

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ ПРЕЗИДЕНТІНІҢ ЖАНЫНДАҒЫ МЕМЛЕКЕТТІК
БАСҚАРУ АКАДЕМИЯСЫ

Басқару институты

қолжазба құқығында

Аманбай Жансерік Аманбайұлы

**ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНДА МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТШІЛЕРДІҢ
БАҒАЛАУ ЖҮЙЕСІН ЖЕТІЛДІРУ**

«7M041 Бизнес және басқару» дайындық бағыты бойынша
«7M04110 – Адами ресурстарды басқару» білім беру бағдарламасы

Бизнес және басқару магистрі дәрежесін иелену үшін магистрлік жоба
«7M04110 – Адами ресурстарды басқару» білім беру бағдарламасы бойынша бизнес және
басқару ғылымдары»

Ғылыми жетекші



Шаяхметова Ш.Т., PhD

Жоба қорғауға жіберілді: 12 » 06 2023 ж.

Басқару институтының директоры



Гаипов З.С., с.ғ.д.

Астана, 2023

МАЗМҰНЫ

НОРМАТИВТІК СІЛТЕМЕЛЕР.....	3
БЕЛГІЛЕУЛЕР МЕН ҚЫСҚАРТУЛАР	4
КІРІСПЕ.....	5
НЕГІЗГІ БӨЛІМ	10
ҚОРЫТЫНДЫ.....	38
ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ДЕРЕККӨЗДЕР ТІЗІМІ.....	42
ҚОСЫМШАЛАР.....	45

Нормативтік сілтемелер

Осы магистрлік жобада келесі нормативтік актілерге сілтемелер пайдаланылды:

Қазақстан Республикасының Конституциясы: 1995 жылы 30 тамызда республикалық референдумда қабылданған.

Қазақстан Республикасының 2015 жылғы 23 қарашадағы № 416-V «Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы» Заңы.

Қазақстан Республикасының 2015 жылғы 24 қарашадағы № 418-V «Ақпараттандыру туралы» Заңы.

Қазақстан Республикасы Президентінің 2021 жылғы 26 ақпандағы № 522 «Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасын бекіту туралы» Жарлығы.

Қазақстан Республикасы Президентінің 2010 жылғы 19 наурыздағы №954 «Орталық мемлекеттік органдар мен облыстардың, республикалық маңызы бар қалалардың, астананың жергілікті атқарушы органдары қызметінің тиімділігін жыл сайынғы бағалау жүйесі туралы» Жарлығы.

Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2017 жылғы 17 қарашадағы №755 «Мемлекеттік қызметшілердің және дипломатиялық қызмет персоналының іссапарға баруының кейбір мәселелері туралы» қаулысы.

Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2017 жылғы 30 қарашадағы №799 «Қазақстан Республикасының 2025 жылға дейінгі Стратегиялық даму жоспарын бекіту және Қазақстан Республикасы Президентінің кейбір жарлықтарының күші жойылды деп тану туралы» Қазақстан Республикасының Президенті Жарлығының жобасы туралы» қаулысы.

Қазақстан Республикасы Президентінің 2022 жылғы 1 қыркүйектегі «Әділетті мемлекет. Біртұтас ұлт. Берекелі қоғам» Жолдауы.

Қазақстан Республикасы Президентінің 2019 жылғы 2 қыркүйектегі «Сындарлы қоғамдық диалог – Қазақстанның тұрақтылығы мен өркендеуінің негізі» Жолдауы.

Қазақстан Республикасы Президентінің 2020 жылғы 1 қыркүйектегі «Жаңа жағдайдағы Қазақстан: іс-қимыл кезеңі» Жолдауы.

Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі төрағасының 2018 жылғы 16 қаңтардағы №13 «Мемлекеттік әкімшілік қызметшілердің қызметін бағалаудың кейбір мәселелері туралы» бұйрығы.

Қазақстан Республикасы Президенті Әкімшілігінің Басшысының 2020 жылғы 22 мамырдағы № 20-01-38.20 «Қазақстан Республикасы Президенті Әкімшілігінің ведомстволық бағынысты мемлекеттік мекемелерінің азаматтық қызметшілерін аттестаттаудан өткізу қағидалары мен шарттарын бекіту туралы» бұйрығы.

Белгілеулер мен қысқартулар

АҚШ	- Америка Құрама Штаттары
Департамент	- Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері агенттігінің Жамбыл облысы бойынша департаменті
ЖАО	- Жергілікті атқарушы орган
ЖО	- Жамбыл облысы
КММ	- Коммуналды мемлекеттік мекемесі
ҚР	- Қазақстан Республикасы
ҚР МҚІА	- Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері агенттігі
ҚР ҚІжСЖҚІА	- Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істер және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі
ҚР ҰЭК	- Қазақстан Республикасының Ұлттық экономика министрлігі
НМИ	- Нысаналы мақсатты индикатор
ОАО	- Орталық атқарушы орган
КРІ	- Key Performance Indicators
PART	- Performance Assessment Rating Tool

Кіріспе

Қазіргі заманғы кәсіби мемлекеттік аппаратты қалыптастырудың негізгі құралдарының бірі мемлекеттік қызметшілер жұмысының тиімділігін бағалау жүйесі болып табылады. Бұдан басқа, бағалау жүйесі ведомстволық есептіліктің тиімділік көрсеткіштерін өлшеуден мемлекеттік қызметшілердің іс-әрекеттерінің тиімділігі мен келісімділігін және олардың жалпы әлеуметтік-экономикалық дамуға қол жеткізу үшін мемлекеттік органның жалпы стратегиясы мен елдің басымдықтарына сәйкестігін жан-жақты бағалауға назар аударылуы тиіс.

Дұрыс ұйымдастырылған бағалау іс-шаралары мемлекеттік қызметтегі ең талантты, ынталы, белсенді және білікті мамандарды тартуға және ұстауға жағдай жасайды, сондай-ақ мемлекеттік қызметшілерді өз білімдері мен дағдыларын жетілдіруге ынталандырады және олардың әлеуетін ашуға және барынша пайдалануға мүмкіндік береді.

Қазақстан Республикасының Президенті Қасым-Жомарт Кемелұлы Тоқаевтың 2022 жылғы 1 қыркүйектегі «Әділетті мемлекет. Біртұтас ұлт. Берекелі қоғам» атты Қазақстан халқына Жолдауында «Біздің қоғамда кәсіпқойлық пен еңбекқорлықтың жоғары бағалануы өте маңызды» деп атап өткен болатын [1].

2019 жылғы «Сындарлы қоғамдық диалог – Қазақстанның тұрақтылығы мен өркендеуінің негізі» Жолдауында: «Мемлекеттік қызметшілердің жұмыс сапасы мен нәтижелігін арттыру үшін кәсіби тұрғыдан дайындығы бар кадрларды тарту қажеттігін» [2], 2020 жылғы «Жаңа жағдайдағы Қазақстан: іс-қимыл кезеңі» Жолдауында: «Халық үніне құлақ асатын мемлекеттің» басты қағидаты – мемлекеттік аппарат азаматтар мүддесі үшін жұмыс істеуге тиіс» [3]. Осы орайда Мемлекет басшысының Жолдауында айтылған тапсырмалары бірінші кезекте жергілікті билікке қарата айтылып отыр деп пайымдауымызға болады.

Қазіргі уақытта Қазақстанда Қазақстан Республикасының Президенті Қ. Тоқаевтың бастамасымен мемлекеттік реформалар пакеті іске асырылуда.

Мемлекеттік басқарудың жаңа үлгісін құру арқылы «халық үніне құлақ асатын мемлекет» жүйесін қолданысқа енгізумен мемлекет пен қоғамның саяси диалогын кеңейтуге негіздеу бүгінгі күннің талабы деп ойлаймын.

Күн тәртібіндегі өзекті мәселелердің қатарында барлық азаматтар үшін өз құқықтары мен бостандықтарын іске асыруда тең мүмкіндіктер жасау, бизнес жүргізу үшін қолайлы жағдайларды қамтамасыз ету, сот жүйесін реформалау, партиялық-саяси өрісті жандандыру, азаматтық қоғам институттарын дамыту мәселелері тұр.

2019 жылдың ортасында азаматтарды шешім қабылдау деңгейінде басқаруға неғұрлым тығыз тартуды қамтамасыз еткен Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы ұлттық қоғамдық сенім кеңесінің құрылуы маңызды оқиға болды.

Мемлекеттік қызметтің алғашқы реформалары 2003 жылы, Қазақстан мемлекеттік қызметтің конкурстық-мансаптық моделіне көшкен кезде іске асырылды. Бұдан әрі 2005 жылы республиканың барлық облыстары мен ірі қалаларында сыбайлас жемқорлыққа қарсы күрес агенттігінің тәртіптік кеңестері құрылды, 2008 жылы мемлекеттік органдарды бағалаудың рейтингтік жүйесі енгізілді, барлық мемлекеттік органдар алдағы 3 жылға өз қызметінің стратегиялық жоспарларын әзірлеуге көшті.

2025 жылға дейінгі кезеңге арналған Қазақстан Республикасының стратегиялық даму жоспарына сәйкес мемлекеттік қызмет реформасы мемлекеттік қызмет үшін кадрларды іріктеудің тиімді жүйесін құру және мемлекеттік қызметшілерді даярлау жүйесін жетілдіру жолымен оны кәсібилендіруге бағытталатыны атап өтіледі [4].

Бүгінгі күні мемлекеттік қызметшілерді бағалау жөніндегі қызмет мынадай нормативтік-құқықтық құжаттар арқылы іске асырылады:

«Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы» 2015 жылғы 23 қарашадағы № 416-V Заңымен [5];

«Мемлекеттік әкімшілік қызметшілердің қызметін бағалаудың кейбір мәселелері туралы» Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі Төрағасының 2018 жылғы 16 қаңтардағы № 13 бұйрығымен [6];

«Мемлекеттік қызметшілер мен дипломатиялық қызмет персоналын іссапарға жіберудің кейбір мәселелері туралы» Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2017 жылғы 17 қарашадағы № 755 қаулысына өзгеріс енгізу туралы Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2022 жылғы 13 қыркүйектегі № 678 Қаулысымен [7];

Мемлекеттік қызметтің тиімді жүйесін қалыптастырудың әртүрлі аспектілері құқық, әлеуметтану, саясаттану және әлеуметтік ғылымдардың басқа салаларында зерттелді. Мұндай ғалымдар мен практиктердің жұмысы Қазақстанда мемлекеттік механизмнің қалыптасуын зерделеуге және оның қызметін жетілдіруге айтарлықтай көмек көрсетті.

«Жаңа Қазақстанның» қалыптасуындағы мемлекеттік басқару жүйесінің нәтижелілігі ең алдымен елдің жағдайын жақсартумен байланысты. Егер ол мемлекет пен қоғамның, әлеуметтік топтардың және әр адамның мүдделерін оңтайлы қорғау мәселесін ойдағыдай шешсе, мемлекеттік аппараттың жұмысын тиімді деп санауға болады.

Сондықтан, Қазақстанның мемлекеттік басқаруды жетілдірудің қазіргі кезеңіндегі өзекті мәселе мемлекеттік басқарудағы персоналды басқарудың тиімді жүйесінің әдіснамасын әзірлеу болып табылады. Мемлекеттік қызметшілер өз құзыреті, білімі, іскерлігі мен дағдылары шеңберінде барлық реформалар мен мемлекеттік бағдарламаларды іске асыратындықтан олардың қызметінің нәтижелілігі басты міндеттердің бірі болып табылады.

Мемлекеттік қызметшілер қызметінің тиімділігі қызметкердің белгіленген міндеттерді орындаудағы және оң қоғамдық нәтижеге қол жеткізудегі табыстылығымен, сондай-ақ белгіленген міндеттерді орындауға

жұмсалатын шығындар теңгерімімен, белгілі бір міндеттерді орындауға жұмсалатын шығындармен, қызмет нәтижесінде алынған нәтижелермен расталатын қызметкердің құзыретіне негізделеді.

Бүгінгі таңда «Жаңа Қазақстан» мемлекеттік аппаратының пәрменді қалыптасуының алғышарты ретінде жоғары кәсіби дағдыларымен ғана емес, сонымен қатар жоғары моральдық-этикалық қасиеттерімен, ұйымдастырушылық мәдениетімен, оның мемлекет мүддесіне адалдығымен және құқыққа қайшы әрекеттер жасауға төзімділігімен ерекшеленетін мемлекеттік қызметшінің мүлдем бірегей түрін тәрбиелеу қажет.

Сондай-ақ, мемлекеттік қызметшілердің халықтың сенімі сияқты нәтижелілік индикаторын белгілеу қажет. Себебі қоғамдық сенім демократияның маңызды аспектілерінің бірі ретінде қарастырылады.

«Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы» Заңына сәйкес мемлекеттік қызметшілерді аттестаттау олардың азаматтық қызметтің алмастырылатын лауазымы үшін кәсіптік жарамдылығын айқындау мақсатында жүргізіледі, аттестаттау комиссиясы құрған арнайы бағалау жүргізіледі, онда кәсіптік білім мен дағдылардың деңгейі, жұмыс тәжірибесі, өтілі мен сапасы, жоғары кәсіптік қызметтің нәтижелілігі айқындалады. [5]

Тексерудің барлық тетігін регламенттейтін негізгі заңнамалық заң актісі «Қазақстан Республикасы Президенті Әкімшілігінің ведомстволық бағынысты мекемелерінің азаматтық қызметшілерін аттестаттаудан өткізу ережелері мен шарттарын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Президенті Әкімшілігі Басшысының бұйрығы болып табылады, онда барлық қызметкерлерге тұтас көзқарас қолданылатыны атап өтіледі [8].

Мотивациялық бөлікте мемлекеттік қызметкер үшін барлық негізгі ынталандыруларды қамтиды және оларды белгілі бір алгоритм бойынша кезектестіре отырып, мотивация процесін үздіксіз етеді, бұл өте маңызды, өйткені мотивацияның үзілуі еңбек кірістерінің нөлдік өсуіне әкеледі. Сондықтан мемлекеттік қызметшінің тиімді мансаптық өсуі және еңбек табысының ұлғаюы үшін, әдетте, қызметкер бейімделу кезеңдерінен өтетін 4-5 жыл, еңбек табысының өсуі болып табылатын мансап сатысы бойынша уақтылы және озық ілгерілеуді қамтамасыз ету өте маңызды.

Сондай-ақ, жалпы мемлекеттік қызметшілердің жұмысын бағалаудың тұтас тұжырымдамасының болмауында қиындықтар байқалады. Мемлекеттік құрылымдардың қызметкерлерін ведомстволық тексеру нәтижеліліктің жоғары тиімді параметрлерін негіздеудің әдістемелік алгоритмін көздейді, бұл олардың құзыретіне сәйкес жалпымемлекеттік құқықтық тәртіптің міндеттері мен мақсаттарын әзірлеу процесінде жаңа басқару шешімдерін шығару үшін елеулі ақпарат алуға мүмкіндік береді.

Қазақстан Республикасының 2025 жылға дейінгі кезеңге арналған стратегиялық даму жоспарында мемлекеттік қызмет реформасы мемлекеттік қызмет үшін кадрларды іріктеудің тиімді жүйесін құру және мемлекеттік қызметшілерді даярлау жүйесін жетілдіру жолымен оны кәсібилендіруге бағытталатыны атап өтіледі [4].

Мемлекеттік аппараттың басты міндеті мемлекеттік қызметшілердің жоғары нәтижелілігі мен олардың құзыреттіліктерін дамытуға бағытталған іс-шаралар кешені деп есептеуімізге болады.

Сонымен қатар, ҚР-да мемлекеттік қызмет әкімшілік реформалардың аясында дамудың жаңа кезеңіне аяқ басып отыр. Ондағы негізгі шаралар мемлекеттік басқару процестерін тиімді жетілдіру жолдары мен мемлекеттік көрсетілетін қызметтер сапасын одан әрі жақсартуға, мемлекеттік қызметшілердің кәсібилік деңгейін арттыруға, мемлекеттік аппарат қызметінің нәтижелілігін барынша нығайтуға бағытталып келеді.

Кеңес Одағы ыдырағаннан кейін, посткеңестік кезеңдегі қоғамдық өмірдің барлық аспектілерін қайта құру барысында мемлекеттік-басқару функциялары қайта бөлінді. Мемлекеттік органдардың жаңа жүйесі мен құрылымы және әкімшілік басқарудың жаңа формасы құрылды.

Аталған өзгерістер 1993-1995 жылдары қабылданған Қазақстан Республикасының Конституциясында және конституциялық ережелерді іске асыру үшін әзірленген өзге де заңнамалық актілерде өзінің заңнамалық ресімделуінен орын алды [9].

Негізінде, мемлекеттік қызметтің қалыптасуының бірінші кезеңі ХХ ғасырдың 90-шы жылдардың ортасынан бастау алды. КСРО-ның қайта құрылуына байланысты азаматтық қоғамның белсенді мүшелері ел экономикасының нарықтық қатынастарға көшуіне, тәуелсіз Қазақстанның мемлекеттік құрылысының жаңа мақсаттары мен басымдықтарына сәйкес келмейтін мемлекеттік қызметті реформалау туралы айта бастады. Сол кездің өзінде жалпы мемлекеттік басқаруды және мемлекеттік қызметті реформалау жолдарын белсенді іздеу жүргізілді. Онда мемлекеттік аппарат пен жалпы мемлекеттік қызмет мәселелері қамтылды.

Мемлекеттік қызметтің кадрлық корпусының кәсіби деңгейін төмендетуге жол бермеу ғана емес, сонымен қатар оны арттыруға, еңбек әлеуетін неғұрлым ұтымды пайдалануға қол жеткізу маңызды. Демек, мемлекеттік қызметшілердің іскерлік деңгейіне, прогрессивті бағдарына және адамгершілігіне, олардың қызметтік міндеттері инновациялық тәсілге демократиялық, құқықтық, әлеуметтік мемлекеттің қалыптасу серпініне көп дәрежеде тәуелді екенін ұғыну және үнемі есте сақтау қажет деп пайымдаймыз.

Жоғарыда айтылғандарды ескере отырып, мемлекеттік әкімшілік қызметшілердің бағалау жүйесіне талдау жасау арқылы оның деңгейі әлі де қоғам мен мемлекеттің қажеттіліктеріне толық сәйкес келмейтінін көрсетеді деп пайымдаймын. Бұл ретте, елдің саяси және әлеуметтік экономикалық дамуының қазіргі жағдайлары қоғамның қажеттіліктері арасындағы қайшылықтардың бар екендігін және мемлекеттік органдардың саяси және экономикалық процестерге ықпалын барынша нығайту қажеттігі туындауда.

Жобаның мақсаты. Қазақстан Республикасының мемлекеттік әкімшілік қызметшілерінің қызметін бағалаудың ғылыми-теориялық негіздерін, халықаралық тәжірибесін және Қазақстандағы қазіргі ахуалды зерттеп, оларды жетілдіру бойынша практикалық ұсынымдар әзірлеу.

Жобаның міндеттері:

- мемлекеттік қызметшілердің қызметін бағалау әдістерінің теориялық негізін зерттеу;
- мемлекеттік қызметшілердің қызметін бағалау әдістерінің қазақстандық және шетелдік бағалау тәжірибесін зерттеу;
- бағалау жүйесінің мемлекеттік қызметшілердің кәсіби дамуына ықпал етуінің тиімділігі;
- Жамбыл облысының мемлекеттік қызметшілері бағалауының жай-күйіне талдау жүргізу;
- мемлекеттік қызметшілердің бағалау әдістерін жетілдіру үшін практикалық ұсынымдар әзірлеу.

Зерттеу объектісі. мемлекеттік қызметшілердің қызметін бағалау барысында туындайтын қоғамдық қарым-қатынастар.

Зерттеу пәні. мемлекеттік қызметшілердің қызметін бағалау жүйесі.

Зерттеу әдісі. магистрлік жобаны жазу барысында теориялық талдау, салыстыру, жүйелік, құрылымдық-функционалдық және т.б. сияқты жалпы ғылыми әдістер қолданылды. Әдістемелік негіз ретінде жалпы ғылыми сапалық және сандық зерттеу әдістері, талдау, салыстыру және бақылау әдістері алынды.

Зерттеуден күтілетін нәтиже. Эмпирикалық зерттеу нәтижесінде алынған деректер мен жүргізілген талдау жұмыстары нәтижесінде мемлекеттік мемлекеттік қызметшілерінің бағалау жұмыстарының цифрлық тұрғыдан ұйымдастырушылықты қамтамасыз етуді жетілдіру жөніндегі ұсынымдар, тиімді бағалау жүйесін құру жөніндегі нақты құралының жобасын ұсыну.

Зерттеудің теориялық және әдіснамалық базасы:

Мемлекеттік қызметшілердің қызметтегі нәтижелілігін бағалау және ынталандыру саласындағы шетелдік және отандық авторлардың жұмыстарына, салыстырмалы отандық және халықаралық зерттеулер материалдарына, Қазақстанның нормативтік құқықтық базасының деректеріне, мемлекеттік органдардың ресми интернет-сайттарынан алынған ашық түрде жарияланған ақпаратқа негізделеді.

Негізгі бөлім

Әдебиеттерге шолу

Магистрлік жобаны жазу барысында мемлекеттік қызметшілердің қызметін бағалау және олардың біліктілігін арттыруға бағытталған нормативтік-құқықтық актілерді, сонымен бірге шетелік және қазақстандық ғалымдардың еңбектері қаралып, зерделенді.

Еліміз үшін «Қазақстан – 2050», «100 нақты қадам» секілді институтционалдық реформалар және бұдан өзге де стратегиялық, бағдарламалық құжаттар мемлекеттік қызметшілердің кәсібилігін арттыруды, қызметінің нәтижелігін ұштауды көздейді.

Осы ретте, мемлекеттік қызметшілердің қызметін жетілдіру мақсатында дамыған мемлекеттердің озық тәжірибесін зерделеп, кәсіби құзыреттіліктерін нығайтуға бағытталған шараларды қабылдауымыз қажет.

Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқарудың жаңа моделі орын алды деп айтуға болады. Қазақстан Республикасы Президентінің мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасына сәйкес, мемлекеттік аппаратта жоғары стандарттарға сәйкес келетін құзыреттер мен кадр әлеуетінің болуы мемлекеттік басқаруды сервистік бағдарланған модельге трансформациялаудың негізгі шарты болып табылатындығы айтылған. Сонымен қатар, мемлекеттік қызметтің және тұтас экономиканың бүкіл саласының кадрлық әлеуетін арттыру үшін азаматтардың әлеуетін ашу және өсіру жүйесін енгізу қажет, ол елдік деңгейде таланттарды анықтауға және дамытуға мүмкіндік береді деп көрсетілген [10].

Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызмет жүйесі Қазақстан Республикасы Конституциясының 33-бабының 4-тармағымен бекітілген. Мемлекеттің негізгі заңында азаматтарының мемлекеттік қызметке қол жеткізуге тең құқығы мен мемлекеттік қызметші лауазымына үміткерге тек лауазымдық міндеттердің сипатына байланысты талаптар қойылатыны белгіленді [9].

«Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы» Қазақстан Республикасының Заңы еліміздегі мемлекеттік қызметтің негізін қалады. Зерттеу үшін мемлекеттік қызметшілердің қызметін бағалауды қарастыратын осы Заңның 33-бабының нормаларына түсініктеме қызығушылық тудырады: «мемлекеттік қызметшілердің жұмысының тиімділігі мен сапасын анықтау мақсатында олардың қызметіне бағалау жүргізіледі. Өткізу тәртібі мен мерзімдері мемлекеттік қызметшілердің қызметін бағалауды уәкілетті органның ұсынуы бойынша Қазақстан Республикасының Президенті айқындайды. Мемлекеттік қызметшілердің қызметін бағалау нәтижелері бонустар төлеу, көтермелеу, оқыту, ротациялау, мемлекеттік лауазымын төмендету не жұмыстан шығару жөнінде шешімдер қабылдау үшін негіз болып табылады» [5].

Мемлекеттік әкімшілік қызметшілердің қызметін бағалауды мемлекеттік лауазымдарға тағайындалатын және мемлекеттік әкімшілік лауазымдардан босатылуға құқығы бар мемлекеттік қызметшілер яғни «А» корпусының қызметкерлері жүргізеді. «А» және «Б» корпусының мемлекеттік әкімшілік қызметшілерінің қызметін бағалау әдістемесін құзыретті органдар бекітеді. Әр түрлі деңгейдегі кадр комитеттерінің шешімдеріне сәйкес мемлекеттік қызмет жүйесіне сәйкестік немесе сәйкессіздік стандарттары беріледі, осыған байланысты жоғарылату, көтермелеу, жұмыстан шығару сияқты шешімдер қабылданады. ҚР Мемлекеттік қызметі туралы заңнамасының нормалары негізінде бағалаудың рәсімдік тәртібі осындай [6].

«Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Президентінің 2021 жылғы 26 ақпандағы № 522 Жарлығына сәйкес түбегейлі өзгерістер енгізілді. Тұжырымдама «мемлекеттік басқару жүйесінің жаңа құндылықтары іріктеу кезеңінде ғана емес, мемлекеттік қызметшілер қызметінің тиімділігін бағалау кезінде де мемлекеттік қызметтегі персоналды басқару процестерін одан әрі жетілдіру үшін түпкілікті бағдар болуға тиіс» деп көрсетілген болатын [10].

Осыған байланысты бағалау жүйесі жаңа құндылықтарға сәйкес келетін қызметкерлерді анықтауға, сақтауға және ынталандыруға бағытталуы керек. Бағалау жүйесін мүлдем жасырын және тек электронды түрде іске қосу ұсынылады. Бұл жаңа ережелер жұмыс тиімділігін бағалау кезінде объективті және тәуелсіз болуға көмектеседі.

Біз қолда бар нормативтік құқықтық актілер кешенін (шамамен 15 заң және заңға тәуелді актілер) келесі критерийлер бойынша топтастырдық:

- Әкімшілік мемлекеттік қызметшілердің функционалдық қызметі;
- Мемлекеттік билік жүйесіндегі мемлекеттік қызметшілердің орны мен рөлі;
- Этикалық сипаты тұрғысынан;
- Мемлекеттік қызметке кіру, өткеру және тоқтату туралы;
- Мемлекеттік қызметшілердің қызметінің нәтижелілігін бағалау әдістері.

Нормативтік-құқықтық құжаттардың бұл жиынтықтары мемлекеттік қызметтің және кадрларға ортақ қатысы бар. Алайда, олардың ішінде «Б» корпусы мемлекеттік әкімшілік қызметшілерінің қызметін бағалаудың 2018 жылғы 16 қаңтардағы үлгілік әдістемесі нысаналы мақсаты бар, ол мемлекеттік органның ерекшелігін ескере отырып, мемлекеттік қызметшінің кәсіби жұмысын бағалау үшін әзірленген [6].

Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері агенттігі мемлекеттік қызмет саласында басшылықты жүзеге асыратын мемлекеттік орган болып табылады. Осы Заңға тәуелді актіде біз үшін Агенттіктің мемлекеттік әкімшілік қызметшілерге қатысты негізгі міндеттері қызығушылық тудырады, мұнда «А» және «Б» корпусы мемлекеттік әкімшілік қызметшілерінің қызметін бағалау әдістемесін бекіту басты орын алады.

Ереже жұмыс тиімділігін бағалауды анықтауда нормативтік негізді құрайды. Жалпы, нормативтік-құқықтық актілер кешенін зерделеу және олардың мемлекеттік қызметті реттейтін өзара іс-қимылы жеке құқықтық институтқа мемлекеттік қызмет институтына, атап айтқанда мемлекеттік әкімшілік қызметшілерге құқықтық актілердің жиынтығын айқындайды. Мемлекеттік басқару және мемлекеттік қызмет саласындағы заңнама қазіргі уақытта Қазақстанда қуатты мемлекет құрудағы басты мақсаттар мен міндеттерді лайықты орындайтын мемлекеттік әкімшілік қызметшілер институты құрылғанын және толық жұмыс істейтінін бекітуге мүмкіндік береді.

Тарихи тұрғыдан алып қарағанда, мемлекеттік қызметтің жаңа моделі 2011 жылғы Тұжырымдама негізінде енгізіле бастады. Мемлекетімізді дамытудың 2030 жылға дейінгі Стратегиялық бағдарламасында қаралған кәсіби мемлекеттік қызметшілер корпусын құру қажет болды. Оны іске асыру үшін «Қазақстан Республикасының мемлекеттік басқару жүйесін одан әрі жетілдіру жөніндегі шаралар туралы» Қазақстан Республикасы Президентінің 2014 жылғы 6 тамыздағы Жарлығымен Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері және қарсы іс-қимыл сыбайлас жемқорлық агенттігі құрылды. 2015 жылдың желтоқсанынан бастап мемлекеттік қызмет істері министрлігі құрылды, ол 2016 жылдың 13 қыркүйегіне дейін жұмыс істеді және қайтадан агенттік болып қайта құрылды [10].

Ғылыми-құқықтық ойды қалыптастыру мен мемлекеттік қызметшілерді оқытудың, мемлекеттік органдар үшін кадрлар даярлаудың бастауында көптеген ғалымдар мен саяси қайраткерлер атап айтқанда, Е. В. Терентьева, И.Ф. Зайнетдинова, А. Байменов, Р.Мұхаев, В. И. Жилцов, В.В.Черепанов, К.Номден, Я. Болек пен Л. Мур елеулі еңбек етті.

Е. В. Терентьеваның пікірінше, мемлекеттік қызметшілердің қызметін бағалау критерийлерін зерделеу олардың негізгі блоктарын анықтауға мүмкіндік береді деп көрсеткен. Мемлекеттік қызметшілерді бағалау критерийлердің үш блогы негізінде жүргізіледі. Бірінші блокта аттестатталушының біліктілік талаптарына (жұмыс өтілі, білімі, ғылыми дәрежесі, біліктілігін арттыру және т.б.) сәйкестік дәрежесін бағалауға мүмкіндік беретін критерийлер бар. Бұл критерийлер мемлекеттік қызметшілерге арналған аттестаттау парағында қамтылған. Екінші блокта бағалау критерийлері болуы керек мемлекеттік қызметшінің кәсіби қызметі (жобаларға қатысу, тапсырмаларды орындау және т.б.). Үшінші блок қолданыстағы бағалау жүйесінде жоқ қызметкердің жеке қасиеттерін бағалауға бағытталуы керек. Бұл критерийлер мемлекеттік қызметшілерге арналған аттестаттау парағында қамтылған [12].

Ал, И.Ф. Зайнетдинованың көзқарасы бойынша мақсаттар бағалаудың әдісі-жоспарланған мерзімде қойылған мақсаттардың орындалуын анықтауға мүмкіндік беретін қызметкердің қызметін бағалаудың ең танымал және тиімді әдістерінің бірі [13].

Оны қолданудың тиімділігі нақты тұжырымға, қойылған мақсаттардың өлшемділігі мен нақтылығына және олардың ұйымның стратегиялық

мақсаттарымен байланысына тікелей байланысты. Мұндай тәсілмен әрбір қызметші ұйымның стратегиялық индикаторларына қол жеткізудегі өз рөлі мен жауапкершілігін анық түсінуі тиіс.

Мемлекеттік қызметшілер қызметінің бағалау жүйесіндегі маңызды қадамдардың бірі олардың құқықтық қорғалуы болып табылады. Бұл мәселені А.Байменов «Мемлекеттік қызмет. Халықаралық тәжірибе. Қазақстандық модель» ғылыми зерттеуінде көрсеткен болатын. Мемлекеттік қызмет институтының қазақстандық моделін қалыптастырудың бастауында бола отырып, ол мемлекеттік қызмет туралы Заңның нормаларында нақтыланған және одан әрі дамыған заңнамалық және әлеуметтік қорғаудың арнайы нормаларын бекітуге ықпал етті [14].

Жоғарыда айтылғандарға сәйкес мемлекеттік қызметшілердің басшыдан міндеттер мен қызметтік міндеттердің көлемін дәл анықтауды және жеке қадір-қасиетін құрметтеуді талап ете алатынын атап өтті.

Осы тармақтардың барлығы бағалаудың объективтілігі мен жұмыс көрсеткіштеріне әсер етеді. Тұжырымдамалық зерттеуді Р.Т.Мұхаев жүргізді, ол қазіргі заманның қауіп-қатерлері мен сын-қатерлері кәсіби мемлекеттік қызметшілер мен басшылардан түбегейлі жаңа қасиеттер мен дағдыларды талап ететінін атап өтті. Автор оларды саясат, басқару, конфликтология, саяси талдау, шешім теориясы саласындағы іргелі біліммен қаруландыру керек екенін анықтайды.

АҚШ-ты қоса алғанда, жеті шет елдің мемлекеттік қызмет үлгілерін зерттеген автор Р.Т. Мұхаевтың пікірімен келіспеуге болмайды. Автордың жалпы тұжырымы барлық жерде мемлекеттік қызметтердің басты міндеті азаматтардың мүдделерін қанағаттандыру болып табылады деген пікір болып табылады [15].

Бұл жағдайда В. И. Жилцовтың жұмысы үлкен қызығушылық тудырады, ол мемлекеттік қызметшілердің тиімділік көрсеткіштерін анықтау кезінде шешілетін міндеттерге, стандарттау дәрежесіне, мемлекеттік қызметшілер қызметінің функционалдық ерекшеліктеріне байланысты бірқатар маңызды факторларды ескеру қажет деп санайды [16].

В.В.Черепанов өзінің зерттеуінде «Ресей Федерациясының Мемлекеттік қызмет жүйесі туралы» қолданыстағы заңнамасы «мемлекеттік қызметші» ұғымын екі түрде бөліп көрсетеді: «федералды мемлекеттік қызметші» және «Ресей Федерациясының субъектісінің мемлекеттік қызметшісі». Бұдан әрі заңнаманы талдай отырып, ол мемлекеттік қызметке қатысты тиімділіктің негізгі терминологиялық ұғымдарын еш жерде келтірмейді [17].

К.Номден Еуропалық Одаққа мүше елдерде мемлекеттік қызметте кадрларды басқару саласындағы реформаларды жүргізу тәжірибесін зерттей келе, қазіргі заманғы мемлекеттік қызметтегі кадрларды басқару тек әкімшілік парадигмаға – «органдарды басқаруға», яғни ережелер мен стандарттарды нақты әзірлеуге негізделеді деп түсіндіреді. Бұл жағдай көптеген Еуропа елдеріне, атап айтқанда Франция, Бельгия осы секілді тағы да басқа елдерге тән екендігін атап өткен [18].

Сонымен бірге, К. Номден адам ресурстарын басқару – бұл компоненттердің біртұтас жүйесі болып табылады деп пайымдаған. Бұл бір жағынан қоғам мен қызметшінің қажеттіліктеріне осы қоғамның бөлігі ретінде баса назар аударуды, ал екінші жағынан мемлекеттік қызметшінің нәтижелігін бағалауды және жалпы мемлекеттің қажеттіліктерімен салыстыруды білдіреді.

Я. Болек пен Л. Мур мемлекеттік қызметшінің қызметін бағалау кезінде тиімділіктің интегралды көрсеткішін қолдануды ұсынады, ол жалпы мемлекеттік басқарудың тиімділігі мен сапасын, жұмсалған уақытты, белгісіздікке бейімделу қабілетін, уақыт шығындарын және т.б., сондай-ақ бөлінген ресурстарды пайдалану тиімділігін қамтиды. Тиісінше, бұл тәсіл тек ресурстарға және сапа стандарттарын сақтауға баса назар аудара отырып, клиентке бағдарлануға және қызмет көрсету деңгейіне бағытталмайды [19]. Сонымен қатар, мемлекеттік басқарудың және лауазымды тұлғалардың қызметтік міндеттерінің тиімділігін бағалау үшін интеграцияланған көрсеткіштерді пайдалану ұсынылады. Олар бұл көрсеткішті техникалық тиімділіктің (менеджменттің) интегралды факторы деп атайды.

Олардың пікірінше, техникалық тиімділік белгілі бір функцияларды орындауға жұмсалған уақытқа, орындалатын жұмыстың сапасына, ресурстардың барлық түрлерін (қаржылық, адами, материалдық) тиімді пайдалануға және бөлуге байланысты. Бұл тәсіл мемлекеттік және муниципалдық қызметтердің техникалық аспектілеріне, сәйкестікке, стандарттарға және тұтынушыларға және қызмет көрсету деңгейіне емес, ресурстарды тиімді пайдалануға бағытталған [13].

Өз кезегінде А.Я.Кибанов пен И.А.Баткаева мемлекеттік қызметшілердің тиімділік критерийлерінің үш түрін анықтаған: жеке қасиеттер; қызметтік міндеттерді орындау сапасы; лауазым талаптары мен кәсіби қызметтің ерекшеліктері ескерілген жеке құзыреттіліктер [20].

Сонымен қатар, орталық орынды жалпы (барлық лауазымды тұлғалар үшін әзірленген) және арнайы (тері мемлекеттік мекемесінің жұмыс ерекшеліктеріне байланысты) көрсеткіштер алады.

Сондай-ақ, мемлекеттік қызметшілердің қызметтік қызметінің нәтижелерін жыл сайынғы бағалау рәсімінің тиімділігін ресми заңнаманың басқа ережелеріне мағыналы сәйкестігі тұрғысынан да, бағалаудың ықтимал нәтижелерін толық қамтуды, қызметтік қызмет нәтижелеріне негізделген «сыйақының» пропорционалдылығын қамтамасыз ету, мемлекеттік қызметшілерді өздерінің қызметтік қызметін жетілдіруге ынталандыру тұрғысынан реттеу туралы айтылған.

Мемлекеттік қызметті жетілдіру үдерісіндегі басты мәселелердің бірі, басқалармен қатар, олардың сыйақыларына әсер ететін мемлекеттік қызметшілердің жұмыс істеуін бағалау әдістерін енгізу болып табылады. Қызметкерлердің қызметін бағалау мынадай тиімділік критерийлері бойынша жүргізілуі мүмкін: қойылған міндеттерге сәйкес жұмыс нәтижелеріне қол жеткізу, біліктілік, практикалық дағдылар, коммуникативтік дағдылар, командада жұмыс істей білу, көшбасшылық қасиеттер, инновациялар.

Қазіргі уақытта мемлекеттік қызмет жүйесін функционалдық ұйымдастырушылық регламенттеу және оңтайландыру, мемлекеттік қызметшілердің кәсіби қызметтік қызметін регламенттеудің критериалды негізгі қажеттілігі туындады.

Орталық мемлекеттік атқарушы органдар мен жергілікті атқарушы мемлекеттік органдары қызметінің көрсеткіштері мен критерийлері неғұрлым нақты және өлшемді болып айқындалса, солғұрлым тиімді болады.

Зерттеу әдістері

Зерттеу әдістерінен теориялық талдаудың, салыстырудың, жүйелік және құрылымдық-функционалдық талдаудың, ғылыми-танымал әдістерін қолданылды. Теориялық талдау арқылы мемлекеттік әкімшілік қызметшілердің тиімділігін бағалау әдісімен байланысты бірқатар мәселелердің мәні зерттеліп, оны шетелдік модельдермен салыстыру жүргізілді.

Сонымен қатар, әлеуметтану ғылымының әдістерінің бірі сауалнама жүргізу арқылы «Жамбыл облысы әкімі аппаратының» КММ мысалында және практикалық материалды өңдеу кезінде пайдаланылған сандар мен пайыздарға статистикалық талдау әдістері, орташа арифметикалық деректерді есептеу әдістері қолданылды.

Жүйелік әдіс жобадағы қарастырылып отырған мәселені жан-жақты қарастыруға және оның мемлекеттік басқару жүйесіндегі рөлін анықтауға мүмкіндік берді. Осылайша мемлекеттік қызмет саласындағы нормативтік құқықтық актілер кешенін типологиялау жүргізілді.

Жүйелік-функционалдық талдау әдісін пайдалана отырып, мемлекеттік қызмет саласындағы персоналды басқару мәселелері, сондай-ақ мемлекеттік қызметшілердің олардың қызметінің ерекшелігіне қарай бағалауға және аттестаттауға бағытталған уәкілетті органдардың жұмысы жүйеленді. Осы әдістің көмегімен мемлекеттік органдардың құзыреттері және мемлекеттік қызметшілердің жұмысын бағалау үшін көзделген функциялар айқындалады.

Зерттеу шеңберінде мемлекеттік қызметшілердің жұмыс нәтижелілігін бағалау әдістерін жетілдіру және нақты ұсыныстарды әзірлеу үшін персоналды басқару қызметінің басшылары арасында сұхбат жүргізілген болатын.

Сұхбат нәтижесінде персоналды басқару қызметі басшыларының бағалаудың мемлекеттік басқару жүйесіндегі белгілі бір факторлармен байланыстыратын тәсілдер анықталды:

1. Көшбасшылық тұжырымдамасына негізделген тәсіл. Көшбасшылық дағдылар, басқару стилі, менеджерлердің жеке қасиеттері, тапсырмалардың орындалуын бағалау тиімді ұйымдастырудың негізі болып табылады.

2. Вебер рационалды бюрократиясы. Осы тәсіл тұрғысынан билік құрылымдарының нәтижелі қызмет атқаруы үшін қажетті алғышарттар құрылымның нақты иерархиясы, мемлекеттік қызметшілердің кәсіби қызметін функционалды мамандандыру және реттеу болып табылады.

3. Өмірлік цикл теориясы. Бұл тәсіл мемлекеттік басқарудың тиімділігі Тұрақты және циклдік түрде қалыптасатын коалициялардың немесе билік органдарындағы ықпал ету топтарының ықпалына байланысты деп болжайды.

4. Кәсіпқойлық тұжырымдамасы. Бұл жағдайда тиімді қызмет шенеуніктердің кәсібилігі мен құзыреттілік деңгейіне тікелей байланысты.

5. Экономикалық тәсіл мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін арттыруды ведомстволар арасында бәсекелестік тетігінің болуымен, инновацияларды енгізумен, сондай-ақ саяси және мемлекеттік органдардың салық төлеушілер алдындағы әлеуметтік есептілігі.

6. Экологиялық тәсіл. Бюрократия қызметінің нәтижелері сыртқы ортаның сипатына және мемлекеттік органдардың осыған бейімделу мақсатында өзгерістер мен инновацияларды басқару қабілетіне байланысты өзгерістер.

7. Сапаны басқару тұжырымдамасы. Осы Тұжырымдама шеңберінде басқару органдарында процестер мен мемлекеттік қызметтерді тұрақты жетілдіру жүйесін құруға басты назар аударылады; осы қызметке мемлекеттік қызметшілерді тарту, олардың шығармашылық әлеуетін барынша пайдалану және топтық жұмыстарын ұйымдастыру.

Жоғарыда аталған тәсілдерді талдау тиімділіктің екі негізгі түрін ажыратуға мүмкіндік береді: экономикалық және әлеуметтік, бір-бірімен тығыз байланыста. Осылайша, зерттеу аясында автор осы көзқарасты ұстанады және мемлекеттік қызметшілер қызметінің тиімділік негіздерін зерттеу сол әдіснамалық тәсілге негізделген.

Талдау және зерттеу нәтижелері

Мемлекеттік қызметшілердің қызметін бағалаудың шетелдік тәжірибесін талдау арқылы әртүрлі елдерде бағалаудың сан түрлі әдістерін қолданылатынын, бірақ олардың барлығы мемлекеттік қызметтердің сапасын және мемлекеттік аппарат жұмысының нәтижелігін арттыруға бағытталғанын көрсетіп отыр.

Мемлекеттік қызметшілердің қызметін бағалаудың халықаралық тәжірибесін талдау арқылы көптеген батыс елдерінің бұл мәселеге көп көңіл бөлетінін көрсетті.

Эстония өзінің мемлекеттік басқару жүйесі аясында мемлекеттік қызметкерлерді бағалайды. Бағалаудың негізгі құралдары болып:

Мақсатты жоспарлау: мемлекеттік қызметкерлер белгілі бір мерзім ішінде қол жеткізуге болатын мақсаттар мен тиімділік көрсеткіштерін белгілейді. Бұл қызметкерлердің өз міндеттерін қаншалықты сәтті орындайтынын және алға қойған мақсаттарына жететінін бағалауға мүмкіндік береді.

360 градустық кері байланыс: Эстония 360 градустық кері байланыс әдісін қолданады, онда бағалауды тек басшылар ғана емес, әріптестер,

бағыныштылар және клиенттер де жасайды. Бұл мемлекеттік қызметшілердің кәсіби дағдылары мен құзыреттерін жан-жақты бағалауды қамтамасыз етеді.

Тұрақты талдаулар мен бағалаулар: бағалаудың маңызды аспектісі мемлекеттік қызметшілердің жұмысына тұрақты талдаулар мен бағалаулар жүргізу болып табылады. Бұл күшті және әлсіз жақтарын, сондай-ақ кәсіби дағдыларды дамыту қажеттіліктерін анықтауға мүмкіндік береді.

Кәсіптік оқыту және дамыту: Эстония мемлекеттік қызметкерлерді кәсіптік оқыту мен дамытуды белсенді қолдайды. Олар біліктілікті арттыруға, тренингтер мен семинарларға қатысуға мүмкіндік береді, бұл кәсіби дағдылар мен құзыреттіліктердің өсуіне ықпал етеді.

Эстониядағы мемлекеттік қызметкерлерді бағалаудың мақсаты тиімді және жауапты мемлекеттік басқаруды қамтамасыз ету, сондай-ақ қызметкерлердің кәсіби өсуі мен дамуын ынталандыру болып табылады [21].

Лондонның Ұлыбританияның бөлігі ретінде мемлекеттік қызметкерлерді бағалау жүйесі бар, ол келесі аспектілерді қамтиды:

Кәсіби стандарттар: Лондонның мемлекеттік органдарында қызметкерлердің қажетті дағдыларын, құзыреттері мен мақсаттарын анықтайтын кәсіби стандарттар белгіленген. Олар қызметкерлердің өнімділігі мен дамуын бағалауға негіз болады.

Мақсатты жоспарлау және нәтижелерді бағалау: қызметкерлер өз міндеттеріне сәйкес мақсаттар қояды және осы мақсаттарға жетуді үнемі бағалайды. Басшылар қызметшілердің жұмыс нәтижелерін бақылауды және бағалауды жүзеге асырады.

Әріптестердің кері байланысы және бағалауы: әріптестер мен басшылар Лондондағы мемлекеттік қызметкерлердің өнімділігін бағалауда маңызды рөл атқарады. Олар бақылау мен қызметкерлермен қарым-қатынасқа негізделген кері байланыс береді.

Тұрақты өнімділік шолулары: Лондон қызметкерлердің жұмысын бағалайтын және жетістіктерді, қиындықтарды және даму қажеттіліктерін талқылайтын тұрақты өнімділік шолуларын өткізеді.

Кәсіби даму: Лондондағы қызметкерлерді бағалаудың маңызды аспектісі - кәсіби даму. Қызметшілерге біліктілікті арттыру, тренингтерге қатысу және тиімді жұмыс істеу үшін қажетті дағдыларды дамыту үшін мүмкіндіктер беріледі.

Лондондағы мемлекеттік қызметкерлерді бағалаудың мақсаты-қызметкерлердің жоғары кәсібилігін, тиімділігі мен жауапкершілігін қамтамасыз ету, сондай-ақ мемлекеттік басқару мен қоғамға қызмет көрсетудің жоғары деңгейіне жету үшін олардың дамуы мен өсуін ынталандыру [22].

Сингапурда «өнімділікті басқару» жүйесі деп аталатын мемлекеттік қызметкерлерді бағалаудың қатаң жүйесі бар. Бұл жүйенің негізгі ерекшеліктеріне мыналар жатады:

Мақсатты жоспарлау және нәтижелерді бағалау: мемлекеттік қызметкерлер өз жұмысының бір бөлігі ретінде қол жеткізуге болатын

мақсаттар мен міндеттерді белгілейді және жұмыс нәтижелеріне қол жеткізу үшін бағалау үнемі жүргізіледі.

Құзыреттер мен дағдылар: бағалау жүйесінде жұмыс нәтижелері ғана емес, сонымен қатар қызметкерлердің құзыреттері мен дағдылары да ескеріледі. Олар тапсырмаларды сәтті орындау үшін қажетті дағдылар мен қасиеттерді анықтайтын құзыреттілік модельдерін қолдана отырып бағаланады.

360 градустық кері байланыс: бағалауды тек басшылар ғана емес, әріптестер, бағыныштылар және клиенттер де жүргізеді. Бұл қызметкерлердің кәсіби жұмысын жан-жақты және объективті бағалауды қамтамасыз етеді.

Кәсіби даму: бағалау жүйесі қызметкерлерге өз дағдылары мен құзыреттерін жақсартуға көмектесетін кәсіби даму жоспарларын қамтиды. Оқыту мен тренингтер қызметкерлердің кәсіби деңгейін арттыру үшін ұсынылады.

Еңбегі мен сыйақысы: қызметкерлердің жұмыс нәтижелері мен кәсіби дамуын бағалау олардың мансаптық өсуіне және сыйақыларына әсер етеді. Жоғары өнімді қызметкерлер жоғарылату және бонустар сияқты ынталандыру шараларын алады.

Сингапурдағы мемлекеттік қызметшілерді бағалау жүйесінің мақсаты қызметкерлердің кәсібилігі мен тиімділігін арттыру, сондай-ақ мансаптық өсу мен дамуды ынталандыру болып табылады. Бұл мемлекеттік басқарудың жоғары деңгейін қамтамасыз етуге және азаматтарға сапалы қызмет көрсетуге көмектеседі [23].

Жаңа Зеландия келесі тәсілдерді қамтитын мемлекеттік қызметкерлерді бағалаудың сәтті әдістерімен танымал:

Key Performance Indicators (KPI) жүйесі: Жаңа Зеландия өнімділікті өлшеуге және мемлекеттік қызметкерлердің мақсаттарына жетуге көмектесетін негізгі өнімділік көрсеткіштері жүйесін (KPI) пайдаланады. KPI әр қызметкер үшін олардың нақты міндеттері мен қызмет ерекшеліктерін ескере отырып анықталады.

Өзін-өзі бағалау және әріптестерді бағалау: Жаңа Зеландиядағы мемлекеттік қызметкерлер өздерінің өнімділігі мен дамуын бағалауға, сондай-ақ әріптестерінің жұмысын бағалауға мүмкіндік алады. Бұл жұмыс ортасында объективті бағалауды және өзара қолдауды қамтамасыз етеді.

Тұрақты өнімділік шолулары: Жаңа Зеландия мемлекеттік қызметкерлердің жұмысына тұрақты шолулар жүргізеді, онда басшылар тапсырмалардың орындалуын, мақсаттарға жетуді және қызметкерлердің дамуын бағалайды. Бұл жақсарту үшін күшті және әлсіз аймақтарды анықтауға мүмкіндік береді.

Кәсіби даму және оқыту: Жаңа Зеландияда мемлекеттік қызметкерлердің кәсіби дамуына үлкен мән беріледі. Оқытуға және жаңа дағдыларды игеруге мүмкіндіктер беріледі, бұл жұмыс өнімділігі мен сапасын арттыруға ықпал етеді.

Мүдделі тараптардың кері байланысы: Жаңа Зеландия мүдделі тараптарды, соның ішінде азаматтар мен мемлекеттік қызметтерді

пайдаланушыларды мемлекеттік қызметкерлерді бағалау процесіне белсенді түрде қосады. Сыртқы стейкхолдерлердің кері байланысы қызмет көрсету сапасын жақсарту және әлсіз аймақтарын анықтауға көмектеседі [24].

Жаңа Зеландиядағы мемлекеттік қызметшілерді бағалаудағы бұл әдістер мемлекеттік қызметшілердің тиімділігін, дамуы мен жауапкершілігін, сондай-ақ көрсетілетін мемлекеттік қызметтердің сапасын арттыруға көмектеседі.

Нәтижелерге негізделген АҚШ-тың мемлекеттік секторын басқару федералды деңгеймен шектеліп қана қоймай, муниципалитеттер 1990 жылдардың соңынан бастап белсенді түрде қызмет атқаруда. Атап айтқанда, 2000 жылы 50000-нан астам халқы бар аудандардың 34%-ы және 25 000-нан астам халқы бар қалалардың 38%-ы өз қызметінде әртүрлі нәтижелілік көрсеткіштеріне негізделген жоспарлау және бағалау жүйесі қолданылады.

Мысалға, АҚШ-та «Performance Assessment Rating Tool» (PART) деп аталатын мемлекеттік қызметшілерді бағалаудың жүйесі бар.

Аталған бағдарлама мемлекеттік қызметшілердің тиімділігін, олардың бюджет қаражатын тиімді пайдалануын, сонымен қатар басшылардың басқару қабілетін бағалайды. Мұнда, бағалау үздіксіз жүргізіліп олар бойынша жалпыланған деректер ашық түрде жарияланады [25].

Ал, Ұлыбританияда қызмет көрсеткіштеріне негізделген мемлекеттік қызметшілерді бағалау жүйесі қолданылады. Бұл жүйе көрсетілетін қызметтердің сапасын, еңбек өнімділігін, азаматтардың сұраныстарына жауап беру жылдамдығын және басқа көрсеткіштерді бағалайды. Бағалау нәтижелері сервистің жұмысын жақсарту және сапалы қызмет көрсету үшін пайдаланылады.

Германияда бағалау жүйесі құрылды, ол тек қызмет нәтижелерін ғана емес, сонымен қатар мемлекеттік қызметшілердің құзыреттілігін, олардың кәсіби дағдылары мен ұжымға жұмыс істей алу қабілетін бағалауға мүмкіндік береді. Бағалау әр 2-3 жыл сайын жүргізіледі және қызметкерлерге өз мақсаттарына тиімдірек жетуге көмектеседі [26].

Жыл сайын Францияда мемлекеттік қызметшілердің жұмысын бағалау жүргізіледі, оның ішінде кәсіби құзыреттерді, жұмыс нәтижелерін және қызмет алушылармен өзара қарым-қатынастарды зерделеу. Бағалау белгілі бір критерийлер, объективті деректер және алдын-ала қойылған мақсаттар негізінде жүзеге асырылады.

Франциядағы мемлекеттік қызметшілерді бағалаудың негізгі міндеттерінің бірі мемлекеттік аппараттың тиімділігін арттыру және азаматтарға көрсетілетін қызметтердің сапасын жақсарту болып табылады. Бағалау мемлекеттік қызметшілердің күшті және әлсіз жақтарын анықтауға, сондай-ақ жақсартуды қажет ететін салаларды анықтауға көмектеседі.

Франциядағы мемлекеттік қызметшілерді бағалау мемлекеттік басқарудың маңызды құралы болып табылады және мемлекеттік құрылымдардың тиімділігі мен кәсібилігін қамтамасыз етуге мүмкіндік береді. Алайда, кез-келген басқа бағалау жүйесі сияқты, оның кемшіліктері болуы

мүмкін, мысалы, бағалаушылардың субъективтілігі, жеткілікті объективті критерийлердің болмауы, бағалау мақсаттарының азаматтардың нақты қажеттіліктеріне сәйкес келмеуі және т. б.

Жалпы, Франциядағы мемлекеттік қызметшілерді бағалау мемлекеттік қызметтің сапасын арттыруда және оның беделін жақсартуда маңызды рөл атқарады. Дегенмен, бағалау жүйесі үнемі жетілдіріліп, азаматтардың өзгеріп отыратын қажеттіліктеріне бейімделуі керек [27].

Бельгияда мемлекеттік қызметшілердің бағалауы атқарған жұмысы мен жетістіктері негізінде бағаланады. Бағалау сандық және сапалық көрсеткіштерді қамтиды.

Сандық көрсеткіштерге жұмыс тапсырмаларын орындау, орындалған тапсырмалар саны, жұмыс уақытын пайдалану тиімділігі және т. б. кіреді.

Ал, сапалық көрсеткіштерге кәсіпқойлық, жауапкершілік, шығармашылық, адалдық және т. б. сияқты жеке қасиеттер айқындалған.

Бағалау жылына бір рет жүргізіледі және жалақының өсуіне, жоғары қызметке ауысуына не болмаса жұмыстан шығуына тікелей ықпалын тигізеді.

Бельгияда тиімді жұмыс істемегені немесе кәсіби этиканы бұзғаны үшін жазалау жүйесі де бар. Бұл айыппұлға, тәртіптік жауапкершілікке немесе жұмыстан шығаруға әкелуі мүмкін.

Жалпы алғанда, Бельгияда мемлекеттік қызметкерлерді бағалау олардың жетістіктерін анықтауға және мемлекеттік басқару сапасын арттыруға көмектесетін маңызды процесс болып табылады.

Тұтастай алғанда, мемлекеттік қызметшілердің қызметін бағалаудың шетелдік тәжірибесі мұндай тәжірибе мемлекеттік қызметтердің сапасын арттыруға, бюджеттік шығыстарды оңтайландыруға және әкімшілік органдар жұмысының тиімділігін арттыруға ықпал ететінін көрсетеді [28].

Үздік тәжірибелерге сүйене отырып мемлекеттік қызметшілердің нәтижелілігін бағалау арқылы мемлекеттік қызметшілерді оқыту, кәсіби тұрғыда дамыту жоспарын қабылдау үшін маңызды шешімді қабылдау үшін қажетті құралдардың бірі болып табылады. Ал, жоғары нәтижелерге қол жеткізген мемлекеттік қызметшілер үшін мансаптық өсуге және сыйлықаққы алуға мүмкіндіктер береді.

Канада да қолданылатын мемлекеттік қызметшілердің бағалаудың жүйесін қарастыруға болады. Көп жылдық мақсатты бағдарламаларды сәтті қолданудың арқасында Канада ең нәтижелі мемлекеттік қызметтің үлгісін қалыптастырған. 2000 жылдан бастап мемлекеттік қызметшілердің қызмет бағалауды ұйымдастыру мен жоспарлаудың жаңа әдістемесі Results-Based Management Accountability Framework (RMAF) қолдана бастаған [29].

RMAF әдістемесі мемлекеттік қызметшілердің қызметтік ерекшеліктеріне байланысты бірнеше бағыттары қарастырылған. Ұзақ мерзімді (3 жылдан астам), орта мерзімді (2-3 жыл) және қысқа мерзімді (1 жыл) нәтижелердің үш деңгейлі жүйесін қалыптастыруға негізделген. Әр деңгейде орындалуға тиісті сапалық және сандық көрсеткіштер бойынша бағаланатын міндеттер анықталады.

РМАҒ-тың ерекшелігі – әдістемеде тек мақсатты көрсеткіштер ғана емес, сонымен қатар тәуекелдер де ескеріліп, тікелей және мақсатты тапсырмалар туралы нақты индикаторлар көрсетіледі.

Шет елдердің тәжірибесін талдау бағалаудың әртүрлі критерийлері бар екенін көрсетті (1-кесте).

Кесте 1 – Шет елдердің мемлекеттік қызметшілерін бағалау жүйесінің негізінде жүргізілетін критерийлер

Мемлекет	Бағалау өлшемдері
Ұлыбритания	Жұмыстың аяқталу дәрежесі арқылы стандарттарға сәйкес мемлекеттік қызметшілерді қызметті бағалау. Ол 5 ұпаймен бағаланады.
Америка Құрама штаттары	Сандық әрекеттер – сұраулар, аудармалар және т.б., сондай-ақ жіберілген қателіктер, қызметкерге шағымдардан тұратын сапалық, жобаны іске асырудың мерзімдерінен тұратын уақытша және жұмыстарды орындау шығындарынан тұратын шығындар.
Франция	Жалпы бағалау – бұл кешенді сипаттамаларды қолдану (сараптамалық білім, ұйымдастырушылық, жеке қасиеттер). Рейтинг-20 балдық шкала (бастапқы балл оның қызметінің нәтижелері бойынша, ресми оқуға түсу кезіндегі үлестірілуіне және нәтижелілігіне байланысты анықталады)
Ескертпе – Автормен [14] дереккөздер негізінде құрастырылған	

Франциядағы мемлекеттік қызметшілердің еңбегін бағалау екі тексеруден тұратын бағалау енгізілген. Олар: сұхбатты бағалау және аттестаттау.

Сұхбатты бағалауда негізгі көрсеткіш ретінде қызметшінің жұмыс нәтижелерін мекеменің мақсаты және міндеттерімен сәйкестігін салыстыруды қарастыруға болады. Сондай-ақ, мемлекеттік мекеменің қызметін жалпы ұйымдастыру, мансаптық өсу мүмкіндігі, қызметкердің бастамасы, біліктілікті арттыру мәселелері, қызметшінің қосымша курстарға қатысуға дайындығы сияқты кейбір тақырыптар бойынша әңгімелесу жүргізілуі мүмкін.

Ұлыбританиядағы мемлекеттік қызметшілердің қызметінің нәтижелілігі бағалау үш бөлікке негізделген:

1. Жылдық жоспардағы тапсырмалардың нәтижелері туралы ақпарат;
2. Еңбек нәтижелерін, стандарттар мен кәсіби нормалардың тиімділігін бағалау;
3. Сыртқы факторлар (жеке мәселелер, отбасылық мәселелер және т.б.)). Барлық қызметкерлер өздерінің кәсіби дағдыларын тексереді. Арнайы сауалнаманы толтыру өткен жылғы жұмыс нәтижесі, сондай-ақ келесі жылға арналған жұмыстың мақсаты мен сипаттамасы; қызметкерлердің кәсіби даму нұсқалары; жеке қасиеттерін нақты бағалау; қызметтерді дамыту мүмкіндіктері сияқты элементтерді қамтиды.

Сауалнаманы толтырғаннан кейін тікелей басшымен жеке сұхбат жүргізіледі. Осылайша, Ұлыбританиядағы мемлекеттік қызметшілердің тиімділігін бағалаудың ерекшелігі – олардың қызметін жан-жақты зерттеу,

жетістіктері туралы толық ақпарат жинап, содан кейін ғана объективті бағалауында болып табылады.

Жоғары лауазымды тұлғаларды бағалаудың ең оңтайлы әдістері - мақсатқа қол жеткізуді бағалаудың әдісі, өзін-өзі және сұхбат арқылы бағалау болып табылады. Бұл үш әдіс басшылардың жұмыс нәтижелігін анықтауға үлкен мүмкіндік береді.

Орта буын басшылары мен орындаушылар үшін өзін-өзі бағалауды қосу, мансаптық жоспар құрып, соны негізінде жоғарылату («өте жақсы», «жақсы», «қанағаттанарлық», «қанағаттанарлықсыз») және қанағаттанарлықсыз жұмыс үшін айыппұл немесе айлықтан алымдар алу тәжірибесін енгізу ұсынылады.

Бұл жүйе қызметшілердің құзыреттерін дамытудың жаңа бағыттарын айқындай отырып, олардың кешенді даму деңгейін толық бағалауға мүмкіндік береді.

Бағалаудың қазақстандық жүйесінің негізіне мемлекеттік қызметшілердің жұмысының нәтижелілігі негізгі индикаторларға негізделген. Нысаналы мақсатты индикаторлар (бұдан әрі – НМИ) мемлекеттік органның стратегиялық жоспарына сәйкес белгіленеді не болмаса «Б» корпусы мемлекеттік қызметшісінің функционалдық міндеттерінің ерекшеліктерін басшылыққа ала отырып, белгіленген көрсеткіштерді толық мәнде орындауы мемлекеттік қызметшінің нәтижелі қызмет атқарып отырғандығын көрсетеді.

Жұмыс жоспарында алдын-ала айқындалған НМИ-ға қол жеткізуді бақылауды жүзеге асыру мақсатында тікелей басшы белгіленген НМИ-ға қол жеткізудің тоқсан сайынғы мониторингін жүзеге асырып отырады.

Бұл ретте, тоқсан қорытындысына сәйкес тікелей басшы өзінің бөліміндегі бағаланатын мемлекеттік қызметшіге НМИ-ге қол жеткізу және ол үшін алдағы уақытта қабылдануы тиіс шаралар бойынша жазбаша ұсынымдар береді [6].

Әдістемеге сәйкес, белгілі бір құзыреттер қалыптасқан мемлекеттік қызметшінің кәсіби түрде жұмысын нәтижелі атқару үшін қажетті білім, дағдылар жиынтығы қажет етеді. Мемлекеттік қызметшінің бойындағы құзыреттерді бағалау тікелей жүзеге асырылады. Бағалау парағын толтыру барысында «Б» корпусының мемлекеттік әкімшілік санаттары үшін әдістемеді айқындалған құзыреттіліктер арқылы мінез-құлық көрсеткіштері басшылыққа алынады.

ҚР МҚІА 2023 жылғы 2 ақпанда №34 бұйрығына сәйкес Әдістемеге өзгерістер енгізілген болатын. Аталған өзгерістер мемлекеттік қызметшілердің қызметінің тиімділігін арттыру мақсатында бағалаудың бірнеше сатысын құрайтын әдістерді бекіткен болатын.

Жылдам өзгермелі кезеңде Қазақстанның аталған Әдістемені республиканың мемлекеттік қызметшілерінің жұмыс нәтижелілігін арттыруға бағытталған құжат деп пайымдауға болады.

Бағалау бағаланатын мемлекеттік қызметшінің санатына байланысты НМИ қол жеткізу нәтижелері, саралау және 360 әдістері нәтижелерінің негізінде жүргізіледі. НМИ қол жеткізу және саралау әдісі бойынша бағалау

тоқсан қорытындысы бойынша – есепті тоқсаннан кейінгі айдың оныншы күнінен кешіктірілмей, 360 әдісі бойынша – есепті жылдан кейінгі айдың оныншы күнінен кешіктірілмей жүргізіледі.

Нысаналы мақсатты индикаторлар – құрылымдық бөлімшенің/ мемлекеттік органның басшысы үшін белгіленетін көрсеткіштер болып табылады. Ал, саралау әдісі – функционалдық міндеттерді орындау сапасы, міндеттерді орындау мерзімдерін сақтау, бастамашылдық және дербестік, еңбек тәртібін сақтау, атқарылған жұмыстың көлемі мен күрделігін анықтаса, 360 әдісі – бағаланатын адамның жұмыс ортасынан адамдар тобын сұрау арқылы бағаланатын адамда талап етілетін құзыреттердің болуын анықтауға бағытталған бағалау әдісі болып табылады.

Қазақстандық тәжірибе көрсеткендей, осы әдісті қолдану барсындағы қиындықтар лауазымды тұлғалардың қызметінің нәтижелігін бағалау кезінде туындайды. Бағалау іс-әрекеттері орындаушылардың қызметіне көбірек бағытталған. Олардың атқарған қызметтерінің ерекшеліктеріне байланысты нәтижелері алдын-ала белгіленген мақсаттар бойынша ғана бағаланады.

Еліміздегі мемлекеттік қызметшілерді бағалау жүйесі өзге мемлекеттермен Франция – 1959 жыл, жаңа реформа 2002 жыл, Корея – 2006 жыл салыстырмалы түрде алғанда, жас жүйелердің бірі болып табылады. Өз кезегінде, біздің мемлекеттегі қолданыстағы бағалау жүйесі қазіргі сипатында 2018 жылдан бастап іске асырылуда. Ал, кез-келген жаңашылдық бастапқы енгізу сатысында қарсылықтармен қатар қолданыс барысындағы қиындықтарға ұшырайтыны анық.

Осы орайда, аталған бағалау процестерін іске асыру барысында біздің тәжірибеде кездескен қиындықтар болды, олар:

- 1) Нормативтік құқықтық актілермен толыққанды регламенттелмеуі;
- 2) Бағалау процесіндегі бюрократиялық кедергілер;
- 3) Қызметшілердің алдына қойылатын мақсаттарының дұрыс айқындалмауы;
- 4) Бағалау нәтижесімен ынталандыру шараларының қолданылмауы;
- 5) Кейбір органдарда бағалау нәтижесімен ынталандыру шараларының қолданылмауы салдарынан басшылардың бағалауға немқұрайлы қарап, бағалаудың формальді сипатты ұйымдастырылуы;
- 6) Кейбір мемлекеттік органдарда бағалаудың әділетті жүргізілмеуі;
- 7) НҚА нормаларының орындалмауы;
- 8) Бағалау қорытындысымен мемлекеттік қызметшілерге кері байланыстың ұсынылмауы;
- 9) Бағалау барысында персоналды басқару мамандарының тікелей функциясына кірмейтін жұмыстарды орындауы (мониторинг, бағалау парағын толтыру және т.б.)

Мемлекеттік органдарда апробацияланған еңбекақы төлеу кезінде бағалаудың маңыздылығы арта түсті. Өйткені, бағалау нәтижесімен ынталандыру шаралары тиісті түрде қолданылды (2-кесте).

Кесте 2 – Қатысушылардың бағалау процестері кезінде рөлін бағалау

Бағалау нәтижесімен қандай да бір ынталандыру шаралары қоданылатын мемлекеттік органдардың лауазымдары	Баға	Бағалау нәтижесімен ынталандыру шаралары қолданылмайтын мемлекеттік органдардың лауазымдары	Баға	Ескертпе*
Жоғары тұрған басшы	Жоғары	Жоғары тұрған басшы	Төмен	
Тікелей басшы	Жоғары	Тікелей басшы	Төмен	
Мемлекеттік қызметші	Жоғары	Мемлекеттік қызметші	Төмен	
Персоналды басқару мамандары	Жоғары	Персоналды басқару мамандары	Жоғары	НҚА бойынша жауаптылық және қадағалау жүргілендегі қолданылуы мүмкін тәртіптік шаралар
Ескертпе – Автормен талдау жүргізу барысында құрастырылған				

Корпоративтік мәдениетті қалыптастыру мен дамытудың элементтерінің бірі-қызметкерлерді ынталандыру жүйесі. Ол қалыптасқан моральдық-психологиялық климат, әлеуметтік-психологиялық көңіл-күй, жұмысшылардың әл-ауқаты туралы ұйым өмірінің рухани эмоционалды негізін қалыптастыруға тікелей әсер етеді.

Біздің қолданыстағы Әдістеме бойынша мемлекеттік қызметшілер үшін қалыптастырлатын НМИ мемлекеттік органның стратегиялық мақсатына, саяси қызметшінің меморандумына немесе «А» корпусы қызметшісінің келісімін жүзеге асыруға бағытталған болып табылады.

Осы ретте, қызметшінің жеке жұмыс жоспарында НМИ-ді айқындағанда тек тиімділікті анықтау критерілері ретінде стратегиялық құжаттарда белгіленген сандық көрсеткіштер шеңберінде шектелуде екенін тәжірибеден көруге болады. Яғни, мемлекеттік органның мақсаттарымен миссияларының көрінісі ұйымдық мәдениетпен ұштаспауы мүмкін.

Бағалаудың сәтті немесе сәтсіз өтуіне әсер ететін төмендегідей факторлар келтіреді (3-кесте):

Кесте 3 – Жағымды және жағымсыз факторлардың түрлері

№	Жағымды	Жағымсыз
1	Әділетсіз бағалау жүйесі	Салауатты бәсекелестік
2	Бағалауды жүргізуде мүделлі тараптардың қызығушылығының болмауы	Әділетті бағалау жүйесі
3	Қорытындымен ынталандырудың қолданылмауы	Қорытындымен ынталандырудың қолданылуы
4	Нәтижесімен кері байланыстың болмауы	Болашақта қызметті жүйелі қалыптастыру үшін бағалауды жүргізуде мүделлі

	тараптардың қызығушылығының болуы
Ескертпе – Автормен талдау жүргізу барысында құрастырылған	

Одан өзге, жылдар бойы тиімділікті бағалау жүйелері қызметкерлерді бағалаудың және кері байланыс берудің қандай да бір әдісін қамтамасыз етуге тырысып, ұйымдық мәдениетте үстемдік етті.

Бұл ретте, Gallup журналының тиімділікті бағалау бойынша жүргізген зерттеуіне сәйкес, тиімділікті бағалаудың дәстүрлі тәсілдері өте қате және көбінесе пайдадан гөрі көп зиян деп тұжырымдама келтіреді. Мысалы, қызметкерлердің тек 14%-ның пікірлері оларды жақсы жұмыс істеуге ынталандырады деп толық келіседі. Қызметкерлердің тек 26-ы бағалау нәтижелерінің дәл екендігімен толық келіспейді, ал тек 29%-ы олардың әділ екендігімен толық келіседі.

Өз кезегінде, тиімділікті талдау жүргізу әділетті болмаса тиімділіктің үштен бер жағдайын нашарлатады деп аталған.

Аталған зерттеулерге сүйенсек, сауалнамдан өткен қызметшілердің 14%-ы ғана бағалаудың нәтижесінде ынталанған, осы көрсеткішті арттыру үшін мекемелердеі ұйымдық мәдениеттің тұрақтылығын қамтамасыз етіп, әділетті бағалау жүйесін қалыптастыру қажет.

Корпоративтік саламен қатар, дамыған шетел мемлекеттерінде қызметкерлердің бағалау процесіне белсене қатысып, өз-өзін бағалаулары жүзеге асырылуда.

Бұндай тәжірибе (Ұлыбритания, Корея, Бельгия және т.б.) сынды мемлекеттердің мемлекеттік қызмет жүйесінде кездеседі. 360 әдісімен бағалау осы мемлекеттерде кеңінен қолданысқа енгізілген.

Бұл бағалау әдісі, қызметшілердің жеке құзіреттерін толыққанды жан-жақты бағалауға және әр қызметшіні жеке потенциалын анықтауға мүмкіндік бере отырып, мекемеде ішкі резервті қалыптастыру үшін деректерді алуға таптырмас мүмкіндік. Алайда, бұл бағалау әдісін жүргізу бірнеше кезеңдерді қамтиды:

- 1) бағалау мақсаттары мен жағдайлары анықталады;
- 2) бағаланатындар мен бағалаушылар анықталады;
- 3) бағалау критерийлерін анықталады;
- 4) сауалнаманы рәсімдеу (тарату, жинау, талдау);
- 5) бағалау нәтижесімен қызметкерге кері байланыс беру.

Аталған бағалау әдісінің ең ұтымды тұсының бірі ол, қызметшілерге ұсынылатын кері байланыс.

Осы орайда, кері байланыс қызметшілерге олардың негізгі мықты тұстарына негізделіп берілгені жөн.

Gallup журналының жүргізген метаанализ қорытындысымен мықты жақтарға негізделген кері байланыс алатын қызметкерлердің тиімділігі төмендегідей өскен:

- 8% -18% қызмет тиімділіктері арттырылған;

- Клиенттерге бағдарлану бойынша көрсеткіштері 2%-дан 10%-ға жоғарылаған;
- Ұйымдағы қызметтен кеткендердің саны 20%-дан 73%-ға төмендеген;
- Қызметкерлердің қатысуы 7-ден 23%-ке артқан;
- Қызметкерлердің азаматтықтық белсенділігі 4%-дан 10%-ға дейін артқанын баяндаған.

Мықты жақтарға негізделген 360 шолу тәсілінің үш артықшылығы

- Өзін-өзі тануға және өзіне деген сенімділікке ықпал етеді;
- Мағыналы әрекеттерге ықпал етеді;
- Жауапкершілікті арттырады.

Алайда, кез-келен бағалау әдісі 100% идеалды деуге келмейді, сол секілді 360 әдіс бойыншада бағалаудың өзіндік кемшіліктері бар, олар:

- Басқа лауазымға ауысу, жұмыстан босату, жалақыны көтеру секілді негізгі кадрлық шешімдер қабылдау үшін тікелей пайдаланылмайды;
- Қызметкердің жетістіктерін емес, тек құзыреттерді бағалайды;
- Құпиялылықтың жоғары дәрежесін қамтамасыз ету қажеттігін талап етеді.

«Мемлекеттік әкімшілік қызметшілердің қызметін бағалаудың кейбір мәселелері туралы» Қазақстан Республикасының МҚІЖСЖҚІА төрағасының №13 бұйрығы негізінде мемлекеттік қызметшілердің қызметін бағалау барысында НМИ-дың орындалуы бойынша бағалаудың қорытындысына сәйкес, мемлекеттік қызметшілерді ынталандыру не болмаса жұмыстан босату, ротациялау туралы шешімдер қабылданады.

Сонымен бірге, «Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы» Заңының 33-бабының 6-тармағына сәйкес, бағалаудың қорытындысы негізінде оң нәтижелерге қол жеткізе алмаған мемлекеттік қызметшіні төменгі лауазым болған жағдайда төмендету, ол болмаған жағдайда жұмыстан шығару туралы мәселе қозғалған жағдайда мемлекеттік қызметшінің басқа лауазымға ауысып болмаса өз өтініші бойынша жұмыстан шығып кетеді. Осылайша аталған бағалау жүйесінде түпкі нәтижеге жету мүмкіндіктері (тетіктері) толыққанды бекітілмеген деп пайымдаймын.

Ал, құзыреттерді бағалау нәтижелері қызметкердің біліктілігін арттыруға, қайта даярлауға негіз болғанымен, мемлекеттік қызметшіге қатысты нақты шешім шығаруға негіз болмайтыны да бағалау жүйесіндегі тиісті шараларды қабылдауға кері әсерін тигізуші фактор ретінде қарастыруға болады деп ойлаймын.

Заманауи тенденцияда қызметшілердің құзыреттілік деңгейі жұмыс тиімділігіне әсер ететінін ескере отырып, оны бағалау критерийлеріне қосымша енгізіп, шешім қабылдау процесін жетілдіре отырып, заңнамалық тұрғыда қайта регламенттеу ұсынылады.

Сонда бұл жүйе қызметшілердің құзыреттерін дамытудың жаңа бағыттарын айқындай отырып, олардың кешенді даму деңгейін толық бағалауға мүмкіндік береді.

Кешенді даму деңгейін арттыру арқылы, қызметшінің жаңашылдықтар мен инновацияларға және заманауи тенденциялар мен тәуекелдерге бейімделу дәрежесін айқындай аламыз. Осы арқылы жалпы мекеменің нысаналы мақсатты индикаторларының орындалу сапасын алдын ала болжап, жұмыс тиімділігінің негізгі бағыттарын анықтай аламыз.

Көптеген дамыған елдерде мемлекеттік қызметшілер жұмысының тиімділігін бағалау мәселесі өзекті болып табылады. Бұл, ең алдымен, мемлекеттік аппараттың тиімді жұмыс істеуіне талаптың жоғарылауына байланысты. Бұл ретте бүгінгі күннің талаптарын қанағаттандыратын мемлекеттік қызметкерлердің тиімділігін бағалаудың жүйесін жетілдіру қажет. НМИ орындалуы мен құзыреттіліктерді бағалау нәтижелері қызметкерлердің нақты тиімділігін көрсетпейді.

Мемлекеттік қызметшілердің қызметін бағалау тәсілдерінің сапалық өзгерістеріне қарамастан, біз әлі де бірқатар қиындықтарды еңсеруіміз керек. Атап өтетін болсақ, мемлекеттік қызметтің ерекшелігіне байланысты өлшенетін және уақыт бойынша анықталған өнімділіктің негізгі көрсеткіштерін анықтаудағы қиындықтарды атап өтуге болады. Сонымен қатар, дайындық процесін оңтайландыру және бағаланған кезең ішінде кері байланысты қамтамасыз ету қажет.

Бағалау жүйесінің негізгі мақсаты субъект пен басқару объектісінің өзара әрекеттесуінің күрделілігіне қарай өзгереді. Мемлекеттік аппараттың персоналды басқару жүйесінде болып жатқан процестер оның функцияларын нақты анықтауды және талдауды қажет етеді. Бүгінгі күнге басты мәселелердің бірі-бағалауды жүзеге асыратын мемлекеттік қызметшілердің біліктілік деңгейінің жеткіліксіздігі.

Мемлекеттік қызметшілердің қызметін бағалау адами капиталды дамыту құралына айналуы үшін ұйымдық құрылым, жеке тұлға және адамның мінез-құлқы арасындағы байланысты зерттеу қажет. Неліктен мемлекеттік қызметкерлердің мінез-құлқы мен өнімділігі жеке сектор қызметкерлерінің мінез-құлқы мен өнімділігінен ерекшеленеді?

Себебі мемлекеттік басқару жүйесінде тым көп ережелер, тым аз өкілдік, тым көп саяси ықпал, тым аз мотивация, өнімділікті арттыру үшін жеткіліксіз ынталандыру, жеке даму стратегиялары мен құралдарының болмауы, шешім қабылдау процедураларының тым баяу болуы. Мемлекеттік қызметкерлер білікті болуы керек, олар қызметтік міндеттердің үлкен дербестігін, жауапкершілікті орталықсыздандыруды және шешім қабылдауға қатысуды, сондай-ақ ашықтықты, икемділікті, білімді басқаруды және үздіксіз білім беруді қажет етеді.

Сандық және сапалық әдістерді қолдану мүмкіндігімен жан-жақты, мінсіз және мөлдір бағалау жүйесін құру үшін ғылыми тәсіл қажет, ол сонымен бірге практикалық және қарапайым болып қалуы керек. Мұндай егжей тегжейлі құралдың құнды артықшылығы бастық пен бағыныштылар арасындағы сындарлы диалогты қолдау болады.

Бағалау нәтижесі мемлекеттік қызметшілер үшін демотивация болмауы керек. Бағалау критерийлерін мерзімді талқылау, кері байланысты қамтамасыз ету, қызметкердің одан әрі дамуы үшін бағыттарды анықтауға көмектесу бағалаудың міндетті бөлігі болуы керек. Әйтпесе, бағалау адами капиталды дамыту құралы ретінде қызмет етудің орнына мемлекеттік органның қызметкерлері үшін ең күшті демотиватор болады деген қауіп бар.

Өзгерістердің барған сайын жылдам қарқыны мемлекеттік басқару жүйесіне қысымды арттырады. Өзгерістермен күресу қабілеті - мемлекеттік аппараттың табысты жұмыс істеуінің маңызды факторларының бірі.

Қазір де, болашақта да өзгерістерге жылдам жауап беру, атап айтқанда, қызметкерлердің технология мен деректерге емес, бейімделу қабілетіне байланысты. Ұйымның өзгеру қабілеті адамдардың өзгергісі келетіндігіне және өзгере алатындығына, оны қалай және қаншалықты тез жасайтындығына байланысты. Дәл осы жерде тиімділікті басқару шешуші рөл атқарады. Қажетті дағдылар мен құзыреттерді дамыту және енгізу арқылы қол жеткізуге болатын әрекеттер мен нәтижелерді теңестіру тиімділікті басқарудың заманауи бағыты болып табылады. Ол үшін бұл тәсіл мен мақсаттың нақты көрінісін, сондай-ақ жақсы оқытуды, құралдарды және басшылықты білдіретін берік, бірақ қарапайым негізге ие болу маңызды.

Мемлекеттік қызметшілер қызметінің нәтижелілігін бағалай отырып, олардың ықпалындағы объектілердің өз қызметін заңға сәйкес қалай жүзеге асыратынын, сондай-ақ мемлекеттік қызметшілердің өз функцияларын халықтың әл-ауқаты мен өмір сүру сапасын лайықты деңгейде қамтамасыз ете отырып, тиімді және кешенді түрде қалай орындайтынын байқауға болады.

Осыған орай, мен магистрлік жоба аясында көтеріп отырған тақырыптың өзектілігін және маңыздылығын ескере отырып, нақты ғылыми негіздегі әлеуметтік зерттеу жүргізілді.

Ал, әлеуметтік сауалнама Жамбыл облысындағы орталық және жергілікті атқарушы мемлекеттік органдарда жүргізілді. Сауалнама мемлекеттік қызметшілер арасында анонимді түрде онлайн форматта өткізіліп, 432 респондент қамтылды.

Респонденттердің жас ерекшелігіне келетін болсақ, олардың 14,1% 18-25 жаста, 12% 26-34 жаста, 43,8% 35-54 жаста, 30,1% 55-64 жастан жоғары болды.

Жынысы бойынша 51,7% ерлер, 48,3% әйелдер.

Сұралғандардың 74,9% - орындаушылық деңгейіндегі бас маман немесе жетекші маман лауазымында, 15,7% - орта деңгейдегі бөлім басшысы немесе сектор меңгерушісі, ал 9,4% - жоғары деңгейдегі басшылық лауазымдағы мемлекеттік қызметкерлер.

Мемлекеттік қызметтегі жұмыс өтілі бойынша, респонденттердің 5,9% жұмыс өтілі 1 жылға дейін, 7,3% жұмыс өтілі 1-3 жыл, 19,1% жұмыс өтілі 3-7 жыл, 26,3% жұмыс өтілі 7-15 жыл, 41,4% жұмыс өтілі 15 жылдан жоғары.

Мемлекеттік қызметшілердің жұмыс атқаратын деңгейіне қарай, сауалнамаға қатысқан ауыл әкімдігі қызметкерлерінің үлесі 24,1%, аудан әкімдігі қызметкерлерінің үлесі 12,7%, облыс әкімдігі қызметкерлерінің үлесі

4,9%, облыстық департамент қызметкерлерінің үлесі 28,6%, өзге де немесе Тараз қаласы әкімдігі қызметкерлерінің үлесі 29,7% құрады.

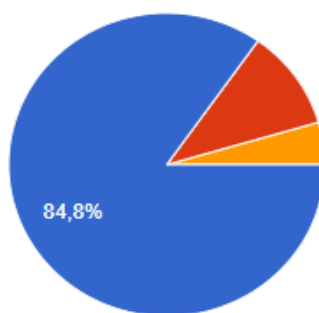
Нәтижесінде, мемлекеттік қызметшілердің қызметін бағалаудағы бірқатар практикалық ұсынымдар назарға алынды. Ол зерттеу барысындағы ұсынымдарды әзірлеу үшін басшылыққа алынады.

Сонымен бірге, Академиялық оқу күнтізбесіне сәйкес Қазақстан Республикасы мемлекеттік қызмет істері агенттігінің Жамбыл облысы бойынша департаментінде тәжірбиеден өттім. Аталған уәкілетті орган мемлекеттік қызмет саласындағы атқарылып жатқан Заңнамалармен, мемлекеттік қызметті басқару қызметінің құрылымымен, бағыттарымен, негізгі басымдықтарымен таныстым. Практикадан өту барысында шет елдің бағалау жүйесі бойынша халықаралық деңгейде тиімділігін дәлелдеген HR стратегиясының таңдаулы әдістері туралы ақпарат жинақтадым.

Келесі ретте, жүргізілген әлеуметтік сауалнаманың негізгі бөлімінде сұрақтарға берілген жауаптардың талдауын ұсынамын.

«Мемлекеттік әкімшілік қызметшілердің қызметін бағалауды өткізу қағидаларымен таныссыз ба?» деген сұраққа респонденттердің 85% немесе 367 адам «иә» деп жауап берген. «Жоқ» деп 10,4% немесе 45 адам белгілесе, «жауап беруге қиналамын» жауабын респонденттердің 4,6% немесе 20 адам деп жауап берген.

Аталған сұраққа жауаптарды зерделеу барысында, мемлекеттік қызметшілердің бағалау жүйесіне деген қызығушылығының артуы мен әдістемені білуге деген қызығушылығының деңгейінің жоғары екені байқауымызға болады. Аталған қызығушылық бағалаудың қорытындысы бойынша бонустар және сыйлықақы төлеу бойынша шараларды қолдану болып табылады (1-сурет).



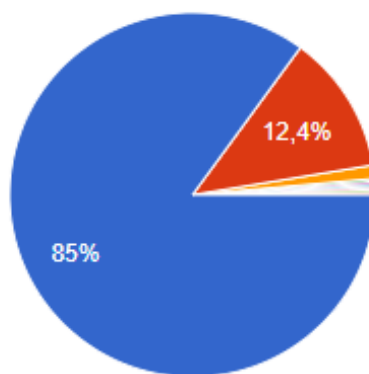
1-сурет - Мемлекеттік әкімшілік қызметшілердің қызметін бағалауды өткізу қағидаларымен таныссыз ба?

Ескертпе - Автормен сауалнама негізінде (1-қосымшаға сәйкес) құрастырылған

Келесі кезекте қойылған сұрақта тікелей басшы мен бағынысты мемлекеттік қызметшілердің жұмысындағы ашықтық пен объективтілікті анықтау мақсатында қойылған болатын. Нақты айтқанда «Тікелей басшының (құрылымдық бөлім басшысының) жеке жоспардағы нысаналы мақсатты

индикаторлар мемлекеттік органның стратегиялық жоспарына сәйкес келеді ме?» деген сұраққа респонденттердің 85% немесе 367 адам «ия» деп жауап берсе, «Жоқ» деп 12,5% немесе 54 адам жауаптарын көрсеткен.

Сонымен қатар, аталған сұраққа ұсынылған жауаптардың тізбесіне өз жауабын жазуға мүмкіндік берілген болатын. Сондағы бірқатар жеке пікірлерге тоқталып өтсек. Олар, «Әр кезде», «Кей жағдайларда жоқ», «Келіспеймін», «Дұрыс жоспарланған», «Не могу сказать», «Әр кезде әр қалай», «Кейде жоғары көрсеткіштер қойылады». Бұл ретте де, мемлекеттік қызметшінің жеке жұмыс жоспарындағы көрсеткіштер мемлекеттік органның ережесіне, стратегиялық міндеттері мен мақсаттарына сәйкес жоспарланатынын көруімізге болады (2-сурет).



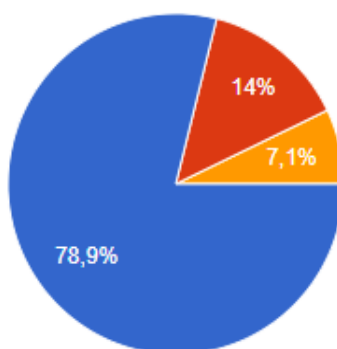
2-сурет – Тікелей басшының (құрылымдық бөлім басшысының) жеке жоспардағы нысаналы мақсатты индикаторлар мемлекеттік органның стратегиялық жоспарына сәйкес келеді ме?

Ескертпе - Автормен сауалнама негізінде (1-қосымшаға сәйкес) құрастырылған

Келесі сұрақта «Жеке жоспардағы әр индикаторлардың орындалуы бойынша Сіз басшыңызға жазбаша түрде есеп бересіз бе?» деген сұраққа респонденттердің 78,7% немесе 340 адам «ия» деп жауап берген. «Жоқ» деп 14,1% немесе 61 адам белгілесе, өзінің жауаптарында «керек емес деп ойлаймын» жауабын респонденттердің 7,2% немесе 31 адам көрсеткен.

Яғни, тікелей басшыға орындалған жұмыстар туралы жазбаша түрде баяндалып отыратын болса, бағалау кезінде объективті түрде бағалау болады деген тұжырымға келуге болады. Сонымен қатар, басшы тарапынан түрде кері байланыс жүргізілген жағдайда, көрсеткіштерге қол жеткізу мүмкіндігі артатынын айтуға болады.

Жоғарыда айтылғандардың негізінде, басшылар тарапынан әрдайым қызметкерлерінің бағалау жұмысы барысында барынша сауаттылықты арттырып, мемлекеттік қызметшілердің нәтижелі жұмыс атқаруына ықпал жасауы керек (3-сурет).

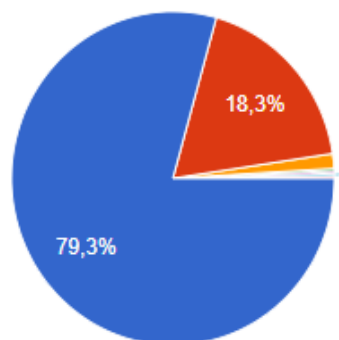


3-сурет – Жеке жоспардағы әр индикторлардың орындалуы бойынша Сіз басшыңызға жазбаша түрде есеп бересіз бе?

Ескертпе - Автормен сауалнама негізінде (1-қосымшаға сәйкес) құрастырылған

«Сіздің тікелей басшыңыз тоқсан сайын НМИ (нысаналы мақсатты индикатор) мониторинг жүргіземіз?» деген сұраққа респонденттердің 79,1% немесе 341 адам «ия» деп жауап берген. «Жоқ» деп 18,6% немесе 80 адам белгілесе, өзінің жауаптарында «керек емес деп ойлаймын», «талап ету мүлдем дұрыс емес» жауабын респонденттердің 6,2% немесе 16 адам көрсеткен.

Сауалнама жауаптары көрсеткендей, басшылар тарапынан қызметкерлердің нәтижелі жұмыс жасаулары бойынша барынша жоғары талаптарды қоя отырып, қол жеткізу барысында әдістемелік көмек көрсете отырып, мониторингті жүргізетінін байқауға болады (4-сурет).



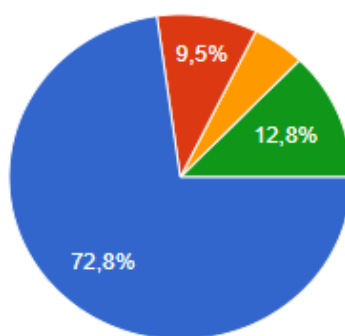
4-сурет – Сіздің тікелей басшыңыз тоқсан сайын НМИ (нысаналы мақсатты индикатор) мониторинг жүргіземіз?

Ескертпе - Автормен сауалнама негізінде (1-қосымшаға сәйкес) құрастырылған

«Бағалаудың нәтижесі бойынша қандай көтермелеу шаралары сізге қолданылды?» деген сұраққа респонденттердің 76,1% немесе 336 адам «бонус», «сыйлықақы» деп 9,5% немесе 41 адам белгілесе, өзінің жауаптарында «бағалау тек формальді түрде» жауабын респонденттердің 12,7% немесе 55 адам көрсеткен.

Осы сауалнаманы жүргізу арқылы республика аумағында мемлекеттік қызметшілердің қызметін бағалау нәтижесі арқылы ынталандырудың тек ақшалай түрі көп қолданылатынын байқауымызға болады.

Сонымен қатар, бағалаудың қорытындысына сәйкес, мемлекеттік қызметшілер арасында жоғары лауазымдарға тағайындалған мемлекеттік қызметшілердің жоқ екендігін көруге болады (5-сурет).

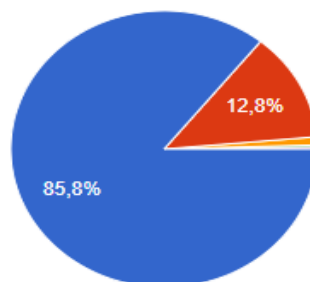


5-сурет – Бағалаудың нәтижесі бойынша қандай көтермелеу шаралары сізге қолданылды?

Ескертпе - Автормен сауалнама негізінде (1-қосымшаға сәйкес) құрастырылған

«Бағалауды өткізуді толықтай цифрландыруды қолдайсыз ба?» деген сұраққа респонденттердің 85,7% немесе 372 адам «ия», «жоқ» деп 12,5% немесе 54 адам белгілесе, өзінің жауаптарында «жауап беруге киналамын», «өздеріңіз біліңіздерші», «жұмыс істейтін де жұмысқа келмейтіндерде бәрі бірдей бағаланады» жауабын респонденттердің 0,9% немесе 4 адам көрсеткен.

Респонденттердің берген жауаптарына сәйкес, басым көпшілігі бағалаудың толығымен цифрлық деңгейге көшуін қолдап отыр. Бұл дегеніміз, адами ресурстарды барынша азайта отырып сонымен қатар, қағазбастылықты арылту мақсатында деп пайымдауға болады. Осы орайда, Әдістемеге енгізілген өзгерістерге сәйкес бағалаудың барлық іс-шаралары «Е-қызмет» ақпараттық ықпалдастырылған жүйесінде өткізілетін болады (6-сурет).

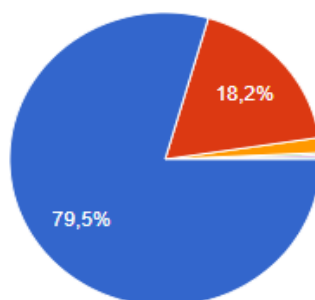


6-сурет – Бағалауды өткізуді толықтай цифрландыруды қолдайсыз ба

Ескертпе - Автормен сауалнама негізінде (1-қосымшаға сәйкес) құрастырылған

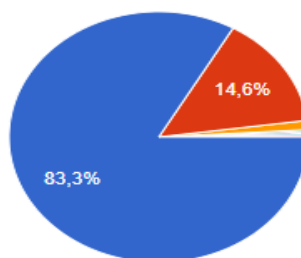
«Тоқсан сайын НМИ-дың орындалуы бойынша мониторинг жүргізу Сізге жеке жоспарды толықтай орындауы үшін көмектесе ме?» деген сұраққа респонденттердің 79,2% немесе 342 адам «ия», «жоқ» деп 18,5% немесе 80 адам белгілесе, өзінің жауаптарында «кейде», «білмеймін», «егер жоспар басшымен келісіліп жасалса» респонденттердің 1,6% немесе 7 адам көрсеткен.

Тоқсан сайынғы бағалау кезінде, жұмыс жоспарда көрсетілген көрсеткіштерді орындау барысында басшы тарапынан берілген кері байланыс өте үлкен рөл атқарады. Себебі, басшы тарапынан берілген дұрыс бағыт мемлекеттік қызметшінің жоғары деңгейде орындауына ықпалын тигізетіні анық (7-сурет).



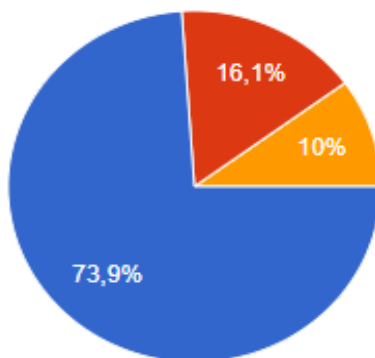
7-сурет – Тоқсан сайын НМИ-дың орындалуы бойынша мониторинг жүргізу Сізге жеке жоспарды толықтай орындауы үшін көмектесе ме?
Ескертпе - Автормен сауалнама негізінде (1-қосымшаға сәйкес) құрастырылған

«Сіздің ойыңызша, ҚР мемлекеттік қызметшілерінің қызметін бағалау жүйесі мемлекеттік аппарат қызметкерлерінің жұмыс істеуінің нақты жай-күйін көрсете ме?» деген сұраққа респонденттердің 82,9% немесе 358 адам «ия», «жоқ» деп 15% немесе 65 адам белгілесе, өзінің жауаптарында «кейде», «толықтай емес», «айтуға қиын», «егер дұрыс бағаланса әрине» респонденттердің 1,6% немесе 7 адам көрсеткен (8-сурет).



8-сурет – Сіздің ойыңызша, ҚР мемлекеттік қызметшілерінің қызметін бағалау жүйесі мемлекеттік аппарат қызметкерлерінің жұмыс істеуінің нақты жай-күйін көрсете ме?
Ескертпе - Автормен сауалнама негізінде (1-қосымшаға сәйкес) құрастырылған

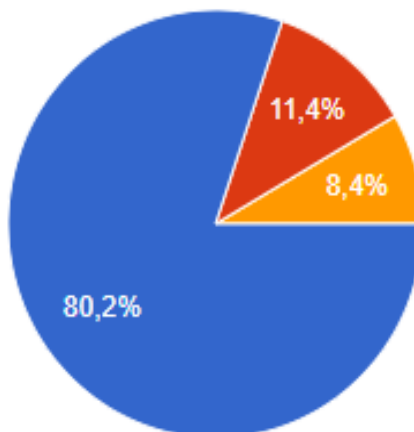
«Сіз бағалауды әділ өтеді деп санайсыз ба?» деген сұраққа респонденттердің 85,7% немесе 372 адам «ия», «жоқ» деп 12,5% немесе 54 адам белгілесе, өзінің жауаптарында «жауап беруге қиналамын», «өздеріңіз біліңіздерші», «жұмыс істейтін де жұмысқа келмейтіндерде бәрі бірдей бағаланады» жауабын респонденттердің 0,9% немесе 4 адам көрсеткен (9-сурет).



9-сурет – Сіз бағалауды әділ өтеді деп санайсыз ба?

Ескертпе - Автормен сауалнама негізінде (1-қосымшаға сәйкес) құрастырылған

Сіз бағалау нәтижелеріне сенесіз бе? деген сұраққа респонденттердің 85,7% немесе 372 адам «ия», «жоқ» деп 12,5% немесе 54 адам белгілесе, өзінің жауаптарында «жауап беруге қиналамын», «өздеріңіз біліңіздерші», «жұмыс істейтін де жұмысқа келмейтіндерде бәрі бірдей бағаланады» жауабын респонденттердің 0,9% немесе 4 адам көрсеткен (10-сурет).



10-сурет – Сіз бағалау нәтижелеріне сенесіз бе?

Ескертпе - Автормен сауалнама негізінде (1-қосымшаға сәйкес) құрастырылған

Жалпы мемлекеттік қызметшілердің арасындағы жүргізілген бағалаудың жай-күйі туралы сауалнамада респонденттердің 85%-ы Әдістемеге деген оң көзқарастарын білдірсе, 15%-ы бейтарап жақты тандар отыр. Бұл дегеніміз

мемлекеттік қызметшілердің қызметін бағалау барсында қолданылып жүрген әдіс-тәсілдердің дұрыстығын алға тартуымызға болады.

Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі жас болғанымен де іске асып жатқан жаңашылдықтар мен реформаларды ескерсек әлі де көп оң өзгерістердің болатыны анық.

Осылайша жоғарыда айтылғандардың негізіне, келесі қорытындылар жасауға болады:

1. Мемлекеттік әкімшілік қызметшілер жұмысының тиімділігін бағалау шынымен де қажет, өйткені қазақстандық қоғам дамуының қазіргі деңгейі халықтың мемлекеттік органдар мен мекемелер көрсететін уақтылы және сапалы қызметтер көрсетуге деген қажеттіліктерінің өскенін айғақтайды;

2. Мемлекеттік қызмет пен басқару жүйесіндегі кадрларға қатысты объективті және жанды талдау үшін екі әдісті - тестілеу мен әңгімелесуді біріктіру қажет;

3. Деңгейді анықтайтын маңызды критерийлер жұмыстың тиімділігі, кәсіби білімін, жұмыс тәжірибесі мен сапасын анықтау, сондай-ақ мемлекеттік әкімшілік қызметшінің әлеуеті жеке қасиеттермен тығыз байланысты екенін басшылыққа алу;

4. Елге қызмет етудегі жетістігі табысқа деген мотивация, еңбекке қосқан үлесі үшін қолдау және көтермелеу мұқият және жүйелі түрде ойластырылу керек.

Осылайша, мемлекеттік әкімшілік қызметшілер қызметінің тиімділігін бағалау әдістері мәселесі бойынша ағымдағы жағдайды зерделей отырып, біз мынаны қарастырамыз: қазіргі уақытта мемлекеттік әкімшілік қызметшілер қызметінің тиімділігін бағалау әдістемесі мемлекеттік қызметшілердің көрсетілген қызметтерінің сапасын жақсартуға ықпал етеді және осы бағытта көбірек назар аударуды талап етеді.

Мемлекеттік әкімшілік қызметшілерді бағалау әдістерінде кәсібилікті арттыруға және этикалық нормаларды жетілдіруге бағытталған жаңа өлшемшарттарды енгізу басым болып табылады, бұл «халық үніне құлақ асатын мемлекет» моделін дамытуға ықпал ететін болады.

«Қазақстан-2050»: қалыптасқан мемлекеттің жаңа саяси бағыты» стратегиясында мемлекеттік аппараттың кәсібиленуін арттыру жөніндегі міндеттің өзектілігі расталады. «Қазақстан-2050» халыққа және мемлекетке қызмет ету бәрінен бұрын болатын кәсіби мемлекеттік аппаратты қалыптастыру қажеттілігін анықтайды. Мемлекеттік қызметшілердің кәсіби дамуына ерекше көңіл бөлінді.

Ұсыныстар

1. Қазіргі заман талабына сай, баға беру үрдісі, жоспарлау кезеңінен бастап, қорытындыларды бекітуге дейін толық ақпараттық-аналитикалық жүйе ретінде жасалып, цифрлық форматқа көшіру қажет. Бұл бағытта, жаңадан енгізілген «Smart Data Ukimet» платформасында тиісті байланыстық орнату

орынды. ҚР Цифрлық даму, инновация және аэроғарыш өнеркәсібі министрлігі, аталған саланы дамыту бойынша мемлекеттік жоспарлау құжатына бекіте отырып орындалуы жөн. Оған қоса, мемлекеттік қызметшілердің бағалау жүйесі ақпараттық-аналитикалық базасы Қазақстан Республикасының 2015 жылғы 24 қарашадағы «Ақпараттандыру туралы» № 418-V ҚРЗ заңына сәйкес, ашық түрде, әрбір азаматқа қол жетімді болуы міндеттеледі [30].

2. Бағалаушының құзыретін тәуелсіз сарапшы тұлғаларға тапсыру. Бұл үшін де, Республикада орын тапқан мемлекеттік нормативтік-құқықтық актілерді сараптау жұмысының жүргізуін, жыл сайын өзгеріп отырған бір орындаушы сияқты тетіктерді болдырмау мақсатында, бәсекелестік ортаға беру қажет. Осы шешім арқылы, жоспарлаудың және бағалаудың формальді түрден ауысуға мүмкіндік береді. Жалпы бұл механизмді іске асыруға, жоғарыда көрсетілген ұсыныс бойынша қарастыруға болады. Бұл ақпараттық-аналитикалық жүйенің орындаушы-операторы ретінде сарапшы ұйымдарды бекіту. Сонымен бірге әдепкі қалпы бойынша жүйеде сарапшы ретінде көзделген тұлғалардың идентификациялық белгілерін жою, яғни, анонимдік түрде қарастыру.

3. Сарапшылардың бағасын алғаннан кейін сарапшылардың бағалау нәтижелерін, объективтілігін және бағалау мақсаттарына сәйкестігін мұқият зерделеу қажет. Бағаланатын объектінің күшті және әлсіз жақтарын түсіну үшін сарапшылар жасаған ұсыныстар мен қорытындыларды зерделеп, оларға сүйене отырып іс-қимыл жоспарын құру қажет (4-кесте). Іс-қимыл жоспарында жағдайды жақсарту немесе анықталған мәселелерді түзету үшін нақты шаралар анықталып, жоспар нақты кезеңдерге бөлініп, олардың орындалуына жауаптылар белгіленуі қажет.

Кесте 4 – Эксперттік ұсыныстар бойынша іс-шаралар жоспары

№	ТАӘ	Эксперт ұсыныстары	Жағдайды жақсарту	Мерзімі	Жауаптылар	Ескертпе
1						
2						
...						
Ескертпе – Автормен ұсыныстарды дайындау барысында құрастырылған						

Мемлекеттік органдардың жұмыстары қатаң түрде заңдық күші бар құжаттарда тіркелуі қажеттілігіне орай аталған іс-шара жоспарын әр мемлекеттік орган өз деңгейінде бұйрық әзірлеуі қажет. Сонымен қатар, мемлекеттік қызметшілерді бағалау процесінде ашықтықты қамтамасыз ету және кері байланыс беру қажет. Мүдделі тараптарды атқарылған жұмыс, қол жеткізілген нәтижелер және жоспарланған қадамдар туралы үнемі хабардар ету керек.

Мүмкіндіктер

- Мемлекеттік қызметшілердің жұмыс сапасының жақсаруына және азаматтардың мемлекеттік органдарға деген сенім деңгейінің артуына әкелуі;
- Қызметкерлерді бағалауда бәсекелестік орталардың санының артуы.

Тәуекелдер. ҚР ЦДИАӨМ мүдделі мемлекеттік орган болмағандықтан, іс-шараларды ұйымдастыруға қызығушылық білдірмеуі.

Күтілетін нәтижелер

– Мемлекеттік қызметшілерді бағалауда тәуелсіздік пен объективтілікті қамтамасыз етіледі

– Бағалауда озық әдістер мен құралдарды қолдана отырып, кәсіби сараптама жүргізіледі

– Басшылық пен бағыныштының арасында келіспеушілік азайтылады

Мемлекеттік қызметте талантты, ынталы, белсенді және білікті мамандардың санын арттырып, жетілдіру жұмыстары жүргізіледі.

Қорытынды

Мемлекеттік қызметшілер жұмысының нәтижелілігін бағалау – бұл мемлекеттік қызметшілер алған нәтижелерді жоспарлау кезеңінде нормативтік актілермен белгіленгендермен салыстыру процесі деп қорытындылауға болады. Осы кезеңде мемлекеттік қызметшілердің лауазымдарына және мемлекеттік қызметшілердің қызметтік қызметіне қойылатын талаптарға сәйкестігін бағалау жүргізіледі.

Сонымен қатар, мемлекеттік қызметшілер қызметінің нәтижелілігі жоспарланған нәтижеге қол жеткізу дәрежесі мен кәсіби қызметінің табыстылығының сипаттамасы екенін байқауға болады.

Мемлекеттік қызметшілер жұмысының нәтижелілігін қазіргі жылдам өзгермелі уақытта бағалау мынадай атрибуттарды қамтуы тиіс деп пайымдаймыз:

1. Әрбір мемлекеттік қызметшінің лауазымы үшін жұмыс нәтижелілігінің белгілі бір нормативтерін есептеу, сондай-ақ қызметкерлердің қызметтік қызмет қағидаларында нәтижелілікті бағалаудың белгілі бір параметрлерін бекіту;

2. Бағалау процестері мен әдістері сияқты өнімділікті бағалаудың формасын дамыту;

3. Әдістердің тиімділігіне тікелей сипаттама;

4. Қызметкермен бағалау көрсеткіштерін тікелей қарау;

5. Бағалау қорытындылары бағалануы және хаттамалануы тиіс.

Бағалаудың бұл элементтері мемлекеттік қызметшілердің жұмыс нәтижелілігін арттыруда маңызды рөл атқарады, себебі бонустың мөлшері мен сипаты, жалақы және т. б. көрсеткіштер бағалау көрсеткіштеріне байланысты.

Мемлекеттік қызмет саласындағы бағалау жүйесін одан әрі дамыту мен жетілдіру үшін мынадай тармақтарға аса назар аудару қажет:

– Қызметкердің бағасы көбінесе тікелей басшының субъективті бағасына байланысты. Бұл субъективті әсерді азайту үшін толық лауазымдық нұсқаулықтар жасау, қызметкер қызметінің тиімділігі мен тиімділігін өлшеудің көптеген критерийлері бар индикаторлардың көп бөлімді жүйесін енгізу қажет. Сандық және сапалық әдістерді қолдану мүмкіндігімен жан-жақты, мінсіз және мөлдір бағалау жүйесін құру үшін ғылыми тәсіл қажет, ол сонымен бірге практикалық және қарапайым болып қалуы керек. Мұндай егжей-тегжейлі құралдың құнды артықшылығы бастық пен бағыныштылар арасындағы сындарлы диалогты қолдау болады.

– Бағалау кезінде бағалаушы мен бағаланушы арасындағы өзара келісімге қол жеткізу үшін қызметкерге жоғары балл беру үрдісі жиі байқалады. Мұндай жағдайды арнайы белгіленген рейтингтік шектеулерді қолдану арқылы болдырмауға болады, ал мұндай шектеулерді белгілеуде ақылға қонымды тәсіл қолданылуы керек.

– Бағалау нәтижесіне де, бағалау процесіне де назар аудару қажет. Бағалау нәтижесі қызметкер үшін жағымсыз моральдық-психологиялық ахуалды қалыптастырмауы керек.

– Бағалау критерийлерін мерзімді талқылау, кері байланысты қамтамасыз ету, мемлекеттік қызметшінің одан әрі дамуы үшін бағыттарды анықтауға көмектесу бағалаудың міндетті бөлігі болуы керек. Әйтпесе, бағалау адами капиталды дамыту құралы ретінде қызмет етудің орнына мемлекеттік органның қызметкерлері үшін ең күшті демотиватор болады деген қауіп бар.

Өзгерістердің барған сайын жылдам қарқыны мемлекеттік басқару жүйесіне қысымды арттырады. Өзгерістермен күресу қабілеті - мемлекеттік аппараттың табысты жұмыс істеуінің маңызды факторларының бірі. Қазір де, болашақта да өзгерістерге жылдам жауап беру, атап айтқанда, қызметкерлердің технология мен деректерге емес, бейімделу қабілетіне байланысты. Ұйымның өзгеру қабілеті адамдардың өзгергісі келетіндігіне және өзгере алатындығына, оны қалай және қаншалықты тез жасайтындығына байланысты.

Бағалау жүйесін одан әрі жетілдіру үшін келесі тармақтарды ескеру қажет деп пайымдаймыз:

Бағалаудың мақсаттары мен міндеттері алдын-ала анықталып, нақты жариялануы керек. Бағалауды бастамас бұрын, бағалау критерийлерінің сәйкестігіне көз жеткізу керек, олардың әрқайсысы бағалауда салыстырмалы салмаққа ие болуы керек. Бағалау процесіне толық түсінуге, қабылдауға және қатысуға қол жеткізу үшін ұйымның әртүрлі деңгейлерін білдіретін қатысушылардың жеткілікті үлкен санын тарту қажет. Бағалау процесі бағалаудың дәйектілігін қамтамасыз ету үшін белгілі бір процедуралар мен стандарттарға сәйкес жүргізілуі керек. Бағалау жүйесі ұйымның өзгеруі мен дамуын көрсету үшін икемді және оңай жаңартылуы керек.

Бағалау процесінде қолданылатын ақпараттың құпиялылығы реттелуі керек. Бағалауды бастамас бұрын қатысушылар тәсілдің біртұтастығын қамтамасыз ету үшін бағалау мақсаттары, міндеттері, критерийлері мен процедуралары бойынша оқытылуы керек. Бағалау процесінде бағалаушылардың пікірін ескеру қажет, бұл бағалауды дұрыс қабылдау мен түсінуді қамтамасыз етеді және бағалаушыларды процеске қатысуға ынталандырады. Бағалау процесінің тиімділігін қамтамасыз ету үшін бағалау жүйесіндегі жақсартылған өзгерістерге тұрақты талдау жүргізу қажет.

Мемлекеттік қызметшілерді бағалау қорытындысында мыналарды атап өтуге болады:

1. Мемлекеттік қызметкерлер қоғамда маңызды рөл атқарады, өйткені олар мемлекеттік саясаттың негізгі орындаушылары болып табылады.

2. Мемлекеттік қызметшілерді бағалау үшін міндеттерді орындау, жұмыс сапасы, тиімділік сияқты объективті критерийлер қолданылуы тиіс.

3. Мемлекеттік қызметшілерді бағалау сандық және сапалық көрсеткіштерді қамтуы тиіс.

4. Мемлекеттік қызметшілер жұмысының жеке нәтижелерін ғана емес, олардың топтық жұмысын, ынтымақтастық пен үйлестіру қабілетін де ескеру маңызды.

5. Мемлекеттік қызметкерлерді бағалау ұйымның тиімділігін арттыруға және одан әрі кәсіби дамуға мотивация жасауға көмектеседі.

Ұсынылған шаралар бағалаудың ашықтығына, объективтілігіне байланысты психологиялық жағдайды сапалы өзгертуге және жақсартуға ықпал етеді.

Қызметтік қызметті бағалау тәсілдерін жетілдіру бойынша жоғарыда сипатталған шараларды іске асыру қызметтік қызметті бағалау жүйесі, еңбек уәждемесі мен мансаптық өсу арасында берік байланыс орнатады, бұл мемлекеттік қызметшілердің жауапкершілігі мен жұмыс сапасын арттырады (4-кесте).

Кесте 5 – Мемлекеттік қызметшілер қызметінің тиімділігін бағалау процесінің ұсынылған элементтері

Жоғары лауазымды тұлғалар	Орта буындағы басшылар	Орындаушылар
Бағалау критерийлері		
<ul style="list-style-type: none"> - мемлекеттік органның мақсаттарға қол жеткізу дәрежесі; - мекемедегі қаржыны тиімді басқаруға және адам ресурстарын басқару сапасына қойылатын талаптардың орындалу дәрежесі; - кәсіби даму міндеттерінің орындалу дәрежесі 	<ul style="list-style-type: none"> - құрылымдық бөлімшенің міндеттерінің орындалу дәрежесі; - басқару дағдыларының даму деңгейі 	<ul style="list-style-type: none"> - құрылымдық бөлімшенің тапсырмаларды орындау дәрежесі; - жұмыс сапасына қойылатын талаптардың орындалу дәрежесі
Бағалау әдістері		
<ul style="list-style-type: none"> - мақсатқа қол жеткізу бойынша бағалау әдісі; - өзін өзі бағалау; - сұхбатты бағалау 	<ul style="list-style-type: none"> - мақсатқа қол жеткізу бойынша бағалау әдісі; - сұхбатты бағалау 	<ul style="list-style-type: none"> - сұхбатты бағалау
Нәтижелердің категориялары		
<ul style="list-style-type: none"> - қанағаттану ; - қанағаттанбау 	<ul style="list-style-type: none"> - өте жақсы; - жақсы; - қанағаттанарлық; - қанағаттанарлық емес 	<ul style="list-style-type: none"> - өте жақсы; - жақсы; - қанағаттанарлық; - қанағаттанарлық емес
Бағалау кезеңдері		
Жыл сайын	Жыл сайын	Жыл сайын
Оң бағалаудың нәтижесінде		
<ul style="list-style-type: none"> - сыйақы беру; - материалдық ынталандыру емес 	<ul style="list-style-type: none"> - мансаптық жоғарылау; - сыйақы тағайындау; - материалдық емес ынталандыру 	<ul style="list-style-type: none"> - мансаптық жоғарылау; - сыйақы тағайындау материалдық емес ынталандыру

5-кестенің жалғасы

Теріс бағалаудың нәтижесінде		
<ul style="list-style-type: none"> - лауызымын төмендету; - басқа лауазымға ауыстыру; - жұмыстан босату 	<ul style="list-style-type: none"> - кәсіби даму бағытын іздеу; - лауызымын төмендету; - басқа лауазымға ауыстыру 	<ul style="list-style-type: none"> - кәсіби даму бағытын іздеу; - лауызымын төмендету; - жұмыстан босату
Ұжымды бағалау формасы		
Қолданылмайды	Жиі қолданылады	Жиі қолданылады
Ескертпе - автормен талдау жүргізу барысында құрастырылған		

Пайдаланылған дереккөздер тізімі

1 Қазақстан Республикасы Президентінің 2022 жылғы 1 қыркүйектегі «Әділетті мемлекет. Біртұтас ұлт. Берекелі қоғам» Жолдауы // Қазақстан Республикасы Президентінің ресми сайты – URL: <https://www.akorda.kz/kz/memleket-basshysy-kasym-zhomart-tokaevty-n-kazakstan-halkyna-zholdauy-181416>. Жүгінген күні 13.02.2023 ж.

2 Қазақстан Республикасы Президентінің 2019 жылғы 2 қыркүйектегі «Сындарлы қоғамдық диалог – Қазақстанның тұрақтылығы мен өркендеуінің негізі» Жолдауы // Қазақстан Республикасы Президентінің ресми сайты – URL: https://www.akorda.kz/kz/addresses/addresses_of_president/memleket-basshysy-kasym-zhomart-tokaevty-n-kazakstan-halkyna-zholdauy. Жүгінген күні 13.02.2023 ж.

3 Қазақстан Республикасы Президентінің 2020 жылғы 1 қыркүйектегі «Жаңа жағдайдағы Қазақстан: іс-қимыл кезеңі» Жолдауы // Қазақстан Республикасы Президентінің ресми сайты – URL: https://www.akorda.kz/kz/addresses/addresses_of_president/memleket-basshysy-kasym-zhomart-tokaevty-n-kazakstan-halkyna-zholdauy-2020-zhylgy-1-kyrkuiek. Жүгінген күні 18.11.2022 ж.

4 Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2017 жылғы 30 қарашадағы №799 «Қазақстан Республикасының 2025 жылға дейінгі Стратегиялық даму жоспарын бекіту және Қазақстан Республикасы Президентінің кейбір жарлықтарының күші жойылды деп тану туралы» Қазақстан Республикасының Президенті Жарлығының жобасы туралы» Қаулысы // Қазақстан Республикасы «Әділет» нормативтік құқықтық актілерінің ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/P1700000799>. Жүгінген күні 27.11.2022 ж.

5 Қазақстан Республикасының 2015 жылғы 23 қарашадағы № 416-V «Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы» Заңы // Қазақстан Республикасы «Әділет» нормативтік құқықтық актілерінің ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z1500000416>. Жүгінген күні 26.03.2023 ж.

6 Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі төрағасының 2018 жылғы 16 қаңтардағы №13 «Мемлекеттік әкімшілік қызметшілердің қызметін бағалаудың кейбір мәселелері туралы» бұйрығы // Қазақстан Республикасы «Әділет» нормативтік құқықтық актілерінің ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/V1800016299>. Жүгінген күні 5.12.2022 ж.

7 Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2017 жылғы 17 қарашадағы №755 «Мемлекеттік қызметшілердің және дипломатиялық қызмет персоналының іссапарға баруының кейбір мәселелері туралы» қаулысы // Қазақстан Республикасы «Әділет» нормативтік құқықтық актілерінің ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/P1700000755>. Жүгінген күні 13.11.2022 ж.

8 Қазақстан Республикасы Президенті Әкімшілігінің Басшысының 2020 жылғы 22 мамырдағы № 20-01-38.20 «Қазақстан Республикасы Президенті Әкімшілігінің ведомстволық бағынысты мемлекеттік мекемелерінің азаматтық қызметшілерін аттестаттаудан өткізу қағидалары мен шарттарын бекіту туралы» бұйрығы // Қазақстан Республикасы «Әділет» нормативтік құқықтық актілерінің ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/V2000020805>. Жүгінген күні 18.02.2023 ж.

9 1995 жылы 30 тамызда республикалық референдумда қабылданған «Қазақстан Республикасының Конституциясы» // Қазақстан Республикасы «Әділет» нормативтік құқықтық актілерінің ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/K950001000>. Жүгінген күні 14.05.2023 ж.

10 Қазақстан Республикасы Президентінің 2021 жылғы 26 ақпандағы № 522 «Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасын бекіту туралы» Жарлығы // Қазақстан Республикасы «Әділет» нормативтік құқықтық актілерінің ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/U2100000522>. Жүгінген күні 11.01.2023 ж.

11 Қазақстан Республикасы Президентінің 2010 жылғы 19 наурыздағы №954 «Орталық мемлекеттік органдар мен облыстардың, республикалық маңызы бар қалалардың, астананың жергілікті атқарушы органдары қызметінің тиімділігін жыл сайынғы бағалау жүйесі туралы» Жарлығы // Қазақстан Республикасы «Әділет» нормативтік құқықтық актілерінің ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/U100000954>. Жүгінген күні 10.12.2022 ж.

12 Терентьева Е.В. Система оценки и оплаты труда федеральных государственных служащих: основные направления развития // Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. – Екатеринбург, 2008. – 84 с.

13 Зайнетдинова И.Ф. Наем и отбор персонала / Учебное электронное текстовое издание. – Екатеринбург, 2015. – 72 с.

14 Байменов А.М. Государственная служба / Международный опыт. Казахская модель. – Астана: Фолиант, 2000. – 152 с.

15 Мухаев Р.Т. Система государственного и муниципального управления. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 575 с.

16 Жильцов В.И. Оценка эффективности в системе государственной службы учебное пособие. – М.: НИЦ Инфра-М, 2017. – 94 с.

17 Черепанов В.В. Экспертные оценки в педагогических исследованиях : методика педагогической экспертизы. – М.: Педагогика, 1989. – 160 с.

18 Nomden K. L'évolution de la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques de l'Union européenne / Eipascope. – 2000. – № 1. – P.25–27.

19 Buleca J., Mura L. Quantification of the efficiency of public administration by data envelopment analysis / Procedia Economics and Finance. – 2014. – № 15. – P.162–168.

20 Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева [и др.]. под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: НИЦ Инфра-М, 2014. – 637 с.

21 Орындау мәдениеті // The U.S. Office of Personnel Management (OPM) ресми веб-сайты. <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-framework/performance-culture/>. Жүгінген күні 26.05.2023 ж.

22 Лондон азаматтық қоғамымен жұмыс // London.gov.uk ресми веб-сайты. <https://www.london.gov.uk/programmes-strategies/communities-and-social-justice/civil-society/working-londons-civil-society>. Жүгінген күні 18.05.2023 ж.

23 Таланттарды басқару // Human Resources Singapore ресми веб-сайты. <https://www.humanresourcesonline.net/talent-management>. Жүгінген күні 12.01.2023 ж.

24 Мүмкіндіктердің жаңа құрылымы-мемлекеттік қызметте // Жаңа Зеландия персоналды басқару қауымдастығының ресми сайты. <https://hrnz.org.nz/professional-accreditation/the-path-the-new-capability-framework>. Жүгінген күні 10.02.2023 ж.

25 Favero N., Meier K.J. Evaluating Urban Public Schools: Parents, Teachers, and State Assessments // Public Administration Review. – 2013. – vol. 73. – № 3. – P. 404-410.

26 Drew J., Dollery B. Does Size Still Matter? An Empirical Analysis of the Effectiveness of Victorian Local Authorities // Local Government Studies. – 2016, – vol. 42. – № 1. – P. 17-18.

27 Yu W., Ma L. External Government Performance Evaluation in China: Evaluating the Evaluations // Public Performance and Management Review. – 2015, – vol. 39. – № 1. – P. 147-148.

28 Жалпы жалақы/таза жалақы // belgium.be ақпарат және қызметтер ресми веб-сайты. https://www.belgium.be/en/work/gross_salary_net_salary. Жүгінген күні 25.03.2023 ж.

29 Еңбекті сақтандыру бойынша жәрдемақылар және демалыс // Канаданың ресми веб-сайты. <https://www.canada.ca/en/services/benefits/ei.html>. Жүгінген күні 28.03.2023 ж.

30 Қазақстан Республикасының 2015 жылғы 24 қарашадағы № 418-V «Ақпараттандыру туралы» Заңы // Қазақстан Республикасы «Әділет» нормативтік құқықтық актілерінің ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z1500000418>. Жүгінген күні: 11.03.2023 ж.

Қосымша 1

Сауалнама сұрақтары

Қайырлы күн құрметті респондент! Магистрлік жобамның тақырыбы аясында ҚР мемлекеттік қызметшілерінің қызметінің бағалау жүйесінің жай-күйін зерделеу мақсатында аталған сауалнаманы жүргізбекпін.

Сауалнама анонимді түрде өткізіледі.

Аталған сауалнаманың зерттеу үшін маңыздылығын ескере отырып уақытыңызды бөліп өтуіңізді сұраймын. Нәтижелері өңделгеннен кейін жалпылама түрде пайдаланылатын болады.

Добрый день уважаемый респондент! В рамках темы моего магистерского проекта в целях изучения состояния системы оценки деятельности государственных служащих РК я провожу данный опрос.

Опрос анонимный.

Учитывая важность данного опроса для исследования, прошу уделить немного времени. После обработки результаты будут использоваться в обобщенном виде.

1. Сіздің жасыңыз нешеде? / Укажите Ваш возраст

18-25

26-34

35-54

55-64

2. Сіздің жынысыңыз? / Укажите Ваш пол

ер/муж

әйел/жен

3. Мемлекеттік әкімшілік қызметшілердің қызметін бағалауды өткізу қағидаларымен таныссыз ба?/Ознакомлены ли Вы с правилами проведения оценки деятельности административных государственных служащих?

ия/да

жоқ/нет

жауап беруге қиналамын/затрудняюсь ответить

4. Жеке жоспардағы нысаналы мақсатты индикаторлар мемлекеттік органның стратегиялық жоспарына сәйкес келеді ме? / Соответствуют ли целевые индикаторы в индивидуальном плане стратегическому плану государственного органа?

ия/да

жоқ/нет

сіздің жауабыңыз/ваш вариант

5. Жеке жоспардағы әр индикторлардың орындалуы бойынша Сіз басшыңызға жазбаша түрде есеп бересіз бе? / Отчитываетесь ли Вы перед своим руководителем в письменной форме о выполнении каждого показателя в личном плане?

ия/да

жоқ/нет

Керек емес деп ойлаймын/я не думаю, что это необходимо

6. Сіздің тікелей басшыңыз тоқсан сайын НМИ (нысаналы мақсатты индикатор) мониторинг жүргіземіз? / Проводит ли Ваш непосредственный руководитель мониторинг КЦИ (ключевой целевой индикатор) ежеквартально?

ия/да

жоқ/нет

сіздің жауабыңыз/Ваш вариант

7. Бағалаудың нәтижесі бойынша қандай көтермелеу шаралары сізге қолданылды? / Какие стимулы Вы видите в результате оценки?

Бонус/бонус

Сыйлықақы/премия

Қызмет бабында ілгерілету/Продвижение по службе

Бағалау тек формальді түрде/Оценка только формально

8. Бағалауды өткізуді толықтай цифрландыруды қолдайсыз ба? / Поддерживаете ли Вы полную цифровизацию проведения оценки?

ия/да

жоқ/нет

Сіздің жауабыңыз/ Свой вариант

9. Тоқсан сайын НМИ-дың орындалуы бойынша мониторинг жүргізу Сізге жеке жоспарды толықтай орындауы үшін көмектесе ме? / Помогает ли Вам ежеквартальный мониторинг выполнения КЦИ в полной мере выполнить индивидуальный план?

ия/да

жоқ/нет

сіздің жауабыңыз/ваш вариант

10. Сіздің ойыңызша, ҚР мемлекеттік қызметшілерінің қызметін бағалау жүйесі мемлекеттік аппарат қызметкерлерінің жұмыс істеуінің нақты жай-күйін көрсете ме? / Как Вы считаете, отражает ли система оценки деятельности государственных служащих РК реальное состояние функционирования сотрудников государственного аппарата?

ия/да

жоқ/нет

сіздің жауабыңыз/ваш вариант

11. Сіз бағалауды әділ өтеді деп санайсыз ба? Считаете ли Вы проводимую оценку объективной?

ия/да

жоқ/ нет

сіздің жауабыңыз/ваш вариант

12. Сіз бағалау нәтижелеріне сенесіз бе?/ Доверяете ли Вы результатам оценки?

ия/да

жоқ/ нет

жауап беруге қиналамын/затрудняюсь ответить

Қосымша 2

Аналитикалық жазба

Жоба авторы: Аманбай Жансерік Аманбайұлы
Ғылыми жетекші: Шаяхметова Шарафат Тасбулатовна,
PhD, Басқару институты доцентінің м.а.,
Қолданбалы зерттеулер институтының
сыбайлас жемқорлыққа қарсы саясат және
этика секторының бас ғылыми қызметкері

Жоба идеясы	Қазақстан Республикасында мемлекеттік қызметшілердің бағалау жүйесін жетілдіру
Проблемалық жағдай (кейс)	<p>Қазақстан Республикасы Президентінің мемлекеттік басқаруды дамытудың 2030 жылға дейінгі тұжырымдамасына сәйкес мемлекеттік қызметшілер қызметінің тиімділігін бағалау кезінде де мемлекеттік қызметтегі персоналды басқару процестерін одан әрі жетілдіру үшін түпкілікті бағдар болуға қажеттілігі көрсетілген. Сонымен қатар, мемлекеттік аппаратта жоғары стандарттарға сәйкес келетін құзыреттер мен кадр әлеуеті бар мемлекеттік басқарудың сервистік бағдарланған модельге трансформацияланудың негізгі шарты болып табылатындығы айтылған [1].</p> <p>Мемлекеттік қызметшілер қызметінің бағалау жүйесіндегі маңызды қадамдардың бірі олардың құқықтық қорғалуы болып табылады. Қазіргі уақытта мемлекеттік қызметкерлерді бағалау бірқатар мәселелер бар:</p> <ul style="list-style-type: none">– Мемлекеттік қызметкерлерді бағалауда көбінесе олардың басшыларының пікірлері мен субъективті бағалауларына байланысты әділетсіз бағалаулар мен біржақтылыққа әкелуі– Бағалауда объективті критерийлердің жетіспеушілігі– Дұрыс жүргізілмеген бағалау жүйелері мемлекеттік қызметкерлер үшін кері ынталандырулар тудыруы– Кері байланыс пен дамудың болмауы.– Мемлекеттік қызметте ең талантты, ынталы, белсенді және білікті мамандарды тартуға және ұстауға жағдай жасалмаған. <p>Бұл мәселелерді шешу мемлекеттік қызметшілер жұмысының сандық және сапалық аспектілерін ескеретін неғұрлым объективті және әділ бағалау жүйелерін әзірлеуді талап етеді. Сондай-ақ кері байланыс, оқыту және дамыту тетіктерін, сондай-ақ тиімді жазалау және ынталандыру жүйелерін құру маңызды.</p>
Аталмыш проблеманың қазірде бар шешімдері	<p>Қазірде бар тәсілдердің жіктелуі</p> <p>Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметшілерін бағалау жүйесін жетілдіру бойынша ҚР Мемлекеттік қызмет істері агенттігі Төрағасының 2023 жылғы 8 ақпандағы № 34 бұйрығымен әдістемесі бектіліген [2]. Әдістемеде мемлекеттік қызметшілерді бағалаудың жаңа екі тәсілі саралау және 360 әдістері қолданысқа енгізілген. Саралау әдісі нақты көрсеткіштер мен критерийлер негізінде жүзеге асырылады. 360 әдісі мемлекеттік қызметшілерге кері байланыс алуға және олардың күшті және әлсіз жақтарын білуге мүмкіндік береді.</p> <p>Мемлекеттік қызметкерлерді бағалау әдістері олардың саяси, мәдени</p>

	<p>және ұйымдастырушылық ортасына байланысты әр түрлі елдерде әр түрлі болып келеді. Мемлекеттік қызметкерлерді бағалаудың әртүрлі әдістері сәтті жүзеге асырылған елдер:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Сингапурда «Орталық мемлекеттік қызмет жүйесі» 1989 жылы енгізілді. Ол қызметкерлердің құзыреттілігі мен тиімділігіне негізделген. Өнімділікті бағалау мемлекеттік органдардың жұмысына қызметшілердің жетістіктері мен үлестерін өлшеуге көмектесетін тиімділіктің Негізгі көрсеткіштері жүйесі (KPI) арқылы жүзеге асырылады. Тиімділіктің негізгі көрсеткіштері қызметшілердің жетістіктері мен мемлекеттік органдардың жұмысына қосқан үлесін өлшеуге көмектеседі. Оларға мақсаттарды орындау, жұмыс сапасы, өсу және даму, ынтымақтастық пен басқару қабілеті сияқты критерийлер кіруі мүмкін [3]. – Жаңа Зеландияда «Тиімділікті басқарудан өнімділікті бағалау» мемлекеттік қызметкерлердің өнімділігін бағалау жүйесі қолданылады. Бұл жүйе әрбір мемлекеттік ұйым үшін әзірленген стандарттар жиынтығына негізделген және қызметкерлердің өнімділігі мен дамуын бағалау әдістерін қолданады [4]. – Австралияда мемлекеттік қызметшілерді бағалау «Өнімділікті және дамуды бағалау» жүйесі арқылы жүргізіледі. Қызметкерлер өздерінің мақсаттары мен үміттерін басшымен талқылайды, содан кейін осы мақсаттар мен құзыреттерге қол жеткізу негізінде өнімділік бағаланады [5]. – Ұлыбританияда «Өнімділікті және дамуды бағалау жүйесі» енгізілген. Бұл жүйе мақсаттар мен үміттерді белгілеуге, сондай-ақ өнімділік пен дамуды талқылау үшін басшы мен қызметкер арасындағы тұрақты әңгімелерге негізделген [6]. – Канадада «Мақсатты өнімділікті басқару» енгізілген. Қызметкерлер мен олардың басшылары бірлескен өнімділік жоспарларын жасайды, содан кейін жетістіктер мен дамуды өлшеу үшін үнемі талқыланып, қайта қаралады [7]. <p>Артықшылықтар</p> <ul style="list-style-type: none"> – Басшылыққа қызметкерлерді дамыту мен қолдаудың әлеуетті мүмкіндіктерін анықтауға көмектеседі. – Нақты негізгі көрсеткіштер жүйесі белгіленеді. <p>Кемшіліктер</p> <ul style="list-style-type: none"> – Бағалау үшін қаншалықты объективті критерийлер таңдалса да, субъективтілік элементтер болады; – Әділ бағалауды жүзеге асыру үшін формаларды толтыруға, деректерді талдауға және түсіндіруге уақыт; – Бағалау құралдарымен танысу және кәсіби қарым-қатынас дағдыларын жақсарту мақсатында қызметкерлерді әрдайым оқыту қажет.
<p>Аталмыш проблеманың ұсынылатын шешімі</p>	<p>1. Қазіргі заман талабына сай, баға беру үрдісі, жоспарлау кезеңінен бастап, қорытындыларды бекітуге дейін толық ақпараттық-аналитикалық жүйе ретінде жасалып, цифрлық форматқа көшіру қажет. Бұл бағытта, жаңадан енгізілген «Smart Data Ukimet» платформасында тиісті байланыстық орнату орынды [8]. ҚР Цифрлық даму, инновация және аэроғарыш өнеркәсібі министрлігі, аталған саланы дамыту бойынша мемлекеттік жоспарлау құжатына бекіте отырып орындалуы жөн. Оған қоса, мемлекеттік қызметшілердің</p>

бағалау жүйесі ақпараттық-аналитикалық базасы Қазақстан Республикасының 2015 жылғы 24 қарашадағы «Ақпараттандыру туралы» № 418-V ҚРЗ заңына сәйкес, ашық түрде, әрбір азаматқа қол жетімді болуы міндеттеледі [9].

2. Бағалаушының құзыретін тәуелсіз сарапшы тұлғаларға тапсыру. Бұл үшін де, Республикада орын тапқан мемлекеттік нормативтік-құқықтық актілерді сараптау жұмысының жүргізуін, жыл сайын өзгеріп отырған бір орындаушы сияқты тетіктерді болдырмау мақсатында, бәсекелестік ортаға беру қажет. Осы шешім арқылы, жоспарлаудың және бағалаудың формальді түрден ауысуға мүмкіндік береді. Жалпы бұл механизмді іске асыруға, жоғарыда көрсетілген ұсыныс бойынша қарастыруға болады. Бұл ақпараттық-аналитикалық жүйенің орындаушы-операторы ретінде сарапшы ұйымдарды бекіту. Сонымен бірге әдепкі қалпы бойынша жүйеде сарапшы ретінде көзделген тұлғалардың идентификациялық белгілерін жою, яғни, анонимдік түрде қарастыру.

3. Сарапшылардың бағасын алғаннан кейін сарапшылардың бағалау нәтижелерін, объективтілігін және бағалау мақсаттарына сәйкестігін мұқият зерделеу қажет. Бағаланатын объектінің күшті және әлсіз жақтарын түсіну үшін сарапшылар жасаған ұсыныстар мен қорытындыларды зерделеп, оларға сүйене отырып **іс-қимыл жоспарын құру** қажет (1-кесте). Іс-қимыл жоспарында жағдайды жақсарту немесе анықталған мәселелерді түзету үшін нақты шаралар анықталып, жоспар нақты кезеңдерге бөлініп, олардың орындалуына жауаптылар белгіленуі қажет.

1 кесте – Эксперттік ұсыныстар бойынша іс-шаралар жоспары

№	ТАӘ	Эксперт ұсыныстары	Жағдайы жақсарту	Мерзімі	Жауаптылар	Ескертпе
1						
Ескертпе – автормен ұсыныстарды дайындау барысында құрастырылған						

Мемлекеттік органдардың жұмыстары қатаң түрде заңдық күші бар құжаттарда тіркелуі қажеттілігіне орай аталған іс-шара жоспарын әр мемлекеттік орган өз деңгейінде бұйрық әзірлеуі қажет. Сонымен қатар, мемлекеттік қызметшілерді бағалау процесінде ашықтықты қамтамасыз ету және кері байланыс беру қажет. Мүдделі тараптарды атқарылған жұмыс, қол жеткізілген нәтижелер және жоспарланған қадамдар туралы үнемі хабардар ету керек.

Мүмкіндіктер

– Мемлекеттік қызметшілердің жұмыс сапасының жақсаруына және азаматтардың мемлекеттік органдарға деген сенім деңгейінің артуына әкелуі;

– Қызметкерлерді бағалауда бәсекелестік орталардың санының артуы.

Тәуекелдер

ҚР ЦДИАӨМ мүдделі мемлекеттік орган болмағандықтан, іс-шараларды ұйымдастыруға қызығушылық білдірмеуі.

Күтілетін нәтиже

– Мемлекеттік қызметшілерді бағалауда тәуелсіздік пен объективтілікті қамтамасыз етіледі

	<ul style="list-style-type: none"> – Бағалауда озық әдістер мен құралдарды қолдана отырып, кәсіби сараптама жүргізіледі – Басшылық пен бағыныштының арасында келіспеушілік азайтылады – Мемлекеттік қызметте талантты, ынталы, белсенді және білікті мамандардың санын арттырып, жетілдіру жұмыстары жүргізіледі.
Әдебиет	<p>1 Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2017 жылғы 30 қарашадағы №799 «Қазақстан Республикасының 2025 жылға дейінгі Стратегиялық даму жоспарын бекіту және Қазақстан Республикасы Президентінің кейбір жарлықтарының күші жойылды деп тану туралы» Қазақстан Республикасының Президенті Жарлығының жобасы туралы» Қаулысы // Қазақстан Республикасы «Әділет» нормативтік құқықтық актілерінің ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: https://adilet.zan.kz/kaz/docs/P1700000799. Жүгінген күні 27.11.2022ж.</p> <p>2 Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі төрағасының 2018 жылғы 16 қаңтардағы №13 «Мемлекеттік әкімшілік қызметшілердің қызметін бағалаудың кейбір мәселелері туралы» бұйрығы // Қазақстан Республикасы «Әділет» нормативтік құқықтық актілерінің ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: https://adilet.zan.kz/kaz/docs/V1800016299. Жүгінген күні 5.12.2022ж.</p> <p>3 Орындау мәдениеті // The U.S. Office of Personnel Management (OPM) ресми веб-сайты. https://www.opm.gov/policy-data-oversight/human-capital-framework/performance-culture/. Жүгінген күні 26.05.2023ж.</p> <p>4 Лондон азаматтық қоғамымен жұмыс // London.gov.uk ресми веб-сайты. https://www.london.gov.uk/programmes-strategies/communities-and-social-justice/civil-society/working-londons-civil-society. Жүгінген күні 18.05.2023ж.</p> <p>5 Таланттарды басқару // Human Resources Singapore ресми веб-сайты. https://www.humanresourcesonline.net/talent-management. Жүгінген күні 12.01.2023ж.</p> <p>6 Мүмкіндіктердің жаңа құрылымы-мемлекеттік қызметте // Жаңа Зеландия персоналды басқару қауымдастығының ресми сайты. https://hrnz.org.nz/professional-accreditation/the-path-the-new-capability-framework. Жүгінген күні 10.02.2023ж.</p> <p>7 Жалпы жалақы/таза жалақы // belgium.be ақпарат және қызметтер ресми веб-сайты. https://www.belgium.be/en/work/gross_salary_net_salary. Жүгінген күні 25.03.2023ж.</p> <p>8 Еңбекті сақтандыру бойынша жәрдемақылар және демалыс // Канаданың ресми веб-сайты. https://www.canada.ca/en/services/benefits/ei.html. Жүгінген күні 28.03.2023ж.</p> <p>9 Қазақстан Республикасының 2015 жылғы 24 қарашадағы № 418-V «Ақпараттандыру туралы» Заңы // Қазақстан Республикасы «Әділет» нормативтік құқықтық актілерінің ақпараттық-құқықтық жүйесі. – URL: https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z1500000418. Жүгінген күні: 11.03.2023ж.</p>