

ӘОЖ 628. 517.2:669

**Х.Т. Төкенова, С.Т. Қалдыбаева, Ж.Қ. Нұсқабева**  
(Қ.И. Сәтбаев атындағы ҚазҰЗТУ  
Алматы, Қазақстан Республикасы)

### **КАДРЛІК САЯСАТ ЖӘНЕ БАСҚАРУ СТИЛЬДЕРІ**

**Андатпа:** Жұмыста кадрлік саясат пен басқару стильдері қарастырылған. Кадрлік саясаттың субъектісі ретінде кәсіпкерлік құрылымдар, мемлекеттік билік органдары, тұтастай мемлекет қарастырылған.

**Түйін сөз:** кадр, саясат, басқару, мемлекет, ұйым, басшы,

Кадрлік саясат әлеуметтік құбылыс ретінде мекеменің, ұйымның, қоғамның кәсіби және еңбек әлеуетін қалыптастыру, дамыту және тиімді пайдалану бойынша қызметтердің барынша ортақ стратегиялық бағыттарын қамтып көрсетеді. Кадрлық саясаттың субъектісі ретінде кәсіпкерлік құрылымдар, мемлекеттік билік органдары, тұтастай мемлекет қарастырылуы мүмкін.

Қоғам біртіндеп қажетті кәсіби әлеуетті қалыптастыра білу ғана емес, осы әлеуеттерді сауатты басқара алатындай мамандарды дайындау да қажет екенін жете түсініп келеді.

Кадрлік саясатты ұлттық құндылықтарды басқару өнері ретінде қарастыруға болады. Ақыр аяғында, кадрлық саясаттағы әр түрлі өзгерістердің мәні бір нәрсеге тіреледі – адам өз міндеттерін барынша сапалырақ және тиімдірек жасайтындай ету.

Кадрлік саясаттың, қызметкерлерді басқарудың негізгі мақсаты, әлеуметтік – экономикалық міндеттердің, мұны қазіргі уақытта да, болашақта да жасай алатын, дәл сол кәсіби құраммен орындалуын қамтамасыз етуге келіп тіреледі.

Мемлекеттік кадрлік саясат дегенде, жалпы мемлекеттік деңгейдегі кадрлармен жұмыстың саяси бағыты, стратегиясы түсіндіріледі. Кадрлік саясаттың тікелей мазмұны қызметкерлерді басқаруда – ұйымда, мекемеде, мемлекеттік басқару органдарында адамның қабілеттері мен кәсіби мүмкіндіктерін тиімді түрде басқарып ұйымдастыруға тартылған, қызметкерлермен жұмыстың күрделі және кешенді технологияларымен іске асады.

Кадрлік саясатты әр түрлі танылуынан, әр түрлі негіздерде қарастыруға болады: - бірлескен кадрлық саясат – тұтқалы орындарға, лауазымдарға «өз» адамдарын, өз мүдделестерін, достарын, туыстарын орналастыруды болжайды; - идеологияға негізделген кадрлік саясат – идеологиялық көз-қарастардың, кадрларды іріктеу кезіндегі ұстанымдардың (партия мүшесі немесе жоқ) басымдылықтарынан туындайды; - кәсіби тәсілдемеге негізделген кадрлық саясат – барынша өміршеңі, қоғамның еңбек әлеуетін шынымен тиімді пайдалануды қажет етеді, мұнымен бірге кәсіби тәжірибе, білім ең басты бағалы ұлттық құндылық ретінде қарастырылады.

Басшы – бұл шешім қабылдауға: не істеу және қалай істеуге, өкілеттілік берілген тұлға. Оған бұл үшін жауапкершілік жүктеледі. Жетекші қызметкерлерге ықпал етеді, ал ол арқылы – басқару объектісінің өзінің жұмыс істеу сипаты мен нәтижесіне ықпал етеді.

Нақты бір басшының қызметінің сипаты оған табысталған өкілеттілік құрамымен анықталады, ал ол өз кезегінде ұйымда қабылданған еңбек бөлінісіне байланысты. Басшыға қойылатын талаптар екі аспектіден: өзі қарасты, басқару иерархиясының деңгейінен және бәсекеге қабілетті тауарлар шығаруға жұмылдырылған басшылықтың мәселелерінің кешенділігінен, туындап қалыптасады.

Басшы адамдар қарым – қатынастарының негізгі мәселелерін сәтті шешуі тиіс, оларға жататындар: қол астындағылардың болжап болмайтын мінездеріне әрекет ете білу ептілігі, ұжымдағы ақпараттық «аштықты» еңсеру, қызметкерлерге қойылатын талаптарды айқын қалыптастыру, олармен сенімді кері байланыс орнату.

Қазіргі заманға сай басшы:

біріншіден, қолына билік берілген, басқарушы; екіншіден, өз беделін пайдалана отырып, қол астындағыларды өзінің соңынан ертіп жүруге қабілетті, көшбасшы; үшіншіден қол астындағылармен, серіктестерімен, билікпен байланыс орнататын, мәмілегер; төртіншіден ұжым құра алатын және оның жұмысын қажетті арнаға бағыттай алатын, тәрбиеші; бесіншіден ғылымның маңызын түсінетін және әлдебір ноу – хауды жылдам енгізуге қабілетті, инноватор; алтыншыдан, көлемді білім мен қабілеттерге ие, адам.

Басшының рөлі мыналардан танылады:

- ол ұжымда құрметке ие, ұйымдастырушы;
- ол мәселенің тереңіне үңілуге ұмтылатын, идеялар генераторы;
- ол энтузиаст – өзі кез – келген тапсырмаға кірісіп кетеді және бұған басқаларды жігерлендіреді;
- ол бақылаушы, сапа кепілі ретінде танылады;
- ол идеяны іске асыруға қабілетті, жақсы әкімгер;
- ол еңбексүйгіш.

### **Қызметкерлерді таңдау профессиографиясы**

Кадрларды ғылыми негізде таңдау профессиограмманы құрудан басталады –кәсіпке қойылатын талаптар тізімімен, мамандығымен және адамның қызметімен құрылады. Басқаша айтқанда, ең алдымен адамдарды таңдаудың алдында олардың қандай болу керек екендігін дәл және айқын елестету қажет. Қажет етілген сипаттамаларының тізімі профессиографияның арнайы ғылыми зерттеу нәтижелері бойынша құрылады.

Профессиография – бұл жеке қасиеттеріне, психофизиологиялық сипаттамаларына, әлеуметтік-психологиялық көрсеткіштеріне, табиғи ерекшеліктері мен қабілеттеріне, іскерлік сапасына, кәсіби біліктілігі мен біліміне, адамның денсаулығына қойылатын талаптарды зерттеу технологиясы.

Профессиография кәсіби еңбектің тиімділігін арттыру мақсатында ақпараттық, диагностикалау, түзету және қалыптастырушы тәжірибелік ұсыныстарды жасау мақсатында қолданылады. Профессиография нақты кәсіби іс-әрекеттердің әртүрлі жақтарын қамтиды:

- әлеуметтік; -әлеуметтік-экономикалық; -тарихи; -техникалық; -технологиялық; -құқықтық; -гигиеналық; -психологиялық; -психофизиологиялық;-әлеуметтік-психологиялық.

Оларды зерттеудің көлемі, тереңдігі және жекешелігі фирма басшысының тапсырысына байланысты.

Профессиографиялық зерттеуді кадрлық қызметтердің тапсырысы бойынша мамандар жүргізеді. Қызметкерлерді басқарушы профессиограмма түрінде дайын нәтиже алады.

Ғылыми-техникалық үрдіс пен бәсекелестікті күшейтетін қазіргі жағдайда кез-келген ұйымның табысы, ең алдымен қызметкерлерді максималды таңдау қабілеті мен ұйымның алдында тұрған мақсатқа жету үшін қорларды пайдалануға байланысты. Өз кезегінде бұл қабілеті көбінесе басшылардың құзырлығы мен қызметкерлерді қазіргі заманғы әдістермен басқаруға байланысты болады. Ең үздік кадрлерді таңдау – ғылыми-негізделген принциптері мен көп сатылы үрдістермен жүргізілетін,

көп сатылы үрдіс, осы атлаған үрдістерсіз ең үздік кадрларды таңдауды жүзеге асыру мүмкін емес. Тек қана жүйелі ғылыми әдістемелік негізделген іс-әрекеттер қызметкерлерді таңдау проблемасын сапалы және жылдам шешуге мүмкіндік береді.

Барлық ұйымдар үшін адамдарды басқару- ірі және кіші, коммерциялық және коммерциялық емес, өндірістік және қызмет көрсету аясындағы ұйымдарда маңызы өте жоғары. Адамдарсыз ұйымда жоқ. Қажетті адамдарсыз ешқандай ұйым өз мақсатына жетіп, ары қарай қызмет ете алмайды.

Кез-келген қызметте өзінің еңбекқорлығы мен білімімен ерекшеленетін мамандар сирек кездеседі. Сондықтан осындай адамдарды жұмылдыру мен іздестіруге таңдау конкурсыны дұрыс ұйымдастыру қажет.

Кадрларды жоспарлау үрдісі үш кезеңнен тұрады:

- жеке қорларын бағалау;
- келешектегі қажеттігін бағалау;
- келешектегі бағдарламалық қажеттілікті жасау.

Жеке қорларын бағалау кезеңінде басшының көмегімен алған қойылған нақты мақсатты жүзеге асыру үшін, әрбір операцияны орындауға қанша адам керек екендігін анықтау қажет.

Жоспарлаудың келесі кезеңі қысқа мерзімдегі және келешекті мақсатқа жетуге қажетті қызметкерлердің санын болжау болып табылады.

Ұйым басшысы кадрлық қызметтермен бірге келешектегі қажеттігін анықтай отырып, оларды жүзеге асыру бағдарламасын жасауы қажет. Бағдарлама ұйымның мақсатының жүзеге асуы үшін қажетті жұмыскерлерді жетілдіру мен дайындау, жалға алу, жұмылдыру бойынша шаралар мен нақты кестені құруы қажет.

Осы кезеңдегі жұмыс көлемі қолдағы бар кадрлармен және олардың келешектегі қажеттінің арасындағы айырмашылығымен анықталады. Мұнда зейнетақыға кадрлардың жиі жұмыстан босауы, жалдану туралы келісім –шарт мерзімінің аяқталуымен байланысты жұмыстан шығу және ұйымның қызмет аясының кеңеюі сияқты факторларды ескеру қажет. Жұмысқа жұмылдыру әдетте жұмыс күшінің сыртқы және ішкі қорымен жүргізіледі.

Бос жұмыс орнын иеленетін кандидаттарға қойылатын талаптар. Жұмысқа қабылдау ұйымға кім қажет екендігін толық анықтағаннан кейін басталады. Осы үрдістердің негізінде дәстүрлі түрде нақты жұмыс түріне байланысты қызметкердің негізгі міндеттерін сипаттайтын құжат, яғни қызметтік нұсқаулама дайындалады. Ережеге сай, лауазымдық нұсқауы бос қызметтік орыны бар, бөлімшелер басшысымен адамдық қорлар бөлімшелерімен бірге дайындалады: адамдық қорлар бойынша мамандар лауазымдық нұсқауларды құруда өздерінің білімдерін қолданады, жетекші – нақты жұмыс орнына қойылатын талаптарды дайындайды.

Лауазымдық нұсқау нақты қызметтегі жұмыскердің орындауы қажет негізгі міндеттерін сипаттайды. Сондықтан бос қызметті иеленетін кандидаттарды бағалау үшін лауазымдық нұсқауды пайдалану кезінде маман, осы кандидаттың аталған міндеттерді орындауға қабілетінің қаншалықты екендігін анықтауы қажет. Оны жасау әсіресе бос орынның жұмыс ерекшелігімен таныс емес адамға өте қиынға соқтырады.

Кандидаттарды таңдауды таңдау үрдісін жеңілдету үшін, көптеген ұйымдар белгілі қызмет бойынша жұмысты нәтижелі жүргізу үшін қызметкер білуі тиіс, негізгі көрсеткіштерін сипаттайтын құжаттар құра бастады, мысалы белгілі бір қызметтегі –білктілік картасы мен құзырлық картасы (үздік қызметкерлердің портреті).

Лауазымдық нұсқаулар негізінде адамдық қорлар бойынша бөлімшелердің басшыларымен бірге дайындалған, біліктілік картасы дегеніміз біліктілік сипаттамаларының жиыны (жалпы білімі, арнайы білімі, арнайы біліктіліктері-шет тілдерін білуі, компьютердің әртүрлі бағдарламаларын білуі және т.б.), яғни осы қызметтегі «үздік» қызметкер болуы қажет. Таңдау кезінде біліктілік сипаттамаларын анықтау белгілі бір орындау қабілетімен салыстырғанда жеңілдеу, мұнда біліктілік картасы кандидаттарды таңдау үрдісін жеңілдететін құралы болып табылады.

Біліктілік картасын пайдалану кандидаттарды бағлауға (әрбір сипаттамасы бойынша) және кандидаттарды өзара салыстыруға мүмкіндік береді. Сонымен қатар, бұл әдіс кандидаттардың жеке сипаттамалары мен кәсіби даму потенциалынан басқа, нақты техникалық (оның бұрынғысы) сипаттамаларына толық тоқталады.

Құзырлық картасы (үздік қызметкердің портреті). Құзырлығы, ол адамның жеке сипаттамаларын, әртүрлі қызметтерді орындау қабілеттілігін, мінез-құлқы мен әлеуметтік рөлін, мысалы клиенттің қызығушылығына бейімделу, топта жұмыс істей білуі, қайсар, ойлау қабілеті ерекшелігін көрсе-

теді. Картаны толтырудың маңызылығы әлеуметтік білімді қажет етеді, ережеге сай, кәсіби кеңесшінің көмегі немесе арнайы оқытылған адамдық қорлардың жеке қызметшісі көмегімен жүзеге асырылады.

Адамдарды басқару– үлкен және кіші, коммерциялық және коммерциялық емес, өнеркәсіптік және қызмет көрсету саласында жұмыс жасайтын, барлық ұйымдар үшін өте үлкен маңызға ие. Адамдар болмаса ұйымдар жоқ. Қажетті адамдарсыз бір де бір ұйым өз мақсаттарына жете алмайды.

Кез – келген кәсіпте талант, еңбексүйгіштік және білімділіктің үйлесімділігі болып саналатын, жақсы маман, сирек құбылыс. Сондықтан мұндай адамдарды іздеу мен жұмысқа тарту үшін, конкурстық іріктеуді дұрыс ұйымдастыру қажет.

Кадрларды жоспарлау үрдісі үш кезеңнен тұрады:

қолда бар қорларды бағалау;

болашақ қажеттіліктерді бағалау;

болашақ қажеттіліктерді қанағаттандыру бағдарламасын жасау.

Қолда бар қорларды бағалау кезеңінде басшылардың көмегімен нақты мақсатты іске асыруды талап ететін, әрбір операцияны орындауға қанша адам жұмылдырылғанын анықтау қажет.

Жоспарлаудың келесі кезеңі қысқа мерзімді және перспективті мақсаттарды іске асыруға қажетті, қызметкерлердің санын болжау болып саналады.

Болашақ қажеттіліктерді анықтаған соң, басшылық кадрлық қызметтердің қатысуымен, оларды қанағаттандыру бағдарламасын жасап шығаруы керек. Бағдарламаға ұйымның мақсаттарын іске асыру үшін талап етілген, қызметкерлерді тарту, жалдау, даярлау және жоғарылату бойынша шаралар мен нақты кесте енгізілуі тиіс.

#### ӘДЕБИЕТТЕР

[1] Александрова Е.В. Социально-трудовые конфликты: пути разрешения. - М., 1993.

[2] Журнал «Управление персоналом» №3, 2000 год. Стр. 42-46

[3] Кибанов А. Я. Управление персоналом организации М 1998г.

[4] Кнорринг В. Р. « Искусство управления», М, « Бек», 1997.

Төкенова Х.Т., Калдыбаева С.Т., Нускабаева Ж.К.

#### **Кадровая политика и стиль руководства**

**Аннотация.** Работе рассмотрен вопрос о кадровой политике и стиль руководства. Кадровая политика не всегда четко обозначена и представлена в виде документа, однако, независимо от степени выраженности, она существует в каждой организации.

**Ключевые слова.** Кадр, политика, руководства, государство, организация, руководитель,

Tukenova X.T., Kaldybayeva S.T., Nuskabaeva J.K.

#### **Personnel policy and management style.**

**Summary.** The paper considers the question of personnel policies and management style. Personnel policies are not always clearly identified and presented in the form of the document , however , regardless of severity , it exists in every organization .

**Key words:** shot, politics, guidances, state, organization, leader,