

**Кімге:** Катонқарағай ауданының әкімдігіне

**Автор:** Жаксылыкова Гульнара Макулбековна, «Қатонқарағай ауданының ішкі саясат, мәдениет, тілдерді дамыту және спорт бөлімі» ММ басшысы

**Күні:** 18.01.2025

## **АНАЛИТИКАЛЫҚ ЖАЗБА**

### **Бөлім мамандарының кәсіби біліктілік деңгейінің төмендігі және бірін-бірі алмастыру үдерісінің әлсіздігі**

**Кілт сөздер:** өзгеріс, менеджмент, ресурстар, корпоративтік мәдениет, командалық рух, кәсіби деңгей.

**Зерттеу әдістері:** жинақтау, сұрыптау, салыстыру, салыстыра талдау (SWOT, PEST-талдау), жүйелеу, болжау, көрнекілік.

#### **Кіріспе**

Бөлім мамандарының кәсіби біліктілік деңгейінің төмендігі және бірін-бірі алмастыру үдерісінің әлсіздігі мәселесі кез келген ұйымның тиімділігі мен тұрақтылығына елеулі әсер етеді. Ұйымның жұмыс процестерін үздіксіз және сапалы орындау үшін мамандардың кәсіби біліктілігі және олардың бірін-бірі алмастыру қабілеті өте маңызды. Маманның біліктілік деңгейінің төмендігі оның тапсырмаларды дұрыс және уақтылы орындамауына алып келеді. Осы ретте ел Президенті мемлекеттік қызметтегі кадр мәселесі туралы Жолдауында: «Қазір кадр тапшылығы өзекті мәселе болып тұрған кезде мұндай қадам өте маңызды. Жоғары лауазымға ие болғысы келетіндер көп, бірақ олардың біліктілігі тиісті талапқа сай келмейді. Демек, кадр мәселесін міндетті түрде қолға алуымыз керек, сапалы мамандар тәрбиелеу қажет. Бұл ретте саяси партиялардың кадрлық әлеуетін де пайдаланған жөн», - деп көрсетеді [1].

Төмен кәсіби деңгей қателіктердің көбеюіне, қайта өңдеу қажеттілігіне және жалпы сапаның төмендеуіне себеп болады. Сонымен қатар, егер қызметкерлер бірін-бірі алмастыра алмаса, кез келген қызметкердің жұмыстан шығуы, еңбек демалысы немесе уақытша болмауы бөлім жұмысының тоқтауына әкелуі мүмкін. Көптеген міндеттердің тек бір адамға тәуелді болуы ұйымның жалпы тиімділігіне қауіп төндіреді. Сондай-ақ, төмен кәсіби деңгей қызметкердің өз жұмысына сенімсіздігін арттыруы мүмкін, бұл оның мотивациясы мен жұмысқа деген қызығушылығын төмендетеді.

Бірін-бірі алмастыру қабілеті жоқ ұжымда жұмыстың тең бөлінбеуі шиеленіс пен наразылық тудыруы мүмкін. Сапасыз жұмыс пен мерзімдердің бұзылуы жоғары тұрған басшылықтың ұйымға деген сенімін төмендетеді. Бұл ұйымның сыртқы беделіне теріс әсер етуі

мүмкін. Сонымен қатар, мемлекет пен үкіметтің саясатын іске асыру да тиісті деңгейде жүрмейді. Мемлекет басшысы халыққа Жолдауында «Жаңа экономикалық саясаттың қағидалары мен басымдықтарын нақты айқындаумен қатар, алдағы реформаларды сапалы әрі толық жүзеге асыру өте маңызды. Оның табысты болуы мемлекеттік қызметшілердің біліктілігіне, жауапкершілігіне және саяси ерік-жігеріне тікелей байланысты», - деген болатын[1].

**Аналитикалық жазбаның мақсаты:** - бөлім мамандарының кәсіби біліктілік деңгейінің төмен болуының нақты көріністерін, салдарын анықтап, біліктілігі мен кәсібилігін арттыруда қолдау көрсету.

### **Негізгі бөлім.**

Қайта құрылған Катонқарағай ауданының ішкі саясат, мәдениет, тілдерді дамыту және спорт бөліміне 2024 жылдың мамыр айына басшы болып тағайындалған кезде, бөлімде әлі де бұрынғы тәжірибелі мамандар жұмыс істеп отырған еді. Тамыз айынан бастап Үлкен Нарын ауданында бюджет бекітілген соң бұл мамандар Үлкен Нарынға ауыса бастады. Нәтижесінде бөлімге жұмысқа мемлекеттік қызметте мүлдем тәжірибесі жоқ жас мамандар келді. Сапалы кадрлардың жетіспеушілігі бірден сезілді. Білікті мамандарды іріктеу және жұмысқа тарту мүмкіндігі аз болды, шалғай жатқан ауданға білімді, білікті мамандардың қызығушылығы жоқтың қасы деуге болады. Жалақының аздығы да әсерін тигізбей қоймайды.

Бөлімге төрт басқармадан күнделікті көптеген тапсырмалар келеді, бөлімге қарасты бес коммуналдық мемлекеттік мекеме бар, аудандағы барлық мәдени-бұқаралық, спорттық шараларды ұйымдастыруға жауапты болғындықтан жұмыстың сапалы әрі уақытында орындалуы қиындады. Бұған себеп біріншіден - штат бірлігі жеткіліксіз, бөлімде төрт маман жұмыс жасайды, екіншіден – мамандардың кәсіби біліктілігі төмен, басшы тарапынан әр тапсырманы бірге орындап, үнемі қадағалап отыру қажет болды, үшіншіден - әрбір қызметкер өз міндеттерін зорға орындай алатындықтан, бұл оның басқа міндеттерді түсіну және орындау қабілетін тежейді, яғни, бір қызметкер түрлі себептермен жұмысқа шыға алмаған жағдайда, екінші қызметкер оның жұмысын жасауға қабілетсіз болып шықты. Бұл өз кезегінде бөлімнің жұмысын тежеп, басшыға үлкен жүктеме түсірді. Осы орайда басшы үшін жоғары кәсіби біліктілік пен бірін-бірі алмастыру қабілеті бар ұжым қалыптастыру қажеттілігі өзекті мәселе болып тұрды, демек өзгеріс керек.

Алдымен маған ұжымның мықты және әлсіз тұстарын анықтап алуым керек болды. Ол үшін свот талдауын жасадым. Сонымен, мықты жағымыз: басшылық тараптан өзгеріс жасауға жоғары қызығушылық бар; басшының өзгеріс жасауда тәжірибе және білімі бар; тәжірибесі жоқ болса да 70% мамандар үйренуге дайын; 70% мамандар ІТ дағдылары жоғары мамандар болғандықтан жаңа технологияларды тез меңгереді; ұжым жаңа қалыптасқандықтан өзгерістерге тез бейімделеді. Ұжымның

әлсіз жағы: 30 % мамандардың білімі және кәсіби деңгейлерінің төмен болуы(берілген тапсырмалар сапасыз және дер кезінде орындалмайды, бастамашылдық төмендеу);мамандардың 30 % -ының үйренуге деген ынтасының болмауы; уақыт тапшылығы: Өзара алмастыруды ұйымдастыру үшін қосымша оқыту мен уақыт қажет.Тапсырма өте көп,бос уақыт қалмайды. Келесі мүмкіндіктерімізді анықтап алдым: оқыту және тағылымдама жасау; тәлімгерлік арқылы үйрету; өзара аламасу үдерісін енгізу; корпоративтік рух күшейеді: командааралық өзара байланыс дамып, қызметкерлер арасында сенім мен ынтымақтастық артады. Өзара алмасу жүйесін енгізгенде ұжымда конфликттік және стресстік жағдайлар азаяды. Сонымен қатар, қандай қауіп-қатерлер болуы мүмкін:(30%)қызметкерлер үйренуге қарсы кедергілерді жасауы мүмкін; Алмастырылған қызметкерлердің жаңа рөлдегі тәжірибесінің жетіспеушілігі салдарынан жұмыс сапасы нашарлауы мүмкін; қызметкерлердің жүктемесі көбейеді: бір қызметкердің бірнеше рөлді игеруі жұмыс жүктемесін арттырып, стресстік жағдайлар туғызуы мүмкін; білікті кадрлар басқа ұйымға ауысуы мүмкін.

Кесте 1. ҰЙЫМНЫҢ ҚАЗІРГІ ЖӘНЕ БОЛАШАҚ ЖАҒДАЙЫ

		<b>Қазіргі күйі</b>	<b>Қалаған күйі</b>
1	Ұйым құрылымы/ структура организации	Бөлімбасшысы, 4 маман.	Өзгеріссіз қалады.
2	Басшының стилі, құзыреттіліктері	Басшының басқару стилі иәтуациялық, басшы жағдайға байланыс ты әртүрлі басқару тәсілде рін қолданады. Ұжымның жағдайы, қызметкерлердің тәжірибесі мен мақсаттарына қарай стиль дерді үйлестіреді	Демократиялық басқару стилі, қызметкерлердің пікірлеріне еске реді. Басшы ұжым мүшелерінің пікірі нескеріп, шешім қабылдауға оларды қатыстырады. Ашықтықты және ынтымақтастықты басшы лыққа алады. Кері байланысқа мән береді, ұжымның әрбір мүшесіне сенім артады.
3	Қызметкерлердің міне з құлықтары сипаттама сы (кәсіби көзқарастары, құзыреттіліктері)	Қызметкерлердің ынтасы т өмен, өзгерістерге қарсы тұру. Біліктілік деңгейі әртүрлі, көпшілігі тәжірибесіз.	Қызметкерлердің ынтасы жоға ры, өзгерістерге дайын. Білікті мамандар, үздіксіз даму мен оқуға ұмтылады
4	Ынталандыру, бағалау жүйелері, үйрету формалары	Ынталандыру жүйесі бар, объективті бағалау бар. Оқыту жүйесі әлсіз, қызметкерлердің біліктілігі нарттыруға көңіл бөлінбей ді.	Ынталандыру жүйесі тиімді, үздіксіз бағалау. Оқыту бағдарламалары, тренингтер, семинарлар жиі өткізіледі
5	Ұйымның корпоративтік мәдениетінің негізгі	Командалық жұмысқа аз көңіл бөлінеді, коммуникация шектеулі.	Ашық корпоративтік мәдениет, ынтымақтастыққа негізделген. Қызметкерлер арасында қары

тұстарын, құндылықтарын сипаттаңыз		М - қатынас пен команда рухыжоғары.
--	--	--

## Сурет 1. Қандай шешу жолдарын қарастырамыз?



**Алдымен өзгеріске дайындаламыз.** Мұндағы мақсат – өзгерісті және оның әсерін анықтау және өзгерістерді басқару стратегиясын әзірлеу. Шешім қабылдаушылар ұйымның өзгерістерге дайын екендігін бағалауы және қажетті ресурстарды анықтауы керек. Ұйымды өзгертуге қажетті ресурстар – бұл ұйымның құрылымын, процестерін, мәдениетін немесе стратегиясын тиімді өзгерту үшін қолданылатын құралдар мен мүмкіндіктер. Бұл ресурстарды үш негізгі категорияға бөліп қарастыруға болады: материалдық, адами және ұйымдастырушылық ресурстар.

Материалдық ресурстар ұйымды өзгерту барысында қажетті құрал-жабдықтар мен қаржылық мүмкіндіктерді қамтиды. Қаржы ресурстары: Жобаларды қаржыландыру (жаңғырту, оқыту, технологияларды енгізу); қызметкерлерді ынталандыру үшін қаржылық сыйақылар; жабдық сатып алу.

Адами ресурстар – өзгерістерді жүзеге асыратын, оны қолдайтын және енгізетін қызметкерлер мен басшылар.

Ұйымдастырушылық ресурстар - бұл ұйымның ішкі құрылымына, басқару жүйелеріне және мәдениетіне қатысты ресурстар. Өзгерістерді енгізу үшін ұйымның құрылымын қайта қарап, функцияларды қайта бөлу қажет. Жұмыстың икемділігін арттыру үшін мамандар арасында байланысты нығайту маңызды.

Келесі қадам - егжей-тегжейлі іс-қимыл жоспарын жасау. Ол тағайындалған рөлдер мен жауапкершіліктерді, коммуникацияны, оқыту жоспарларын және уақыт кестелерін қамтиды. Өзгерту процесі неғұрлым нақты жоспарланған болса, оны жүзеге асыру оңайырақ болады.

Тиімді байланыс кез келген өзгерістерді басқару процесінің табыстылығының кілті болып табылады. Кәсіпорындар өзгерістер туралы барлық мүдделі тараптарға, қызметкерлерге және мүдделі органдарға

хабарлауы керек, бұл өзгеріс не үшін қажет екенін, оның қалай жүзеге асырылатынын және күтілетін пайдаларды түсіндіреді.

Өзгерісті жүзеге асыру кезеңі жоспарланған өзгерту процесін орындайды. Ол өзгерістердің барлық аспектілерін басқаруды, сондай-ақ ауысу кезінде адамдарға қолдау көрсетуді қамтиды. Тренинг, коучинг және өзгерістерге қарсы тұру мәселесі өте маңызды. Басшы өзгеріс менеджері ретінде барлық қызметкерлердің өз міндеттерін тиімді орындауын қамтамасыз етуі керек.

Өзгеріс енгізілген сайын, прогресті бақылау, негізгі өнімділік көрсеткіштерін қадағалау, кері байланыс жинау және өзгерістің жоспарланған нәтижелерге қарай жылжып жатқанын қамтамасыз ету маңызды.

Келесі қадам - өзгерісті шоғырландыру, оның ұйымға толығымен біріктірілуін және мәдениеттің бір бөлігіне айналуын қамтамасыз ету. Іскерлік тәжірибені, ұйымдық құрылымдарды немесе жұмыс орнындағы ортаны өзгерту уақыт пен күшті қажет етеді. Бұл қымбат процесс. Өзгеріс менеджері ретінде басшыда көшбасшылық қабілет, қайрат пен күш-жігер болу керек.

Өзгеріс енгізілгеннен кейін оның әсерін тексеру маңызды. Бұл алға қойылған мақсаттарды бағалауды, ненің жақсы жұмыс істегенін және ненің жарамсыз екенін талдауды және алынған сабақтарды анықтауды қамтиды. Өзгерістерді тиімді басқару тек өзгерістерді жүзеге асыру ғана емес, сонымен қатар үздіксіз жетілдіру мәдениетін қалыптастыру болып табылады. Өзгерісті ұйымдық мәдениет пен тәжірибеге біріктіру жаңа өзгерістердің ұзақ мерзімді тұрақтылығын және интеграциясын қамтамасыз етеді.

### **Қорытынды**

Жоғарыда келтірілген мәселелерді негізге ала отырып, мәселеніңмынандай шешімдерін ұсынамын:

**Біріншіден**, үздіксіз оқыту жүйесін құру. Жүйелі түрде коучинг, тренингтер, семинарлар және кәсіби курстар ұйымдастыру.

**Екіншіден**, жеке даму жоспарларын құру арқылы әрбір қызметкердің біліктілігін арттыру.

**Үшіншіден**, мамандардың бірін-бірі алмастыру жүйесін қалыптастыру, қызметкерлердің міндеттерін кеңейтіп, олардың басқа әріптестердің жұмысын орындауға икемділігін дамыту.«Ротация жүйесін» енгізу: қызметкерлерді әртүрлі рөлдерге уақытша тағайындау.

**Төртіншіден**, қызметкерлердің кәсіби өсуіне және мансаптық дамуына қолдау көрсету, тәлімгерлік ұйымдастыру.

**Бесіншіден**, қызметкерлерді ынталандыру жүйесін жетілдіру. Жұмыс сапасын арттырған және қосымша міндеттерді орындаған қызметкерлерді материалдық немесе моральдық тұрғыдан ынталандыру.

**Алтыншыдан,** корпоративтік мәдениетті дамыту, ұжымдық игі дәстүрлер қалыптастыру, тимбилдинг іс-шараларын ұйымдастыру.

**Жетіншіден,** жұмыс жағдайын жақсартып, ыңғайлы орта қалыптастыру. Жұмысқа қажетті заманауи құрал-жабдықтармен қамтамасыз ету.

**Сегізіншіден,** икемді жұмыс кестесін құру, мамандардың жұмыс пен жеке өмір арасындағы тепе-теңдігін сақтауына жағдай жасау.

Бұл өзгерістер мамандардың біліктілігін ғана емес, жалпы бөлімнің жұмыс тиімділігін арттыруға көмектесетініне сенімдімін. Жоғары, сапалы жұмыс атқару жергілікті тұрғындардың атқарушы органға деген сенімін күшейтеді, халық пен билік арасындағы байланысты жақсартады. Ұжымның жұмыс сапасы артқан сайын әр қызметкердің жұмысқа деген ынтасы артады, өзін - өзі бағалауы жоғарылайды. Жұмыс сапасының жақсаруы нәтижесінде бөлім басшысының көрсеткіштері де жақсарады, бұл оның қызметіне жоғары бағалар мен қолдау әкеледі.

#### **Пайдаланылған әдебиеттер:**

1. Мемлекет басшысы Қасым-Жомарт Тоқаевтың «Әділетті Қазақстанның экономикалық бағдары» атты Қазақстан халқына Жолдауы, 2023 // <https://www.akorda.kz/kz/memleket-basshysy-kasym-zhomart-tokaevtyn-adiletti-kazakstannyn-ekonomikalyk-bagdary-atty-kazakstan-halkyna-zholdauy-18333>

2. Қазақстан Республикасының Еңбек кодексі. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K1500000414> Кодекс қызметкерлер мен жұмыс берушілер арасындағы еңбек қатынастарын реттейді, тараптардың құқықтары мен міндеттерін белгілейді, сондай-ақ еңбек қорғау, еңбек жағдайлары және әлеуметтік әріптестік нормаларын айқындайды.

3. Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет туралы заңы :<https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000416>

4. Сулейменова И.А. «Ұйымдағы өзгерістерді басқару», 2023