

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ ПРЕЗИДЕНТІНІҢ ЖАНЫНДАҒЫ
МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУ АКАДЕМИЯСЫ

Басқару институты

қолжазба құқығында

Жупарбеков Азамат Базарбаевич

**ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫ ІШКІ ІСТЕР МИНИСТРЛІГІ
ҚЫЗМЕТКЕРЛЕРІНІҢ ЖҰМЫСЫ ТИІМДІЛІГІН БАҒАЛАУ**

«7M041 Бизнес және басқару» дайындық бағыты бойынша
«7M04105 – Мемлекеттік саясат» білім беру бағдарламасы

«Бизнес және басқару» магистрі дәрежесін иелену үшін магистрлік жоба
«7M04105 – Мемлекеттік саясат» білім беру бағдарламасы бойынша

Ғылыми жетекші _____ Кулмуханбетова Б.А., з.ғ.к., доцент

Жоба қорғауға жіберілді: «_____» _____ 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	9
ҚОРЫТЫНДЫ.....	40
ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ДЕРЕККӨЗДЕР ТІЗІМІ.....	42
ҚОСЫМШАЛАР.....	45

Нормативтік сілтемелер

Осы магистрлік жобада келесі нормативтік құжаттарға сілтемелер пайдаланылған:

«Құқық қорғау қызметі туралы» Қазақстан Республикасының 2011 жылғы 6 қаңтардағы № 380-IV Заңы.

«Қазақстан Республикасының ішкі істер органдары туралы» Қазақстан Республикасының 2014 жылғы 23 сәуірдегі № 199-V Заңы.

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

«Қазақстан Республикасы ішкі істер органдарындағы кадр саясатын іске асырудың кейбір мәселелері туралы» Қазақстан Республикасы Ішкі істер министрінің 2015 жылғы 7 желтоқсандағы № 998 бұйрығы.

«Қазақстан Республикасының құқық қорғау жүйесін одан әрі дамыту шаралары туралы» Қазақстан Республикасы Президентінің 2013 жылғы 31 желтоқсандағы № 720 Жарлығы.

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

Белгілеулер мен қысқартулар

АҚ	-	Акционерлік қоғам
БҚК	-	Бәсекеге қабілеттіліктің көрсеткіші
БТК	-	Бөліністің тиімділік көрсеткіші
БТОК	-	Бөлініс тиімділігінің орташа көрсеткіші
ЖС	-	Орындалған жұмыстар саны
ІБ	-	Ішкі істер басқармасы
ІМ	-	Ішкі істер министрлігі
ІО	-	Ішкі істер органдары
КҚ	-	Кәсіби құзырет
ҚІБ	-	Қалалық Ішкі істер басқармасы
ҚР	-	Қазақстан Республикасы
ҚРЗ	-	Қазақстан Республикасының Заңы
ҚС	-	Бөліністегі қызметкерлер саны
ҚТКК	-	Бөлініс қызметкерінің тиімділік көрсеткіші
НҚА	-	Нормативтік құқықтық актілер
НМИ	-	Нысаналы мақсатты индикатор
НТК	-	Негізгі тиімділік көрсеткіштері
HR	-	Human resources
SAP	-	System Analysis and Program

Кіріспе

Зерттеу тақырыбының өзектілігі.

Кез-келген ұйымды дамыту үшін персоналдың әлеуетін дамыту және пайдалану маңызды. ПО қызметкерлері жай ғана қызметкерлер емес, олар Үкімет пен билікті сипаттайды және олардың қызметі бойынша бейбіт тұрғындар мемлекеттік билікті қаншалықты тиімді жұмыс істейтінін бағалайды.

ПО құқық қорғау органдарының құрамына кіреді, ПО өз қызметінде адамдарды олардың өміріне, денсаулығына, мемлекет кепілдік берген бостандығы мен құқығына жасалатын қауіптерден, мемлекеттік және қоғамдық мүдделерге қайшы келетін іс-әрекеттерден қорғайды, қоғамдық жерлерде қауіпсіздікті қамтамасыз етеді және тәртіпті сақтайды [1].

2022 жылы «Құқық қорғау қызметі туралы» ҚРЗ-на қызметкерлердің қызметіне бағалау жүргізу туралы нормаларды күшейту бөлігінде толықтырулар енгізілді және оны жүзеге асырудың бірыңғай, нақты тәртібі айқындалды [2, 61-62-беттер].

ПО қызметкерлерін бағалау тәртібі заңнамамен анықталғанына және ережелермен нақты реттелгеніне қарамастан, бағалау процедурасында бірқатар кемшіліктер бар, оларды қарау өзекті міндет болып табылады.

ІМ кадр саясаты мәселелеріне тән бірқатар өзекті мәселелерді атап отыр, олар:

персоналды ауыстырудың қисынсыздығы мен ретсіздігі (шамамен әр 1,5 – 2 жылда қызметкер ПО ішінде жұмысын ауыстырады);

кандидаттарды тексеру сапасының төмендігі, қызметте істі жеткілікті деңгейде білмейтін кадрлармен жасақталуы (ІМ ресми деректері бойынша шамамен әр оныншы жаңадан кірген қызметкер қызметтің бірінші жылында органдардан шығарылады, олардың төртіншісі теріс себептермен жұмыстан шығарылады);

қызметкерлердің жұмыс нәтижелерін дұрыс және нақты бағалаудың болмауы.

Жоғарыда аталған проблемалар ел Президентінің 2013 жылғы 31 желтоқсандағы № 720 Жарлығымен бекітілген Қазақстан Республикасы құқық қорғау органдарының кадр саясаты тұжырымдамасында да белгіленген [3]. Осы проблемаларға байланысты бүгінгі күні құзыретті қызметкерлердің тапшылығы байқалады.

Сонымен қатар, ІМ жүйесінің қызметкерлері үшін жылдан жылға сыртқы қауіптердің күрделілігі мен тапсырмалар саны және олардың орындалуына жауапкершілік артып келеді.

Мемлекет басшысы 2021 жылғы 1 қыркүйектегі Қазақстан халқына Жолдауында бірқатар өңірлерде пилоттық режимде полицияның сервистік моделі іске қосылғанын атап өтіп, оны келесі кезеңде масштабтауды тапсырды. Осы тапсырманы сапалы орындау үшін қызметкерлердің бейіндік құзыреттері талап етіледі [4].

Сондықтан істердің нақты жағдайы мен жұмыс жағдайлары бойынша

әзірленген және негізделген құзыреттер мен жалпы қызметті бағалаудың кешенді әдістерінің болуы өте маңызды.

Егер әрбір қызметкер өзінің бәсекеге қабілеттілігінің интегралды көрсеткішін бағалай алса, ол осы бағалауға сүйене отырып, қандай да бір лауазымға орналасуға, мансаптық өсуді жоспарлауға, бәсекеге қабілеттілікті арттыру үшін өзіне нақты нұсқаулар қоюға мүмкіндік алар еді.

Тақырыптың даму дәрежесі. Жұмыста негізінен Ішкі істер министрлігінің қызметкерлерін ішкі істер органдары жүйесін жаңғырту контекстінде бағалаудың проблемалық мәселелері қаралды. Оның ішінде бірқатар отандық және шетелдік ғалымдардың (Байменов А.М., Джунусбекова Г.А., Петти У., Вебер М., Гладких И.В., Касьян В.Ю., Козырев М.С., Масликов В.А. және т.б.) ғылыми еңбектері бар.

Жоғарыда аталған авторлардың жұмысын зерделеу нәтижелері көрсетіп отырғандай, Қазақстанда мемлекеттік қызметшілер, оның ішінде ПМ қызметкерлері қызметінің тиімділігін бағалау мәселелері әлі шешілмеген, яғни зерттелу үстінде. Бүгінгі таңда зерттеу тақырыбына қатысты келесі ақаулар мен кемшіліктер бар:

бағалау процесіне қойылатын өте жоғары талаптарға байланысты ұжымдағы көпшілік жұмыс процесінде төмен баға алады, олардың жұмысқа деген көзқарасы нашарлайды және олар бағалаудың адалдығына күмән келтіреді;

ұжымның көпшілігі орташа бағаны алады, бұл жақсы және жаман қызметкерді анықтау мүмкіндігін жоғалтады;

кәсіби қызметкерлер демотивацияға ұшырайды, өйткені персоналдың көпшілігі өте жоғары баға алады;

тікелей басшы қызметкерді жұмыстың тек бір түрі бойынша бағалау есебінен оны бағалаудың «біржақты» нәтижесіне әкеледі;

қызметкердің орташа бағасына күшті және әлсіз қызметкерлердің бағалары әсер ететіндіктен, бағалаудың қарама-қарсы қателігі пайда болады;

стереотиптік бағалау ақауы, көп жағдайда қызметкерді бейтаныс «идеалды қызметкермен» салыстыру нәтижесі жұмысқа қойылатын шынайы талаптарға сәйкес келмейді.

Осыған сүйене отырып, қоғамның ПО қызметкерлерінен күтетін қазіргі шындықтарын ескере отырып, аталған кемшіліктердің пайда болу мүмкіндігін барынша жою маңызды. Ол үшін барынша объективті нәтиже алуға мүмкіндік беретін озық тетіктер мен технологияларды қолдана отырып, қызметтің тиімділігін бағалауды жетілдіру қажет деп саналады.

Зерттеудің мақсаты мен міндеттері.

Зерттеудің мақсаты Қазақстан Республикасы Ішкі істер министрлігі қызметкерлерінің жұмыс тиімділігін бағалауды жетілдіру жолдарын әзірлеу болып табылады.

Белгіленген мақсатқа сәйкес келесі **міндеттер** қойылды:

- персоналды бағалау мәселелері бойынша теориялық және әдіснамалық ғылыми әзірлемелерді зерделеу;

- персоналды бағалау процестерін регламенттеуді қамтамасыз ететін қолданыстағы нормативтік құқықтық базаны талдау;
- ПО қызметкерлерін бағалау рәсіміне зерттеулер жүргізу;
- ПО қызметкерлерін бағалаудың қолданыстағы әдістемесіне енгізу мақсатында персоналды бағалаудың озық тәжірибесін жинақтау;
- зерттеу нәтижелері негізінде ПМ қызметкерлерінің жұмыс тиімділігін бағалауды жетілдіру бойынша ұсыныстар әзірлеу.

Зерттеу объектісі ҚР Ішкі істер министрлігі қызметкерлерінің қызметінің тиімділігін бағалау болып табылады.

Күтілетін нәтиже әзірленген ұсыныстар ПО қызметкерлерінің жұмысы тиімділігін бағалаудың сапасын арттырады.

Зерттеу пәні Қазақстан Республикасы Ішкі істер министрлігі қызметкерлерінің жұмысын бағалау әдістері болып табылады.

Зерттеу гипотезасы келесі болжамдарға негізделген:

1. Ішкі істер министрлігі қызметкерлерінің жұмысын бағалау нәтижелері мен олардың қызмет көрсеткіштерінің арасында корреляциялық байланыс бар және ол бағалау әдістерін жетілдіруге мүмкіндік береді;

2. Ішкі істер министрлігі қызметкерлерінің жұмыс тиімділігін бағалау әдістерінде олқылықтар бар.

Зерттеудің әдіснамалық негізі жеке және жалпы ғылыми әдістер болып табылады, өйткені зерттеу объектісі мен пәнінің тиісті қасиеттерін білу үшін статистикалық, салыстырмалы, құрылымдық-функционалдық, математикалық, әлеуметтанулық талдаулар жүргізілді.

Зерттеудің ғылыми жаңалығы ПМ қызметкерлерін бағалауды жетілдіру бойынша ғылыми-практикалық мәселені шешуде үлесі болады. Қазіргі уақытта осы тақырыпта ғылыми зерттеулердің аз екені байқалады және жетілдіру мақсатында әлі де фундаменталды зерттеулерді талап етеді. Сонымен бірге, осы жұмыста корреляциялық талдау есептерінің нәтижелері мен одан туындайтын қорытындылар ғылыми ортада одан әрі пысықтала отырып, болашақта жаңа ғылыми жаңашылықтарды ашуға ұйтқы болады.

Зерттеу барысында алынған нәтижелердің **практикалық маңыздылығы**, оның ішінде бағалау әдістерінің әзірленген нұсқалары, қорытындылар мен ұсынымдар ПО ғана емес, сонымен қатар басқа да құқық қорғау, күш құрылымдарының персоналы жұмысының тиімділігін бағалауды әзірлеу кезінде пайдаланылуы мүмкін. Сондай-ақ қызметкерлерді аттестаттау кезінде жаңа бағалау жүйесін қолдануға мүмкін береді.

Магистрлік жоба тақырыбы бойынша «Қазіргі жастардың ғылыми әлеуеті – 2022» халықаралық ғылыми конференциясында «Қазақстан Республикасының мемлекеттік және квазимемлекеттік ұйымдарындағы персоналдың қызметін бағалау» тақырыбындағы мақала жарық көрді, онда персоналды бағалау әдістерін бағыттар бойынша жіктеу мәселесі қозғалды, персоналды бағалаудың заманауи және неғұрлым тиімді әдістерін енгізу туралы ұсынымдар берілді.

Жұмыстың құрылымы мен көлемі мыналардан тұрады: нормативтік сілтемелер, белгілеулер мен қысқартулар, кіріспе, негізгі бөлім (Қазақстан

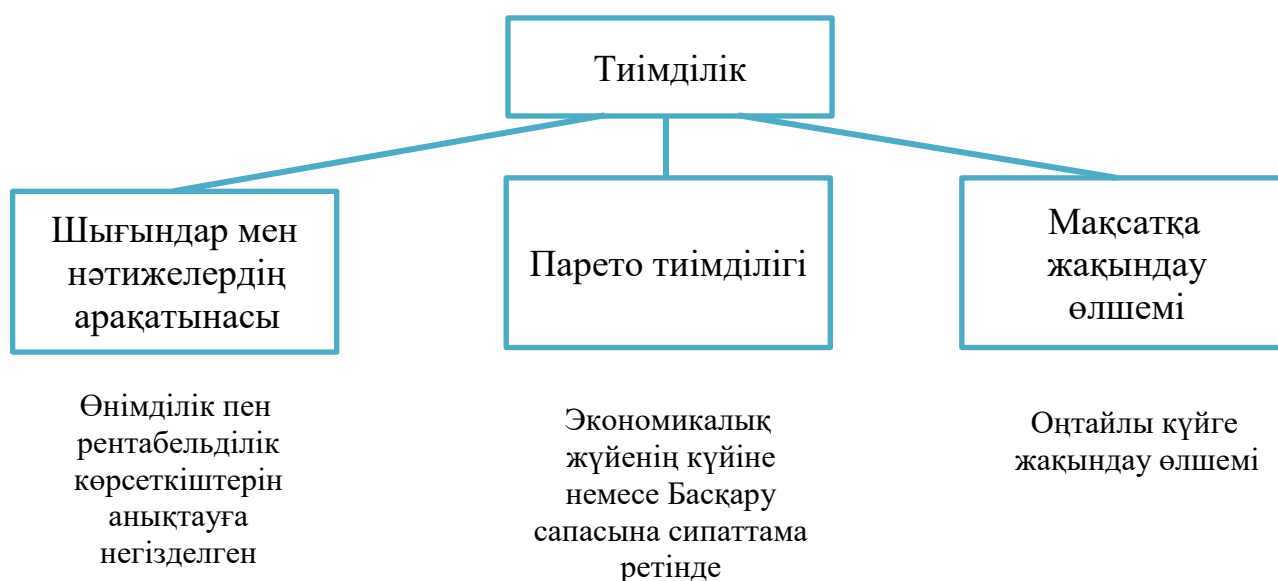
Республикасы Ішкі істер министрлігі қызметкерлерінің жұмыс тиімділігінің ұғымы; әдебиетке шолу, Ішкі істер министрлігі қызметкерлерінің жұмысы тиімділігін бағалаудың қолданыстағы әдістері және озық тәжірибесі бар басқа ұйымдардағы бағалау ерекшеліктері, зерттеу әдістері мен нәтижелері, талқылау, қызметкерлер жұмысының тиімділігін бағалау әдістемесін жетілдіру бойынша ұсыныстар), қорытынды, пайдаланылған дереккөздер тізімі және қосымша.

Негізгі бөлім

Қазақстан Республикасы Ішкі істер министрлігі қызметкерлерінің жұмыс тиімділігінің ұғымы

Қазіргі ғылымда «тиімділік» ұғымына көзқарастың үш түрі бар (1-суретте көрсетілген):

- шығындар мен нәтижелердің арақатынасы;
- Парето тиімділігі;
- мақсатқа жақындау өлшемі [5, 6]. Іс жүзінде көбінесе шығындар мен нәтижелердің арақатынасын білдіретін тәсіл қолданылады.



1-сурет – «Тиімділік» ұғымын анықтау тәсілдері
Ескертпе – автормен [5, 6] дереккөздер негізінде құрастырылған

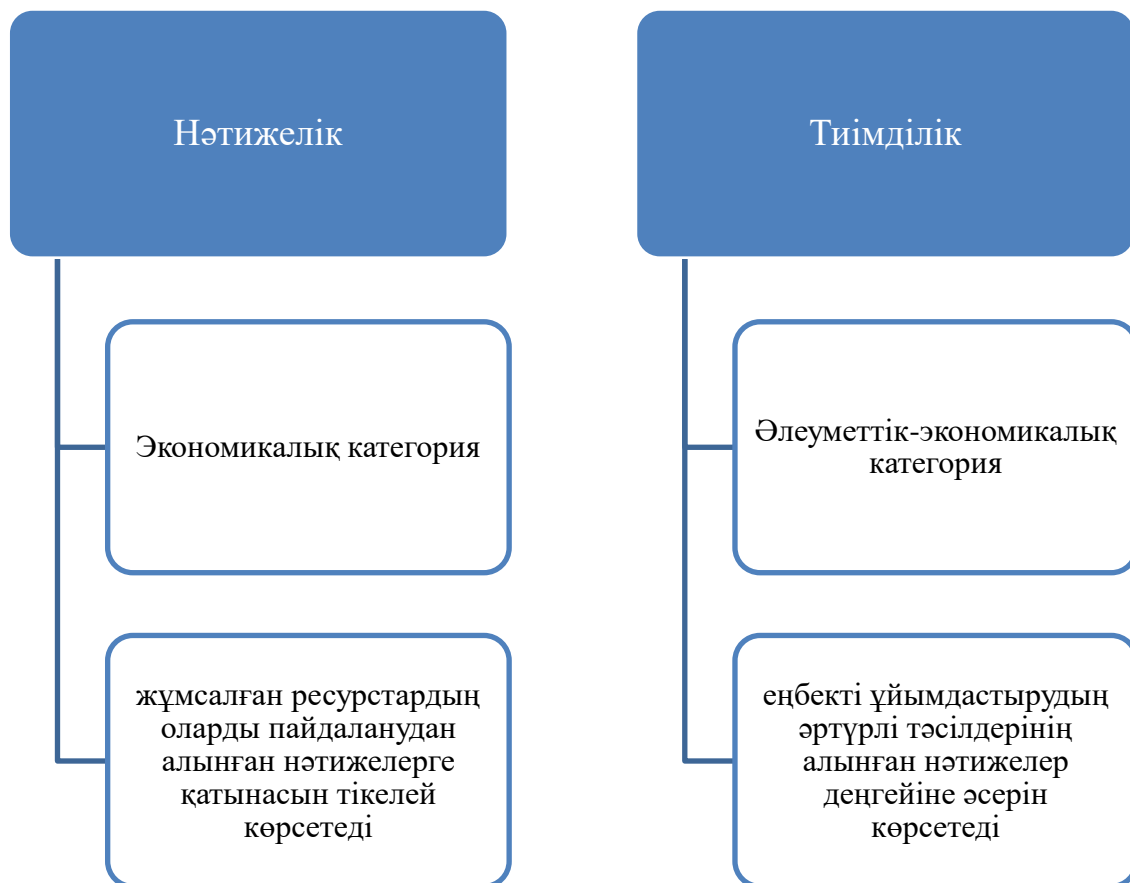
«Тиімділік» ұғымын алғаш рет 1906 жылы ғалым Вильфредо Парето қолданған. Ол өз зерттеулерінде бұл тұжырымдаманы экономикалық тұрғыдан қарастырды. Ол процестің барлық тараптарының пайдасын өзгерту мүмкін еместігін анықтады, егер процестің бір жағына пайда әкелсе, екінші тарап төмендейтінін айтты. Сонымен бірге, процестің барлық тараптары барлық қолда бар ресурстарды жүз пайыз пайдалануы керек. Бұдан шығатын қорытынды, тиімді жағдай дегеніміз – бұл айырбастау процесінің барлық пайдасы толығымен таусылған кезде болатын жағдай [7].

Сондай-ақ, бұл ұғымды Уильям Петти [8], Франсуа Кене [9] ғалымдары әртүрлі іс-әрекеттердің нәтижелілігін бағалау контекстінде қарастырды. Тиімділіктің проблемалық мәселелеріне ерекше үлес қосқан Макс Вебер [10] және Йозав Шумпетер [11].

Батыс ғалымы Гаррингтон Эмерсон 1911 жылы тиімділікті басқарудың негізгі міндетіне жатқызған «Тиімділіктің он екі қағидасы» кітабын жазды,

сонымен қатар тиімділік пен функционалдылық арасындағы байланысты белгіледі [12].

Питер Фердинанд Друкер өзінің ғылыми еңбектерінде нәтижелік пен тиімділік ұғымдарын бөлді. Оның пікірінше, нәтижелік – экономикалық бағыт, ал тиімділік – әлеуметтік-экономикалық бағыт (2-суретте көрсетілген) [9 және 13].



2-сурет – П. Друкердің «нәтижелік» және «тиімділік» ұғымдарының анықтамалары

Ескертпе – автормен [9, 13] дереккөздер негізінде құрастырылған

Орыс ғалымы В.А. Козбаненко өз еңбектерінде Мемлекеттік басқарудың тиімділігін сипаттайды және оны техникалық, экономикалық жағынан түсіндіреді, өз ойымен бөліседі [14]. Мақсаттарға қол жеткізу мен сырттан берілген талаптарды қанағаттандыруды және қоғамға тиісті әсер беруді техникалық тиімділік деп айтады, ал экономикалық тиімділікті алынған қызметтер құнының осы қызметке кеткен ресурстар құнына қатынасы деп белгілейді.

«Тиімділік» деген ұғымды ғалымдар өз еңбектерінде жеткілікті түрде зерттесе де, көпшілік авторлардың арасында ортақ ұстаным мен консенсус жоқ. Тиімділік ұғымы грек сөзінен алынған, бұл аудармада екі мағына береді, олар әсер және нәтиже. Біздің сөздің нәтиже ретіндегі мағынасы қызықтырады, өйткені «нәтиже» қандай да бір әрекеттің (немесе әрекетсіздіктің) немесе себептердің

салдары ретінде түсініледі.

Осылайша, ПМ қызметінің тиімділігі оның қызметінің нәтижелігі ретінде түсініледі.

Алайда, іс-әрекеттің нәтижелері өздігінен ешқандай мән бермейді. Түсіну үшін нәтижелерді кейбір негіздермен байланыстыру қажет. Іс жүзінде бұл негіздер қызметтің мақсаттары, себептері, сондай-ақ нәтижені қайталайтын құралдар мен жағдайлар болып табылады.

ПО қызметкерінің жұмыс тиімділігі қызметкердің құзыреттілігі, белсенділігі және өнімділігі жоғары кәсіби міндеттерін орындау қабілеті ретінде анықталуы мүмкін. Ол қойылған мақсаттарға қол жеткізу, қоғамдық тәртіп пен азаматтардың қауіпсіздігін сақтау негізінде бағаланады.

ПО қызметкерінің жұмыс тиімділігі келесі аспектілерді қамтиды:

1) Адам құқықтарының заңдылығы мен сақталуы: қызметкер заң шеңберінде әрекет етіп, азаматтардың құқықтары мен бостандықтарын құрметтеуі керек. Ол заңдылық пен адамның қадір-қасиеті қағидаттарын сақтай отырып, қылмыстардың алдын алу және тергеу үшін жақсы дайындалған және құқықтық жүйенің нормалары мен принциптерін білуі керек.

2) Кәсіби дағдылар мен білім: қызметкер өз міндеттерін ұтымды орындау үшін керек дағдыларға, білімге және біліктілікке ие болуы керек. Бұған тергеу жүргізу, техникалық құралдар мен әдістерді қолдану, қоғамның қауіпсіздігін қамтамасыз ету және қиын жағдайларда шешім қабылдау мүмкіндігі кіреді.

3) Проактивтілік және жауапкершілік: тиімді қызметкер белсенді және қылмыстардың алдын алуға және олар пайда болғанға дейін қауіпсіздікті қамтамасыз етуге дайын болуы керек. Ол өз жұмысының нәтижелері үшін жауапкершілікті өз мойнына алып, төтенше жағдайларға жауап беруге дайын болуы керек.

4) Байланыс дағдылары: қызметкер азаматтармен, әріптестерімен және басқа да мүдделі тараптармен тиімді қарым-қатынас жасай алатын жақсы коммуникатор болуы керек. Өз ойларын ашық және анық жеткізе білу, басқа адамдарды тыңдау және түсіну, сондай-ақ қоғаммен сенімді қарым-қатынас орнату - қызметкердің жұмысының маңызды аспектілері.

5) Кәсіби этика және мінез-құлық: қызметкер кәсіби этиканың жоғары стандарттарын ұстануы және этикалық принциптерге ие болуы керек. Ол барлық азаматтарға тең қарым-қатынасты қамтамасыз ете отырып, өзінің іс-әрекетінде әділ, бейтарап және адал болуы керек. Бұған тәртіпті және кәсіби мінез-құлық, құпиялылықты сақтау және қоғамның ПО-ға деген сенімін сақтау кіреді.

6) Топтық жұмыс: қызметкер көбінесе ұжымда жұмыс істейді және бөлімшесінің басқа мүшелерімен және басқа құқық қорғау органдарымен тиімді жұмыс істей алуы керек. Ұжымдық жұмыс және әріптестермен қарым-қатынас ортақ мақсаттарға жету және қоғамның қауіпсіздігін қамтамасыз ету үшін маңызды.

Осыған байланысты, ПО қызметкерінің жұмысының тиімділігі оның өз міндеттерін жоғары дәрежеде кәсіпқойлықпен, жауапкершілікпен және әдептілік қабілетімен, сондай-ақ қоғамдық тәртіпті, азаматтардың қауіпсіздігі

мен сенімін сақтау қабілетімен орындалған жұмыс нәтижелігі ретінде түсіндіріледі.

Әдебиетке шолу

Қазіргі уақытта ПО қызмет тиімділігін бағалау тәсілдері оны азаматтардың объективті құқық қорғау сауалдары мен талаптарына сәйкес келтірудің бүгінгі міндеттеріне жауап бермейді. Қарапайым азаматтардың, сондай-ақ қызметкерлердің өз қызметінің нәтижелері бойынша күтулері ақталмайды. Көптеген басшылар үшін пайыздарды іздеу олардың бағынышты бөлімшелерге басқарушылық әсерінің негізгі векторы болып қала береді. ПО бағалау жүйесінің негізінде құрғақ цифрлық көрсеткіштер сақталады, сондықтан олардың қызметін негізінен осы көрсеткіштердің белгілі бір мәндеріне қол жеткізуге бағыттау болып табылады. Бұл ПО-ның аса маңызды әлеуметтік қасиеттеріне нұқсан келтіреді.

Кемшіліктерге қарамастан, ПО жүйесінің тиімділікті бағалауға қатынасы оның маңызды сипаттамаларының бірі болып табылады.

Бұл бөлімде осы зерттеу тақырыбына қатысты әдебиеттер қарастырылған. Отандық және шетелдік авторлардың пікірлері мен тұжырымдары келтірілген.

Материалдарға шолу Қазақстан Республикасының Ұлттық академиялық кітапханасы, Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясының кітапханасы, Ресей мемлекеттік кітапханасының диссертацияларының электрондық кітапханасы, Университет кітапханасының электрондық-кітапхана жүйесі, сондай-ақ ашық интернет көздері сияқты бірнеше дереккөздер бойынша жүргізілді.

Ғылыми материалдарды іздеу үшін «бағалау», «қызметкерлерді бағалау», «персоналды бағалау», «жұмыс тиімділігі», «аттестаттау» деген түйін сөздер қолданылды.

Құқық қорғау органдары қызметкерлерінің қызметтегі тиімділігін және атқарылған жұмыстың сапасын айқындау мақсатында олардың қызметі жыл сайын бағаланады. Бұл ретте, әр қызметкерді өзінің тікелей басшысы бағалайды. Қатарынан екі рет тиімділігі төмен немесе тиімсіз деген баға алған қызметкерлер мерзімінен тыс аттестатталуға жатады. Егер қызметкер бағалау жүргізілген алған бағасына келіспейтін болса, ол өзі қызмет етіп отырған органның басшысына шағым беруіне болады, осы норма заңнамада қарастырылған [2, 62-бет].

Қазіргі әлемде кез-келген ұйымның құрылымы жылдам қарқынмен өзгереді, ол 3-4 жыл бұрынғы құрылымға ұқсамайды. Сондықтан бағалау жүйесі де өзгеріссіз қала алмайды. Көптеген ұйымдар қолда бар бағалау жүйесін жетілдіруге тырысады, мысалы, көп көзді кері байланыс әдістерін («360 градус» бағалау жүйесінің элементтері) енгізу, сондай-ақ ақпараттық технологиялар негізінде бағалау платформаларын пайдалануды кеңейту [15].

А.М. Байменов өз мақаласында азаматтардың күтулерінің өсуіне және ақпараттық, басқа технологиялардың қарқынды дамуына байланысты жаһандық трендтер болып жатқанын растайды. Автор қазіргі заманғы үкіметтер бірегей әлеуметтік-экономикалық және тарихи-мәдени жағдайларда осы тенденцияларды ескеруі керек деп санайды. Мемлекеттік басқарудың

тиімділігіне ерекше назар аудару керек деп есептейді. Ол тиімді мемлекеттік басқаруға қатысы бар тақырыптарда, атап айтқанда, мемлекеттік аппаратты кәсібилендіру, институционалдық негіздердің айқындылығы, ақпараттық ағындарды оңтайландыру және корпоративтік мәдениет сияқты маңызды факторларды қарастырды [16].

Персоналды бағалау әдістерінің ішінде ассесмент орталығы жетекші орын алатынын атап өткен жөн. Кез-келген ұйымды бағалау мәселесі шығындардың, жарамдылықтың және нақты нәтиженің арақатынасын табу болып табылады. Сенімділік пен дәлдік тұрғысынан ассесмент-орталық технологиясы танылады. Кез-келген ассесмент орталығы үшін тек екі қасиет тұрақты компоненттер болып табылады - қатысушылар тобындағы бағалау және бірлескен талқылау. Қалған қасиеттер ассесмент орталығының талдау объектісіне айналады [17].

ПО жүйесінде кадрлық қамтамасыз ету нәтижелерін және кадр саясаты бөліністерінің (қызметкерлерінің) жұмыс сапасын бағалау әдістемесі алғаш рет ПМ-нің 2015 жылғы 7 желтоқсандағы № 998 бұйрығымен бекітілген. Бұл әдіс кадрлармен қамтамасыз ету шараларының тиімділігін және жұмыс сапасын анықтауға арналған [18, 18-65 беттер].

Көрсетілген әдістемеге сәйкес бағалау мынадай критерийлер бойынша жүзеге асырылады: адам әлеуетін және ресурстарын пайдаланудың тиімділігі; ПО қызметкерлерін оқыту және дамыту; тәртіпті сақтау, заңдылық және сыбайлас жемқорлықтың алдын алу бойынша жұмыстың тиімділігі; кәсіптік даярлық деңгейі.

Осы әдістемені практикада қолдану кезеңінде бағалаудың объективтілігіне байланысты проблемалық мәселелер туындады. Мысалы, менеджер қарамағындағы қызметкерді қандай да бір сипаттамаға сәйкес бағалайды, бұл «біржақтылыққа» әкеледі; орташа қызметкердің бағалауына оны бағалаудан бұрын өткен күшті немесе әлсіз қызметкерлер әсер еткенде контраст байқалады; қызметкер белгілі бір «идеалмен» салыстыра отырып бағаланады.

Отандық ғалымдардың мемлекеттік органдардың тиімділігін бағалау проблемаларын зерттеу негізінен азаматтық ұйымдарға қатысты жүргізілген. Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару Академиясы магистранттарының, атап айтқанда, А.Н. Әлібековтің «Қазақстан Республикасында мемлекеттік қызметшілерді аттестаттау жүйесін жетілдіру» тақырыбындағы, Н.Н. Наурызбаевтың және С.Б. Тасболатовтың «Мемлекеттік қызметке кандидаттарды іріктеу: персоналды бағалау», Қ.Б. Туренованың «Мемлекеттік әкімшілік қызметшілер қызметінің тиімділігін бағалау әдістерін жетілдіру» және сондай-ақ Т.Б. Құнанбаеваның «Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметшілері қызметінің тиімділігін бағалау» тақырыбындағы диссертациялық жұмыстары зерделенді. Осылардың әрқайсысына жеке-жеке тоқтала кететін болсақ, төмендегі тұжырымдарды келтіруге болады.

А.Н. Әлібеков мемлекеттік қызметшілерді аттестаттау еңбек деңгейінің, жеке тұлғаның сапасы мен әлеуетінің орындалатын қызмет талаптарына сәйкестігін бағалауға арналған деп есептейді, аттестаттауды өткізудегі формальды тәсіл аттестаттау жүйесінің тиімсіздігінің басты себептерінің бірі

екендігін айқындайды. Автор аттестаттау жүйесіндегі негізгі проблемаларды анықтады, аттестаттау рәсіміндегі бұзушылықтар анықталды және мемлекеттік қызметшілерді аттестаттау жүйесін жетілдіру бойынша іс жүзінде ұсынымдар әзірледі. Ол заңнамалық деңгейде бірінші басшылардың аттестаттауды өткізудің теріс салдары үшін жауапкершілігін көздеуді және меритократия қағидатын толық іске асыру үшін е-қызмет интеграцияланған жүйесі арқылы кадрлық процестерді автоматтандыруды ұсынды [19].

Н.Н. Наурызбаев пен С.Б. Тасболатовтың пікірлері Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметіне іріктеу нысандарын, әдістері мен технологияларын дамыту және жетілдіру қажеттігіне негізделеді. Олардың зерттеуінің мақсаты кадрларды іріктеуді жетілдіру жолдарын теориялық және әдіснамалық негіздеу болды. Олардың пайымдауынша, кадрлар құрамының тиімділігі мен сапасын арттыру арқылы әдістерді жақсартуға болады. Қазақстандық тарихи-мәдени дәстүрді ескере отырып, шетелдік тәжірибеге негізделген кадрларды іріктеудің жаңа алгоритмін ұсынды [20].

Қ.Б. Туренова мемлекеттік әкімшілік қызметшілердің тиімділігін бағалау әдістерін жетілдіру мемлекеттік қызметтегі кәсіби қызметке жеке-құзыреттілік көзқарас пен жауапкершілік деңгейін арттыруға мүмкіндік береді деп санайды. Зерттеу нәтижелері бойынша автор бірқатар ұсыныстарды ұсынды, мысалы, қоғамдық бағалау жүйесін енгізу, тікелей бағалау жетекшісінің айрықша құқығын шектеу, «360 градус әдісі» бағалау жүйесінің элементтерін пайдалану, сыртқы (сараптамалық) бағалау әдісін қолдану мүмкіндігін қарастыру, бүкіл бағалау жүйесін цифрлық жазықтыққа көшіру [21].

Т.Б. Құнанбаева өзінің зерттеу жұмысында «Б» корпусының мемлекеттік қызметшілері жұмысының тиімділігін бағалауды жетілдіру тәсілдерін ұсынуды мақсат етеді. Автор қызметшілердің жекелендірілген мақсаттары «Б» корпусы мемлекеттік қызметшілері қызметінің тиімділігін объективті өлшеуге, мемлекеттік қызметшілердің қатысуын, хабардарлығын және қанағаттанушылығын арттыруға көмектеседі деп есептейді. Ол үшін нәтижелілікті басқару жөніндегі HR процестерін мемлекеттік органның стратегиялық мақсаттарымен интеграциялау арқылы мемлекеттік қызметшілердің жұмысын бағалау жүйесін өзгерту әдістері ұсынылды [22].

Еліміздің құқық қорғау органдарына қатысты таңдалған тақырып бойынша отандық ғалымдардың жүргізген зерттеулерін іздеу нәтиже бермеді.

Осы шолу барысында зерттеу тақырыбы бойынша бірқатар мақалалар қаралды. Отандық ғалымдардың еңбектері жоқ емес, мысалы, А. Бақытұлының «Персоналды бағалаудың негізгі әдістері» тақырыбындағы жұмысын атап өтуге болады. Автор А.Я. Кибанов, И.К. Макаров, В.В. Кафидов, Ю.Г. Одегов сияқты ғалымдардың жұмысын зерттеп, оны талдай отырып, персоналды бағалау қызметкердің лауазым мен жұмыс орнының талаптарына сапалық және сандық сипаттамаларын белгілеу процедурасы деген тұжырымды айтады. А. Бақытұлы өз жұмысында персоналды бағалау әдістемелерінің барлық спектрінің жіктемесін ұсынады [23].

Г.А. Жүнісбекова өз мақаласында мемлекеттік басқарудың тиімділігі мен

нәтижелілігін, оның ішінде әкімшілік реформа контекстінде бағалауды қозғайды. Автор менеджерлік тәсілге түсінік береді, оның негізгі құндылықтары нәтижелілік пен тиімділік болып табылады. Автор әкімшілік реформаларды іске асырудың әсері бюджет қаражатын жұмсау тиімділігінің тетігін енгізу және нәтижелілік көрсеткіштері негізінде қызметшілерді ынталандыру болуы тиіс деп санайды. Зерттеу нәтижесінде Г.А. Жүнісбекова тетіктерді енгізу мемлекеттік қызметтің беделін көтеруге, ұтқыр мемлекеттік аппарат құруға және транспаренттілік пен қоғамға есеп беру қағидаттарын енгізуге мүмкіндік береді деген қорытындыға келеді [24].

Сонымен қатар, зерттеу тақырыбына қатысты ресейлік ғалымдардың жұмыстары қаралды. Олар: Д.А. Андрееваның «Мемлекеттік азаматтық қызметшілер қызметінің тиімділігін бағалау», О.Н. Полякованың «Ұйымның адам ресурстарын басқару жүйесіндегі қызметкерлердің қызметін бағалау», Т.С. Корчагинаның «Жергілікті өзіндік басқару органдары жұмысының тиімділігін бағалау», П.В. Путивцеваның «Есірткіні бақылау органдары қызметкерлерінің кәсіби сенімділігін психологиялық бағалау», В.Ю. Касьянның «Ішкі істер органдарының құқық қорғау қызметін ұйымдастыруды бағалау» тақырыптарындағы диссертациялық жұмыстары. Осылардың ішінде соңғы автордың жұмысын ерекше атап өту маңызды болып көрінеді.

В.Ю. Касьян өзінің зерттеу жұмысында бағалау әдістемесін, оның қасиеттері мен күйін ашады. Автор ПО қызметін бағалауға көзқарастың жаңа идеологиясы идеясын алға тартады. Зерттеу нәтижелері бойынша бірқатар ұсыныстар ұсынылады: құқық қорғау және қауіпсіздікті қамтамасыз ету функцияларының айырмашылығына байланысты қызметтің тиімділігін бағалауға әртүрлі тәсілдерді қолдану; бағалау басқару жүйесінің деңгейлері бойынша әр түрлі болуы керек – ПМ, ҚІБ, ІБ – ішкі істер органдары; бағалауды ұйымдастырушылық-әдістемелік қамтамасыз ету негізгі қызметтер, олардың қызмет бағыттары, сондай-ақ тиісті лауазымдар бойынша әзірленуге тиіс; халыққа сауалнама жүргізу нәтижелерінің де, БАҚ сөздерін, азаматтардың, қоғамдық ұйымдардың шағымдары мен хаттарын талдаудың да жинақталған деректерін пайдалануға тиіс; әртүрлі деңгейдегі және лауазымдық жағдайдағы ПО-ның ішінен құралған сарапшылардың сараптамалық бағалауын қолдану, бағалау критерийлері мен көрсеткіштері ең алдымен қоғамның мүдделері мен қажеттіліктерін, олардың ПО-ның құқық қорғау және ұйымдастырушылық қызметіне сәйкестігін көрсетуі, өтпелі кезеңнің ерекшеліктерін, қоғамдық-саяси және әлеуметтік-экономикалық жағдайларды ескеруі тиіс [25].

Caputo T., McIntyre M. L., Wang L. M. Y. және Hodgkinson T. K. сияқты бірқатар канадалық ғалымдар полиция ұйымдарына міндеттерді талдауға мүмкіндік беретін «мүмкіндік, маңыздылық және құндылық» (capability, importance, value) құралын зерттеп, сынап көрді. Ғалымдар үшін лауазымдық міндеттердің жоғары деңгейде орындалатындығын, олардың рөлі және мүдделі тараптарға кәсіби міндеттерді орындату қаншалықты пайдалы екенін анықтау маңызды болды. Алынған мәліметтерден кейін ғалымдар полиция ұйымдары

нәтижелерді жұмыс тиімділігін арттыру үшін пайдалана алады деген қорытындыға келді, бұл ретте тиісті функцияларды орындау ұйымның кеңірек мақсаттары мен міндеттері бойынша жүзеге асырылады. Олар бұл құрал оң әлеуметтік салдар мен «қоғамдық құндылықтарға» негізделген тәсіл мүдделі тараптардың қажеттіліктері мен үміттеріне баса назар аударады деп санайды. Бұл мәселелерді тікелей шешу жұмыс тиімділігінің артуына, сондай-ақ полицияның ашықтығына, жедел әрекет етуіне және есеп беруіне әкелуі мүмкін деп санайды [26].

Әдеби дереккөздерді талдау бүгінгі күні ІІМ қызметкерлерінің жұмыс тиімділігін бағалау мәселелері жеткілікті деңгейде зерттелмегенін, оларды бағалаудың қолданыстағы әдістері одан әрі жетілдіруді қажет ететінін көрсетті.

Ішкі істер министрлігі қызметкерлерінің жұмысы тиімділігін бағалаудың қолданыстағы әдістері және озық тәжірибесі бар басқа ұйымдардағы бағалау ерекшеліктері

ПО қызметкерлері жұмысының тиімділігін бағалау әдістемесі құқық қорғау органдарының сапалы және жауапты жұмысын қамтамасыз етудің өте маңызды құралы болып табылады. Бұл қызметтің тиімділігі мен өнімділігін өлшеуге және талдауға, сондай-ақ қоғамдық қауіпсіздікті қамтамасыз ету бойынша қабылданып жатқан шаралардың тиімділігін анықтауға мүмкіндік береді.

Қазіргі уақытта қызметкерлердің жұмысын бағалау әдістемесінің маңыздылығы бірқатар аспектілерге байланысты.

1) Мақсаттар мен көрсеткіштерді анықтау: әдістеме нақты мақсаттары мен міндеттерін анықтауға және тиімділіктің тиісті көрсеткіштерін жасауға мүмкіндік береді. Бұл қойылған міндеттердің орындалуын өлшеуге және ПО қызметкерлерінің қоғамның қауіпсіздік мақсаттарына жетудегі тиімділігін бағалауға көмектеседі.

2) Өнімділікті бағалау: әдістеме ПО-ның өз міндеттерін қаншалықты сәтті орындағанын бағалауға мүмкіндік береді. Бұл қызметкерлердің қылмыстың алдын алуға, қылмыскерлерді әшкерелеуге, қоғамдық тәртіпті сақтауға және азаматтардың қауіпсіздігін қамтамасыз етуге қаншалықты қабілетті екенін анықтауға көмектеседі.

3) Проблемалық аймақтарды анықтау: тиімділікті бағалау әдістемесі ПО жұмысының әлсіз жақтарын анықтай алады және қосымша назар аударуды, жақсартуды қажет ететін проблемалық аймақтарды анықтауға көмектеседі. Бұл ПО жұмысын жақсарту және оның тиімділігін арттыру үшін тиісті стратегиялар мен тактикаларды жасауға мүмкіндік береді.

4) Ресурстарды ұтымды бөлу: қызметкерлердің жұмысын бағалау әдістемесі қандай ресурстар мен күш-жігерді олар ең пайдалы болатын салаларға бағыттау керектігін анықтауға көмектеседі. Бұл қолда бар ресурстарды ұтымды пайдалануға және ПО жұмысының тиімділігін арттыруға мүмкіндік береді.

5) Есептілік пен ашықтықты қамтамасыз ету: қызметкерлер жұмысының тиімділігін бағалау әдістемесі қоғам алдында ПО-ның жетістіктері мен нәтижелерін көрсететін есеп беру жүйесін құруға ықпал етеді. Бұл азаматтардың ПО-ға деген сенімін нығайтуға және оның іс-әрекетіндегі ашықтықты арттыруға ықпал етеді.

6) Кәсіби өсуді ынталандыру: қызметкерлердің жұмысын бағалау әдістемесі әр қызметкердің жеке жетістіктері мен кәсіби дағдыларын бағалау үшін қолданылады. Бұл әр қызметкердің күшті және әлсіз жақтарын анықтауға, қосымша оқыту мен дамыту бағыттарын анықтауға, жетістіктер мен нәтижелерге негізделген ынталандыру жүйесін құруға мүмкіндік береді.

7) Салыстыру және тәжірибе алмасу: жұмыстың тиімділігін бағалау әдістемесін әртүрлі бөлімшелердің, аудандардың немесе аймақтардың жұмысын

салыстыру үшін қолдануға болады. Бұл басқа салаларда қолдануға болатын ең жақсы тәжірибелер мен сәтті стратегияларды анықтауға мүмкіндік береді. Сондай-ақ қызметкерлер арасында өзара тәжірибе алмасуға және жалпы кәсіпқойлық деңгейін арттыруға ықпал етеді.

8) Саясаттар мен реформалардың тиімділігін бағалау: ПО жұмысының тиімділігін бағалау әдістемесі құқық қорғау саласындағы саясаттар мен реформаларды енгізуде маңызды рөл атқарады. Бұл жаңа тәсілдер мен іс-шараларды енгізу нәтижелерін бағалауға, сондай-ақ алынған мәліметтер негізінде стратегияларды түзетуге мүмкіндік береді. Бұл ПО жұмысының тиімділігін арттыруға және алға қойған мақсаттарға жетуге көмектеседі.

Осылайша ПО жұмысының тиімділігін бағалау әдістемесі құқық қорғау органдарын басқарудың ажырамас бөлігі болып табылады. Бұл ІІМ миссиясының сапалы орындалуын қамтамасыз етуге, азаматтардың қоғамдық қауіпсіздігі мен сенімін арттыруға, сондай-ақ ПО жұмысын үздіксіз жетілдіруге және кәсібилікті дамытуға септігін тигізеді.

ІІМ жыл сайын қызметкерлердің жұмыс тиімділігін кәсіби құзыреттіліктерді, негізгі көрсеткіштерді белгілеудің реттілігі мен тәсілдерін, сондай-ақ ПО-дағы бәсекеге қабілеттілік көрсеткіштерін есептеуді айқындайтын бекітілген Ережелерге сәйкес бағалайды. Ережелер үш бөліктен тұрады:

- Кәсіби құзыреттерді айқындау тәртібі мен әдістері;
- Негізгі тиімділік көрсеткіштерін анықтау тәртібі;
- Ішкі істер органдары қызметкерінің бәсекеге қабілеттілік көрсеткішін анықтау және есептеу тәртібі.

Кәсіби құзыреттерді айқындау тәртібі мен әдістері

Кәсіби құзыреттерді анықтау үшін бірінші кезекте кәсіби құзыреттердің моделі жасалады, ол үшін жалпы қолда бар құзыреттердің тізбелері талданады, қажет болған жағдайда синтез әдістері қолданылуы мүмкін.

Осыдан соң кәсіби құзыреттердің моделдері негізінде қызметкерлердің кәсіби құзыреттерін бағалау жүзеге асырылады.

Қызметкер кәсіби құзыретінің деңгейін жалпы бағалау бойынша «1»-ден «5»-ке, яғни «қанағаттанбайды» деген бағадан бастап «үздік» деген бағаға дейін бағаланады. Ол бағалар оның қызмет барысындағы білімі, машықтары және дағдыларының көрсеткіші.

Әрбір ұстаным бойынша бағалар сомасы қызметкердің кәсіби құзыретінің жалпы бағасының сандық мәнін құрайды.

Осылайша, кәсіби құзыреттің деңгейі пайыздық мөлшерде келесі формуламен анықталады [18, 21-бет]:

$$КҚ = (С * 100) / Б$$

мұнда,

КҚ – кәсіби құзыретінің деңгейінің бағасы,

С – сандық мәніндегі кәсіби құзыретінің деңгейінің жалпы бағасы,

Б – сандық мәніндегі кәсіби құзыретінің деңгейін бағалаудағы ең жоғарғы ықтимал балы.

Кәсіби құзыреттің деңгейі жоғары, орташа, төмен және қанағаттанарлықсыз болуы мүмкін, ол оның пайыздық мөлшердегі бағасына байланысты. 90-нан жоғары болса, жоғары, 70 пен 89,9 арасында болса, орташа, 50 мен 69,9 арасында болса, төмен, 49,9-дан төмен, қанағаттанарлықсыз болып саналады.

Осы бағалауды өту қызметкер қызметке кіргеннен бастап міндетті өтуі қажет және оның нәтижесі аттестаттаудан өту және кадр резервіне қою кезінде немесе жоғары тұрған лауазымға тағайындау кезінде ескеріледі.

Негізгі тиімділік көрсеткіштерін анықтау тәртібі

Қызметкерлердің негізгі тиімділік көрсеткіштерін анықтау екі бөліктен:

-орындаушылардың жұмыс тиімділігінің негізгі көрсеткіштерінен;

-басшылардың жұмыс тиімділігінің негізгі көрсеткіштерінен тұрады.

Негізгі тиімділік көрсеткіштері сандық және пайыздық мөлшерде есептеледі.

Орындаушылардың негізгі тиімділік көрсеткіштері орындалған жұмыстардың (жұмыс циклдарының) тиімділік көрсеткіштерінің жиынтығынан құралады.

Орындалған жұмыстардың (жұмыс циклдарының) тиімділік көрсеткіштері әрбір жұмыс бойынша белгілі мақсатқа жету болып саналады.

Осы бағалаудың бір процесі ретінде жұмыстар тізбесі жасалу керек, оны қызметтер мен бөліністер кадр қызметімен келісу арқылы әзірлейді. Тізбеге тек қана нақты, бағалау мүмкіншілігі бар жұмыстардың түрлері және циклдары енгізіледі. Тізбеге кіргізілген жұмыстардың әрбір түрі немесе жұмыстардың циклы үшін мақсатты индикатор қойылады.

Егер қызметкер жұмыстың белгілі мақсатына толық жеткен болса «2» деген үлестік мән, ішінара жеткен болса – «1» деген үлестік мән, ал мақсатқа жетпеген болса – «0» деген үлестік мән қойылады.

Жоғарыда айтылған әрбір жұмыс бойынша үлестік мәндер қосындысы орындаушылардың негізгі тиімділік көрсеткішін құрайды.

Орындаушылардың негізгі тиімділік көрсеткішін анықтау келесі формула арқылы есептеледі [18, 22-бет]:

$$НТК = (S * 100)/(ЖС * 2)$$

мұнда,

НТК – негізгі тиімділік көрсеткіштері,

S – орындалған жұмыстар санына сәйкес тиімділіктің үлестік мәндерінің сомасы,

ЖС – орындалған жұмыстар саны.

Басшылардың негізгі тиімділік көрсеткіштері олар өздері басқаратын бөліністің тиімділік көрсеткіштері болып табылады.

Өз кезегінде, бөліністің тиімділік көрсеткіштері ол сол бөліністе қызметін атқарып жүрген қызметкерлердің негізгі тиімділік көрсеткіштерінің жиынтығы болады және келесі формула бойынша есептеледі [18, 23-бет]:

$$БТК = ҚТКК1 + ҚТКК2 + ҚТКК3... / ҚС$$

мұнда, БТК – бөліністің тиімділік көрсеткіші,

ҚТКК – бөлініс қызметкерінің тиімділік көрсеткіші,

ҚС – бөліністегі қызметкерлер саны.

Басшылардың негізгі тиімділік көрсеткіштерінің пайыздық мәні

пайыздық мәніндегі сеніп тапсырылған бөліністің тиімділік көрсеткіштерінің орташа мәнін құрайды, оның анықтау формуласы келесідей [18, 23-бет]:

$$\text{БТОК} = \text{ҚТТК1} + \text{ҚТТК2} + \text{ҚТТК3...} / \text{ҚС}$$

мұнда,

БТОК – бөлініс тиімділігінің орташа көрсеткіші,

ҚТТК – қарамағындағы қызметкерінің негізгі тиімділік көрсеткіші,

ҚС – қарамағындағы қызметкерлер саны.

Осы тиімділік көрсеткіштері кәсіби құзыреттің деңгейінің өлшемі сияқты жоғары, орташа, төмен және қанағаттанарлықсыз болып бөлінеді, ал пайыздық мөлшерде келесі бағаға байланысты. 90-нан жоғары болса, жоғары, 70 пен 89,9 арасында болса, орташа, 50 мен 69,9 арасында болса, төмен, 49,9-дан төмен болса, қанағаттанарлықсыз болып саналады.

Басшы және орындаушы қызметкерінің негізгі тиімділік көрсеткіштері ережеде берілген нысанға сәкес бағалау парақтарына енгізіледі.

Осы бағалау нәтижесі сыйақы беру, көтермелеу, оқыту, кадр резервіне қою және мансаптық өсу кезінде есепке алынады және негіз болады.

Бәсекеге қабілеттілік көрсеткішін анықтау тәртібі

ПО-ның қызметкерлері үшін бәсекеге қабілеттілік көрсеткіштерінің (өлшемшарттарының) бірыңғай жүйесі белгіленеді.

ПО қызметкерлерінің бәсекеге қабілеттілік көрсеткіштері лауазымдардың өлшемшарттарын (жалпы еңбек өтілі, басшы лауазымындағы еңбек өтілі) және кәсіби жетістіктердің көрсеткіштерін қамтиды.

Лауазымдардың көрсеткіштері: құқық қорғау, арнаулы мемлекеттік, әскери органдарындағы жұмыстың жалпы және басшылық қызметтегі жұмыс өтілдерін, негізгі тиімділік көрсеткіштерін, кәсіби қызметтік және дене шынықтыру даярлығының деңгейін, сонымен бірге аттестаттау нәтижелерін қамтиды.

Кәсіби жетістіктердің көрсеткіштері: көтермелеудің барлық түрлерін, сынып дәрежесін, академиялық немесе ғылыми дәрежесін, ғылыми атақтарын және спорттық дәрежесін қамтиды.

Сонымен қатар бәсекеге қабілеттілікті анықтаған уақытта «жазалаулар» жеке көрсеткіш ретінде міндетті түрде ескеріледі.

Бәсекеге қабілеттілік көрсеткіштерін есептеу

Маңыздылығы бойынша бұл бағалау көрсеткіші үш санатқа жіктеледі, олар: базалық, маңызды және қосымша.

Базалық көрсеткіштерге: қызметкердің білім деңгейі, құқық қорғау, арнаулы мемлекеттік органдарындағы және әскери қызметтегі, қызметтің жалпы өтілі және басқарушылық лауазымдардағы жұмыс өтілі; негізгі тиімділік көрсеткіші жатады.

Маңызды көрсеткіштерге: кәсіби қызметтік және дене шынықтыру даярлығының деңгейі, аттестаттау нәтижелері, көтермелеулер, сыныптар алуы жатады.

Қосымша көрсеткіштерге: біліктілікті арттырудан өтуі, спорт дәрежесі жатады.

Осы ретте, әр көрсеткішке үлестік мән беріледі.

Бағалау процесінде оң көрсеткішпен қатар теріс көрсеткіштер болуы мүмкін. Оларға тиімділіктің қанағаттанарлықсыз болуы, аттестаттаудың теріс қорытындысы, кәсіби қызметтік және дене шынықтыру даярлығы бойынша сынақтардың теріс нәтижелері және «жазалаулар» жатады.

Бәсекеге қабілеттіліктің көрсеткіші жоғарыда айтылған әрбір көрсеткіштің үлестік мәнінің қосындысына тең және төмендегі формула бойынша есептеледі [18, 25-бет]:

$$БҚК = к1 + к2 + к3 + к4 \dots$$

мұнда, БҚК – бәсекеге қабілеттіліктің көрсеткіші,
к – көрсеткіштердің үлестік мәні.

Осы бағалау процесі қызметкердің қызметтік рейтингін анықтайды.

Бұл бағалауды қызметтер мен бөліністер кадр қызметімен бірлесе отырып жыл сайын (жыл соңында) есептейді.

Бәсекеге қабілеттілік көрсеткіштерінің есебі белгіленген нысандағы бағалау парағына толтырылады және нәтижелері көрсетіледі.

Осы бағалау процесі мансаптық өсіру немесе жоғары тұрған лауазымға тағайындау мақсатында кадр резервіне қою өлшемшарты болып табылады. Бәсекеге қабілеттілік көрсеткішін төмен тұрған лауазымнан жоғары тұрған деңгейдегі лауазымға қызмет бабымен өсіру талабы ретінде қолдануға негіз болады.

Жоғарыда аталған ережелер мен әдістер қазіргі заманғы талаптар мен стандарттарға сәйкес келуі, сондай-ақ ІО жұмысының ерекшелігін ескеруі тиіс екенін атап өту маңызды. Сондай-ақ, бұл ережелер мен әдістер қоғамдағы жағдай өзгерген сайын және жаңа технологиялар мен жұмыс әдістері пайда болған кезде жаңартылып, жетілдірілуі керек. Себебі осы ережелер мен әдістер жүйесі ІО-ның тиімді жұмысын қамтамасыз етудің маңызды құралы болып табылады. Бұл ІО қызметкерлерінің кәсіби дайындығы мен біліктілігін бағалауға, сондай-ақ олардың жұмысының тиімділігін өлшеуге мүмкіндік

береді. Бұл жүйенің заманауи талаптарға сай болуы және ПО-ға өз міндеттерін жоғары деңгейде орындауға көмектесу үшін үнемі жетілдіріліп, жаңартылып отыруы маңызды.

Зерттеудің толықтығын, жан-жақтылығын және сапасын қамтамасыз ету мақсатында ПМ-ге қызметкерлерді бағалау (аттестатталған құрам бойынша) және ПО қызметінің 2019-2021 жылдардағы негізгі көрсеткіштері бойынша мәліметтер ұсыну туралы сұрау салу жіберіліп, аталған мерзім аралығындағы бағалау қорытындылары мен негізгі көрсеткіштер бойынша құнды мәліметтер алынды.

Алынған мәліметтер толығымен өңделіп, зерттеу жұмысының мақсаты мен міндеттеріне сәйкес зерттеу жұмысының негізінің бір бөлігін құрады. Өңдеу нәтижесі «Зерттеу әдістері мен нәтижелері» деген бөлімде ашылып жазылды.

Мемлекеттік қызмет – мемлекеттік қызметшілердің мемлекеттік органдарда биліктің міндеттері мен функцияларын іске асыруға бағытталған лауазымдарға берілген өкілеттіктерді атқару жөніндегі қызмет [27].

Құқық қорғау қызметі – жүктелген міндеттері және өкілеттіктері арнайы атақтары мен біліктілік сыныптары берілген лауазымдарда атқарылатын мемлекеттік қызметтің ерекше түрі [2, 2-бет]

Осыған байланысты, мемлекеттік әкімшілік қызметшілердің және «Самұрық-Қазына» АҚ азаматтық қызметшілерінің бағалау жүйелерінің негізгі тұстары мен ерекшеліктері анықталды.

Мемлекеттік әкімшілік қызметшілер жұмысының тиімділігін бағалау үшін мемлекеттік қызмет істері жөніндегі уәкілетті орган бекіткен «Б» корпусы мемлекеттік әкімшілік қызметшілерінің қызметін бағалаудың үлгілік әдістемесі қолданылады [28].

Осы әдістемеге сәйкес бағалау үш бөлімнен тұрады: НМИ-ге қол жеткізу бойынша бағалау, саралау әдісімен бағалау, 360-градус әдісі бойынша құзыреттілікті бағалау.

Бұл әдістеме 2022 жылы әзірленді және 2023 жылдың басында енгізілді. Әдістеме саралау әдісі және 360 градус сияқты персоналдың тиімділігін бағалаудың шетелдік озық құралдарын қамтиды.

Саралау әдісі – бағалау әдісі, онда жұмысты бағалау келесі параметрлерді ескере отырып анықталады: міндеттерді орындау сапасы, тапсырмаларды орындау мерзімдерін сақтау, бастамашылық және дербестік, еңбек тәртібін сақтау;

360 градус бағалау әдісі – бағаланатын адамның жұмыс ортасындағы адамдар тобына сауалнама жүргізу арқылы қызметшілерде талап етілетін құзыреттердің болуын анықтауға бағытталған бағалау әдісі.

Осы ретте, НМИ-ға қол жеткізу бойынша бағалауды да атап өту маңызды болар еді. Бұл құрал мемлекеттік орган үшін белгіленетін және мемлекеттік жоспарлау жүйесі мен ұлттық жобалардың құжаттарына қол жеткізуге бағытталған көрсеткіштерді айқындауға мүмкіндік береді.

«Самұрық-Қазына» АҚ (бұдан әрі - АҚ) өзінің стратегиялық мақсаттарын орындау үшін жұмыс нәтижелеріне, жұмыскерлердің дағдыларына, білімдері

мен құзыреттеріне қойылатын талаптарды айқындау арқылы өз қызметкерлерінің қызметінің тиімділігін арттырумен тұрақты негізде айналысады.

АҚ-да қызметкерді бағалаудың өзіндік принциптері бар, олар:

- әділ және объективті кері байланыс жасау;
- қызметкерлерді оқыту және дамыту, машықтандыру;
- қызметкерлердің жеке көрсеткіштерін жақсарту.

Қызметкерді бағалау оның жеке жұмыс жоспарына сәйкес қойылған мақсатқа жету өлшемі арқылы бағаланады. Сондықтан күнделікті функционалдық міндеттерін орындау деңгейі бағаланбайды.

АҚ-да қызметкерлерді бағалау жүйесінің мемлекеттік қызметшілерді бағалау жүйесінен бірқатар айырмашылығы бар. Мақсаттарды қою кезеңінде оны каскадтау жүргізіледі, яғни бизнес-процестерге бөлінуі. Барлық бағалау процесі толығымен автоматтандырылған SAP жүйесі арқылы орындалады, сол себепті қателіктер жіберілмейді. Қорытынды бағалар калибрлеу сессияларына шығарылады, егер қызметкер алған бағасымен келіспесе, оны басшылығымен талқылауға мүмкіндігі бар.

Осы бағалау жүйесінің тағы бір ерекшелігі қызметкерлерге қойылатын мақсаттар нақты, өлшенбелі, уақытпен шектелген және қол жетімді болуы қажет, яғни мақсат қою кезінде осы принцип сақталады.

Мақсаттар мен құзыреттер бойынша бағалау үшін шкала қолданылады:

-күтулерге сәйкес келмейді (атқаратын лауазымы бойынша талаптарға сәйкес келмейді) - мақсаттарды орындау бөлігінде тиімділікті арттыру талап етіледі және / немесе құзыреттерді талап етілетін деңгейге дейін дамыту қажет;

-күтулерге сәйкес келеді (атқаратын лауазымы бойынша талаптарға сәйкес келеді) - мақсаттар қажетті деңгейде орындалады. Құзыреттердің көпшілігі қызметкерде дұрыс дәрежеде болады, тіпті құзыреттілікті дамытудың қажетті деңгейінен асып кетуі мүмкін;

-күтілетін үміттерден асады (атқаратын лауазымы бойынша талаптардан асады) - мақсаттар күткеннен асып орындалады. Қызметкер көптеген құзыреттер бойынша күткеннен асып түседі, осылайша жоғары әлеуетті көрсетеді. Ең төменгі қажетті деңгейге дейін дамуды талап ететін құзыреттер жоқ екендігін білдіреді.

Зерттеу әдістері мен нәтижелері

Корреляциялық талдау

Оқыту және өндірістік практикадан өту барысында бірқатар статистикалық деректер алынды, осыған байланысты корреляциялық талдау сияқты аналитикалық статистика әдісін қолдануға мүмкіндік туды.

Корреляциялық талдау – екі немесе одан да көп кездейсоқ шамалар арасындағы байланысты зерттеудің статистикалық әдісі [29].

Корреляциялық талдау әдісі қандай да бір байланыстардың бар екендігін, тәуелділіктің бар немесе жоқтығын, тәуелділік болған жағдайда оның тығыздығын анықтауға, сондай-ақ айналымдардың рөлін бағалауға мүмкіндік береді.

Корреляциялық әдістің мақсаты – белгілі бір сандық мәндегі құбылыстың немесе жайттың себеп-салдары, факторлары мен олардың нәтижелері арасындағы байланысты зерделеу және зерттеу болып табылады [30].

Зерттеу барысында қызметкерлерді бағалаудың үш жылдық қорытындыларының сандық мәндері мен ПО-ның негізгі қызмет көрсеткіштері туралы сандық мәліметтері салыстырылды:

-тиімді (соның ішінде тиімділігі жоғары) және тиімсіз баға алған қызметкерлердің саны туралы (1-кестеде көрсетілген);

-тіркелген қылмыстар туралы (2-кестеде көрсетілген);

-өндірістегі қылмыстық істердің саны туралы (2-кестеде көрсетілген);

-102 нөмірі бойынша келіп түскен хабарламалар, өтініштер саны туралы (3-кестеде көрсетілген);

-қосымша штат санына қажеттілік туралы (3-кестеде көрсетілген).

Кесте 1 – ПО жүйесінің аумақтық органдары қызметкерлерінің тиімділігін бағалау туралы мәліметтер

Өңірлер	Тиімді қызметкерлер саны			Тиімсіз қызметкерлер саны		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Астана қаласының бөліністері	4307	4007	3714	37	34	29
Ақмола облысының бөліністері	2978	2702	2543	26	23	20
Ақтөбе облысының бөліністері	2616	2387	2213	23	20	17
Алматы қаласының бөліністері	4378	4452	4420			
Алматы облысының бөліністері	3688	3411	3209	32	29	25
Атырау облысының бөліністері	2149	1961	1847	19	17	14
Шығыс Қазақстан обл. бөліністері	4629	4202	3984	40	35	31
Жамбыл облысының бөліністері	2690	2429	2290	23	21	18
Батыс Қазақстан обл. бөліністері	2173	1975	1867	19	17	15
Қарағанды облысының бөліністері	5410	4870	4577	47	41	36
Қызылорда облысының бөліністері	1927	1739	1576	17	15	374
Қостанай облысының бөліністері	3339	2983	2789	29	25	22

1-кестенің жалғасы

Маңғыстау облысының бөліністері	2088	1910	1794	18	16	14
Павлодар облысының бөліністері	2866	2553	2392	25	22	19
Солтүстік Қазақстан обл. бөліністері	1830	1710	1746	1		1
Түркістан облысының бөліністері	4872	5314	3538			
Шымкент қаласының бөліністері	2589	2381	2494	114	103	91
Көліктегі полицияның бөліністері	2262	2215	2100			
Барлығы	56791	53201	49093	470	418	726
Ескертпе – ІІМ мәліметтері пайдаланылып, автормен құрастырылған						

Кесте 2 – Тіркелген қылмыстардың және өндірістегі қылмыстық істердің саны туралы мәліметтер

Өңірлер	Тіркелген қылмыстардың саны			Өндірістегі қылмыстық істердің саны		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Астана қаласының бөліністері	1878 2	1572 2	13087	3856 9	32734	15469
Ақмола облысының бөліністері	1072 9	7896	6211	2449 7	19722	9848
Ақтөбе облысының бөліністері	1081 7	7290	9780	1982 6	22257	15045
Алматы қаласының бөліністері	5884 7	3168 4	24821	9328 7	62777	29543
Алматы облысының бөліністері	2118 4	1555 7	14218	4497 4	34717	18280
Атырау облысының бөліністері	6918	5097	3849	1156 2	10091	6781
Шығыс Қазақстан обл. бөліністері	1792 3	1630 0	12959	4189 6	39316	19278
Жамбыл облысының бөліністері	6813	7488	5706	1776 0	13931	7352
Батыс Қазақстан обл. бөліністері	8872	8326	6649	1869 2	15742	9977
Қарағанды облысының бөліністері	1461 5	1347 2	10299	3369 9	28199	19735
Қызылорда облысының бөліністері	5439	4392	3265	1290 9	9513	5025
Қостанай облысының бөліністері	1159 3	9753	11593	2206 6	24925	22066
Маңғыстау облысының бөліністері	4014	3528	2478	9181	8709	4803

Павлодар облысының бөліністері	8270	3426	1623	1933 8	15320	8793
Солтүстік Қазақстан обл. бөліністері	6929	5728	4766	1450 2	11544	6390
Түркістан облысының бөліністері	9012	5862	4172	1965 2	15589	9782
Шымкент қаласының бөліністері	1367 1	1254 8	9121	2775 8	26380	14638
Көліктегі полицияның бөліністері	3576	1088	640	5621	4118	1318
Барлығы	238004	175157	145237	475789	395584	224123
Ескертпе – ПМ мәліметтері пайдаланылып, автормен құрастырылған						

Кесте 3 – 102 нөмірі бойынша келіп түскен хабарламалар, өтініштер саны және қосымша штат санына қажеттілік туралы мәліметтер

Өңірлер	102 нөмірі бойынша келіп түскен хабарламалар, өтініштер саны			Қосымша штат санына қажеттілік		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Астана қаласының бөліністері	627892	605970	605970	3634	1841	1628
Ақмола облысының бөліністері	153892	150101	76276	2435	2167	2252
Ақтөбе облысының бөліністері	342487	244382	221819	2107	2402	2402
Алматы қаласының бөліністері	759435	636174	636174	6197	4967	4967
Алматы облысының бөліністері	313905	176810	176810	8277	9821	9771
Атырау облысының бөліністері	174182	79862	66324	2846	2120	2120
Шығыс Қазақстан обл. бөліністері	503730	332544	173627	3743	3637	3637
Жамбыл облысының бөліністері	277867	114353	68540	2518	2178	2178
Батыс Қазақстан обл. бөліністері	13103	127391	115967	1983	1638	1638
Қарағанды облысының бөліністері	669550	501071	447988	3692	3134	3134
Қызылорда облысының бөліністері	58179	54655	40234	1274	1556	1566
Қостанай облысының бөліністері	411048	306021	15185	1801	1899	1909
Маңғыстау облысының бөліністері	252548	286129	208113	1213	990	990
Павлодар облысының бөліністері	319474	126956	99727	1706	1685	1695
Солтүстік Қазақстан обл. бөліністері	91292	136044	93921	1537	1475	1485
Түркістан облысының бөліністері	81460	84610	16431	4575	4626	4550
Шымкент қаласының бөліністері	363819	376672	376672	3166	2166	2166
Көліктегі полицияның бөліністері				2802	3028	3028
Барлығы	5413863	4339745	3439778	55506	51330	51116

Корреляция коэффициенті -1-ден +1-ге дейінгі аралықтағы мәндерді алады. Егер корреляция коэффициенті 0,3-тен аспаса (модуль бойынша), онда байланыс әлсіз; 0,3-тен 0,7-ге дейін (модуль бойынша) – орташа; 0,7-ден жоғары (модуль бойынша) – күшті немесе тығыз. Егер коэффициент ± 1 болса, онда байланыс функционалды болады, егер ол 0 болса, онда фактор мен индикатор арасындағы сызықтық байланыстың жоқтығы туралы айтылады.

Корреляция коэффициентін есептеу формуласы [31]:

$$R_{XY} = \frac{COV_{XY}}{\sigma_X \sigma_Y} = \frac{\sum(X - \bar{X})(Y - \bar{Y})}{\sqrt{\sum(X - \bar{X})^2 \sum(Y - \bar{Y})^2}};$$

R_{XY} — корреляция коэффициенті;

COV_{XY} — X және Y айнымалыларының ковариациясы;

σ_X, σ_Y — X және Y айнымалыларының стандартты ауытқуы.

Есептеу Microsoft Excel бағдарламасының көмегімен жүргізілді. Оның нәтижелері 4-кестеде көрсетілген.

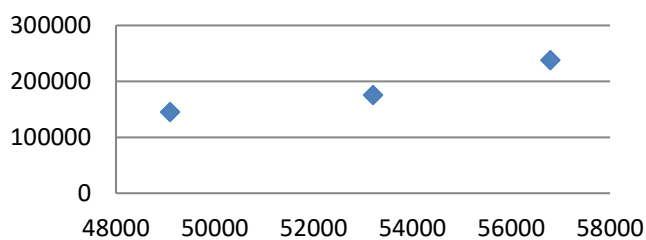
Кесте 4 – Корреляция коэффициенттері

Өңірлер	Тиімді қызметкерлердің корреляция коэффициенттері				Тиімсіз қызметкерлердің корреляция коэффициенттері			
	Тірк. қылмыс саны б-ша	Қылм. істер б-ша	102 нөм. хабарл. б-ша	Қос.штат саны б-ша	Тірк. қылмыс саны б-ша	Қылм. істер б-ша	102 нөм. хабарл. б-ша	Қос.штат саны б-ша
Астана қ. бөліністері	1,00	0,96	0,87	0,91	0,98	0,99	0,79	0,84
Ақмола обл. бөліністері	1,00	0,94	0,81	0,77	0,99	0,98	0,89	0,67
Ақтөбе обл. бөліністері	0,36	0,59	0,96	-0,90	0,29	0,65	0,94	-0,87
Алматы қ. бөліністері	-0,80	-0,55	-0,90	-0,90				
Алматы обл. бөліністері	0,97	0,98	0,91	-0,90	0,91	1,00	0,82	-0,81
Атырау обл.бөліністері	1,00	0,94	0,96	0,93	0,98	0,99	0,87	0,80
Шығыс Қазақстан обл. бөліністері	0,93	0,82	0,99	0,94	0,97	0,89	1,00	0,90
Жамбыл обл.бөліністері	0,47	0,95	0,99	0,94	0,70	1,00	0,91	0,80
Батыс Қазақстан обл. бөліністері	0,90	0,94	-0,90	0,94	0,96	0,98	-0,82	0,87
Қарағанды обл.бөліністері	0,91	0,96	0,99	0,94	0,95	0,98	0,97	0,89
Қызылорда обл.бөліністері	1,00	0,99	0,93	-0,90	-0,87	-0,90	-0,98	0,52
Қостанай обл.бөліністері	0,17	-0,17	0,91	-0,96	0,08	-0,08	0,94	-0,94
Маңғыстау обл.бөліністері	0,95	0,85	0,46	0,92	0,98	0,91	0,57	0,87
Павлодар обл.бөліністері	1,00	0,95	0,97	0,68	0,97	0,99	0,92	0,53

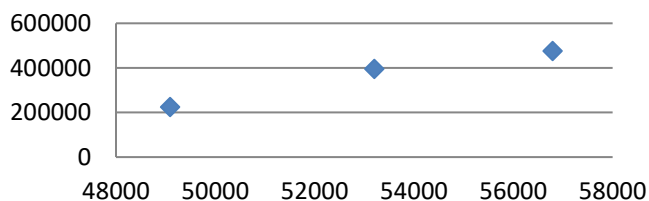
Солтүстік Қазақстан обл. бөліністері	0,73	0,56	-0,77	0,99	0,06	-0,15	-1,00	0,62
Түркістан обл.бөліністері	0,59	0,79	0,98	0,89				
Шымкент қ. бөліністері	0,19	0,05	-0,84	0,84	0,97	0,92	-0,85	0,85
Көліктегі полицияның бөліністері	0,81	1,00		-0,72				
Барлығы	0,97	0,99	1	0,87	-0,63	-0,89	-0,74	-0,40
Ескертпе – жүргізіліген есептеулердің нәтижелері пайдаланылып, автормен құрастырылған								

Есептеу нәтижелері бойынша тиімді қызметкерлердің корреляция коэффициенті барлық қызмет көрсеткіштері бойынша күшті корреляция, ал тиімді емес қызметкерлердің корреляция коэффициенті ішінара күшті және әлсіз корреляция бар екенін көрсетті (3-суретте көсетілген).

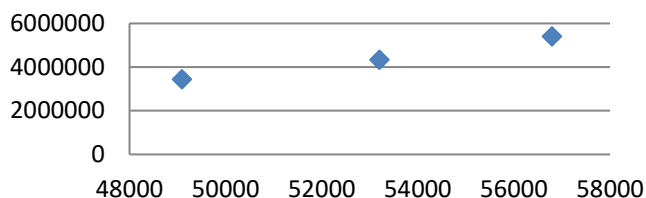
Тіркелген қылмыс санына

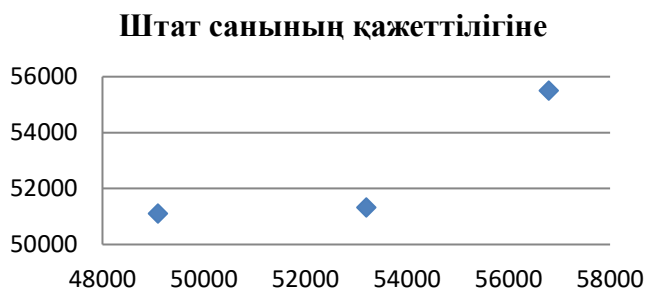


Өндірістегі қылмыстық істер санына



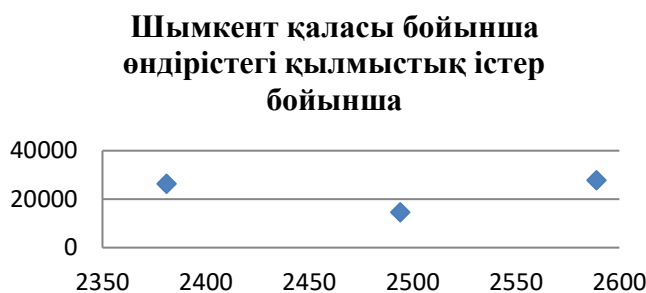
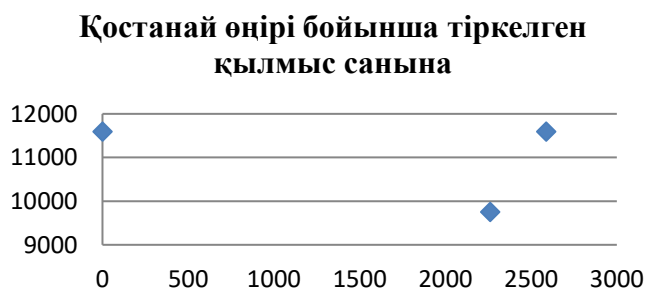
102 нөмірі бойынша келіп түскен хабарламалар санына





3-сурет – «Тиімді» деп бағаланған қызметкерлердің қызмет көрсеткіштерімен қатынасының диаграмма түріндегі көрінісі
Ескертпе – тиісті есептеулер жүргізіліп, автормен құрастырылған

Алайда, өңірлер бойынша коэффициенттің көрсеткіштері әртүрлі. Бұл жалған корреляцияның орын алғанын көрсетеді, өңірлер бойынша коэффициенттің егжей-тегжейлі көрсеткіштері бір-бірімен заңдылықтың немесе нақты байланыстың жоқтығын көрсетті (4-суретте көрсетілген).



4-сурет – «Тиімді» деп бағаланған қызметкерлердің қызмет көрсеткіштерімен қатынасының диаграмма түріндегі көрінісі
Ескертпе – тиісті есептеулер жүргізіліп, автормен құрастырылған

Жеке құрамның сұхбаты мен сауалнамасы және олардың нәтижелерін талдау

Зерттеу барысында ПО жүйесінің басшыларымен және қатардағы қызметкерлерімен сұхбат жүргізілді. Сұхбатқа 10 респондент қатысты. Осы жұмыстың қорытындысы бойынша келесі тұжырымдар жасалды:

қызметкерлерді жұмыстың тиімділігін анықтау бойынша бағалау формальды жүргізіледі, оның нәтижелері болашақта жұмыста қолданылмайды;

бағалау жүргізу іс-шаралары бойынша жұмыс жасаған кезде қызметкерлерде бөлініс (желілік бөлім (бөлімше)) басшысын бағалаушы тұлғаны анықтау бойынша жекелеген сұрақтар туындады;

бағалау процесінде орындаушылар тарапынан да, олардың басшылары тарапынан да қызығушылық жоқ;

қызметкерлер бағалау кезінде объективтіліктің жоқтығын жиі байқайды. Олардың пікірінше, себептер әр түрлі болуы мүмкін, мысалы, жуықтау, менеджерлер әдейі жоғары баға қояды (өйткені басшының бағасы олардың бағыныштыларының бағалау нәтижелеріне байланысты), есептеулерде логикалық қателіктер жиі жіберіледі;

бағалау процесіне тиісті көңіл бөлінбейді. Әдістемеге сәйкес жауапкершілік тек кадр қызметіне жүктелген, сондықтан басқа қызметтердің басшылары тарапынан қызығушылық жоқ;

сарапшылар (бағалау жүргізудегі кадр қызметінен жауапты тұлғалар) бағалау нәтижелерінің логикалық аяқталуы керек деп санайды. Мысалы, жұмыстағы олқылықтармен жұмыс істеу, нәтижелерге сүйене отырып, оқытудан өту және т.б.;

басшылар қол қойған және бекіткен бәсекеге қабілеттілік парақтары кадр қызметіне тапсырылады, алайда кадр қызметінің маманы нысаналы индикаторды көрсететін орындалған жұмыстардың дұрыс толтырылуын тексеруді жүзеге асыруға мүмкіндігі жоқ. Мұның себебі қызметтердің әртүрлі ерекшеліктері;

қолданыстағы жұмыс тиімділігін бағалау жүйесі жеңілдетілген нұсқаны қажет етеді;

бағалау парақтарында қызметкерлердің орындаған жұмыстары бағанында нақты жұмысты көрсетпей жалпыланған іс-шаралар жиі көрсетіледі. Мысалы (іс-шаралар бір күнтізбелік жыл кезеңінде көрсетілген): «анықтамалар дайындалды»; «ай сайын есепті жинақтайды және дайындайды»; «тоқсан сайын ақпарат дайындалады»; «басшылыққа баяндамалар дайындалады»; «апта сайын перспективалы ұрлықтардың тізімдері дайындалады»; «Академияда кеңестер өткізілді; жедел-ізвестіру іс-шаралары өткізілді» және т.б.

Сауалнамаға ПО қызметкерлерінің арасынан 531 респондент қатысты. Сауалнама 12 сұрақты қамтыды (1-қосымшада көрсетілген), оның негізгілері 6 сұрақ, 4 нақтылау сұрақ және 2 жалпы сұрақ.

Жалпы сұрақтар қызметкерлердің жұмыс өтілі мен қызмет ету аймағына қатысты болды. Жауап берушілердің көпшілігі, яғни 60% жуығы 6 жылдан 20 жылға дейін еңбек өтілі бар қызметкерлер, бұл дегеніміз ісін жақсы білетін

мамандар десек болады. Жауаптар Қазақстанның барлық аймағын қамтыған.

Респонденттердің басым көпшілігі негізгі қызметте (91,5%) және төменгі бөліністерде, яғни басқарушы аппараттардан емес, қалалық, аудандық, желілік бөлімдер мен бөлімшелерде (89,5%) қызмет атқаратындығын көрсетті.

Негізгі сұрақтарға келетін болсақ, біріншіден, алты сұрақ және оған екі нақтылау сұрағы болды.

1) «Сіз өзіңіздің жұмысыңызды бағалау сапасына ризасыз ба?» деген сұраққа келесідей жауаптар болды:

39,9% – ризамын;

29,2% – әрине ризамын;

22% – 50/50;

6% – риза емеспін

2,8% – мүлде риза емеспін.

Осы жауаптардың қорытындысына сәйкес қызметкерлердің өз жұмыстарының бағалау сапасына қанағаттанатындығын байқауға болады.

2) «Сіздің қызметіңізді бағалау кезінде сіз жасаған жұмыс толығымен ескеріле ме?» деген сұраққа мынадай жауаптар алынды:

75,1% – иә;

8,7% – жоқ;

16,2% – жауап беру қиын.

Бұл сұрақ-жауаптан байқағанымыз, қызметкерлердің басым көпшілігі жұмыстарының толық ескерілетінін мойындады.

Бұл ретте, «жоқ» деп жауап берушілерден нақтылап тағы бір сұрақ алынды, яғни, «қандай нақты жұмыс есепке алынбайтынын жазыңыз» делінген сұрақ болды. Оған келесідей жауаптар келді, ең жиі түскен жауап - «жауап беру қиын», 1 жауаптан - «басқа қызметтің функциясын орындаған кезде», «жоғарыдан қосымша жедел берілген тапсырмалар» және 12 жауап – «қосымша жүктеме кезінде». Алынған жауаптарды қортындыласақ, қызметкерлерге қосымша жүктеме болған жағдайда бағалалау кезінде ескерілмеген жағдайлар болғандығын растап отыр.

3) «Сізде жұмыста басшы өз қызметкерлерін субъективті (объективті емес) бағалаған жағдайлар болды ма, не болмаса әріптестеріңізден білдіңіз бе?» деген сұраққа мынадай жауаптар берілді:

67,4% – жоқ;

16,6% – жауап беру қиын;

16% – иә.

Қызметкерлердің көпшілігі бағалау процесінде субъективтілікті байқамағандығын жеткізді.

Осы ретте, «иә» деп жауап берушілерге қосымша сұрақ қойылды, «бағалау қандай субъективті критерий бойынша өтті?» деген сұраққа төмендегідей жауап алынды: 81 жауап – «жомарттық»; 74 жауап – «контраст қателіктері (бағаланушының білімі, тұлғалық қасиеттері мен мінез-құлқы бағалаушының өзінде бірдей сипаттамалардың жоғары немесе төмен көрсетілуіне байланысты жоғары немесе төмен бағаланады)»; 56 жауап – «жақындық»; 6 жауап – «жауап

беруге қиналамын»; 2 жауап - «жеке қалауы бойынша». Бұдан шығатын қорытынды, бағалау процесінде жомарттық, жақындық байқалады және бағалаушының ішінара дұрыс объективті баға бере алмауы көрініс тауып отыр.

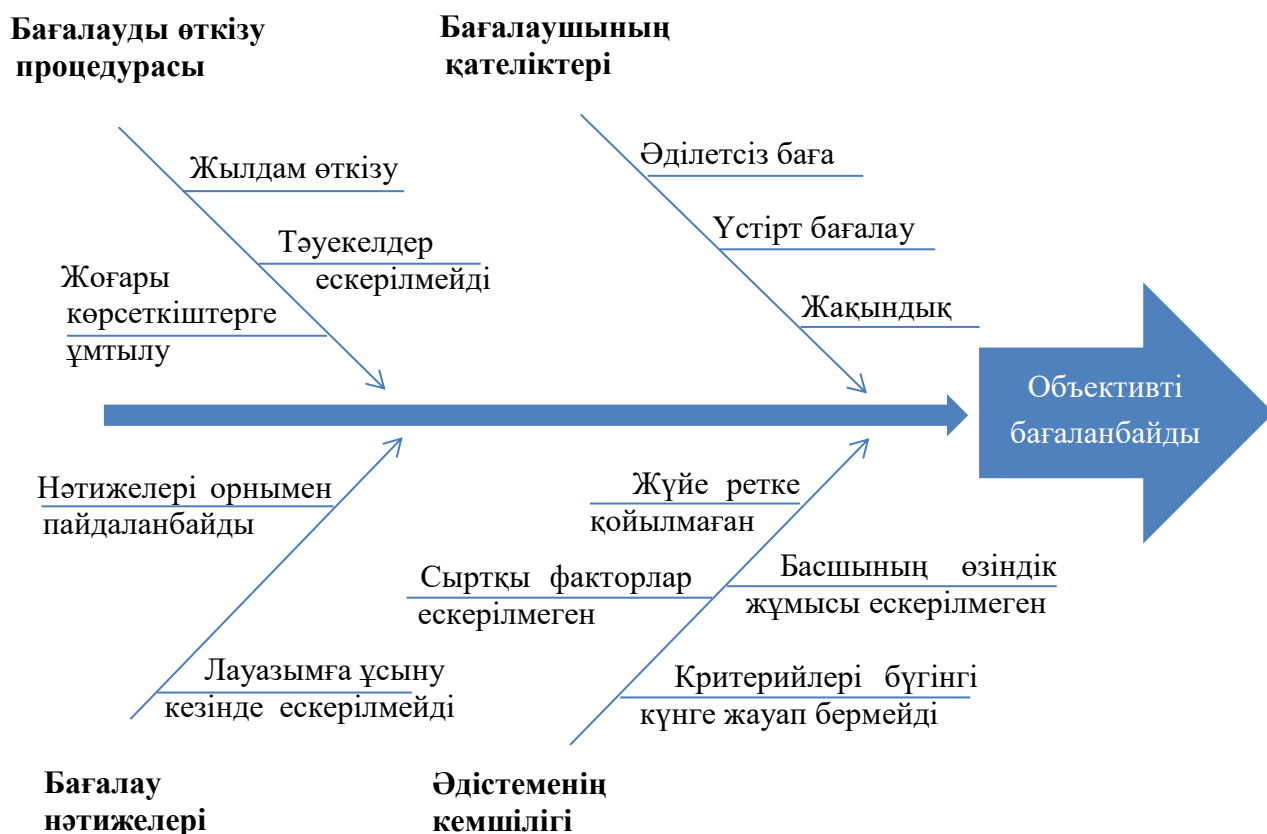
4) «Сіздің ойыңызша, қызметкерді қолданыстағы бағалау жүйесі арқылы объективті және дұрыс бағалауға бола ма?» деген сұраққа мынадай жауаптар алынды:

- 61,2% – иә;
- 23% – жауап беру қиын;
- 15,8% – жоқ.

Респонденттердің көпшілігі объективті және дұрыс бағалау мүмкіндігі бар екендігіне сенеді.

5) Ең маңызды сұрақтардың бірі «бағалау жүйесінде және оны өткізуді ұйымдастыруда қандай кемшіліктер бар екенін жазыңыз» деген сұраққа қысқаша талдау жүргізілді. Атап айтқанда, алынған жауаптардың қорытындысы Исикава диаграммасы арқылы өңделді. Исикава диаграммасы белгілі бір проблемалық жағдайдың барлық себептерін көрнекі көрініске айналдырады және олардың арасында ең бастысын табуға мүмкіндік береді [32].

Талдаудың нәтижесі келесі суретте көрсетілген (5-сурет).



5-сурет - Бағалау жүйесінде және оны өткізуді ұйымдастырудағы кемшіліктердің себептерін талдау нәтижесі

Ескертпе – жүргізілген сауалнама нәтижелері пайдаланылып, автормен құрастырылған

б) Респонденттерден соңғы «қандай шаралар қолданыстағы бағалау жүйесін жетілдіруге мүмкіндік береді?» деген сұраққа жауап алынды. Берілген ұсыныстардың көпшілігі бағалау нәтижесі бойынша жалақыға қосымша

үстемақы төлеуді және ережеге әділдік принциптерін қосуды, сондай-ақ ақпараттық технологияларды қолдана отырып, қағазбастылықтан айырылып, цифрлық бағалауға көшуді ұсынды.

Жалпы, сұрақтардың барлығы өте маңызды, сондықтан респонденттердің жауаптары ішінен өте құнды ақпарат алынды. Әсіресе, Исикава диаграммасының көмегімен бағалау жүйесіндегі проблеманы маңыздылығына қарай тізбектеуге және оны визуалды көруге мүмкіндік болды.

Талқылау

Сарапшылар жұмыс тиімділігін анықтау бойынша қызметкерлерді бағалау формальды түрде жүргізілетінін жеткізген еді, тиісінше өңірлер бөлінісінде корреляциялық талдаудың негізге алуға болатын нәтижелері анықталмады. Қызметкерлердің тиімділігін бағалау қажет болғандай жүргізілмейді, осыған байланысты бағалау деңгейі қызмет көрсеткіштерімен корреляцияланады немесе олардың арасында байланыс бар деп айту мүмкін болмай тұр.

Жүргізілген сауалнама нәтижесі және ондағы жауаптардың талдау қорытындысы қолданыстағы ПО-ның бағалау жүйесінде кемшіліктер бар екендігін көрсетті. Кемшіліктерді жою мақсатында басқа да мемлекеттік және корпоративтік сектордағы озық тәжірибелерге назар аударуды талап етеді.

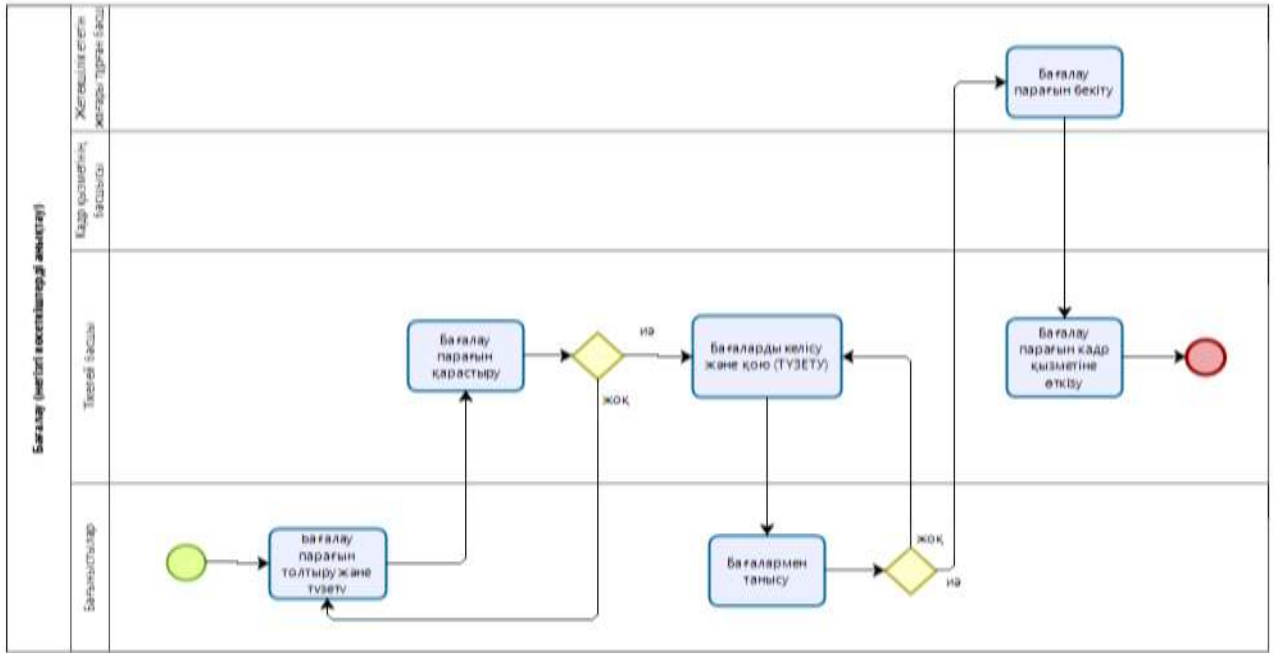
Осы орайда мемлекеттік әкімшілік қызметшілер мен АҚ қызметкерлерін бағалау әдістемелерінің жекелеген элементтерін ПО қызметкерлерін бағалау әдістемесіне енгізуді қарастыру орынды болып көрінеді. Бұл айналмалы бағалау әдісі (360 градус) және НМИ.

Айналмалы немесе 360 градустық бағалау құралы басшылардың бағалауының субъективтілігін жоюға көмектеседі, қызметкерлерге дәлірек нәтижелер мен сипаттамалар береді.

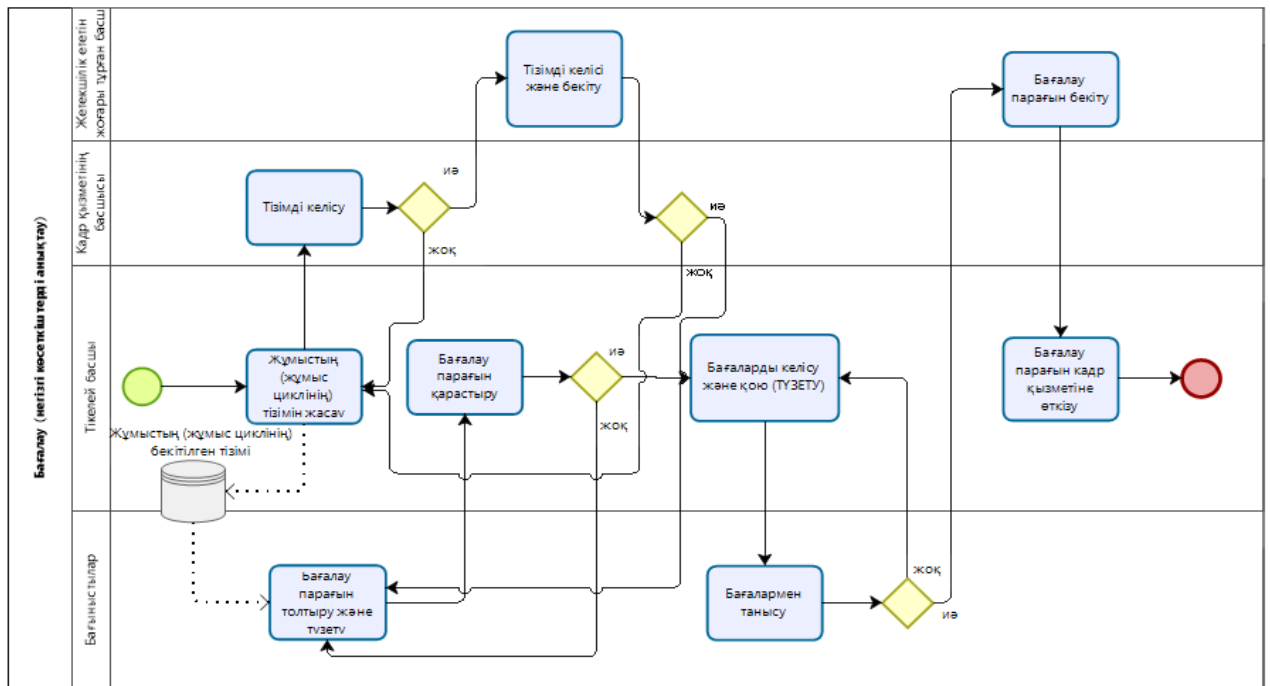
НМИ қолданған кезде процедураны жеңілдету мүмкіндігі пайда болады және бағалау қызметкердің лауазымдық міндеттерінде жазылғандардың барлығы емес, нақты мақсаттар бойынша жүргізіледі. Шындығында, қызметкерлер бір календарлы жыл ішінде орындалған барлық жұмысты толық есепке алмайды, тіпті оларды есепке алу мүмкін емес. Сондықтан, оның орнына НМИ қолданған орынды болып саналады.

ПО-да жұмыс ерекшелігі бойынша ерекшеленетін әртүрлі бөлімшелер бар. Зерттеу нәтижелері бір үлгі бойынша бағалау жүргізудің орындылығын көрсетпеді. Сол себепті, жедел және әкімшілік саладағы бірқатар қызметтерді, сондай-ақ жұмыс режимі кезекшілік атқару арқылы жүзеге асатын бөлімшелерді және оның қызметкерлерін бағалауды жұмыс ерекшелігіне қарай бөлу орынды деп есептеледі. Сондықтан қолданыстағы бағалау әдістері аталған ерекшеліктерге сәйкес қайта өңдеуді талап етеді.

Сонымен қатар, өндірістік іс-тәжірибе барысында қолданыстағы әдістерді басшылыққа ала отырып жүзеге асырылған бағалаудың орындалу процесінде олқылық анықталды. Нақтырақ айтқанда, ережеде белгіленген бағалау процесіндегі бірқатар шара іс-жүзінде орындалмайды. Оларды көрнекі көрсету үшін BIZAGI Modeler бағдарламасының көмегімен ПО қызметкерінің тиімділігінің негізгі көрсеткіштерін анықтау процесі модельденді. Сонымен, бүгінгі күні бүкіл процесс толық көлемде жүзеге асырылмайды (6-суретте көрсетілген), ал әдістемеге сәйкес процесс жұмыс тізбесін (жұмыс циклін) құру және бекіту процедурасын қамтуы керек (7-суретте көрсетілген).



6-сурет – Практикадағы бағалау процесі
 Ескертпе – BIZAGI Modeler бағдарламасы пайдаланылып, автормен құрастырылған



7-сурет – Бекітілген әдістеме негізінде бағалау процесі
 Ескертпе – BIZAGI Modeler бағдарламасы пайдаланылып, автормен құрастырылған

Қызметкерлер жұмысының тиімділігін бағалау әдістерін жетілдіру бойынша ұсыныстар

Жүргізілген зерттеудің нәтижелері бірқатар кемшіліктерді ашып берді. Басты орын алған кемшіліктер – ол қолданыстағы әдістеменің олқылықтары (басшылардың өзінің жеке атқарған жұмыстарын бағалау тәртібі қарастырылмаған, қызметтердің жұмыс ерекшеліктері ескерілмеген), бағалаудың формальді болуы және бағалау нәтижелері одан әрі жұмыста ескерілмеуі. Осыған орай, келесі ұсыныстар дайындалды:

1. Қолданыстағы бағалау әдістемесін қайта өңдеу:

тиімділіктің негізгі көрсеткіштерін анықтау кезінде маңызы зор жұмыстардың (жұмыс циклдерінің) тізбелеріне өлшенудің сандық және сапалық индикаторларын анықтауға болатын жұмыстардың түрлерін немесе циклдарын ғана енгізу. Бұл ретте, НМИ қолдану мүмкіндігін қарастыру;

басшыларды бағалауға негізгі тиімділіктің көрсеткіштерін айқындау жөніндегі бөлімді қосу. Басшы лауазымдағы қызметкерлерді бағалау екі құрамдас бөліктен тұруы қажет, біріншісі – жұмыс индикаторларына қол жеткізу бойынша жеке бағалануы, екіншісі – бағынысты қызметкерлердің бағалау нәтижелері арқылы бағалануы;

қызметкерлердің кәсіби құзыреттіліктерін бағалау кезінде 360 градус бағалау тәсілін қолдану;

әдістемені қызметтің ерекшелігіне сәйкес бөлу, мысалы, жедел қызметтер, кезекші ауысымға түсетін бөлімшелер және басқалары үшін;

2. Әдістемеге сәйкес рәсімдерді жүзеге асыру тәртібін қатаң сақтау және бағалауды жүргізуге бақылауды белгілеу;

3. Кәсіптік оқыту шеңберінде қызметкерлерге әдістемені, оның ішінде құзыреттілік түрлерін зерделеу бойынша түрлі кейстерді талқылай отырып оқытуды жүргізу. Бұл ретте аяқталған жылдың бағалау нәтижелері мен оның есебі ескерілуі қажет;

4. Қызметкерлерді материалдық көтермелеу мөлшерін (жыл соңына сыйлықақы) анықтау кезінде бағалау нәтижелеріне сүйене отырып шешім қабылдау;

5. Осы ұсыныстарды толық немесе ішінара іске асыру қазіргі уақытта әзірленіп жатқан 2024-2028 жылдарға арналған қоғаммен әріптестікте қауіпсіздікті қамтамасыз ету тұжырымдамасын іске асыру жөніндегі іс-қимыл жоспарына қосу.

Қорытынды

Осы магистрлік жоба аясында ПО қызметкерлері жұмысының тиімділігін бағалау әдістемесін жетілдіруге күш салынды. Зерттеудің мақсаты осы бағалау әдістемесін жетілдіру бойынша ұсыныстар әзірлеу болды.

Зерттеу барысында әдебиеттерге шолу жасалды және ПО қызметкерлері жұмысының тиімділігін бағалаудың қолданыстағы әдістемесіне, сондай-ақ әкімшілік мемлекеттік қызметшілер мен корпоративтік сектордағы азаматтық қызметшілердің әдістемелеріне талдау жасалды.

Магистрлік жобаның гипотезасы екі болжамға негізделген болатын, біріншісі, ПМ қызметкерлерінің жұмысын бағалау нәтижелері мен олардың қызмет көрсеткіштерінің арасында корреляциялық байланыс бар және ол әдістерді жетілдіруге мүмкіндік береді, екіншісі, ПМ қызметкерлерінің жұмыс тиімділігін бағалау әдістерінде олқылықтар бар. Зерттеу барысында бірінші гипотеза дәлелденбеді, ал екіншісі толығымен айқындалды, яғни бағалау әдістерінде олқылықтар бар екендігін көрсетті.

Зерттеу барысында анықталған олқылықтар мен кемшіліктерді жою үшін ұсыныстар әзірленді. Ұсыныстарды дайындау барысында кемшіліктер екі жақтан қарастырылды: әдістеменің олқылықтары және бағалауды жүзеге асыру кезіндегі ұйымдастырушылық-басқарушылық процедураның кемшіліктері. Сол себепті әзірленген ұсыныстар да екі бөлікке жеке-жеке әзірленді.

1. Әдістемені қайта өңдеу бойынша ұсыныстар (төрт ұсыныс: тек қана маңызды жұмыс және мақсат қою мен оған жету арқылы бағалау; басшылардың өзіндік жұмысын бағалау әдісін әзірлеу және әдістемеге қосу; бағалаудың 360 градус әдісін пайдалану; әдістемені қызметтің ерекшелігіне қарай бөлу);

2. Бағалауды өткізу кезінде ұйымдастырушылық-басқарушылық мінездегі ұсыныстар (төрт ұсыныс: әдістеме тәртібін қатаң сақтау және бақылауды бекіту; әдістемеге егжей-тегжейлі оқытуды жүргізу; бағалау нәтижесін материалдық көтермелеу үшін пайдалану; бағдарламалық құжаттарға және алдағы жылдарға арналған іс-жоспарларға осы ұсыныстарды толық немесе ішінара қосу).

Осы зерттеу ПО қызметкері жұмысының тиімділігін бағалау әдістемесін жетілдіру маңызды екенін көрсетті. Жоғарыда әзірленген ұсыныстарды іс жүзінде іске асыру қауіпсіздік қызметінің сапасы мен тиімділігін жақсартуға жәрдем береді. ПО қызметкерлерінің жұмысын дұрыс бағалау жалпы ПМ жұмысының сапасы мен тиімділігін арттыруға көмектеседі. Бұл органның күшті жақтарын анықтауға және әлсіз жақтарын жақсартуға мүмкіндік береді, сәйкесінше, бұл қылмыстың алдын алу мен күресудің тиімдірек болуына ықпал етеді. Әдістемені жетілдірудің қоғаммен қарым-қатынасты жақсартуына да ықпалы зор. ПО қызметкерлерінің жұмысын бағалау ПМ-ге қауіпсіздік пен қоғамның қажеттіліктерін қанағаттандыру бойынша өз міндеттерін қаншалықты тиімді орындайтынын түсінуге көмектеседі. Бұл ПО-ға өз жұмысын және қоғаммен қарым-қатынасын азаматтардың үміттері мен қажеттіліктеріне сәйкес

реттеуге мүмкіндік береді. Оыслайша, бұл ПО-ға тиімдірек, жауапты және өзгертін қажеттіліктер мен қиындықтарға бейімделуге көмектеседі.

Зерттеудің маңыздылығына және оның нәтижелеріне қарамастан, кейбір шектеулерді атап өткен жөн. ІІМ елімізде ең үлкен мемлекеттік орган, құрылымы жағынан оның жоғарыдан төмен қарай бөліністерінің саны тым көп, сондықтан барлық қызмет ерекшеліктерін қамту мүмкін болмады, сонымен бірге ресурстық шектеулер болғандығын да мойындаған дұрыс. Осыған байланысты, қосымша зерттеулер осы факторларды және қызметкерлер жұмысының тиімділігін бағалауға әсерін тереңірек талдауды қамтуы мүмкін.

Бұл зерттеуді одан әрі дамыту мүмкіндігі бар. Ол үшін қызметкерлердің жылдық бағалау нәтижелерін және олардың моральдық-психологиялық жағдайының жай-күйі арасындағы байланысын зерделеу, бағалаушының бағалау процесі кезінде жиі қателіктер жіберуіне фундаменталды зерттеу жүргізу ұсынылады.

Сонымен қатар, осы зерттеудің нәтижелері ПО қызметкерлерінің кәсіби дағдыларын арттыру және ПО-ға тиімді жұмыс істеудің маңыздылығын түсіну мақсатында білім беру бағдарламалары мен тренингтерін әзірлеуде пайдаланылуы мүмкін. Мұндай бағдарламалар қызметкерлердің тиімділігі мен сапасының жоғары көрсеткіштеріне қол жеткізу үшін қажетті құзыреттерді дамытуға ықпал етеді.

Қорытындылай келе, ПО қызметкерлерінің жұмыс тиімділігін бағалау әдістемесін жетілдіру бойынша бұл зерттеу полиция ғылымы саласына маңызды үлес болып табылады. Әзірленген ұсыныстар ПО ұйымдарының жұмысын бағалау мен жақсартуға септігін тигізеді. Бағалау әдістемесінің проблематикасын одан әрі зерттеу және практикалық іске асыру ПО қызметін жетілдіруге және жалпы қоғамның қауіпсіздігін қамтамасыз етуге ықпал ететіні сөзсіз.

Пайдаланылған дереккөздер тізімі

- 1 «Қазақстан Республикасының ішкі істер органдары туралы» Қазақстан Республикасының 2014 жылғы 23 сәуірдегі № 199-V Заңы. «Әділет». –Қазақстан Республикасы нормативтік құқықтық актілерінің ақпараттық-құқықтық жүйесі – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z1400000199> . Жүгінген күні: 20.09.2022ж.
- 2 «Құқық қорғау қызметі туралы» Қазақстан Республикасының 2011 жылғы 6 қаңтардағы № 380-IV Заңы. «Әділет». – Қазақстан Республикасы нормативтік құқықтық актілерінің ақпараттық-құқықтық жүйесі – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z1100000380> . Жүгінген күні: 20.09.2022ж.
- 3 «Қазақстан Республикасының құқық қорғау жүйесін одан әрі дамыту шаралары туралы» Қазақстан Республикасы Президентінің 2013 жылғы 31 желтоқсандағы № 720 Жарлығы. «Әділет». – Қазақстан Республикасы нормативтік құқықтық актілерінің ақпараттық-құқықтық жүйесі – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/U1300000720> . Жүгінген күні: 20.05.2023ж.
- 4 Халық бірлігі және жүйелі реформалар – ел өркендеуінің берік негізі Мемлекет басшысы 2021 жылғы 1 қыркүйектегі Қазақстан халқына Жолдауы. «Әділет».- Қазақстан Республикасы нормативтік құқықтық актілерінің ақпараттық-құқықтық жүйесі – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/K2100002021> . Жүгінген күні: 21.05.2023ж.
- 5 Генкин Б.М. Экономика и социология труда. – М.: Норма, 2009. -448 б.
- 6 Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Перевод с англ. М.: Олимп бизнес, 2004. -210 б.
- 7 Рассел Д., Кон Р. Закон Парето. – М.: Изд-во VCD (print on demand), 2012. -92 б.
- 8 Петти У. Экономические и статистические работы. –М.: Буквоед (print on demand), 2012. -324 б.
- 9 Веснин В.Р. Менеджмент. –М.: Изд-во Проспект, 2007. -512 б.
- 10 Вебер М. Избранные произведения. Политика как признание и профессия. пер с нем. / Сост., общ. ред. и послесл. Ю.Н. Давыдова. –М.: Прогресс, 1990. -808 б.
- 11 Шумпетер Й.А. Теория экономического развития: капитализм, социализм и демократия. –М.: Эксмо, 207. -416 б.
- 12 Эмерсон Г. 12 принципов производительности. – URL:<http://www.klex.ru/73> . Жүгінген күні: 14.10.2022ж.
- 13 Кисельников Е.А. Развитие теории эффективности функционирования промышленных предприятий / Вестник СамГУ. 2013. №1 (102). 132-139 б.
- 14 Козбаненко В.А. Государственное управление. Основы теории и организации (в двух томах). – М.:Статут, 2002. -366 б (том I), 592 б (том II).
- 15 Performance Appraisal. Оценка и обратная связь (практические аспекты обзора эффективности работы) / К. Флетчер; М.: HIPPO PUBLISHING LTD, 2006. – 232-234 б.
- 16 О некоторых факторах эффективности государственного управления // А.М. Байменов; Государственная служба. – 2020. - №1 (123). - 26-32 б.

17 Организационное поведение и управление человеческими ресурсами: кейсы из коллекции ВШМ СПбГУ / под ред. И. В. Гладких, В. Н. Мининой; Высшая школа менеджмента СПбГУ. – Сб.: Издательство «Высшая школа менеджмента», 2010. – 197-212 б.

18 «Қазақстан Республикасы ішкі істер органдарындағы кадр саясатын іске асырудың кейбір мәселелері туралы» Қазақстан Республикасы Ішкі істер министрінің 2015 жылғы 7 желтоқсандағы № 998 бұйрығы. «Әділет». – Қазақстан Республикасы нормативтік құқықтық актілерінің ақпараттық-құқықтық жүйесі – URL: <https://adilet.zan.kz/kaz/docs/V1500012679>. Жүгінген күні: 20.09.2021ж.

19 Алибеков А.Н. Совершенствование системы аттестации государственных служащих в Республике Казахстан / диссертация на соискание академической степени магистра государственного и местного управления // Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан. –Астана, 2013. -76 б.

20 Наурызбаев Н.Н., Тасбулатов С.Б. Отбор кандидатов на государственную службу: оценка готовности / магистерская диссертация на соискание степени магистра государственной политики // Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан. –Астана, 2018. -88 б.

21 Туренова К.Б. Совершенствование методов оценки эффективности деятельности административных государственных служащих / магистерский проект на соискание степени магистра регионального развития // Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан. –Нур-Султан, 2021. – 43 б. URL: <https://aibs.apa.kz/ProtectedView/Book/ViewBook/628>; Жүгінген күні: 18.03.2022ж.

22 Т.Б. Кунанбаева Оценка эффективности деятельности государственных служащих Республики Казахстан / магистерский проект на соискание степени магистра управления человеческими ресурсами (MHRM) // Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан. –Нур-Султан, 2021. –53 б. URL: <https://aibs.apa.kz/ProtectedView/Book/ViewBook/779>; Жүгінген күні: 19.03.2022ж.

23 Бакытулы Алпамыс Основные методы оценки персонала //АльПари. - 2013. - № 1,2. - 52-58 б.

24 Джунусбекова Г.А. Оценка эффективности и результативности государственного управления // Государственное управление и государственная служба. - 2008. - № 4. - 65-74 б.

25 Касьян В.Ю. Оценка организации правоохранительной деятельности органов внутренних дел / диссертация на соискание ученой степени кандидата юридических наук // Академия управления МВД России. –Москва, 2007. -195 б.

26 Caputo, T., McIntyre, M.L., Wang, L.M.Y. and Hodgkinson, T.K. (2018), «Assessing what police officers do «on the job»: toward a «public values» approach», Policing: An International Journal, Vol. 41 No. 1, 70-83 б.

27 «Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы» Қазақстан

Республикасының 2015 жылғы 23 қарашадағы № 416-V Заңы ҚРЗ. «Әділет».- Қазақстан Республикасы нормативтік құқықтық актілерінің ақпараттық-құқықтық жүйесі – [URL: https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z1500000416](https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z1500000416) . Жүгінген күні: 21.05.2023ж.

28 «Мемлекеттік әкімшілік қызметшілердің қызметін бағалаудың кейбір мәселелері туралы» Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі төрағасының 2018 жылғы 16 қаңтардағы № 13 бұйрығы. «Әділет».- Қазақстан Республикасы нормативтік құқықтық актілерінің ақпараттық-құқықтық жүйесі – [URL: https://adilet.zan.kz/kaz/docs/V1800016299](https://adilet.zan.kz/kaz/docs/V1800016299) Жүгінген күні: 21.05.2023ж.

29 Баврина А.П., Борисов И.Б. Современные правила применения корреляционного анализа / Медицинский альманах № 3 (68) 2021: 70–79 б.

30 Сенникова А.Е., Ворокова Н.Х. Метод корреляционного анализа и его применение в прогнозировании показателей // Инновационные технологии в науке и образовании. – 2016. – №. 2. – 391-394 б.

31 Козырев М.С., Масликов В.А. Применение корреляционного анализа при исследовании некоторых видов преступлений, совершаемых в Москве // Криминологический журнал Байкальского государственного университета экономики и права. 2016. Т. 10, № 1. – 28–39 б.

32 Павлова А.С. Диаграмма исикавы как метод анализа проблем компании //Вестник магистратуры. – 2019. – №. 4-4 (91). – 41-43 б.

Қосымша 1

Сауалнама сұрақтары

Сәлеметсіз бе!

Біздің сауалнамаға қызығушылық танытқаныңыз үшін рақмет.

Бұл сауалнама ІІО қызметкерлерінің жұмыс тиімділігін бағалау бойынша зерттеудің бір бөлігі болып табылады.

Сауалнама нәтижелері ІІО қызметкерлері жұмысының тиімділігін бағалау жүйесін жетілдіру жөніндегі шараларды әзірлеуге көмектеседі.

Барлық ақпарат құпия түрде (жасырын түрде) қаралады және тек ғылыми мақсаттарда пайдаланылады.

Осы тақырыпқа қатысты барлық сұрақтар бойынша Жупарбеков Азаматпен байланысуға болады, WhatsApp: 87712828943, email: zhuparbekov.a@mail.ru

1. Сіздің ішкі істер органдарындағы жұмыс өтіліңіз?

- A) 1 жылға дейін
- B) 1-5 жыл
- C) 6-10 жыл
- D) 11-15 жыл
- E) 16-20 жыл
- F) 20 жыл аса

2. Қай аймақта қызмет етесіз?

- A) Астана қаласы
- B) Алматы қаласы
- C) Шымкент қаласы
- D) Алматы облысы
- E) Ақмола облысы
- F) Атырау облысы
- G) Ақтөбе облысы
- H) Шығыс Қазақстан облысы
- I) Жамбыл облысы
- J) Батыс Қазақстан облысы
- K) Қарағанды облысы
- L) Қостанай облысы
- M) Қызылорда облысы
- N) Маңғыстау облысы
- O) Павлодар облысы
- P) Солтүстік Қазақстан облысы
- Q) Түркістан облысы
- R) Абай облысы
- S) Жетісу облысы

Т) Ұлытау облысы

3. Сіздің қызметіңіздің түрі?

А) негізгі қызмет

В) қосалқы қызмет (тыл және қаржы қызметтері, автошаруашылық, полицей-жүргізушілер)

4. Сіз қандай деңгейде қызмет етесіз?

А) басқару аппараты

В) аудандық бөлініс

5. Сіз өзіңіздің жұмысыңызды бағалау сапасына ризасыз ба?

А) әрине ризамын

В) ризамын

С) 50/50

Д) риза емеспін

Е) мүлдем риза емеспін

6. Сіздің іс-әрекетіңізді бағалау кезінде сіз жасаған жұмыс толығымен ескеріле ме?

А) иә

В) жоқ

С) жауап беру қиын

7. Егер сіз 6-сұрақта «В» нұсқасын (жоқ) таңдасаңыз, онда бағалау кезінде сіз жасаған қандай нақты жұмыс есепке алынбайтынын жазыңыз.

А) жауап жазыңыз _____

8. Сізде жұмыста басшы өз қызметкерлерін субъективті (объективті емес) бағалаған жағдайлар болды ма, әлде әріптестеріңізден білдіңіз бе?

А) иә

В) жоқ

С) жауап беру қиын

9. Егер сіз 8-сұрақта «А» нұсқасын (иә) таңдасаңыз, онда сіздің ойыңызша бағалау қандай субъективті критерий бойынша өтті?

А) бағалаушының біржақтылығы

В) жақындық

С) жомарттық

Д) контраст қателіктері (бағаланушының білімі, тұлғалық қасиеттері мен мінез-құлқы бағалаушының өзінде бірдей сипаттамалардың жоғары немесе төмен көрсетілуіне байланысты жоғары немесе төмен бағаланады)

Е) жауап жазыңыз _____

10. Сіздің ойыңызша, қызметкерді қолданыстағы бағалау жүйесі арқылы объективті және дұрыс бағалауға бола ма?

A) иә

B) жоқ

C) жауап беру қиын

11. Егер сіз 10-сұрақта «B» нұсқасын (жоқ) тандасаңыз, онда қолданыстағы бағалау жүйесінде, сондай-ақ оны өткізуді ұйымдастыруда қандай кемшіліктер бар екенін жазыңыз?

A) жауап жазыңыз _____

12. Сіздің ойыңызша, қандай шаралар қолданыстағы бағалау жүйесін жетілдіруге мүмкіндік береді?

A) жауап жазыңыз _____

Қосымша 2

Талдамалы жазба

Жоба авторы: Жупарбеков Азамат Базарбаевич
Ғылыми жетекші: Кулмуханбетова Бибигуль Аманжоловна,
заң ғылымдарының кандидаты, доцент

Жоба идеясы	Ішкі істер министрлігі (бұдан әрі - ИМ) қызметкерлерінің жұмысын бағалаудың қолданыстағы әдістеріндегі олқылықтарды анықтау және қызметкерлердің жұмыс тиімділігін бағалауды жетілдіру жолдарын әзірлеу.
Проблемалық жағдай (кейс)	<p>ИМ қазіргі уақытта кадр саясаты мәселелеріне тән, себептерінің бірі – қызметкерлердің жұмыс нәтижелерін (кандидаттардың білімін, дағдыларын және құндылықтарын) дұрыс және нақты бағалаудың болмауынан болып табылатын, бірқатар өзекті мәселелерді анықтады, олар:</p> <p>персоналды ауыстырудың қисынсыздығы мен ретсіздігі (қызметкер шамамен әр 1,5-2 жылда ішкі істер органдары (бұдан әрі - ИО) ішінде жұмысын ауыстырады);</p> <p>кандидаттарды тексеру сапасының төмендігі, қызметте ісін жеткілікті деңгейде білмейтін кадрлармен жасақталуы (ИМ ресми деректері бойынша шамамен әр оныншы жаңадан кірген қызметкер қызметтің бірінші жылында органдардан шығарылады).</p> <p>Бұдан басқа, зерттеу барысында 531 респондент қатысуымен өткізілген сауалнамаға сәйкес 211 (39,7%) респондент бағалау кезінде орын алатын субъективтілік критерийлерді атап берді, олар:</p> <p>81 жауап – «жомарттық»;</p> <p>74 жауап – «контраст қателіктері (бағаланушының білімі, тұлғалық қасиеттері мен мінез-құлқы бағалаушының өзінде бірдей сипаттамалардың жоғары немесе төмен көрсетілуіне байланысты жоғары немесе төмен бағаланады)»;</p> <p>56 жауап – «жақындық».</p> <p>Осы аталған проблеманы өндірістегі сарапшылар да сұхбаттасу кезінде растап берді. Олар бағалау барысында объективтіліктің жоқтығын жиі байқайтындығын жеткізді. Сарапшылардың пікірінше, себептер әр түрлі болуы мүмкін, мысалы, «жуықтау» – менеджерлер әдейі жоғары баға қояды, өйткені басшының бағасы олардың бағыныштыларының бағалау нәтижелеріне тікелей байланысты.</p> <p>Сонымен бірге, сарапшылар бағалау процесіне тиісті көңіл бөлінбейтінін айтты. Қолданыстағы әдістемеге сәйкес жауапкершілік тек кадр қызметіне жүктелген, сондықтан басқа қызметтердің басшылары тарапынан қызығушылық жоқ деп отыр.</p>
Аталмыш проблеманың қазірде бар шешімдері	<p style="text-align: center;">Қазірде бар тәсілдердің жіктелуі</p> <p>Мемлекеттік және корпоративтік сектордағы озық тәжірибелерге сәйкес ИО-да пайдалануға болатын бағалау әдістерінің жекелеген тетіктері бар, бұл айналмалы бағалау әдісі (360 градус) және нысаналы мақсатты индикаторлар (бұдан әрі - НИИ). Сондай-ақ, бағалауды өткізу процесінде ұйымдастырушылық-</p>

	<p>басқарушылық мінездегі міндеттерді ретке келтіру мүмкіндігі бар.</p> <p style="text-align: center;">Артықшылықтар</p> <p>Айналмалы немесе 360 градустық бағалау құралы басшылардың бағалауының субъективтілігін жоюға көмектеседі, қызметкерлерге дәлірек нәтижелер мен сипаттамалар береді.</p> <p>360 градустық бағалау қызметкерге олардың әрекеттері мен мінез-құлқының басқа адамдарға қалай әсер ететінін түсінуге көмектеседі. Бұл қарым-қатынас, көшбасшылық, ынтымақтастық және қақтығыстарды басқару сияқты тұлғааралық дағдыларды дамытуға ықпал етеді.</p> <p>НМИ қызметкерлердің күтулері мен мақсаттарын нақты анықтауға мүмкіндік береді. Олар өнімділік пен тиімділікті арттыратын негізгі басымдықтар мен міндеттерге назар аударуға көмектеседі.</p> <p>НМИ қолданған кезде процедураны жеңілдету мүмкіндігі пайда болады және бағалау қызметкердің лауазымдық міндеттерінде жазылғандардың барлығы емес, нақты мақсаттар бойынша жүргізіледі. Шындығында, қызметкерлер бір календарлы жыл ішінде орындалған барлық жұмысты толық есепке алмайды, тіпті оларды есепке алу мүмкін емес. Сондықтан, НМИ қолданған орынды болып саналады.</p> <p>Бағалау саласындағы менеджмент бағалауды өткізу процесінде ұйымдастырушылық-басқарушылық мінездегі міндеттерді ретке келтірудің артықшылығы ретінде қарастырылып отыр. Себебі бұған бағалау тәртібін қатаң сақтау мен оған бақылауды белгілеу, бағалаудың қорытындылары бойынша қажетті шараларды өткізу (қызметкерлерді оқыту және көтермелеу), қызметкерлердің жұмыс тиімділігін бағалауды жетілдіру жөніндегі ұсыныстарды бағдарламалық құжаттарда қарастыру жатқызылып отыр.</p> <p style="text-align: center;">Кемшіліктер</p> <p>360 градустық бағалау кезінде кейбір бағалаушылар бұрмаланған ақпаратты біржақтылыққа, жеке қарым-қатынасқа немесе қызметкердің өнімділігі туралы толық емес мәліметтерге сүйене отырып бағалауға бейім болады.</p> <p>Егер 360 градустық бағалау кезінде құпиялылық сақталмаса, қызметкерлер арасында тұлғааралық қақтығыстар пайда болып, олардың жауаптарында шынайылық болмайды.</p> <p>НМИ әрдайым қызметкерлердің жұмысына әсер ететін әр түрлі факторларды ескермейді. Олар: қоршаған ортаның өзгеруі, жобалардың күрделілігі немесе қызметкерлердің жеке дағдылары мен мүмкіндіктері.</p>
<p>Аталмыш проблеманың ұсынылатын шешімі</p>	<p>1. Қолданыстағы бағалау әдістемесін қайта өңдеу: тиімділіктің негізгі көрсеткіштерін анықтау кезінде маңызды зор жұмыстардың (жұмыс циклдерінің) тізбелеріне өлшенудің сандық және сапалық индикаторларын анықтауға болатын жұмыстардың түрлерін немесе циклдарын ғана енгізу. Бұл ретте, НМИ-ды қолдану мүмкіндігін қарастыру (бұл тетік мемлекеттік әкімшілік қызметшілерді бағалау жүйесінде қолданылады);</p> <p>басшыларды бағалауға негізгі тиімділіктің көрсеткіштерін айқындау жөніндегі бөлімді қосу. Басшы лауазымдағы қызметкерлерді бағалау екі құрамдас бөліктен тұруы қажет, біріншісі – жұмыс индикаторларына қол жеткізу бойынша жеке бағалануы,</p>

	<p>екіншісі – бағынысты қызметкерлердің бағалау нәтижелері арқылы бағалануы;</p> <p>қызметкерлердің кәсіби құзыреттіліктерін бағалау кезінде 360 градусық бағалау тәсілін қолдану;</p> <p>әдістемені қызметтің ерекшелігіне сәйкес бөлу, мысалы, жедел қызметтер, кезекші ауысымға түсетін бөлімшелер және басқалары үшін;</p> <p>2. Әдістемеге сәйкес рәсімдерді жүзеге асыру тәртібін қатаң сақтау және бағалауды жүргізуге бақылауды белгілеу;</p> <p>3. Кәсіптік оқыту шеңберінде қызметкерлерге әдістемені, оның ішінде құзыреттілік түрлерін зерделеу бойынша түрлі кейстерді талқылай отырып оқытуды жүргізу. Бұл ретте аяқталған жылдың бағалау нәтижелері мен оның есебі ескерілуі қажет;</p> <p>4. Қызметкерлерді материалдық көтермелеу мөлшерін (жыл соңына сыйлықақы) анықтау кезінде бағалау нәтижелеріне сүйене отырып шешім қабылдау;</p> <p>5. Осы ұсыныстарды толық немесе ішінара іске асыру қазіргі уақытта әзірленіп жатқан 2024-2028 жылдарға арналған қоғаммен әріптестікте қауіпсіздікті қамтамасыз ету тұжырымдамасын іске асыру жөніндегі іс-қимыл жоспарына қосу.</p>
<p>Күтілетін нәтиже</p>	<p>Қолда бар бағалау әдістемесін қайта өңдеу бойынша және бағалауды өткізуді ұйымдастыру мен басқару мәселелеріндегі ұсыныстар ПО қызметкерлерінің жұмысы тиімділігін бағалаудың сапасын арттырады.</p> <p>Әзірленген ұсыныстарды іс жүзінде іске асыру қауіпсіздік қызметінің сапасы мен тиімділігін жақсартуға жәрдем береді. ПО қызметкерлерінің жұмысын дұрыс бағалау жалпы ИМ жұмысының сапасы мен тиімділігін арттыруға көмектеседі. Бұл органның күшті жақтарын анықтауға және әлсіз жақтарын жақсартуға мүмкіндік береді, сәйкесінше, бұл қылмыстың алдын алу мен күресудің тиімдірек болуына ықпал етеді. Әдістемені жетілдірудің қоғаммен қарым-қатынасты жақсартуына да ықпалы зор. ПО қызметкерлерінің жұмысын бағалау ИМ-ге қауіпсіздік пен қоғамның қажеттіліктерін қанағаттандыру бойынша өз міндеттерін қаншалықты тиімді орындайтынын түсінуге көмектеседі. Бұл ПО-на өз жұмысын және қоғаммен қарым-қатынасын азаматтардың үміттері мен қажеттіліктеріне сәйкес реттеуге мүмкіндік береді.</p>
<p>Әдебиет</p>	<p>1 «Қазақстан Республикасының ішкі істер органдары туралы» Қазақстан Республикасының 2014 жылғы 23 сәуірдегі № 199-V Заңы. «Әділет». –Қазақстан Республикасы нормативтік құқықтық актілерінің ақпараттық-құқықтық жүйесі – URL: https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z1400000199 . Жүгінген күні: 20.09.2022ж.</p> <p>2 «Құқық қорғау қызметі туралы» Қазақстан Республикасының 2011 жылғы 6 қаңтардағы № 380-IV Заңы. «Әділет». – Қазақстан Республикасы нормативтік құқықтық актілерінің ақпараттық-құқықтық жүйесі – URL: https://adilet.zan.kz/kaz/docs/Z1100000380 . Жүгінген күні: 20.09.2022ж.</p> <p>3 «Қазақстан Республикасының құқық қорғау жүйесін одан әрі дамыту шаралары туралы» Қазақстан Республикасы Президентінің 2013 жылғы 31 желтоқсандағы № 720 Жарлығы. «Әділет». – Қазақстан Республикасы нормативтік құқықтық актілерінің</p>

	<p>ақпараттық-құқықтық жүйесі – URL: https://adilet.zan.kz/kaz/docs/U1300000720 . Жүгінген күні: 20.05.2023ж.</p> <p>4 Халық бірлігі және жүйелі реформалар – ел өркендеуінің берік негізі Мемлекет басшысы 2021 жылғы 1 қыркүйектегі Қазақстан халқына Жолдауы. «Әділет».- Қазақстан Республикасы нормативтік құқықтық актілерінің ақпараттық-құқықтық жүйесі – URL: https://adilet.zan.kz/kaz/docs/K2100002021 . Жүгінген күні: 21.05.2023ж.</p> <p>5 «Қазақстан Республикасы ішкі істер органдарындағы кадр саясатын іске асырудың кейбір мәселелері туралы» Қазақстан Республикасы Ішкі істер министрінің 2015 жылғы 7 желтоқсандағы № 998 бұйрығы. «Әділет». – Қазақстан Республикасы нормативтік құқықтық актілерінің ақпараттық-құқықтық жүйесі – URL: https://adilet.zan.kz/kaz/docs/V1500012679 . Жүгінген күні: 20.09.2021ж.</p> <p>6 Мемлекеттік әкімшілік қызметшілердің қызметін бағалаудың кейбір мәселелері туралы Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі төрағасының 2018 жылғы 16 қаңтардағы № 13 бұйрығы. «Әділет».- Қазақстан Республикасы нормативтік құқықтық актілерінің ақпараттық-құқықтық жүйесі – URL: https://adilet.zan.kz/kaz/docs/V1800016299 . Жүгінген күні: 21.05.2023ж.</p>
--	---