1. Дәріс - Мемлекеттік басқарудағы кадрлық саясатты жетілдіру жолдары. Кәсіби даму мен мемлекеттік қызметкерлердің қызметтік көтерілуіндегі кадрлық саясат

**Сұрақтар:**

1 Мемлекеттік басқарудағы кадрлық саясатты жетілдіру жолдары.

2 Кәсіби даму мен мемлекеттік қызметкерлердің қызметтік көтерілуіндегі кадрлық саясат

**Мақсаты- студенттерге** мемлекеттік басқарудағы кадрлық саясатты жетілдіру жолдары. Кәсіби даму мен мемлекеттік қызметкерлердің қызметтік көтерілуіндегі кадрлық саясатын түсіндіру

Бағалау-даму дәрежелері туралы пікір, жұмысшының қандай да бір сапасының практикалық көрінісі, оның іс-әрекетінің нәтижесі. Бағалаудың негізгі бағыттары мына сұрақтарға жауап іздеуге бағытталған: не үшін, не, қандай әдіспен, кім, бағалау қаншалықты тиімді жүргізіледі? Бағалаудың міндеттеріне қатысты жайттар: жігерлендіру, тиімділікті арттыру, оқыту, карьера, үлестіру, жұмыстан босату, аналитикалық мақсаттар, ұйымның даму перспективалары. Бағалау принциптері: стратегиялық бағдар, бағыттылық, кешендік, бағдарлық, бағыттылық және т.б. Қызметкерлерді бағалау әдістері сын сәттерде бағалау, бағалаудың балдық шкаласы, МВО, формалардың әрқайсысы өз кезегінде жұмысшы деңгейінде, топ және ұйым деңгейінде жүзеге асырылады. Ішкі кепілдемелер бұл жұмысшылардың ішкі рухани қажеттіліктерін қанағаттандырады, сыртқысына тікелей және жанама материалды кепілдемелер және материалды емес марапаттар кіреді. Кәсіпорынның кепiлдi саясатын түсіндіруде қойылатын негізгі сұрақ, еңбекақыны қай деңгейде болу керек? Бұнымен бірге ішкі және сыртқы еңбек нарығында төлем жүйесіндегі тепе-теңдік проблемасы туындайды. Кепілді саясатты таңдау кезінде жан-жақты дайындалатын еңбекақыны қадағалау маңызды орын алады. Төлем жүйесіндегі ішкі тепе-теңдікті қамтамасыз етуде екі әдіс қолданылады. Атқарылған жұмыстың мазмұны және жұмысшының әлеуеті. Кепілді саясат мәселесі еңбекақыға қатысты ұлттық ерекшеліктер проблемасымен қатар қарастырылады.

Мысалы, басшылар мен бір жолғы жұмысшылар арасында қызметкерлерді қолдау. Компания қызметкерлеріне арналған жеңілдік. Еңбекте зор жетістіктерге жетуде түрлі марапаттаулар еңбекақы жүйесін қолдану арқылы я жүзеге асырылады: сыйлық түрінде, прогрессивтілігі үшін, табысқа қатыстылығы және т.б. комиссионды төлемдер қызмет көрсету сферасында таралған. Мысалы, сату бөлімінде. Олардың жетістіктер мен кемшіліктерге қатыстылығы. Кепіл пакетіне жеңілдіктен жоғары ұйымның есебінен заңмен бекітілген түрлі кепілдемелер мен жеңілдіктер енеді. Жеңілдіктерді берудің формасы да көп мағынаға ие.

Өзін-өзі бақылау үшін сұрақтар:

1.Сыйақы тағайындау тәжірибесінде ең жиі туындайтын қателіктер.

2. Комиссионды төлем негізінде қолдау көрсетудің артықшылықтары.

3. Жеңілдіктер берудің түрлі формаларының артықшылықтары.

Қызметкерлерді оқыту. Оқыту бұл жұмысты табысты орындауға қажет жаңа білімдер мен дағдаларды меңгеру. Оқуға мұқтаждық үш аспектіде қарастырылатын түрлі анықтауларға байланысты туындайды: Ұйым, жұмыс орны және қызметкер. Оқыту мақсаттары бес топқа жинақталған. Мақсаттарды жан-жақты дәлелдеу оқыту бағдарламаларының тиімділігін дұрыс бағалауға оқытудың екі негізгі формасы бар. Оқытудың ең жиі қолданылатын әдістері — лекция, кейіс, рольдік ойын, ми шабуылы, іскерлік ойын, топтық дискуссия. Қызметкерлерді оқыту тиімділігін бағалауды жүргізудің күрделілігін атап өту қажет.

Карьераны жоспарлау. Карьера тар мағынада — позицияның алмасуы, қызмет баспалдағы бойынша жоғары жылжу. Кең мағынада – өмір сүру барысындағы жұмысы мен қызметіне байланысты позициялар мен іс-әрекеттерді сезіне білу. Қызметкердің карьералық өсуіне әсер ететін факторлар сыртқы, ұлымдық және жеке факторлар болып бөлінеді. Сонымен қатар карьералық өсудің келесі сатылары бар: басшылыққа орналасу, қызметтің күрт жоғарылауы, тұрақтылық. Карьералық өсудің проблемалары: «шынайылыққа берілу», мүмкіндіктердің жоғалуы, қызықшылықтардың жойылуы, жасырын құйтырқылық. Бұл проблемаларды шешу жұмысқа қабылдау кезінде, горизанталды ауысуда, ынталандыру мен бакылауда, жастарды тартуда аялдауға мәжбүрлейді.

Кадрлық шешімдерді жүзеге асырудың тиімділігін бағалау. Кадрлық шешімдердің тиімділігін бағалау функциясы мен карьералық қызметті жетілдіретін тиімділікті бағалау, аралық нәтижелерді бағалау, алынған нәтижелер мен шығындардың ара салмағын бағалау тығыз байланысты. АРБ бойынша экономикалық тиімділік шектеулі ресурстарды экономикалық жұмсау негізінде қызметкерлерді пайдалану арқылы ұйымның жетістіктерге жетуі деп түсіндіріледі. Әлеуметтік тиімділік қызметкерлердің аялдауының, қажеттілігін және қызықшылықтарын орындау түрінде жүзеге асырылады. АРБ-ны бағалаудың мазмұны кесте түрінде беріледі. Кадрлық шешімдердің тиімділігін бағалаудың критерийлері мыналар: кешенді, бағдарлық, үздіксіздік, көрсеткіштердің салыстырмалылығы, сенімділік, әділеттілік. Кадрлық шешімдерді бағалауға мыналардың ұстанымдары негізінде келеміз: обьект, субьект, бағалаудың нәтижелері, шығарылған қорытынды, бағалаудың салдары.

2.2. Туристік мекемелердегі қызметкерлерді басқару технологияларының ерекшеліктері  
Фирманың жетістігі, көп деңгейде өзінде бар адам ресурстарының сапасына тәуелді. Қазіргі ұйымдардағы қызметкерлерді басқарудың ерекшеліктерін анықтайтын негізгі нарықтық кезеңдер төмендегілерден тұрады:

1) Қызметкерлермен жұмыста қателіктердің саны өскен кезде. Нарық жағдайында, мықты кадрлары жоқ компания бәсекелестікке қарсы тұра алмауы мүмкін.

2) Қызметкерлерді басқару жұмыстарында мәселелердің қиындаған кезде. Мықты бәсекелестік жағдайында бизнесті жүргізу үшін қызметкерлерге қойылатын талаптарды жоғарылату керек. Осындай талаптарға сай келетін жұмысшыларды табу қиындай түседі. Қызметкерлерді ұстап тұру мен олардың кәсіби өсуі одан да қиынға түседі.

3) Әкімшілік қысымнан төмен қызметкерлермен жұмыста компанияның дербестігінің өскен, мекеменің әртүрлі профиліндегі қызметтерінің жұмысын бірыңғайлайтын нормативті актілердің және министрліктердің болмаған кезде. Мұндай жағдайда кадрлық жұмысты қалай жүргізу керектігі жоғарғы деңгейде компанияның өзіне, оның басшысының ынтасы мен хабардарлығына байланысты.

4) Қызметкермен жұмысты коммерциализациялау деген жаңа түсінік пайда болған жағдайда. Бұрын кадрлар бөлімінің қызметкерлерін ұстап тұру шығындарынан басқа, мекемелерде қызметкерлердің жұмысына байланысты жұмсалатын қаржы болмаған. Кызметкерлердің квалификациясын жоғарылатудың өзін мекеме емес, орталық бюджет төлеген. Кадрлар бөлімі мекеме жұмысшыларының еңбегіне ақы төлеу шығындарына әсер етпеген.

Қазіргі күні табысты жұмыс жасап жатырған компанияларда кадрлық қызметінің өз бюджеті бар. Ол орташа мөлшерде компания қызметкерлерінің еңбекақы қорының 10 % құрауы мүмкін. Қадрлық қызметтің міндеті – осы бюджеттi оптималды түрде басқару, ақшаны тиімді жұмсау. Егер жұмысшылар компаниядан сирек шығатын болса, оларға компания көп төлейді, еңбекақы төлейтін шығындары көбейіп, пайда азаяды. Егер жұмысшылар жиі шығатын болса және тұрақсыздық көп байқалса, [жұмыс нәтижелері төмендейді](https://emirsaba.org/soltstik-azastan-oblisinda-reproduktivti-densauliti-orfau-boji.html), компанияның қызметкерді ауыстыруға қосымша шығындары кетеді. Кадрлық қызмет еңбек нарығына жақсы бағытталуы және сол немесе басқа маманның дәл сол уақыттағы нарықтағы бағасын білуі, жұмыстың тиімділігін жоғарылату үшін қызметкерді қалай ынталандыру керек екендігін білуі керек.

Бірақ, кадрлық жұмыстардың негізгі міндеттері сапалы адам ресурстарын іздеу және өзіне тарту, оның өз потенциалын толық ашуға жағдайлар жасау болып табылады. Қызметкерлерді таңдау процесін бастамас бұрын туристік фирманың кадрларға деген қажеттіліктерін анықтау қажет. Төменгі звено қызметкерлеріне деген қажеттіліктерді жоспарлау бар жұмыс орындары, олардың саны мен өндірісті дамыту мен ұйымдастырушылық-техникалық шараларды енгізуді есепке ала отырып алдағы уақыттағы құрылымы, мамандар мен басшылардың саны туралы мәліметтерге негізделеді.

Қызметкерлердің саны бойынша жоспар өнімді өткізу жоспарымен, қаржылық және инвестициялық жоспарлармен сабақтасуы керек. Әртүрлі көрсеткіштерді жоспарлауда алңашқы нүкте өндіріс жоспары емес, өнімді өткізу болжамы болғандықтан, жоспарлаудың өзі ықтималдық сипатқа ие болады және оның нәтижелері болып сол немесе басқа көрсеткіштердің болжамы табылады.

Уақыт өткен сайын бірқатар ішкі және сыртқы факторлардың әсерінен мекеменің қызметкерлерге деген қажеттіліктері өзгереді. Негізінен компанияның еңбек ресурстарына деген қажеттіліктері оның қызметтеріне сұранысымен және еңбектің өнімділік деңгейімен анықталады. Көптеген турфирмалар нарықтың белгілі бір бөлігіне еніп алған, енді оларға сату көлемін ұлғайту қиындай түседі. Мекеменің табыстылығын екі тәсілмен жоғарылатуға болады: сату көлемін көбейту немесе шығындардың көлемін азайту арқылы, қызмет көрсету саласындағы компаниялардың шығындарының көп бөлігін қызметкерлердің еңбекақысы құрайды. Сондықтан көптеген басшылар осы саладағы шығындарды үнемдеуге тырысады. Осыған байланысты қызметкерлерге деген қажеттіліктерді нақты бағалау қажет.

Қызметкерлерге деген сандық қажеттіліктер қызметкерлердің санын анықтауға мүмкіндік береді, ол фирманың мәселесін шешуде қажетті болып табылады. Сапалық қажеттілік бұл алдымен жұмысшылардың кәсіби құрылымын жоспарлау, олардың әрқайсысының квалификациясын анықтау.

Бірінші әдіске сәйкес кадрлық жоспарлау әрбір кәсіби топтағы санды есептеуден басталады және осының негізінде жалпы санын шығару жолымен жұмысшылардың жалпы саны анықталады.

1. Бір жылға компанияның мақсаттарын және оған жетуге бағытталған стратегияларды анықтау, қызметкерлерге ағымдағы құрастыру.

Жалпы түрде кадрларды таңдаудың үш мақсатын бөліп көрсетуге болады: 1) Қолданылып жүрген бағыттар бойынша компанияның қатысуын кеңейту. Егер туристік компания бір жылда сату көлемін айтарлықтай ұлғайтуды жоспарласа, ол алдымен қандай темппен көбейетінін, мамандарды тартуды жоспарлауы керек.

2) Жаңа нарыққа шығу, жаңа бағыт. Мықты мамандар қажет: біріншіден, жаңа бағыттарды дамыту тәжірибесіне ие, мүмкін болатын стандартты емес жағдайлар мен оларды шешу жолдары туралы түсінігі бар мамандар; екіншіден, сату бойынша жақсы презентацияларға ие, сендіре алатын клиенттерге жоғарғы деңгейде қызмет көрсете алатын квалификацияланған менеджерлер. Бұл жағдайда ішкі ротация мен жаңа мамандарды тартуды үйлестіруге болады. Қол жеткізген деңгейде компанияның позициясын ұстап тұру. Қызметкерлердің табиғи ауысуы болады.

2. Қызметкерлерге деген сапалы қажеттіліктерді анықтау. Қызметкерлердің сапалы құрамын алу үшін бизнес-процестердің матрицасын қолдануға болады.

Бизнес-процестердің матрицасы әрбір бизнес-процеске (жұмысқа) жеке жасалатын табица түрінде болады. Онда тігінен бизнес-тізбектегі іс-әрекеттер, ал көлденеңінен қызметкерлердің лауазымы көрсетіледі. Қатарлар жолдардың қиылысқан жері белгілі бір лауазым белгілі бір қызметке қатысты қандай функцияны атқаратындығын көрсетеді.

3. Қызметкерлерге деген сандық қажеттіліктерді анықтау. Қажетті функцияларды анықтағаннан кейін осы қойылған тапсырмаларды қанша адам орындай алатындығын түсіну керек. Осы мақсатпен жұмыс нормативтері жасалады. Көптеген салалар үшін, әсіресе, өндірісте өнімділік нормалары бар, бірақ кейбір салалар үшін, мысалы туризмде мұндай нормативтер жоқ. Бұлижағдайдағы жалғыз тәсіл - оптимизациялау қажетті бөлімдердегі қызметкерлердің жұмыс уақытыының фотографиясын пайдалана отырып, нормативтерді өзі жасау. Қызметкер өзі орындаған жұмысты және оған жұмсалған жұмысты жазып отыратын өзіндік фотография немесе сырттан бақылау өткізуге болады

ӘДЕБИЕТТЕР:

**Негізгі әдебиеттер:**

1. Қасым-Жомарт Тоқаев "Әділетті мемлекет. Біртұтас ұлт. Берекелі қоғам". -Нұр-Сұлтан, 2022 ж. 16 наурыз
2. Қазақстан Республикасының Конститутциясы-Астана: Елорда, 2008-56 б.
3. Қазақстан Республикасын индустриялық-инновациялық дамытудың 2020 – 2025 жылдарға арналған тұжырымдамасы. Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2018 жылғы 20 желтоқсандағы № 846 қаулысы. [www.adilet.zan.kz](http://www.adilet.zan.kz)
4. Қазақстан Республикасының тұрақты дамуының 2007-2024 жж. арналған тұжырымдамасы//Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2018 жылғы 14 қараша № 216 Жарлығы
5. Қазақстан Республикасы мемлекеттік қызметшінің әдептілік нормаларын және мінез-құлқын қағидаллларын одан әрі жетілдіру жөніндегі шаралар туралы//Қазақстан Республикасы Президентінің 2015 жылғы 29 желтоқсан №153 Жарлығы
6. Мемлекеттік қызмет туралы Заңы//Қазақстан Республикасы Президентінің 2015 жылғы 23қарашадағы №416 -V ҚРЗ
7. Қазақстан Республикасында жергілікті өзін-өзі басқаруды дамытудың 2025 жылға дейінгі тұжырымдамасы//ҚР Президентінің 2021 жылғы 18 тамыздағы №639 Жарлығы
8. Қазақстан Республикасының сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясатының 2022-2026 жылдарға арналған тұжырымдамасы// ҚР Президентінің 2022 жылғы 2 ақпандағы №802 Жарлығы
9. Андруник А.П., Суглобов А.Е., Руденко М.Н. Кадровая безопасность. инновационные технологии управления персоналом — М.: Дашков и Ко, 2020- 508 с.
10. Аширбекова Л.Ж. Пандемия жағдайында әлеуметтік саланы мемлекеттік реттеуді зерттеу-Алматы: Қазақ университеті, 2023-102 б.
11. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления- М.: Омега-Л, 2011.- 525 с.
12. Вечер Л.С. Государственная политика и государственная служба -М.: Вышеэйшая школа, 2020-384 с.
13. Горленко О. А., Ерохин Д. В., Можаева Т. П. Управление персоналом. Учебник для академического бакалавриата -М.: Юрайт, 2019 - 250 с.
14. Духновский С.В., Кадровая безопасность организации -М.: Юрайт, 2020-245 с.
15. Жатканбаев Е.Б. Государственное регулирование экономики: курс лекций. – Алматы: Қазақ университеті, 2021 – 206 с.
16. Заборовская С. Г. Кадровый менеджмент на государственной гражданской и муниципальной службе -Москва: Юрайт, 2021. -209 с.  
    17. Зюзина Н.Н. Государственная гражданская служба -Липецк, Саратов: Липецкий государственный технический университет, 2022-84 с.

18.Знаменский, Д. Ю. Государственная и муниципальная служба : учебник для вузов - Москва : Юрайт, 2021 - 405 с.

19.Сансызбаева Г.Н., Мухтарова К.С., Аширбекова Л.Ж. Теория государственного управления. – Алматы: Қазақ университеті, 2019. – 317 с.

20.Тұрғынбаева А.Н. Ұйымдағы өзгерістерді басқару- Алматы: Қазақ университеті, 2023-186 б.

21.Уваров В.Н. Государственнаяслужба и управление – Петропавловск: Сев. Каз. юрид. Академия, 2020 – 416 с.

22.Шувалова Н.Н., Горбачев А.И., Соловьева А.К. Кадровая политика на государственной службе-М.: ЮРАЙТ, 2022-367 с.

23.Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики-М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2023-679 с.

24..Фотина Л.В. Кадровая политика на государственной службе : учебник для вузов  – Москва: Юрайт, 2023-362 с.

**Қосымша әдебиеттер:**

1.Жолдыбалина А.С. Сараптамалық талдау орталықтары: заманауи саясат сардарлары-Нұр-Сұлтан, 2019-248 б.

2.Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом - М.: Проспект, 2020 - 64 с.

3.Кузина И.Г., Панфилова А.О. Социология управления персоналом- М.: Проспект, 2020 - 160 с.

4.Нұртазин М.С. Қазақстандағы жергілікті мемлекеттік басқару және мемлекеттік қызмет жүйелері : оқу құралы.-Алматы : Бастау, 2018.-256 б.

5.Одегов Ю.Г., Кармашов С.А., Лабаджян М.Г. Кадровая политика и кадровое планирование -М.: Юрайт, 2020-202 с.

1. Охотский Е.В. Государственная служба -М.: Юрайт, 2020-340 с.

**Зерттеушілік инфрақұрылымы:**

1. Аудитория 219

2. Дәріс залы - 5

**Интернет-ресурстар:**

1. IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/120124.html
2. <<https://journals.csu.ru/index.php/management/article/view/1614>
3. IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/121365.html