, мәжбүрлеу болған кезде қалыпты шығындар кезінде тиімді бақылауды ұстап тұру мүмкін емес десе де болады, себебі адамдардың ұйымды саналы түрде алдауға деген құштарлықтары күшейе түседі.

Мәжбүрлеу қол астындағы адамның уақытша бағыныштылығына алып келгенімен, ол жағымсыз кері әсерлер тудыратыны анық — шырмалушылық, қорқыныш, кек және алдау. Бұл өз кезегінде еңбектің тым төмен өнімділігіне, жұмысқа деген қанағаттанусыздыққа және үлкен кадр тұрақтамаушылығына алып келуі мүмкін.

2. Сыйақыға негізделген билік(жағымды қолдау арқылы әсер ету). Сыйақыны уәде ету – басқа адамдарға әсер етудің ең ескі және ең тиімді жиі қолданылатын әдістердің бірі. Сыйақыға негізделген билік қол астындағы адамды одан қаланып отырған талабына қол жеткізу мақсатында жағымды қолдау арқылы әсер ету болып табылады. Орындаушы бұндай әсерге қарсы келмейді, өйткені ол

басшы қалап отырған орындаудың нәтижесінде сол немесе өзге нысанда сыйақы күтеді. Күтудің мотивацияланған теория беймәтіні орындаушы белсенді қажеттілігін қанағаттандыратын тура немесе жанама сыйақы алу және ол басшы қалап тұрған нәрсені орындау қабілеттілігінің үлкен болжамды екендігін білдіреді.

Жүріс-тұрысына әсер ету үшін сыйақы өте құнды нәрсе ретінде қабылдануы керек. Басқаша айтқанда, орындаушыға әсер етуге қатысты келісімге барабар болуы керек. Осы елестетіп отырған барабарлық сыйақыға негізделген биліктің мәжбүрлеуге негізделген биліктің әлсіз жақтарымен салыстырғанда басты артықшылығы болып табылады.

Жағымды қолдаудың кемшіліктері. Сыйақыға негізделген билік кейде басшы орындаушының көз алдында сыйақы болып табылатын нәрсені дұрыс анықтай алады және нақты оған ол сыйақыны ұсынады деген шартпен ғана әсер етеді.

Дегенмен, практикада басшының сыйақы беру мүмкіндігінде шектеулер көп болып отырады. Әр ұйым дербес көтермелеу үшін ресурстардың қатаң түрде анықталған санын ғана бере алады. Басшының материалдық стимулдар беру өкілеттілігі сондай-ақ фирманың саясатымен және әр түрлі әдіснамалармен реттеледі.

Сыйақыға негізделген билікті пайдалану қиындығы орындаушылар нені сыйақы деп санайтынын анықтау оңай болмайтынымен ұлғая түседі. Ақша және тым абыройлы қызмет адамға қажетті әсерді үнемі тудыра алмайды және оның жүріс-тұрысына әсер ете алмайды. Сол себепті жақсы басшы басқа да тәсілдерді меңгергені жөн.

3. Занды билік (дәстүрлер арқылы әсер ету). Егер тарихқа көз жүгіртсек, дәстүр кеңінен тараған құрал болып шығады. Басшы орындаушының қорғалғандығындағы және қажеттілік тапшылығын қанағаттандыру үшін дәстүрді пайдаланады. Дегенмен, бұл әдіс орындаушыға басшы осы қажеттіліктерді қанағаттандыра алатынына сену мүмкіндігін беретін құндылықтарды игеріп алды деген шартпен ғана әсерлі болмақ.

Сол себепті дәстүр арқылы әсер ету ұйымға қатысты сыртқы мәдениет нормаларын басшылыққа бағыну қалаулы жүріс-тұрыс болып табылатын көзқарасты қолдағанда ғана мүмкін болады.

Дәстүр – ұйымға сияқты, басшы үшін де тартымды құрал болып табылады. Ол зор басымдыққа – жақсыздыққа ие. Орындаушы адамға емес, қызметке әсер етеді. Бұл жағдай тұрақтылықты арттырады, өйткені ұйым нендей бір жеке тұлғаның қабілетіне тәуелді болады.

Бірінші кезекте жүйеге ең күшті бағынатындарға, оның шынымен құзыретті мүшелеріне емес, үлкен сыйақы ұсыну дәстүрін өз мүшелерінің бағынышты етуге қол жеткізу мақсатында пайдалануда ұйымның қабілетін нығайта түседі. Басқа қасиет шапшаңдық және дәстүрдің көмегі арқылы болжам жасау болып табылады.

Дәстүр ұйымға зиян келтіру арқылы да әсер етуі мүмкін. Айналасындағыларға сәйкес болу үшін ұйым өзінің стратегиясы мен саясатына өзгерістер енгізіп отыруы керек. Дәстүргі аргумент ретінде шығаратын ұйымдар, неге олар өзгерістерге қарсы шығады, қорыта келе, жойылып кету проблемасымен бетпе-бет келуі мүмкін. Егер дәстүрлі билікке жүгінсек, бұл міндетті түрде проблемалар тудырады, себебі қазіргі еңбек ететін адамның құндылықтарына қайшы келуі мүмкін.

4. Харизматикалық билік (үлгі билік). Харизма – құдайдан берілген қасиет, ерекше қасиеттер. Харизматикалық билік – бұл логикаға, дәстүрге емес, көшбасшының жеке қасиеттеріне немесе қабілеттеріне негізделген билік. Үлгі билігі немесе харизматикалық әсер орындаушының көшбасшымен теңестірілуімен немесе оған тартылуымен, сондай-ақ орындаушының қажеттілігі мен құрметке деген қажеттілігімен анықталады. Дәстүрдің жақсыз «лауазымды» әсеріне қайшы харизматикалық әсер – толығымен біржақты болып табылады. Орындаушы және көшбасшы ешқашан кездеспегендігіне қарамастан, орындаушының қатарында көшбасшымен қарым-қатынасы теңдей дерлік десек те болады. Орындаушы оның көшбасшымен көп ұқсастығы бар деп елестете алады. Сана деңгейінде орындаушының бағынуы оны көшбасшыға ұқсас етеді деп күтеді, ең кем дегенде оған қатысты құрмет тудырады.

Харизматикалық жеке тұлғалардың кейбір сипаттамалары:

- энергиямен алмасу – бұл адамдар энергияны бөліп шығарады және онымен оларды қоршаған адамдарды қуаттайды деген түсінік қалыптасады;
- сесті түр – харизматикалық көшбасшы міндетті түрде сұлу болуы керек емес, дегенмен тартымды болады, мүсіні жарқын және өз кеудесін жақсы ұстайды;
- мінездің тәуелсіздігі – әл-ауқатқа және құрметке (олардың түсінігінде) ие болуға ұмтылуында бұлар басқаларға сенеді;
- жақсы риторикалық қабілеттер мен тұлғааралық қарым-қатынасқа деген қабілет;
- өз тұлғасына деген тамсануды қабылдау — олар басқалар олармен тамсанған кезде өздерін ыңғайлы сезінеді, пандыққа немесе өз-өзін сүйгіштікке берілмеу;

- өз-өзі ұстаудың лайықты және қалыпты мәнері – олар жинақы және жағдайды бақылауда ұстап тұрған адам болып көрінеді.

Адамдар олардың мінезіне жиі ұқсас және олардың идеалы болып табылатын адамдардың ықпалына тез түседі.

Харизматикалық тұлғасымен белгілі басшы сондай-ақ үлгі билігіне ие болуы және оны пайдалануы мүмкін. Басшылар қол астындағылар үшін жиі өз-өзін ұстау үлгісі ретінде шығады. Ережеге сай, басшы біреу үшін идеал болып көрінген сайын, ол сол басшыға көбірек құрмет көрсетпек.

5. Сарапшы билігі (ақылға қонымды сенім арқылы әсер ету).

Орындаушы әсер етуші аталған жобаға немесе проблемаға қатысты сарапшы біліміне ие деп есептейді. Орындаушы басшының құндылығын сенім ретінде қабылдайды. Бұндай жағдайда әсер ету ақылға қонымды деп есептеледі, өйткені орындаушының бағыну шешімі саналы және логикалы болып табылады. Басшының құзыретіне сене отырып, басқалар оған сенеді. Басшылар әдетте биліктің бұл типіне өздерінің көзге көрінетін жетістіктерінің арқасында қол жеткізеді. Бұндай нәтижелер көбірек және айқынырақ болған сайын, басшы соған қарай көбірек билікке қол жеткізеді.

Ақылға қонымды сенім әдісінің шектеулілігі. Ақылға қонымды сенімділік басқа харизматикалық көшбасшыларға ықпал ететін сенімділікке қарағанда мейлінше тұрақты болып келеді. Ол сабырмен ықпал етеді. Егер харизматикалық көшбасшы өзінің бір сөйлеген сөзінде сенімділікті жойып алса, онда мағналы сенімділікті қалыптастыру ұзақ уақытты талап етеді. Бірақ бұл ақылға қонымды сенімділік ықпал етудің басқа нысандарынан осал дегенді білдірмейді.

Көптеген адамдарға билікті иелену – басқа адамның сезімдеріне, қажеттіліктеріне және қабілеттеріне қатыссыз оларға өз еркін жүктеу мүмкіндігін болжайтын сияқты болып көрінеді. Егер бұл шынымен осылай болса, ұйымдардың тағайындалған басшыларының әр кез ықпал етуші билігі болар еді, тіпті болмай бара жатса, өзіне бағыныштыларды солай етер еді. Бірақ, қазір ықпал ету және билік ықпал етуші жеке тұлғаның ықпалдылығына және билігіне теңдей байланысты екенін, сондай-ақ жағдайға және басшының қабілеттілігіне қатысты екенін барлығы танып отыр. Ешкім халыққа барлық жағдайларда ықпал ете алмайтындықтан, нақты абсолютті билік жоқтығы айғақ болып отыр.

Ұйымдық талап кезінде билік кей жағдайларда ғана иерархия ретінде айғақталады.

Қалыпты жағдайда басшы өзінің қарамағындағылармен олар бұдан жалақыны көтеру, қызметтік тапсырма, қызметте жоғарылату, өкілеттігін ұлғайту, әлеуметтік қажеттіліктерді қанағаттандыруды талап

етуге қатысты мәселелер бойынша билік жасай алады. Бірақ, қарамағындағы адамдар кейбір жағдайларда басшылықтан оның шешімдер қабылдау үшін қажетті ақпарат алу, басшы үшін қажетті ықпалдылығы бар басқа бөлімшедегі өз әріптестеріне ықпал ете алатын адамдармен биресми қарым-қатынастар және қарамағындағылардың тапсырмаларды орындай алу қабілеттілігі мәселелеріне байланысты билікті талап ете алады.

Басшы қарамағындағылардың да билікті жиі иеленетінін мойындап, азаматтардың немесе азаматшалардың біржақты тәртіпте өз биліктерін толық көлемде пайдаланып, оның қарамағындағылардың өз жеке биліктерін жария еткілері келу реакциясын тудыруы мүмкін екендігін ескеруі тиіс. Ал бұл өз кезегінде бос күш-жігер жұмсауға және мақсатқа жету деңгейін төмендетуге алып келуі мүмкін. Сондықтан тиімділікті қалайтын басшы – мақсатқа жетуді қамтамасыз ету дәрежесінде пайдалану үшін, бірақ қарамағындағылардың арасында бейшаралық күйге жету сезімін және осының негізінде – бағынбаушылықты тудырмайтын биліктің ақылға сыйымды балансын ұстануға ұмтылуы тиіс.

Мысалы, егер қаржылық немесе өндірістік мәселелер жөніндегі басшы деректерді өңдеу жөніндегі бөлімнің қызметіне тәуелді болса, бұл бөлімнің басшысының оның алдында біршама билігі болады. Ұйымдарда компьютерлердің мәнінің өсуі деректерді өңдеу жөніндегі бөлім қызметкерлерінің билігінің өсуіне алып келді. Бір басшы екінші басшыға қажетті ақпараттар, ресурстар немесе қызметтерді көп берген сайын олардың екінші басшы алдындағы билігі артады. Сондықтан бастықтардың хатшылары тәртіп бойынша нақты ақпарат алу үшін кіммен байланысу керек екенін біледі, сондықтан олардың қолында биліктің қомақты бөлігі бар.

Басшылық стиль – қойылған мақсаттарға қол жеткізу процесінде (америкалық менеджмент мектебінің анықтамасы) қызметкерлермен қарым-қатынас кезіндегі басшының өзін-өзі ұстауының ауқымды түрі.

Жеке басшы анықтайтын стильдерінің әртүрлілігі – басшының өндіріске және адамдарға деген қамқорлығы (2.1 кесте) сияқты екі фактордың сәйкестігі негізінде қалыптасуы мүмкін.

1. ***Авторитарлық стиль*** (автократтық). Автократ-басшы тек менің ғана шешімдер қабылдауға және өкімдер шығаруға өкілетті құқығым бар деп есептейді. Осындай басшылардың кейбірі оның қарамағындағылар олардың деңгейіне жетпеген және олармен сол немесе өзге шешімдерді талқылау уақытты босқа құрту деп пайымдайды. Ол өз өкілеттіктерінің бір бөлігін қарамағындағыларға бергісі жоқ, есіл-дерті оларды бойұсындыру.

2.1 кесте. Басшы тұлғасымен анықталатын басшылық стилі			
Басшының нәтижеге ұмтылуы	Мотивация тәсілі	Қарамағындағыларды басқаруға тарту	Талап ету
Авторитарлық стиль			
Тек нәтиже маңызды	Мотивация үзілді-кесілді бағыныштылыққа негізделген	Қарамағындағылар басқаруға тартылмайды	Қатаң талап ету
Демократиялық стиль			
Нәтиже және қол жеткізудің нәтижелері және тәсілдері маңызды	Материалдық және әлеуметтік талаптарды пайдалану негізіндегі мотивация	Қарамағындағылар басқаруға белсенді және маңызды түрде тартылады	Сене отырып, талап ету
Либералды стиль			
Нәтиже маңызды емес	Мотивация нақты түрде жоқ	Қарамағындағылар басқаруға қатысып жатқандай түр көрсетіледі	Талап етудің төмендігі

Автократ мынадай ереже ұстанады — қарамағындағылар одан қорықпаса, ол бастық емес. Қатардағы қызметкерлермен ол жоғары өктем дауысты ырғақпен жиі сөйлеседі. Ол сынды бір бағытта ұстанады — жоғарыдан төмен қарай. Қарамағындағылар оны жақтырмайды, олардың жұмыста белсенділік танытуға ықыластары жоқ. Қазіргі кезеңде бұл стильдің қажеті жоқ. Ол мүмкін оқыс экстремальды жағдайларда керек болуы.

2. *Демократиялық стиль.* Басшы-демократ басқару міндеттерін үйлестіруші ретінде жұмыс істейтіндігі, ұжымды бағыттаушы және ынталандырушы ретінде сипатталады. Шешімдерді әзірлеу және қабылдау кезінде ол мейлінше күрделі және өзекті проблемалар бойынша қарамағындағылармен ақылдасады, олардың дербес, белсенді және бастамашыл жұмыс істеулерін дамытады, жауапты жұмысты сеніп тапсырады, олардың кәсіби жағынан өсулеріне көмектеседі. Басшы-демократ дәлелділік және ынталандыру әдістеріне басымдық береді. Басшылықтың демократиялық стилі талаптарында ұжымда әртүрлі мәселелер бойынша кең және еркін пікір алмасуларға және солардың негізінде шешімдер қабылдауға жағдайлар жасалады. Жеке тәртіп пен тәртіп қызметкердің басшы алдындағы қорқынышына емес, саналы түрде өзіне жүктеледі. Осындай ұжымдарда көзқарастардың ортақтығы байқалады, әдеттегідей даулы жағдайлар болмайды, басшының беделі жоғары. Бірақ, жағдай дереу директивалық араласуды талап етсе, демократиялық стиль қолданылмайды.

3. *Либералдық стиль.* Басшы-либерал қарамағындағылардың өндірістік қызметіне белсенді түрде атсалыспайтындығымен сипатталады. Ол олардың алдына міндеттер қояды, жұмыстың негізгі бағыттарын айқындайды, қажетті құжаттар мен материалдарды қамтамасыз етеді, түпкі нәтижелерге қол жеткізу үшін қызметкерлерге дербестік береді. Оның рөлі консультант, үйлестіруші, ұйымдастырушы, жабдықтаушы, бақылаушы функциясы ретінде жинақталады. Басшылықтың либералдық стилі егер ұжым шығармашылық дербес жұмысқа үлкен қабілеті бар, жеке тәртіпті және жауапкершілікті жоғары білікті мамандардан тұрса, жақсы нәтижелер береді. Бұл стиль қызметкерге жасалатын жеке тәсіл түрінде қолданылады. Басшы-либерал ұжымды мына жағдайда мейлінше сәттігер онда басшының функциясын өздеріне ала алатын, жанып тұрған және білімді көмекшілер болса басқара алады. Бұл жағдайда іс жүзінде ұжымды орынбасарлар басқарады және шешімдер қабылдайды. Олар даулы жағдайларды да шешеді. Басшылықтың либералды стилдегі басқару функцияларын күшті формальды емес көшбасшы ала алады.

Нақты талаптар бойынша әрбір басшыда әртүрлі жағдайларда әртүрлі көріне отырып және әртүрлі міндеттерді шешу кезінде барлық үш стиль де өмір сүруі мүмкін. Яғни, еңбек тәртібінде қатаң талаптар

қажет болғанда авторитарлық стиль қажет, жоғары кәсіби ұжым шығармашылық талаптары кезінде либеральдық стильге мойын бұрылады. Әрбір басшыда жеке бас қабілет сапасының күшіне сай ол немесе өзге стильге деген бейімділік сақталады, бірақ басшы талантының мәні сонда, ол кез-келген жағдайда өз жеке кәсіби стилін барынша жоғары мүмкіндікпен пайдалана біледі.

Дуглас Мак-Грегор — көшбасшылық саласындағы белгілі ғалым басшылықтағы авторитарлық және демократиялық стилдің пайда болу алғышарттарын атап өтті.

Х теориясы — орындаушылардың қабілеттерін назарға алмайтын басшы–автократтың болжамдары:

- о бастан адамдар еңбек еткісі келмейді және мүмкіндігінше жұмыстан қашады;
- адамдарда атаққұмарлық жоқ, және олар оларды басқарсын деп жауапкершіліктен қашуға тырысады;
- олар бәрінен де қорғаншылықты қажет етеді;
- адамдардан жұмысты талап ету үшін мәжбүрлеу, бақылау және жазалаумен қорқытуды пайдалану қажет.

Ү теориясы — басшы –демократтың болжамдары:

- Еңбек — табиғи процесс. Егер тиімді талаптар болса, адамдар өздеріне жауапкершілікті ғана алмайды, олар оған ұмтылып тұрады;
- Егер адамдар ұйымдастыру мақсаттарына қамтылған болса, олар өзін-өзі басқаруды және бақылауды пайдаланатын болады;
- Қатыстыру-мақсатқа жетуге байланысты берілген сыйақы функциясы болып табылады;

2.2 .кесте Ситуациялық көшбасшылық

Жұмыс тобының тәжірибе деңгейі	Басшылықтың тиісті стилі
Толық біліктілігі бар және одан әрі жетілдіруге тілек білдірген	Дербестілік ұсыну (қызметкерлердің функциялары мен жауапкершіліктерін анықтау, нәтижені бірлесіп талқылау)

Жұмыс тобының тәжірибе деңгейі	Басшылықтың тиісті стилі
Біліктілігі жеткілікті және одан әрі жетілдіруге тілек білдірген	Шешімдер қабылдауға қатыстыру (қызметкерлерді мақсат қоюға тарту, консультациялар және дербестілікті ынталандыру)
Біліктілігі аз, бірақ біліктілігін көтеруге ұмтылатын	Үйлестіру (нұсқаунама және бақылау, бастамашылықты және іскер байланыстарды ынталандыру)
Біліктілігі төмен және жетілдіруге ықыласы жоқ	Атап көрсету (ұқыпты нұсқаунама және бақылау, орындаушылықты және жеке жетістіктерді ынталандыру)

- ■роблемаларды шығармашылық шешу қабілеттілігі жиі кездеседі, ал адамның орташа интеллектуалды потенциалыара-арасында ғана пайдаланылады.

Жағдай кезіндегі көшбасшылық — жұмыс тобының тәжірибелік деңгейіне қатысты басшылықтың стилін анықтау: біліктілік дәрежесі және оны өсіруге ұмтылу (2.2 кесте). Басшы топтың тәжірибесіне қатысты өз жоспарын өзгертуі мүмкін.

2.5. ІСКЕРЛІК ЖӘНЕ БАСҚАРУ ҚАРЫМ-ҚАТЫНАСЫ

Іскерлік қарым-қатынас — өзара тиімді нәтижелерді тұлғалармен немесе тұлғалар топтарымен (ұйым) өзара қарым-қатынасты жүзеге асыруға бағытталған іскер этикет принциптеріне сүйенетін қарым-қатынас нысаны.

Іскерлік қарым-қатынасқа қатысатын адамдар қарым-қатынастың ресми стилін ұстанады және алға қойылған міндеттерге қол жеткізу және шешімдер қабылдауға бейімделген. Іскерлік қарым-қатынас мәдениеті әр уақытта қолайлы.

Сәтті іскерлік қарым-қатынастың тәжірибелері және сұхбаттасушының жеке бас ерекшеліктерін, оның кездесудегі мүддесін түсіну іскер кездесулерді жүргізу процесіндегі айқындаушы фактор болып табылатындығын білу негізді. Іскерлік қарым-қатынас этикасы тек қана іскер келіссөздерде ғана емес, сонымен бірге күнделікті өмірде қоршаған ортадағы адамдармен тиімді қарым-қатынас жасауда басымдық береді.

Іскерлік қарым-қатынастың бір ерекшелігі сұхбаттасушы сұхбат барысында маңызды жеке тұлға ретінде бой көрсететіндігі болып

табылады. Өзара іскерлік іс-әрекет ету процесіндегі адамдардың қызығушылығы алға қойылған мақсаттардағы жақсы өзара түсінісуді сипаттайды. Іскерлік қарым-қатынастың бірінші дәрежелі мақсаты — өнімді және тиімді әріптестік болып табылады.

Қарым-қатынас психикалық қызметтің жоғарғы нысаны болып табылады және жердегі барлық есі бар жаратылыстарға ғана тән, бірақ ол тек адамда ғана ең жоғарғы ойлау процестеріне жетеді — образдарды кодтаудың белгілі жүйесін иелене отырып, жанама және саналы болып шығады, сөйлуге иеленеді.

Іскерлік қарым-қатынас жиі адамдардың нендей бір бірлескен қызметінде маңызды фактор болып табылады және олардың өзара іс-әрекет ету сапасын және нәтижесін жақсарту әдісі болып табылады. Сондай адамдардың шұғылдануы өзара іс-әрекеттің мазмұны болып табылады, олардың ішкі дүниесіне қатысты жеке проблемалары емес, ол олар үшін ортақ міндет болып табылады.

Іскерлік қарым-қатынас — бұл бірлескен қызметте белгілі нәтижеге қол жеткізуге ықпал ететін іскер міндеттерге қатысты ақпаратпен алмасу жүзеге асырылатын адамдар арасындағы өзара іс-әрекет ету процесі.

Нормалар деп регламенттің болуы түсіндіріледі, яғни аталған аумақта қалыптасқан менталитет пен өз-өзін ұстау стилінің ерекшеліктерімен анықталатын белгілі қағидаларды, сондай-ақ тұлғалардың аталған кәсіби ортасында қалыптасқан іскер қарым-қатынастың кәсіби этикалық принциптерін сақтау.

Іскерлік қарым-қатынастың түрлері. Іскерлік қарым-қатынас шартты түрде екі түрге бөлінеді.

1. *Тура* (тікелей тура байланыс. Көзбе-көз немесе телефонмен әңгімелесу).

2. *Жанама* (өзара іс-әрекет ету процесінде нендей бір уақыт аралығы болады, яғни электрондық хаттар, іскер жазбалар, коммерциялық ұсыныстар және басқалар.

Тура іскери қарым-қатынас үлкен тиімділікке, психологиялық сендіру және әсер ету күшіне ие, жанама іскерлік қарым-қатынас сондай үлкен әлеуетке ие емес, оның ішінде жеке қатысуға қарағанда формальды факторлар көбірек болады.

Тура іскер қарым-қатынастың өте жиі қолданатын түрі іскерлік әңгімелесу болып табылады. Іскерлік әңгімелесу деп алға қойылған іскер міндеттерді шешу немесе іскер қатынастарды реттеу мақсатында бірнеше қатысушының тұлғааралық вербальды диалогы деп түсіндіріледі.

Іскерлік қарым-қатынас формальсыздану процесінде бізге кез келген сәтте әңгімелесушімен немесе бірнеше қатысушымен өзара іс-әрекет ету процесін елемеуге мүмкіндік бермейтін белгілі нәтижені талап ететін нақты міндеттер мен мақсаттардың белгіленгендігімен ерекшеленеді.

Іскерлік *қарым-қатынас қағидалары* біздің өмірде өте маңызды рөлге ие. Іскери қарым-қатынас қағидалары бастықпен әңгімелесумен шектеледі және Сіз күні бойы қатынасқа түсетін барлық адамдарға дерлік қолданылады. Іскерлік қарым-қатынаста кезкелген басқа қарым-қатынаста сияқты, сіз не айтып отырғаныңызды ғана емес, Сіз оны қалай істеп отырғаныңызды бақылап отырғаныңыз абзал.

Сәтті бизнестің негізгі принциптерінің бірі қарым-қатынасқа түсе алу болып табылады.

Іскерлік қарым-қатынас — бұл белгілі нәтижеге қол жеткізуге бағытталған ақпаратпен алмасу орын алатын қарым-қатынас. Іскерлік қарым-қатынас басқару қызметінде үлкен роль атқарады.

Іскерлік қарым-қатынастың жалпы қағидалары.

1. Нақты, түсінікті, тыңдаушы Сіз не айтып жатқаныңызды түсінетіндей етіп сөйлеңіз.

2. Бірсарындылық сияқты құбылыстан қашуға тырысыңыз. Бірсарынды сөйлеу зарығуға әкеп соғады.

3. Сіздің әңгімеңіз орта қарқында болғанын бақылап отырыңыз, шектен шықпаңыз.

4. Қысқа және ұзын фразаларды ауыстырып отырыңыз.

5. Сұрақтарды дұрыстап қойыңыз.

6. Әңгімелесушіні тыңдай отырып, тыңдап үйреніңіз.

7. Сәтті әңгімелесудің кілті — ол өзара түсінісу.

8. Өз сөйлеуіңізді ойластырыңыз. Ол кіріспеге, негізгі бөлімге және міндетті қорытындыға ие болуы керек.

9. Тікелей сұрақтар қоймаңыз.

10. Әңгімелесушінің проблемаға қатысты өз ойын көтермелеп отырыңыз. Әңгімелесушіге ойлау үшін азық беріп отырыңыз.

11. Әңгімелесушімен нақты қызметті, бизнесті немесе тауарды талқылау кезеңіде болсаңыз, көп ұсыныстар ұсынбаңыз.

Адамдармен өз-өзіңді дұрыс ұстай алу бизнесте, қызметтік немесе кәсіпкерлік қызметте сәттілікке қол жеткізу мүмкіндіктерін анықтайтын маңызды факторлардың бірі болып табылады.

Негізгі принциптер атап өтіледі: пунктуалдылық, конфиденциалдылық, сыпайылық, игіліктік және жайдарылық, айналадағыларға ілтипат, сыртқы түр және сауаттылық.

Іскерлік (ресми, қызметтік) қарым-қатынас жағдайға байланысты тура және жанама бола алады. Бірінші жағдайда ол қарым-қатынасқа түсу субъектісімен тура байланысқа түсу кезінде орын алады, ал екінші жағдайда — хат алмасу немесе техникалық құрал-жабдықтардың көмегімен орын алады.

Адамдарға әсер ету немесе ықпал ету әдістері. Тура және жанама қарым-қатынасқа түсу процесінде адамдарға әсер етудің немесе ықпал етудің әр түрлі әдістері пайдаланылады. Олардың ішіндегі ең пайдаланылатындардың бірі мыналар: көндіру, сендіру және мәжбүрлеу.

1. *Көндіру* — дәлелдер, фактілер мен тұжырымдарды логикалық тәртіпке келтіру арқылы әсер ету. Өз позициясының дұрыстығын, өз білімінің шынайылығын, өз істерінің этикалық орындылығын білдіреді. Көндіру — зорлықсыз, қарым-қатынас бойынша әріптестерге әсер етудің өнегелі озық әдіс деуге болады.

2. *Сендіру* — ережеге сай, адамдарға әсер ету үшін дәлелдерді және фактілер мен құбылыстардың логикалық талдауын талап етпейді. Бедел, қоғамдағы орны, әсерлілік, қарым-қатынасқа түсу объектісінің интеллектуалды және ерікті басымдығы әсерінен пайда болатын адам сеніміне негізделеді. Сендіруде басты ролді өз-өзін ұстауды саналы көшіруді тудыратын үлгі күші, сондай-ақ санасыз еліктеу атқарады.

3. *Мәжбүрлеу* — адамдарға әсер етудің тым зорлау әдісі. Адамды индивид үшін жағымсыз салдарға әкеп соға алатын жаза қолдану қауіпі немесе өзге әсер етуді пайдалана отырып, оның ниеті мен сенімдеріне қарсы өз-өзін ұстауға зорлауға ұмтылу. Этикалық ақталған мәжбүрлеу тек айырықша жағдайларда ғана болмақ.

Адамдарға әсер ету әдісін таңдауға әр түрлі факторлар әсер етеді, оның ішінде қарым-қатынас сипаты, мазмұны және жағдайы (қарапайым, экстремалды), қоғамдық немесе қызметтік жағдай (билік өкілеттіліктері) және қарым-қатынасқа түсу субъектісінің жеке сипаттары.

Іскерлік қарым-қатынас процестерінің өтуін реттейтін жалпы принциптер. Іскерлік қарым-қатынас процестерінің өтуін реттейтін жалпы принциптерге оның тұлғаралығын, мақсаттылығын, үзіліссіздігін және жан-жақтылығын жатқызады.

1. *Тұлғаралылық.* Тұлғаралық қарым-қатынас адамдардың олардың бір-біріне деген жеке қызығушылығына негізделген өзара іс-әрекет етудің ашықтығымен және көп жоспарлылығымен сипатталады. Іскер қарым-қатынас тұлғаралық байланыстан ажырамайды.

2. *Мақсаттылық.* Іскерлік қарым-қатынастың кез келген актісі,

бұл ретте іскерлік қарым-қатынастың бағыттылығы көп мақсатты болып табылады. Қарым-қатынасқа түсу процесінде сезініп отырған мақсатпен бірге ақпараттық жүктемені сезінбей отырған (елеусіз) мақсат та алып жүреді.

3. *Үзіліссізділік.* Іскер әріптестің ой өрісіне түсіп, біз онымен үзіліссіз іскер және тұлғааралық байланысты бастама етеміз. Қарым-қатынас вербалды сол сияқты, вербалсыз элементтерді қосады, біз әңгімелесуші белгілі мағына беретін және тиісті тұжырымдар жасайтын өз-өзін ұстау хабарламаларын жібереміз. Әріптестің үндемеуі немесе оның физикалық болмауы қазіргі сәттің өзінде қарым-қатынас актісіне қосылған, егер олар әрине басқа адам үшін маңызды болса.

4. *Көпжақтылық.* Іскерлік өзара іс-әрекет етудің кез келген жағдайында адамдар тек ақпаратпен алмасып қана қоймай, сонымен қатар өзара іс-әрекеттерін реттеп алады.

Іскерлік қарым-қатынас барысында, кемінде, өзара іс-әрекеттің екі аспектісі іске асырылуы мүмкін. Бірінші аспект — бұл іскерлік байланысты ұстап тұру, іскер ақпаратты жіберу. Басқасы — әріптеске эмоционалды қатынасты (позитивті немесе теріс) көрсету, кез- келген өзара іс-әрекетте кездесетін.

Іскерлік қарым-қатынас процесіне ол пайда болатын физикалық, әлеуметтік-рольдік және эмоционалды-өнегелі беймәтіндер айтарлықтай әсер етеді.

1. Іскерлік қарым-қатынастың *физикалық беймәтінін* орын, уақыт, қоршаған ортаның экологиялық жағдайлары (температура, жарықтандыру, шу деңгейі), қатысушылар арасындағы физикалық қашықтық құрайды.

2. *Әлеуметтік-рольдік беймәтін* қарым-қатынас мақсатымен және ол қандай жағдайда болып жатқанымен анықталады. Іскер қарым-қатынастың өтуіне сондай-ақ тұлғааралық қатынастар және оның қатысушыларының әлеуметтік позициялары әсер етеді.

3. *Эмоционалды-өнегелі беймәтін* әңгімелесушілердің әрқайсысы қарым-қатынасқа әкелетін көңіл-күй мен сезімдерді тудырады. Эмоционалды-өнегелі аспект өзімен іскери қарым-қатынастың негізгі психологиялық мазмұнын, оның ішкі құрылымын білдіреді.

Іскер қарым-қатынастың қатысушыларының әрқайсысы белгілі өнегелі нормаларды – адалдықты және адамгершілікті, әділдікті, құрметті, жауапкершілікті және басқаларды басшылыққа алады.

1. *Адалдық* адамдарды өтіріктен және жалған әрекеттерден қашуға септігін тигізеді.

2. Адамның *адамгершілігі* оның сенімінің және іс-әрекеттерінің бір болуымен көрініс алады. Өз-өзін әдепті ұстау сайқалдыққа және

екіжүзділікке қарама қайшы келеді. Әдепті адам әрқашан бірей берілген уәдені орындайды.

3. Іскери қарым-қатынастағы әділдік объективтілікті немесе басқа адамдарды және олардың іс-әрекеттерін бағалаудағы ағат пікірдің болмауын білдіреді. Іскер әріптеске назар немесе, ескертуді білдіру және оның құқықтарын сақтау оның жеке басына деген *құрметті* білдіреді.

4. *Құрмет* біздің ден қойып тыңдауымыздан және оныкі біздікінен айтарлықтай ерекшеленгеннің өзінде,біздің іскер әріптесіміздің көзқарасын түсінуге тырысатынымыздың көрінісі.

5. *Жауапкершілік* іскер өзара іс-әрекеттегі қатысушылар қаншалықты өз сөздеріне жауап беретінінде және өздеріне алған міндеттемелерін қаншалықты орындайтындығынан, олар моральды нормаларды қаншалықты сақтайтындығынан, сондай-ақ бір-бірінің алдында міндеттерді сақтайтындығынан көрініс алады.

Өзін бағалауға, сондай-ақ әріптесті қабылдауға және бағалауға қарай біз саналы немесе санасыз түрде іскер қатынастарды құруға әр түрлі әдістер тағайындаймыз.

Қатынастар былай жасалуы мүмкін:

- әріптестікте (іске теңдей қатысу арқылы);
- *бәсекелестік* (өз позициясын мәжбүрлеу немесе қорғап қалуға ұмтылу);
- *доминирлеу* (әріптесті өзіне бағындыруға тырысу).

Әріптестік өзіне сияқты басқа адамға деген қатынасты да білдіреді. Әріптестік кезінде әңгімелесуші ол қандай болса, сондай етіп қабылдау құқығына ие, санасуды талап ететін бірдей субъект ретінде қабылданады. Бір-біріне әсер студің негізгі тәсілдері бірігу құрал-жабдығы және өзара бақылау құрал-жабдығы болатын ашық немесе жабық шарт негізінде құрылады.

Бәсекелестік кезінде басқа тарап қауіпті және болжап болмайтын болып табылады. Онымен қарым-қатынас кезінде оны алдап кетуге, бір жақты басмыдыққа қол жеткізуге ұмтылу жеңіп шығады. Басқа тараптың қызғушылығы бәсекелестік күрестің логикасымен анықталатын шамада ескеріледі.

Доминирлеуге бағытталған тәсіл әріптестің өз мақсаттарына қол жеткізу құралын айқындайды,оның мүдделері мен болжамдарын байқамауды болдырмайды. Доминирлеуге бейім адамда басшылық жасауға ұмтылу, біржақты басымдыққа ие болу басым болады.

Қарым-қатынастағы доминирлеу комплиментарлық немесе симметриялық ретінде қаралады.

1. *Комплиментарлық қарым-қатынастарда* бір әріптес

екіншісіне кімнің көбірек ықпал ететінін анықтауға мүмкіндік береді. Сөйтіп, бір қарым-қатынасқа түсетін қатысушы көшбасшылық роль атқарады, ал басқасы ерікті түрде өзіне өз келісімін берушінің ролін алады. Мысалы, жұмыс беруші мен қызметкердің арасындағы қарым-қатынастар комплиментарлық болады және басшы бақылаушы позициясын ұстанады. Қалыпты жағдайда жария лекция кезіндегі қарым-қатынастар комплиментарлық, өйткені аудитория лекторды тыңдауға жиналады және ұсынылып отырған ақпаратты сенімді деп таниды.

2. *Симметриялық қарым-қатынастарда* адамдар жағдайды кім бақылайтындығы туралы алдын-ала, арнайы келісім жасамайды.

Комплиментарлық қарым-қатынастар ашық дауға жиі әкелмейді, ал симметриялық қарым-қатынастарда билікті теңдей бөлу жиі кездеседі.

Әріптестіктің тиімді жағы тәртіп бойынша екі тараптың қомақты ұтымдылыққа жететіндігі болып табылады. Кемшілік оған қол жеткізу үшін көп уақыт қажет болуы мүмкіндігінде, егер әріптес, мысалы, бәсекелестікке бел буса.

Бәсекелестік аздап уақытты қажет етеді, Сіз айқын басымдықтарға ие болғанда ғана жеңіске әкеледі. Егер әріптес Сіздің басымдықтарыңызды мойындамаса және өзіңіз сияқты бәсекелестікке бейім болса, онда іс қақтығыспен немесе қатынастарды толығымен үзумен аяқталуы мүмкін.

Доминирлеу дискуссияға уақыт жіберуді, пікірлердің қақтығысуын болдырмайды. Дегенмен, ол қол астындағы әріптестің еркін байлап тастайды, сол арқылы ортақ интеллектуалды ресурсты кеміте түседі.

Ақпаратпен алмасу әдісі бойынша аузша және жазбаша іскер қарым-қатынасты ерекшелендіреді.

1. *Іскер қарым-қатынстың аузша түрлері*, өз кезегінде монологиялық және диалогиялық болып бөлінеді:

- *Монологиялық түрлер*: сәлемдесу сөзі, сауда сөзі (жарнама), ақпараттық сөз, баяндама (отырыстағы, жиналыстағы);
- *Диалогиялық түрлер*: іскер әңгіме — қысқа мерзімді байланыс, басым түрде бір тақырыпқа қатысты; іскер әңгіме — мәліметтермен, көзқарастармен ұзақ мерзімді алмасу, жиі шешім қабылдаумен жалғасатын; келіссөздер — нендей бір мәселе бойынша келісім жасау мақсатындағы талқылау; интервью — басылымға, радиоға, теледидарға арналған журналистпен әңгіме; дискуссия; мәжіліс (жиналыс); баспасөз конференциясы; байланысты іскер әңгіме — тікелей, «тірі» диалог; вербальды

емес коммуникацияны болдырмайтын телефонмен әңгімелесу.

Тікелей байланыста және тура әңгімелесуде ауызша және вербальды емес коммуникация маңызды мәнге ие. Әңгімелесу немесе хабарламаны телефон арқылы жіберу коммуникацияның кеңінен тараған нысаны болып табылады, оларды тікелей байланыс және хабарласудың үлкен әртүрлілігі ерекшелейді, ол кез келген хабарламаның іскер (формальды) және жеке (формальды емес) бөлігін оңай үйлестіруге мүмкіндік береді.

2. *Іскер қарым-қатынастың жазбааша түрлері* – бұл көптеген қызметтік құжаттар: іскер хат, хаттама, есеп, анықтама, баяндама және түсініктеме жазба, акт, өтініш, шарт, жарғы, ереже, нұсқаулық, шешім, өкім, нұсқау, бұйрық, сенімхат.

Мазмұны бойынша қарым-қатынас былай бөлінуі мүмкін:

- материалдық – заттарамен және қызмет өнімдерімен алмасу;
- когнитивті – біліммен алмасу;
- мотивациялық – ниеттермен, мақсаттармен, қызығушылықтармен, мотивтермен, қажеттіліктермен алмасу;
- қызметтік – іс-әрекеттермен, операциялармен, ептіліктермен, дағдылармен алмасу.

Қарым-қатынасқа түсу құрал-жабдықтар бойынша мынадай төрт түрге бөлу мүмкіндігі бар:

1) тікелей – тірі жанға берілген табиғи органдар: қолдар, дыбыстық жұтқыншақтың көмегімен жүзеге асырылатын бас, кеуде;

2) жанама түрдегі – арнайы құрал-жабдықтар мен қаруларды пайдалану арқылы;

3) тікелей – жеке байланыстар және қарым-қатынасқа түсу актісінің өзінде бір-бірімен қарым-қатынасқа түсетін адамдардың тікелей қабылдауы болжалданады;

4) жанама — басқа адамдар қарым-қатынасқа түсе алатын делдалдар арқылы жүзеге асырылады.

Барлық адамдар *өзара қарым-қатынас стилі* бойынша ерекшеленеді — әр түрлі жағдайлардағы қарым-қатынастардағы тұрақты сипаттамалар бойынша. Өзара қарым-қатынастар стилі қомақты түрде адамның басқа адамдармен қарым-қатынасы кезінде өзін ұстауын айқындайды. Өзара қарым-қатынастардың сол немесе басқа стилін нақты таңдау арасында мыналар маңызды болып табылатын тұтас бірқатар факторлар арқылы анықталады: өзара қарым-қатынас мақсаты, ол жүзеге асырылатын жағдай, әңгімелесушінің статусы және жеке ерекшеліктері, оның өмірге деген көзқарасы және қоғамдағы алатын орны, өзара қарым-қатынастың өзіндік нысандарының сипаттамасы.

Осыған дейін аталып өткендей, өзара қарым-қатынас мазмұнының сипаты ең бастысы коммуникация кезінде маңызды логикалық-мазмұндық желіні құрайтын сөйлесу құралдарына тәуелді болады. Қарым-қатынастың қазіргі стилінің жетекші сипаттамасы-сөйлеу құрылымындағы фразаларды құраудың қысқалығы және қарапайымдылығы, тұрмыстық немесе кәсіби сөйлеу лексикасын, өзіндік сөйлеу клишесін, шаблондарды және штамптарды пайдалану болып табылады.

Коммуникативтік өзара қарым-қатынас стилі. Кәсіби сөздік қарым-қатынаста тәртіп бойынша, мынадай коммуникативтік өзара қарым-қатынас стилі пайдаланылады: ресми-іскер, ғылыми, публицистикалық, тұрмыстық-сөйлесу.

1. *Ресми-іскер қарым-қатынас стилі.* Сөйлесудің ресми-іскер стилі өмірдің практикалық талаптарына және кәсіби қызметке негізделген. Олқұқықтық, басқару, әлеуметтік қатынастар саласына қызмет көрсетеді және жазбаша нысанда (іскер хат хат жазысу, нормативтік актілер, іс қағаздарын жүргізу), сол сияқты ауызша нысанда (жиналыстағы есепті баяндама, іскер мәжілістегі сөйленген сөз, қызметтік сұхбат, әңгімелесу, келіссөздер)іске асырылады.

Ресми-іскер стильүш шағын стилге бөлінеді: 1) заңнамалық; 2) дипломатиялық; 3) әкімшілік-кеңселік.

Аталған шағын стильдердің әрқайсысының өз ерекшелігі, коммуникативтік нысандары, сөйлеу клишелері бар. Сөйтіп, меморандум, нота, коммюнике дипломатиялық коммуникацияларда; қолхат, анықтама, хабарлама жазбасы, сенімхат, бұйрық, өкім, өтініш, мінездеме, хаттаманың үзінді көшірмесі — әкімшілік-кеңселік стильде; заң, мақала, параграф, нормативті акт, ұйғарым, шақыру қағаз, жарлық, кодекс — заңнамалық стильде пайдаланылады.

Қарым-қатынастың іскер стилі ең бірінші мейлінше кең тараған, сол сияқты кең таралмаған терминдерді қолдана отырып қол жеткізіледі де,сөйлеуде мейлінше нақтылықты талап етеді.

Іскер стиль ақпараттың объективтілігін талап етеді. Құжаттарда мәтін жасайтын адамның субъективті пікірін білдіруіне, эмоционалдық бояуы бар лексиканы, вульгаризмдерді пайдалануға жол берілмейді. Бұл стиль беру жинақтылығымен, тілдік құралдарды қысқа, үнемді пайдалануымен сипатталады.

Қарым-қатынастың ресми саласы, қайталанып отыратын стандартты жағдайлар,іскер сөйлесудің нақты шектеулі тақырыптық ортасы оның тілдік құралдарын таңдаудағы ғана емес, сол сияқты

құжаттар нысандарында да көрініс беретін стандарттылығын айқындайды. Оларда жалпы қабылданған беру нысандарының және құрылымдық-композициялық бөлімдердің белгіленгендей былайша орналасулары міндетті: кіріспе бөлім, сипаттамалық бөлім, реттеушілік және түйіндемелейтін бөлімдер.

Іскер стиль формальды қарым-қатынастың күнделікті практикасындағы мейлінше таралғаны болып табылады. Қызметкерлер осы стильді көбірек ұстанған сайын ұйымда тәртіп, өзара түсіністік және ұйымдық мәдениет жоғары болады.

2. *Қарым-қатынастың ғылыми стилі.* Ғылым тілі заттар мен құбылыстар, шынайылық идеялары және заңдары туралы объективті білімді тудыратын, олардың заңды құбылыстарын ашатын адамдардың іскер коммуникациясында пайдаланылады. Ғылыми стильдің ғылыми трактаттар, мақалалар, тезистер, баяндамалар, диссертациялық зерттеулер, ғылыми еңбектер, сондай-ақ конференцияларда және симпозиумдарда, семинарларда және лекцияларда сөз сөйлеу үшін қажетті сипаты бар.

Ғылымда ойланудың негізгі нысаны түсінік болып табылады, сондықтан осындай қарым-қатынастың қатысушылары үшін ғылыми өзара қарым-қатынастың мазмұны бір жақты түрде ойды берудің барынша жоғары нақтылығын, логикалығын талап етеді.

Қарым-қатынастың ғылыми стилінің негізгі сипаттамаларына мыналар жатады:

- Еліктіргіш жалпыламалық;
- Пікірлер мен ой қорытындысы түріндегі ақпаратты берудегі логикалылық, айрықша аргументациялар;
- Абстрактылы лексика;
- «Мен» есімдігінің орнына «Біз» есімдігі жиі қолданылады;
- Жеке емес сөйлемдер;
- Күрделі сабақтас сөйлемдер.

Ғылыми стильде мәтіннің жекелеген композициялық бөліктері әдеттегідей логикалық бірізділікпен құралады. Қарым-қатынастың ғылыми стилі адамдарды белгілі бір құзыреттілік деңгейі біріктіретін және ғылыми жетістіктермен алмасу қажеттілігі бар ғылыми-зерттеу немесе ғылыми-практикалық конференцияларда және симпозиумдарға қатысатын ғалымдар мен педагогтардың кәсіби ортасында мейлінше тиімді. Сол сияқты тәжірибе көрсетіп отырғандай, ғылыми стильді пайдалану қажетті оң нәтиже бермей отыр, сонымен қатар оны тыңдаушылар жақсы қабылдай алмай отыр. Ғылыми стиль жазба материалдардан (оқып беру) үзінді келтіруге жол береді, бірақ осы мәтінді құлақпен қабылдау қиындық

әкеледі. Соңғы жылдары ғылыми хабарламаларды қабылдау тиімділігін көтеру үшін стендтік баяндамалар және мультимедианың көмегімен иллюстрацияланған сөз алу жан-жақты таратылды.

3. *Сөз сөйлеудің публицистикалық стилі.* Жиындағы кез-келген сөзді публицистикалыққа жатқызуға болады: ауызша –сөйленген сөз, баяндама, лекция, жиналыста немесе митингте сөйленген сөз, теледидарға немесе радиоға берілген сұхбат; немесе жазбаша—газеттегі мақала(қысқаша хабар), кәсіби кітапқа рецензия. Публицистикалық стиль (лат. *publicus*— қоғамдық), тәртіп бойынша, қоғамдық қатынастар саласына қызмет көрсетеді: саяси, идеологиялық, экономикалық, мәдени салада. Бұл стильдің сөзі бұқаралық ақпарат құралдарында, насихат және үгіт акцияларында сайлауларда кеңінен қолданылады.

Қарым-қатынастың публицистикалық стилінің негізгі сипаттамалары мыналар болып табылады:

- Хабарламаның ақпараттылығы, оның құжаттамалық-фактологиялық нақтылығы, жинақтылығы, пайдаланылған материалдардың ресмилігі;
- Нақты өмірлік құбылыстар және фактілер (тексерілген, құжаттамалық дереккөздер);
- фактілердің жаңашылдығы, олардың негізіндегі нақты жағдайлар, оқиғалар, жергілікті орындардан хабарлар, көз көргендердің айтқандары;
- кітаби-абстрактілік құралдар;
- адресацияларды қабылдау, яғни сөйлеушінің сөзі қандай да бір нақты адамға(немесе топқа)қаратылып айтылуы тиіс, кері байланыс болжанады – сұрақтар мен жауаптар;
- аудитория үшін ақпараттың қол жетімділігі;
- экспрессивтілік, жоғары эмоционалдылық, артистизм. Сөздің мәтінінде қолданылатын фактілерге, тәртіп бойынша сөз сөйлеуші баға береді, пікір білдіреді, интерпретациялайды; белгілі тұлғалардың сөздері кеңінен қолданылады, анекдоттар және тарихи казустар (лат. *casus*— күрделі, шатасқан жағдай), сондай-ақ мақалдар, афоризмдер, көркем образдар, сөздерді, метафораларды, салыстыруларды, цитаталарды, иллюстрацияларды қайталау; сөздің ырғақтылығы.

Мәтінді ықшамдау үшін дистилляция деп аталатын (лат. *disillitio*— жинақтау, бөлу) –ұқыпты түрде редакциялау және қысқарту, барлық артық нәрсені іріктеу, ойды барынша стилистикалық шлифовкалау пайдаланылады.

Жария сөз сөйлеу кезінде біреуге жала жабу және диффамацияға

жатқызуға болатын және (лат. *diffamare*—жария ету, қаралау, жақсы атынан айыру) көре алмау, күлкі ету, айыру, күндеу түріндегі, сондай-ақ лауазымды иеленіп отырған сол немесе өзге тұлғаның ісін, кәсібін компрометациялау(фр. *compromettre*— біреуге зиян келтіру, беделін,абыройын түсіру) жөніндегі ақпаратты пайдалану кезінде өте абай болу қажет.

Сөйтіп,барлық үш стильге де қажеттілік бар және кәсіби коммуникацияда сол немесе өзге мақсаттарға жету үшін олар нақты қолданылып отыр.

4. *Тұрмыстық-әңгімелесу стилі.* Іскерлік стилдерден басқа әңгімелесу сөзі тұрмыста, отбасында, достардың ортасында ғана емес, кәсіби ортада болатын биресми қарым-қатынас саласында да қызмет көрсетеді.Әңгімелесу сөзі жеке адамдар қарым-қатынасы функциясын атқарады, сондықтан ол сөйлеушілерде аяқ астынан пайда болатын ауызша нысанда, сұхбатта мейлінше жиі көрініс алады. Мұндай қарым-қатынастарда алдын-ала ойланып алу көзделмеген.

Әңгімелесу сөзіөз пікірін білдіруге, жеке тұлғаның өзіндік ерекшеліктерінің ашылуына ықпал ететіндіктен, ол эмоционалдық түрге ие. Бұл жерде коммуникацияның вербальды емес құралдары және дененің экспрессивті дабылдары үлкен роль атқарады. Сонымен қатар, формальды емес қарым-қатынаста мынадай күнделікті пайдаланылатын-тұрмыстық лексика кең қолданылады: қарапайым тіл,субъективті баға беру сөзі, экспрессивті--эмоционалдық бояуы бар сөздер, сондай-ақ қысқартулар, сленг, әңгімелесу-тұрмыстық фразеология, етістіктік шырайлар, әртүрлі шылаулар.

Сұрақ белгісі бар, сергітетін және лепті сөйлемдер кең қолданылады. Әңгімелесудің мұндай стилі тек белгілі бір жағдайларда қолданылуы мүмкін екекндігінде сөз жоқ. Сөйтіп, стилдік ережелерді және нормаларды сақтау әр адамның іскер адам имиджіне сәйкес келуіне және бірлескен күш-жігер кооперациясының,мақсаттар мен ынтымақтастықтың қабысуы негізінде қажетті нәтижелерге қол жеткізуге мүмкіндік береді.

Ақпарат алмасу процесі – қарым-қатынас деген осы. Мәдениет әрбір қоғамда орныққан нормалар мен ережелердің негізін болжалдайды.

Іскер мәдениет – бұл бизнес саласындағы өзара қарым-қатынастардың қажетті құралы. Іскерлік қарым-қатынастардағы сөйлеу мәдениеті корпоративті мәдениет пен ұлттық дәстүрдің өзін-өзі ақтаған принциптері негізінде орнығады. Коммерциялық,

кәсіпкерлік, саяси және өзге де салалар қызметінде іскер кездесулер мен келіссөздердің маңызды функциясы бар, сондықтан іскер қарым-қатынастағы сөйлеу мәдениетінің мәні маңызды.

Келіссөз процестерінің психологиясы мен этикасын жекелеген азаматтар ғана емес, ұйымдар да зерттейді, ал келіссөздерді жүргізу технологиясы мамандарды оқыту кезінде өткізіледі. Іскер кездесулер мен келіссөздер вербальды түрде, яғни ауызша сөзбен атқарылады, сондықтан қарым-қатынасқа қатысушылардың тек қана сауатты емес, сонымен бірге сөйлеу қарым-қатынасы этикасын білуін міндеттейді. Сөзде қосарлана жүретін ым-ишарат, мимика, яғни вербальды емес қарым-қатынас та мұнда маңызды мәнге ие болады. Өзге діні және мәдениеті бар шетелдік әріптестермен келіссөздер кезінде вербальды емес қарым-қатынас аспектілеріне ден қою және барынша білу маңызды. Іскерлік қарым-қатынас кезіндегі сөйлеу мәдениеті өзін-өзі ұстаудың ерекше нысаны және белгілер жүйесі ретінде ғана қаралмайды. Іскер әңгімелесу өзіне логикалық, сөйлеу, вербалды емес, сондай-ақ психологиялық мәдениетті қосады. Қарым-қатынас мәдениеті негізіне өзара сыйластық және адамгершілік жатады, көбіне жүргізілген келіссөздердің нәтижесі нақты осы қасиеттерге байланысты болып табылады.

Іскер әңгімелесу – бұл келісім немесе шарт жасауды, орындау үшін қажетті шешімдер қабылдауды болжамайтын ақпаратпен, пікірмен алмасу. Ол келіссөздердің алдын ала алады.

Келіссөздер – нақты сипатқа ие тым ресми рәсім. Келіссөздер нәтижесі, ережеге сай, құжаттарға қол қоюға және өзара міндеттемелерді анықтауға келтіріледі. Келіссөздерге дайындалған уықытта олардың мәнін анықтау, оларды іске асыру үшін әріптестерді табу, әріптестердің және өзінің қызығушылықтарын түсіну, келіссөздер жоспарын әзірлеу, делегацияға мамандарды тандау, ұйымдастыру мәселелерін шешу және қажетті материалдарды ресімдеу маңызды болып табылады. Келіссөздер барысы, ережеге сай, мына схема бойынша өтеді: әңгімелесудің басталуы – ақпаратпен алмасу – аргументтеу, қарсы аргументтеу – шешімдерді пысықтау және келісу–келіссөз процесін аяқтау.

Іскер қарым-қатынастағы сөйлеу мәдениеті маңызды мәмілелер жасау және өзінің капиталын ұлғайту мүмкіндігін қамтамасыз етеді. Осы салада жетілуді қалайды әр адам кең мүмкіндіктерге ие, өйткені іскер этикет бойынша көптеген кітаптар жазылды, сондай-ақ бастауыш бизнесмендерді оқытатын тренингтер мен курстар бар. Іскер қарым-қатынастағы сөйлеу коммуникациялары теория

білімдерімен ғана қаруландырмайды, сонымен қатар іскер қарым-қатынас саласында қажет болатын практикалық дағдылармен де қаруландырады, тілді пайдалану арқылы адамдардың өзара іс-әрекет ету ерекшелігін аша отырып. Тіл, өз кезегінде адамның сөйлесу құрал-жабдығы ғана емес, сонымен қатар білім алудың қаруы және ойлау инструменті ретінде шығады. Сол себепті адамдар арасындағы іскер келіссөздердегі сөйлеу коммуникациялары – ол психологиялық жағымды орнатужы білдіретін алға қойған мақсатқа қол жеткізудің негізгі механизмі. Әріптеспен нәтижелі қатынасқа түсу позитивті күй тудырады және ынтымақтастықты жалғавстыру үшін мүмкіндік жасайды, сол себепті әңгімелесушілердің теріс эмоцияларды түсіру, психологиялық шешулер дағдыларына ие болуды қамтамасыз етуге міндетті. Салдар ретінде өзара тиімді нәтижелерге алып келетін қақтығыссыз әңгімелесулер дағдысы іскер қарым-қатынастың мықты мектебі болып табылады.

Іскер келіссөздер іскер қарым-қатынастың негізгі нысаны ретінде.

Келіссөздер –бұл бірлескен шешімге қол жеткізу мақсатында іскер өзара қарым-қатынас болып табылады. біздің бүкіл өміріміз бойы біз келіссөздер жүргіземіз, міндеттемелермен және уәделермен алмасамыз. Екі адам келіссөзге келу керек болған сайын олар келіссөздер жүргізуге міндетті.

Келіссөздер екі тарап үшін де қызығушылық білдіретін іскер әңгімелесу ретінде өтеді және кооперациялық байланыстарды ретке келтіру үшін қызмет етеді. Келіссөздер өз міндеттері бойынша айтарлықтай ерекшеленеді: жеткізулер туралы, ғылыми-зерттеу немесе жобалау жұмыстарын жүргізуге шарт жасау, ынтымақтастық және қызметті үйлестіру туралы келісім.

Келіссөздер жүргізу процесінде адамдар мынаны қалайды:

- ережеге сай, қызығушылықтар тоғысатын мәселелер бойынша өзара келісімге қол жеткізу;

- бұл ретте қатынастарды бұзбай, қайшы қызығушылықтар үшін туындаған конфронтацияға лайықты етіп шыдап беру.

Бұған қол жеткізу үшін мыналарды істей алу керек: проблеманы шешу; тұлғааралық өзара іс-әрекетті ретке келтіру; эмоцияларды басқару.

Келіссөздер үстелінде келіссөздерді жүргізуде түрлі тәжірибеге ие адамдар кездесуі мүмкін. Олар темпераменттері әр түрлі болуы мүмкін (мысалы, сангвиник және холерик) және арнайы білімі болуы мүмкін (мысалы, техникалық және экономикалық).

Осы үлкен әр түрлілікке сәйкес келіссөздердің барысының өзі

ерекшеленеді. Олар жеңіл немесе шиеленіспен өтуі мүмкін, әріптестер бір-бірімен еш қиындықсыз немесе әрең келісуі мүмкін немесе нендей бір келісімге мүлдем келмеуі мүмкін.

1. Келіссөзге дайындық және жүргізу тәртібі.

1. *Келіссөздерді дайындау:*

а) проблеманы талдау (келіссөздер мәнін анықтау, әріптес туралы ақпарат, баламалардың болуы, Сіздің қызығушылықтарыңыз және әріптестің қызығушылықтары);

б) келіссөздерді жоспарлау (келіссөз концепциясын пысықтау, мақсаттарды анықтау, келіссөздер стратегиясы, экономикалық есептер, негізгі позициялар, мүмкін нұсқалар, қажетті техникалық және анықтамалық құжаттаманы дайындау);

в) ұйымдастыру сәттерін жоспарлау;

г) әріптеспен алғашқы байланыстар.

2. *Келіссөздерді жүргізу.*

Кез келген нақты келіссөздерді жүргізу үшін нақты модельді ұсыну мүмкін емес, егер әрине тым жалпы схемаларды есептемесе:

а) сәлемдесу және проблематикаға кіріспе;

б) проблема сипаттамасы және келіссөздер барысы туралы ұсыныстар;

в) позицияны баяндау (жан-жақты);

г) диалогты жүргізу;

д) проблеманы шешу;

е) аяқтау.

Келіссөздер негізінде пікірлермен өзара алмасу (талқылауға шығарылған проблеманы шешу бойынша әр түрлі ұсыныстар нысанында) екі тараптың қызығушылығына жауап беретін келісімді «саудалау» және келіссөздердің барлық қатысушыларын қанағаттандыратын нәтижелерге қол жеткізу үшін анрналған.

Келіссөздер белгілі себеп бойынша өткізіледі; белгілі жағдайларда; белгілі мақсатта; белгілі маңызды мәселелер бойынша.

Проблеманы жиі жан-жақты талқылағаннан кейін ғана келісімге келуге болады; әр түрлі келіссөздер барысында әр түрлі қызығушылықтар анықталады және әріптестер өздерінің жеке қажеттіліктер призмасы арқылы өткізеді. Әріптестер үшін сол немесе өзге келісім жасау қандай басымдықпен (немесе теріс сәттер) байлансты болуы аз роль ойнамайды, әсіресе жаңаарды, тек келіссөздер процесінде шығарылғандарды, шешімдер нұсқасын бағалаған кезде. Кезк елген келіссөздер жан-жақты дайындықты талап етеді: олар қарқынды жүргізілген сайын, соғұрлым сәттілікке деген мүмкіндіктер де көп.

Келіссөздер сәттілігі әңгімелесушілердің жалпы келіссөздерге және олардың нақты жағдайдағы өз-өздерін ұстауларына қатысты принципалды қатынасына да байланысты болады.

Келіссөздерді сәтті жүргізудің субъективті маңызды шарттары мыналар екенін есте сақтау керек: саяси құзыреттілік және саналылық; шынайы әдіс және іскер қарым-қатынастағы қызығушылық; елестету күші және комбинирлеу қасиеті.

Кез келген келіссөздерде шыдамды мақсатты аргументациясыз еш болмайды.

Келіссөздер сәтті даму үшін олар басталысымен әріптеспен ортақ позицияны тауып алу керек. Келіссөздер басында дау тудырмайтын, қайшылықтарға әкеп соқпайтын талқыланып отырған мәннің аспектілерін қозғаған жөн. Осы фразадан кейін тиісінше жеңіл түрде келісуге болатын тармақтарды талқылауға көшіңіз. Және осыдан кейін ғана жан-жақты талқылауды талап ететін келіссөздер тәртібінің мқңызды мәселелеріне тоқтаңыз. Ең басынан бастап әріптестің келіссөзге қатысты пікірлерін байсалдылықпен қабылдаңыз, негіздемелерді, талаптарды, ниеттерді тыңдап шығыңыз.

Келіссөздердің дамуына кедергі жасамас үшін егер олар принципалды болмаса, назарыңызды көзқарастарға, алшақтықтарға, акцентке салмаңыз. Байыппен сөйлеу керек және өз сөзіңді бақылаған жөн; Сіз әріптесіңізді тиісті проблемамен таныстырған кезде оның туындау себептерін және мүмкін салдарын, сондай-ақ анықталмаған жақтарын сипаттап беріңіз. Айтылғандарды жалпылай отырып, өз-өзін ұстау келіссөздерде туындаған жағдайға сәйкес келуі керектігін атап өткен жөн. Олар әңгімелесушімен визуалды байланысу арқылы бағаланады: келіссөздердің қатысушылары сенімді, бірақ шаршатпай сөйлеуі керек.

Келіссөздерді психологиялық мақсатты және мақсатты бағытта жүргізу. Алдымен, өзінің көзқарасын білдірген кезде Сіздің әріптеспен баяндалған проблемалар кешеніне жататын аргументтерге назар аударған жөн. Қарсы пікірлердің көмегімен әріптестің пікірлерін жоққа шығаруға тырыспаңыз. Ол баяндалған көзқарасты ұстанып отырғанын нақтылауды өтініш ету. Келіссөздерді жүргізу тәжірибесіне ие басшы мынадай принциптерді ұстанады: олар затқа өз назарларын шоғырландырады және сонымен бірге әріптестің тұлға ретіндегі сапасын ескереді.

Әріптес өзінің аргументтерін, қарсылықтарын, ұсыныстарын байсалдылықпен баяндап беруін қамтамасыз ету керек. Келіссөздің

барлық қатысушылары үшін, алдымен, нақты жағдайды «аңғару» қажет, яғни келіссөздер мәніне қатысты әңгімелесушінің позициясын анықтау және осы бағаны өзінің мақсатты бағдарларымен салыстыру керек. Сол себепті әрқашан «қабылдауға» дайын болыңыз. Егер әріптесті ұқыптап тындап шықса, бұл келіссөздердегі прогресс үшін негіз болады, әңгімелесушінің позициясын түсінуге, талдап шығуға және бағалауға көмектеседі. Бұл қажетсіз қарсы сұрақтарды, жаңсақтықты болдырмауға және келіссөздерде қозғалған мәселелерді талқылауда бір қалыптылықты қамтамасыз етуге мүмкіндік береді. Егер келіссөздер тығырыққа тіреліп қалса, жағдайды өзгертуге болады.

II. Келіссөздерді жүргізу әдістері.

1. Вариациялық әдіс.
2. Ықпалдастыру әдісі.
3. Компромисті әдіс.

III. Келіссөздер қорытындысын жасау.

Келіссөздер сәтті немесе нәтижесіз болғанына қарамастан олардың қорытындысы талқылануы керек. Айтылғандарды жалпылай отырып, келіссөздерді сәтті өткізудің маңызды алғышарттары мыналар болып табылатынын тағы бір рет атап өткен жөн: жақсы дайындық, ойлау проблемасын шешуге бағдарланған мәнге шоғырландыру, ортақ позицияны пысықтауға ұмтылу, әріптестің тұлғалық сапасын есепке алу, реализм, қызығушылықтарды сақтау, икемділік.

Іскер қарым-қатынастың ерекшелігі экономикалық қызғушылықтар қақтығысы және өзара іс-әрекеті және әлеуметтік реттеу құқықтық шекте жүзеге асырылуында болып отыр. Өзара іс-әрекет ету мен қатынастарды заңды ресімдеудің идеалды нәтижесі өзара сыйлау және сену негізінде құрылған әріптестік қатынастар болады.

Іскер қарым-қатынастың басқа өзінше ерекшелігі оның регламенттілігі болып табылады, яғни белгіленген қағидаларға және шектеулерге бағыну.

Бұл қағидалар іскер қарым-қатынастың типімен, оның нысанымен, ресмилік дәржесімен және қарым-қатынасқа түсіп отырғандар арасындағы нақты міндеттер мен мақсаттармен анықталады. Бұл қағидалар ұлттық мәдени дәстүрлермен және өз-өзін ұстаудың қоғамдық нормаларымен анықталады. Олар *хаттама* (дипломатиялық, іскер) түрінде бекітіледі, ресімделеді, әлеуметтік өз-өзін ұстау, этикает талаптарының, қарым-қатынастың уақытша шектеулерінің шектерінің жалпымен қабылданған нормалары

түрінде болады.

Іскер қарым-қатынас адам өмірінің қажетті бөлігі, басқа адамдармен қатынастың маңызды түрі болып табылады. Қарым-қатынаста әдетте мақсаттардың көбірек немесе азырақ тұрақты жүйесі қалыптасады. Іскер әріптеспен сәттілікке қол жеткізу үшін оның қызғушылығы неде екенін түсінген жөн және бұны егер әріптес оны жасырғысы келсе де, істеуге болады. Іскер адам үшін өз ойын сауатты жеткізу, әр түрлі оқиғалар аясында адамдармен тікелей өзара іс-әрекет етуде көптеген міндеттерді шешуде өзара түсінісуге қол жеткізе алуы керек.

Этикет – тиісті өз-өзін ұстау туралы түсінікті көрсететін және қоғамдағы адамдардың коммуникация процесін қалыптастыратын нормалар мен қағидалар жиынтығы. «Этикет» сөзі (фр. *etiquette*)— мәнерді, қоғамда өз-өзін ұстау тәсілін білдіреді.

Іскер этикет – қайталанатын стандартты жағдайларға бағытталуға көмектесетін қарым-қатынасқа түсу нысаны, іскер этиканың принциптері мен нормаларынан туындайтын тұлғалар арасындағы қарым-қатынастың шеберлігін иеленуге ықпал етеді. Іскер этикет – бұл іскер қарым-қатынаста белгіленген іс жүргізу тәртібі, орындалуы тиіс іскер қарым-қатынасты реттеуге мүмкіндік беретін ережелер жиынтығы. Іскер этикет – бұл іскер адамның ішкі моралі мен мәдениетінің сыртқы көрінісін беретін ұстаным. Іскер этикеттің құрамында ережелердің екі тобы бар: 1) статусы бойынша бір ұжымның теңбе-тең мүшелерінің арасындағы қарым-қатынас саласында қолданылатын нормалар (горизонталды); 2) басшы мен оның қарамағындағы қызметкердің байланыс сипатын анықтайтын талап ету вертикалды).

Этикет талаптары уақыт өте келе әртүрлі факторлардың ықпалымен өзгереді, олар абсолютті сипатта емес.

Халықаралық іскер этикет — халықаралық іскер қарым-қатынастарда табысқа жетуге ықпал ететін мейлінше мақсаткерлік тәртіптің ережелері мен нормаларын ұзақ уақыт іріктеу нәтижесі. Шетелдік әріптестермен мықты іскер байланыстар мен қарым-қатынастар орнату әр түрлі елдердің іскер этикеттерінің принциптері мен ережелерін білуге және тиімді қолдануға міндеттейді.

Ұлттық-мәдени ерекшелік қарым-қатынастың тиімділігіне үлкен ықпал етеді. Тіпті бір тілде сөйлейтін әр түрлі ұлттық мәдениет өкілдері қарым-қатынасқа түскен кезде әрбір өкіл кейде екінші өкілдің іс жүргізу моделіне мүлдем ұқсамайтын өзінің ұлттық іс жүргізу моделі бойынша іс-қимыл жасайды.

Әрбір елде және әр халықта салт-дәстүр, қарым-қатынас дәстүрлері және этикалары бар. Ұлттық ерекшеліктердің болуына байланысты екі көзқарас бар: біріншіден, әрбір ұлт этика және этикет саласында өз ерекшеліктерінің болуын таниды, халықаралық қарым-қатынастарда ұлттық ерекшеліктерге, атап айтқанда қарым-қатынастардың негізін құрайтын келісімдерге басты орын береді; екіншіден, қазіргі өмірдегі іскер қарым-қатынастың интенсивтілігі ұлттық шекаралардың «жойылуына», бірыңғай нормалар мен ережелердің қалыптасуына алып келеді. Сөйтіп, халықаралық қарым-қатынастарға қатысушылар бірыңғай нормалар мен ережелерді ұстанулары тиіс, бірақ іскер қарым-қатынастарда ұлттық және мәдени ерекшеліктер мейлінше айырықша болып көрінуі мүмкін. Бүгінгі заманның іскер адамы оның әңгімелесушісінің елінде қабылданған қарым-қатынас нысандарына құрметпен қарауы және қолдана білуі тиіс.

Ұлттық ерекшеліктер — бұл белгілі бір ұлттарға тән емес, ол немесе басқа елдерге тән стилдер. Іскер қарым-қатынастың ұлттық стилін объективті сипаттау іс жүзінде мүмкін емес, өйткені ол немесе басқа халықтың тұрақталған ұлттық стереотиптері әр уақыт жұмыс істейді.

Ұлттық стиль — бұл мейлінше көп таралған ойлаудың, танудың, жұмыс істеудің болжалды ерекшеліктері.

Іскер этикет негізінде сондай-ақ ұлттық мінез-құлықтың ерекшеліктері бар.

Ұлттық мінез-құлық — бұл елдің көпғасырлық тарихы аралығындағы белгілі бір қоғамдастығының ішіндегі қарым-қатынастар кезінде пайда болған нәрсе; осы қоғамның зерделі, әрі зердесіз деңгейде меңгерілетін құндылықтар жүйесі негізінде пайда болған маңызды қарым-қатынастар тәсілдерінің жиынтығы.

Халықаралық бизнеске халықаралық қарым-қатынастар тәжірибесін жиі иеленбеген көп адамдар белсенді түрде араласады. Бірақ басқа елдердің өкілдерімен жекеаралық және іскер байланыстар процесінде болуы мүмкін күтпеген іс-қимылдарға, іс-әрекеттерге дайын болу үшін олардың ұлттық мінез-құлқының және өз-өзін ұстаудың айрықша мәнерлерінің ерекшеліктері туралы ақпараттың оларда болуы маңызды.

Ұлтаралық қарым-қатынас кезінде тілдік түсінік болмаған жағдайда бірінші қатарға мимика мен ишара шығады. Мимиканың, ишараның және күйдің жыйынтығы — бұл тілсіз болса да, нағыз тіл. Бірақ, барлық тіл сияқты, ол әр халықтың өзінің тілі. Әртүрлі

халықта сол бір ишара мүлде басқа мағынаға ие болуы мүмкін. Сондықтан басқа мемлекеттің өкілдерімен сәтті қарым-қатынас жасау үшін олардың елдерінде қабылданған қарым-қатынастың вербальды емес (ишара, қарым-қатынастың уақытша-кеңістіктік ұйымы, күй, мимика) нысандарын зерттеу қажет.

Коммуникацияның вербалды құралдарында – коммуникация құралдары ретінде адамдық сөйлесу енеді.

Іскер қарым-қатынастың сәттілігі көбіне сөйлесе білу сәттілігіне ғана емес, сонымен бірге әңгімелесушіні тыңдай білуге де қатысты. Біз әңгімелесушімен ойша келіспеген жағдайда, әдеттегідей, тыңдауды тоқтатамыз да, өз пікірімізді айту кезегін күтеміз, дәлел және аргументтер таңдаймыз, лайықты жауап әзірлейміз. Ал дауласа бастаған кезде, өз көзқарасымыздың негіздемесіне көңіл бөлеміз де әңгімелесушіні тағы да естімейміз.

Тыңдай білу – бұл оппоненттің позициясын дұрыс түсінудің қажетті талабы, онымен арадағы бар келіспеушіліктердің шынайы бағасы, келіссөздерді, әңгімелесулерді сәтті жүргізу кепілі, іскер қарым-қатынас мәдениетінің бар элементі.

Тыңдау - қабылдау, ой елегінен өткізу және әңгімелесушінің сөзін түсіну процесін білдіреді. Бұл – әріптестің сөзіне көңіл қою мүмкіндігі, оның айтқандарынан идеяларды, ойды, эмоцияны бөліп алу қабілеті, әңгімелесушімен қарым-қатынас, өзің әңгімелесіп отырған адамды түсіне білу. Тыңдау мәнері көбіне әңгімелесушілердің жеке басына, мінезіне және тыңдаушылардың мүдделеріне, оның жынысына, жасына, қызметтік жағдайына қатысты. Мысалы, басшының қарамағында істейтіндер басшымен сөйлескенде мейлінше зер сала біледі және көңіл аударады, олар өздерінің оппонентінің сөзін үнемі бөліп жіберуге оқталмайды.

Тыңдау екі түрге бөлінеді: 1) пассивті (рефлексивті емес); 2) активті (рефлексивтік).

Рефлексивті емес тыңдау - *әріптес–коммуникатормен* ақпаратты продицирлеу процесіне *әріптес-реципиенттің* мейлінше аз қатысуына байланысты.

Әріптес–реципиенттің осы психотехникалық тәсілді іске асыруы мынадай іскер жағдайларда, әріптес -коммуникатор ақпараттан ұтылып қалу кезінде аффективті жағдайда болғанда, бір нәрсе мазалаған, ренжіген, толқыған кезде немесе дереу пікірін білдіру үшін бұлтартпас қажеттілік сезінген болса, мейлінше мақсатқа лайық болып табылады. Мұндай жағдайлар клиенттердің шағымдарын тыңдаған және дауларды шешу кезінде туындауы мүмкін.

Рефлексивті емес тыңдау әдісін пайдалану келіссөз жүргізудің кейбір жағдайларында, бірінші кезекте іскер проблеманы шешу кезінде әріптестің ұсынысының аргументтелген негіздемесін ұқыпты тыңдау қажеттігі мақсатқа лайық. Рефлекссті емес тыңдауды қабылдау мынадай іскер жағдайларда, әріптес-коммуникатор өзінің психологиялық ерекшеліктері бойынша ұялшақ, қысылғыш, өзіне сенімді емес болса, пікірін және хабарламасын жүйелеп қалыптастырғанда қиналғанда тиімді болып табылады.

Басқа адамды есту және түсіну үшін өзінің іс-қимылын осылай ұйымдастыра білу *белсенді тыңдау (рефлексивтілік)* деп аталады. Рефлексивті тыңдауды қабылдау әріптес-реципиенттің әріптес- коммуникатормен белсенді кері байланысын тудыратынын болжалдайды. Ол әріптестің хабарламасы мен пікірлерін нақтылау және қайта қалыптастыру, оның сезімдерін көрсету және барлық алынған ақпаратты кеңейту жолымен жүзеге асырылады. Рефлексивті тыңдау әдісін қолдану проблемаларды дискуссиялық талқылауға байланысты болатын іскер кездесулерде, жиындарда, конференцияларда, «дөңгелек столдарда» осындай іскер әріптестердің коммуникациялары арқылы тиімді болып табылады. Белсенді тыңдау коммуникативті міндеттерді қалыптастыруға, шешуге бағытталса, ал бұл кезде пассивті (рефлексивті емес) тыңдау – бұл коммуникативті ынталандырулардың ықпал ету процесіндегі жай-күйдің ауысуы.

Қарым-қатынас функциялары. Қарым-қатынастың мазмұнында оның функциялары маңызды. Қарым-қатынастың үш функциясы бар.

1. Қарым-қатынастың *Ақпараттық-коммуникативтік функциясында* апақпаратты қалыптастыру, жіберу және қабылдау процестері бар. Осы функцияны іске асыру бірнеше деңгейлерден тұрады. Бірінші ретте психологиялық байланысқа түсіп отыратын адамдардың бастапқы ақпараттандырылуындағы айырмашылықтар негізін теңестіру жүзеге асырылады. Екінші деңгей – бұл ақпаратты жіберу және шешімдер қабылдау. Қарым-қатынастың бұл деңгейінде ақпараттандырудың мақсаты іске асырылады. Үшінші деңгей адамның басқаларды түсінуге ұмтылуына байланысты. Осы жағдайдағы қарым-қатынас қол жеткізілген нәтижелерді талдауға, және бағаларды қалыптастыруға бағытталған.

2. *Реттеу-коммуникативтік функция* іс-қимылды түзетуге арналады. Адам жан-жақты қарым-қатынас нәтижесінде өз жеке іс-қимылының моделін ғана емес, сонымен бірге көптеген басқа адамдардың іс-қимылдарын реттеуді жүзеге асырады, олардың іс-қимылдарына ықпал етеді. Өзара іс-қимылдарды реттеу процесі

пайда болады. Реттеу-коммуникативтік функциясын сендіру, имитация сияқты феномендер атқарады.

3. Қарым-қатынастың *тиімді-коммуникативтік функциясы* адамның эмоционалдық сезімін сипаттайды. Қарым-қатынас айырықша адамның эмоционалдық жай-күйіне әсер етеді. Эмоционалдық салада адамның қоршаған ортамен, оның ішінде әлеуметтік ортамен қарым-қатынасы көрініс алады. Қарым-қатынас функциясының басқа да классификациялары бар. Ойын, оқу, демалыс уақыты, интимдік, өзіндік қарым-қатынасты қосқанда, рухани қарым-қатынас деп бөлінеді.

Бүгін іскерлік қарым-қатынас аясы кеңейіп отыр. Кәсіпорынның жеңісі, ісі бүгін көбіне өз позициясын мейлінше тиімді жерге ұсына білуге, дербес әріптесті мүдделі етуге, тиімді әсер қалдыруға қатысты. Сондықтан монологтық сөзді оқудан басқа, іскер қарым-қатынас тәжірибесіне әзірленген, бірақ оқылмайтын монологиялық сөз (презентациялық сөз, салтанатты сөз, әр түрлі кездесулердегі оқылатын сөз), құттықтау хаттар және басқа этикеттік мәтіндер мейлінше белсенді түрде енгізілуде.

Сауаттылық осы сөздің кең мәні бойынша, іскерлік қарым-қатынастағы бұлтартқысыз сәттілік талаптары.

Қазіргі лингвистикада сөз мәдениетінің коммуникативті аспектісі деп аталатын нәрсе, көне дәуірде беделді риторика ғылымының – шешен сөз шеберлігі туралы ғылыммен белгілі болды.

Риторика – нақтылық, айқындық, мағналылық, логикалылық, тазалық, сыйымдылық сапасын бөліп көрсететін жақсы шешен сөз туралы ғылым.

Біздің күндері қазіргі риторика немесе неориторика – бұл, алдымен, тиімді сөйлеу, сөйлеу құрал-жабдықтарымен алға қойылған мақсаттарға қол жеткізу ептілігі туралы ғылым. Бұл қарым-қатынастың психологиялық және этикалық аспектісін есепке алуды болжайды.

Сөйлеу мәдениетінің этикалық аспектісі лингвистикалық тәртіппен – сөйлеу этикетімен ұсынылған. Сөйлеу этикеті әлеуметтік және тұлғааралық қатынастарды реттеудің арнайы сөйлеу құрал-жабдықтарын зерделейді: сөйлеу этикет формулалары, этикет мәтіндері мен оларды пайдалану қағидалары, сондай-ақ сол немесе өзге жағдайларда сөйлеп өз-өзін ұстау қағидалары.

Сөйлеу мәдениеті – бұл мазмұнға, жағдайға және тіл нормаларын сақтаған кезде пікірді білдіру мақсаттарына барабар тіл құрал-жабдықтары мен мүмкіндіктерін пайдалану.

Менеджердің, басшының жоғары сөйлеу мәдениеті құжаттар

тіліне қойылатын талаптар білімінде және мәтін жасау үшін қажет іскер жазбаша сөйлеудің сөйлеу құрал-жабдығының бай арсеналынан, таңдау ептілігінен, іскер әңгімені жүргізуден, өзінің дұрыстығына көндіруден байқалады.

Этикалық құрал-жабдықтарды, іскер келіссөздерді, мәжілістерді, жария монологты сөйлеу жанрларын жүргізудің тактикалық тәсілдерін иемдену сондай-ақ менеджердің қажетті сөйлеу дағдыларының қатарына кіреді.

Менеджер – бұл кәсіпорынның ішкі құрылымдық қызметін қамтамасыз ететін, әріптестермен, компенттермен (жеткізушілер) байланысты реттейтін немесе өткізу нарығын зерттейтін басқарушы, агент, маклер.

Әлеуметтік ролдердің әрқайсысы сөйлеудің, өз-өзін ұстаудың ерекше типін талап етеді. Жаңа экономикалық қатынастардың туындауына байланысты сөйлеп өз-өзін ұстаудың бұл типтері кардиналды түрде өзгерді. Іскер қарым-қатынас кооперация, өзара қызығушылықтарды ескепке алу, паритет және иерархиялық қатынастардағы теңдік принциптерінде құрылады. Басқару емес, керісінше байланысқа ашықтық және қол астындағыларды жетелеу, «сатып алушы» мен «сатушының» қызығушылықтарын қарсы қою емес, керісінше қызығушылықтар жалпылығын анықтауға және консенсусты шешім іздеуге ұмтылу – осы қазіргі іскер адамның сөйлеп өз-өзін ұстау негізі болып табылады.

Іскер қарым-қатынастағы сөйлеп өз-өзін ұстаудың орталық принципі ақкөңілділіктің жеті мақимінде Ц(өз-өзін ұстау принциптері) Г.П. Грайс теориясына сай іске асырылатын кооперация принциптері болып табылады: 1) такт; 2) ақкөңілділік; 3) пікірді білдіру релеванттылық; 4) ақпарат толықтығы; 5) ұнату; 6) келісу; 7) қарапайымдылық.

Осы барлық мақимдар бір сөйлеу тактісінде іске асырыла алмайды: әңгімелесушімен әрқашан келісу, оған ұнатуды білдіру қажет емес, бірақ әдепті, дұрыс болу, дәл және толық ақпаратты алуға және оны өз тарапынан білдіруге әңгімелесушінің құқығын сыйлауға кез келген рангтағы басшы міндетті.

Қазіргі іскер қарым-қатынастың негізгі принципі басында қарым-қатынас әңгімелесушіні әріптес, диалогтың тең құқылы қатысушысы ретінде анықтауды негізге ала отыруда болып табылады, оның әлеуметтік және коммуникативті позициясына қарамастан.

Ресми қарым-қатынас қызметтік үй-жайда, кеңседе, қабылдау бөлмесінде, коференц-залда өтеді. Ол ішкі корпоративті де бола

алады, мысалы, жиналыс, мәжіліс, басшылар кеңесінің жанрларымен ұсынылған хаттамалы іскер қарым-қатынас.

Ресми жағдайға әдепсіз, жаргон, қарапайым сөйлеу сөздері және диалектизм кірмеуі тиіс, сөйлеудің лексикалық құрамы ұсынылады.

Сөздерді айтуға қатысты талаптар да бар. Қатаң ресми қатынастардағы негізгі тон – байсалды, ұстанымды, аз қатаң ресми қатынастарда — байсалды, игілікті, жарқын.

Менеджер жарнамасы нанымды, клиентпен әңгімелескенде сыпайы болуы керек, әріптестермен және жеткізушілермен тіл табыса алуы қажет. Адресаттың әлеуметтік мәртебесінің белгісі вербалды немесе вербалды емес (интонация арқылы белгіленетін) болуы мүмкін.

Әлеуметтік мәртебе индекстері қызметтік, қоғамдық, материалдық жағдайы, сіңірген еңбектері болып табылады. Орыстың дәстүріне сай іскер қарым-қатынаста жыныс айырмашылықтары акценттелмейді, яғни бірдей әлеуметтік мәртебеде әйел адам ер адамның басымдықтарына ие болады.

Адамның әлеуметтік мәртебесі мен әлеуметтік ролі бірдей болмауы мүмкін. Нарықтық қатынастар кезеңінде әріптестер ретінде иерархиялық қатынасындағы ұйымдардың шығуы сирек емес, мысалы бас және еншілес фирмалар.

Әлеуметтік роль көбінде ескермеуге болмайтын әңгімелесушінің коммуникативті күтулер сипатын анықтайды. Егер Сіз бастық болсаңыз, қол астыңыздағы адам сізбен әңгімелескенде, Сізден дұрыстықты, сыпайылықты, қамқорлықты, кейде жанашырлықты және әрқашан да құрметті күтеді. Агрессия, қате есептер мен қателерді қол астындағы адам есебіне жатқызу ниеті менеджердің сөйлеп өз-өзін ұстау нормаларын бұзу болып табылады.

Қоластындағы адаммен «тең дәрежеде» әңгімелесу — бәсекелестік жағдайында аман қалатын ұйымшыл команда құру үшін қажетті шарт.

Коммуникативті ролдер әлеуметтікке қарағанда өзгермелі болып адресант, адресат және бақылаушы ретінде шығады.

Адресант –диалогтың бастамашысы, сөйлеуші, жазушы, белсенді коммуникант. Бұл, сөзсіз, тактикалық түрде ұтатын роль. Адресант қарым-қатынастың тонын, қарқынын және тақырыптық бағдарламасын береді. Бүкіл әлемде менеджердің сөйлеу белсенділігі, әңгімені бағыттай және реттей алу икемінің бағалануы текке емес, ол ерекше маңызды, әсіресе оның уақыт шектері.

Сөйлеу бастамашысы қарым-қатынас «режиссерінің»

құқытарына ие. Ережеге сай, оны аяқтайтын да сол. Бұл адресаттың позициясы – ол диалогтағы пассивті позиция дегенді білдірмейді.

Іскер қарым-қатынас баяндап отырған нәрсеге деген артық назарды ғана білдірмейді, сонымен қатар сөйлеуді қабылдау процесіндегі міндетті сөйлеу ойлы операциялардың бірқатарын білдіреді: хабарланып отырған нәрсенің көлемін бақылау; түсінуді бақылау; резюмирлеу; дефинирлеу; позицияны түзету. Адресат коммуникативті ролді адресант роліне ауыстырып, сөйлеу бастамасын алып алуы мүмкін. Бақылаушы позициясы — бұл қарым-қатынастың белсенді қатысушысының позициясы. Диалогқа қатыспай-ақ оның барысына әсер етеді.

Сөйтіп, іскер қарым-қатынастағы коммуникативті процестің пассивті қатысушылары болмайды. Психоллингвистер есептеп отырғандай, тыңдау сөйлегенге қарағанда өте интеллектуалды қарқынды процесс болып табылады.

Коммуникативті қатынастар туралы сөз қозғай отырып, тұлғалық-субъективті факторды атап өтпеуге болмайды. Қарым-қатынасқа түсе отырып, біз тек объективті ақпаратты жіберіп қоймай, сонымен қатар оған және әңгімелесушіге қатысты өз қатынасымызды білдіреміз.

Мақсат факторы сөйлеушінің және тыңдаушының позициясын бірегей коммуникативті процесте байланыстырады.

Іскер қарым-қатынаста мақсаттар перспективалы ынтымақтастық жоспарында іске асырылатын жедел және перспективалы болуы мүмкін.

Іскер байланыстарды ұстап тұру, ақпараттандыру және нендей бір нақты шешім қабылдау үшін адресатқа әсер ету – осы бизнес пен басқару саласында адресанттар қудалайтын мақсаттардың негізгі түрлері.

Іскер байланыстарды, яғни конструктивті іскер қатынастарды ұстап тұруға тек жағымды өзара эмоциялар арқылы ғана мүмкін — сенім, аяушылық, игіліктік, құрмет. Осы мақсатта құттықтаулар, көңіл айтулар, салтанаттарға шақырулар, алғыс хаттар жіберіледі. Информативті хаттар, қоңыраулар, факс жіберулері, каталогтарды жіберу, прайс-парақтар, тауар үлгілері, есептер мақсаттардың екінші типін іске асырады — іс күйі, мәміле мүмкіндіктері және шарттары туралы адресатты ақпараттандыру. Нұсқаулықтар, қағидалар, бұйрықтар, өкімдер, талаптар, рекламациялар, жазбаша және ауызша нысанындағы өтініштер ол немесе өзге әрекетті жасауға ниеттендірулерді іске асырады.

«Намыс», «абырой», «іскер бедел» түсініктері азаматтық құқықтар құрамына кіреді. РФ Азаматтық кодексінің 150-бабы (РФ АК) материалдық емес әл-ауқаттарға анықтама береді. Материалдық емес әл-ауқаттар РФ АК және басқа Заңдарға сәйкес олармен қарастырылған жағдайда және тәртіпте қорғалады, сондай-ақ азаматтық құқықтарды қорғау тәсілдерін пайдалану (РФ АК 12-бабы) бұзылған материалдық емес әл-ауқат және осы бұзушылықтың салдар сипатынан шығатын жағдайда және шектерде.

Экономикалық қызмет субъектілеріне олардың іскер беделіне зиян келтірген жағдайда моральды зиянның орнын толтыру туралы азаматтық құқық мәселесі заң ғылымымен бұрыннан бері зерттеліп келеді. Қолданыстағы РФ Азаматтық кодексінде (152-бап) заң шығарушы заңды тұлғаларды өзінің намысы мен абыройын қорғаудағы құқықтық мүмкіндігін алып тастамады. Заңды тұлғалардың іскер абыройын қорғау туралы даулар әрқашан экономикалық санаттарға жатпайды, ол істердің тиісті санатының ведомстволық бағыныштылығына әсер етеді. Іскер абырой РФ АК 152-бабының қағидалары бойынша сотпен қорғалуға тиіс. Заңды тұлғаның іскер абыройды қорғауға қатысты құқығы оның заңмен қамтамасыз етілген басқа тұлғалардан оның қызметін бағалау шынайылыққа жанаспайтын жаман атқа қалдыратын құрал-жабдықтармен бұрмаланбауын талап ету мүмкіндігінің болуы болып табылады.

Шынайылыққа жанаспайтын мәліметтерді жоққа шығару (РФ АК 152-бабы) егер осы мәліметтердегі ақпарат жоқ жағдайлар туралы баяндаса, олар шынында қандай екенін көрсетпесе, туындайды.

Экономикалық қызмет субъектісінің іскер абыройын кемсіткен жағдайларда ол азаматтық құқық қатынастарының қатысушыларына қолданылатын ұсынылған қағидалардан нендей бір алуларды анықтамайтын РФ АК 152-бабына сілтеме жасай отырып, өз іскер абыройын қалпына келтіруге құқылы.

Азаматтар мен ұйымдардың іскер абыройын құқыққа қайшы кемсіту салдары айтарлықтай сезіліп келе жатыр, әсіресе, бұқаралық ақпарат құралдары қызметі жаман атқа қалдыратын мәліметтерді таратқан жағдайда. Бұндай жағдайларда азаматтар мен ұйымдардың іскер абыройын тиісті қорғауды қамтамасыз ету көкейкестілігі арта түседі.

Постиндустриалды қоғам әлеуметтік байланыстар мен қатынастардың қиындауымен, алдында мүмкін болмаған коммуникацияның жаңа нысандарымен сипатталуы мүмкін:

Интернет, ұялы байланыс, масс-медиа. Кеңістік жаһандық ақпараттық кеңістік болып келе жатыр. Бірте-бірте Интернет ақпараттық көздерге кіруді жеңілдететін ақпараттық технологиядан адамдар арасындағы өзара іс-әрекет етудің әлеуметтік нысанына айналып бара жатыр.

Интернет алдында бытыраңқы өңірлерді бірегей ақпараттық кеңістікке шоғырландырды. Дегенмен жаңа технолологияларды таратудың кері жағы да бар неше түрлі тәуелділіктен (ойынға құмар болудан бастап техника мен бағдарламалық қамтамасыз етуді жетілдіруге дейін) ресурстардың жаңа түрлеріне «қатыстылығы» бойынша елдер мен әлеуметтік топтар бөлінуінің жаңа түріне дейін. Техникалық түрде қол жетімдінің барлығы этикалық көзқарасқа қол жетімді деген сөз емес.

Коммуникация этикалық бағдарларынан айрылғанда және әлеуметтік бақылаудан қашқанда, адамның өмірге деген көзқарасына теріс әсер қаупі туындайды.

Қазіргі уақытта ақпараттық технологиялар саласында *этикалық зерттеулердің* мынадай бағыттарын атап көрсетуге болады: компьютерлік этика, инфоэтика, виртуалды этика, желілік этика, киберэтика, нэтикет, интернет-қауымдастықтардың корпоративті этикасы (оның ішінде ғылыми). Ақпараттық этиканы қалыптастыру және дамыту дәстүрлі этиканың трансформациялану процесстерімен байланысты болады. Жаһандық киберкеңістік жасау, жаңа ақпараттық технологиялардың пайда болуы реттеуін құқықтық заңдар да шеше алмай отырған көптеген өзекті проблемалар туғызады, сол себепті моральды реттеу қажеттілігі туындайды.

Әкімшілік шаралар барған сайын аз тиімді болып бара жатыр. Осы қатынастар мен қызметті реттейтін тыйым салуларды, шектеулерді және ұйғарымдарды жасау фактісін күмәнді деп шешеді. Осы тыйым салуларды, шектеулерді және ұйғарымдарды ақпараттық кеңістікте жұмыс істейтін әр адамның сақтауын қадағалау дерлік мүмкін емес. Қазіргі шарттарда Ресей қоғамы ақпараттық кеңістіктегі кез келген өзара іс-әрекет этикамен анықталатын өнегелі этикамен және моральды нормалармен және принциптермен реттеле алатынына дайын болмай шықты.

Жаһандық ақпараттық кеңістіктің қазіргі күйі адамда жазасыздық сезімін туғызады. Ақпараттық кеңістіктегі адамның девиантты өз-өзін ұстауының мысалдары жеткілікті түрде көп. Оларға хакерлік және вирусты бағдарламаларды әзірлеу жатады. Ұрлықтың анонимділігі және әсіресе, көптеген адамдарда моральды

шектеулердің болмауымен үйлесе отырып, ұрланған кредиттік карталарды пайдалану ақпараттық кеңістікті кеңейту процесіндегі осыған ұқсас қылмыстар саласы мен мөлшері тек өсе беретін болады. Ерекше дабылды компьютер ойындарымен әуестену туғызып отыр, оның ішінде қазіргі жастарды кеңінен қармап алған азартты ойындар. Компьютер ойындары шынайы өмірдің қанық оқиғаларының иллюзиясын тудырады және сол уақытта қолда бар проблемаларды ұмыттырады. Олар адамның ойынға деген құмарлылығын пайдаланады және ерекше ауруды – компьютер ойындарына деген құмарлылықты туғызады.

Қоғам мен мемлекет өсіп келе жатқан буынды осындай әуестенудің залалды әсерінен қорғау үшін шаралардың барлық жиынтығын қабылдауы тиіс.

Интернет-кеңістікте интеллектуалды меншікті қорғау шешілмейтін проблема болып табылады, себебі не техникалық және құқықтық тұрғыда мүмкін емес не үлкен экономикалық шығындарды талап етеді. Көптеген зерттеушілер жаһандық желідегі интеллектуалды меншік проблемалары алдымен этикалық деңгейде қарастырылады және сосын ғана құқықтық және басқа кеңістіктерге ауыстырылатын болады.

Көрсетілген себептер күшіне қарай *инфоэтика* – бұл тек ғылыми зерттеулер саласы ғана емес, сонымен қатар көкейкесті қоғамдық дискуссиялар мен қажетті моральды-құқықтық шешімдер саласы болып табылады. Ақпараттық технологиялар саласында болып жатқан процестерді этикалық талдауға жүгіну коммуникация кезінде көптеген теріс салдарды болдырмауға және ақпараттық қауіпсіздікті қамтамасыз ету үшін жағдай жасауға мүмкіндік береді.

Ақпараттық технологиялар саласындағы этикалық проблемалар – теоретикалық тұрғыда өте әлсіз әзірленген бағыттардың бірі екенін атап өткен жөн. Бүгінгі күні зерттеулер мына бағыттар бойынша жүзеге асырылады: компьютерлік этика, инфоэтика, виртуалды этика, желілік этика, киберэтика. Теоретикалық фундаментті және инфоэтикадағы мораль проблемаларын талдаудың әдіснамалық принциптерін дамыту екі бағытта жүргізіледі.

Олардың бірі ақпараттық қоғамда туындайтын идеялар этикасы мен мораль проблемаларына қатысты принциптер аясында жақсы әзірленіп қойған қоса беру әдісімен байланысты болып отыр. Аталған әдісте ақпараттық технологиялармен байланысты моральды проблемалар болып ерекше сипатта мойындалмайды. Бұндай жағдайда алдында белгілі нәрсені адамдар арасында компьютерлер

мен желілер арқылы өзара іс-әрекет ету саласында тарату қажеттілігі туралы.

Екінші бағыт виртуальды ортада компьютермен жұмыс істеген кезде өнегелілік субъектісінің іс-әрекеттері ескерілетін инфоэтика, киберэтиканың бірегей, ерекше базисін жасауды болжайды. Киберэтика аясында мына проблемалар қарастырылады:

- желідегі өз-өзін ұстау және қарым-қатынас жасау ерекшеліктері;
- виртуалды қарым-қатынастың өнегелі принциптері: сөз еркіндігі, ашықтық, толеранттылық, тараптардың тең құқылығы, сыпайылық;
- желілік қауымдастықтарды реттеу және өздігінен реттеу;
- ғылыми интернет-қауымдастықтарының корпоративті этикасы;
- интернеттегі ғылыми жұмыстың этикалық аспектілері;
- киберқылмыс, хакерлік;
- Интернеттегі жарнаманың этикалық аспектілері.

«Интернет-этика» терминінің пайда болуы, ережеге сай, 1989 ж. тараған, барлық желілік қауымдастық үшін өз-өзін ұстаудың моральды принциптері болжанған манифесттің интернет-белсенділердің анонимді топтарымен байланысты болып отыр. Олардың көзқарасы бойынша өнегесіздік деп Интернет ресурстарына заңсыз кіруді пайдалану, заңды кіруге кедергі келтіру, осындай әрекеттер арқылы интеллектуалды және ақпараттық ресурстарды шығындау сияқты құбылыстар мойынлады; ашық кірудегі ақпараттың тұтастығын бұзу, сондай-ақ басқа пайдаланушылар жеке өмірінің құпияларын бұзу. Осы талаптармен алғаш рет өнегелі деп атауға болатын желілік өмір проблемаларының қомақты мөлшері қамтылды.

Интернет өмірінің әр түрлі жақтарын этикалық пайымдау ол пайда болған кезден-ақ басталды. Сол кездің өзінде-ақ желінің бірқатар маңызды ерекшеліктеріне мыналарды жатқызуға болатын қоғамдық мораль саласындағы дағдарысты құбылыстар қайтарылмайтындай болып туатыны түсінікті болған:

- *жаһандылық* — диалогты көптеген мәдениеттермен, сондай-ақ қарсы мәдениеттермен жүргізу мүмкіндігі, ол құндылықтарды релятивизациялауға, рұқсат етілген және рұқсат етілмеген шекараны бұзуға әкеп соғады;
- жалған аттармен жасырыну қызықтырғышта көрініс алған және алғаш көзге заңсыз зиян келтірудегі *анонимділік*;
- *деректерді жылдам қайта көрсету*, ақпаратты найзағай сияқты тез тарату, ол өзімен қатардағы пайдаланушының шынайы ақпаратты шынайы еместен ажырату қабілетсіздігін білдіреді;

интеллектуалды меншікпен және авторлық құқықтармен махинациялар;

- агрессивті жүктеумен шектелетін *кең рұқсат*; негізінде, желі пайдаланушының өсетін, мәдени, интеллектуалды және өнегелі деңгейіне қойылатын ең қарапайым талаптарды қоймайды;
- бірқатары қастық, тұлғалық жеке басты кемсітетін қарым-қатынастың көптеген тәсілдерінің пайда болуымен байланысты *интербелсенділік*;
- бірінші көргеннен-ақ байқаланатын *бақылаусыздық*, барлығына рұқсат етілгендікті білдіреді.

Аталған желілік кеңістіктің маңызды жақтары миллиондаған адамға басынан оның ішінен қосымша еркіндік мүмкіндігін көруге мүмкіндік берді, оның ішінде әлеуметтік бақылаудан және моральды талаптардан. Интернет адамға ол шынайы өмірде ешқашан қадам баспайтын нәрсені жасауға қызықтыратыны аңғарылды.

Компьютерлік этика, негізінде, басым түрде заңнамалы түрде реттелмейтін салаларда және қатынастарда қолданбалы проблемаларды шешумен байланысты болып отыр. Оның мақсаты кейбір этикалық принциптер және жалпыландырылған сипаттағы қағидалар негізінде қолданбалы шешімге дерлік қол жеткізу болып табылады, бірақ нақты жағдайларды талдау да маңызды орынға ие болып отыр.

Моральды кодекстердің нормаларын орындаудың ерекше маңыздылығы адамдар конфиденциалды ақпаратпен жұмыс істейтін кәсіби қызмет салаларында көрініс алады, мысалы банк саласы немесе денсаулық сақтау саласы. Бұл құпия ақпаратты өзінің пайдақор мақсатында пайдалану қызғушылығы пайда болады, бірақ қастандық ойсыз, жәй ғана абайсыздан жасалатын мүмкін қателердің жоғары құнымен.

Аталған принциптер Ресей Федерациясының Сауда-өнеркәсіптік палатасы 1996 ж. әзірлеген «Информатика мен телекоммуникация саласындағы қызметтің ұлттық кодексінде» көрініс алды. Өнегелі нұсқаулар тек жанама түрде көрсетілген осы кодекске сай информатика мен телекоммуникация саласында жұмыс істейтін заңды және жеке тұлғалар өздеріне мынадай мерзімсіз міндеттемелерді ерікті түрде алады:

- заңды негізде сатып алынбаған бағдарламалық қамтамасыз етулерді өндірімеу, көшірмеу және пайдаланбау;
- авторлық құқықтың мойындалған нормаларын бұзбау;
- хабарламаларды жіберу құпияларын бұзбау, ақпараттық жүйелер мен деректерді жіберу желілерін ашуды практикаламау;

- басқа фирмаға немесе өнімге тиесілі тауар белгісін пайдаланудан пайда көрмеу.

Осыған ұқсас кодекстердің қолданылуы көбінде әр индивид санасының деңгейімен, қоғамның сол немесе өзге моральды проблемаға деген қатынасымен, жазылған нұсқауларды бұзған жағдайда әлеуметтік әсер ету шарасымен және тәсілімен анықталады.

АҚШ-да, Австранияда, Ұлыбританияда және кейбір басқа елдерде компьютерлік технологиялардың тұлғаға және қоғамға әлеуметтік әсер ету проблемаларын зерттейтін, оларды қоғамдық санаға ендіру тиісті ұсыныстарын және әдістерін әзірлейтін институттар құрылған, оқу орындарында компьютерлік (ақпараттық) этика бойынша әлеуметтік курстар енгізілген. Әр түрлі кодекстерде баяндалған нормалар мен принциптер компьютерлік этиканың қолданбалы сипатын көрсетеді. Олардың негізінде жеке әрекеттерді бағалау критерийі болып шығатын кейбір дәстүрлі, жалпымен қабылдаған этикалық көзқарастары бар.

2.6. ҚАҚТЫҒЫСТАР МЕН КҮЙЗЕЛІСТЕРДІ БАСҚАРУ

«Қақтығыс» сөзі басында түйісу ретінде түсінілетін латынның *conflictus* бастау алады.

Белгілі болып отырғандай, бірлескен қызметтегі адамдардың өзара іс-әрекет етудің негізгі нысандары кооперация, жарысу (бәсекелестік), бейімделу және қақтығыс болып табылады.

Кооперация – бұл осы сөздің кең мағынасындағы ынтымақтастықты білдіреді. Аталған жалпы мақсатпен және топтағы меншіктік қажеттілігімен сипатталады. Жалпы мақсат адамдарда бір-біріне деген жылы сезімді және өзара тартылысты тудырады, ал қажеттіліктер –өзара сүйсінуді пайда болдырады.

Жарыс – адамдардың артық белсенділігін тудыратын өзара іс-әрекет ету нысаны, ол белгілі жағдайларда еңбек өнімділігінің өсуіне әкеп соғады. Өзінің ерекше белгісінде, бәсекелестікте аталған нысан адамдарды жалпы мақсатты жеке өзінің иеленуіне әкеп соғуға итермелейді.

Бейімделу –адамдарды басқа адамдарға және әлеуметтік топтарға қатысты шыдамдылыққа, басқа пікірлер мен көзқарастармен келісуге шақыратын өзара іс-әрекет ету нысаны.

Қақтығыс – бұл қарсы күресу, күрес, бірақ әр түрлі нысандарда

көрініс алатын; екі және одан да көп тараптар арасында келісімнің болмауы.

Қақтығыс сөзі әдетте адамдармен теріс позицияда қабылданады. Олар бұл сөзді шынымен барлық қақтығыстағы адамдардағы араздық және ауыру деп түсінеді. Дегенмен ұйымдардағы қақтығыс — ол міндетті түрде теріс құбылыс емес. Қақтығыстар жиі еңбек процесінің қатысушыларына көмектеседі, олар қақтығысты жағдайға түсіп қалғанда, ең дұрысы ұйым мақсаттарын ұғынған, өзінің пайдаланылмаған резервтеріне жүгінген және қарапайым жағдайда мүмкін болмайтын көп нәрселерді істеген дұрыстығын терең түсіну.

Қайшылықтардың (қақтығыстар), әр түрлі пікірлердің түйісуінің болуы — бұл қалыпты құбылыс, адмзаттың өмір сүру фактісі, эволюциялық даму шарты.

Қақтығыссыздық (барлық нәрсеге деген немқұрайлылық), ең жоғары қақтығыстық сияқты ұйым қызметінің тиімділігін төмендетуге себепші болады.

Қақтығыссыздық — бұл ұйымда жаңа идеялар, бастамалар жоқтығының индикатор, бәсекелестікті дамытудың қазіргі жағдайында кәсіпорын үшін өте келеңсіз, бұзушы қақтығыстар сияқты әрине.

Қақтығысты қалай басқару керектігін түсіну үшін қақтығыстың пайда болуы және өту процесін және әсер етудің мүмкін нүктелерін зерделеу керек (процесс элементтері).

Кезкелген қақтығыс негізінде қарсы позицияларды, объект пен субъект мақсаттарын және қақтығысты жағдайдың көзі болып табылатын қарсы позицияларды қосатын жағдай жатады. Объективті түрде қақтығысты жағдай әрқашан болып тұрады (әлеуетті қақтығыс), бірақ оның өсуі тек инцидент болған кезде ғана орын алады.

Инцидент бастамалары қақтығыс қатысушылары сияқты, басқа тұлғалар және үшінші тараптың заңы қолдана бастайтын жағдай да бола алады. Және қақтығысты жағдай және инцидент оппоненттермен (саналы немесе белгісіз мақсатсыз) жасалуы не олардың ниеттеріне және еріктеріне қарамастан туындауы мүмкін.

Ресей психологтарының статистикалық зерттеулері бойынша жұмыс уақытының 15% қақтығысты және жай қақтығысты жағдайларға жұмсалады екен (уайымдау, өзінің дұрыстығындағы өзін таныту). Егер қақтығысқа жұмсалған уақыт 100% деп қабылданса, онда: басшының кінәсі бойынша — 52%; психологиялық сыйымсыздық бойынша — 33; кадрларды дұрыс орналастырмау

себебі бойынша – 15 %.

Зерттеулер қақтығыстарға бейім барлық қызметкерлерді үш топқа бөлуге болатындығын көрсетеді: 1) қақтығыстарға беріктер; 2) қақтығыстардан ұстанатындар; 3) қақтығысқа бейімдер. Үшінші топтың саны жұмыс істейтіндердің жалпы санының шамамен 6—7 % құрайды. Бұл басқару жүйесінде әр түрлі эксцесстерді тудыратын қиын адамдардың көптеген тобына қатысты болып отыр. Шамамен тура осындай деректер шетел психологтарымен келтіріліп отыр.

Менеджменттің ағылшын зерттеушісі Роберт Брамс деректері бойынша қызметкерлердің тек 10% ғана еңбек ететін субъект болып табылады. Бұл қорытынды әр түрлі британдық компаниялардың 400 менеджерінен сұрақ алу негізінде жасалды. Оның пікірінше, бөлімшеде жағымды психологиялық климатты қамтамасыз ету үшін персоналдың оныншы бөлігіне күш жұмаған жетеді. Қалған 9/10 тәртіпке өздері талпынатын болады.

Алдында айтылып кеткендей, ұйым ішінде қақтығыстың пайда болуын әрқашан теріс құбылыс деп қарастыру қате пікір. Басқаруың қазіргі теориясы кейбір қақтығыстарды жағымды деп қарастырады. Егер қақтығыс көбіне қажетті әр түрліліктегі заңды қажетті әр түрліліктегі заңды іске асыруды қамтамасыз етсе, перспективалы баламалардың көп санын табуға көмектеседі, топпен шешім қабылдау процесін дау өте тиімді етеді, жеке тұлғаны өздігінен іске асыруды қамтамасыз етеді, онда бұндай қақтығыс функционалды деп аталады және ұйымның тиімділігінің артуына әкеп соғады. Осыған орай менеджерлер жиі саналы түрде қызметкерлерді «сілкіп», ұйымды тірілту, жаңа тым тиімді шешім табу үшін қақтығысты ынталандырады.

Ұйымда қақтығыстар болмаса, онда ол жерде бірнәрсе дұрыс емес деп есептеледі. Өмірде қақтығыссыз ұйымдар болмайды. Қақтығыс талқандаушы болмағаны маңызды. Егер адамдар конфронтациядан қашса, онда ұйым дұрыс емес деген сөз. Сол себепті менеджердің міндеті — құрылымды басқарылатын қақтығысты жобалау болып табылады.

Дегенмен, жеке, жиі тұлғааралық қақтығыстар бұзушы сипатқа ие болатынын назарда ұстаған жөн болады. Сол себепті қақтығыс нәтижесінде ұйым мақсатына қол жеткізу орын алса және жеке тұлғаның қажеттілігі қанағаттандырылмаса, онда бұндай қақтығысты жеке қанағаттанудың, топтық ынтымақтастықтың және ұйым тиімділігінің төмендеуіне әкеп соғатын дисфункционалды деп

атайды.

Менеджер өзінің роліне сай әдетте ұйымдағы қақтығыстың ортасында болады және оны қолда бар барлық құрал-жабдықтардың көмегімен шешуге міндетті. Қақтығысты назардан тыс қалдыру – бұл бос үйде тұтанып жатқан шоқтарды қалдырумен тең. Жалпы қақтығыс пен өрт арасындағы аналогия өте тереңде жатыр: өшіргенге қарағанда ананың да, мынаның да алдын алу оңай; екі жағдайда да уақыт факторы шешуші болуы мүмкін, өйткені қақтығыс та, өрт те өзінің өсу қарқыны бойынша өте қауіпті. Қақтығысты басқару басшының маңызды функцияларының бірі болып табылады. Орташа алғанда басшылар өзінің жұмыс уақытының шамамен 20 % әртүрлі қақтығыстарды зерделеуге және реттеуге жұмсайды (2.10-сур.).

Қақтығысты тиімді басқару үшін олардың пайда болу табиғатын ғана емес олардың туындау себептерін білген жөн.

Қақтығыстар типі. Қақтығыстардың төрт негізгі типі (деңгейі) бар:

- 1) ішкітұлғалық;
- 2) тұлғааралық;
- 3) тұлға мен топ арасында;
- 4) топаралық және ұйымаралық.



2.10.сурет Дау моделі

Бұл деңгейлер өзара тығыз байланысқан. Мысалы, ішкі жеке дау басқаларға қатысты жеке адамның агрессивті іс-қимыл жасауын мәжбүрлеуі мүмкін және сол арқылы жеке тұлға арасындағы дауды туғызуы мүмкін.

Даудың негізі ресурстардың жетіспеушілігі, іске жарнаны әртүрлі салу, дербестіктің жетіспеуі, күтудің ақталмауы және басқалар болуы мүмкін.

Даулардың негізгі типтерін қарастырып көрейік.

1. *Ішкі жеке дау* жеке адамның өзінде кездеседі және өз табиғаты бойынша мақсаттар дауы немесе танымдық дау болып табылады. Ішкі жеке дау мақсаттар дауына, жеке адам таңдағанда және өзара тиімсіз мақсаттарға қол жеткізгісі келген кезде соған айналады.

Ішкі жеке дау жеке адам өз ойларының, қарастыруларының, құндылықтарының немесе жалпы өз іс-қимылдарының лайықсыз екендігін мойындағанда ғана танымдық сипатқа ие болады. Адам дискомфорт сезіне бастайды және бұл жағдайдан өз ойларын, қарастыруларын, құндылықтарын немесе жалпы өз іс-қимылдарын өзгерту арқылы немесе проблема туралы мейлінше көп ақпарат алу арқылы шығуға ұмтылады. Қарастырылып отырған дәрменсіздіктің белгілі бір дәрежесі әр уақытта кездесіп отырады. Бұлай болмағанда біздің ішкі өміріміз сыртқы ортамен үнемі үйлесімді-ақ болар еді.

2. *Жеке адам арасындағы дау* мақсаттар, оған жету жолдары, қарастыруларын, құндылықтарын немесе іс-қимылдарына қатысты бір біріне оппозицияда тұрғандай танитын екі немесе одан да артық жеке адамды қамтиды. Ол мақсаттар мен танымдар бойынша жеке тұлғалардың қарама-қайшы келуі, сондай-ақ сезімталдық сәтінде көрінеді. Мысалы, басшылардың ресурстарды, жұмыс күшін, қаржыны шектеу және осыған ұқсастықтармен күресі. Әрбірі, егер ресурстар шектеулі болса, онда ол жоғары басшылықты оның басқа басшыға емес, тек қана оған бөлінуін дәлелдеуі тиіс деп есептейді.

Жеке адам арасындағы даудың басқа нысаны – әр түрлі сипатты мінезді, әр темпераментті, құндылық бейімдігі бойынша түрлілігіне сай мақсат үшін бір-бірімен келісуге мүмкіндіктері жоқ жеке тұлғалардың қақтығысуы. Олар психологиялық жағынан үйлеспейді.

3. *Жеке адам мен топ арасындағы дау.* Дауегер жеке тұлға топтың позициясынан басқа позицияны иеленсе, топтың күтіп отырғаны жеке тұлғаның күтіп отырғанына қарама-қайшы келген кезде туындайды.

4. *Топтар арасындағы дау* көптеген формальды және формальды емес топтардан тұратын ұйымдар арасында туындайды. Өртүрлі топтар арасында басқалардан да сәтті мақсаттар бар болғандықтан, тіпті ең тиімді деген ұйымдарда даулар кездеседі. Мұндай қарама-қайшылық кәсіби-өндірістік(өндірістік конструкторлар – өндірістік – маркетингтер), әлеуметтік (жұмысшылар және басшылық) немесе эмоционалды («жалқаулар» және «еңбеккерлер») негізде кездесуі мүмкін.

Мейлінше нақты мысалға кәсіподақ пен әкімшілік арасындағы бітпейтін дауларды тілге тиек етуге болады. Ереуіл қауіпі кәсіпорынның қызметкерлері еңбек сапасына немесе еңбекке деген сыйақы жалпы жұмысшылар санының 50 % асқанына келіспеген кезде нақты болып табылатындығын анықтаған. Кезең-кезеңімен мониторинг өткізу келіспеушілік пен келіспеушілер санының себебін анықтауға мүмкіндік береді және сол арқылы ереуілдің алдын алуға мүмкіндік береді.

Сонымен қатар, даулар бағыты бойынша горизонтальды, вертикальды және аралас деп бөлінеді.

Горизонтальды дауға бір-біріне бағынышты емес адамдармен қамтылатын даулар жатады.

Вертикальды дауларға бір-біріне бағынышты адамдарды қамтитын даулар жатады.

Аралас дауларда вертикальды, және горизонтальды даулар берілген.

Тік құрамдасқа ие қақтығыстар, яғни тік және аралас қақтығыстар орташа алғанда 70... 80 % құрайды. Олар басшы үшін өте тиімсіз. Оның әр әрекеті осы қақтығыстың призмасы арқылы қаралады.

Қақтығыстар себебі. Көп мақтауға қақтығыстарды ескертетін, жоқ дегенде, олардың бастамаларын басатын басшы ие. Қақтығыстарды басқару үшін оларды алдын ала көре білу керек деген сөз, ал оларды алдын ала көру үшін қақтығысты жағдайларға әкеп соғатын себептерді білу керек әр қақтығыс өзінің туындау себебіне (көзіне) ие болады. Қақтығыстарды туғызатын себептерді алты негізгі топқа топтастыруға болады(2.11-сур.).

Ресурстарды бөлу. Ең ірі ұйымдардың өздерінде ресурстар әрқашан шектеулі болады. Басшы алдында әрқашан ресурстарды жалпы ұйымның мақсаттарына тиімді түрде қол жеткізетіндей етіп бөлу міндеті тұрады. Психологиялық түрде кез келген басшы көбірек ресурс алуға талпынатындықтан, ресурстарды бөлу қажеттілігі қақтығыстардың әр түріне әкеп соғады.

Міндеттердің өзара тәуелділігі. Басқару міндеттерін шешудегі жүйелі кешенді тәсілі олардың көпшілігі өзара байланыста және өзара себепші екендігін әкеледі.



2.11-сур. Қақтығыстар себептері

Осы өзара байланысты және жүйелі әдістің мәнін негізге ала отырып, ұйымдық құрылым қалыптастырылады. Дұрыс құрастырмау, ұйымдастыру құрылымының ескіруі, құқытар мен міндеттерді нақты шектемеу жиі дара басшылық принципінің бұзылуы болып табылады. Егер қызметкер қос, үш бағынушылықта болған жағдайда ол басшылықтан келіп түскен бұйрықтарды олардың маңыздылық дәрежесі бойынша өзінің қарауы бойынша іске асыруға, өзінің тікелей басшысынан тура соны талап етуге, не барлығына бірдей жүгіруге міндетті. Сөйтіп, қақтығысты жағдай анық орын алатын болады. Бұндай жағдайда құрылымдық қайта ұйымдастыру, еңбекті нақты бөлу және кооперациялау, өкілеттілікті бөліп беру, өзара тәуелді бөлімшелерді өте жоғары дәрежедегі бір жалпы басшыға жүктеу қажет.

Мақсаттардағы ерекшеліктер. Ұйым құрылымындағы барлық бөлімшелерге нақты жеке мақсаттар жүктелген. Бұл ретте бөлімшелердегі мамандар деңгейі жоғары болған сайын соғұрлым қақтығыстардың туындау болжамы жоғары болмақ. Бұл жағдай мамандандырылған бөлімшелер өз мақсаттарына ие бола отырып, оларға қол жеткізу үшін жалпы ұйымның мақсаттарына қол жеткізуге қарағанда көбірек назар бөледі. Мысалы, сату бөлімі өнімнің көп түрін шығаруға мүдделі, себебі ол тұтынушының қызығушылығымен сәйкес келеді, бәсекеге қабілеттілікті арттыру мүмкіндігін береді, сату нарығын кеңейтеді, сату көлемін ұлғайтады. Өндірістік цехтардың шығындар-шығару санаттарында көрніс алатын мақсаттары шектелген номенклатуралы әр түрлілік кезінде жеңіл қол жетімді болады. Сонымен қатар қақтығыс жиі бөлімше мақсаттарына қол жеткізу процесінде әр түрлі адамдардың немесе

әлеуметтік топтардың қызығушылықтары қақтығысатын жағдайда туындайды.

Алға қойылған мақсатқа қол жеткізуде әр индивид саналы түрде сансыз түрде өздерінің психикасының түбінде өз қызметінің оң нәтижесін жасайтынында болып отыр. Және біреу немесе бір нәрсе осы ниетті жүзеге асыруға қарсы шыққанда қақтығыс туындайды.

Түсініктердегі және құндылықтардағы айырмашылық. Мақсаттар мен оларға қол жеткізу ниеттері нақты жағдайларға қатысты түсініктерге қатысты негізгі болып табылады. Жағдайды объективті түрде бағалау олар және олардың топтары үшін ғана жағымды нәтижеге бағытталған субъективті пікірмен ауыстырылады, ол қақтығыс себебі болып табылады. Құндылықтардағы айырмашылық – қақтығыстың көп тараған себебі. Ғылыми-зерттеу бөлімшесінің кәсіби персоналы еркіндік пен тәуелсіздікті бағалайды. Егер олардың басшысы тәртіпті және жұмыстарды орындау мерзімін қатаң бақыласа, қақтығыстан қашу мүмкін болмайды. Бұл қақтығыс құнды бағдарларды айыруға базаланады.

Өз-өзін ұстау және өмірлік тәжірибе мәнеріндегі айырмашылық. Қақтығыстардың бұл себебі жеке тұлғалардың мінезіне және темпераменттеріне бйланысты болады. Басқаларға қатысты тұрақты түрде агрессияны және дұшпандықты білдіретін және әр сөзді даулауға дайын адамдар да кездесіп отырады. Ондай адамдар өз айналасында қақтығысты жағдайлар тудырып отырады. Зерттеулер авторитарлықтың жоғары деңгейі және догмалық және тұлға құрылымындағы өзін құрметтеудің төмен деңгейі бар адамдар қақтығысқа тез кіріп кетеді. Өмірлік тәжірибедегі, құндылықтардағы, білімдегі, өтілдегі, жастағы және әлеуметтік сипаттамалардағы айырмашылық еңбек ұжымындағы өзара түсінісу және ынтымақтастық дәрежесін төмендетеді және қақтығыстардың пайда болу мүмкіндігін арттырады.

Қанағаттандырмайтын коммуникациялар. Уақтылы емес, толық емес, шынайы емес ақпарат қақтығыс себебі болып табылады, өйткені бөлімшеде мазасыз жағдай туғызады, жұмысты қайтадан істеу қажеттілігіне әкеледі, жұмыстарды орындау мерзімін бұзады, сапаны төмендетеді, ал осы жерден қызметкерлердің материалдық сыйақысы. Қақтығысты тудыратын ақпаратты жіберудің басқа кеңінен тараған проблемалары – сапаның бір қатарлы емес критерийлері, лауазымды міндеттерді нақты анықтай алмау және барлық қызметкерлер мен бөлімшелер функциялары, сондай-ақ

жұмысқа қатысты өзара айрықша талаптарды ұсыну. Қарамағындағы адамды белгісіз күйге (әсіресе штатты қысқартқан және қайта ұйымдастырған жағдайда) ақпаратты жасыру (оның ішінде санасыз түрде) сондай-ақ қақтығыстардың пайда болуына әкеп соғады.

Қақтығысты жағдайды басқару. Идеалды түрде менеджер қақтығысты жоймауы, ал оны басқаруы және оны тиімді пайдалану деп есептеледі. Бұл ретте менеджердің жұмысы мынадай кезектілікте жүзеге асырылады:

- қақтығыстың пайда болу себептерін зерделеу;
- қақтығыс қатысушыларының санын шектеу;
- қақтығысты талдау;
- қақтығысты шешу.

Ұйымдық қатығыстарды шешу үшін мынадай әдістер кеңінен пайдаланылады: құрылымдық және тұлғааралық.

Құрылымдық әдістер. Бұл әдістер дамып кеткен қақтығыстарды шешу үшін ұйымның құрылымындағы өзгерістерді пайдаланумен байланысты болып отыр. Олар қақтығыстың қарқынын төмендетуге бағытталған. Қақтығысты шешудің төрт құрылымдық әдісін қарап шығайық.

1. *Жұмысқа қойылатын талаптарды түсіндіру.* Басшы қол астындағыларға олардың құқықтары мен міндеттерін, әр қызметкерден және бөлімшеден қандай нәтижелер күтілетінін нақты баяндауы қажет. Қызметкер жұмысының нәтижелер деңгейі белгілі параметрлермен анықталады, әр түрлі ақпарат көзі және алушысы, оны ұсыну мерзімі келісіледі, сондай-ақ саясат, рәсімдер және қағидалар нақты анықталады.

2. *Үйлестіру және ықпалдастыру механизмдері.* Егер қол астындағыларда нендей бір проблема бойынша қайшылықтар болса, өкілеттілік иерархиясы бойынша қақтығысты болдырмауға болады, яғни олардың ортақ бастығына, оған түпкілікті шешім қабылдауды ұсына отырып, жүгіну арқылы. Дара басшылық принципі қақтығысты жағдайды басқару үшін иерархияны пайдалануды жеңілдетеді. Қақтығысты жағдайды болдырмау қақтығыстағы бөлімшелер үшін әлеуметтік ықпалдастыру механизмін енгізуге көмектеседі. Мысалы жалпы орынбасар, тәлімгер немесе үйлестіруші, әр түрлі бөлімшелерді қосу және оларға ортақ міндеттер жүктеу, өзара тәуелді бөлімшелердің жұмысын үйлестіретін аралық қызметтер құру (мысалы, сату және өндіріс бөлімдері).

3. *Жалпыұйымдық кешенді мақсаттар.* Осы мақсаттардағы идея — барлық қатысушылардың күшін ортақ мақсатқа қол жеткізу үшін бағыттау. Сөйтіп, жалпы бүкіл ұйым үшін нақты қалыптастырылған

мақсаттарды белгілеу бөлімше басшылары барлы ұйым қызметінің сәттілігін қамтамасыз ететін шешімдер қабылдайтын болады.

4. *Сыйақы жүйесінің құрылымы.* Сыйақының көмегімен қақтығыстың дисфункционалды салдарын болдырмайтындай етіп адамдардың өз-өзін ұстауларына әсер етуге болады. Бұл ретте сыйақы жүйесі жалпы мақсаттарға қол жеткізу үшін өз үлесін қосатын, проблемаларды шешуге кешенді түрде келетін адамдарды көтермелеуге және керісінше конструктивті емес өз-өзін ұстағаны үшін айыппұлмен жазалауға бағытталуы керек.

Тұлғааралық әдістер. Сіз қақтығысты күйде болғанда, проблеманы өте тиімді шешу үшін бұл ретте өз стиліңізді, қақтығысқа тартылған басқа адамдардың стилін, сондай-ақ қақтығыстың табиғатын ескере отырып, өз-өзін ұстаудың белгілі стилін тандау қажет. К. У. Томас пен Р. Х. Килменн қақтығысты жағдайда өз-өзін ұстаудың бес типті стратегиясын (стилдерді) атап көрсетті. Олардың жүйесі кез келген адамды ол қақтығыстың ортақ көзі бар қақтығысты жағдайға түсіп қалған жағдайда бағдарлауға мүмкіндік береді – екі және одан да көп тараптар қызығушылықтарының сәйкес келмеуі.

Кезек келген адамның өз-өзін ұстау стилі былай анықталады: өз қызығушылықтарын қанағаттандыру шамасы; әрекеттер белсенділігі немесе пассивтілігі; басқа тарап қызығушылықтарын қанағаттандыру шамасы; жеке немесе бірлескен әрекеттер.

Өз-өзін қорғау типі. Өз-өзін қорғаудың төрт типі ажыратылады.

1. *Әлсіреу.* Кінәлі адам басқа тарапты жәй ғана жұбатуға, ашуды, түңілуді, тітіркенуді сейілтуге тырысады, ұрысқа еш себеп жоқтығына, жалпы барлығы жақсы екеніне көндіреді. Жылы сөздер өзінің берекелі әсерін жасайды, бейбіт орнайды. Бірақ, қашанға дейін? Адам кінәлау мағынасына енген жоқ қой. Нәтижесінде проблема проблема болып қала бермек. Енді эмоцияны білдіру үшін ешқандай мүмкіндік жоқ, бірақ олар жинала бермек.

Наразылық себебі болған адамдардың әрекеттері қайталануы мүмкін және одан үлкен наразылықпен қабылдануы мүмкін, ал «барлық жақсы болады» деген жаңа сендірулер сенім тудырмауы да мүмкін. Аяғында әлем елесі күйреп кету болжамы да асып түспек.

2. *Қашу.* Бұл артында сақтық және қорқақтық тұруы мүмкін қақтығыстан кету. Қақтығыстың кінәлі тарапы қазір қарым-қатынасты анықтайтын уақыт және орын емес дегенге сілтеме жасайды. Сол себепті барлығы қайшылықтарға апаратын жағдайға түспеу үшін жасалады. Адам мәселелердің кеселге ұшырататын қайшылықтарды талқылауға кірмеуге тырысады. Қақтығыс туындағанда, ешқандай проблема жоқ деген көрініс жасалады.

«Алысудың не қажеті бар, бәрібір ештеңе де өзгермейді»-деп қақтығыс қатысушы есептейді. Бұл тақырыпты қозғаудың қажеті жоқ, сол себепті «майдан алаңынан» кетіп қалады. Көп жағдайда бұндай кетіп қалу қақтығысты жоймайды, себебі наразылық себебі жойылмады ғой, кінәлі адамның санасына жетпеді ғой, ол ол туралы ойлануға ниет етпеді. Нәтиже – адамдардың сезімі көрініс таныта алмайды және бос «күйіп кетеді», қажеттіліктер қанағаттандырылмай қала береді, мақсаттар – қол жетімсіз бола бермек. Қақтығыс іште қала береді.

3. *Капитуляция*. Бұл оппоненттің күшіне және беліне бағыну. Негізінде сәтсіздікке, жеңіліске ұшырау, аз боп немесе жалғыз қалу қаупі; қатынасты бұзып алу қорқынышы жатады; кейде – құрбан ролімен елігуі.

Капитулянттардан көсемнің ырқынан шықпайтын топтар тұмақ. Жұмыста бұл бастықтың бұйрықтарын сөзсіз орындайтын қызметкер, ал оның артында оны сынға алады.

4. *Доминирлеу* (мәжбүрлеу). Бұған өзінің ықтиярын мәжбүрлеп, қандай жолмен болса да өзінің көзқарасын жүктей отырып, қақтығыс бастамашысы барады. Бұны жасауға тырысатын адам басқалардың пікірімен санаспайды. Бұндағы басты қозғалтқыш күштер – билікке және өз-өзін танытуға ұмтылу. Ережеге сай, мәжбүрлеуге өзінің әсеріне және билігіне сенімді, қызу, шыдамсыз және тәрбиесіз адам жүгінеді. Бұл басшы басқаларға басымдық көрсету арқылы өз-өзін танытуды қажет етпейтін басшылықтың қалыпты стиліне қайшы болып келеді. Доминирлеу шынымен өз жемісін тез береді: қақтығыс бастамашысы өз айтқанына тез қол жеткізеді. Бұл стиль басшы қол астындағыларға қатысты айтарлықтай билікке ие болғанда тиімді бола алады. Бірақ қақтығыс нәтижесі аталған жағдайда еш жағымсыз болмақ. Өз-өзін ұстаудың бұндай нұсқасы қол астындағылардың бастамасын басып тастайды, себебі басқа көзқарастарды ескермейді. Өстіп ұялмастан пайдаланып кеткен адам өзін өте қор, төмен сезінеді. Қарсы келмей-ақ, ол өзінің жан дүниесінде ренішті сақтап қалады. Және бірінші ыңғайлы сәтте ол ренжіткен адамнан кегін алатынын да жоққа шығармайды.

Сөйтіп, мәжбүрлеу, оны өмірде жиі пайдаланбау – ең нашар нұсқа. Қақтығыс қатысушыларының қызығушылықтары ешқашан толығымен қабылданбайтын болады. Бұл қызметкердің өкінішіне және жасырын наразылығына әкеп соғады, егер барлығы олардың қызығушылығында жасалғандығы куәландырылса да. Кейде доминирлеудің ең шекті дәрежесі де кездеседі – қақтығыстың көзін жойып жіберуге деген ұмтылыс.

Ынтымақтастық. Қақтығыстан шығудың ең тиімді жолы — бұл

мазалайтын проблемаларды ашық, жария талқылау болып табылады. Бұндай жағдайда қақтығысып отырған тараптар өз аргументтері мен дәлелдерін шығарады, бірге барлығын қанағаттандыра алатын шешімді іздейді.

Сәттіліктің тағы бір шешуші шарты: қақтығыс жағдайларын талқылауда дұрыс ырғақты сақтай білу керек. Көбіне байсалдықпен айтылған сөздер наразылық мәнін төмендететін сияқты. Дегенмен, тітіркену, дөрекілік, кенет айтылатын пікірлер мәселенің өзегін жасырып қалуы, қарапайым ұрыс-керісті тығырыққа тіреп тастауы мүмкін. Өктем сөздер жолданған адам наразылануы мүмкін және талқылаудан мүлдем бас тартуға толығымен құқылы болады. Дұрыс дауыс ырғағы қақтығысқа мүлдем өзге сипат бере алады. Бұндай жағдайда қақтығысып отырған тараптар ұрыспайды, бірге туындаған келеңсіз жағдайдың ақ -қарасын ажыратады және туындаған жағдайдан лайықты шығуды қарастырады.

Мынадай жақсы қағида бар: тыңдай және ести алу керек! Басқа тарапты түсінуге тырысу, оның жай-күйіне және жағдайына ене алу керек. Қақтығыс – соғыс емес және мәселе қарсыласты жеңуде емес. Нендей бір нақты проблеманы, туындаған дауды шеше отырып, өте терең түсіністікке қол жеткізген, жақсы келісімді бекіту керек. Нәтижесінде қақтығыстар сирек туындайтын болады.

Ынтымақтастық типтері. *Ынтымақтастықтың* екі типі ажыратылады.

1. *Компромисс.* Бұл оппоненттің көзқарасын (белгілі дәрежеге дейін) қабылдау жолымен қақтығысып отырған тараптарды біріктіру болып табылады. Бұл ретте мынадай принцип пайдаланылады: қу дүние кезкелген даудан жақсы. Айтыста табылған және екі тараппен ерікті түрде қабылданған компромисс ережеге сай, тұрақты болып келеді. Ол жеңілгендерсіз және жеңгендерсіз татуласуды білдіреді, сол себепті қақтығыстың барлық тараптарына қанағаттанған сезімін береді. Компромисске келу қабілеті менеджментте жоғары бағаланады, өйткені ол қақтығысты екі тарапты да қанағаттандыруға тез шешу мүмкіндігін береді. Дегенмен, бұндай бірігу кейде шалағай және формальды сипатқа ие болады, кейінгі қиындықты болдырмау үшін келісімді білдіреді. Компромисс жауларды оларды досқа немесе жақтасқа айналдыру үшін келісімге келмейтін ете алады. Нәтижесінде бұдан үлкен қиындықтар туындауы мүмкін. Сол себепті қақтығыстың радикалды шешімін одан әрі іздеу қажет.

2. *Өзара іс-әрекет* (проблеманы мәнісі бойынша шешу). Бұл компромисспен салыстырғанда алға қарай сенімді қадам. Ынтымақтастықтың осындай типін пайдаланатын адам қақтығысты

жағдайды шешудің тиімді нұсқасын іздейді, басқалардың есебінен өзінің мақсатына қол жеткізуге тырыспайды. Қақтығысып отырған тараптар барлық қатысушылар үшін жалпы мақсаттарды белгілеуге, көзқарастарды және қызығушылықтарды жақындастыруға, сондай-ақ беріктілік негізде және ұзақ мерзімге екі жақты пайда алуға ұмтылдырады. Өзара іс-әрекет проблемаларды шешу үшін қажетті шынайы атмосфера жасауға септігін тигізеді және реализмді, шыдамдылықты, ажырататынға емес біріктіретінге шоғырлануға септігін тигізеді.

Өзара іс-әрекет ету жолдарын іздеудің жеті кезеңі бар:

1) қақтығыстың бар екендігін мойындау қажет (бұл қиын болады);

2) қақтығысты шешу рәсімі туралы келіскен жөн (қақтығысты жеңу бойынша жұмысты қайда, қашан және қалай бастау керек);

3) қақтығыс шекараларын сызу, қақтығысты «біздің проблема» деп қабылдау дау шекарасын сызу қажет (бұл ынтымақтастық рухын реттеуге көмектеседі). Бұл ретте екі тарап та ойларын айтулары керек (олар қақтығысты қайда көріп отыр, қақтығысты жағдайға қатысты өз үлесін әрқайсысы қалай бағалайды). Жеке тұлғаға көшуге болмайды, назарды тараптардың нақты әрекеттеріне және қажеттіліктеріне шоғырландырған жөн;

4) қақтығысты шешудің мүмкін нұсқаларын тексеру керек. Бұл ретте «миға шабуылдау» әдісін пайдалануға болады. Бұнда шешімнің барлық нұсқалары қаралуы және қайта талдануы керек;

5) келісімге келу қажет. Қақтығысты шешу бойынша айтылған ұсыныстардан ең тиімдісін таңдаған жөн. Бірқатар жағдайларда құжаттарды дайындау керек (резолюция, ынтымақтастық меморандумдар);

6) жоспарды өмірге әкелу қажет. Жоспарда нені, қашан және кіммен істеу қажеттігі анық және нақты жазылуы керек. Жоспарды орындауға шама келгенше тез арада кірісу қажет, кейінге қалдыру тараптардың күмәнін және күдігін тудыруы мүмкін;

7) қабылданған шешімге баға беру қажет. Ең сәтті шешімнің өзінде ренжулілер болуы мүмкін. Оларға өз пікірін ашық айтуға мүмкіндік беру қажет.

Қақтығыстар салдары. Қақтығыстар салдары спектрі сайланған болып келеді. Оларды екі негізгі топқа дифференцирлеуге болады: позитивті (функционалды) және негативті (дисфункционалды). Олар маңызды күйде кәсіпорын қызметінің нәтижелілігіне әсерін тигізеді: бірінші жағдайда өндірістің тиімділігін арттырып, ал екінші жағдайда, тиісінше оны төмендетіп. Өз кезегінде қақтығыстардың сол немесе өзге салдары келешек қақтығыстардың жаңа себептерін

жоюына немесе туындауына әсер ете алуы мүмкін.

Қазіргі қоғамда әлеуметтік өмірдің өсіп отырған қиындықтарынан көп психоэмоционалды қиындықты сезініп отыр. Әлеуметтік қоршау талаптары, қоғам мен тұлға арасындағы қайшылықтар, тұлғааралық қақтығыстар кейде драматикалық шиеленіске дейін апарады. Еңбек пен демалыс үшін қалыпты жағдайдың болмауы немесе олардың төмен сапасы әр түрлі стресті жағдайлар үшін жағымды орта тудырады.

Күйзеліс (ағылш. **stress**— шиеленіс) – әр түрлі жағымсыз факторлардан адамда туындайтын шиеленіс күйі. Күйзеліс кезінде адам организмінде теріс сыртқы әсерге қорғаныс физиологиялық реакциялар пайда болады.

Күйзеліс себептерінің арасында — тек салауатсыз өмір салты ғана емес және өз уақытына дұрыс бөлмеу де бар. Жиі күйзеліс жұмыстағы жағымсыз психологиялық атмосфера, әріптестермен, әсіресе басшылықпен қиын өзара қарым-қатынас кезінде туындайды. Мысалы, стресті әсерді басшы жұмысының немесе нұсқауының жеткіліксіз дәл сипаты, тапсырманы сапалы орындау үшін уақыттың жетпеуі тигізуі мүмкін. Сондай-ақ күйзелістің себебі сыйақының болмауы немесе жұмысты жақсы орындағаны үшін ризашылықтың болмауы болуы мүмкін. Ақыры, ертеңгі күнге, жұмыстағы және жеке өмірдегі тұрақтылыққа деген сенімсіздік — осының бәрі тисініше, көптеген адамдарды тепе-теңдік күйінен шығарып тастайды.

Күйзелістің басталуына тұрақты шаршау, тітіркену, хандра немесе кішкентай себептер бойынша көңіл-күйдің жиі өзгеруі, депрессия көрсетеді. Алдында оңайлықпен және қызығушылықпен орындалған жұмыс шаршау, іш пысу және тітіркенуді тудырады. Шоғырлану, еске түсіру, қиын, алаңғасарлық пайда болады. Көп адам өз басында не болып жатқанын аңғармайды да. Туындап отырған жағдайды өзгерту үшін қажетті шарттарды қабылдайтын адамдар тіптен аз.

Күйзеліске қатысты реакциялар. Күйзеліске деген күйгелек реакцияның төрт негізгі түрі ажыратылады.

1. *Әрекетсіздік.* Осы қатені жасайтын адам қоршаған адамдарға шағымдана отырып, өзінің күйіне қанағаттануы мүмкін. Бұл адамдар өздерін кінәсіз құрбан деп есептейді, бірақ жағдайды өзгерту үшін жеке өздері ештеңе қабылдағыс келмейді.

2. *Депрессия* (лат. *Depressio* – басу). Оның құрбандары үшін душар болушылық сезімі тән болады. Олар өз-өзін қадірлеуден қалады, жәрдемсіз болады, шынайы өмірден безеді. Түсіңкі, езілген

күйде бола тұра, адамдар тұрақты шаршап отырады, барлық болып жатқан нәрседі өзін ғана кінәлайды.

3. *Мойындамау*. Адам барлығы жақсы және қайғыруға еш себеп жоқ деген күйде болып, сергектіктен арылмауға тырысады. Жағдайдың қиындығын мойындамай, ондай адамдар жиі эмоционалды проблеманы физикалық симптомдарға айналдырады.

4. *Ашу кернеу*. Күйзеліс себептерінен ызалы адамдар барлық болып жатқан нәрседі басқаларды кінәлайды. Олар өздеріне ешқандай жауапкершілікті қабылдағысы келмейді.

Күйзелістің көптеген құрбандары өзімен айналысуы керектігін түсінетін сияқты, бірақ уақыттың тапшылығынан тұрақты түрде оны кейінге қалдырып отырады. Үлкен шаршағыштық немесе жадысы нашарлап отыратын адамдар, ережеге сай, оған қажетті деңгейде назар аудармайды, ал денсаулық күйі сол уақытта нашарлай береді. Абыржу ұзақ және созылмалы күйзеліс туралы айтатын өте қатал симптомдар көрініс ала бастайды. Және егер алдымен адам толығымен күйзелісті өз күшімен жеңе алса, сосын жағдайды тек маман ғана өзгерте алатын болады.

Күйзеліспен күресу үшін алдымен оның салдары қаншалықты қауіпті болатынын түсінген жөн. Бұндай күрес белгілі күшті және уақытты талап етеді. Күйзеліс белгілері пайда болған кездегі табиғи қадам жағдайды ауыстыру, демалу және өз күштерін қалпына келтіру болуы мүмкін. Дегенмен, алдыңғы ортаға қайта оралу жағдайды өзгертпейтінін нақты түсінген жөн, ал оны өзгерту керек. Алдымен жұмыс күнінің тәртібі қалай жасалғанын қайта талдап шығу керек. Үзіліссіз монотонды жұмыс шынында адам уақыт өте келе өзіне дамылдауға мұрсат беретін және іске жаңа күшпен кірісетін, жұмысқа қарағанда аз тиімділік беретінін есте сақтау керек.

Күйзеліске қарсы рецепт кеңінен әйгілі: спорт, массаж, жағымды адамдармен қатынасу және ақыры отбасы. Дегенмен, бұның барлығы белгілі күшті және бастысы сенімді талап етеді. Ақыры, өмірдің мәні жұмыспен шектелмейтінін, жұмыстан басқа өмірде көптеген қызықтар бар екендігін ұмытпаған жөн: театрлар, мұражайлар, табиғат және басқалар. Дегенмен, егер іс ұзақ және хроникалық күйзеліске жалғасса, онда маманның көмегіңіз ештеңе шешілмейді.

Күйзеліс – бұл өмірдің қажетті шарты және зиян сияқты шынайы емес оның толық жойылуы болып табылады. Адамның күйзелістерге жүктемелерге деген тұрақтылық жоғары болғанымен, ол дегенмен, шексіз деген сөз емес. Сол себепті менеджердің көкейкесті проблемасы ұжымдағы рұқсат етілген физикалық және эмоционалды

жүктемелердің деңгейін реттеу болып табылады.

Ерекше назарға стрестің туындауына септігін тигізетін аврал проблемасы ие.

Аврал (ағылш. **over**–жоғары және **all**– барлығы) – қызметкерлер ұжымын шұғыл жұмысты орындауға мобилизациялау. Бұл – адамның жасырын ресурстарын босататын фактор ғана, өзге еш нәрсе емес. Аврал кезінде адам ол бір нәрсені істей алмайтындай күйде болады. Тура осындай жағдайда адамның әлеуетті физикалық және интеллектуалды мүмкіндіктері пайда болады. Жалпы, шамадан тыс шиеленісу әрқашан сапалы жұмыстың себебі болмайды. Және бұнда мәселе қарапайым шаршауда ғана емес; барлық адамдар экстремалды жағдайда жұмыс істеу үшін бейімді емес.

Мамандардың пікірі бойынша күйзеліс жағдайында жұмысқа қатысты адамдар үш негізгі типке бөлінеді:

1) *әлсіз* – шиеленістің аздаған белгісі кезінде олар әлсіз болады және өздерінің өз-өзін ұстауларымен қоршаған адамдарды тітіркендіреді;

2) *мазасыз* – бұл типтің адамдары мәнсіз абыржи бастайды, барлығына дерлік кірісе бастайды, басталған нәрсені бірден тастап кетеді және бұл ретте қатты күйгелектенеді;

3) *салқын қанды* – бұндай адамдар авралды жұмысқа идеалды түрде сәйкес келеді, өйткені стресс олардың ерік-жігерін мобилизациялайды, жылдам шешімдер қабылдауға және әрекет етуге мәжбүрлейді. Бірақ осы қызметкерлердің өзі осындай шамадан тыс шиеленісте тұрақты түрде жұмыс істей алмайды. Жұмыстың жоспарға сәйкес емес режимі стресстің пайда болуымен және депрессиямен және адамдардың физикалық тозуымен көрініс алу болып келеді.

Жұмысты аяқтау қажет болған жағдайда менеджер өзінің қол астындағыларды белсенді ынталандыруы керек. Адамдардың жоғарыда аталған типтері үшін ынталандырудың тиісінше нұсқасын таңдау керек: сәттілік, ақша, даңқ.

Күйзеліс – бұл адамда күшті әсерлердің әсерінен туындаған шиеленісу жағдайы. Күйзеліс – әдеттегі және жиі кездесетін құбылыс, жоғары тітіркену немесе жауапты оқиға алдындағы ұйықысыздық – емтихан, баяндама). Кез келген жағымды психологиялық климаты бар ұйымның өзінде күйзелісті тудыратын жағдайлар болады, мысалы, жұмыстың бүкіл көлемін орындауға уақыттың жетпеуі.

Жағдай бақылаудан шығып кеткенде күйгелектік, күйзеліс пайда болады. Азғантай күйзелістер шарасыз және зиянсыз. Шамадан

артық күйзеліс индивидтер мен ұйымдар үшін проблемалар туғызады. Осы жерден стестің рұқсат етілген деңгейін айыру қажеттілігі пайда болады, ал шамадан тыс күйзеліс қызметкер және ұйым үшін қымбатқа түседі: адамның тиімділігі және амандығы төмендей түседі, күйзеліс салдарынан туындаған аурулар оның өмірін қысқартады. Әсіресе бұл жауапкершілігі қатардағы қызметкерге қарағанда шексіз жоғары болатын жоғары дәрежедегі басшыға қатысты болады. Бұндай жағдайда күйзеліс шамадан тыс психологиялық немесе физиологиялық шиеленіспен сипатталады.

Күйзелістің физиологиялық белгілеріне асқазан жарысы, гипертония, арқа ауруы, астма және жүректегі аурулар жатады. Психологиялық белгілер тітіркенгішті, тәбеттің жоғалуын, депрессияны қосады.

Күйзелістің негізгі себебі жиілігі қазіргі жағдайларда кенет өсіп кеткен ауысулар, жаңалықтар болып табылады. кез келген ауысу, позитивтінің өзі, мысалы, қызметкердің мәртебесінің өсуі, біз ұстап тұруға талпынатын біздің қоршаған ортаның балансын бұзады.

Егер менеджер жиі күйзелістердің болуын аңғарса, ол стресты тым артық ететін факторларды жоюға талпынуы керек. Бұл ретте, күйзеліс симптомдарын нақты елестету керек.

Күйзеліс симптомдары: денсаулық проблемалары; ұйқы проблемалары; күйгелектік және шиеленіс; созылмалы уайым; демалысқа бейімсіздік; алкогольді немесе темкеіні шадаман тыс пайдалану; бір нәрсені істей алмау сезімі; эмоционалды тұрақсыздық; әсерленгіштік және жеңіл ренжігіштік.

Менеджер өз проблемасын шиеленіспен шешуіне қарай ол сонымен бірге күйзеліс симптомдарына қатысты тәуекел факторларын максималды түрде азайта отырып, өзінің қол астындағылардың ұқсас проблемаларын шешуі тиіс. Сол себепті менеджерлер өзі сияқты, өзінің қызметкерлері үшін де күйзеліс көздерін болдырмауға тырысуы керек.

Күйзелісті тудыратын факторлар типі. Күйзелісті тудыратын факторлардың екі тобы атап көрсетіледі: ұйымдық және жеке (2.12-сур.).

1. Ұйымдық факторлар.

1) қызметкерді шамадан тыс жүктеу – бұндай жағдайда мазасыздану, үмітсіздік және материалдық жоғалтулар сезімі туындайды;

2) рольдер қақтығысы – қызметкерге қайшы талаптар қойылғанда. Рольдер қақтығысы мысалы, дара басшылық принципі бұзылу нәтижесінде орын алуы мүмкін. Нәтижесінде тыныштық



2.12-сур.Күйзелісті тудыратын факторлар

- 1) және шиеленіс сезімі туындайды;
- 2) рольдердің анықталмауы – бұл жағдайда қызметкер одан не күтетініне сенімсіз. Рольдер қақтығысына қарағанда бұнда талаптар онша қайшы болмайды, бірақ олар ауытқушы және белгісіз болады;
- 3) қызықсыз жұмыс. Зерттеулер өте қызық жұмысқа ие адамдар уайымға аз беріледі және қызықсыз жұмыспен айналысатындарға қарағанда физикалық шалдығуларға аз шалдығатынын көрсетті.

Сонымен қатар күйзеліс еңбектің жаман жағдайлары нәтижесінде (температуралық режим, жеткіліксіз жарық, тым артық шу), сондай-ақ ақпараттық жеткіліксіздік, өкілеттілік пен жауапкершілік арасындағы бұрыс қатынас кезінде туындайы.

2. *Тұлғалық факторлар.* Жұмыс нәтижелерінің төмендеуіне әкелуі мүмкін күйзелістің әлеуетті себептері ұйымның сыртында, яғни қызметкердің жеке өмірінде болатын көптеген оқиғалар жатады. Ең көп әсерді күйеуінің өлімі, ажырасу, ауру, жақын туысқанның қайтыс болуы тигізеді.

Күйзелістің өнімділікке деген әсерін ескере отырып, басшы күйзеліспен өзі күресуді үйренуі және өз қызметкерлерінің күйзеліс деңгейін төмендетуге көмектесуі керек.

БАҚЫЛАУ СҰРАҚТАРЫ

1. Сізге тұлға психологиясы және ұжым туралы не белгілі?
2. Команданы құру теориясынан және практикасынан Сізге не белгілі?
3. «Тұлға психологиясы» және «ұжым психологиясы» деген не? Мысалда тұлға және ұжым психологиясын бағалаңыз.

4. Құрылымдық бөлімше жұмысын ұйымдастырудағы басқару шешімінің ролі қандай?
5. Компьютерлік технологиялардың көмегімен байланысының, байланыс құрылымдық бөлімшесі бригадирінің лауазымдық нұсқаулығын жасауға бола ма?
6. Еңбек ынталандыруының диагностикасын қалай жүргізуге болады?
7. Билік, әсер ету, көшбасшылық өзара қалай қатынасады?
8. Қақтығысты шешу үшін пайдалануға болатын адамдар арасындағы қатынастардың негізгі стилі қандай?
9. Менеджменттегі коммуникация мәні неде?
 10. Іскер қарым-қатынастың этикасы мен этикетінің байланысы қандай?

ӨЗІНДІК ЖҰМЫС ҮШІН ТАПСЫРМАЛАР

1. Кәсіби қызмет аясындағы менеджмент ерекшелігін атап өтіңдер.
2. Ұжымдағы іскер қарым-қатынас принциптерін атаңдар.
3. Ұйымның сізге таныс қазіргі функционалдық басқару технологияларын сипаттаңдар.
4. «Коммуникативтік тренинг» ұғымын ашыңдар. Мысалдар келтіріңдер.
5. Жеке тұлға мен ұжымның психологиясына баға беріңдер.
6. «Басқару шешімі» ұғымына анықтама беріңдер. Іс-тәжірибенің мысалдарынан басқару шешімдері қалай қабылданатынын және іске асырылатынын көрсету.
7. Қызметкерді бағалау жөніндегі сізге белгілі үлгі құжаттаманы атап өтіңіз.
8. Қызметкерлермен жұмыс сапасына талдау және бағалау жүргізудің критерийлерін атаңыз.
9. «Басқару тиімділігі» ұғымының мәнін ашыңыз және оның шарты болатын өзіңіздің ұғымыңыздағы факторларды, түрлерді және көрсеткіштерді ұсыныңыз.
10. «Мотивация» ұғымын ашыңыз.
11. Байланыс кәсіпорнының мысалы бойынша қызметкерлерді ынталандыру әдістерін атап өтіңіз.
12. Өндірістік міндеттері шешу үшін өз қызметкерлеріңізді мотивациялаудағы тәсілдеріңізді ұсыныңыз.
13. «Дау» ұғымын ашыңыз.
14. Дауларды шешудің әдістері мен кезеңдерін сипаттаңыз.
15. Даулы жағдайларды, стресс және тәуекелді басқару мысалдарын келтіріңіз.

16. Іскер қатынастарды және бизнесті жүргізу үшін ақпараттық-коммуникациялық технологияларды қолдану мысалдарын келтіріңдер.

Басқарудың авторитарлық стилі – басшының өзі шешім қабылдап, жұмысты тиянақты басқаруы және қарамағындағыларға зорлап жүктеуге жеткілікті билігі бар, басқарма функциясын тек өзіне ғана шоғырландыруы.

Басшының беделі – жеке тұлға аралық қарым-қатынастар жүйесіндегі менеджердің жеке статусының белгілі бір деңгейі.

Адаптация – үйренісу.

Еңбекке аккордты ақы төлеу – еңбек шығыны мен жалақыға калькуляция жасалатын өнімнің бірлігі ретіндегі бұйым, жұмыс және қызмет кешені арқылы қабылданатын еңбекке келісімді ақы төлеудің әр түрлілігі.

Белсенділік – қоршаған ортаны тану, өзгерту және қайта құруға бағытталған жеке тұлғаның жан-жақты және көп жақты қызметі.

Аттестация – нақты қызметкердің осы жұмыс орнында осы қызметте қызметкерлерді бағалау әдістерін қолдана отырып, осы жұмыс орнында жұмысты орындау стандарты бойынша қызметке сәйкестікке жүйелі формальды баға беру рәсімі.

Валенттілік – бұл жеке адам қызметінің жекелеген нәтижелеріне қатысты басымдық беру күші; ол жеке бас мүмкіндігіне және нақты жағдайға қатысты.

Тік және көлденең байланыстар – басқару құрылымы элементтері арасындағы негізгі байланыстар мен қарым-қатынастар: қызметкер мен қызметтік басшылық арасындағы.

Билік — адамдарға әсер ету мүмкіндігі.

Мәжбүрлеуге негізделген билік – жазалану қорқынышына негізделген ықпал ету.

Процестерге ықпал ету – қоршаған адамдар көзқарасына немесе процестер барысына өзгеріс енгізу қабілеті.

Сыртқы оқыту – қызметкерлерді оқыту жөніндегі компания күшімен жүзеге асырылатын оқыту Ұйымның сыртқы ортасы– ұйымнан тысқары өмір сүретін және ұйымға және оның бөлігіне ықпал ететін (не әлеуетті түрде ықпал ету мүмкіндігі бар) барлық элементтердің жиынтығы.

Ұйымның ішкі ортасы – бірыңғай жүйе ретінде ұйым аясында өмір сүретін элементтер жиынтығы. Осындай элементтерге бірінші кезекте мыналар жатады: технологиялар, ресурстар, сондай-ақ меншік иелері, менеджерлер және компания қызметкерлері.

Ішкі оқыту – компанияның ішінде өтетін компанияның күшімен

өтетін оқыту.

Ішкі жеке тұлға дауы – жеке тұлғаның ішкі психикалық әлемінде бар мотивтер, мүдделер және жеке тұлғаның қажеттілігі бойынша қарама-қайшылықтар.

Қабылдау – адам санасындағы нәрсенің, жағдайдың және оқиғалардың бүтіндей көрініс алуы.

Гендерлік параметрлер – жеке адамның қарым-қатынасын анықтайтын немесе басқа адамдармен қарым-қатынасына күшті әсер жартылай рөлдегі ерекшеліктері.

Гигиеналық факторлар – Ф. Герцбергтің екі факторлы мотивация теориясына сәйкес жұмысқа деген қанағаттанарлық немесе қанағаттанбаушылықты тудыруға қолдау жасайтын факторлар, бірақ іс жүзінде ұйым қызметкерінің еңбек тиімділігіне ықпал етпейтін факторлар.

Топ – а) бірлесіп іс-қимыл жасайтын және өзара ықпал ететін екі және одан артық адам; б) материалдық және рухани екі өмір сүру сферасы бар күрделі әлеуметтік механизм.

Іскер карьера – қызметкердің кәсіби және басқару құзыретінің дамуын көздейтін бір қызметтен екіншісіне кезекті ауысуы.

Басқарудың демократиялық стилі – қарамағындағылардың сеніміне негізделген басшылық, шешімдер қабылдауға және оны орындауға тарту. Демократиялық басшы ұйымның мақсатына қол жеткізу үшін әр қызметкер өзінің интеллектуалдық потенциалын мейлінше жоғары пайдалану үшін ұжымда қалыпты психологиялық климат құруға ұмтылады.

Құжат – ресми сипаты бар және адресаттың пайдалануына немесе бұдан әрі өңдеуге не адресатқа қайтарып беруге тиесілі материалдық тасымалдағышта көрсетілген мәліметтер.

Лауазымды нұсқаулық – қызметкердің еңбек функциясы, лауазымдық міндеттерінің аясы, жауапкершілік шегі, иеленген қызметі бойынша көрсетілетін квалификациялық талаптары бекітілетін ұйымдық-реттеуші құжат. Білімі, қабілеті, тәжірибесі (БҚТ) – білімі — меңгерілген теориялық материал; қабілеті («ақыл иелену») –біліммен бірге сыналған орындау тәсілі; тәжірибе – оқыту нәтижесінде қалыптасқан және қажетті нәтижеге алып келетін іс-қимылды қайталау.

Жеке – жеке бастың қайталанбайтын қасиеттерінің жиынтығы; әр адамның өмір жолындағы өзіндік ерекшелігі және қайталанбайтын қасиеті, оның қызметінің, оқыту және тәрбиелік талаптары.

Қызметкердің дамудағы жеке жоспары – қызметкердің құзыретін дамыту бойынша іс-шаралар сипаттамасы.

Инновация (жаңашылдық енгізу) – іс жүзіне енгізуге дейін жеткізілген жаңа идея.

Инновациялық барьер – қызметкердің іс жүзінде кез-келген инновацияны енгізуге қарсылығы.

Инновациялық менеджмент – жаңашылдық енгізулерді басқаруды зерттейтін менеджмент бөлімі.

Инновациялық процесс – жаңашылдықты басқару процесі, оған

мыналар кіреді: келіп түскен идеяларды жүйелеу, жаңа өнім құру үшін идеяларды іріктеу, жаңа өнімнің экономикалық тиімділігін талдау және өнім бойынша маркетинг бағдарламасын әзірлеу, жаңа өнім шығару, жаңа өнімді нарықта тестілеу, жаңа өнімді өндіріске енгізу.

Институттар – бұл адамдар әзірлеген формальды (заңдар, конституциялар) және формальды емес (шарттар және ерікті түрде қабылданған тәртіп кодекстері) шектеулер, сондай-ақ олардың өзара қарым-қатынасын құрылымдайтын мәжбүрлеу факторлары, сондай-ақ байлықты барынша көтеру мүддесіндегі ережелер, сәйкестік рәсімдері, моральдық және жеке адамдардың этикалық тәртібі.

Инструменттер – мемлекеттік контексте формациялар контексінде әлеуметтік ортада ақпараттық жолдардың конфигурациясына ықпал етудің экономикалық және билік «рычагтары».

Ұйым кадрлары – ұйымның негізгі (тұрақты) қызметкерлер құрамы.

Сапалық құрам – Қызметкерлермен жұмыс жүргізу қызметкерлерінің лауазымдық қызметтерін бағалау.

Квалификациялық сипаттама – белгілі бір қызметтегі орындаушыға тиесілі болуы тиіс негізгі міндеттердің, құқықтардың, жүктемелердің және тәжірибелердің қысқаша мазмұны.

Квалификациялық анықтама – Еңбек институты әзірлеген нормативті құжат кадрларды дұрыс іріктеуді, орналастыруды және пайдалануды қамтамасыз ету мақсатында меншік нысанына және ұйымдық-құқықтық нысанына қарамастан кәсіпорындарда, мекемелерде және әр түрлі ұйымдарда ұсынылған.

Квалификация – қызметкерлердің кәсіби дайындығының дәрежесі және түрі, оның ол белгілі жұмысты орындау үшін қажетті білімінің, икемінің және дағдысының болуы.

Команда – мобилді топтық құрылым.

Контроллинг – ұйымның жұмысын оның алға қойылған мақсаттарын негізге ала отырып, дамуы немесе жетілуі үшін ұйымның жұмысын объективті және сапалы түрде қайта талдау және бағалау үшін мойындалған бақылау қызметі барлық нысандарының жиынтығы.

Ұжымдық шарт – ұйымда немесе жеке кәсіпте әлеуметтік еңбек қатынастарды реттейтін құқықтық акт. Ұжымдық шарттың тараптары қызметкерлер және жұмыс беруші болып табылады.

Құзыреттіліктер (лат. *competo* – «қол жеткіземін», «сәйкес келемін», «лайықтымын») – өз жұмысын сәтті орындау үшін қызметкерлерге қажет іскер және жеке қасиеттерді, білімді, икемді және дағдыларды қосатын факторлар жиынтығы.

Қақтығыс – адамдар, жеке тараптар, олардың тұлғалары немесе топ адамдар арасында, олардың өз қызығушылықтарына және мақсаттарына қол жеткізу үшін олардың қарсы күресінде көрініс алатын қайшылық.

Қақтығысты жағдай – қақтығыстың туындауы әкелуі мүмкін қайшылықтың объективті туындау жағдайы.

Корпоративті мәдениет – материалдық және рухани құндылықтар, өзара іс-әрекет ететін, аталған корпорацияға тән, оның даралығын және өзін және басқаларды әлеуметтік және заттай ортада қабылдау, өз-өзін

ұстауда, өзара іс-әрекетте, өзін қабылдауда жәнге қоршаған ортада көрініс алатын жүйе.

Айналыс коэффициенті – айналыстың айналым ұстауларына қатынасы.

Кадр тұрақтамауының коэффициенті – жұмыстан шыққандардың қызметкерлердің орташа тізімді санына қатынасы.

Критерий (грек. *criterion*— «белгі») — бұл білікті байқаушылардың пікірі бойынша ұйым сияқты, индивид те өз мақсаттарын іске асыру үшін қол жеткізу қажет «мінсіздік стандартын» құрайтын сондай жұмыс пен жұмыс өз-өзін ұстаулар сипаттамалары.

Тиімділік критерийі – шешім нұсқаларын қарастырған кезде ескерілетін қалап отырған нәтиженің басты мөлшерін білдіретін көрсеткіш.

Көш басшылық – олар өздерінің адал еріктерімен олардың жеке мақсаттары болып табылмайтын (мысалы, бөлімшенің, ұйымның мақсаттары және басқалар) мақсаттарға қол жеткізуге ұмтылу қасиеті.

Тұлға – қатынастар субъектісі және саналы қызмет ретіндегі адам.

Лизинг – жалға алудың ұзақ мерзімді шарт нысаны.

Ұйымның жергілікті актісі – ұйымның заңды күшке ие ресми құжаты.

Тұлғааралық қақтығыс – жеке индивидтердің олардың әлеуметтік және психологиялық өзара іс-әрекет етуі процесінде қызығушылықтар мен қажеттіліктер арасындағы қақтығыс.

Мотив – индивидтің нендей бір қызметті орындауға ішкі ниеті.

Мотивация – қазіргі психологияда мотивация деп (франц. *motif*— ниеттену) әдетте тұлғаның күйін, оның сол немесе өзге іс-әрекеттерге, әрекеттерге және бағаларға деген ниеттілігін анықтайтын мотивтер кешені түсіндіреді. Менеджментте мотивация деп ұйымның мақсатқа жиі қол жеткізу үшін қажетті қызмет түрлері мен нысандарын таңдауға адамды бейімдейтін ынталандырулар жүйесін құруды түсінеді.

Тәлімгерлік – қызмет бойынша аға және кіші және жас ерекшелігі бойынша да аға және іні болып келетін жұмысшылар арасындағы қарым-қатынастың белгілі бағдарлама бойынша ұзақ уақыт, сенімгерлікпен дамып отыруы болып табылады.

Формалды емес топ – мүдделер мен мақсаттардың қоғамдастығы негізінде ерікті негізде біріккен адамдар тобы.

Формалды емес көшбасшы – әлеуметтік статусын әкімшіліктен емес, топтан алған формалды емес топтың басшысы.

Нормативтік құқықтық акт – құқық нормаларын белгілейтін, өзгертетін және күшін жоятын өкімдік ұйғарым.

Білім алу – адамды өмірге және еңбекке әзірлеу үшін қажетті білімді, бейімдікті, тәжірибені жүйелей меңгеру процесі және нәтижесі.

Жұмыс орнындағы оқыту – нақты жұмыс орнында қалыпты жұмыс жағдайында қалыпты жұмысты орындау барысында оқыту. Қызметтің әртүрлі салаларына (сауда, қызмет көрсету саласы, өндіріс және басқалар), қатысты көптеген ұйымдар үшін жұмыс орнында оқыту — жаңа қызметкерлерді оқытудың негізгі нысаны.

Дау объектісі – дауға қатысушылар мүдделерінің қақтығысы туындайтын мәселе бойынша материалдық негіз немесе материалдық емес құбылыс.

Басқару объектісі – кімдерді (қызметкер, бөлімше, адамдар тобы) басқаратындығы жөніндегі шағын басқару жүйесі.

Қоршаған (сыртқы) орта – ұйым ортасының барлығы: жеткізушілер, сатып алушылар, бәсекелестер және басқалар.

Ұйым – а) ғылымда құрылымдылыққа, ішкі тәртіпке, жүйелік объектідегі дербес бөліктерге қатысты өзара қарым-қатынасты келісу интерпретацияланады; б) басқарудың әлеуметтік жүйесі – қызметі белгілі бір мақсаттарға немесе мақсатқа қол жеткізу үшін саналы түрде үйлесетін адамдар тобы; в) кәсіпорын; басқару субъектісі ретінде – әкімшілік, ал басқару объектісі ретінде – қызметкер түсетін әлеуметтік басқару жүйесі.

Ұйымдық жүйе (ҰЖ) – ұйымның ішкі басқару механизмінің және сыртқы ортамен қарым-қатынас механизмінің жиынтығы.

Басқарудың ұйымдық құрылымы (БҰҚ) – кез-келген өндірістік-шаруашылық жүйесінің ішкі құрылымы, жүйеге элементтерді ұйымдастыру тәсілі, олардың арасындағы тұрақты байланыстар мен қарым-қатынастардың жиынтығы.

Ұйымдастыру ортасы – еңбек қызметін жүзеге асыру аясында адамдар арасындағы формальды және формальды емес байланыстар жүйесі.

Ұйымдық құрылым – оның элементтері ретінде жүйенің бөлімшелері немесе жүйенің жекелеген учаскелері қызмет етеді, ал байланыстар қатысушылардың немесе бөлімшелердің басқа бөлімшелерге енгізілгенін көрсететін ұйымның құрылымын білдіреді.

Біліктілікті көтеру – кәсіпке немесе лауазымды жоғарылатуға байланысты білімді жетілдіру, бейімділік, тәжірибе және қарым-қатынас тәсілдерін көтеру мақсатында кадрларды оқыту.

Шағын жүйе – бұл ішкі жүйе аумағында (мысалы, экономикалық, ұйымдастыру, техникалық шағын жүйе) автономдауды ұсынатын элементтер жиынтығы.

Қызметкерлерді аттестациялау туралы ереже – мерзімділікке, рәсімдерге, қызметкерлердің барлығына аттестациялау жүргізу әдістемесіне, сондай-ақ аттестациялау мазмұнына, әзірлеу тәртібіне, аттестациялау әдістемесінің бекітілуіне бірыңғай талаптар белгілейтін локальды нормативтік құжат.

Талап етулер – жеке адамның қандай да бір өз қажеттіліктерін қанағаттандыру қажеттігі туралы субъективті сезінуі.

Ішкі еңбек тәртібі ережелері – қызметкерлерді жұмысқа қабылдау және шығару тәртібін, негізгі құқықтар, еңбек шарты тараптарының міндеттері және жауапкершілігі, жұмыс режимі, демалу уақыты, қызметкерлерге қолданылатын ынталандыру және шара қолдану шаралары, сондай-ақ белгілі бір жұмыс берушінің еңбек қатынастары мәселелерін реттеуші локальды нормативтік акт.

Дау себебі – қарама-қайшылықтар және дау туғызатын объективті

және субъективті шарттар немесе жағдайлар комплексі.

Ұйымдастыру принциптері – бұл табиғатта және қоғамда жүйелерді қалыптастырудың (өзін қалыптастыру) жалпы қағидалары, жүйенің жұмыс істеуінің мақсаттылығы.

Еңбек өнімділігі – сауда кәсіпорнының орта тізімді санына тауар айналымының қатынасы.

Кәсіби құрылым – білімі, тәжірибесі, біліктілігі бойынша бөлу.

Профессиограмма – жұмыс орнына ұсынылған кандидатқа қойылатын талаптар. Олар графикалық нысанда мейлінше жиі көрсетіледі.

Психологиялық климат – ұжымда пайда болатын атмосфера, психологиялық көңіл-күй.

Психофизиологиялық адаптация – еңбектің жаңа физиологиялық талаптарына немесе жаңа психикалық және физикалық жауапкершіліктерге бейімделу.

Даму – бұл бұлтартпас, бағытталған материяның және танымның заңды өзгерісі.

Еңбекті бөлу – оқшаулануға алып келу және оның әр түрлерін жүзеге асыру арқылы қоғамның даму процесінде еңбек қызметін сапалы бөлу.

Кәсіпорынның рентабельділігі – пайыздық сауда айналымына пайданың қатысы.

Кадрды ротациялау – қызметкердің тұрақты түрде ұйымның ішінде басқа лауазымға және басқа жұмыс орнына ауысуы.

Басқару жүйесі – а) басқару объектісінің, басқару субъектісінің жиынтығы, сондай-ақ олардың арасындағы тіке және кері байланыстар; б) жаңа сапаларға ие өзара байланысты элементтердің осы элементтерде жеке алғанда жоқ оқшау жиынтығы. Басқару субъектісінің және объектісінің бір болуы.

Персоналды басқару қызметі – персоналды бақсару жүйесінің функцияларын орындайтын ұйым бөлімшесінің жиынтығы.

Әлеуметтік құрылым – жұмысшылар, қызметшілер, мамандар мен басшылар бөлімшесі.

Әлеуметтік-демографиялық құрылым – жасы және жынысы бойынша бөлу.

Қасиеттер – тез иелену, бекіту және практикада білімді, икемді және дағдыларды тиімді пайдалнуды қамтамасыз ететін тұлғаның жеке-психологиялық қасиеттері.

Қызметкерлердің орта тізімді саны – штатта тұрған, оның ішінде қосалқы қызмет атқаратын қызметкерлер, сондай-ақ штатта жоқ (тиісті есепті салық кезең үшін азаматтық-құқықтық сипаттағы шарттар бойынша жұмыстар орындайтын) қызметкерлер.

Басқару стилі – басшының қоластындағыларға қатысты ұйымның мақсаттарына қол жеткізуге түрткі бола отырып, оларға әсер ету үшін өз-өзін ұстау мәнері.

Стимул (лат. *stimulus* – малды айдаған үшкір ұшты таяқ) – реакция деп белгіленетін индивидтің психикалық күйінің динамикасын себепші болатын әсер.

Қақтығыс субъектісі – қақтығыс барысында қызығушылықтары тікелей жанасатын, қақтығыс объектісі өзінің субъективті құндылығын білдіретін қақтығыс қатысушылары.

Ұйымдастыру қызметінің субъектісі – ұйымдастыру қызметі бойынша қол астындағыларға әсер ету көзі.

Басқару субъектісі – басқарушы қосалқы жүйе (жеке басшы, басшылар тобы, ұйымды басқару аппараты).

Темперамент – адам қызметінің динамикасын анықтайтын тұрақты тума психикалық қасиеттер үйлесімі.

Ұйымдық құрылымдар типі – персоналды басқару қызметінің ұйым басшысымен өзара іс-әрекет ету түрі; элементарлы, сызықты, функционалды, сызықты-штабты, матрицалық, өнімді, процессті, корпоративті, формальсыз және басқа типтер атап көрсетіледі.

Еңбек ұжымы – жал бойынша жұмыс істейтін ұйым (кәсіпорын) қызметкерлерінің барлық санаттары.

Еңбек дағдылары – нендей бір еңбек ықметті орындаған кезде өз-өзін ұстаудың тұрақты нысандары.

Формалдау – қызметкерлердің өз-өзін ұстауды анықтайтын алдын ала әзірленген, белгіленген қағидалар мен рәсімдер.

Формальды және формальсыз құрылым – қызметтің бірегей мақсатымен біріктірілген индивидтер тобы.

Еңбекке ақы төлеу нысаны – ұйым қызметкеріне есептік жүйеге негізделіп, материалдық тұрғыда сыйақыландыруға арналған жетекші идея.

Қызметтер – персоналды басқарудың циклдік процесін пай болдыратын басқару қызметтерінің нақты түрлері.

Қызметтік құрылым – физикалық және мимен істейтін еңбек қызметкерлеріне бөлімше.

Сипат – адамның оның өз-өзін ұстауда көрініс алатын негізгі психикалық қасиеттер жиынтығы.

Мақсат – қызмет нәтижесінің идеалды ой түрі.

Басқару мақсаты – уақыттың белгілі кезеңі арқылы басқару жүйесінің қалаулы күйі.

Адами капитал – қызметкердің оның белгілі жұмысты орындауы үшін қажетті кәсіби дайындық, икем және дағдылар дәрежесі немесе компанияның одан жоғары кәсіби қызметкерлердің болуымен көрініс алатын құндылығы.

Экономикалық тиімділік – қаржы нәтижелері мен шығындарының қатынасы.

Этикалық нормалар – ұйым сақтауды өз қызметкерлерінен талап ететін адамгершілік қағидалары.

Ресей Федерациясының Азаматтық кодексі (13.07.2015 ж. өзгерістермен және толықтырулармен).

2003 ж. 7 шілдедегі «Байланыс туралы» № 126-ФЗ Федеральды Заң.

Ресей Федерациясының 1992 ж. 7 ақпандағы «Тұтынушылардың құқықтарын қорғау туралы» № 2300-1 Заң (27.07.2015 ж. ред.).

Барышев А. Ф. Маркетинг: орт. Кәсі. Білім мекеме студ. Арналған оқул. / А. Ф. Барышев. – 5-басыл., қайтаөңдел. және тол. – М.: «Академия» баспа орталығы», 2008. – 224 б.

Веснин В. Р. Менеджмент: оқул. / В. Р. Веснин. – 3-бас., қайтаөңдел. және тол. – М.: ТК Велби: Проспект, 2006. — 504 б.

Телекоммуникация (байланыс) экономикасы негіздері [М. А. Горелик және басқалар] – М.: Радио және байланыс, 2000. – 344 б.

Зайцева Т. В. Персоналды басқару: оқулық / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб – М.: «Форум» БҮ: ИНФРА. – М., 2009. – 336 б.

Казначевская Г. В. Менеджмент: оқулық / Г. В. Казначевская. — 11-бас. Ростов н/Д: Феникс, 2010. — 346 б.

Электр байланыс кәсіпорындарының менеджменті: вуздарға арналған оқул. Е. В. Демина, Н. П. Резникова, А. С. Добронравов, В. В. Макаров; Е. В. Деминой, Н. П. Резниковой. – М. ред.: Радио және байланыс, 1997. – 468 б.

Телекоммуникациядағы менеджмент / Н. П. Резниковой, Е. В. Деминой. – М. ред.: Эко-Трендз, 2005. – 392 б.

Ұйым персоналын басқару: оқу құралы / [В. Т. Пихало және басқалар]. — М.: ФОРУМ, 2014. – 400 б.

Ситников С. Г. Электр байланыс кәсіпорындарында өндірісті ұйымыдастыру: оқу құр. / С. Г. Ситников, Т. А. Солодова – М.: Телеком, 2006. – 240 б.

Сафронов Н. А. Ұйым (кәсіпорын) экономикасы: орта мамандандырылған оқу орынд. арналған оқу құр. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2010. – 255 б.

Жүйелер, құрал-жабдықтар және байланыс қызметтер бойынша терминдердің түсіндірме сөздігі / В. А. Докучаева. М. проф. ред.: Радио және байланыс, 2003. – 255 б.

Мазмұны

Кіріспе.....	4
1-тарау. Құрылымдық бөлімшенің жұмысын жоспарлау және ұйымдастыру	5
1.1. Өндірісті ұйымдастыру негіздері	5
1.2. Кәсіпорынның типтері және ұйымдық нысандары	21
1.3. Өндірістік процесті ұйымдастыру.....	36
1.4. Кәсіпорынның өндірістік құрылымы.....	54
1.5. Технологиялық процесс	65
1.6. Өндірістік процестердің ұйымдық нысандары	72
1.7. Ұйымдастыру, нормалау, еңбекақы төлеу.....	109
1.8. Кәсіпорынның өндірістік-шаруашылық қызметін жоспарлау және бақылау	140
2-тарау. Құрылымдық бөлімшені басқарудың қазіргі технологиялары.....	166
2.1. Құрылымдық бөлімшені басқарудың негіздері	166
2.2. Менеджмент жүйесіндегі ынталандыру	194
2.3. Басқару шешімдерін қабылдау	209
2.4. Билік және әріптестік	222
2.5. Іскер және басқару қарым-қатынасы.....	232
2.6. Қақтығыстарды және стресстерді басқару	261
Глоссарий	280
Әдебиеттер тізімі	287