**ҰЙЫМНЫҢ КАДРЛЫҚ САЯСАТЫ**

Бәсекеге қабілетті кәсіпорын құру әрдайым кәсіпорында жұмыс істейтін адамдармен байланысты. Фирманың мүмкіндіктерін ұйымдастыру басқарудың жаңа әдістеріне негізделген және нақты адамдарға, олардың білімдеріне, құзыреттілігіне, біліктілігіне, тәртібіне, мотивациясына, мәселелерді шешу қабілетіне, оқуға бейімділігіне байланысты. Мен таңдаған тақырыптың өзектілігі осымен түсіндіріледі.

Қызметкерлердің құзыретін қалыптастыру - кадрларды іріктеу және оларды жұмысқа қабылдау кезінде басталады. Ұйымға келетін адамдар қажетті білім деңгейі мен еңбек тәжірибесі болуы тиіс. Көптеген фирмалар бөлімдері кадрларды басқару адам ресурстарын жоспарлаумен, кәсіпорын қызметкерлерінің санын қоя отырып, алдына мынадай міндет қояды – кез-келген мақсатқа қол жеткізу үшін кәсіпорында немесе ұйымда көп қызметкерлер саны болу тиіс. Бұл жұмыс кәсіпорындағы кадрлық саясаттың ерекшеліктерін зерттеуге арналған. Аталған мақсатқа қол жеткізу үшін мен мынадай міндеттер қойдым:

- кадрлық саясаттың жалпы теориялық негіздерін беру;

- қызметкерлерді тиімді іріктеу әдістерін талдау;

- кәсіпорында кадрлық саясатты қалыптастыру барысында негізгі аспектілермен танысу.

## *Кадрлық саясаттың теориялық негіздері*

Ұйымның саясаты деп, әдетте, ұйымға кіретін адамдар әрекет ететін ережелер жүйесі түсініледі. Ұйымның стратегиялық бағдарланған саясатының маңызды құрамдас бөлігі — адам ресурстарына қатысты басшылықтың іске асыратын философиясы мен принциптерін айқындайтын оның кадрлық саясаты. Кадр саясатының мақсаты - ұйымның өзінің қажеттіліктеріне, қолданыстағы заңнаманың талаптарына және еңбек нарығының жағдайына сәйкес кадрлардың сандық және сапалық құрамын жаңарту және сақтау процестерінің оңтайлы теңгерімін қамтамасыз ету.

"Кадр саясаты" термині кең және тар түсінікте түсіндірілуі мүмкін.

Кең мағынада - бұл фирманың ұзақ мерзімді стратегиясына сәйкес адам ресурсын әкелетін саналы және белгілі бір түрде тұжырымдалған және бекітілген ережелер мен нормалардың жүйесі.

Кадрлық саясатты кеңінен түсінген кезде билік өкілеттілігін және басшылық стилін іске асыру ерекшеліктеріне назар аудару қажет. Бұл жанама түрде ұйымның философиясында, ұжымдық шартта және ішкі тәртіп ережелерінде көрініс табады. Демек, кадрлармен жұмыс істеу жөніндегі барлық іс-шаралар іріктеу, штат кестесін жасау, аттестаттау, оқыту, жылжыту мәселелерінің алдын ала жоспарлануы және ұйымның стратегиялық мақсаттары мен ағымдағы міндеттерімен келісілуі мүмкін.

Тар мағынада - бұл қызметкерлер арасындағы тікелей өзара іс-қимыл процесінде, сондай-ақ қызметкерлер мен жалпы ұйым арасындағы өзара қарым-қатынаста іске асырылатын нақты ережелер, тілектер мен шектеулер (көбінесе танылмайтын) жиынтығы.

Бұл мағынада, мысалы, "біздің фирманың кадр саясаты тек жоғары білімі бар адамдарды жұмысқа алудан тұрады" деген сөздер нақты кадр мәселесін шешу кезінде дәлел ретінде пайдаланылуы мүмкін.

## *Кадр саясатының түрлері*

Кадр саясатын топтастыру үшін екі негіз бар. Нақты ұйымдарда бар кадр саясатын талдау оларды топтастыру үшін кем дегенде екі негіз бөлуге мүмкіндік береді.

Бірінші негіз - кадрлық іс-шаралардың негізінде жатқан ережелер мен нормалардың саналы деңгейімен байланысты. Осы негіз бойынша кадр саясатының келесі түрлерін атап өтуге болады:

-пассивті;

-реактивті;

-превентивті;

-белсенді.

Кадр саясатын саралау үшін екінші негіз кадрлық құрамды қалыптастыру кезінде ұйымның сыртқы ортаға қатысты ашықтық дәрежесі, оның ішкі немесе сыртқы толықтыру көздеріне принципті бағдарлануы болуы мүмкін. Осы негіз бойынша дәстүрлі түрде кадр саясатының екі түрі — ашық және жабық.

Кадр саясатының аталған нұсқаларының әрқайсысын толығырақ қарастырайық.

Пассивті және реактивті кадр саясаты.

"Пассивті саясат" сөз тіркесінің өзі бір қарағанда алогиялық болып табылады. Алайда, ұйым басшылығының өз персоналына қатысты іс-әрекеттердің айқын бағдарламасы жоқ, ал кадр жұмысы "күтпеген және қайдан түскен жағымсыз салдарларды" жою немесе ретті қызмет етуге түсетін жағдайлар жиі кездеседі. Мұндай ұйым үшін кадрлық қажеттіліктер болжамының, еңбекті және персоналды бағалау құралдарының, тұтастай алғанда кадрлық жағдайды диагностикалаудың болмауы тән. Басшылық көбінесе туындаған даулы жағдайларға шұғыл әрекет ету режимінде жұмыс істеуге мәжбүр болады, олар кез келген құралдармен өтеуге ұмтылады, оқиғаның себептерін және олардың ықтимал салдарын жиі түсінуге үлгермей.

Реактивті кадр саясаты кезінде кәсіпорын басшылығы персоналмен жұмыс істеудің жағымсыз жай-күйінің симптомдарын бақылауды жүзеге асырады, олардың себептерін талдауға әрекет жасайды және даулы жағдайлардың туындауын бақылайды. Басшылықтың арнайы назары білікті жұмыс күшінің мониторингі және қызметкерлерді жоғары өнімді еңбекке ынталандыру болып табылады. Бұдан басқа, кәсіпорындарда дағдарыс құбылыстарын оқшаулау жөнінде белгілі бір шаралар қабылдануда кадрлық проблемалардың туындауына әкеп соққан себептерді түсінуге бағытталған іс-әрекеттер жүзеге асырылуда. Мұндай кәсіпорындардың кадрлық қызметтері, әдетте, қазіргі жағдайды диагностикалау және барабар шұғыл көмек көрсету құралдары бар. Сонымен қатар, кәсіпорынды дамыту бағдарламаларында кадрлық проблемалар арнайы бөлінетініне және қаралатынына қарамастан, реактивті кадр саясатын пайдалану кезіндегі негізгі қиындықтар орта мерзімді болжау кезінде ұйым алдында туындайды.

Превентивті және белсенді кадрлық саясат.

Превентивті кадр саясаты туралы сөздің шынайы мағынасында фирма (кәсіпорын) басшылығы жағдайдың дамуының негізделген болжамдары болған кезде ғана айтуға болады. Бұл ретте алдын алу кадр саясатының болуымен сипатталатын ұйымның кейбір ахуалға әсер ету үшін құралдары жоқ. Мұндай кәсіпорындардың кадр қызметінің қызметкерлері персоналды диагностикалау құралдарымен қатар орта мерзімді кезеңге арналған кадр жағдайын болжау әдістемесімен де жұмыс істейді. Ұйымды дамыту бағдарламасы кадрларға деген қажеттіліктің қысқа мерзімді және орта мерзімді болжамдарына, сапалы да, сандық жағынан да негізделеді. Онда әдетте персоналды дамыту бойынша міндеттер берілген. Мұндай ұйымдардың негізгі проблемасы - мақсатты кадрлық бағдарламаларды әзірлеу.

Егер басшылықтың болжамы ғана емес, сондай-ақ жағдайға әсер ету құралдары да болса, кадр қызметі мақсатты кадр бағдарламаларын әзірлеуге, сондай-ақ жағдайдың тұрақты мониторингін жүзеге асыруға және сыртқы және ішкі орта параметрлеріне сәйкес бағдарламалардың орындалуын түзетуге қабілетті болса, онда осы ұйымда белсенді кадр саясатының болуы туралы айтуға болады.

Ұйым басшылығы қолданатын тетіктер тұрғысынан белсенді кадр саясатының екі түрін — ұтымды және авантюристік деп бөлуге болады.

Ұтымды кадрлық саясат кезінде кәсіпорын басшылығы сапалы диагнозға да, сондай-ақ жағдайдың дамуының негізделген болжамына да ие және оған әсер ету үшін құралға ие. Кәсіпорынның кадр қызметі персоналды диагностикалау құралдарымен ғана емес, сонымен қатар, орта мерзімді және ұзақ мерзімді кезеңдерге кадрлық жағдайды болжау әдістерімен де қамтылған. Ұйымның даму бағдарламаларында кадрларға (сапалық және сандық) қажеттіліктің қысқа мерзімді, орта мерзімді және ұзақ мерзімді болжамдары бар. Бұдан басқа, жоспардың құрамдас бөлігі оны іске асыру нұсқаларымен кадрлық жұмыс бағдарламасы болып табылады.

Ұтымды кадрлық саясат:

1) бірнеше жобаларды немесе қызмет бағыттарын жүзеге асыруды ескере отырып, ұйым ішінде персоналды басқарудың ұтқыр стратегиясын іске асыру мүмкіндігі.

2) жобаны іске асырудың белгілі бір сатысына тән, дәл осы мамандар барынша тиімді шеше алатын міндеттерді шешу үшін мамандарды енгізудің икемді нысандары.

Мұндай тәсіл ұйымның дамудың бір сатысынан екінші сатыға ауысуына байланысты, орындаушылар құрамының тұрақты ауысуын болжайды және қызметкерлер үшін ұзақ мерзімді мансап траекториясын құруға мүмкіндік береді.

Авантюристикалық кадрлық саясат кезінде кәсіпорын басшылығы сапалы диагнозы, жағдайдың дамуының негізделген болжамы жоқ, бірақ оған ықпал етуге тырысады. Кәсіпорынның кадр қызметі, әдетте, кадр жағдайын болжау және персоналды диагностикалау құралдары жоқ, алайда кәсіпорынды дамыту бағдарламасына көбінесе кәсіпорынды дамыту үшін маңызды мақсаттарға қол жеткізуге бағытталған, бірақ жағдайдың өзгеруі тұрғысынан талданбаған кадр жұмысының жоспарлары енгізілген. Мұндай жағдайда персоналмен жұмыс істеу жоспары персоналмен жұмыс істеу мақсаттары туралы дұрыс көзқараспен дегенмен жеткілікті эмоциялық, аз дәлелді түрде құрылады. Мұндай кадр саясатын іске асыру кезіндегі проблемалар, егер бұрын қарауға енгізілмеген факторлардың әсері күшейсе, бұл жағдайдың күрт өзгеруіне әкеп соқтырады, мысалы, нарықтың елеулі өзгеруі, қазіргі кәсіпорынның қазіргі бар ығыстырып кетуі мүмкін жаңа тауар пайда болған жағдайда туындауы мүмкін.

Ашық және жабық кадр саясаты.

Ашық кадр саясаты - ұйымның әлеуетті қызметкерлер үшін кез келген құрылымдық деңгейде ашық болуымен сипатталады. Жаңа қызметкер ең төменгі лауазымнан да, жоғары басшылық деңгейіндегі лауазымнан да жұмыс істей алады. Шекті жағдайда мұндай ұйым, егер ол тиісті біліктілігі бар болса, осы немесе оған ұқсас ұйымдарда жұмыс тәжірибесін ескерместен, кез келген маманның жұмысын қабылдауға дайын. Кадр саясатының мұндай түрі қазіргі заманғы телекоммуникациялық компаниялар немесе автомобиль концерндері үшін тән, олар бұрын осындай ұйымдарда жұмыс істегеніне қарамастан, адамдарды кез келген лауазымдық деңгейлерге "сатып алуға" дайын. Ашық түрдегі кадр саясаты нарықты жаулап алудың агрессивті саясатын жүргізетін, өз саласына жылдам өсуге және озық позицияларға жылдам шығуға бағытталған жаңа ұйымдар үшін барабар болуы мүмкін.

Жабық кадр саясаты - ұйымның өз құрамына жаңа персоналды тек төменгі лауазымдық деңгейден ғана енгізуге бағытталуымен, ал жоғары лауазымдық позициялардың бос орындарын ауыстыру тек ұйым қызметкерлерінің қатарынан ғана орын алуымен сипатталады. Жабық түрдегі кадр саясаты белгілі бір корпоративтік атмосфераны құруға, қатыстылықтың ерекше рухын қалыптастыруға, сондай-ақ кадр ресурстарының тапшылығы жағдайында жұмыс істейтін компанияларға тән.

*Кадр саясатын жобалау кезеңдері*

Нарықтық экономика жағдайында кәсіпорынның тиімділігі мен бәсекеге қабілеттілігінің шешуші факторларының бірі — кадрлық әлеуеттің жоғары сапасын қамтамасыз ету. Персоналмен жұмыс істеу процесі кадр саласындағы кез-келген мәселеге немесе проблемаларға қатысты қалаған нәтижеге қысқа жолмен келетіндей етіп құрылуы тиіс. Мәселен, кадр саясатын қалыптастыру барысында, мінсіз жағдайда, келесі аспектілерге келісу қажет:

-кадр саясатының жалпы қағидаттарын әзірлеу, мақсаттардың басымдықтарын айқындау;

-ұйымдастыру - штаттық саясат - еңбек ресурстарына қажеттілікті жоспарлау, құрылым мен штатты қалыптастыру, тағайындау, резерв құру, ауыстыру;

-ақпараттық саясат - кадрлық ақпарат қозғалысының жүйесін құру және қолдау;

-қаржы саясаты - қаражатты бөлу қағидаттарын қалыптастыру, еңбекті ынталандырудың тиімді жүйесін қамтамасыз ету;

-персоналды дамыту саясаты - даму бағдарламасын қамтамасыз ету, кәсіби бағдар беру және қызметкерлерді бейімдеу, жеке жылжытуды жоспарлау, командаларды қалыптастыру, кәсіби даярлау және біліктілікті арттыру;

-қызмет нәтижелерін бағалау - ұйымның кадр саясаты мен стратегиясына сәйкестігін талдау, кадр жұмысындағы проблемаларды анықтау, кадр әлеуетін бағалау (бағалау орталығы және қызметтің тиімділігін бағалаудың басқа да әдістері).

Ұйымда кадр саясатын қалыптастыру процесін қарастырайық. Мәселен, бұрыннан жұмыс істеп келе жатқан ұйымдардың бір бөлігінде (отандық нарықта бұл шетелдік серіктестермен және шетелдік өкілдіктермен тығыз жұмыс істейтін кәсіпорындарға тән) кәсіпорынның кадр саясаты, кадр процестері, іс-шаралар және оларды жүзеге асыру нормалары туралы құжатпен бекітілген түсінік бар. Ұйымның басқа бөлігінде персоналмен қалай жұмыс істеу керектігі туралы түсінік түсіну деңгейінде бар, бірақ құжатпен бекітілмеген немесе қалыптастыру сатысында тұр. Егер біз кәсіпорын құрып, кадр саясатының саналы түрде жүргізілуіне мүдделіміз болса, онда кадр саясатын жобалау бойынша келесі кезеңдерді жүзеге асыру қажет:

-нормалау;

-бағдарламалау;

-мониторинг.

1. Нормалау. Мақсаты - персоналмен жұмыс істеу қағидаттары мен мақсаттарын ұйымның жалпы принциптері мен мақсаттарымен, оның даму стратегиясымен және кезеңімен келісу. Жұмыстың осы кезеңі шеңберінде корпоративтік мәдениеттің маңызды ерекшеліктерін талдау, ұйымның сыртқы және ішкі ортасының ықтимал өзгерістерін болжау, қалаған қызметкердің бейнесін нақтылау және адами ресурсты дамыту мақсатын айқындау маңызды. Мысалы, мінсіз қызметкер туралы ұғымды ұйымдастырудың болуы, қызметкер мен ұйым арасындағы өзара жауапкершілік қағидаты, лауазымдық және кәсіби өсу қағидалары, белгілі бір қабілеттер мен іскерлікті дамытуға қойылатын талаптар айтарлықтай маңызды болып табылады.

2. Бағдарламалау. Мақсаты - қазіргі және мүмкін болатын жағдайды ескере отырып, нақтыланған кадр жұмысының мақсаттарына қол жеткізу жолдарын, бағдарламаларды әзірлеу. Құжаттарда, нысандарда бекітілген мақсаттарға, өзінің кадр технологияларына қол жеткізу жөніндегі рәсімдер мен іс-шаралар жүйесін құру қажет және міндетті түрде қазіргі жай-күйін, сондай-ақ өзгерістердің мүмкіндіктерін ескере отырып. Мұндай бағдарламаларды әзірлеуге ықпал ететін маңызды параметр - қолайлы құралдар мен әсер ету тәсілдері туралы түсінік, оларды ұйымның құндылықтарымен келісу. Мысалы, жабық кадр саясаты жағдайында кадрлық агенттіктер, бұқаралық ақпарат құралдары арқылы персоналды қарқынды теру бағдарламаларын әзірлеу және пайдалану ыңғайсыз. Бұл жағдайда қабылдау кезінде өз қызметкерлерінің таныстарына, корпоративтік оқу орындарының оқушыларына назар аудару маңызды. "Отбасылық" құндылықтарға негізделген органикалық ұйымдастырушылық мәдениет элементтері бар корпоративтік мәдениет үшін қызметкерлерді қабылдау кезінде қатаң психологиялық тестілерді пайдалану орынсыз болып табылады. Бұл жағдайда әңгімелесу рәсімдеріне, топтық іс-шараларға және нақты өндірістік жағдайларды модельдеуге көп көңіл бөлу керек.

3. Персонал мониторингі. Мақсаты - кадрлық жағдайды болжау және диагностикалау рәсімдерін әзірлеу. Осы кезеңде кадрлық әлеует жағдайының маңызды индикаторларын айқындау, сондай-ақ қызметкерлердің шеберлігі мен дағдыларын тұрақты диагностикалау мен дамытудың кешенді бағдарламасын әзірлеу маңызды. Бұдан басқа, кадрлық бағдарламалардың тиімділігін бағалау әдістемесін әзірлеу және енгізу орынды.

Персонал мониторингін тұрақты негізде жүзеге асыратын кәсіпорындар үшін кадр жұмысының көптеген жеке бағдарламалары (кем дегенде бағалау және аттестаттау, мансапты жоспарлау, қолайлы әлеуметтік-психологиялық климатты қолдау сияқты) өзара байланысты ішкі бағдарламалардың бірыңғай жүйесіне енгізілуі мүмкін. Осыған ұқсас мега-бағдарлама аясында ұйымда кадрлық міндеттер ғана шешіліп қоймай, басқару жағдайын диагностикалау тәсілдері іске асырылуы, басқарушылық шешімдерді қабылдау және жүзеге асыру тәсілдері іс жүзінде пысықталуы мүмкін. Бұл жағдайда ұйымның кадр саясаты кәсіпорынды басқару құралы ретінде көрінеді.

## *Аттестаттау кадр және оның рәсімі*

Қызметкердің іскерлік бағасы көбінесе аттестаттау нысанында өтеді. Оны ұйымдастыру кәсіпорын бойынша тиісті бұйрықпен ресімделеді, бұл оған ресми мәртебе береді және оның нәтижелерін нақты қызметкерге қатысты ұйымдастыру шешімдерін қабылдау үшін пайдалануға құқық береді. Осылайша, аттестаттаудан ретінде қарастырған жөн біршама аяқталған ресімделген құжатпен бағалау нәтижесі.

Аттестаттау объектісі осы кәсіпорынмен еңбек қатынастарында тұратын белгілі бір санаттағы қызметкерлер болып табылады. Оны өткізу бірқатар ресми құжаттармен және тиісті әдістемелік қамтамасыз етумен реттеледі.

Сонымен қатар, кәсіпорын әзірлеуге құқылы меншікті ережелер бойынша аттестаттау жүргізу негізге ала отырып, алға қойылған мақсаттары. Алайда, оны жүргізу рәсіміне қойылатын белгілі бір формальды талаптар бар екенін, бұл рәсімдерді сақтауға ерекше мән берілетінін ескеру керек, өйткені олардың бұзылуы оған қатысты қабылданған шешімге риза болмаған қызметкер үшін осы шешімге дауласуға негіз бола алады.

Елде қалыптасқан аттестаттау әдістемесі мен оның рәсімі өндіріс құралдарына меншік нысаны қоғамдық кәсіпорындарға тән. Оны уақытында өткізу жауапкершілігі директорға жүктеледі, ал тікелей орындаушы кәсіпорын және кәсіподақ ұйымы бөлімдері басшыларының белсенді қатысуымен кадр қызметі (кадрлар бөлімі) болып табылады.

Қызметкерлерін аттестаттау бойынша өзінің мәні және ұйымдастыру мүмкін емес әртүрлі кәсіпорындарда әр-түрлі меншік нысандары. Сонымен қатар, функциялары аттестаттау тәуелді емес меншік нысанындағы кәсіпорындар. Бұл - бақылау, ынталандыру, кадрларды іріктеу мен орналастыруды жақсарту. Бақылау функциясының мәні қызметкерлердің іскерлік және жеке қасиеттерін олардың атқаратын лауазымына сәйкестігін мерзімді тексеруден тұрады. Ынталандыру функциясы қызметкердің өзінің іскерлік және жеке қасиеттерін тұрақты дамытуға қызығушылығын арттыруға, еңбек нәтижелерін аттестациядан сәтті өту шарты ретінде жақсартуға бағытталған.

Аттестаттау жоспарлы түрде жүргізілуі тиіс. Оның келесі түрлері бар:

-тұрақты негізгі, кең таралған (3-5 жылда бір рет);

-тұрақты аралық, жеңілдетілген, ағымдағы жұмыстың қорытындысын бағалауға бағытталған (басшылар мен мамандар үшін жылына 1 рет, ал кейбір санаттар үшін жылына 2 рет және жиі);

-еңбек ақы төлеудің жаңа шарттары енгізілген кезде төтенше жағдайлардан туындаған тұрақты емес (күтпеген бос орын, оқуға баруға жоспарланбаған мүмкіндік).

Аттестаттаудан өткізу бірнеше кезеңнен тұрады:

-дайындық;

-аттестатталатын қызметкерлер бойынша қажетті құжаттар пакетін дайындау;

-аттестацияның өзін өткізу;

-аттестаттау нәтижелерін пайдалану.

Дайындық кезеңінде аттестаттауды өткізу туралы шешім қабылданады, оны өткізу мерзімі анықталады, аттестаттауға жататын қызметкерлердің тізімі жасалады, аттестаттау комиссияларының сандық құрамы айқындалады. Осы құжаттардың барлығына заң күші беріледі: аттестаттау комиссияларының өткізу мерзімі, құрамы және олардың жұмыс кестесі көрсетіле отырып, қызметкерлерді аттестаттау туралы кәсіпорын бойынша бұйрық шығарылады. Бұйрыққа қосымшада аттестаттау туралы ереже келтіріледі.

Аттестаттаудан босатылады басшылары мен мамандары, жұмыс істеген осы лауазымда кем дегенде бір жыл, жүкті әйелдер және т. б. бағалау субъектісі – адам, адамдар тобы, орган, оларды оларға берілген арнайы құқығы бойынша бағалауды жүргізіледі. Көбінесе аттестаттау комиссиясы бағалау субъектісі ретінде әрекет етеді.

Аттестаттау комиссиясын төраға басқарады, оның құрамына комиссия мүшелері мен хатшы кіреді. Комиссия мүшелері ретінде басшы қызметкерлер, кәсіпорынның жетекші мамандары, қоғам (кәсіподақ) өкілдері, сарапшылар – бағалау жүргізуге уәкілетті жоғары білікті мамандар тартылады. Сарапшы ретінде аттестацияланушыларды жақсы білетін осы кәсіпорынның қызметкерлері де қатыса алады. Аттестаттау комиссиясының құрамы 5-6 адамнан аспайды.

Кәсіпорын қызметкерлері арасында аттестаттау міндеттері туралы түсіндіру жұмыстары жүргізіледі, оны жүргізу әдістемесімен, қажетті құжаттарды дайындау тәртібімен танысу.

Аттестаттауды өткізу кестесі қызметкерлерге аттестаттау басталғанға дейін кемінде бір ай бұрын жеткізіледі, ал материалдар комиссияға аттестаттауға дейін кемінде екі апта бұрын ұсынылуы тиіс.

Аттестаттау парағы қызметкер туралы объективті ақпаратты қамтиды: білімі, мамандығы бойынша, кәсіпорында, лауазымында және т. б. жұмыс өтілі. Пікір-мінездеме қызметкердің қызметін бағалаудың қорытылған нәтижелерін, қызметкердің ұжымда мінез-құлқы туралы сауалнамалық сауалнамаларды, қызметкердің басшының бағалауын көрсетеді. Қызметкердің қызметін есепке алу мен бағалауға кәсіпорын басшысы жауапты болады. Пікір-мінездеме ұжым жиналысында талқыланады. Қызметкер таныстырылуға тиіс, оған кем дегенде аптасына дейін аттестаттау қолын қойғызып береді. Жауап-мінездеме кадр қызметіне немесе тікелей аттестаттау комиссиясына беріледі.

Аттестаттау комиссиясы өзіне ұсынылған құжаттарды қарайды, қызметкер туралы, қол жеткізілген табыстар мен кемшіліктер, ағымдағы бағалау нәтижелері туралы хабарламаны тыңдайды және осының негізінде, аттестатталушы болмаған жағдайда ашық дауыс беру арқылы талқылауды ескере отырып, мынадай қорытынды бағалардың бірін береді:

-атқаратын лауазымына сәйкес келеді;

-жұмысты жақсартқан және аттестаттау комиссиясының ұсынымдарын бір жылдан кейін қайта аттестаттаумен орындаған жағдайда атқаратын лауазымына сәйкес келеді;

-атқаратын лауазымына сәйкес келмейді.

Қызметкерді комиссияның шешімімен таныстырады,оның жұмысының күшті және әлсіз жақтарын көрсетеді. Комиссия оны ілгерілетуге (кәсіби өсуге) қатысты немесе біліктілікті арттыру қажеттілігі туралы ұсыныстар бере алады. Аттестаттау комиссиясының отырысы хаттамаланады. Комиссия бағалаудың объективтілігін қамтамасыз етудегі өз жауапкершілігін сезінуі үшін қызметкерлерді аттестаттау мейірімді жағдайда өтуі маңызды. Аттестацияның тиімділігі, егер оған белгілі бір құқықтық салдар байланысты болса: көтермелеу, жоғары лауазымға ауыстыру, жұмыстан босату және т. б. Сондықтан аттестаттау қорытындысы бойынша бұйрық шығарылады, онда оның нәтижелері, кадрларды орналастырудағы өзгерістер туралы, лауазымдық жалақы туралы, перспективалы қызметкерлерді жоғарылатуға резервке қабылдау туралы шешімдер бекітіледі, оң аттестатталған қызметкерлер және т. б. көтермелейді.

Аттестаттау нәтижелері өндірістік жиналыстарда, кәсіподақ ұйымымен бірлесіп кеңестерде талқыланады, аттестаттау қорытындылары, оны өткізу тәртібі мен шарттарының сақталуы талданады, анықталған кемшіліктерді жою жөнінде шешімдер қабылданады.

*Кадрларды іріктеу*

Қызметкерлерді тарту - деп ұйымның персоналға лайықты қызметкерлердің қажеттіліктерін уақтылы қанағаттандыру үшін қабылданатын барлық шаралар түсініледі. Ол үшін көп сатылы жоспарлау процесін өту қажет. Персонал қажеттілігін жоспарлау аясында алдымен персоналға болашақ қажеттілікті анықтайды. Орта мерзімді жоспарлау үш жылдан бес жылға дейінгі ұзақ перспективаға дейін ұсынылады. Қызметкерлерді жоспарлау нәтижесі қанша қызметкер қажет, қандай біліктілікпен және қабілетпен, қандай лауазымға және қай уақыттан бастап анықтау болып табылады. Персоналға болашақ сапалы қажеттілік анықталғаннан кейін, қызметкерлер өз міндеттерін орындауы үшін жауап беруі тиіс талаптарды (біліктілік, білім, қабілет, мінез-құлық...) анықтау қажет. Бұл процесс, сондай-ақ, орнын басатын жұмыс орындары талаптарының профилін анықтау деп аталады.

Көптеген ұйымдар жүйелі кәсіби оқытудың арқасында персоналға деген өз қажеттіліктерін жабады,өйткені сыртқы еңбек нарығы көбінесе персоналдың қажетті саны мен сапасын бере алмайды. Сонымен қатар, көптеген ұйымдар бос орындарды өз қызметкерлері толтыратын кадр саясатының қағидаттарын ұстанады. Осылайша, олар өз қызметкерлерінің алдында жоғарылату мүмкіндігін ашады және қызметкерлер өндірісте климаттың жақсаруына барынша қолдау көрсетеді. Әдетте, жаңа лауазымы алдына қызметкері аса жоғары талаптар, онда мұндай ауыстыруға байланысты кәсіби өсуі. Сондықтан қызметкерлерді ішінен іздестіру, яғни өз қызметкерінің бос орнын алмастыруы, негізді жаттығуларсыз және біліктілікті арттыруға көмексіз мүмкін емес. Персоналға қажеттілікті жоспарлау нәтижесінде нақты жұмыс орны үшін қосымша персоналды жалдау қажет болуы мүмкін, мысалы, қолда бар қызметкерлер арасында қажетті біліктілігі бар бірде-бір қызметкер жоқ, немесе себебі кәсіпкерлік саясат мүддесінде сырттан жаңа адам келу қажет. Сырттан қызметкерлер мекемеге жаңа импульстер береді және ішкі қызметкерлер оларды бұрынғы тең қызметкерлерге қарағанда бастық ретінде қабылдайды. Сонымен қатар, ішкі резервтерден бос жұмыс орындарын ауыстыру персоналға деген қажеттіліктің сандық аспектісін шеше алмайды, себебі жаңа лауазымға ауыстырылған қызметкер бос жұмыс орнын өзіне қалдырады, ал оны ауыстыру қажет. Шеткі жағдайда, өз қызметкерлерінің есебінен бос жұмыс орнын ауыстыру өзінің артына орын ауыстыру тізбегін алып келуі мүмкін, оның соңында ең қолайлы жағдайда кәсіпте жаңадан келген адам үшін бос орын болады.

Нарықтағы жағдайға және ауыстырылатын жұмыс орнына қойылатын талаптарға байланысты персоналды тарту шаралары кәсіптік білім алғаннан кейін өзінің еңбек жолын бастаған орта мектеп түлектеріне, жұмыс іздеп жүрген жоғары оқу орындарының түлектеріне, жұмыссыздарға немесе жұмыс іздеп жүргендерге, бірақ әлі жұмыспен қамтымайтындарға бағытталуы мүмкін. Егер, мысалы, клиентураға қызмет көрсету үшін қосымша қызметкер қажет болса, өз білімін аяқтаудың алдында тұрған және тұрақты жұмыс орны туралы ойлайтын өскелең маманды клиенттермен жұмысқа дайындау орынды болуы мүмкін. Егер, мысалы, қандай да бір бөлімнің басшысы зейнетке кететіні белгілі болса, ал өз қызметкерлерінің ешқайсысы кандидат ретінде келмегені белгілі болса, онда ұйымдар сыртқы еңбек нарығында лайықты мирасқорын іздестіруді лауазымға ауыстыру белгіленгенге дейін шамамен бір жыл бұрын бастаған жөн.

Персоналды тартудың мақсаты - тиісті мүдделі тұлғаларға жүгіну немесе шақырусыз өзінің мүдделілігі туралы мәлімдеген жұмыс іздеп жүрген кандидаттардың бос орнының тартымдылығын көз жеткізу болып табылады. Егер ішкі резервтерден кандидаттар болмаса, ұйым алдымен сырттан қолда бар өтінімдерден лайықты кандидаттарды таңдап алған жөн. Егер ондай жоқ болса немесе аз қызықсыз болса, ұйымдар әлеуетті мүдделі тұлғаларға жүгінуге тура келеді. Бұл үшін мынадай мүмкіндіктер бар: еңбек биржасына немесе жұмысқа орналастыру мәселелерімен айналысатын басқа да ұйымдарға сұраныс; мектептер мен университеттермен байланыс; аймақтық немесе аймақаралық күнделікті және апта сайынғы газеттерде хабарландыру; кәсіби мамандандырылған мерзімді басылымдарда хабарландыру; кадрлар жөніндегі консультантқа тапсырма.

Персоналды тарту процесінде әлеуетті кандидаттың ұйым, болашақ жұмыс орны және ол орындауға тиіс талаптар туралы мүмкіндігінше кеңірек хабардар етілуіне назар аудару қажет. Бос жұмыс орны туралы хабарландыру, бірінші кезекте, тартымды әсер етуі тиіс, яғни мүмкіндігінше лайықты кандидаттардың көп санына жүгіну керек, ол үшін хабарландыруда бірінші жоспарда жарияланған бос жұмыс орнының тартымдылығы болуға тиіс. Сонымен қатар, хабарландыру сайлау әсерін тигізуі тиіс, яғни, мүмкіндігінше, жарамсыз кандидаттар өтінім бермеуі тиіс.

*Персоналды іріктеу*

Қызметкерлерді іріктеу кезінде сөз оның ішінен белгіленген мүдделі тұлғалардың және өтінім берген кандидаттар таңдау, кім жақсы жауап беруші талаптарына сәйкес бос жұмыс орындары. Ол үшін кандидаттардың жарамдылық көрсеткіштерін (қабілеттері, білімі, тәжірибесі) анықтау және оларды еркін орын бойынша алдын ала анықталған талаптардың көрсеткіштерімен салыстыру қажет. Мұнда жеткіліксіз немесе тым жоғары біліктілік салдарынан пайда болуы мүмкін қателіктерден аулақ болу керек.

Практикада әдетте келесі таңдау процедуралары қолданылады:

-өтініммен берілген құжаттарды талдау (куәліктер, өмірбаян, сипаттамалар);

-әңгімелесу кезінде (еркін немесе алдын ала дайындалған нысанда); - психологиялық тесттер;

-тиісті жұмыс орны үшін типтік жағдайларды модельдеу (клиенттерге кеңес беру немесе кіріс поштасын өңдеу) жүргізілетін және кандидаттар бірнеше арнайы дайындалған бақылаушыларды бағалайтын жеке тұлғаны бағалау әдісін пайдалану.

Көптеген мекемелерде кандидаттарды іріктеу процесінің орталығында кандидатпен жеке әңгімелесу болады.

Мұндай әңгімелесуде келесі мақсаттарға ұмтылу керек:

-кандидат пен жұмыс беруші танысуға тиіс;

-кандидат өзінің қабілетін, білімі мен тәжірибесін дәлелдеуге және өз мақсаттарын баяндауға мүмкіндік алуға тиіс;

- жұмыс беруші кандидатқа бос жұмыс орнының талаптарын түсіндіруге және онымен бірге ықтимал ынтымақтастықтың мақсаттарын белгілеуге мүмкіндік алуға тиіс.

Егер үміткердің өндірістік үміттері мен жеке алғышарттары арасында жеткілікті өзара түсіністікке қол жеткізілсе және таңдау жасалса, одан әрі ресми қадамдарды сақтау керек:

-келісімін алу қажет ұсынатын персонал органның (кеңестің мәселелері бойынша персонал) жұмыс мекемесі (қатысу құқығын персонал шешімдер қабылдау);

-кандидат онымен шарт жасасу туралы ұсынысты ұсынушы орган персоналы тарапынан келіскеннен кейін ғана алуға тиіс.;

-қалған өтінім берген кандидаттарға бас тарту таңдалған кандидат онымен шарт жасасу туралы ұсыныспен өз қолын қойғаннан және оны кері жібергеннен кейін ғана жіберілуі мүмкін.

Қызметшілер жиынтығының желісі кең және әр түрлі болуы тиіс. Кіші қызметкерлерді қабылдау үшін жақсы қайнар көзі жергілікті мектептер болып табылады және көптеген компаниялар оқушылардың кәсіби дайындығы туралы шарттарға қатысу үшін олармен пайдалы байланыстарды қолдайды. Ірі компаниялардың көпшілігі жоғары оқу орындарының түлектерімен олардың мансап мүмкіндіктері туралы ақпаратпен қамтамасыз ету мақсатында жыл сайынғы кездесулерге қатысады. Басшы лауазымдарға неғұрлым білікті қызметкерлерді қабылдау көздері әртүрлі, олардың ішінде жұмыспен қамту орталықтары, арнайы агенттіктер және кадрларды қабылдау жөніндегі консультанттар немесе басшы әкімшілік қызметкерлерді іздеу жөніндегі консультанттар.

# *Қорытынды*

Кадр саясаты ұйымның кадрлық әлеуетін оның мақсаттары мен даму стратегиясына сәйкес келтіруге бағытталған. Кадр саясатының мақсаты - ұйымның өзінің қажеттіліктеріне, қолданыстағы заңнаманың талаптарына және еңбек нарығының жағдайына сәйкес кадрлардың сандық және сапалық құрамын жаңарту және сақтау процестерінің оңтайлы теңгерімін қамтамасыз ету.

Кадрлық іс-шаралардың негізінде жатқан ережелер мен нормалардың саналы болуы деңгейі тұрғысынан ұйымның кадр саясаты пассивті, реактивті, превентивті немесе белсенді болуы мүмкін. Сыртқы ортаның факторларына, сондай-ақ, корпоративтік мәдениеттің ерекшеліктеріне байланысты ұйымның ашық немесе жабық кадрлық саясаты тиімді болуы мүмкін.

Кадр саясатын жобалау кезеңдеріне персоналды нормалау, бағдарламалау және мониторинг жатады. Барабар кадр саясатын құру үшін кадр іс-шараларын жүзеге асырудың мақсаттары, нормалары мен тәсілдері туралы түсінікке сүйену маңызды. Барабар кадр саясатын қолдаудың негізгі тетігі - персоналдың мониторингі болып табылады.

Пайдаланған әдебиеттер тізімі

1.Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина: Управление персоналом – Учебник для вузов – 2 – е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002.

2. И. А. Коноплева, П. И. Сидоров, В. И. Стародубов: Управление персоналом организации – Учебник для вузов. М.: Гэотар- Медиа, 2006

3. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие/ Под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2000. – 312с.

4. И. К. Макарова: Управление персоналом – Учебник. М.: 2004

5. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. – М.: ИНФРА-М, 2001

Құрастырған: Қабыкенова А**.**