



**MEMLEKETTİK ӘКІМШІЛІК ҚЫЗМЕТШІЛЕР
МЕН MEMLEKETTİK ОРГАНДАР
ҚЫЗМЕТІНІҢ ТИІМДІЛІГІН БАҒАЛАУ
ЖҮЙЕСІН ЖЕТІЛДІРУ**

Мемлекеттік әкімшілік қызметшілер мен мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау жүйесін жетілдіру. – Зейнельгабдин А.Б., Джунусбекова Г.А. ғылыми жетекшілігімен, Қазақстан, Нұр-Сұлтан, 2020. 215 б.

«Мемлекеттік әкімшілік қызметшілер мен мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау жүйесін жетілдіру» зерттеуі Астана мемлекеттік қызмет хабының (әрі қарай - Хаб) мемлекеттік басқарудың ғылыми мектебін қолдау бойынша жобасы шеңберінде Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы (әрі қарай – Академия) тарапынан жүргізілді.

Бұл жұмыс Хабтың веб-сайтында үш тілде авторлық редакцияда жарияланып отыр. Сұрақтар туындаған жағдайда, орыс тіліндегі түпнұсқа жүгінген жөн немесе жоба жетекшілеріне тікелей байланысуға болады.

ОРЫНДАУШЫЛАР ТІЗІМІ

Жобаның бірлескен ғылыми жетекшісі, профессор, э.ғ.д.

Зейнельгабдин А.Б.
a.zeinelgabdin@apa.kz
(кіріспе, 1 тарау)

Жобаның бірлескен ғылыми жетекшісі, профессор, э.ғ.к.

Джунусбекова Г.А.
gulsara.dzhunusbekova@apa.kz
(кіріспе, жалпы редакция,
3 тарау)

Жауапты орындаушылар:

Басқару институтының директоры, э.ғ.к.

Турчекенова Р.А.
r.turchekenova@apa.kz
(4 тарау)

Профессор, э.ғ.д.

Исмаилова Р.А.
r.ismailova@apa.kz
(жалпы редакция, 2 тарау)

Профессор, э.ғ.д.

Баймуханов Т.С.
t.baimukhanov@apa.kz
(2 тарау)

Профессор

Туралина Ж.А.
j.tyralina@apa.kz
(жалпы редакция, 1 тарау)

Доцент, PhD

Дауешова А.Е.
aliya.daueshova@apa.kz
(жалпы редакция, 3 тарау)

PhD

Садыкова К.К.
k.sadykova@apa.kz
(4 тарау)

МАЗМҰНЫ

РЕФЕРАТ	6
ҚЫСҚАРТУ МЕН БЕЛГІЛЕР.....	9
КІРІСПЕ.....	11
I БӨЛІМ МЕМЛЕКЕТТІК ОРГАНДАР ҚЫЗМЕТІНІҢ ТИІМДІЛІГІН БАҒАЛАУ	
1 ТАРАУ. МАҚСАТТАРҒА ҚОЛ ЖЕТКІЗУДІ БАҒАЛАУ.....	13
1.1 Мемлекеттік органдардың қызметін бағалауды құқықтық реттеуді талдау	13
1.2 Мақсаттарға қол жеткізу блогы бойынша бағалау әдістемесін талдау.....	19
1.3 Халықаралық тәжірибені талдау	27
1.4 Мемлекеттік органдардың қызметін бағалау практикасын талдау.....	30
1.5 Бағалау әдістемесінің критерийлері мен көрсеткіштерін талдау.....	44
Тұжырымдар.....	50
Ұсынымдар.....	52
2 ТАРАУ. МЕМЛЕКЕТТІК ОРГАННЫҢ АЗАМАТТАРМЕН ӨЗАРА ІС-ӘРЕКЕТІН БАҒАЛАУ.....	56
2.1 Құқықтық реттеуді талдау	56
2.2 Мемлекеттік органның жеке және заңды тұлғалармен өзара байланысы блогы бойынша бағалау әдістемесін талдау.....	61
2.3 Халықаралық тәжірибені талдау	67
2.4 Мемлекеттік органдардың белсенділігін бағалау және тәжірибесін талдау.....	75
2.5 Бағалау әдістемесінің критерийлері мен көрсеткіштерін талдау	88
Тұжырымдар.....	103
Ұсынымдар.....	107
3 ТАРАУ. МЕМЛЕКЕТТІК ОРГАНДЫҢ ҰЙЫМДАСТЫРУШЫЛЫҚ ДАМУЫН БАҒАЛАУ	112
3.1. Мемлекеттік органдардың қызметін бағалауды құқықтық реттеуді талдау.....	112
3.2 Мемлекеттік органдардағы ұйымдастырушылық дамыту блогын бағалау әдістемесін талдау	119
3.3 Әдебиеттерді шолу және халықаралық бағалау тәжірибесін талдау	129
3.4 Мемлекеттік органдардың қызметін бағалау практикасын талдау	135
3.5 Бағалау әдістемесінің критерийлері мен көрсеткіштерін талдау	152
Тұжырымдар.....	160
Ұсынымдар.....	163
II БӨЛІМ МЕМЛЕКЕТТІК ӘКІМШІЛІК ҚЫЗМЕТШІЛЕР ҚЫЗМЕТІНІҢ ТИІМДІЛІГІН БАҒАЛАУ	
4 ТАРАУ. БАҒАЛАУДЫ ЖҮРГІЗУ ӘДІСНАМАСЫН ТАЛДАУ	170
4.1. Мемлекеттік қызметшілер қызметінің тиімділігін бағалау жүйесінің қазіргі жағдайы	170

4.2 Мемлекеттік қызметшілер қызметінің тиімділігі мен нәтижелілігін бағалаудағы халықаралық тәжірибе.....	176
4.3 Зерттеу әдістері.....	188
4.4 Зерттеу нәтижелері.....	195
Тұжырымдар мен ұсынымдар	197
ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ.....	208
ҚОСЫМШАЛАР	216
Қосымша 1. Дөңгелек үстелдің бағдарламасы, сарапшылар базасы.....	216
Қосымша 2 Зерттеудің әдістемесі мен құралдары (сұхбаттасу сауалнамасы, жүргізілген сұхбаттасу бойынша есеп, гайд-сұхбаттасу).....	222
Қосымша 3. «Б» корпусы әкімшілік мемлекеттік қызметкердің қызметін бағалаудың коэффициентін (Кэф) есептеудің әдістемесі.....	232
Қосымша 4. «Б» корпусының әкімшілік мемлекеттік қызметшілерінің қызметін бағалаудың үлгілік әдістемесі (жоба).....	234

РЕФЕРАТ

Шешуші сөздер: Мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау, мақсаттарға қол жеткізу, мемлекеттік органның жеке және заңды тұлғалармен өзара іс-қимылы, ұйымдық даму, мемлекеттік әкімшілік қызметшілер қызметінің тиімділігі мен нәтижелілігін бағалау.

Зерттеу мақсаты: Мемлекеттік әкімшілік қызметшілер мен мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалаудың қолданыстағы тетігін жетілдіру жөніндегі жаңа тәсілдерді, әдістемелер мен ұсынымдарды негіздеу.

Жұмысты жүргізу әдістері: Зерттеу үшін жүйелік талдау әдістері, SWOT-талдау, MatrixImportant/Influence, Problem Tree әдістері, терең сұхбат жүргізе отырып, сараптамалық бағалау әдісі, сондай-ақ логикалық және салыстырмалы талдау әдістері пайдаланылды. Зерттеу барысында әкімшілік мемлекеттік қызметшілер мен мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау практикасындағы шет елдердің тәжірибесін зерделеуге маңызды орын берілді, бұл алынған нәтижелерді неғұрлым дәл негіздеуге ықпал етті.

Жұмыс нәтижелері:

- Мемлекеттік әкімшілік қызметшілер мен мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау жүйесіне кешенді талдау жүргізілді. Талдау нәтижелері жүйелі проблемаларды көрсетті, оның ішінде бағалау жүйесінің тұжырымдамасына да, мемлекеттік әкімшілік қызметшілердің қызметін бағалаудың қолданыстағы әдістемесіне де және әрбір блок бойынша мемлекеттік органның операциялық бағалау әдістемесіне де қатысты: мақсаттарға қол жеткізу, мемлекеттік органның жеке және заңды тұлғалармен өзара іс-қимылы, ұйымдастырушылық мінез-құлық.

- «Мақсаттарға қол жеткізу, оның ішінде стратегиялық жоспар мақсаттарының бюджеттік бағдарламалармен өзара байланысын бағалау кезіндегі жаңа критерийлер мен жаңа тәсілдер» блогы бойынша орталық мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау жөніндегі әдістемені жетілдіру бойынша ұсынымдар әзірленді. Бұл ретте осы блок бойынша тиімділік аудитінің нәтижелерін пайдалану ұсынылады. Қазақстан Республикасының Президентіне тікелей бағынатын және есеп беретін орталық мемлекеттік органдар, квазимемлекеттік сектор субъектілері және Қазақстан Республикасы Ұлттық Банкі қызметінің тиімділігін бағалау жөніндегі жекелеген әдістемелерді (немесе қолданыстағы Әдістемедегі жеке бөлім) енгізу.

- «Мемлекеттік органның жеке және заңды тұлғалармен өзара байланысы» блогы бойынша «Көрсетілетін қызметті алушылардың мемлекеттік қызметтер көрсету сапасына қанағаттануы» критерийін 0,3 коэффициентімен жеке бағытқа бөлу; «Есепті кезеңде мемлекеттік көрсетілетін қызметтерді автоматтандыру» көрсеткішін ОМО үшін ғана емес, ЖАО үшін де енгізу ұсынылды: «Мемлекеттік көрсетілетін қызметтерді автоматтандыру» критерийі «Проактивті қызметтер көрсету» көрсеткішімен толықтырылсын; «Заң жобалары тұжырымдамаларының жобаларын орналастыру»; «Нормативтік құқықтық актілердің жобаларын орналастыру»; «Ашық НҚА» критерийінен

«Нысандарды толтырудың дұрыстығы (толтырылатын жолдың толықтығы, нұсқалылығы, құжат тілінің орналасуы) көрсеткіштері алып тасталсын. «Қоғамдық ұйымдардың НҚА-ны талқылауға қатысуы» және «Қажетті бастапқы деректерді қамтамасыз ете отырып, деректердің сенімділігі мен растығы» жаңа көрсеткіштерін енгізу.

- «Нормативтік құқықтық актілердің жобаларына және реттеушілік әсерді талдау нәтижелеріне пайдаланушылардың ұсыныстары мен түсініктемелерінің мониторингі және оларды қарау» көрсеткішінің орнына бағалау балдары бар 3 көрсеткіш ұсынылады: ұсыныстарды мониторингілеу және талдау (2 балл); келіп түскен ұсыныстар бойынша ұсынымдар әзірлеу (3 балл); НҚА жобасына ұсыныстар енгізу (4 балл); алынған ақпараттың сапасына қанағаттанған пайдаланушылардың үлесі (1,5 балл).

- «Ашық деректер» критерийі бойынша қосымша «Қажетті бастапқы деректерді қамтамасыз ете отырып, деректердің сенімділігі мен растығы» сапалық индикаторын енгізу қажет. Критерийлерді есептеу формуласының дұрыстығын тексеру ұсынылады: шағымдар мен өтініштерді қарау мерзімдерінің сақталуы, сот шешімі бойынша негізделген деп танылған (сот қанағаттандырған) шағымдар мен өтініштердің үлесі, қайталанған негізделген шағымдар мен өтініштерді қарау. Жобалық басқарудың құрамдас бөлігі болып табылатын Agile сапаны басқару технологиясын енгізу перспективасымен «Шағымдар мен өтініштерді қарауды ішкі бақылау» (R 4) көрсеткішін ішкі аудитке ауыстыру. «Азаматтардың шағымдары мен өтініштерін қарау» бағыты бойынша «Қосымша құжаттарды талап ету құқығынсыз толық пакетпен өтініш берушіден құжаттарды бір реттік қабылдау» қосымша критерийі енгізілсін.

- «Ұйымдық даму» блогы бойынша оларды «Персоналды басқару» бағыты бойынша «Персоналдың таза ауысуы» және «Кадр құрамының тұрақтылығы» бір бірыңғай көрсеткішіне біріктіру ұсынылады. «Қызметкерлердің таза ауысуы» көрсеткіші бойынша 0,09 мәнін қайтару ұсынылады (қазіргі 0,08 орнына), өйткені лауазымды тұлға (жұмыс беруші) жұмыстан кеткісі келген мемлекеттік қызметшінің шешіміне әсер ете алмайды. Есептеу кезінде оның өкілеттіктеріне сәйкес Министрліктің жауапты хатшысы тікелей тағайындаған, жұмыстан босатылған мемлекеттік қызметшілердің санын ғана көрсету қажет.

- «Мемлекеттік қызметшілерді оқыту» көрсеткішін бағалау кезінде оқытудан, біліктілігін арттырудан, қайта даярлаудан өткен мемлекеттік қызметшілердің саны оқуға тиісті, жоспарланған санға қарағанда, әрдайым аз болатынын ескеру қажет, себебі уәкілетті органдардың тарапынан бөлінген бюджет қаражаты болмауы немесе расталмауы мүмкін.

- Әдістемені түзету кезінде адами ресурстарға қажеттілікті жоспарлау, мемлекеттік қызметке іріктеу сияқты ішкі жүйенің негізгі функцияларын ескеру қажет, олар бүгінгі күні мүлдем жоқ десе болады. «Стратегиялық кадрлық жоспарлау» көрсеткішін негізгі критерийге көшіру ұсынылады, бұл мемлекеттік органдардың қызметіндегі адам ресурстарын басқару стратегиясының болмауы сияқты елеулі олқылықтың орнын толтыруға

мүмкіндік береді. «Е-қызмет» жүйесін пайдалану» көрсеткішін «Ақпараттық технологияларды қолдану» бағытына жатқызу қажет. «Еңбекті ұйымдастыру» критерийі бойынша «Еңбекті нормалануын» бағалау кезінде «Жұмыс уақытының орташа ұзақтығы» нысаналы индикаторын қарастыру ұсынылады. Бұдан басқа, осы блок бойынша мемлекеттік қызметшілерге сауалнама жүргізу және олардың қызметінің ұйымдастырушылық аспектілері мәселелеріне қатысты ұсыныстар беріледі.

- «Б» корпусының мемлекеттік әкімшілік қызметшілері қызметінің тиімділігін бағалау жүйесін жақсарту бөлігінде мемлекеттік қызметшілерді бағалау жүйесін мемлекеттік органның стратегиялық жоспарлау жүйесіне кіріктіру, теңдестірілген көрсеткіштер жүйесін енгізу, мемлекеттік қызметші құзыреттерінің бейінін қалыптастыру, мансаптық жоспарлау жүйесін құру, қызмет нәтижелері мен құзыреттер бойынша 360 градус әдісімен бағалау жүргізу қажеттілігі негізделген, процестерді автоматтандыру бөлігінде бағалау жүйесін жетілдіру бойынша ұсынымдар әзірленді, қызмет деңгейіне қарай мемлекеттік қызметшілердің тиімділігін бағалауды саралау ұсынылды, басты мақсатты индикаторлар мен құзыреттердің қол жеткізілген көрсеткіштерінің тиімділігін бағалау бойынша критерийлер, тиімділік коэффициентін есептеу әдістемесі әзірленді, «Б» корпусы мемлекеттік әкімшілік қызметшілері қызметінің тиімділігін бағалаудың Үлгілік әдістемесіне өзгерістер енгізу бойынша ұсынымдар әзірленіп, оны енгізу алгоритмі ұсынылды.

ҚЫСҚАРТУЛАР МЕН БЕЛГІЛЕР

МҚИА	Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері агенттігі
МҚІжСЖҚІҚА	Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі
АҚ	Акционерлік қоғам
ПӘ	Президент Әкімшілігі
ХҚӘБ	халықтың қатысуымен әзірленген бюджет
ЖІӨ	жалпы ішкі өнім
МОЖЗТӨБ	мемлекеттік органның жеке және заңды тұлғалармен өзара байланысы
ШҚО	Шығыс Қазақстан облысы
ҚР ИИДМБ	2015-2019 жылдарға арналған Қазақстан Республикасының индустриялық-инновациялық дамуының мемлекеттік бағдарламасы
МҚ	мемлекеттік қызметкерлер
ТСОБТ	тексеру субъектілері мен объектілерінің бірыңғай тізілімі
СДТБТ	сотқа дейінгі тергеудің бірыңғай тізілімі
ЕО	Еуропа Одағы
БҚО	Батыс Қазақстан облысы
АКТ	ақпараттық-коммуникациялық технологиялар
ЖДБ	жеке даму бағдарламасы
АЖ	Ақпараттық жүйе
БПҚСжАЕК	Бас прокуратураның құқықтық статистика және арнайы есепке алу жөніндегі комитеті
НМИ	негізгі мақсатты индикаторлар
ІМ	Ішкі істер министрлігі
ДІжАҚМ	Дін істері және азаматтық қоғам министрлігі
ДСМ	Денсаулық сақтау министрлігі
ДСжӘДМ	Денсаулық сақтау және әлеуметтік даму министрлігі
СІМ	Сыртқы істер министрлігі
ИИДМ	Индустрия және инфрақұрылымды дамыту министрлігі
ЖАО	жергілікті атқарушы органдар
АҚДМ	Ақпарат және қоғамдық даму министрлігі
МСМ	Мәдениет және спорт министрлігі
ҰЭМ	Ұлттық экономика министрлігі
ҚМ	Қорғаныс министрлігі
БҒМ	Білім және ғылым министрлігі
АМ	Ауыл шаруашылығы министрлігі
СИМ	Сауда және интеграция министрлігі
ЕХӘҚМ	Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігі

ҚМ	Қаржы министрлігі
ЦДИАӨМ	Цифрлық даму, инновация және аэроғарыш өнеркәсібі министрлігі
ЭМ	Энергетика министрлігі
ЭГТРМ	Экология, геология және табиғи ресурстар министрлігі
ӘМ	Әділет министрлігі
ҰИХ	ұлттық инфокоммуникациялық холдинг
НҚА	нормативтік-құқықтық актілер
ҮЕҮ	үкіметтік емес ұйымдар
МСҰМ	мемлекеттік саясаттың ұлттық мектебі
ҚЖС	қосымша жауапкершілігі бар серіктестік
БҰҰ	Біріккен Ұлттар Ұйымы
МОҚТБ	мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау
ЭЫДҰ	Экономикалық ынтымақтастық және даму ұйымы
АДБ	Аумақты дамыту бағдарламасы
РМК	Республикалық мемлекеттік кәсіпорын
ҚР	Қазақстан Республикасы
ЖБҚ	жоғары басшылық қызметі
ҚҚАМБООААЖ	құқық қорғау, арнайы мемлекеттік және басқа органдар үшін ақпарат алмасу жүйесі
СҚО	Солтүстік Қазақстан облысы
2020 ж. дейінгі СДЖ	Қазақстанның 2020 жылға дейінгі стратегиялық даму жоспары
ПБҚ	персоналды басқару қызметі
Есеп комитеті	Республикалық бюджеттің атқарылуын бақылау жөніндегі есеп комитеті
АҚШ	Америка Құрама Штаттары
ӘЭД	әлеуметтік-экономикалық даму
ЖШС	Жауапкершілігі шектеулі серіктестік
АРС	адам ресурстарын сақтау
ФБШ	факторлы-баллдық шкала
ОМО	орталық мемлекеттік органдар
МИ	мақсатты индикаторлар
АР	адам ресурстары
CAF	CommonAssessmentFramework
EFQM	European Foundation for Quality Management
EIPA	European Institute of Public of Administration
IT	Information technology
KPI	Key Performance Indicator
MAF	ManagementAccountabilityFramework
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound

КІРІСПЕ

Зерттеу тақырыбының өзектілігі. COVID-19 пандемиясы, экономикалық өсімнің төмендеуі жағдайында мемлекеттік басқару жүйесінің басты міндеті елдегі әлеуметтік-экономикалық тұрақтылықты сақтау болып табылады. Бұл міндетті орындау үшін Президент Қасым-Жомарт Тоқаев өзінің 2020 жылғы 1 қыркүйектегі Қазақстан халқына Жолдауында атап көрсеткендей, «қазіргі жүйені жетілдіру және мемлекеттік басқарудың жаңа моделін құру қажет. Мемлекеттік жоспарлау жүйесі барлық адам ресурстарының жұмылдырылуын қамтамасыз етуі, жеке сектор мен қоғамды жоспарлау, орындау, бағалау сияқты барлық кезеңдерде толық серіктестер ретінде тартуы керек. Бұл мемлекеттік қызмет жүйесін қайта жүктеуді қажет етеді». Тиісінше, COVID-19 пандемиясына қарсы іс-қимыл тәжірибесін жинақтау және экономиканы қолдау, адам ресурстарын басқарудың прогрессивті және жаңа экономикалық құралдарын негіздеу, әкімшілік мемлекеттік қызметшілер мен мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау арқылы мемлекеттік қызметшілер мен мемлекеттік органдардың жұмысының тиімділігін арттыру сұрақтары өзекті мәселеге айналууда.

Осыған орай, Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясымен «Мемлекеттік қызмет саласындағы аймақтық хабты институционалдық қолдау» жобасы аясында «Мемлекеттік әкімшілік қызметшілер мен мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау жүйесін жетілдіру» міндеті бойынша зерттеу жүргізілді.

Осы зерттеу жұмысының мақсаты мемлекеттік әкімшілік қызметшілер мен мемлекеттік органдар қызметтерінің тиімділігін бағалаудың қолданыстағы механизмін жетілдіру бойынша ұсыныстар әзірлеу болып табылады.

Зерттеу объектісі орталық мемлекеттік органдар мен жергілікті атқарушы органдардың, сондай-ақ мемлекеттік әкімшілік қызметшілердің қызметі болып табылады.

Зерттеу мақсатына қол жеткізу үшін келесі міндеттер қарастырылады:

- мемлекеттік әкімшілік қызметшілер мен мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалаудың нормативтік-әдістемелік базасын зерттеу;
- сарапшылармен сұхбаттасу және талдау құралдарын қолдану арқылы мемлекеттік қызметшілер мен мемлекеттік органдардың тиімділігін бағалаудың қолданыстағы тәсілі мен әдістемесін талдау;
- өкілеттіктер мен ресурстарды ескере отырып, ағымдағы жағдайды зерттеу;
- мемлекеттік әкімшілік қызметшілер мен мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігі критерийлері мен көрсеткіштерін анықтау;
- мемлекеттік әкімшілік қызметшілердің қызметін бағалаудың стандартты әдістемесін әзірлеу;
- ОМО және ЖАО қызметінің тиімділігі жүйесін жетілдіру бойынша ұсыныстарды негіздеу.

Зерттеу процесінде мақсат пен міндеттерге қол жеткізу үшін әкімшілік мемлекеттік қызметшілер мен мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін

бағалау тәсілдері мен әдістерінің нормативтік-құқықтық негіздері зерттелді, олардың қызметін қолданыстағы әдістерге сәйкес бағалау нәтижелері талданды, тиімділікті бағалаудың жаңа критерийлері мен индикаторлары негізделді, сонымен қатар жаңа әдістерді әзірлеу қажеттілігі анықталды. Сонымен бірге, мемлекеттік органдардың тиімділігін бағалауды зерттеу «Мақсаттарға қол жеткізу», «Мемлекеттік органдардың жеке және заңды тұлғалармен өзара әрекеттесуі», «Мемлекеттік органның ұйымдастырушылық даму» блоктарында жүргізілді.

Сонымен қатар, халықаралық тәжірибені зерделеу және республикадағы және шет елдердегі тиімділікті бағалау критерийлері мен индикаторларының салыстырмалы талдауы негізінде мемлекеттік әкімшілік қызметшілер мен мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау жүйесін жетілдіру бойынша тұжырымдар мен ұсыныстар негізделген.

Жоғарыда аталған мәселелерді қарау Қазақстан Республикасының Президенті Қасым-Жомарт Тоқаевтың Қазақстан халқына Жолдауында қойылған міндеттерді іске асыру тұрғысынан жаңа мемлекеттік органдардың құрылуын, қолданыстағы мемлекеттік органдардың функцияларына өзгерістер мен толықтырулар енгізуді ескере отырып жүзеге асырылды. Бұл әкімшілік мемлекеттік қызметшілердің қызметіне жаңа талаптарды әзірлеуді қажет етеді.

Зерттеу жүйелік әдіс негізінде жүргізілді.

Зерттеу үшін жүйелік талдау әдістері, сұхбаттасу жүргізе отырып сараптамалық бағалау әдістері, сондай-ақ логикалық және салыстырмалы талдау әдістері қолданылды.

Есептің **ақпараттық базасына** нормативтік құқықтық актілер, Республикалық бюджеттің атқарылуын бақылау жөніндегі есеп комитетінің (бұдан әрі – Есеп комитеті) Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2019 жылғы Республикалық бюджеттің атқарылуы туралы есебіне берген қорытындысы, Есеп комитетінің «Тиімділікті зерттеу, талдау, бағалау орталығы» ЖШС-нің мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау нәтижелерінің 2019 жылғы аналитикалық есебі, сондай-ақ мемлекеттік органдардың статистикалық материалдары кіреді.

Есеп кіріспеден, төрт тараудан, қорытындылар мен ұсыныстардан, пайдаланылған әдебиеттер тізімінен, қосымшалардан тұрады.

I БӨЛІМ МЕМЛЕКЕТТІК ОРГАНДАР ҚЫЗМЕТІНІҢ ТИІМДІЛІГІН БАҒАЛАУ

1 ТАРАУ. МАҚСАТТАРҒА ҚОЛ ЖЕТКІЗУДІ БАҒАЛАУ

1.1 Мемлекеттік органдардың қызметін бағалауды құқықтық реттеуді талдау

Мемлекеттік басқару органдары қызметінің тиімділігін бағалау жүйесін құру туралы шешім ҚР Президентінің «Мемлекеттік басқару жүйесін жаңғырту жөніндегі шаралар туралы» Жарлығымен бекітілді.¹

2010 жылы ҚР Президентінің «Орталық мемлекеттік органдар мен облыстардың, республикалық маңызы бар қаланың, астананың жергілікті атқарушы органдары қызметінің тиімділігін жыл сайынғы бағалау жүйесі туралы» Жарлығына сәйкес мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау (бұдан әрі – Бағалау) жүйесі әзірленді.²

Бағалау міндеті мемлекеттік орган жұмысының тиімділігін бірқатар нақты көрсеткіштерге бөлуден және оның жұмысын жылдан жылға осы көрсеткіштер бойынша қадағалаудан тұрады. Бұл ретте, жұмыс тиімділігінің көрсеткіштері әртүрлі мемлекеттік органдар үшін – салалық министрліктер, агенттіктер, облыс әкімдіктері үшін біріздендірілуі тиіс.

Жалпы алғанда, Бағалау әкімшілік реформаның жалпы ілгерілеуіне ықпал етеді. Алғашқы жылдары Бағалаудың арқасында мемлекеттік органдар өздерінің ішкі процестерін ретке келтірді. Мысалы, сол кезеңде олардан стратегиялық жоспарларды енгізу талап етілді, ал Бағалау арқылы мемлекеттік органның құжаттарды қаншалықты сапалы әзірлейтінін, өз жұмысының көрсеткіштерін қаншалықты дәл және дұрыс жоспарлайтынын және жыл қорытындысы бойынша көрсеткіштерге қол жеткізу деңгейі қандай екенін анықтауға болады. Бағалауға персоналды басқару және Мемлекеттік қызмет көрсету, электрондық құжат айналымын енгізу, деректер базасын интеграциялау және электрондық үкіметті дамыту рәсімдері ұшырады. Бағалау мемлекеттік органдарды жұмысты жақсартуға мәжбүр етті және сонымен бірге мемлекеттік басқаруды жаңғыртудың негізгі реформаларына қолдау көрсетті³.

2017 жылы «100 нақты қадам» Ұлт жоспарының 93-қадамын жүзеге асыру аясында Бағалау үш негізгі блокқа енгізілді:

1) мақсаттарға қол жеткізу және бюджеттік бағдарламаларды іске асыру (45 %);

¹«Мемлекеттік басқару жүйесін жаңғырту жөніндегі шаралар туралы» ҚР Президентінің 2007 жылғы 13 қаңтардағы № 273 Жарлығы

²«Орталық мемлекеттік органдар мен облыстардың, республикалық маңызы бар қаланың, астананың жергілікті атқарушы органдары қызметінің тиімділігін жыл сайынғы бағалау жүйесі туралы» Қазақстан Республикасы Президентінің 2010 жылғы № 954 Жарлығы

³https://www.inform.kz/ru/ocenka-effektivnosti-deyatel-nosti-gosudarstvennyh-organov-ot-sozdaniya-k-rezul-tatam_a3066277

- 2) мемлекеттік органдардың азаматтармен өзара байланысы (45%);
- 3) ұйымдық даму (10%).⁴

Мемлекеттік органдардың тиімді қызметіне арналған негізгі тәсілдер ҚР Бюджет кодексінде айқындалған, ол жерде нәтижелердің бағасы болып орталық мемлекеттік органдар (бұдан әрі – ОМО) мен облыстардың, республикалық маңызы бар қалалардың, астананың жергілікті атқарушы органдары (бұдан әрі – ЖАО) қызметінің экономиканың, қоғамның дамуына әсерін объективті бағалау, мемлекеттік орган қызметі нәтижелерінің көрсеткіштеріне қол жеткізуді талдау табылады.

Сонымен қатар, ҚР Бюджет кодексінде нәтижелерді бағалау мыналарға негізделетіні атап өтілді:

- Мемлекеттік жоспарлау жүйесіне сәйкес жүргізілетін мемлекеттік жоспарлау жүйесі құжаттарының іске асырылуын бағалауға;
- «Мемлекеттік аудит және қаржылық бақылау туралы» ҚР Заңына сәйкес жүргізілетін тиімділік аудиті;
- ОМО және облыстардың, республикалық маңызы бар қалалардың, астананың ЖАО-ларының бағалауға сәйкес жүргізілетін ОМО және облыстардың, республикалық маңызы бар қалалардың, астананың ЖАО қызметінің тиімділігін бағалау.

ҚР Үкіметінің 2017 жылғы 29 қарашадағы № 790 Қаулысы Мемлекеттік жоспарлау жүйесі құжаттарының үш деңгейін анықтады⁵.

Бірінші деңгейдегі құжаттарға Елдің ұзақ мерзімді даму пайымын айқындайтын түйінді басымдықтары мен бағдарлары бар құжаттар жатады:

- Қазақстанның 2050 жылға дейінгі даму стратегиясы,
- Қазақстан Республикасының 10 жылды қоса алғанға дейінгі стратегиялық даму жоспары, Елді аумақтық-кеңістікте дамытудың болжамды схемасы,
- Қазақстан Республикасының Ұлттық қауіпсіздік стратегиясы.

Екінші деңгейдегі құжаттарға Қазақстан Республикасының, облыстың, республикалық маңызы бар қаланың, астананың экономикалық даму параметрлерін және мемлекеттің бес жылдық кезеңге арналған экономикалық саясатын айқындайтын, сондай-ақ салааралық және ведомствоаралық сипаттағы құжаттар жатады.

- 5 жылға арналған әлеуметтік-экономикалық даму болжамы,
- кемінде 5 жыл кезеңге арналған мемлекеттік бағдарламалар.

Үшінші деңгейдегі құжаттарға декомпозициялау негізінде Мемлекеттік жоспарлау жүйесінің бірінші және екінші деңгейдегі құжаттарына қол жеткізу жолдарын айқындайтын құжаттар жатады:

- мемлекеттік органдардың 5 жылға арналған стратегиялық жоспарлары,
- аумақтарды дамытудың 5 жылға арналған бағдарламалары,

⁴Мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау. Мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау орталығы дайындаған 2016 жылғы есеп// URL: <https://www.bagalau.kz/upload/22-01-2019/ad1b8dd7e72c8887a5fb10cc6f2fdab44c9a1d07.pdf>

⁵«Қазақстан Республикасындағы Мемлекеттік жоспарлау жүйесін бекіту туралы» ҚР Үкіметінің 2017 жылғы 29 қарашадағы №790 Қаулысы

- ұлттық басқарушы холдингтердің, ұлттық холдингтердің және ұлттық компаниялардың 10 жылға арналған даму стратегиялары.

Мемлекеттік жоспарлау жүйесі құжаттарының нысаналы индикаторлары мен нәтижелер көрсеткіштері осы иерархияны негізге ала отырып айқындалуға және өзара байланыстырылуға тиіс. Демек, бұл талаптар ОМО және ЖАО қызметін бағалау кезінде ескерілуі тиіс. Бұл ретте ОМО стратегиялық жоспарларының нысаналы индикаторлары мен көрсеткіштері және аумақтарды дамыту жоспарының (бұдан әрі – АДБ) нысаналы индикаторлары мен көрсеткіштері 5 жылға арналған әлеуметтік-экономикалық даму Болжамының нысаналы индикаторлары мен көрсеткіштеріне, мемлекеттік бағдарламаларға қол жеткізуге, сондай-ақ жалпыұлттық нысаналы индикаторлар мен көрсеткіштерге қол жеткізуге бағытталуы тиіс.

ҚР 2025 жылға дейінгі Стратегиялық даму жоспарының іске асырылуын бақылауды ҚР Президенті Әкімшілігі жүзеге асырады, ал оның іске асырылуын мониторингтеу мен бағалауды мемлекеттік жоспарлау жөніндегі уәкілетті органдар жүргізеді. Әлеуметтік-экономикалық даму болжамын мониторингтеу, бағалау және бақылау жүзеге асырылмайды.

Мемлекеттік және үкіметтік бағдарламалардың іске асырылуын бағалауды мемлекеттік жоспарлау жөніндегі уәкілетті органдар мен Республикалық бюджеттің атқарылуын бақылау жөніндегі есеп комитеті жүргізеді (бұдан әрі – Есеп комитеті).

Есеп комитеті жүргізетін бағалаудан басқа, мемлекеттік органдардың стратегиялық жоспарларының іске асырылуын бағалау ОМО және ЖАО қызметінің тиімділігін жыл сайынғы бағалау жүйесі шеңберінде жүзеге асырылады.

Облыстың, республикалық маңызы бар қалалардың және астананың тексеру комиссиясы жүргізетін бағалаудан басқа, облыстарды, республикалық маңызы бар қалаларды, астананы дамыту бағдарламасының іске асырылуын бағалау ОМО және облыстардың, республикалық маңызы бар қалалардың, астананың ЖАО бағалау шеңберінде жүзеге асырылады.

Есеп комитеті тиімділік аудиті шеңберінде ұлттық компаниялардың даму стратегияларының іске асырылуын, сондай-ақ мемлекеттік жоспарлау жөніндегі уәкілетті органды бағалауды жүзеге асырады.

«Мемлекеттік аудит және қаржылық бақылау туралы» Заңда тиімділік аудитінің 14 бағыты көзделген. Есеп комитеті республикалық бюджеттің атқарылуы және мемлекет активтерін пайдалану бөлігінде ҚР Мемлекеттік жоспарлау жүйесі құжаттарының іске асырылу тиімділігінің аудитін, мемлекеттік аудит объектілері қызметінің тиімділік аудитін; сондай-ақ Мемлекет акционерлері болып табылатын ұлттық басқарушы холдингтердің, ұлттық холдингтердің, ұлттық компаниялардың даму стратегиялары мен даму жоспарларының іске асырылу тиімділігінің аудитін жүзеге асырады.

Өз кезегінде мемлекеттік органдар, мемлекеттік мекемелер, квазимемлекеттік сектор субъектілері, сондай-ақ бюджет қаражатын алушылар мемлекеттік аудит объектілері болып табылатынын атап өткен жөн.

Сондықтан тиімділік аудитінің нәтижелері Бағалау үшін толығымен қолданылуы керек. Олар сондай-ақ квазимемлекеттік сектор субъектілерінің, атап айтқанда мемлекеттік кәсіпорындардың, жауапкершілігі шектеулі серіктестіктердің, мемлекет қатысатын акционерлік қоғамдардың уәкілетті органдары болып табылады. Сондықтан олардың қызметін бағалау ОМО жұмысының тиімділігін бағалау үшін де маңызды.

Тиімділік аудитін жүргізу үшін Республикада тиімділік аудитін жүргізу жөніндегі сыртқы мемлекеттік аудит пен қаржылық бақылаудың рәсімдік стандарты және оны жүргізу жөніндегі әдістемелік басшылық әзірленді, сондай-ақ тиімділік аудитінің кейбір бағыттары бойынша аудит жүргізудің жекелеген әдістемелері әзірленді.

Алайда ОМО мен ЖАО қызметін және олардың ел немесе өңірлер экономикасының, экономиканың жеке алынған салаларының (аяларының), қоғамның дамуына әсерін кешенді бағалау жөніндегі әдістеме әзірленбеген.

Мақсаттарға қол жеткізу тиімділігін бағалауды жүргізу үшін ҚР Ұлттық экономика министрлігі мен ҚР Қаржы министрлігінің 2017 жылғы 8 ақпанда ҚР Әділет министрлігінде тіркелген «Бюджеттік бағдарламалардың мақсаттары мен көрсеткіштеріне қол жеткізу тиімділігін бағалау жөніндегі әдістеме» бірлескен бұйрығымен әзірленді және бекітілді. Әдістемеде тиімділікті бағалау: ОМО стратегиялық жоспарлары, ЖАО АДБ, бюджеттік бағдарламаларды іске асыру есептері, мақсаттардың, нысаналы индикаторлардың ОМО бюджеттік бағдарламаларымен өзара байланысы туралы ақпарат, бағаланатын бюджеттік бағдарламалардың тікелей нәтижелеріне қол жеткізу туралы ақпарат, бюджетті атқару жөніндегі уәкілдің статистикалық есебі, статистикалық рейтингтер және басқа да көздер негізінде жүзеге асырылатыны көрсетілген.

Алайда Әдістемеде тиімділік аудитінің нәтижелерін пайдалану, бюджеттік бағдарламалардың түпкілікті нәтижелеріне қол жеткізу сұрақтары көзделмеген.

Біздің ойымызша, әлемдік тәжірибеге сәйкес бюджет қаражатын пайдаланудың тиімділігін бағалау кезінде түпкілікті нәтижелерге қол жеткізу мәселелеріне, сондай-ақ аудиторлық іс-шаралардың нәтижелеріне ерекше назар аударған жөн болар еді. Бұдан басқа, ОМО Стратегиялық жоспарының нысаналы индикаторларының мемлекеттік және үкіметтік бағдарламалардың мақсаттары мен нысаналы индикаторларымен және көрсеткіштерімен өзара байланысы туралы ақпаратты пайдаланған орынды.

ЖАО қызметінің тиімділігін бағалау үшін – АДБ нысаналы индикаторларының мемлекеттік және үкіметтік бағдарламалардың мақсаттарымен және нысаналы индикаторларымен өзара байланысы туралы ақпаратты пайдалану керек. Бұл ретте ЖАО тиімділігін бағалау үшін Ұлттық экономика министрлігі әзірлеген және бекіткен базалық көрсеткіштердің тізбесі талдануы тиіс. 2019 жылғы қаңтарға дейін республикада 80-нен астам базалық көрсеткіш белгіленді, олар Ұлттық экономика министрінің 19.12.2018 жылғы бұйрығы негізінде 2 есеге қысқарды. Әдістемеде осы көрсеткіштердің мақсатты индикаторлармен және АДБ мен Мемлекеттік бағдарламалар көрсеткіштерімен өзара байланысы көрсетілуі тиіс.

Республикада мақсаттарға қол жеткізу блогы бойынша жедел бағалау әдістемесі (бұдан әрі – Әдістеме) әзірленіп, ол 2020 жылғы 26 ақпандағы Есеп комитетінің нормативтік қаулысымен және ҚР Премьер-Министрінің бірінші орынбасары – ҚР Қаржы министрінің бұйрығымен бекітілді. Алайда, бұл әдістеме ОМО-ның ел экономикасының, экономиканың жекелеген салаларының (өрістерінің) дамуына әсерін кешенді бағалауға мүмкіндік бермеді.

Қазақстан Республикасының Президентіне тікелей бағынатын және есеп беретін орталық мемлекеттік органдарды Қазақстан Республикасы Президентінің Әкімшілігі операциялық бағалаудың осы блогы бойынша бағалайды.

Нормативтік-құқықтық актілер мен әдістемелерді зерделегеннен кейін біз SWOT-талдауды жүргіздік, ол оны жүргізудегі бірқатар проблемаларды анықтап қана қоймай, сонымен қатар операциялық бағалау жүйесінің тиімділігін арттыру мүмкіндігін де анықтауға мүмкіндік берді (1.1-кесте).

1.1-кесте – Орталық мемлекеттік және жергілікті атқарушы органдар қызметінің тиімділігін бағалау тәсілдері мен әдістемесінің нормативтік құқықтық негізін SWOT-талдау

Күшті жақтары	Әлсіз жақтары
<p>Бюджет кодексінде ОМО және ЖАО қызметінің тиімділігін бағалауға нормалар мен талаптар көзделген, ОМО және ЖАО тиімділігін жыл сайынғы бағалау жүйесі бекітілген, "Мақсаттарға қол жеткізу" блогы бойынша 2 әдістеме әзірленген.</p>	<p>Әдістемеде ОМО және АДБ стратегиялық жоспарларының мақсаттары мен нысаналы индикаторларының мемлекеттік бағдарламалардың мақсаттары мен нысаналы индикаторларымен және мемлекеттік жоспарлау жүйесінің басқа да стратегиялық құжаттарымен өзара байланысының өлшемшарттары мен көрсеткіштері жоқ, сөйтіп Бюджет кодексінің нормалары орындалмайды. Мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін арттыру үшін оларды көтермелеу және ынталандыру тетігі жоқ.</p>
<p>ҚР Президентінің 19.03.2010 ж. №954 Жарлығы негізінде жыл сайын ОМО және облыстардың, республикалық маңызы бар қалалардың, астананың ЖАО қызметінің тиімділігін бағалау жүргізіледі</p>	<p>Бағалау әдістемесінің өзі өте көп еңбекті қажет етеді: бір ОМО мен ЖАО қызметінің тиімділігін бағалау үшін 40-тан астам көрсеткішті есептеу қажет</p> <p>ЖАО тиімсіз қызметінің себептерін талдау жоқ, бағалау жүйесіне өзгерістер енгізу туралы уәкілетті органдарға ЖАО өтініштеріне (10-12 өтініш) реакция жоқ</p> <p>Әдістемеде Қазақстан Республикасының Президентіне тікелей бағынатын және есеп беретін ОМО қызметінің тиімділігін бағалау мәселелері көзделмеген</p> <p>Әдістемеде ведомстволық бағынысты ұйымдардың ОМО мақсаттары мен нысаналы индикаторларына әсер ету өлшемшарттары мен көрсеткіштері жоқ</p>

Мүмкіндіктері	Қауіптер
ОМО және ЖАО қызметінің тиімділігін бағалаудың халықаралық тәжірибесін зерделеу негізінде бюджет қаражатын пайдаланудың, мемлекеттік бағдарламаларды іске асырудың тиімділігі аудитінің нәтижелерін пайдалана отырып, жыл сайынғы бағалау жүйесін жетілдіру	ОМО және ЖАО қызметінің тиімділігін бағалаудың қолданыстағы тәсілі мемлекеттік жоспарлау жүйесінің стратегиялық құжаттарында көрсетілген жалпыұлттық индикаторларға қол жеткізуді бағалауға мүмкіндік бермейді
ЖАО қызметінің тиімділігіне бағалау жүргізу кезінде жобалық басқаруды, атап айтқанда, Scrum-кеңес беруді қолдану	ОМО және ЖАО қызметінің тиімділігін бағалауды жүргізу кезінде ашықтықтың болмауы (15.09.2020 ж. жағдай бойынша мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау орталығының сайтында соңғы екі жылдағы бағалау нәтижелерінің болмауы) сыбайлас жемқорлық тәуекелдеріне әкелуі мүмкін. Қысқаша нәтижелер ОМО және ЖАО қызметінің тиімділігіне кешенді талдау жүргізуге мүмкіндік бермейді
Ескерту: авторлармен құрастырылған	

1.1-кестеден көріп отырғанымыздай, мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалауды жүргізудің күшті жақтары мыналар болып табылады: ҚР Бюджет кодексінде көзделген ОМО және ЖАО қызметінің тиімділігін бағалауға қойылатын нормалар мен талаптар, ОМО және ЖАО тиімділігін жыл сайынғы бағалаудың бекітілген жүйесі, "Мақсаттарға қол жеткізу" блогы бойынша әзірленген 2 әдістеме. Әлсіз жақтарға "Мақсаттарға қол жеткізу" блогының әрбір бағыты бойынша өлшемшарттар мен көрсеткіштердің көп санын, ОМО және АДБ стратегиялық жоспарларының мақсаттары мен нысаналы индикаторларының мемлекеттік бағдарламалардың мақсаттары мен нысаналы индикаторларымен және мемлекеттік жоспарлау жүйесінің басқа да стратегиялық құжаттарымен, Қазақстан Республикасының Президентіне тікелей бағынатын және есеп беретін ОМО қызметінің тиімділік өлшемшарттары мен көрсеткіштерімен өзара байланысының өлшемшарттары мен көрсеткіштерінің болмауын қамтитын айтарлықтай күрделі бағалау әдістемесін жатқызуға болады, мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін арттыру үшін оларды көтермелеу және ынталандыру тетігі. Біздің ойымызша, бағалау кезінде жобаны басқару құралдарын, атап айтқанда SCRUM жиналысын қолдануға болады. Қауіптерге біз ОМО және ЖАО қызметінің тиімділігін бағалаудың қолданыстағы тәсілі мемлекеттік жоспарлау жүйесінің стратегиялық құжаттарында көрсетілген жалпыұлттық индикаторларға қол жеткізуді, сондай-ақ Бағалау жүргізу кезінде ашықтықтың болмауын бағалауға мүмкіндік бермейтіндігін жатқыздық.

1.2 Мақсаттарға қол жеткізу блогы бойынша бағалау әдістемесін талдау

ҚР Бюджет кодексінде мемлекеттік органдардың қызметін бағалау мемлекеттік жоспарлау жүйесінің құжаттары негізінде жүзеге асырылады деп көрсетілген. Республикада стратегиялық құжаттардың үш деңгейі қалыптасуда. Демек, аталған құжаттардың, ең алдымен, оларда көрсетілген мақсатты индикаторлармен байланысын бағалау өзекті болды және болып қалады. 2017 жылы Есеп комитеті мемлекеттік жоспарлау жүйесі құжаттарының өзара байланысын алғашқы бағалауды жүзеге асырды, ол индустриялық-инновациялық дамудың мемлекеттік бағдарламасының мақсатты индикаторларын және олардың Қазақстанның 2020 жылға дейінгі Стратегиялық даму жоспарының мақсаттарына ықпалын (2020 жылға дейінгі ҚРСДЖ) бағалады. Инвестициялар және даму министрлігінің Стратегиялық жоспарында ИИДМБ-ның мақсатты индикаторлары Стратегиялық жоспардың 11 мақсатын жүзеге асыруға бағытталған.

Осы индикаторлардың өзара әрекеттестігінің талдауы көрсеткендей, ИИДМБ ЖІӨ құрылымында өңдеу өнеркәсібінің үлесінің 11-12% дейін өсуін болжаған. Демек, ИИДМБ шеңберінде өңдеу өнеркәсібін мемлекеттік қолдау 2020 жылға дейін ҚРСДЖ -да көзделгендей ЖІӨ құрылымындағы өңдеу өнеркәсібінің үлесін 13% дейін жеткізуге бағытталмаған.

Есеп комитеті республикада химиялық өнімнің жалпы өндірісін ұлғайту және химия өнеркәсібінің түрлерін кеңейту жөніндегі 2020 жылға дейінгі ҚРСДЖ мақсаттары ИИДМБ-да нақты көрініс таппағанын атап өтті. Сонымен, ИИДМБ-да басым бағыттар ретінде қарастырылған агрохимия, мұнай химиясы және өнеркәсіпке арналған химиялық заттар өндірісі олардың шығарылымы мен ассортименті бойынша нақты индикативті параметрлерді қамтымайды. Өз кезегінде, мақсатты индикаторлар мен ИИДМБ міндеттері мен қызметтері арасында байланыс жоқ.

Іс жүзінде ИИДМБ мақсатты индикаторлары қаржыландырудың ұлғаюымен төмен қарай түзетілді. Есеп комитетінің бағалауы бойынша, өзгерістер енгізілген кезде мақсаттардың өзі емес, мақсатқа жету құралдары көрсетілуі керек. Қазіргі жағдай ИИДМБ дамуындағы мақсатты индикаторлардың сапасыз жоспарлануы туралы куәландырады.⁶

ИИДМБ іске асыру кезеңінде мақсатты индикаторларға қол жеткізуге бағытталған іс-шараларды қаржыландыру көлемінде жыл сайынғы өзгерістер байқалады. Сонымен қатар, еңбек өнімділігі бойынша мақсатты индикаторға қол жеткізуге бағытталған іс-шараларды қаржыландырудың айтарлықтай өсімі байқалады, оның 2017 жылғы үлесін 25%-ға, ал 2015 жылы - 7,2%-ға дейін жеткізді. Алайда, бюджеттік бағдарламаларда мемлекеттік қолдау алған кәсіпорындардың еңбек өнімділігінің өсу көрсеткіштері жоқ.

⁶Есеп комитетінің Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2019 жылғы республикалық бюджеттің атқарылуы туралы есебіне қорытындысы. Нұр-Сұлтан қаласы. 2020 ж

Жоғарыда келтірілген фактілер республикада стратегиялық құжаттардағы мақсаттар мен мақсатты индикаторлар бір-бірімен жеткілікті түрде байланысты емес, мемлекеттік органдардың стратегиялық жоспарының мақсатты индикаторлары мемлекеттік бағдарламаларды іске асыруға жүйелі бағытталмағандығын көрсетеді. Өз кезегінде бюджеттік бағдарламалардың тікелей және түпкілікті нәтижелері стратегиялық құжаттардың мақсаттары мен мақсатты индикаторларына әсерін жан-жақты бағалауға мүмкіндік бермейді.

Осыған ұқсас көрініс білім беру мен ғылымды дамытудың мемлекеттік бағдарламасында байқалады, 2020 жылға дейінгі ҚРСДЖ екі индикатор бойынша Бағдарламаның көрсеткішіне айналған жоқ.

2017 жылы Есеп комитеті орталық мемлекеттік органдардың Стратегиялық жоспарының мақсаты мен мақсатты индикаторлары арасындағы 10 мемлекеттік бағдарламаның мақсаттары мен мақсатты индикаторларымен өзара байланысты бағалады. Олардың нәтижелері жоғарыдағы тұжырымдарды растайды.

Есеп комитетінің Үкіметтің 2019 жылғы республикалық бюджеттің атқарылуы туралы есебіне берген қорытындысында 7 мемлекеттік бағдарламаны іске асырудың тиімділігі бағаланды.

Алайда, есеп комитеті жүргізген осы мемлекеттік бағдарламалардың іске асырылу тиімділігінің нәтижелері Денсаулық сақтау, білім және ғылым, Ұлттық экономика және басқа да министрліктер қызметінің тиімділігін бағалау кезінде ескерілмейді.

Сонымен, біздің ойымызша, мемлекеттік органдардың стратегиялық жоспарларының мақсаттары мен мақсатты индикаторлары және Қазақстан Республикасының 2025 жылға дейінгі Стратегиялық даму жоспарының мақсаттарымен және мақсатты индикаторлары арасындағы өзара байланысты бағалаудың объективті қажеттілігі туындайды. Бұл әлі де өзекті болып табылады, өйткені 2021 жылдан бастап мемлекеттік жоспарлау жүйесінде стратегиялық жоспарлау мен ұлттық жобаларды іске асыруға маңызды рөл беріледі. Демек, Мақсаттарға қол жеткізуді бағалау әдістемесі орталық мемлекеттік органдардың стратегиялық жоспарларының республикадағы стратегиялық құжаттардың мақсаттары мен мақсатты индикаторларымен өзара байланысын бағалау бөлігін қамтуы керек.

Қазақстан Республикасы Ұлттық экономика министрлігі жүргізген орталық мемлекеттік органдардың қызметін бағалауды талдау 2020 жылы бағалау келесі бағыттар бойынша жүргізілгенін көрсетеді:

1. Стратегиялық жоспардың мақсаттарына жету.
2. Стратегиялық жоспардың мақсатына жетуде бюджеттік бағдарламаларды іске асырудың тиімділігі.
3. Стратегиялық жоспар мен бюджеттік бағдарламалардың мақсаттары арасындағы байланыс.
4. Азаматтық бюджет басылымының сапасы мен мазмұны.

Сонымен қатар, орталық мемлекеттік органдардың стратегиялық жоспарларына қол жеткізуді бағалауды Есеп комитеті жүргізді.

«Стратегиялық жоспардың мақсатына жетуде бюджеттік бағдарламаларды іске асырудың тиімділігі», «Стратегиялық жоспар мен бюджеттік бағдарламалардың мақсаттары арасындағы байланыс», «Азаматтық бюджетті жариялаудың сапасы мен мазмұны» критерийлері бойынша тиімділікті бағалауды бюджетті атқару жөніндегі уәкілетті орган жүзеге асырады.

Әдістемеге сәйкес бағалау кезінде 12 ай ішінде жарияланған мақсатты индикаторлар есептеуге қабылданады. Бұл кезде жоспарлы және нақты мәндері 0-ге тең көрсеткіштер есепке алынбайды.

Стратегиялық жоспардың мақсаттарына қол жеткізу мақсатты индикаторларға жету коэффициентінен тұратын мақсаттарға жету коэффициентін есептеу арқылы, сондай-ақ индикатордың нақты мәнін жоспарланған деңгейден 25% немесе одан да көп артуы сияқты факторларын, төмендеуге алып келетін индикаторлардың жоспарланған мәндерін түзету және өткен жылғы деректермен салыстырғанда оң динамикасының болмауы фактілерін есепке ала отырып анықталады.

Әдістеме индикатордың нақты мәнін асыра орындау тұрғысынан жана түзету коэффициентін белгіледі. Атап айтқанда, Әдістеме бойынша, егер артық орындау фактісі 100% -дан асса, онда көрсеткішке жету нәтижесі 0,8-ге көбейтіледі.

2019 жылға арналған жедел бағалау нәтижелері бойынша орталық мемлекеттік органдардың стратегиялық жоспардың мақсатына жетудегі орташа бағасы 91,81 баллды құрады (2018 жылы - 86,3 балл).

Ең жоғары бағаны Экономика министрлігі алды - 97,4 балл, Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері агенттігі - 96, 4 балл және Әділет министрлігі - 96,0 балл. Бағалау нәтижелері бойынша ең төменгі балл Ауыл шаруашылығы министрлігінде - 86,45 балл, Білім және ғылым министрлігінде - 80,9 балл және Денсаулық сақтау министрлігінде - 80,85 балл болды.

Ауыл шаруашылығы министрлігінде, Білім және ғылым министрлігінде және Денсаулық сақтау министрлігінде бюджеттік компонентті іске асырудағы тиімділіктің жоқтығы, сондай-ақ түзету параметрлері мен стратегиялық жоспарды ескере отырып, Азаматтық бюджетті іске асыру жөніндегі талаптардың орындалу деңгейінің төмендігі байқалады. Сонымен қатар, қате есептілік туралы ақпарат бергені үшін айыппұл ұпайларын шегеру жүргізілді.

Стратегиялық жоспарлардың мақсаттарына қол жеткізуді және бюджеттік бағдарламаларды іске асырудың тиімділігін талдау 2019 жылы 16 орталық мемлекеттік органдар мақсаттарының 71-ге дейін төмендеуі байқалады. Мысалы, 2018 жылы олардың саны 86 болды⁷.

Бюджеттік компонент ескерілмеген 71 мақсаттың 49 мақсаты (69%) және түзету параметрлерін ескере отырып, 23 мақсатқа толығымен қол жеткізілді (32,4). Егер 2018 жылмен салыстырсақ, бюджетті есепке алмағанда- 68,6%, ал

⁷Бағалау блоктары аясында 2019 жылға арналған мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау нәтижелерін талдау. «Зерттеу, талдау және тиімділікті бағалау орталығы»ЖШС, Есеп комитеті.Нұр-Сұлтанқаласы. 2020 жыл.

бюджетті есепке ала отырып- 19,8%, яғни 86 мақсаттың 17-не толығымен қол жеткізілді⁸.

Қойылған мақсаттарға қол жеткізбеудің негізгі себептерінің бірі - мақсатты индикаторлардың ішінара орындалуы, сондай-ақ мақсатты мәндерді асыра орындауда ақаулардың болуына байланысты түзету параметрлерін қолдануы, олардың жоспарланған мәндерін төменге қарай түзетуі және алдыңғы кезеңмен салыстырғанда оңды болмауы⁹.

Бағалау нәтижелері бойынша 342 мақсатты индикаторлардың ішінен 256-ға (74,5%) толық қол жеткізілгені, 41-не (11,99%) ішінара қол жеткізілгені, 2- не (0,58%) қол жеткізілмегені, 42-сінің (12,58%) есепке алынбағандығы анықталды.

Республикада тиімділікті бағалау кезінде есепке алынбаған нысаналы индикаторлардың үлес салмағы жоғары болып қалуда. 2019 жылы ҰЭМ-де 25 нысаналы индикатордан 11 индикаторды немесе 44%-ды бағалау есепке алынбаған. Демек, ҰЭМ қызметін бағалау тек 14 индикатор бойынша жүргізілді және мақсатқа қол жеткізу 90-нан астам балға бағаланды.

Стратегиялық жоспардың мақсаттарына қол жеткізуде бюджеттік бағдарламалардың орындалу тиімділігін бағалау көрсеткіш тұрғысынан оң динамика нақтыланып отырғандығын көрсетеді: бюджеттің атқарылу тиімділігі деңгейі 2019 жылы 97,56% құрады (2018 жылы - 96,08%). Сонымен қатар, 223 бюджеттік бағдарлама бойынша тиімділік коэффициентінің орташа мәні 2018 жылғы 0,96% салыстырғанда 0,97% құрады. Бюджеттік бағдарламалардың тікелей және түпкілікті нәтижелеріне қол жеткізудің орташа мәні 97,25% құрады (2018 ж. - 96,07%). Сондай-ақ, нәтижелерге толық қол жеткізе отырып, тікелей және түпкілікті нәтижелер көрсеткіштерінің үлесі сәйкесінше 93,48% (1013-тен 947) және 84,38% (365-тен 308) құрады. Төмен деңгейде көрсеткіш көрсету 4 тікелей (Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігі, Білім және ғылым министрлігі, Мәдениет және спорт министрлігі және Ауылшаруашылық министрлігі) және 4 түпкілікті нәтижелерінен (Білім және ғылым министрлігі, Ақпарат және қоғамдық даму министрлігі және Ауылшаруашылық министрлігі) байқалды. 10 тікелей нәтижелер бойынша (Білім және ғылым министрлігі, Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігі, Мәдениет және спорт министрлігі) және 1 қорытынды көрсеткіші бойынша (Индустрия және инфрақұрылымдық даму министрлігі) нәтижелерге қол жеткізілген жоқ. 4 тікелей нәтиже бойынша мүлде көрсеткіштер жоқ¹⁰.

Өз кезегінде, бағалау кезінде мәліметтердің болмауына байланысты соңғы нәтиженің 21 көрсеткіштері ескерілмеді (Ұлттық экономика министрлігі, Сауда

⁸Бағалау блоктары аясында 2019 жылға арналған мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау нәтижелерін талдау. «Зерттеу, талдау және тиімділікті бағалау орталығы» ЖШС, Есеп комитеті. Нұр-Сұлтан қаласы. 2020 жыл.

⁹Бағалау блоктары аясында 2019 жылға арналған мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау нәтижелерін талдау. «Зерттеу, талдау және тиімділікті бағалау орталығы» ЖШС, Есеп комитеті. Нұр-Сұлтан қаласы. 2020 жыл.

¹⁰Бағалау блоктары аясында 2019 жылға арналған мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау нәтижелерін талдау. «Зерттеу, талдау және тиімділікті бағалау орталығы» ЖШС, Есеп комитеті. Нұр-Сұлтан қаласы. 2020 жыл.

және интеграция министрлігі, Цифрлық даму, инновация және аэроғарыш өнеркәсібі министрлігі, Ақпарат және қоғамдық даму министрлігі, Мәдениет және спорт министрлігі, Денсаулық сақтау министрлігі)¹¹.

Жоғарыда келтірілген фактілер, біздің ойымызша, бюджеттік нәтижелер мен түпкілікті нәтижелерді іске асырудың тиімділігі әр түрлі болатындығын көрсетеді.

Сондықтан Әдістемеде ағымдағы бюджеттік бағдарламалар мен бюджеттік даму бағдарламаларын іске асырудың тиімділігін бөлек қарастыру қажет. Бұл бюджеттік бағдарламалардың мақсаттарға қол жеткізуге және мемлекеттік органдардың стратегиялық жоспарларының мақсатты индикаторларына әсерін тиімді бағалауға мүмкіндік береді.

Бюджеттік бағдарламаларды іске асырудың мақсаттары мен тиімділігі арасындағы байланысты талдау стратегиялық жоспардың мақсаты мен бюджеттік бағдарламалар арасындағы өзара байланыс коэффициенті әр бюджеттік бағдарламаны және оның көрсеткіштерінің өзара байланыстылығы мен мақсат пен мақсатты индикаторларға сәйкестігін талдау кезінде сараптамалық талдау арқылы анықталатынын көрсетеді. Бұл критерий бойынша жылдық оң динамика бар (2019 жылы - 0,98%, 2018 жылы - 0,91%, 2017 жылы - 0,86%).

2019 жылы 54 мақсат бойынша (76%) өзара байланыс коэффициентінің максималды мәніне (1,0) қол жеткізілді (2018 жылы - 63,2%).

12 орталық мемлекеттік органдарда стратегиялық жоспардың мақсаттары мен бюджеттік бағдарламалардың тікелей және түпкілікті нәтижелерінің көрсеткіштері арасындағы өзара байланыстың жоғары деңгейі (0,99-1) тіркелді. Сауда және интеграция министрлігі мен Мәдениет және спорт министрлігі бойынша өзара байланыс коэффициенті- 0,95, Ұлттық экономика министрлігі бойынша 0,94 құраса, ал Денсаулық сақтау министрлігі бойынша 0,90 құрады¹².

Азаматтық бюджет жарияланымдарының сапасы мен мазмұнын талдау көрсеткендей, бұл критерий бөлінген бюджет қаражатының игерілуі туралы халықты хабардар ету және бюджет процесіне тұрғындар арасында қызығушылық тудыру мақсатында Азаматтық бюджетті мемлекеттік органдардың ресми интернет-ресурстарында жариялау талаптарының орындалуын бағалау үшін қолданылады.

Азаматтық бюджетті енгізу тәртібі ҚР Қаржы министрінің 2018 жылғы 9 қаңтардағы бұйрығымен бекітілген бюджетті жоспарлау және бюджетті атқару кезеңдерінде Азаматтық бюджетті әзірлеу және ұсыну қағидаларымен реттеледі.

¹¹Бағалау блоктары аясында 2019 жылға арналған мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау нәтижелерін талдау. «Зерттеу, талдау және тиімділікті бағалау орталығы» ЖШС, Есеп комитеті. Нұр-Сұлтан қаласы. 2020 жыл.

¹²Бағалау блоктары аясында 2019 жылға арналған мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау нәтижелерін талдау. «Зерттеу, талдау және тиімділікті бағалау орталығы» ЖШС, Есеп комитеті. Нұр-Сұлтан қаласы. 2020 жыл.

Мемлекеттік органдардың интернет-ресурстарына жүргізілген талдау 16 орталық мемлекеттік органдардың 12-сі Азаматтық бюджетті орналастыру бойынша бекітілген талаптарға толық сәйкес келмейтіндігін көрсетті. Осылайша, анықтық, қол жетімділік және мазмұн формасы тұрғысынан Азаматтық бюджет туралы ақпаратты ұсынуға қойылатын талаптар орындалмады. Көрнекі материалдар пайдаланылмады, бюджетке ақпаратты орналастыру мерзімдері, сондай-ақ есептік ақпаратты орналастыру жиілігі сақталмады. Сонымен қатар, нәтижелік көрсеткіштері бар бюджеттік бағдарламалардың орындалуы туралы толық емес ақпарат берілді.

Есеп комитетінің бағалауы бойынша, бекітілген критерийлерге сәйкестіктің орташа деңгейі тек үш орталық мемлекеттік органда (Қаржы министрлігі, Энергетика министрлігі және Ұлттық экономика министрлігі) белгіленді, талаптардың 70-тен 90% дейін сәйкестік деңгейі Әділет министрлігі, Индустрия және инфраструктуралық даму министрлігі, Ақпарат және қоғамдық даму министрлігі, Экология, геология және табиғи ресурстар министрлігі мен Мәдениет және спорт министрліктерінен байқалады. 16 орталық мемлекеттік органдардың 7-уі үшін (Білім және ғылым министрлігі, Цифрлық даму, инновациялар және аэроғарыш өнеркәсібі министрлігі, Сауда және интеграция министрлігі, Денсаулық сақтау министрлігі, Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігі, Ауылшаруашылық министрлігі, Мемлекеттік қызмет істері агентігі) талаптардың орындалуы 20-дан 60% -ке дейін болды¹³.

Осылайша, жоғарыда аталған критерийлер бойынша республикадағы орталық мемлекеттік органдардың қызметін бағалау стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуде және бюджеттік бағдарламалар тиімділігінің көрсеткіштерінде бірқатар жүйелік проблемаларды анықтады.

1. Қолданыстағы тәсілде ОМО қызметінің тиімділігін бағалау бюджеттік бағдарламалардың орындалу тиімділігін айқындау және стратегиялық жоспардың мақсаттарына, нысаналы индикаторларына қол жеткізу негізінде жүзеге асырылады (*екі деңгейлі тәсіл*). Республикада орталық мемлекеттік органдардың стратегиялық жоспарларының мақсаттары мен мақсатты индикаторлары және Мемлекеттік жоспарлау жүйесінде көрсетілген стратегиялық құжаттардың мақсаттары мен мақсатты индикаторлары арасындағы өзара байланысын кешенді бағалау жүргізілмейді.

2. ОМО-ның стратегиялық жоспарларындағы нысаналы индикаторларды жеткілікті түрде негізделмеген айқындау фактілері жалғасуда. Нәтижесінде есепті жылы олар бойынша нақты деректердің болмауына байланысты жекелеген нысаналы индикаторлар ОМО стратегиялық жоспарының мақсаттарына қол жеткізуді бағалауда ескерілмейді. Кейбір мемлекеттік органдардың стратегиялық жоспарында саланың кешенді дамуын сипаттайтын және экономиканың, оның жекелеген салаларының негізгі проблемаларын шешуді қамтамасыз ететін нысаналы индикаторлар жоқ.

¹³Бағалау блоктары аясында 2019 жылға арналған мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау нәтижелерін талдау. «Зерттеу, талдау және тиімділікті бағалау орталығы» ЖШС, Есеп комитеті. Нұр-Сұлтан қаласы. 2020 жыл.

3. Бюджеттік бағдарламалардың әкімшілері ағымдағы бюджеттік бағдарламалар мен бюджеттік даму бағдарламалары бойынша тікелей және түпкілікті нәтижелерді жеткілікті түрде негіздемей айқындайды. Ағымдағы бюджеттік бағдарламаларда көбінесе мемлекеттік органның стратегиялық жоспарының мақсаттарына байланысты емес тікелей нәтижелердің көрсеткіштері көрсетіледі. Жекелеген бюджеттік даму бағдарламалары бойынша түпкілікті нәтижелер көрсетілмейді. Нәтижесінде ОМО стратегиялық жоспарының мақсаттары мен нысаналы индикаторларына қол жеткізуге осы бюджеттік бағдарламалардың әсері ескерілмейді.

4. ОМО қызметінің тиімділігін бағалауда мемлекеттік аудит органдарының бюджеттік бағдарламаларды тексеру қорытындылары бойынша бюджеттік және өзге де заңнаманы бұзушылықтардың болмауы көрсеткіші көзделмеген. Бұл көрсеткіштің болмауы бюджеттік бағдарламалардың орындалу тиімділігін кешенді бағалауға мүмкіндік бермейді.

5. Ведомстволық бағынысты ұйымдардың (ЖШС, АҚ, РМК) ОМО-ның стратегиялық жоспарда көрсетілген оның мақсаттары мен нысаналы индикаторларына әсері қаралмайды.

Жергілікті атқарушы органдар қызметінің тиімділігін жедел бағалау келесі критериялар бойынша жүргізілді:

- 1) аумақты дамыту бағдарламасының мақсаттарына қол жеткізу;
- 2) бағаланатын кезеңде мемлекеттік аудит және қаржылық бақылау органдарының бюджеттік даму бағдарламаларына жүргізілген тексерулерінің нәтижелері бойынша бюджеттік және өзге заңнаманы бұзушылықтардың болмауы;
- 3) бюджеттік даму бағдарламаларының тікелей нәтижелеріне қол жеткізу;
- 4) бюджетті дамыту бағдарламасын іске асырудың тиімділігі.

Ағымдағы жылдан бастап Есеп комитетінің бірлескен нормативтік қаулысына және Қазақстан Республикасы Премьер-Министрінің бірінші орынбасарының бұйрығына¹⁴ сәйкес келесі критерийлер бойынша қосымша бағаланады:

- 5) Азаматтық бюджетті жариялаудың сапасы мен мазмұны;
- б) жаңа бюджеттеу тәжірибесін қолдану (халықтың қатысумен әзірленетін бюджет).

Жергілікті атқарушы органдардың мақсаттарына қол жеткізу бөлігі бойынша жедел бағалау нәтижелері туралы қорытындылар 1.2-кестеде ұсынылған нысанда қалыптасады.

1.2-кесте – Критерийлер мен көрсеткіштер баллдары

	Критерий / көрсеткіш атауы	Балл / коэффициент
	Мемлекеттік аудит және қаржылық бақылау органдарының бюджеттік даму	

¹⁴Республикалық бюджеттің атқарылуын бақылау жөніндегі есеп комитетінің 2020 жылғы 26 ақпандағы No 1-НҚ бірлескен нормативтік қаулысы және Қазақстан Республикасы Премьер-Министрінің Бірінші орынбасары - Қазақстан Республикасы Қаржы министрінің 2020 жылғы 26 ақпандағы No 201 бұйрығы

.	бағдарламаларына жүргізілген аудит нәтижелері бойынша бюджеттік және өзге заңнаманы бұзушылықтардың болмауы - 10 балл	
.1	Заң бұзушылық жоқ	8
.2	Ішкі аудит қызметі жүргізетін бюджеттік шығындарға қатысты аумақтарды дамыту бағдарламаларының мақсаттарына қол жеткізуді талдау	2
.3	Ішкі аудит қызметі жүргізетін бюджеттік шығындарға қатысты аумақтарды дамыту бағдарламаларының мақсаттарына қол жеткізуді талдаудың болмауы	0
.4	Мемлекеттік аудит және қаржылық бақылау органдарының есепті кезеңге тексерулер жүргізбеуі	5
.5	Мемлекеттік аудит және қаржылық бақылау объектілерінде анықталған бұзушылықтар жіктеуішіне сәйкес (тиімсіз шығындарды қоспағанда) аудитпен қамтылған бюджет қаражатының жалпы көлемінде бұзушылықтардың болуы	
.5.1	5% дейін	6
.5.2	5,1 – 9,9%	3
.5.3	10,0 – 14,9%	1
.5.4	15% аса	0
.	Азаматтық бюджет жариялымдарының сапасы мен мазмұны	2
.1.	Азаматтық бюджет жариялымдарының сапасы мен мазмұнына қойылатын талаптардың толық сәйкестігі	2
.2.	Азаматтық бюджеттің жариялымдарының сапасы мен мазмұнына қойылатын талаптардың 80% дейін сәйкес келуі	1
.3	80% -дан төмен Азаматтық бюджеттің жариялымдарының талаптарына сәйкес келетін ақпаратты орналастыру	0
.	Жаңа бюджеттеу тәжірибесін қолдану (халықтың қатысуымен әзірленетін бюджет), бонус коэффициенті тағайындалады	1,2
.1	Халықтың қатысуымен әзірленетін бюджет арқылы жергілікті бюджетті 5% дейін бөлу, коэффициент	1,2
.2	Халықтың қатысуымен әзірленетін бюджет арқылы жергілікті бюджетті 3% дейін бөлу, коэффициент	1,0

Алынған бағалау нәтижесіне сәйкес бағаланатын жергілікті атқарушы органның тиімділік дәрежесі анықталады.

Бағаланатын мемлекеттік органның тиімділігінің жоғары деңгейі бағалау көрсеткішіне 90-дан 100 баллға дейін, орташа дәреже - 70-тен 89,99 баллға дейін, төменгі деңгей - 50-ден 69,99 баллға сәйкес келеді. Бағаланатын мемлекеттік органның қызметі, егер ол бағалау нәтижелері бойынша 50 балдан төмен жинаса, тиімсіз деп танылады.

1.3 Халықаралық тәжірибені талдау

Біз мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау бойынша шет елдердің тәжірибесін зерттедік. Осылайша, Дүниежүзілік банк институты (ДБ) әлем елдеріндегі мемлекеттік басқарудың сапасы мен тиімділігіне тұрақты түрде талдау жүргізеді. Ол үшін бағалау моделі әзірленді, онда мемлекеттік басқару сапасы мемлекеттік басқарудың әртүрлі параметрлерін көрсететін алты индекс (Worldwide Governance Indicators) бойынша бағаланады. Үшінші бағалау индексіне (Government Effectiveness) сәйкес мемлекеттік басқару жүйесінің тиімділігі бірнеше көрсеткіштер бойынша бағаланады¹⁵.

Кесте 1.3 – Дүниежүзілік банктің жыл сайынғы «Мемлекеттік басқару индикаторлары» зерттеуіндегі «Үкімет қызметінің тиімділігі» көрсеткіші (Worldwide Government Indicators)¹⁶

Елдер	2015		2016		2017		2018		2019	
	КББ*	ПД**	КББ	ПД	КББ	ПД	КББ	ПД	КББ	ПД
Сингапур	2,24	100,00	2,21	100,00	2,22	100,00	2,23	100,0	2,22	100,00
Норвегия	1,86	98,08	1,87	98,56	1,98	99,04	1,89	97,60	1,86	97,60
Канада	1,76	94,71	1,78	95,19	1,85	97,12	1,72	94,71	1,73	95,19
Жаңа Зеландия	1,88	98,56	1,84	97,60	1,77	95,19	1,67	93,75	1,67	94,23
АҚШ	1,46	89,90	1,48	91,35	1,55	92,79	1,58	92,31	1,49	91,35
Ұлыбритания	1,74	94,23	1,60	92,79	1,41	90,38	1,34	87,98	1,44	90,38
Оңтүстік Корея	1,01	79,81	1,06	80,77	1,07	82,21	1,18	84,13	1,38	88,46
Эстония	1,07	82,69	1,09	82,69	1,11	82,69	1,19	84,62	1,17	85,58
Латвия	1,09	83,65	1,01	78,85	0,90	78,85	1,04	79,81	1,11	83,65
Малайзия	0,95	76,92	0,87	75,96	0,83	75,48	1,08	81,25	1,00	79,33
Грузия	0,40	67,31	0,52	70,67	0,58	73,08	0,61	74,04	0,83	76,92
Ресей	-0,20	47,12	-0,20	44,71	-0,08	50,96	0,06	50,96	0,15	58,17
Қазақстан	-0,07	50,48	-0,07	50,96	0,01	52,88	0,02	54,33	0,12	57,69

*Корпоративтік басқаруды бағалау (-2,5-тен (әлсіз) 2,5-ке дейін (күшті) корпоративтік басқару тиімділігі)
**Барлық елдер арасындағы процентильдік дәреже (0-ден (ең төменгі) 100-ге дейін (ең жоғары))
Ескерту: авторлармен құрастырылған

¹⁵ Алиева С., ҚР Ұлттық экономика министрлігінің "Экономикалық зерттеулер институты" АҚ жанындағы мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау орталығы. Персоналды басқару бойынша Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдары қызметінің тиімділігін бағалау. Астана, 2017.

¹⁶<http://info.worldbank.org/governance/wgi/#home>

1.3-кестеден көріп отырғанымыздай, Қазақстанның процентильдік дәрежесі қарқынды өсуде, талданып отырған кезеңде ол 50,48-ден 57,69-ға дейін өсті. Зерттеуге сәйкес, ҚР Үкіметі қызметінің тиімділігі мемлекеттік аппарат жұмысының сапасы мен саяси және экономикалық бағыттағы тұрақтылық саласындағы көрсеткіштердің артуы, сондай-ақ базалық мемлекеттік қызметтерді көрсетумен халықтың қанағаттану деңгейінің артуы есебінен жақсарды¹⁷. Оң үрдіске қарамастан, Қазақстанға Үкімет қызметінің тиімділігі бізден әлдеқайда жоғары шет елдердің тәжірибесін зерделеп, қабылдау қажет.

Біз үшін, зерттеуіміздің аясында стратегиялық жоспарлау, мемлекеттік бағдарламалардың мақсаттары мен нәтижелеріне қол жеткізу саласында мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау әдістемесі жақсы дамыған елдер барынша қызығушылық танытты.

Норвегия. Бағалау әдістемесі «интермуниципалалды бенчмаркингке» негізделген және муниципалитеттердің тиімділігін бағалауға бағытталған. «Инновациялар мен тиімділіктің муниципалды желісі» (бағдарлама деп аталатын) үш негізгі компонентті қамтыды: муниципалды органдардың нәтижелерін бағалау, нәтижелерді салыстыру және желіні қалыптастыру.

Желі белгілі бір саладағы проблемаларды шешу үшін құрылған ұйымдық құрылымды білдіреді (бастауыш білім беру, қарт адамдарды әлеуметтік қорғау, балабақшалар, әлеуметтік қамсыздандыру, балаларға қамқорлық жасау). Муниципалитеттердің тиімділігін салыстыру, қызмет көрсеткіштерін ел бойынша орташа көрсеткіштермен салыстыру, халықтың қызметтерге қанағаттану деңгейін қарау, проблемалардың себептерін және оларды шешудің мүмкін жолдарын талқылау жұмыс топтарының отырыстарында өтті. Сонымен қатар, муниципалитеттердің тиімділігін бағалау жұмыс тобына қатысушылардың сараптамалық көзқарасы негізінде ғана емес, сонымен қатар ресми статистикалық мәліметтер мен әлеуметтік сауалнамалар негізінде де жүргізілді¹⁸.

АҚШ. Мемлекеттік басқарудың тиімділігін арттыру жөніндегі ауқымды науқан Құрама Штаттарда 90-шы жылдардың басында Үкімет жұмысының нәтижелерін өлшеу туралы Заңның (Government Performance Results Act of 1993) қабылдануымен басталды. Жаңа нормативтік актінің маңызды мақсаты әрбір бағдарлама үшін айқын мақсаттар белгілеуді, оның нәтижелерін белгіленген мақсаттарға сәйкес өлшеуді және қол жеткізілген прогресті жария жариялауды көздейтін мемлекеттік бағдарламаларды іске асыру реформасы болды¹⁹.

Осы уақыттан бастап министрліктер мен ведомстволар нәтижелілік көрсеткіштеріне көшуді бастады, ал 2002 жылы жүйе мемлекеттік

¹⁷https://forbes.kz/news/2020/10/05/newsid_234939

¹⁸Лыска А.Г. Шығыс Еуропада жергілікті өзін-өзі басқарудың тиімділігін арттыру желілерінің норвегиялық моделін енгізу тәжірибесі / А.Г. Лыска // Мемлекеттік және муниципалдық басқару сұрақтары. – 2014. – № 3

¹⁹Хахунова А. Басқару тиімділігін бағалау практикасын дамыту: әлемдік трендтер және АҚШ тәжірибесі / Әлемдік экономика және халықаралық қатынастар, 2015, № 2, б. 47–57

бағдарламаларды талдау түрінде ұсынылатын бағдарламаларды бағалау әдісімен толықтырылды.

Мемлекеттік органдардың қызметін бағалау өңірлік кесімді қамтымайды, сол арқылы ол мемлекеттік басқару саласына бағдарланған.

2009 жылы «Үкімет жұмысының нәтижелерін өлшеу туралы заңды жаңғырту туралы» Заңның қабылдануымен мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау жүйесіне өзгерістер мен толықтырулар енгізілді, соның ішінде қызмет нәтижелерін жетілдіру жөніндегі кеңес құрылды, ол министрліктер мен ведомстволар қызметінің тиімділігі мәселелерін зерделейді және оларға әдістемелік көмек көрсетеді.

Жаңа заң, сөзсіз, нақты белгіленген стратегиялық мақсаттарға қол жеткізу үшін мемлекеттік менеджерлердің жалпы ведомстволық және жеке Басқару жауапкершілігін арттыруға бағытталған.

Айта кету керек, АҚШ-тағы тиімділікті бағалаудың жаңа тәсілі мемлекеттік органдар қызметінің мақсатына қол жеткізуге бағытталған, оған сәйкес дамудың негізгі мақсаттарын, нысаналы индикаторлары мен болжамдарын анықтау бойынша жұмыс жүргізілуде.

Осылайша, мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау стратегиялық жоспарлаумен байланысты. Мұндай тәсіл ел үшін өте маңызды, себебі стратегиялық жоспарлауға баса назар аудара отырып, мемлекеттік жоспарлау жүйесінің өзгеруімен байланысты.

Елде мемлекеттік органдардың қызметін бағалау үшін экономикалық, содан кейін әлеуметтік міндеттердің шешімін бағалайтын түпкілікті нәтижеге бағдарланған функционалдық тәсіл қолданылады. Мемлекеттік аудит нәтижелері кеңінен қолданылады, онда АҚШ-тың Есеп палатасы Бағалау жүргізетін негізгі органға айналады.

Ұлыбританияда үш буынды басқару жүйесі құрылды: «министрліктер – ведомстволар - орталықтандырылмаған құрылымдар». Бұл экономиканың тиісті саласында стратегиялық басқару функциялары берілген министрліктердің тиімділігін бағалаудың жаңа тетігін талап етті. Мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалаудың сараланған жүйесі қалыптасты, ол басқарудың әртүрлі буындары мен деңгейлерінің күрделілігі мен өзара байланысын ескеретін кешенді сипатқа ие. Бұл ретте қызмет көрсететін агент құқығында нақты шаруашылық жүргізуші субъектілермен жұмыс істейтін орталықсыздандырылған ұйымдардың қызметі жеке бағаланады.

Бағалау екі модельді қамтиды: нәтижелік және күш жұмсаулық. Кейбір елдерде осы модельдердің синтезі қолданылады.

Бекітілген мақсатты көрсеткіштерге қол жеткізуді бақылау тәжірибесі де қызықты. *Ұлыбританияда* тиімділіктің барлық нысаналы көрсеткіштерінің ішінен (100-ден астам) Премьер-Министрдің қалауы бойынша неғұрлым маңызды 30-40-ы іріктеледі. Олардың жетістігін бақылау премьер-министр кабинеті қызметінің тиімділігін қамтамасыз ету жөніндегі бөлімге жүктеледі. Содан кейін басым көрсеткіштерге қол жеткізуге жауапты ведомстволар осы бөлімнің қызметкерлерімен бірлесіп, қойылған нәтижелерге қол жеткізу

жоспарын әзірлейді. Жоспарға мақсаттарға қол жеткізу жөніндегі қажетті іс-шаралар, сондай-ақ қабылданған шараларға қайтарудың басталу жылдамдығына байланысты басым көрсеткіштердің аралық мәндері енгізіледі²⁰.

Қызметтің тиімділігін қамтамасыз ету жөніндегі бөлім осы жоспардың орындалуына мерзімдік мониторингті жүзеге асырады, жоспарға қажетті түзетулерді уақтылы жүргізу не осы саладағы саясатты өзгерту мақсатында басым көрсеткіштердің нысаналы мәндерінің өзгеру серпінін жоспарлы мәндермен салыстырады.

Малайзия. 2009 жылы Мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін басқару және нәтижесін қамтамасыз ету жөніндегі генттік құрылды. Жүйе 8 қадамдық PEMANOU BFR әдіснамасына негізделген. Оның негізгі функцияларының бірі негізгі көрсеткіштер жүйесі, Есептіліктің кең жүйесі, балдық бағалау, сондай-ақ сарапшыларды тарту арқылы мемлекеттік бағдарламалардың тиімділігін бағалау болып табылады. Сонымен қатар, жүйе негізінен мемлекеттік жобаларды іске асырудың тиімділігін бағалауға есептелген және мемлекеттік басқарудың барлық жүйесін қамтымайды. Жүйе үш санатты қамтиды: басқару, негізгі қызмет және тұтынушылармен жұмысты басқару және 6 балдық бағалау шкаласы: «қанағаттанарлықсыз»-дан «өте жақсы»-ға дейін.

Зерделенген халықаралық тәжірибенің, біздің ойымызша, тиімділікті бағалауда Есеп палатасы аудитінің нәтижелерін пайдалану бөлігіндегі АҚШ тәжірибесі, сондай-ақ Малайзияның осы бағалауға сарапшыларды тарту тәжірибесі біздің мемлекет үшін неғұрлым қолайлы болып табылады.

1.4 Мемлекеттік органдардың қызметін бағалау практикасын талдау

Зерттеу шеңберінде біз 2016-2019 жылдар аралығындағы «Мақсаттарға жету» бөлігіндегі жергілікті атқарушы органдар қызметінің тиімділігін бағалаудың қолданыстағы тәсілдері мен әдістерін қолдану тәжірибесін талдадық.

1.2-кестеден көріп отырғанымыздай, бағалаудың бірінші критерийі - мемлекеттік аудит және қаржылық бақылау органдарының бюджеттік даму бағдарламаларына жүргізген аудит нәтижелері бойынша бюджеттік және өзге де заңнама бұзушылықтарының болмауы.«Зерттеу, талдау және тиімділікті бағалау орталығы» ЖШС мәліметтері бойынша 2019 жылы жергілікті атқарушы органдардың бюджеттік даму бағдарламалары бойынша аудит 287443702,8 мың теңгені, 80 160 247,0 мың теңге (жалпы көлемнің 27,9%) сомасында бюджет қаражатын қамтыды, соның ішінде бюджеттің және басқа заңнама талаптарын бұза отырып пайдаланылған аудиторлық тексерумен қамтылған қаражат сомасы болды. Сол сияқты, 2018 жылы бұл көрсеткіштер 228 238 128,1 мың теңгені, 46 113 328,8 мың теңгені (20,2%) құрады.

²⁰Нагимова А. М. Өңірдегі өмір сүру сапасын арттыру факторы ретінде мемлекеттік басқару органдары қызметінің тиімділігі: бағалау және өлшеу мәселелері. – Қазан: Қазан. мем. ун-ті, 2009. – 188 б.

Анықталған бұзушылықтардың ең аз үлесі Алматы (0,002%), Павлодар (0,64), Ақтөбе (0,89%), Түркістан облыстары (2,03%) және Шымкент (9,32%) әкімдіктерінде тіркелді, ал ең үлкені анықталған бұзушылықтардың үлесі Солтүстік Қазақстан (76,42%), Қостанай (67,83%), Ақмола (48,85%) және Батыс Қазақстан облыстарының (44,87%) әкімдіктерінде байқалды²¹.

Екінші критерий 2-кестеге сәйкес бағаланады - Азаматтық бюджет жариялымдарының сапасы мен мазмұны. Бұл критерий 2020 жылы енгізілгенін атап өткен жөн, бірақ бағалаушы ұйымдар бұл критерийді 2019 жылдың соңында бағалай бастады, бұл жергілікті атқарушы органдардың көптеген сұрақтарын тудырды.

Бұл критерий бойынша төмен индикатор логикалық болды - орташа мән мүмкін болатын 2-ден 0,47 баллды құрады. Бекітілген талаптардың толық сәйкестігін 17 жергілікті атқарушы органнан 2-уі ғана қамтамасыз етті (Алматы және Солтүстік Қазақстан облыстарының әкімдіктері).

Үшінші критерий бойынша - жаңа бюджеттеу тәжірибесін қолдану (Халықтың қатысуымен әзірленетін бюджет) 2020 жылдан бастап енгізілді. Сондықтан аймақтардың есеп беру деректерінде бюджеттің жаңа практикасын енгізу туралы ақпарат жоқ, ал бағалау органдары жаңа бюджеттік практиканы енгізу жергілікті жерлерде мемлекеттік қаржыны басқаруға және бақылауға халықтың қатысуына бағытталған бюджеттік қатынастардың жаңа құралы ретінде қолданылмайтындығын көрсетеді.

Біздің ойымызша, осы екі критерийдің төмен бағасы 2019 жылға дейін тұрақты оң динамикаға ие болған аймақтардың жалпы балының төмендеуіне себеп болды (1.4-кесте).

1.4-кесте – 2016-2019 жылдар аралығындағы «Мақсаттарға жету» блогы бойынша жергілікті атқарушы орган жұмыстарының тиімділігін бағалау нәтижелері.

Аймақ	2016	2017	2018	2019	Серпіні
Нұр-Сұлтан	71,6	73,45	85,69	81,65	оң (2019 ж. қоспағанда)
Алматы	79,73	85,28	87,21	87,84	нық оң
Шымкент			83,08	79,66	айнымалы
Ақмола	64,53	63,43	66,1	65,15	айнымалы
Ақтөбе	68,42	70,52	82,87	81,43	оң (2019 ж. қоспағанда)
Алматы	56,26	70,59	74,26	80,37	нық оң
Атырау	64,65	70,41	84,75	63,56	оң (2019 ж. қоспағанда)
ШҚО	57,9	70, 57	82,8	84,21	нық оң
Жамбыл	69,52	68,34	7, 7,7	7, 4,10	айнымалы

²¹Бағалау блоктары аясында 2019 жылға арналған мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау нәтижелерін талдау. «Зерттеу, талдау және тиімділікті бағалау орталығы» ЖШС, Есеп комитеті. Нұр-Сұлтан қаласы. 2020 жыл.

БҚО	71,17	65,38	77,33	76,43	айнымалы
Қарағанды	66,2	65,12	72,1	74,74	нық оң
Қостанай	62,28	73,54	78,98	77,36	оң (2019 ж. қоспағанда)
Қызылорда	71,92	63,26	77,73	77,57	айнымалы
Маңғыстау	57,52	64,35	68,64	67,09	оң (2019 ж. қоспағанда)
Павлодар	58,61	70,79	79,6	79,43	оң (2019 ж. қоспағанда)
СҚО	68,57	65,51	65,61	64,74	айнымалы
Түркістан	73,31	70,57	78,12	78,39	оң (2017 ж. қоспағанда)

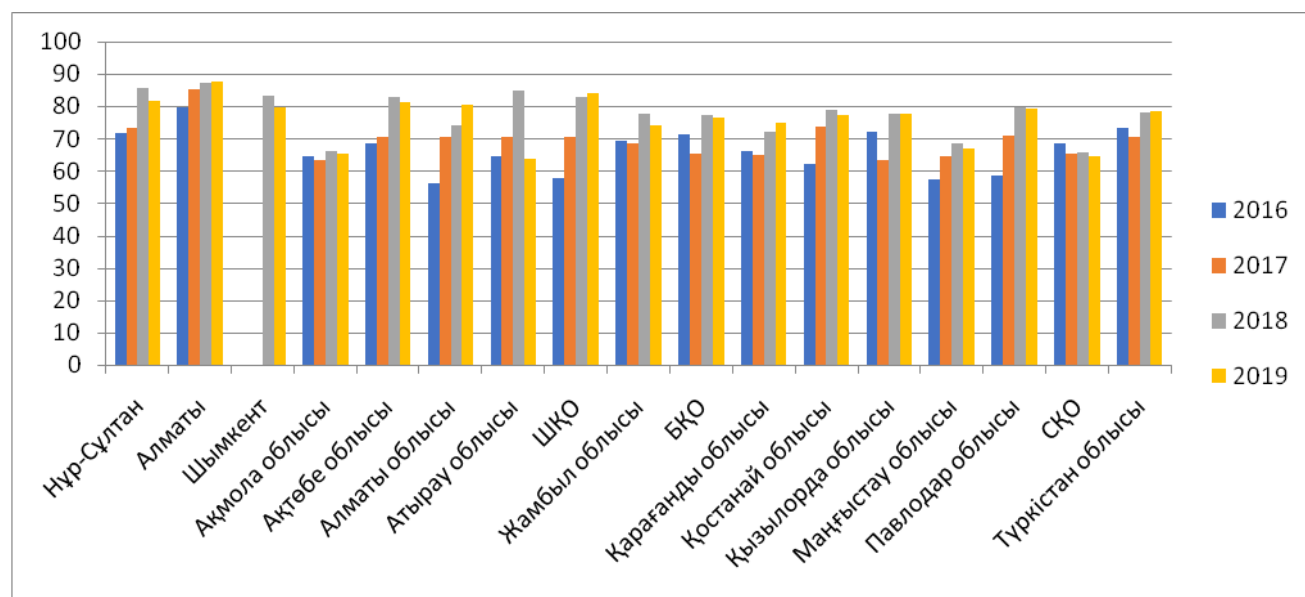
Дереккөз: «Зерттеу, талдау және тиімділікті бағалау орталығы» ЖШС, 2020 ж.
Ескерту: авторлармен құрастырылған

1.4-кестеден көріп отырғанымыздай, зерттеліп отырған кезеңде бірде-бір жергілікті атқарушы орган осы бөлімде жоғары тиімділікке қол жеткізген жоқ. 2016 жылы 16 облыстың ішінде тек 5 аймақ (Нұр-Сұлтан, Алматы, БҚО, Қызылорда және Түркістан облыстары) орташа тиімділік көрсетті, бұл 31,3% құрады. 2017 жылы бұл көрсеткіш 56,3% дейін өсті, ал 2018 жылы - 82,4%, 2019 жылы - 76,5% дейін төмендеді.

Бұл көрсеткіш бойынша барлық аймақтарды шартты түрде үш үлкен топқа бөлуге болады:

- 1) тұрақты оң динамикаға ие аймақтар (Алматы қаласы, Алматы, Шығыс Қазақстан, Қарағанды, Түркістан облыстары);
- 2) 2019 жылдан басқа жылдары оң динамикасы бар аймақтар (Нұр-Сұлтан қаласы, Ақтөбе, Атырау, Қостанай, Маңғыстау, Павлодар облыстары);
- 3) тұрақсыз динамикасы бар аймақтар (Шымкент, Ақмола, Жамбыл, Батыс Қазақстан, Қызылорда, Солтүстік Қазақстан облыстары).

Барлық зерттеу кезеңінде үш аймақ: Ақмола, Маңғыстау және Солтүстік Қазақстан (1.1-сурет) облыстары төмен тиімділікті көрсетеді.



Дереккөз: «Зерттеу, талдау және тиімділікті бағалау орталығы» ЖШС, 2020 ж.

Ескерту: авторлармен құрастырылған

1.1-сурет. Аймақтық аспект бойынша «Мақсаттарға жету» бөлігіндегі жергілікті атқарушы органдардың тиімділігін бағалау нәтижелері

Стратегиялық және бюджеттік компоненттер бойынша мақсаттарға қол жеткізуді талдау мыналарды көрсетті (1.5-кесте):

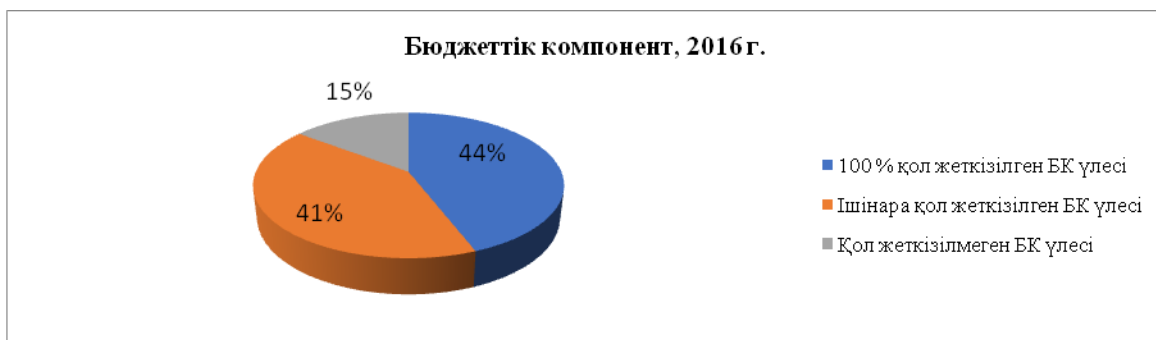
1.5-кесте – Бюджеттік және стратегиялық компоненттер бойынша жергілікті атқарушы органдардың тиімділігін бағалау нәтижелері

	<i>Бюджеттік компонент</i>	2016	2017	2018	2019
01.	Бюджеттік бағдарламалар саны	743	804	816	851
02.	Қаражатты игеру, %	99,4	98,9	99,5	99,4
03.	Бюджеттік бағдарламалардың нәтижелеріне қол жеткізудің орташа мәні,%	71,1	80,1	86,1	79,6
04.	Бюджеттік бағдарламаларды орындау тиімділігінің орташа мәні,%	71,7	81,1	86,8	80,1
05.	100% қол жеткізілген бюджеттік бағдарламалардың үлесі	44,1	50,5	59	54,8
06.	Ішінара қол жеткізілген бюджеттік бағдарламалардың үлесі	41,2	34	34,4	36,4
07.	Қол жеткізілмеген бюджеттік бағдарламалардың үлесі	14,7	15,5	6,6	8,8
	<i>Стратегиялық компоненті</i>				
01.	Жалпы мақсаттар	373	356	373	268
02.	Қол жеткізілді	200	195	230	138
03.	Ішінара қол жеткізілді	154	143	124	129
04.	Қол жеткізілмеді	0	0	1	1
05.	Есепке алынбады	19	18	18	0

Дереккөз: «Зерттеу, талдау және тиімділікті бағалау орталығы» ЖШС, 2020 ж.

Ескерту: авторлармен құрастырылған

Талданып отырған кезеңде бюджеттік бағдарламалар санының он динамикасы байқалады (1.5-кесте). Бюджет қаражатын игерудің жоғары пайызымен (99% -дан жоғары) бюджеттік бағдарламалардың үлесі ішінара қол жеткізілген және қол жеткізілмеген нәтижелері айтарлықтай жоғары болып қалады. Мәселен, мысалы, 2016 жылы бұл көрсеткіш 56% құрады, яғни 415 бюджеттік бағдарламаның нәтижелеріне толықтай қол жеткізілмеген, 2017 жылы бұл көрсеткіш 49,5% және 2018 жылы - 41%, 2019 жылы - 45% құрады (1.2-сурет).



Дереккөз: «Зерттеу, талдау және тиімділікті бағалау орталығы» ЖШС, 2020 ж.
Ескерту: авторлармен құрастырылған

1.2-сурет. 2016 және 2019 жылдарға арналған бюджеттік компонент бойынша жергілікті атқарушы органдардың тиімділігін бағалау нәтижелері.

Сарапшылардың пікірінше, бюджеттік бағдарламалардың тікелей нәтижелеріне қол жеткізбеудің себептері уақтылы қол қойылмауы, кейде актілердің болмауы, мемлекеттік сатып алудың белгіленген мерзімінде орындалмауы, шарттық міндеттемелердің орындалмауы²².

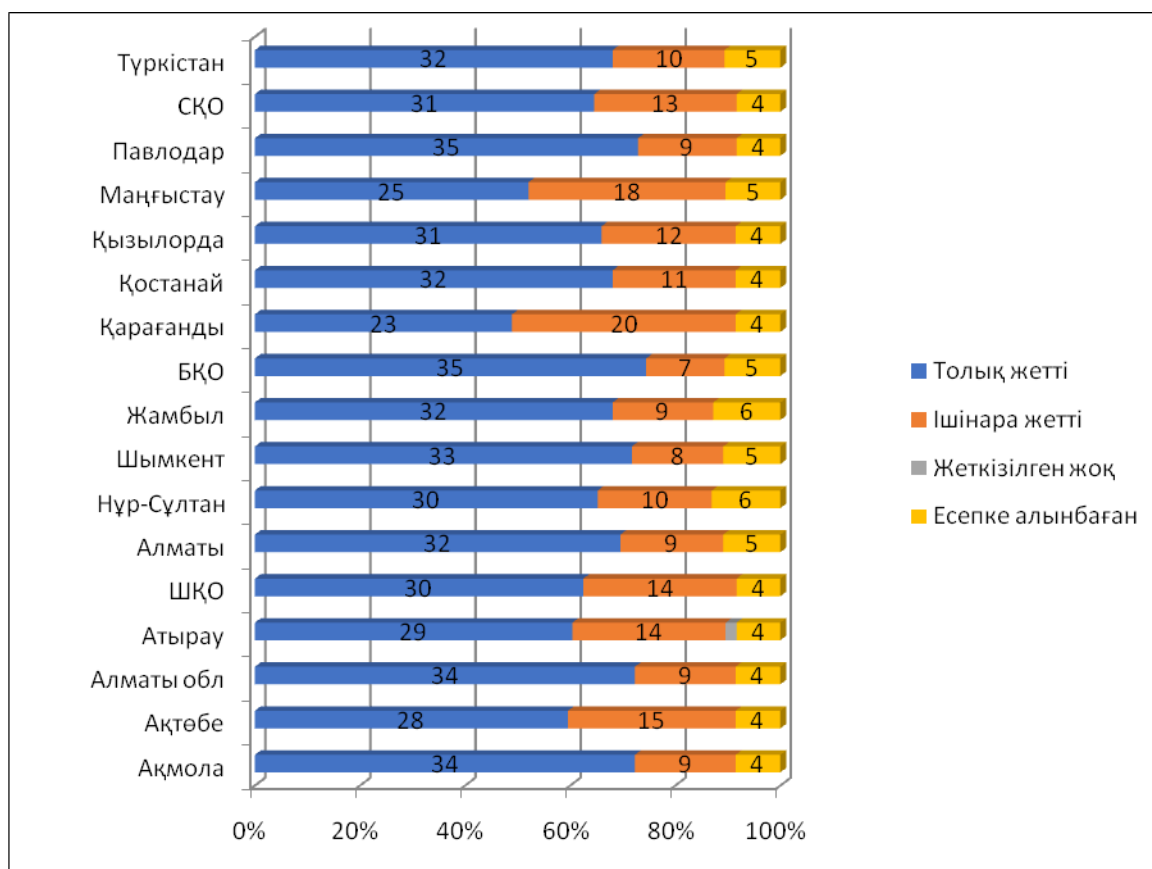
Сол кезеңдегі «Жергілікті атқарушы органдардың мақсаттарына қол жеткізу» блогының стратегиялық компонентінің бағалау нәтижелерін талдау көрсеткендей, оң динамика дегеніміз 2016 жылы 44% -дан 2019 жылы 55% -ға дейін қол жеткізілген мақсаттардың оң динамикасы.

2019 жылы жергілікті атқарушы органдарды жедел бағалау Көрсеткіштердің жаңа базалық тізбесі²³ бойынша жүргізілді, онда мақсатты индикаторлар саны 2 есеге азайтылды (81-ден 40-қа дейін). Алайда, «Зерттеу, талдау және тиімділікті бағалау орталығы» ЖШС мәліметтері бойынша, аймақтардағы мақсатты индикаторлар саны 46-дан 48-ге дейін ауытқиды (1.3-сурет). Сонымен қатар, бірде-бір аймақ мақсатты индикаторларға 100% қол жеткізгенін көрсете алмады, толықтай іске асырылған индикаторлардың ең көп үлесі Батыс Қазақстан облысына келеді - 47-ден 35-і (74,5%), Павлодар облысы - 48-ден 35 (73%), Ақмола облысы - 47-ден 34-і (72,3%) және Алматы облысы - 47-ден 34 (72,3%). Қол жеткізілмеген мақсатты индикаторлардың ең үлкен үлесі

²²www.bagalau.kz

²³Ұлттық экономика министрінің 2018 жылғы 19 желтоқсандағы No 104 бұйрығы

Маңғыстау облысына- 48-дің 23-іне (37,5%) және Қарағанды облысына- 47-дің 24-іне (42,5%) тиесілі²⁴.



Дереккөз: «Зерттеу, талдау және тиімділікті бағалау орталығы» ЖШС, 2020 ж.
Ескерту: авторлармен құрастырылған

1.3-сурет. 2019 жылғы аумақтарды дамыту бағдарламасының мақсатты индикаторларына қол жеткізуді талдау нәтижелері

Сарапшылар қол жеткізілмеген мақсатты индикаторлардың жоғары үлесін келесі себептермен түсіндіреді: біріншіден, аймақты дамыту бағдарламасын дайындайтын, мақсатты индикаторларды орындайтын және оларға қол жеткізетін қызметкерлер бұл мақсатты индикаторларды мүлдем басқаша түсінеді, екіншіден, көптеген мақсатты индикаторлараймақтық ерекшеліктерді ескермей орталық мемлекеттік органдарғатүседі.

Теріс тенденцияларға жоспарлау мен болжаудың мақсатты индикаторлар сапасының төмендігі жатады, мысалы есеп беру кезінде барлық мақсаттардың 5% ескерілмейді, қол жеткізілмеген мақсаттар үлесі 33-45% аралығында өзгереді, 33 мақсатты индикаторлар қатарынан 3 жыл жоспарланған мәндерге жете алмады (2016 ж., 2017 ж., 2018 ж), сондай-ақ жағымсыз тенденцияларға есептілік сапасының төмендігі, қаржылық тәртіптің төмен деңгейі, жергілікті

²⁴Бағалау блоктары аясында 2019 жылға арналған мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау нәтижелерін талдау. «Зерттеу, талдау және тиімділікті бағалау орталығы» ЖШС, Есеп комитеті. Нұр-Сұлтан қаласы. 2020 жыл.

атқарушы органдар мен мердігерлердің кәсіби деңгейінің жеткіліксіздігі жатады.

Сонымен қатар, сарапшылар аймақтық деңгейде аумақтарды дамыту бағдарламаларының кейбір индикаторлары аймақтың даму ерекшеліктеріне нашар бағытталғандығына, бюджет қаражатын игеру мен мақсатты индикаторларға қол жеткізу деңгейінің арасында байланыс жоқтығына назар аударады, яғни аумақтарды дамыту бағдарламалары мен тиісті бюджеттік бағдарламалардың мақсаттарына қол жеткізу арасындағы өзара байланыстың әдістемесін әзірлеу қажет.

Осылайша, жоғарыда аталған критерийлер бойынша республикадағы жергілікті атқарушы органдар қызметінің тиімділігін бағалау бюджеттік бағдарламалардың мақсаттары мен нәтижелік көрсеткіштеріне қол жеткізуде бірқатар проблемаларды анықтады:

1) бүкіл зерттеу кезеңінде тиімділіктің төмен деңгейін мына үш аймақ көрсетеді: Ақмола, Маңғыстау және Солтүстік Қазақстан облыстары;

2) ішінара қол жеткізілген және қол жеткізілмеген нәтижелердің бюджеттік бағдарламаларының үлесі айтарлықтай жоғары болып қалады (33-45%);

3) қорларды игеру мен нәтижеге қол жеткізу арасында алшақтық байқалады. Бөлінген қаражаттың 99% -дан астамынигеру кезінде даму бағдарламаларының жоспарланған тікелей нәтижелеріне қол жеткізу деңгейі - 79% құраса, ал бюджеттік бағдарламалардың орындалу тиімділігі 80% құрады;

4) бюджеттік бағдарламалардың сапасыз көрсеткіштерін қалыптастырудың жағымсыз тәжірибесі кең таралған (көрсеткіштердің сапасыз анықталуы, олардың өлшем бірліктері және прокат жобалары үшін аралық мәндердің болмауы, бұл тиісті қаржы жылына орындалған жұмыс көлемін бағалауға мүмкіндік береді). Жыл сайын жергілікті атқарушы органдардың бюджеттік даму бағдарламаларының 20-24% -дан астамында бағалау мүмкіндігі жоқ;

5) мақсатты индикаторларды жоспарлау мен болжау сапасының төмендігі;

6) жоспарланған мәндерге қол жеткізудің төмен деңгейі: 33 мақсатты индикаторлар қатарынан 3 жыл ішінде жоспарлы мәндерге жете алмады (2016-2018 ж.ж.), оның ішінде әлеуметтік салада (соңғы 2 жылда қатарынан 17 жергілікті атқарушы органдардың 11-і, әлеуметтік саланы дамытуға бағытталған (денсаулық сақтау, білім беру, мәдениет) 17-сі жоспарлы мәндерге жете алмады));

7) аймақтық деңгейде аумақтарды дамыту бағдарламаларының кейбір көрсеткіштері аймақтың даму ерекшеліктеріне нашар бағытталған, бюджет қаражатын игеру мен мақсатты индикаторларға қол жеткізу деңгейінің арасында байланыс жоқ;

8) есеп беру сапасының төмендігі;

9) қаржылық тәртіптің төмен деңгейі (аудитке түскен қаражаттың жалпы көлемінің 27,9% бюджеттік және басқа заңнаманы бұза отырып пайдаланылған);

10) жергілікті атқарушы органдар мен мердігерлердің кәсіби деңгейінің жеткіліксіздігі;

11) жергілікті атқарушы органдар қызметінің тиімділігін бағалау процесіне көптеген еңбек ресурстары тартылады.

Жоғарыда аталған мәселелерді шешуге арналған ұсыныстар:

1) Ақмола, Маңғыстау және Солтүстік Қазақстан облыстарының әкімдіктері мақсаттарға қол жеткізу тиімділігі деңгейін арттыру бойынша іс-шаралар жоспарын әзірлеу керек;

2) аумақтарды дамыту бағдарламалары мен тиісті бюджеттік бағдарламалардың мақсаттарына қол жеткізу арасындағы өзара байланыстың әдістемесін әзірлеу керек;

3) жергілікті атқарушы органдардың мақсатты индикаторларын жоспарлау және болжау кезінде Ұлттық экономика министрлігінің 2018 жылғы 19 желтоқсандағы № 104 бұйрығын басшылыққа алу керек;

4) аумақтарды дамыту бағдарламаларын іске асыру туралы есепті дайындау кезінде Көрсеткіштердің негізгі тізімімен реттелетін ақпарат көздерін пайдалану керек;

5) жергілікті атқарушы органдар мен мердігерлердің кәсібилігін арттыру үшін Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясындағы біліктілікті арттыру семинарларында оқытуды жоспарлау (Академия және оның филиалдары үшін, «Мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау» 40 сағаттық семинарды жоспарлау);

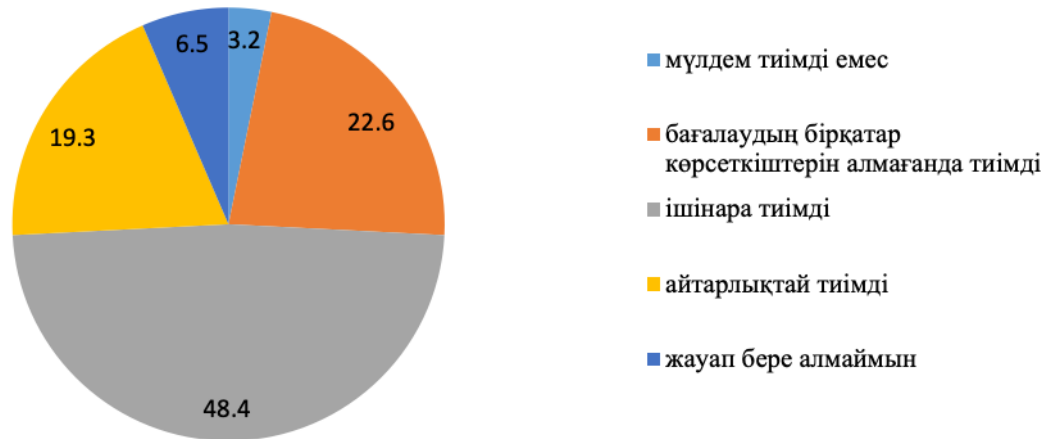
б) мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау процесінің ресурстық қамтамасыз етілуін оңтайландыру үшін жобалық менеджментті, атап айтқанда, кросс-платформаны (EasyProject) пайдалану қажет.

Жергілікті атқарушы органдар қызметінің тиімділігін бағалауды сапалы жетілдірілген критерийлер мен индикаторларды анықтау мақсатында біз сараптамалық сұхбат өткіздік. Мақсатқа ашық сұрақтардың таралуы бар сауалнаманы әзірлеу және оның негізінде сарапшылармен сұхбат жүргізу арқылы қол жеткізілді, бұл әкімшілік мемлекеттік қызметшілер мен мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау жүйесі, сондай-ақ оны жетілдіру бойынша ұсыныстар мен жана мүмкіндіктердің бағыттарын анықтауға мүмкіндік берді.

Сараптамалық сауалнамаға 31 сарапшы қатысты, оның ішінде 15 орталық мемлекеттік органдардың өкілдері және 16 жергілікті атқарушы органдардың өкілдері. «Мақсаттарға жету» блогы бойынша сарапшылар 5 сұрақ бойынша жауап алды:

1. Орталық мемлекеттік және жергілікті атқарушы органдардың жылдық қызметін бағалаудың қазіргі жүйесі қаншалықты тиімді?

Бұл сұраққа жауаптардың таралуы 1.4-суретте көрсетілген.



Ескерту: авторлармен құрастырылған

1.4-сурет. Мемлекеттік органдарды бағалау жүйесінің тиімділік дәрежесі, %

1.4-суреттен көріп отырғанымыздай, респонденттердің тек 19,3% -ы қолданыстағы бағалау жүйесін тиімді деп санайды; көптеген сарапшылар (71%) жүйені жетілдіруді қажет деп санайды. Қазіргі бағалау жүйесінің тиімділігі туралы сұраққа жауап берген кезде мамандар айтқан пікірлерді талдау бірқатар ескертулерді бөліп көрсетуге мүмкіндік берді. Оларға сандық көрсеткіштерге қол жеткізуге, формализмге, бағалау процестерінде ашықтықтың болмауына, бағалау нәтижелері бойынша әлсіз ұйымдастырушылық шаралар (сыйақылар, жазалар) жатады.

Ұсыныстардың ішінде сарапшылар тәуелсіз бағалау, ішкі аудит қызметі мен салық органдарының қатысуымен статистикалық деректерді нақты көрініспен сәйкестендіру биг-дата талдауын жаңарту, жаңа шындықтарды, оның ішінде коронавирус пандемиясын ескере отырып, әдістемені жетілдіру қажеттілігін атап өтті.

2. Сіздің мемлекеттік органда бюджеттік және басқа заңнамаларда қандай жиі бұзушылықтар анықталды?

Нәтижесінде сұхбаттасқан сарапшылардың 64,5% -ы процедуралық сипаттағы бұзушылықтар бар деп жауап берді, 25,8% -ы мемлекеттік сатып алу заңнамасын бұзушылықтар бар деп санайды, 12,9% -ы қаржылық есептілік заңнамасын бұзушылықтарды тіркейді, 6,4% -ы қаржылық бұзушылықтарды және 3,2% - есеп заңнамасын бұзуды атап өтеді.

Сарапшылар қаржылық бұзушылықтар мен қаржылық есептіліктің себептерін бюджеттің тиімсіз жоспарлануынан, жоспарланбаған шығындардан, кадрлардың ауысуынан, әкімдіктің құрылымдық бөлімшелерінің жекелеген басшыларының әлсіз қаржылық құзыреттілігінен, сондай-ақ бюджеттік бағдарламалар әкімшілерінің бюджет қаражатын игеруге деген ұмтылысынан көреді.

Респонденттер процедуралық бұзушылықтарды шарттық міндеттемелерді тиісінше орындамау, қызмет көрсету мерзімдерін бұзумен түсіндіреді. Тапсырыс берушімен ресми келісусіз қызметтердің бір бөлігін жеткізушінің субмердігерліктің мысалы келтірілген.

Респонденттер мемлекеттік сатып алу туралы заңнаманың бұзылуын мемлекеттік сатып алу туралы заңның жетілмегендігімен, осы саланы шамадан тыс реттеумен байланыстырады, оны іске асыруда да, түсінуде де қиындық тудыруда.

3. Сіз уәкілетті органдарға сіздің мемлекеттік орган жұмысының тиімділігін бағалау туралы ақпарат дайындағанда қандай қиындықтарға тап боласыз?

Бұл сұрақтың жауаптары келесідей болды: сарапшылардың 29% -ы ақпарат дайындауда қиындықтарға тап болған жоқ, 25,8% -ы жауап беруге қиналды. Қалған 45,8%-ы қиындықтар әртүрлі блоктар бойынша бағалау әдістемесінің жиі өзгеруін, процестердің автоматтандырылмағандығын, жергілікті және орталық салалық мемлекеттік органдардың мәліметтеріндегі сәйкессіздіктерді, үлкен жұмыс үрдісін, бағалауды жүргізетін қызметкерлердің процестерді түсінбеуін атап өтті.

4. Стратегиялық жоспарлардың/ аумақтарды дамыту бағдарламаларының мақсаттарына жетудегі тиімділіктің төмен деңгейінің басты себебі неде?

Сұхбаттасушылардың жауаптары негізінде стратегиялық жоспарларды іске асырудың тиімділігін төмендетудің алғышарттарын тудыратын келесі себептер бар деген қорытындыға келдік.

Біріншіден, сапасыз, тиімсіз жоспарлау, формальды көрсеткіштер, жиі түзетулер, олардың мәндерін бағаламау және тұтастай алғанда, бүкіл мемлекеттік жоспарлау жүйесінің форматын өзгертуді талап етеді. Экономикалық тәуекелдер, нарық конъюнктурасы ескерілмейді, нәтижесінде бюджеттік бағдарламаларды қаржыландырудың қысқаруы орын алып, жоспарларды түзетуге әкеледі. Көрсеткіштердің негізгі тізімі орталық деңгейде құрылады және көбінесе жергілікті деңгейдегі әлеуметтік-экономикалық сипаттамалар ескерілмейді. Көрсеткіштерді анықтау кезінде top-down әдісі көрсеткіштердің қалай орындалуы керек және оны іске асыруға қанша ойыншы қатысады деген сұрақтарды әрдайым ескере бермейді.

Екіншіден, түпкі мақсаттың стратегиялық жоспарларын әзірлеуші және орындаушы қызметкерлері әр түрлі түсінікке ие, нәтижесінде тапсырыстардың орындалу сапасы зардап шегеді, бірінші басшылардың жауапсыздығы;

Үшіншіден, заңнамалық базаның жетілмегендігі. Мысалы, жергілікті атқарушы органдардың қызметін бағалауға жергілікті атқарушы органдардың қызметіне толық тәуелді емес көрсеткіштер әсер етеді. Сонымен қатар, бағалау шкаласы қайта қарауды қажет етеді. Қолданыстағы шкала бойынша көрсеткіштердің 30% -ға жетпегеннен гөрі 26% -ға артық орындалуы өрескел бұзушылық болып табылады.

Төртіншіден, жекелеген қызметкерлердің құзыреттілігінің төмендігі, кадрлардың ауысуы, қызметкерлердің, бірінші кезекте менеджерлердің қызығушылығы мен ынтасының болмауы.

Бесіншіден, жоспарларды іске асырудың мемлекеттік органдар арасындағы өзара іс-қимыл тиімділігіне тәуелділігі. Негізінен стратегиялық мақсаттар көп факторлы болып табылады және олардың орындалуы бір мемлекеттік органға тәуелді емес, көбіне бірнеше мемлекеттік органдардың өзара іс-қимылына байланысты.

Мысалы, өмір сүру ұзақтығы медицина сапасына (Денсаулық сақтау министрлігі.) ғана емес, сонымен қатар адамдардың өмір сүру деңгейіне де (Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігі, Ұлттық экономика министрлігі, жергілікті атқарушы органдар), тамақ пен судың сапасына (Ауылшаруашылық министрлігі), экологияға (Энергетика министрлігі), адамдардың физикалық және психологиялық денсаулығына (Мәдениет және спорт министрлігі) байланысты және т.б. Мемлекеттік органдарға өз құзырынан тыс болғандықтан, мақсатқа жету үшін құзыреттер мен ресурстар жетіспейді.

Стратегиялық мақсаттарға жетуді модельдеуді, әр мақсаттың компоненттерін анықтап, оларды жеке бағыт пен салаға бөлуді үйрену керек. Осы жағдайда ғана мемлекеттік органдар өз мақсаттарына қол жеткізе алады.

5. «Мақсаттарға қол жеткізу» блогы бойынша бағалау әдістемесінде нені өзгерткіңіз келеді?

Сарапшылар бағалау жүргізілетін көрсеткіштер тізімін қайта қараудың орындылығын атап өтті, жетістікке жету және асыра орындау үшін бағалау шкаласын жақсарту қажет.

Сондай-ақ, «Стратегиялық жоспардың мақсатына жетудегі бюджеттік бағдарламаларды іске асырудың тиімділігі» критерийі бойынша бағалау мемлекеттік органдардың бюджеттік бағдарламалар көрсеткіштеріне жетуіне толықтай ынталандырмайтындығы атап өтілген. Мысалы, егер 75% нәтижеге қол жеткізілсе, ал қаражат 63% -ға жұмсалса, тиімділік коэффициенті 1,2 құрайды, яғни нәтиже 100% болғанда және қаражат 84,5% игерілген кездегідей болады.

Сарапшылар теріс динамикаға ие көрсеткіштерді (өлім, халықтың қауіпсіздігі және т.б.) асыра орындағаны үшін шегерімдерді алып тастауды ұсынады, өйткені бұл көрсеткіштерді болжау қиын және олардың артық орындалуы әлеуметтік-экономикалық дамуда тек оң әсер етеді.

Мақсаттарға қол жеткізудің тиімділігін бағалау Әдістемесіне сәйкес мақсаттарға жету блогы бойынша жедел бағалауды келесі мемлекеттік органдар жүзеге асырады:

Қазақстан Республикасы Премьер-Министрінің Кеңсесі;

Қаржы министрлігі;

Есеп комитеті (2020 жылдан бастап);

Ұлттық экономика министрлігі (2020 жылға дейін).

«Мақсаттарға қол жеткізу» блогы бойынша жедел бағалауға уәкілетті органдар жүйесі 1.6-кестеде келтірілген.

1.6-кесте - «Мақсаттарға қол жеткізу» блогы бойынша жедел бағалауға уәкілетті органдар жүйесі

	Мемлекеттік органның атауы	Қызметтері	Өкілеттілік
	ҚР Премьер-Министрінің Кеңесі		бюджетті атқару жөніндегі уәкілетті орган қызметінің тиімділігін жедел бағалау
	Есеп комитеті*		аумақтарды дамыту бағдарламаларының мақсаттарына жетудегі мемлекеттік органдардың тиімділігін бағалау
	Қаржы министрлігі	бюджетті игеру жөніндегі уәкілетті орган	жергілікті атқарушы органдардың Азаматтық бюджеті жарияланымдарының сапасы мен мазмұны, жергілікті атқарушы органдардың бюджеттеудің жаңа практикасын (халықтың қатысуымен әзірленетін бюджет) пайдалануды бағалау, сондай-ақ бюджеттік бағдарламалардың іске асырылуы туралы жергілікті атқарушы органдардың есептік деректерін қайта қарау
	Ұлттық экономика министрлігі **		аумақтарды дамыту бағдарламаларының жергілікті атқарушы органдардың мақсаттарына жетудегі тиімділігін бағалау

* 2020 жылдан бастап

** 2020 жылға дейін

Ескерту: авторлармен құрастырылған

Бұл ретте ОМО мақсаттарына, стратегиялық жоспарларына және аумақтарды дамыту бағдарламаларына қол жеткізуді бағалауды есеп комитетінің өзі емес, есеп комитетінің "зерттеу, талдау және тиімділікті бағалау орталығы" ЖШС 2020 жылдан бастап жүзеге асырады.

Жоғарыда көрсетілген орталық ОМО және ЖАО қызметін бағалау кезінде тиімділік аудитінің, мемлекеттік бағдарламаларды іске асыру тиімділігін бағалаудың нәтижелерін нашар пайдаланды.

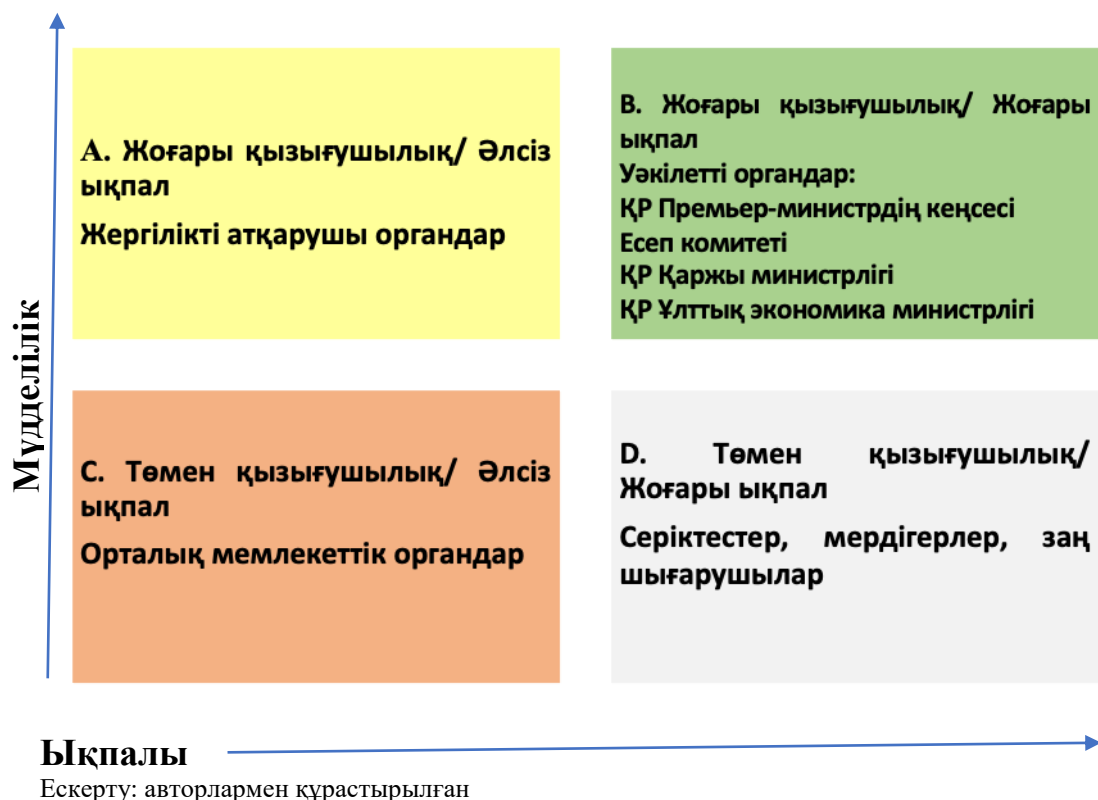
Жергілікті атқарушы органдардың қызметін жедел бағалаудың тиісті мәселелеріне ықпал ету дәрежесі мен мүдделі тараптардың қызығушылық деңгейін анықтау үшін біз MatrixImportant / Influence әдісін²⁵ қолдандық. Бұл әрбір мүдделі тараптың маңыздылығы мен әсерін түсінуге мүмкіндік береді.

Осы әдіске сәйкес барлық мүдделі тараптар 1.5-суретте көрсетілген төрт негізгі топқа бөлінеді.

²⁵Tool 12: Stakeholder Analysis: Importance/Influence Matrix

//URL:http://www.mspsguide.org/sites/default/files/tool/12msp_tools_importance_influence_matrix_12.pdf

Stakeholder Matrices – Guidelines // URL: https://www.dors.it/public/ar54/20!!_Stakeholder_Matrices-Guidelines.pdf



1.5-сурет. «Мақсатқа жету» блогы бойынша MatrixImportant/Influence

Жоғарыда айтылғандарды қорытындылай келе, жергілікті атқарушы органдар қызметінің тиімділігін бағалау процесіне Қазақстан Республикасы Премьер-Министрі Кеңсесінің, Қаржы министрлігінің, Есеп комитетінің, Ұлттық экономика министрлігінің қызметкерлері еңбек ресурстарының көп мөлшері тартылған деп айтуға болады.

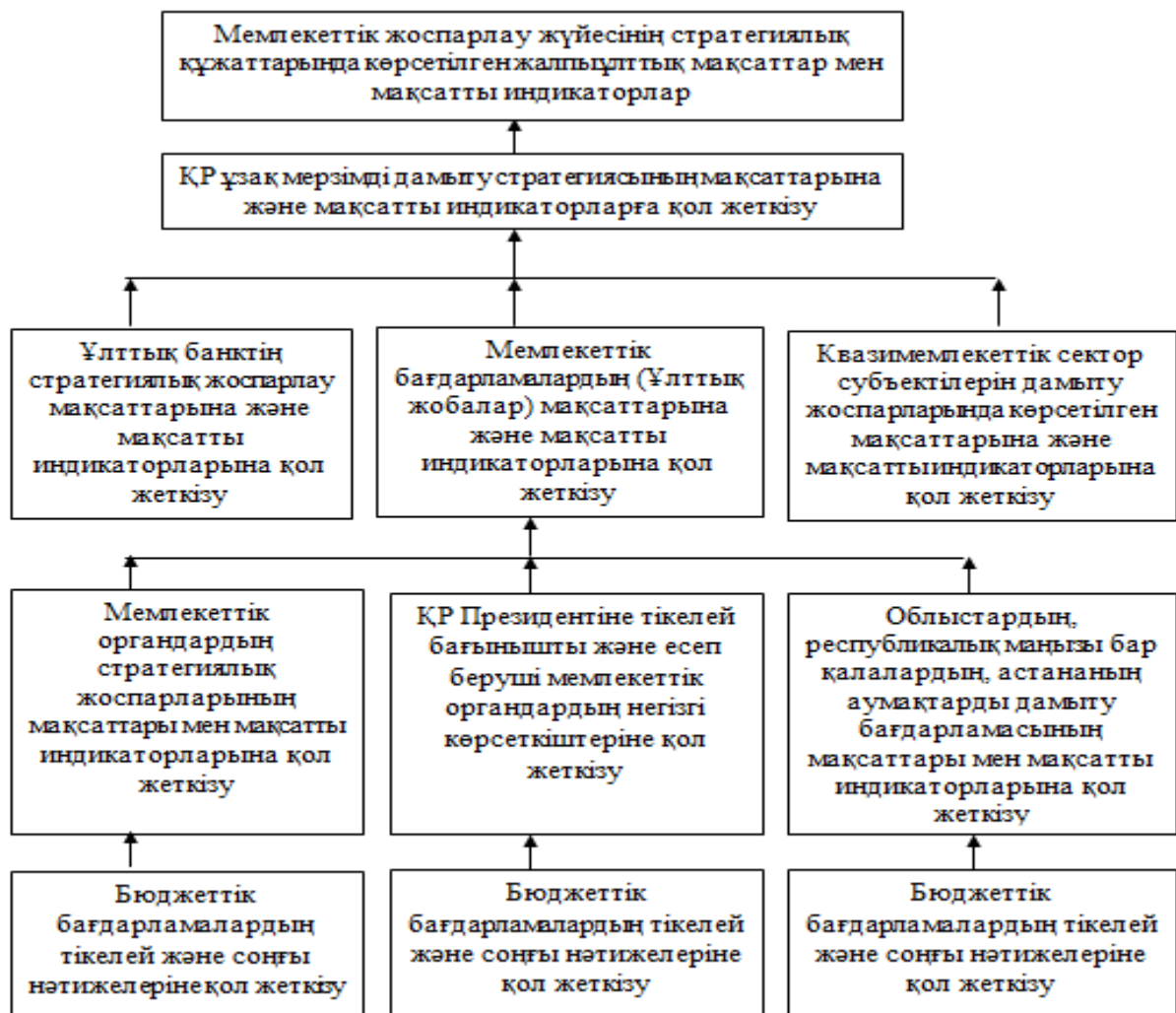
Біздің ойымызша, мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау процесінің ресурстық қамтамасыз етілуін оңтайландыру үшін жобалық менеджментті қолдану қажет, атап айтқанда, кросс-платформаны (EasyProject) қолдану қажет.

«ProblemTree»²⁶ әдісін қолдана отырып, «Мақсаттарға қол жеткізу» блогындағы мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау проблемаларына шолу негізгі себептері мен олардың маңызды салдарын анықтау арқылы құрастырылды (1.6-сурет).

²⁶Problem and Objective Tree Analysis // URL: https://www.measureevaluation.org/resources/training/capacity-building-resources/basic-me-concepts-portuguese/problem_tree.pdf

STEP UP Glasgow – Problem-Solution Tree Analysis Guidebook.pdf // URL:

<https://www.stepupsmartcities.eu/Portals/51/Tools%20and%20Resources/Training/STEP%20UP%20Glasgow%20-%20Problem-Solution%20Tree%20Analysis%20Guidebook.pdf>

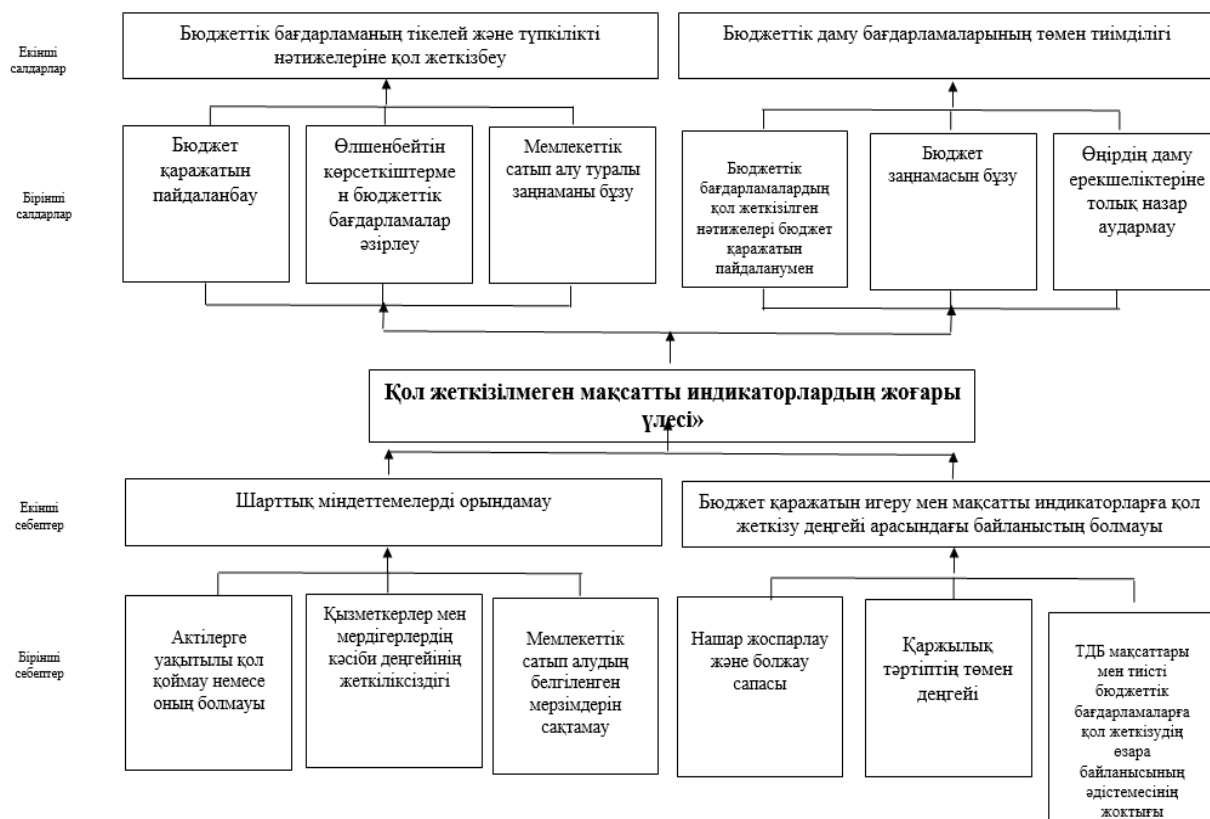


Ескерту: авторлармен құрастырылған

1.6-сурет. Орталық мемлекеттік органдар үшін «Мақсаттарға жету» блогы үшін проблемалар ағашы

Мақсаттар ағашында көрсетілген бағыттар бойынша мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалауды әдістемелік қолдау оны жүйелі түрде құруды және республикада кезең-кезеңімен әзірлеуді және енгізуді талап етеді. Сондықтан, осы мәселелер бойынша зерттеулер кезең-кезеңімен жүргізіліп, басым тақырыптар анықталуы қажет.

Мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау орталығының (www.bagalau.kz) деректері жергілікті атқарушы органдар үшін «ProblemTree» құрылысын салу көзі ретінде пайдаланылғанын атап өткен жөн.



Ескерту: авторлармен құрастырылған

1.7-сурет. Жергілікті атқарушы органдар үшін «Мақсаттарға жету» блогы бойынша проблемалық ағаш

1.7-суреттен көріп отырғанымыздай, біз талдау нәтижелері негізінде жергілікті атқарушы органдардың «Қол жеткізілмеген мақсатты индикаторлардың жоғары үлесі» атты негізгі проблемасын анықтадық, аумақтарды дамытудың бюджеттік бағдарламасын іске асырудың тиімділігіне, бюджетті дамыту бағдарламасының тікелей және түпкілікті нәтижелеріне қол жеткізуге әсер ететін бастапқы және қайталама себептерді анықтадық. Тиісінше, бұл себептер мақсаттарға қол жеткізу тиімділігінің жағымсыз салдарын тудырады.

1.5 Бағалау әдістемесінің көрсеткіштері мен критерийлерін талдау

Орталық мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау критерийлері мен көрсеткіштері келесідей бағыттар бойынша айқындалған:

1. Стратегиялық жоспардың мақсатына қол жеткізу.
2. Стратегиялық жоспардың мақсатына қол жеткізуде бюджеттік бағдарламалардың орындалу тиімділігі.
3. Стратегиялық жоспардың мақсатының бюджеттік бағдарламалармен өзара байланысы.
4. Азаматтық бюджет басылымының сапасы және қамтамасыз етілуі.

Атқарушы органдардың қызметін бағалауға қажетті критерийлер мен көрсеткіштер келесі бағыттар бойынша айқындалған:

1. Аумақтарды дамыту бағдарламаларының мақсатына қол жеткізу
2. Бюджеттік даму бағдарламаларын тексеру қорытындылары бойынша бюджет заңнамасын бұзушылықтың болмауы
3. Бюджеттік даму бағдарламаларының тікелей нәтижелеріне қол жеткізу.
4. Бюджеттік бағдарламалардың атқарылу тиімділігі.
5. Азаматтық бюджеттің басылымдарының сапасы мен мазмұны.
6. Бюджетті бөлудің жаңа тәжірибелерін қолдану.

Аталған категориялар мен параметрлерде ең алдымен орталық мемлекеттік органдар мен жергілікті атқару органдарының ағымдағы бюджеттік бағдарламаларының көрсеткіштері жоқ. Республикада жалпы республикалық бюджеттің ағымдағы шығындарының үлесі 75% астам, ал жергілікті бюджетте 80% астам. Егер біз осы бюджеттік бағдарламалар бойынша бюджет қаражатын пайдаланудың тиімділігін бағаламайтын болсақ, онда орталық мемлекеттік органдардың стратегиялық жоспарының мақсаттары мен нысаналы индикаторларына қол жеткізуге және республикада аумақты дамыту бағдарламаларының мақсаттарына қол жеткізуге бюджет қаражатының әсерін қалай бағалауға болады?

Сондықтан, біздің ойымызша, әдістемеде ағымдағы бюджеттік бағдарламалар мен дамуға арналған бюджеттік бағдарламаларға қатысты критерийлер болуы қажет. Осы ретте, орталық мемлекеттік органдарға арналған осы критерийлерді анықтау барысында олардың мемлекеттік бағдарламаларды жүзеге асыруға, сондай-ақ, Қазақстан Республикасының алдағы он жылға қойған стратегиялық жоспарын жүзеге асыруға қатысуын есепке алу қажет. Осындай тәсілдің негізінде осы мемлекеттік органдардың мемлекет экономикасын, экономиканың жеке саласын дамытуға ықпалын объективті түрде бағалауға болады.

Жергілікті атқарушы органдар үшін өздерінің мемлекеттік бағдарламаларға қатысу деңгейін есепке алу қажет.

Есептік комитет пен Қаржы Министрлігі әзірлеген «Мақсатқа қол жеткізу» блогы бойынша операциялық бағалау Әдістемесінде орталық мемлекеттік органдар мен жергілікті атқарушы органдардың экономиканың жекелеген саласының (аясының), ел экономикасының дамуына ықпалын бағалау критерийлері мен көрсеткіштері жоқ. Ағымдағы әдістемеде мақсатқа қол жеткізуді бағалау үшін келесі көрсеткіштер қолданылады: бюджетті есепке алмай және есепке ала отырып қол жеткізілген мақсаттар саны, бюджетті есепке алмай қол жеткізілмеген мақсаттар саны, сондай-ақ стратегиялық жоспардың тиісті мақсатына қол жеткізуге бағытталған нысаналы индикаторлардың орташа саны.

Өз кезегінде, нысаналы индикаторларға қол жеткізу келесі көрсеткіштердің негізінде бағаланады: қол жеткізілген нысаналы индикаторлардың саны, жартылай қол жеткізілген нысаналы индикаторлар, қол

жеткізілмеген нысаналы индикаторлар, сондай-ақ, есепке алынбаған нысаналы индикаторлар.

Осы көрсеткіштерге жасалған анализ көрсетіп отырғандай, орталық мемлекеттік органдарда қойылған мақсатқа қол жеткізуге бағытталған нысаналы индикаторлардың орташа саны бір мемлекеттік органда 1,8, ал басқасында 10,2. Бұдан бөлек, 6 орталық мемлекеттік органда есепке алынбаған нысаналы индикаторлардың үлес салмағы 0% құрайды, ал ЦДИАӨМ-да 50% және ҰЭМ-де 44% құрайды. Осы екі органның "мақсаттарға қол жеткізу" блогы бойынша 2019 жылғы рейтингтері тиісінше 90,1 және 94 баллды құрады. Білім және Ғылым министрлігінің, сондай-ақ Еңбек және Әлеуметтік қорғау министрлігінің рейтингілері нысаналы индикаторларды толық есепке алғанда тиісінше 80,9 және 89,3 баллды құрады. Көрсетілген фактілердің барлығы бір мақсатқа жетуге бағытталған нысаналы индикаторлардың саны аз болған сайын, және есепке алынбаған нысаналы индикаторлардың саны көп болған сайын орталық мемлекеттік органдардың «мақсатқа қол жеткізу» блогы бойынша баллы жоғарылай беретінін көрсетеді. Бір мақсатқа қол жеткізуге бағытталған нысаналы индикаторлар және есепке алынбаған нысаналы индикаторлар стратегиялық жоспардың мақсаттарына қол жеткізу коэффициентін есептегенде ескерілмейді, алайда көрсеткіштерді асыра орындау фактілері, жоспарлы мәндерді төмендету жағына түзету фактілері, өткен жылмен салыстырғанда нысаналы индикаторлардың нақты мәндерінде оң серпіннің болмауы фактілері ескеріледі.

Стратегиялық жоспардың мақсаттарына қол жеткізуге бағытталған бюджеттік бағдарламаларды орындаудың тиімділігі бюджеттік бағдарламалардың нәтижеге қол жеткізуінің негізінде бағаланады. 2019 жылы 223 бюджеттік бағдарламаның 74 немесе 78,02%-ы орындалды. Осыған қарамастан, бюджет қаржысының 99,94%-ы игерілгені белгілі. Бұл фактілер, бүгінгі күнде бюджеттік бағдарламалардың тиімділігін есептеу кезінде тікелей және түпкі нәтижелерге қол жеткізуге емес, бюджет қаржысының игерілуіне көп мән берілетінін көрсетеді.

2019 жылы тікелей нәтижелерге бюджеттік бағдарламалардың 947 немесе 93,48%-ы толық көлемде қол жеткізді, ал түпкі нәтижелерге бюджеттік бағдарламалардың 308 немесе 84,3%-ы қол жеткізді.

Аудиторлық іс-шаралардың нәтижелері бюджеттік даму бағдарламалары бойынша түпкілікті нәтижелер орындалмаған кезде тікелей нәтижелерге толық қол жеткізу жиі байқалатынын көрсетеді.

Демек, бюджет қаражатын пайдаланудың тиімділігін және олардың мультипликациялық әсерін арттыру үшін дамуға бағытталған бюджеттік бағдарламалар мен түпкі мақсаттарға қол жеткізудің тиімділігін басты критерийлер ретінде таныған жөн. Өз кезегінде, тікелей нәтижелер көбіне ағымдағы бюджеттік бағдарламаларға тән.

Атап өту керек, соңғы жылдары дебиторлық қарыз көлемі өсіп жатыр. Оның басты себебі аванстық төлемдердің жыл соңында аударылуы және бюджеттен орындалмаған жұмыстар мен көрсетілмеген қызметтерге қаржы

бөлінуі, бұлар тікелей және түпкі нәтижелерге қол жеткізуге ықпал етеді. Сондықтан, біздің ойымызша, дебиторлық берешектің қалыптасуы бюджеттік бағдарламалардың тиімділігін бағалау критерийлерінің бірі болуы керек.

Мақсаттарға қол жеткізудің бюджеттік бағдарламаларын орындау коэффициенттерін айқындау кезінде мақсаттардың сандық көрсеткіштері және қолданыстағы әдістеме бойынша есептелген бюджеттік бағдарламаларды орындау тиімділігінің коэффициенті пайдаланылды. Орталық мемлекеттік органдар бойынша мақсаттар мен нысаналы индикаторлардың бөлінісінде бюджеттік бағдарламалардың пайдаланылмаған мөлшерін бағалау кезінде бюджеттік бағдарламалар бойынша қаржылық және басқа да бұрмалаушылықтардың болмауы ескерілмеген. Мақсаттарға қол жеткізу нәтижелері мен бюджет қаражатын игеру арасында айырмашылық сақталып отыр, сондай-ақ бюджеттік бағдарламалар бойынша тікелей және түпкілікті нәтижелерге қол жеткізілмеген кезде де бюджеттің қаражатын толық игеру фактілері байқалады. Сәйкесінше, қолданыстағы әдістеменің критерийлері мен көрсеткіштері стратегиялық жоспардың мақсаттарына қол жеткізуде бюджеттік бағдарламаның орындалу тиімділігін кешенді және негізді түрде бағалауға мүмкіндік бермейді.

Осыған ұқсас көрініс бюджеттік бағдарламаларды жүзеге асырудың тиімділігі мен мақсаттарының өзара байланысына баға беру кезінде байқалады.

Орталық мемлекеттік органдардың Азаматтық бюджет жарияланымдарының сапасы мен мазмұны бойынша атқаратын қызметін бағалау Азаматтық бюджетке қарасты мемлекеттік органдардың ресми интернет ресурстарында жариялауға қойылатын талаптарды орындай отырып іске асырылады. Талаптар ҚР Қаржы министрлігінің бұйрығымен бекітілген Азаматтық бюджетті жасау және ұсыну ережелерімен анықталған.

Осылайша, осы бағыт бойынша орталық мемлекеттік органдардың тиімділігін бағалау үшін келесі көрсеткіштер қолданылады: пайыздық сәйкестік деңгейі және штрафтық баллдар.

Әдістемеді келесі көрсеткіштер бойынша штрафтық баллдар қарастырылған: дұрыс емес ақпарат, толық емес ақпарат, есептік ақпаратты уақтылы орналастырмау, бюджеттік бағдарлама нәтижелерінің көрсеткіштерін асыра орындау, нысаналы индикаторлар бойынша әдістемелер мен есептеулердің болмауы. Біздің ойымызша бұл көрсеткіштер стратегиялық жоспардың мақсаттары мен мақсаттық индикаторларын негізді және сапалы түрде анықтауға, түпкі нәтижеге бағдарланған бюджет қаражатын пайдаланудың тиімділігін арттыруға қауқарсыз.

Нәтижесінде бюджеттік бағдарламалардың нысаналы индикаторларын, тікелей және түпкілікті нәтижелерін жоспарлаудың сапасы төмен болады. Сондықтан қолданыстағы Әдістемеді көрсетілген барлық төрт бағыт бойынша орталық мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау өлшемдері мен көрсеткіштерін қайта қарау және толықтыру қажет.

Жергілікті атқарушы органдардың қызметі 6 бағыт бойынша бағаланады. Аумақтарды дамыту бағдарламасының өз мақсаттары мен нысаналы

индикаторларына қол жеткізуін бағалау үшін келесі көрсеткіштер пайдаланылды: аумақтарды дамыту бағдарламаларының (АДБ) жалпы мақсаттары және нысаналы индикаторлары, қол жеткізген мақсаттар және нысаналы индикаторлар, жартылай қол жеткізілген мақсаттар мен нысаналы индикаторлар, қол жетпеген мақсаттар мен нысаналы индикаторлар, есепке алынбаған мақсаттар мен нысаналы индикаторлар. Осылай бола тұра, АДБ мақсаттары мен нысаналы индикаторларына қол жеткізуін бағалау ҚР Ұлттық экономика министрлігі бекіткен жергілікті атқарушы органдарға арналған көрсеткіштер тізімі бойынша жүргізілді.

Бұл тізімде экономика, әлеуметтік сала және инфрақұрылым бойынша критерийлер мен көрсеткіштер келтірілген. Экономика бойынша 15 критерий, әлеуметтік сала бойынша, қоғамдық қауіпсіздің пен тәртіп сақтау көрсеткіштерін қоса алғанда – 18 критерий келтірілген. Инфрақұрылым бойынша 7 критерий келтірілген, оның ішінде экология мен жер ресурстары бойынша 3 көрсеткіш қамтылған.

Жергілікті атқару органдарының қызметін осы критерийлер бойынша бағалаудың нәтижесі бойынша, бір саланың ішінде жоспарлық көрсеткіштерге индикаторлар бойынша есептегенде 7 индикатор бойынша қол жеткізілмеді, ал басқа салада 20 индикатор бойынша мақсатқа қол жеткізілмеді. Басқа облыстармен салыстырғанда орындалмаған нысаналы индикаторлардың саны 2,5-3 есеге көп облыстар бағалау кезінде бірдей балл алған. Бұл фактілер жергілікті атқарушы органдардың тиімділігін бағалауда кемшіліктер болғанын айғақтайды. Сәйкесінше, олардың баллдарды есептеу кезінде қолданатын бағалау критерийлерін және штрафтық баллдарын қайта қарау керек.

Көптеген облыстарда инфрақұрылым бойынша критерийлер мен көрсеткіштер орындалған. Әсіресе, экология және жер ресурстары бойынша. Бұл бағыттағы базалық тізімде келесі көрсеткіштер қарастырылған: тұрмыстық қалдықтарды қайта өңдеу және кәдеге жарату үшін олардың түзілуіне экологиялық талаптар мен санитариялық қағидаларға сәйкес келетін қатты тұрмыстық қалдықтарды орналастыру объектілерінің үлесі, халықты сарқынды суларды тазартумен қамту. Көріп отырғанымыздай, жер ресурстары бойынша, көрсеткіштер қарастырылмаған. Осыған байланысты, біздің көзқарасымыз бойынша, экология және жер ресурстары бойынша критерийлерді республикадағы жаңа талаптарды есепке ала отырып қайта қарастырып толықтыру қажет.

Әдістемеді салықтық және салықтық емес түсімдердің өсу қарқынын, халықтың нақты кірістерінің индексін көрсету, қала және ауыл бойынша ажыратып қарастыру қажет.

Әлеуметтік сала бағыттары бойынша критерийлерді қайта қарастыру және пандемияны және экономиканың дамуын есепке ала отырып толықтыру.

Жергілікті атқару органдарының қызметін «Бағаланатын кезең уақытысында мемлекеттік аудит пен қаржылық бақылау органдарының даму бағдарламаларын тексеру қорытындылары бойынша бюджет және өзге де заңнаманы бұзушылықтардың болмауына» баға беру келесі көрсеткіштер

бойынша жүргізіледі: есептік кезеңді қамтитын тексерулердің саны; аудитпен қамтылған бюджеттік қаржының жалпы көлемі; бюджеттік және басқа да заңнамаларда анықталған бұзылушылықтар. Бұл көрсеткіштер бюджеттік қаражатты пайдалану тиімділігіне баға беру және қаржылық тәртіпті орнату үшін жеткіліксіз. Осыған байланысты, біздің ойымызша, осы критерийлер бойынша көрсеткіштерді қайта қарастырып, толықтыру қажет.

Бюджеттік даму бағдарламалары бойынша тікелей нәтижелерге қол жеткізу екі көрсеткіш бойынша жүзеге асырылады: «бюджеттік даму бағдарламасының тікелей нәтижелеріне қол жеткізу» және «бюджеттік бағдарламалардың нәтижелілігінің көрсеткіштерін жоспарлау сапасы».

Осы критерий бойынша бағалау үшін әрбір іс-шараның нақты қол жеткізілген көрсеткіштерінің саны және бюджеттік бағдарламалар көрсеткіштерінің жалпы саны пайдаланылады. Бұдан бөлек, бюджеттік бағдарламалар нәтижелілігінің көрсеткіштерін жоспарлау сапасы бойынша ақпарат, атап айтқанда, сапасыз көрсеткіштері бар бағдарламалар саны және олардың проценттік үлесі пайдаланылады.

Біздің ойымызша, даму бойынша бюджеттік бағдарламалардың түпкілікті нәтижесіне қол жеткізуге бағытталған критерийлер мен көрсеткіштерді қарастыру қажет.

Бюджеттік даму бағдарламаларын орындаудың тиімділігі тікелей нәтижелерге қол жеткізу және осы бюджеттік бағдарламалар бойынша бюджет қаражатын игеру негізінде айқындалады. Бұл ретте түпкілікті нәтижелерге қол жеткізу нәтижелері және осы бюджеттік бағдарламалар бойынша бұзушылықтардың болмауы ескерілмейді.

Жергілікті атқару органдары қызметінің тиімділігін бағалау Азаматтық бюджет мазмұнының жарияланымдарын орналастыру қағидаларына сәйкестігі туралы ақпараттың негізінде жүзеге асырылады.

Аймақтардың есептік деректеріне жасалған анализ аймақтарда бюджеттік қатынастардың жаңа құралы ретінде бюджеттеудің жаңа тәжірибелері қолданысқа енгізілмеген. Қазіргі уақытта осындай жұмысты тек Алматы қаласы әкімшілігі жүргізіп отыр, басқа аймақтарда жүргізілмейді. Нұр-Сұлтан қаласында жұмыс енді басталып келе жатыр.

Жергілікті атқару органдары қызметінің тиімділігін бағалау кезінде келесі көрсеткіштер бойынша штрафтық баллдар қолданылады: дұрыс емес ақпарат, толық емес ақпарат, есептік ақпараттың өз уақытында салынбауы, нысаналы индикаторлардың 25% артығымен орындалуы, бюджеттік бағдарламалардың тікелей нәтижелерінің көрсеткіштерін артығымен орындау.

Біздің ойымызша, штрафтық баллдарды анықтау кезінде На наш взгляд, при определении штрафных баллов, өңірлер бөлінісінде есепте ескерілмеген нысаналы индикаторлар санының көрсеткішін, сондай-ақ олардың жалпы санынан орындалмаған базалық көрсеткіштердің үлесін пайдалану орынды.

Бюджеттік бағдарламалардың сапасыз құрылуына да штрафтық баллдар қою қажет, сондай-ақ ағымдағы бюджеттік бағдарламалар және жеке

бюджеттік даму бағдарламаларындағы тікелей және түпкілікті нәтижелерді сапасыз айқындағаны үшін штрафтық баллдар орнату қажет.

Осылайша, орталық мемлекеттік органдар мен жергілікті атқарушы органдардың мақсатқа қол жеткізу блогы бойынша операциялық баға беру әдістемесінде де белгілі бір кемшіліктер бар. Сондықтан, орталық мемлекеттік және жергілікті атқарушы органдар қызметінің тиімділігін бағалау критерийлері мен көрсеткіштерін олардың қызметін бағалаудың барлық бағыттары бойынша қайта қарау және толықтыру қажет.

Жергілікті атқарушы органдардың қызметінің тиімділігін бағалау үшін қолданылатын базалық көрсеткіштер қайта қарастырылуы қажет және экономика, әлеуметтік сала, инфрақұрылым бағыттары бойынша толықтырылуы қажет. Осы ретте, коронавируске байланысты жағдайды ескеру қажет, сондай-ақ, мемлекет тарапынан қабылданып жатқан халықты, шағын және орта бизнесті қолдау шараларының тиімділігінің қаншалықты орынды екендігіне назар аудару қажет. Сәйкесінше, республикада орталық мемлекеттік органдар мен жергілікті атқарушы органдардың қызметінің тиімділігін бағалау тәсілі мен әдістемесі жүйелі түрде жасалуы қажет.

Тұжырымдар

Орталық мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалаудың «Мақсаттарға қол жеткізу» блогы бойынша тұжырымдар.

1.1 Нормативтік-құқықтық актілерді зерделеу ҚР Бюджет кодексінде орталық мемлекеттік органдардың қызметін бағалаудың негізгі бағыттары қарастырылғанын көрсетіп отыр. Алайда, орталық мемлекеттік органдардың мемлекеттік жоспарлау жүйесі құжаттарының мақсаттары мен нысаналы индикаторларын орындауға әсерін кешенді бағалау жүргізілмейді. Нәтижесінде стратегиялық жоспардың нысаналы индикаторлары мен көрсеткіштері кешенді түрде мемлекеттік бағдарламалардың нысаналы индикаторларына қол жеткізуге, 5 жылға арналған әлеуметтік-экономикалық даму болжамының көрсеткіштеріне, сондай-ақ 10 жылға арналған стратегиялық даму жоспарында көрсетілген жалпыұлттық нысаналы индикаторларға қол жеткізуге бағытталмаған.

1.2 Орталық органдардың қызметіне бағалау жүргізу практикасын талдау нысаналы индикаторлардың жоспарлы мәндерін төмендету практикасы жалғасып жатқанын көрсетуде. Бірқатар орталық мемлекеттік органдар алдыңғы кезеңдердегі көрсеткіштердің іс жүзінде асып кетуіне қарамастан, нысаналы индикаторлардың жоспарлы мәндерін бұрынғы деңгейде қалдыруда. Сол арқылы стратегиялық жоспарларды әзірлеу әдістемесінің талаптарын сақтамайды. Бұдан бөлек, жоғарыда көрсетілген әдістеменің талаптарына сәйкес келмейтін индикаторлар белгіленеді. Жеке индикаторлар бойынша есептеу әдістемесі жоқ.

1.3 Бюджеттік бағдарламалар көрсеткіштерін сапасыз әзірлеу проблемасы өзекті күйінде қалып отыр. Мәселен, 11 орталық мемлекеттік органның 16

бюджеттік бағдарламасында бюджеттік бағдарламалар көрсеткіштерінің стратегиялық жоспардың мақсаттарымен өзара байланысының жоқтығы атап өтілді. Мысалы, Білім және ғылым министрлігі бойынша жүргізілген бағалау негізінде 2019 жылы бюджеттік бағдарламалар көрсеткіштерінің (22) стратегиялық жоспардың нысаналы индикаторларымен өзара байланысы 29%-ды құрады. Бұл ретте, бюджеттік бағдарламалардың 46 түпкілікті нәтижесінен 14 көрсеткіш (30%) орындалмады, ал 157 тікелей нәтижеден 24 көрсеткіш (15%) орындалмады. Демек, тиімділікті бағалау, бюджеттік бағдарламаларды іске асыру критерийлері бюджет қаражатының түпкілікті нәтижелерге әсер етуінің нақты жағдайын көрсетпейді.

1.4 Есеп комитеті жүргізген бюджеттік бағдарламалар әкімшілері бөлінісінде тиімділік аудитінің нәтижелері нашар пайдаланылады. Кейбір шет елдерде, мәселен АҚШ-та, министрліктердің тиімділігін бағалау негізінен осы елдерде жүргізілген тиімділік аудитінің нәтижелері негізінде жүзеге асырылады.

Жергілікті атқарушы органдар қызметінің тиімділігін бағалаудың «Мақсатқа қол жеткізу» блогы бойынша тұжырымдар.

1) Аумақтарды дамыту бағдарламасының Өңірлерді дамытудың 2020 жылға дейінгі мемлекеттік бағдарламасының мақсаттары мен нысаналы индикаторларын орындауға, сондай-ақ басқа да мемлекеттік бағдарламалардың мақсаттары мен нысаналы индикаторларына әсерін бағалау жүргізілмейді.

2) Аумақтарды дамыту бағдарламасының мақсатына қол жеткізу тиімділігін бағалау үшін ҚР Ұлттық экономика министрінің 2019 жылғы 19 желтоқсандағы бұйрығымен бекітілген базалық көрсеткіштер пайдаланылды. Бұйрықпен экономиканың түрлі секторлары бойынша 40 базалық көрсеткіш айқындалды, осы бұйрық қабылданғанға дейін олардың саны 80 болды. Іс жүзінде облыстарда 7-ден 20-ға дейін базалық көрсеткіштер орындалмайды. Мысалы, Батыс Қазақстан облысында 7 базалық көрсеткіштің жоспарлы мәні орындалмаған, оның ішінде экономика бойынша - 2 көрсеткіш, әлеуметтік сала бойынша - 5 көрсеткіш. Қарағанды облысында 20 көрсеткіш орындалмаған, оның ішінде экономика бойынша - 9 көрсеткіш, әлеуметтік сала бойынша – 8 көрсеткіш, инфрақұрылым бойынша – 3 көрсеткіш. Бұл ретте мақсаттарға қол жеткізу бойынша осы салалардың түпкілікті балдары тиісінше 76,4 және 74,7 балды құрайды. Демек, ЖАО қызметінің тиімділігін бағалау үшін пайдаланылатын базалық көрсеткіштер тізбесін негіздеп айқындау өзекті проблема болып қала береді.

3) АДБ көрсеткіштері, нысаналы индикаторлары өңірлердің даму ерекшелігіне нашар бағдарланған, бюджет қаражатын игеру мен нысаналы индикаторларға қол жеткізу деңгейі арасында байланыс жоқ.

4) Өңірлерде әлеуметтік маңызы бар индикаторлар бойынша жоспарлы мәндерге қол жеткізудің төмен деңгейі байқалады. Мәселен, 17 ЖАО-ның 11-і соңғы екі жыл қатарынан әлеуметтік саланы дамытуға бағытталған 17 нысаналы индикатор бойынша жоспарлы мәндерге қол жеткізе алмай отыр.

5) Бюджеттік бағдарламалардың тікелей және түпкілікті нәтижелерін сапасыз қалыптастыру әлі де сақталуда. Есеп комитетінің бағалауы бойынша жыл сайын ЖАО-ның 20-24 бюджеттік даму бағдарламасы бойынша ауыспалы жобалар бойынша көрсеткіштердің, өлшем бірліктерінің сапасыз айқындалуына және аралық мәндердің болмауына байланысты бағалау жүргізу мүмкіндігі жоқ.

6) Өңірлер бойынша ағымдағы бюджеттік бағдарламалардың орындалу тиімділігін бағалау жүргізілмейді. Алайда, осы бағдарламалар бойынша шығындар көлемі жергілікті бюджеттер шығыстарында 70-тен 80%-ға дейін құрайды.

7) Квзимемлекеттік сектор субъектілерінің өңірлер экономикасының дамуына және АДБ мақсаттарына, нысаналы индикаторларына әсерін бағалау жүргізілмейді.

Ұсынымдар

«Мақсаттарға қол жеткізу» блогы бойынша орталық мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау жөніндегі әдістемені жетілдіру бойынша ұсынымдар:

1) Орталық мемлекеттік органдарды осы блок бойынша бағалау 7 критерий бойынша жүргізілуі тиіс. Қазіргі уақытта ол мынадай өлшемшарттар бойынша жүргізіледі: стратегиялық жоспардың мақсаттарына қол жеткізу, стратегиялық жоспардың мақсаттарына қол жеткізуде бюджеттік бағдарламаларды орындаудың тиімділігі, стратегиялық жоспардың мақсаттарының бюджеттік бағдарламалармен өзара байланысы, азаматтық бюджет жарияланымының сапасы мен мазмұны. Біз «орталық мемлекеттік органның стратегиялық жоспарының мақсаттары мен нысаналы индикаторларының мемлекеттік және үкіметтік бағдарламалардың (ұлттық жобалардың) мақсаттарымен және нысаналы индикаторларымен, сондай-ақ Қазақстан Республикасының 10 жылға арналған стратегиялық даму жоспарында көрсетілген жалпыұлттық нысаналы индикаторлармен өзара байланысы» және «РМК, акционерлік қоғамдар, ЖШС, ведомстволық бағынысты орталық органдардың оның стратегиялық жоспарының мақсаттары мен нысаналы индикаторларына әсері» жаңа өлшемшарттарын ұсынамыз. Бұдан бөлек, орталық мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау үшін Есеп комитеті әзірлеген және бекіткен бұзушылықтар сыныптауышына сәйкес «қаржылық, рәсімдік және басқа да бұзушылықтардың болмауы» өлшемшартын пайдаланған орынды. Бұл ретте мемлекеттік аудит нәтижелері бойынша анықталған қаржылық бұзушылықтар сомасы бюджетке өтелуге және мемлекеттік аудит және қаржылық бақылау органдарының ұйғарымдары, сот шешімі негізінде жұмыстарды орындау және қызметтерді көрсету, тауарларды жеткізу және есепке алу бойынша көрсету жолымен қалпына келтірілуге жатады. Осыған байланысты бұзушылықтардың жалпы сомасына бюджетке өтелген және қалпына келтірілген соманың үлесін көрсету қажет.

Мұның бәрі 4 деңгейден тұратын мақсаттарға қол жеткізуді бағалаудың жаңа тәсілін негіздеуге мүмкіндік береді:

- бюджеттік бағдарламалардың орындалу тиімділігін бағалау және ОМО ведомстволық бағынысты ұйымдарының оның мақсаттары мен нысаналы индикаторларына әсері.

- ОМО және АДБ мақсаттары мен нысаналы индикаторларына қол жеткізуді бағалау.

- ОМО Стратегиялық жоспарының мақсаты мен нысаналы индикаторларының мемлекеттік бағдарламалардың (ұлттық жобалардың) мақсаттары мен нысаналы индикаторларымен өзара байланысын бағалау.

- Стратегиялық жоспардың мақсаты мен нысаналы индикаторларының МЖС стратегиялық құжаттарында көрсетілген жалпыұлттық индикаторлармен өзара байланысын бағалау.

Бұл тәсіл, біздің ойымызша, 1.6-суретте көрсетілген мақсаттар ағашының мәселелерін шешуді қамтамасыз етеді.

2) Орталық мемлекеттік органдардың бюджеттік бағдарламаларының орындалу тиімділігі 2 бағыт бойынша бағалануы тиіс, олар: ағымдағы бюджеттік бағдарламалардың орындалу тиімділігі және бюджеттік даму бағдарламаларының орындалу тиімділігі. Бұл ретте, ағымдағы бюджеттік бағдарламалардың орындалу тиімділігін бағалау мынадай өлшемшарттар бойынша жүргізілуі тиіс: тікелей нәтижелерге қол жеткізу; егер түпкілікті нәтижелер қарастырылған болса, оларға қол жеткізу; кредиторлық берешектің пайда болуы; осы бағдарлама бойынша қаржылық бұзушылықтардың болмауы.

3) Бюджеттік даму бағдарламаларын орындаудың тиімділігін бағалау мынадай өлшемшарттар бойынша жүзеге асырылуы тиіс: түпкілікті нәтижелерге қол жеткізу; тікелей нәтижелерге қол жеткізу; дебиторлық берешектің пайда болуы; қаржылық бұзушылықтардың болмауы. Бюджеттік даму бағдарламалары үшін түпкі нәтижелерге қол жеткізу маңызды болып табылады.

4) Осы 2 бағыт бойынша бюджеттік бағдарламалардың тиімділігін бағалау нәтижелерін пайдалану негізінде орталық мемлекеттік органдардың бюджет қаражатын басқаруды бағалау жүзеге асырылады. Бұл ретте, салмақтық мәндер әрбір бағыт бойынша 50 болуы мүмкін. Ол ағымдағы бюджеттік бағдарламалар мен даму бағдарламаларын іске асыруға бюджетте көзделген бюджет қаражатының көлеміне байланысты болуы тиіс.

5) Жоғарыда аталған ерекшеліктер, біздің ойымызша, стратегиялық жоспар мақсаттарының бюджеттік бағдарламалармен өзара байланысын бағалау кезінде ескерілуі керек.

6) Орталық мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау әдістемесінде «ҚР Президентіне тікелей бағынатын және есеп беретін орталық мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау» жеке бөлімі немесе стратегиялық жоспар құрмайтындықтан жеке әдістеме болуы тиіс. Біздің ойымызша, бағалау мынадай өлшемдер бойынша жүргізілуі керек: осы органдар қызметінің негізгі көрсеткіштерінің стратегиялық құжаттарда

көрсетілген жалпыұлттық нысаналы индикаторларға қол жеткізуге әсері; бюджет қаражатын басқарудың тиімділігі; мемлекеттік активтерді басқару тиімділігі.

7) Квазимемлекеттік сектор субъектілері қызметінің тиімділігін бағалау әдістемесін мынадай бағыттар бойынша әзірлеу орынды: республикалық кәсіпорындардың жұмыс істеу тиімділігі; мемлекет қатысатын акционерлік қоғамдар қызметінің тиімділігін бағалау; ЖШС қызметінің тиімділігін бағалау. Орталық мемлекеттік органдар қызметінің ел экономикасының, экономиканың жекелеген салаларының (аясының), қоғамның дамуына әсерін бағалау әдістемесінің болмауы осы органдардың қызметін кешенді бағалауға мүмкіндік бермейді. Сондықтан республикадағы әлеуметтік-экономикалық міндеттерді шешу үшін жаңа талаптарды ескере отырып, осындай әдістемені әзірлеу қажет.

8) Ұлттық және басқарушы холдингтердің су ресурстарын басқару активтері бойынша және басқа да мәселелер бойынша Есеп комитеті жүргізген тиімділік аудитінің нәтижелері жекелеген орталық мемлекеттік органдардың қызметін бағалау үшін пайдаланылуы тиіс.

9) Республикамызда ақша-кредит саясатын жетілдіру мәселелеріне көп көңіл бөлінеді. Осыған байланысты, Ұлттық банк қызметінің тиімділігін бағалау өзекті болып табылады. Сондықтан республикамыздағы орталық банктің қызметін мемлекеттік мекеме ретінде бағалаудың жеке әдістемесін әзірлеу қажет.

«Мақсаттарға қол жеткізу» блогы бойынша ЖАО қызметін бағалау әдістемесін жетілдіру жөніндегі ұсынымдар.

1) Әдістемеді осы блок бойынша ЖАО бағалаудың 6 критерийі қарастырылған. Біздің ойымызша, оларды мынадай екі өлшеммен толықтыру қажет:

а) АДБ мақсаты мен нысаналы индикаторларының өңірлерді дамытудың мемлекеттік бағдарламасының мақсаттары мен индикаторларымен және басқа да мемлекеттік бағдарламалармен өзара байланысы;

б) Квазимемлекеттік сектор субъектілерінің АДБ мақсаттары мен нысаналы индикаторларына әсері.

2) Бюджеттік даму бағдарламалары жөніндегі әдістемеді түпкілікті нәтижелерге қол жеткізуді көрсету және ЖАО-ның ағымдағы бюджеттік бағдарламаларын орындаудың тиімділігін мынадай өлшемшарттар бойынша бағалау қажет: тікелей және түпкілікті нәтижелерге қол жеткізу, бюджет қаражатын игеру, қаржылық және басқа да бұзушылықтардың, дебиторлық және кредиторлық берешектің болмауы.

3) ЖАО қызметінің тиімділігі бағаланатын базалық көрсеткіштер тізбесін жүйелі түрде пысықтау қажет. Бұл көрсеткіштер әлеуметтік-экономикалық дамуға қойылатын жаңа талаптар ескеріле отырып, мынадай бағыттар бойынша нақтылануы және толықтырылуы тиіс:

- экономика бойынша салық түсімдерінің және салықтық емес түсімдердің өсу қарқынын жеке көрсету, сондай-ақ халықтың нақты ақшалай кірістерінің индексі жеке қала және ауыл бойынша көрсету;

- әлеуметтік сала бойынша қазіргі жағдайды, атап айтқанда, білім беру және денсаулық сақтау саласындағы проблемаларды ескере отырып, барлық көрсеткіштерді қайта қараған жөн;

- спорт бойынша өңірлер бөлінісінде спорт объектілеріне келушілер санын көрсету;

- инфрақұрылым бойынша өңірлерде жер ресурстарын пайдалану көрсеткіштерін көрсету қажет.

4) АҚШ тәжірибесін ескере отырып, ЖАО қызметінің тиімділігін бағалау үшін Есеп комитеті мен тексеру комиссиялары жүргізген тиімділік аудитінің нәтижелерін пайдалану қажет.

5) Экономиканың, экономиканың жекелеген секторларының дамуына, сондай-ақ қоғамның дамуына ЖАО-ның ықпалын бағалау әдістемесін әзірлеу орынды болады.

6) Мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау процесін ресурстық қамтамасыз етуді оңтайландыру үшін жобалық басқаруды, атап айтқанда кросс-платформаны (EasyProject) пайдалану қажет.

7) "Мақсаттарға қол жеткізу" блогы бойынша ОМО және ЖАО қызметінің тиімділігін бағалауды облыстардың, республикалық маңызы бар қалалардың және астананың тексеру комиссияларының қатысуымен Есеп комитеті жүргізуге тиіс. Осыған байланысты, есеп комитетінің ережесінде ҚР Президенті Әкімшілігіне нәтижелерді ұсына отырып, "Мақсаттарға қол жеткізу" блогы бойынша ОМО және ЖАО қызметінің тиімділігін бағалау мәселелері көзделсін. Сонымен қатар, бағалауға Малайзия мысалында халықаралық сарапшыларды тарту орынды

Біздің ойымызша, осы ұсынымдарды пайдалану республикамыздың мемлекеттік органдары қызметінің тиімділігін бағалау жүйесін жетілдіруге мүмкіндік береді және мемлекеттік жоспарлау жүйесінің бірінші деңгейіндегі стратегиялық құжаттарда көрсетілген мақсаттарға, жалпыұлттық индикаторларға қол жеткізуге ықпал ететін болады.

2 ТАРАУ. МЕМЛЕКЕТТІК ОРГАННЫҢ АЗАМАТТАРМЕН ӨЗАРА ІС- ӘРЕКЕТІН БАҒАЛАУ

2.1 Құқықтық реттеуді талдау

2020 жылдан бастап «Мемлекеттік органның жеке және заңды тұлғалармен өзара байланысы» блогы бойынша бағалау мемлекеттік органның жеке және заңды тұлғалармен өзара байланысы операциялық бағалау Әдістемесіне (бұдан әрі – Әдістеме) сәйкес жүргізіледі.²⁷

Бағалауды мынадай уәкілетті органдар жүзеге асырады:

Қазақстан Республикасы Президентінің Әкімшілігі – «Мемлекеттік органның жеке және заңды тұлғалармен өзара байланысы» блогы бойынша Қазақстан Республикасы Бас прокуратурасы (бұдан әрі – Бас Прокуратура), «Мемлекеттік қызметтер көрсету сапасы» бағыты бойынша Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері агенттігінің (бұдан әрі – МҚІА) қызметінің тиімділігін операциялық бағалау.

Қазақстан Республикасы Премьер-Министрінің Кеңесі – мемлекеттік қызметтерді электрондық форматта көрсету және оларды автоматтандыру жөніндегі Қазақстан Республикасы цифрлық даму, инновациялар және аэроғарыш өнеркәсібі министрлігі (бұдан әрі – ЦДИАӨМ) қызметінің тиімділігін операциялық бағалау, «Мемлекеттік органның ашықтығы» бағыты бойынша Қазақстан Республикасы Ақпарат және қоғамдық даму министрлігі (бұдан әрі – АҚДМ) қызметінің тиімділігін операциялық бағалау;

Осы блок бойынша бағалаудың мақсаты жеке және заңды тұлғаларды қолжетімді және сапалы мемлекеттік қызметтермен қамтамасыз ету бойынша мемлекеттік орган қызметінің тиімділігін айқындау болып табылады.

Осы блок бойынша бағалау үш бағытты қамтиды:

- 1) мемлекеттік қызмет көрсету сапасын,
 - 2) мемлекеттік органдардың ашықтығын,
 - 3) шағымдар мен өтініштерді қарауды.
- 1) «Мемлекеттік қызмет көрсету сапасы» бағыты.

«Мемлекеттік көрсетілетін қызметтердің сапасы» бағыты бойынша бағалау «Мемлекеттік көрсетілетін қызметтер туралы» ҚР Заңына сәйкес жүргізіледі.²⁸

«Мемлекеттік көрсетілетін қызметтер туралы» ҚР Заңының 26-бабына сәйкес мемлекеттік қызмет көрсету сапасын мемлекеттік бақылау заңдылық, объективтілік, бейтараптық, анықтық, жан-жақтылық және ашықтық қағидастарына негізделеді.

²⁷Мемлекеттік органның жеке және заңды тұлғалармен өзара іс-қимылын операциялық бағалау әдістемесін бекіту туралы Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері агенттігі Төрағасының 2020 жылғы 5 наурыздағы № 44, Қазақстан Республикасы Бас прокуратурасының Құқықтық статистика және арнайы есепке алу жөніндегі комитеті Төрағасы орынбасарының 2020 жылғы 10 наурыздағы № 40, Қазақстан Республикасының Цифрлық даму, инновациялар және аэроғарыш өнеркәсібі министрінің 2020 жылғы 10 наурыздағы № 87/НҚ және Қазақстан Республикасы Ақпарат және қоғамдық даму министрінің 2020 жылғы 11 наурыздағы № 82 бірлескен бұйрығы.

²⁸«Мемлекеттік көрсетілетін қызметтер туралы» Қазақстан Республикасының 2013 жылғы 15 сәуірдегі № 88-V Заңы (2020.25.06. берілген өзгерістер мен толықтырулармен).

27-бапқа сәйкес мемлекеттік бақылау объектісі мемлекеттік басқарудың барлық деңгейлеріндегі мемлекеттік органдардың, сондай-ақ Қазақстан Республикасының заңнамасына сәйкес мемлекеттік қызметтер көрсететін заңды және жеке тұлғалардың мемлекеттік қызметтер көрсету саласындағы қызметі болып табылады.

28-бап мемлекеттік қызметтер көрсету сапасын бағалауды жүргізу тәртібін айқындайды, онда заң жүзінде бекітілген, оны уәкілетті мемлекеттік орган жүргізеді, ал электрондық форматта көрсетілетін мемлекеттік қызметтер сапасын бағалауды ақпараттандыру саласындағы уәкілетті орган жүргізеді.

29-бапқа сәйкес мемлекеттік қызметтер көрсету сапасының қоғамдық мониторингін жеке тұлғалар, коммерциялық емес ұйымдар өз бастамасы бойынша және өз есебінен жүргізеді. Бұдан басқа, осы мониторингті мемлекеттік қызмет көрсету сапасын бағалау және бақылау жөніндегі уәкілетті орган мемлекеттік әлеуметтік тапсырыс бойынша жүргізеді.

Мемлекеттік қызмет көрсету сапасына қанағаттану деңгейін анықтау бойынша қоғамдық мониторингті мемлекеттік әлеуметтік тапсырыс бойынша ҚР МҚИА жүргізеді.

«Азаматтармен өзара байланыс жасау» блогының «Мемлекеттік қызмет көрсету сапасы» бағыты бойынша әдістемеге сәйкес МҚИА, сондай-ақ ЦДИАӨМ жүзеге асырады.

Мемлекеттік қызметтер көрсету сапасын операциялық бағалау мемлекеттік қызметтер Реестрінде көрсетілген мемлекеттік қызметтер бойынша жүргізіледі.²⁹

2020 жылы ҚР ЦДИАӨМ министрінің бұйрығымен проактивті мемлекеттік қызметтер тізбесі және «Проактивті мемлекеттік қызметтер көрсету Қағидалары» бекітілді, онда «Проактивті қызмет – қызмет көрсету субъектісінің бастамасы бойынша ұсынылатын, электрондық нысанда көрсетілетін мемлекеттік қызмет, оны көрсету үшін ұялы байланыстың абоненттік құрылғысы арқылы ұсынылған қызметті алу субъектісінің міндетті келісімі қажет» ұғымы енгізіледі. Тізбеге 11 проактивті Мемлекеттік қызмет енгізілген.³⁰

2) *«Мемлекеттік органдардың ашықтығы» бағыты.* Осы бағыт бойынша операциялық бағалауды АҚДМ жүзеге асырады.

Әдістеменің 2-тарауының 10-тармағына сәйкес «Мемлекеттік органның ашықтығы» бағыты бойынша операциялық бағалау жүргізу үшін ақпарат көзі «Ашық үкімет» интернет-порталдарынан ақпаратты түсіру және бағаланатын мемлекеттік органдардың есептік деректері болып табылады.

«Ақпараттандыру туралы» ҚР Заңына³¹ және «Ақпаратқа қол жеткізу туралы» ҚР Заңының³² 17-бабына сәйкес «Электрондық үкімет» веб-

²⁹Мемлекеттік көрсетілетін қызметтер тізілімін бекіту туралы Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2013 жылғы 18 қыркүйектегі № 983 қаулысы.

³⁰Проактивті қызмет көрсету қағидасын бекіту туралы Қазақстан Республикасының Цифрлық даму, инновациялар және аэроғарыш өнеркәсібі министрінің 2020 жылғы 24 сәуірдегі № 155/НҚ бұйрығы.

³¹ҚР «Ақпарат тандыру туралы» 2015 жылғы 24 қарашадағы № 418-V ҚРЗ Заңы

³²ҚР «Ақпаратқа қолжеткізу туралы» 2015 жылғы 16 қарашадағы № 401-V ҚРЗ

порталында Азаматтар ала алатын және пайдалана алатын, сондай-ақ олар оны талқылауға қатыса алатын «Ашық деректер», «Ашық бюджет», «Ашық НҚА», «Ашық диалог» және «Ашық ведомстволық бағынысты ұйымдар» интернет-порталдарында ақпарат орналастырылған.

3) «Шағымдар мен өтініштерді қарау» бағыты. Осы бағыт бойынша операциялық бағалауды Қазақстан Республикасы Бас прокуратурасының құқықтық статистика және арнайы есепке алу жөніндегі комитеті жүзеге асырады.

Әдістеменің 2-тарауының 9-тармағына сәйкес «Шағымдар мен өтініштерді қарау сапасы» бағыты бойынша жұмысқа операциялық бағалау жүргізу үшін ақпарат көздері мыналар болып табылады:

- Мемлекеттік органдардың ақпараттық жүйелерінен алынған «Тұлғалардың өтініштерін бірыңғай есепке алу» автоматтандырылған ақпараттық жүйесінің мәліметтері;

- «Жеке және заңды тұлғалардың өтініштерін есепке алу қағидаларын бекіту туралы» Қазақстан Республикасының 2015 жылғы 18-желтоқсандағы №147 бұйрығымен бекітілген (Нормативтік құқықтық актілерді мемлекеттік тіркеу тізілімінде № 12893 болып тіркелген) «Жеке және заңды тұлғалардың өтініштерін қарау тәртібі туралы» № 1-ОЛ нысанды статистикалық есептің деректері);

- «Бірыңғай біріздендірілген статистикалық жүйе» автоматтандырылған ақпараттық жүйелер;

- заңды күшіне енген сот шешімдері,

- бағаланатын мемлекеттік органдарда жүргізілген тексерулердің нәтижелері.

Манипуляциялар мен «Адами фактор» тәуекелін, сондай-ақ мемлекеттік органдарды бағалауға деген көзқарастар мен қағидаттардың бірлігін болдырмау үшін Бас прокуратура Президенттің 2010 жылғы 19-наурыздағы №954 Жарлығымен бекітілген ОМО және облыстардың, республикалық маңызы бар қалалардың, астананың ЖАО қызметінің тиімділігін жыл сайынғы бағалау жүйесі шеңберінде құқық қорғау органдарын бағалаудың бірыңғай критерийлерін енгізуді ұсынды (Бас прокуратураның Президент Әкімшілігіне 21.12.2018 ж. Шығыс № 2-20-18-11100).

Халықтың сенім деңгейі бойынша зерттеуді Ұлттық экономика министрлігінің Статистика комитеті жыл сайынғы негізде жүргізеді (Президент Әкімшілігі Басшысының 2018 жылғы 12-қазандағы № 18-01-38.32 бұйрығымен бекітілген 2017 жылғы мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау нәтижелері бойынша берілген тапсырмалардың орындалуын бақылау жөніндегі іс-шаралар Жоспарының 13-тармағы).

Сыбайлас жемқорлыққа қарсы қызмет және экономикалық тергеу қызметі органдары Бағалауға жататын органдар тізбесіне енбейтінін атап өту қажет. Қазіргі уақытта Президент Әкімшілігінің басшысында ағымдағы жылғы 2-наурыздағы кеңес хаттамасының 9-тармағына сәйкес сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігін осы Бағалауға енгізу туралы мәселе пысықталуда.

Қазіргі уақытта құқықтық статистика 10 ақпараттық жүйеде жинақталады: Бірыңғай біріздендірілген статистикалық жүйе, Арнайы есепке алу, Автоматтандырылған дактилоскопиялық ақпараттық жүйе, «Шектеу» борышкерлердің орталықтандырылған деректер банкі тұлғалардың өтініштерін бірыңғай есепке алу, Ақпараттық сервис, құқық қорғау, арнайы мемлекеттік және өзге де органдардың ақпарат алмасу Жүйесі (ҚАО ААЖ), СДТБТ, «Қадағалау» АЖ, ҚР БП ҚСЖАЕК ақпараттық жүйелерінің интеграцияланған талдамалық құраушысы (Oracle Bi).

Бұдан басқа, Бас прокуратура басқа да мүдделі органдармен бірлесіп, жұмыс процестерін айтарлықтай оңтайландыратын және азаматтар мен бизнестің мүдделерін қорғауды күшейтетін құқық қорғау саласындағы бірқатар басқа да цифрлық бастамаларды (Е-өтініштер, тексеру субъектілері мен объектілерінің бірыңғай тізілімі (ТСОБТ), талдау орталығы) іске асыруда.

Статистикалық ақпаратты жинау, өңдеу және талдау процестерін жетілдіру ақпараттық жүйелерді, болжамдық-талдау бағдарламаларын әзірлеумен және жаңа IT-технологияларды енгізумен тығыз байланысты. Қылмыстық және әкімшілік процесс кезең-кезеңімен электрондық форматқа ауыстырылады, Мемлекеттік қызметтерді көрсету рәсімдерін автоматтандыру, тексерулерді тағайындау және тіркеу тәртібі, сондай-ақ өтініштермен жұмыс және т. б. жүргізілуде.

Нормативтік-құқықтық актілер мен әдістемені, Есеп комитетінің «Мемлекеттік органдардың 2019 жылға арналған бағалау блоктарының жағдайындағы тиімділігін бағалау нәтижелерін талдау» есебін, «ЗОР РУХ» қайырымдылық қоры» жеке қорының «2019 жылға арналған мемлекеттік қызметтердің сапасына жүргізілген қоғамдық мониторингтің нәтижелері» есебін зерделеп, біз SWOT-талдау жүргіздік, ол оны жүргізудегі бірқатар проблемаларды анықтауға ғана емес, сондай-ақ операциялық бағалау жүйесінің тиімділігін арттырудың ықтимал нүктелерін айқындауға мүмкіндік берді. (2.1 кесте)

2.1 кесте – «Мемлекеттік органдардың жеке және заңды тұлғалармен өзара байланысы» блогы бойынша нормативтік-құқықтық актілерді SWOT-талдау»

Күшті жақтары	Әлсіз жақтары
<ul style="list-style-type: none"> - Әкімшілік мемлекеттік қызметшілер мен мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау жүйесін жетілдіруде ел басшылығы тарапынан саяси ерік-жігердің болуы; - Бағалау рәсімдерін регламенттеу бойынша тұжырымдамалық, нормативтік және ұйымдастырушылық негіздердің болуы; - Осы блок бойынша бағалау жүргізуді қамтамасыз ететін әртүрлі деңгейдегі НҚА болуы 	<ul style="list-style-type: none"> - НҚА-да функционалдық тәсілдеменің басым болуы, нақты нәтижелерге қол жеткізуге емес, функцияларды орындауға бағдарлану; - Осыған байланысты бағалаудың күрделі әдістемесі, нәтижесінде сыртқы тұтынушылардың қажеттіліктеріне бағдарланудың жеткіліксіз деңгейі және тиімді кері байланыстың болмауы; - Көрсеткіштер санының көптігі және бағалау жүргізудің еңбек

	<p>сыйымдылығы мемлекеттік органдар қызметіндегі нақты стратегиялық басымдықтардың жойылуына және жұмысты ұйымдастыруда ағымдағы істердің үстемдігіне алып келеді;</p> <p>- Әдістемені оның шамадан тыс егжей-тегжеймен пайдалану кезіндегі Формализм ведомстволардың қақтығысына әкеледі (мониторинг және бақылау кезінде);</p> <p>- НҚА-дағы қайталанатын функциялар әуре-сарсаңға және мемлекеттік органдардың ведомстволық бытыраңқылығына әкеледі, бұл мемлекеттік қызметтер көрсету сапасына қанағаттану деңгейіне теріс әсер етеді.</p>
Мүмкіндіктері:	Қауіптер:
<p>- Мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалаудағы реформаны саяси, нормативтік және мазмұнды қолдау;</p> <p>- Жаңа электрондық сервистерді, оның ішінде проактивті қызметтер көрсету үшін мобильді құрылғыларға енгізу;</p> <p>- Халықтың ашық деректерге қол жеткізуінің тұрақты өсіп келе жатқан деңгейі олардың шешімдер қабылдау процесіне тартылу деңгейін арттырады.</p>	<p>- Мемлекеттік органдардың азаматтармен өзара байланысы бойынша НҚА тармақтарының толық орындалмауы және, әдетте, халықтың дамуға бағытталған шараларды түсінбеуіне байланысты тұрғындардың мемлекеттік органдарға деген сенім деңгейінің төмендеуі;</p> <p>- Бағалау нәтижелерінің дұрыстығын тиісінше бақылау;</p> <p>- Мемлекеттік қызмет көрсету саласында бәсекелестік органың болмауы.</p>
Ескерту: авторлармен құрастырылған	

2-кестеден көріп отырғанымыздай, Әдістеменің мықты жақтарына НҚА иерархиясы, соның ішінде ҚР Президентінің Жарлығы, ҚР Заңы, Уәкілетті органның бұйрықтары, Ережелер болып табылады.

Әлсіз жақтарға «Мемлекеттік органның жеке және заңды тұлғалармен өзара байланысы» блогының әрбір бағыты бойынша көптеген өлшемдер мен көрсеткіштерді қамтитын айтарлықтай күрделі бағалау әдістемесін жатқызуға болады.

Мысалы, біз әлсіз жақтарды «Нормативтік құқықтық актілердегі функционалдық тәсілдің үстемдігі, нақты нәтижелерге қол жеткізуге емес, функцияларды орындауға бағыттау» деп атадық. Атап айтқанда, осы жағдайдың мысалы ретінде «Тиімділікті бағалау» интернет-порталының анализін келтіруге болады, «Бағалау нәтижелері» бөліміндегі ақпарат маңызды емес және толық ұсынылмаған. Тарихи деректер мен есептердің толық нұсқасы

жоқ. Сонымен қатар, соңғы инфографика 2018 жылға арналған. «Негізгі көрсеткіштер» деректерін талдау көптеген мемлекеттік органдардың есептері жаңартылмайтындығын көрсетті. Мәселен, Қазақстан Республикасы Ішкі істер министрлігі «Есептер» бөлімінде бос файл жариялады, Денсаулық сақтау және әлеуметтік даму министрлігі - 2014-2018 жылдарға арналған есептер, Қазақстан Республикасы Сыртқы істер министрлігі - 2015 жылғы есеп, ҚР Денсаулық сақтау және әлеуметтік даму министрлігі мен ҚР МҚІА - есептер жоқ. Бұл «Тиімділікті бағалау» интернет-порталының міндетті бөлімдерін толтыру индикаторы бекітілген қолданыстағы Әдістеме жағдайында мүмкін болды, бірақ бұл нәтиженің сапасын бағалау индикаторы ұсынылмайды.

«Қауіп-қатерлер» бөліміне келетін болсақ, мысалы, Есеп комитетінің «Бағалау блоктары тұрғысынан 2019 жылға арналған мемлекеттік органдардың тиімділігін бағалау нәтижелерін талдау» есебіне сәйкес, мемлекеттік органдардың азаматтармен өзара іс-қимылы туралы ереженің толық емес орындалуы анықталды және, әдетте, халықтың сенім деңгейінің төмендеуіне байланысты.

Мемлекеттік қызметтер көрсетудегі дамымаған бәсекелестік орта туралы айта кету керек, депутат А.Перуашевтың пікірінше, мемлекеттік емес секторда мемлекеттік қызметтерді таңдау критерийлері жеткілікті түрде анықталмаған³³. Сонымен, бұл ведомстволық бытыраңқылықпен және мемлекеттік емес қызметтерді атқарушылардың мемлекеттік қызметтерді көрсету үшін төмен жауаптылығымен сипатталады, ал «министрліктер мен әкімдіктердің қызметкерлері өз өкілеттіктерін жүзеге асырған кезде сыбайластық үшін қылмыстық жауапкершілікке тартылады». Біздің ойымызша, нормативтік-құқықтық актілеріне түзетулер мен толықтырулар енгізілуі мүмкін, олар жалпы бағалаудың сапасын жақсартады.

2.2 Бағалау әдістемесін талдау

Жеке және заңды тұлғалармен өзара байланыс мәселелері бойынша мемлекеттік органдарды операциялық бағалау әдістемесі үш негізгі бағытты қамтиды, олардың әрқайсысының өз өлшемдері бар (2.1-сурет)

Осы блок бойынша жалпы баға мынадай формулалар бойынша есептеледі:

Орталық мемлекеттік органдар үшін:

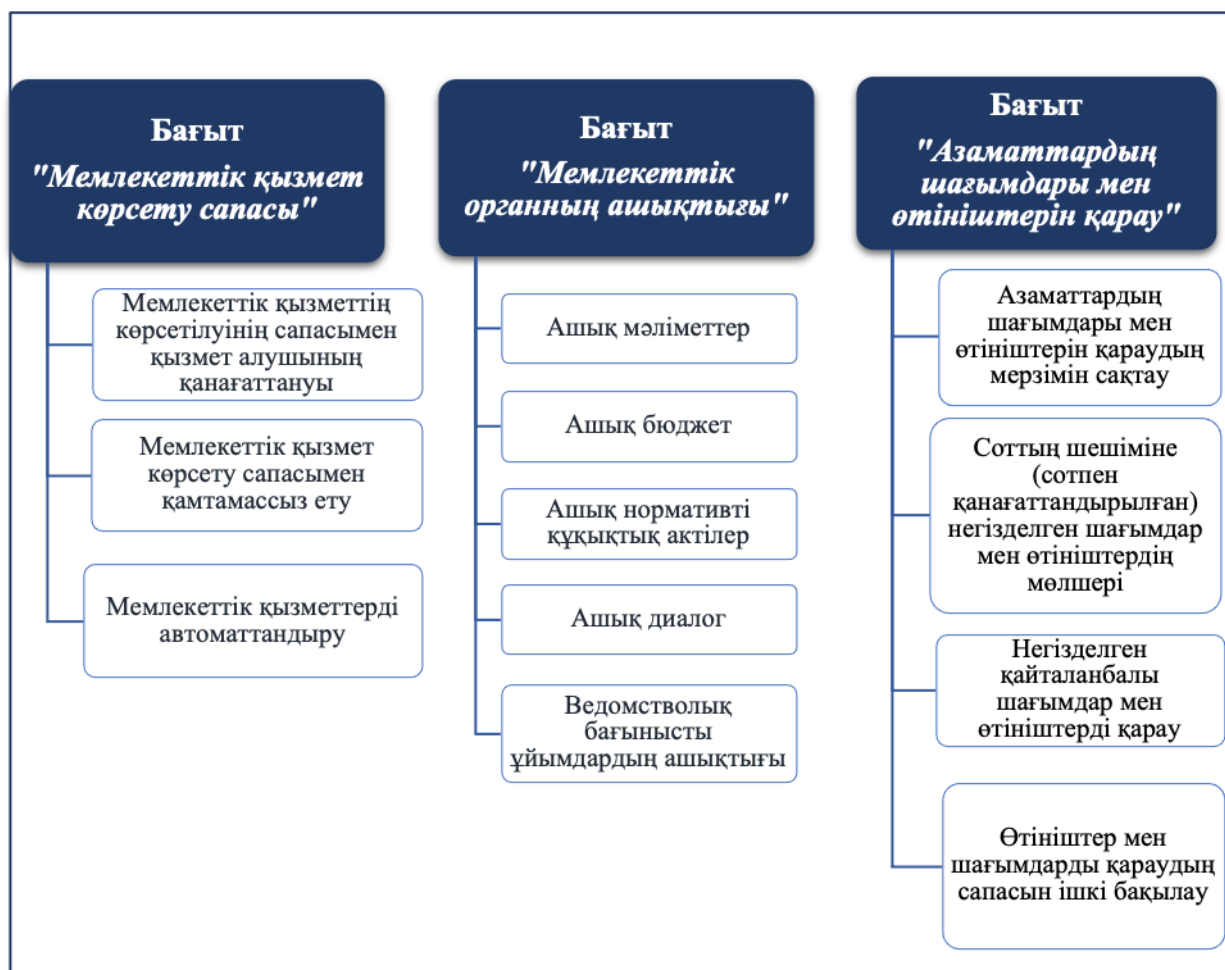
$$O = 0.5 * U + 0.3 * D + 0.2 * H$$

мұнда: O – «азаматтармен өзара байланысы» блогы бойынша орталық мемлекеттік органның жалпы операциялық бағасы;

U – «Мемлекеттік қызметтер көрсету сапасы» бағыты бойынша орталық мемлекеттік органның операциялық бағасы;

D – «Мемлекеттік органның ашықтығы» бағыты бойынша орталық мемлекеттік органның операциялық бағасы;

³³Мемлекет өзінің функцияларын бизнеске белсенді түрде бергісі келеді // URL: <https://inbusiness.kz/ru/news/gosudarstvo-hochet-aktivno-peredavat-svoi-funkcii-biznesu>



Ескерту: авторлармен құрастырылған

2.1-сурет – «Мемлекеттік органның жеке және заңды тұлғалармен өзара байланысы» блогы бойынша бағалау бағыттары мен өлшемшарттары

Н – орталық мемлекеттік органның және жергілікті атқарушы органның «Азаматтардың шағымдары мен өтініштерін қарау» бағыты бойынша операциялық бағасы.

Жергілікті атқарушы органдар үшін:

$$A = 0.5 * T + 0.3 * F + 0.2 * N$$

мұндағы: А – «Азаматтармен өзара байланысы» блогы бойынша жергілікті атқарушы органның жалпы операциялық бағасы;

Т – «Мемлекеттік қызмет көрсету сапасы» бағыты бойынша жергілікті атқарушы органның операциялық бағасы;

F – «Мемлекеттік органның ашықтығы» бағыты бойынша жергілікті атқарушы органның операциялық бағасы.

Әдістемеге сәйкес бағалау көрсеткіштері мынадай градацияға ие:

- мемлекеттік орган тиімділігінің жоғары дәрежесі – 90-нан 100-балға дейін,

- орташа дәреже – 70-тен 89,99-балға дейін,

- төмен дәреже – 50-ден 69,99-балға дейін.

- мемлекеттік органның тиімсіз қызметі – 50 баллдан төмен.

а) «Мемлекеттік қызметтер көрсету сапасы» бағыты бойынша мемлекеттік органның қызметін операциялық бағалау әдістемесі.

Осы бағыттағы жаңа Әдістемеге сәйкес жеті критерийдің тек үш критерийі ғана қалды, олардың ішінде екі ескі критерийлер және «Мемлекеттік көрсетілетін қызметтерді автоматтандыру» жаңа бір критерий қосылды. (2.2 кесте)

2.2 кесте – «Мемлекеттік қызметтер көрсету сапасы» бағыты бойынша операциялық бағалау әдістемесіне салыстырмалы талдау

№/п	Ескі әдістеме (2017)	Жаңа әдістеме (2020)
1	"Көрсетілетін қызметті алушылардың мемлекеттік қызметтер көрсету сапасына қанағаттануы" критерийі	
	$K1 = P1 + P2$ $M1 = P1 + P2$ K1 – осы өлшем бойынша ОМО бағалау M1 – осы өлшем бойынша ЖАО бағалауы P1 – «Мемлекеттік қызмет көрсету сапасына қанағаттану деңгейі» көрсеткішінің мәні P2 – «Көрсетілетін қызметті алушылардың қанағаттануын арттыру жөніндегі шаралар» көрсеткішінің мәні	P2 көрсеткішінің өзгеруі: P2 – «Мемлекеттік қызмет көрсету сапасына шағымдану» көрсеткішінің мәні
2	«Мемлекеттік қызметтер көрсету сапасын қамтамасыз ету» критерийі	
	$K3 = T1 + T2 + T3 + T4 + T5$ $M3 = T1 + T2 + T3 + T4 + T5$ K3 – осы өлшем бойынша ОМО бағалау; M3 – осы өлшем бойынша ЖАО бағалауы; T1 – «Мемлекеттік қызмет көрсетуден негізсіз бас тарту» көрсеткішінің мәні; T2 – «Құжаттар пакеті толық болмаған жағдайда Мемлекеттік қызмет көрсету» көрсеткішінің мәні; T3 – «Мемлекеттік қызмет стандартында көзделмеген құжаттарды талап ету» көрсеткішінің мәні; T4 – «Мемлекеттік қызмет көрсетудің бизнес-процестерін бұзу» көрсеткішінің мәні; T5 – «Мемлекеттік қызметке шағымдану» көрсеткішінің мәні.	$K2 = T1 + T2 + T3 + T4$ $M2 = T1 + T2 + T3 + T4$ Көрсеткіштердің өзгеруі: T1 – «Мемлекеттік қызмет көрсету мерзімдерінің сақталуы» көрсеткішінің мәні; T2 – «Мемлекеттік қызмет көрсетуден негізсіз бас тарту» көрсеткішінің мәні; T3 – «Құжаттар пакеті толық болмаған жағдайда мемлекеттік қызмет көрсету» көрсеткішінің мәні; T4 – «Мемлекеттік қызмет стандартында көзделмеген құжаттарды талап ету» көрсеткішінің мәні;
3		Мемлекеттік қызметтерді автоматтандыру (жаңа өлшем)
		$K3 = T + V - P + B$ K3 – осы өлшем бойынша ОМО-ның операциялық бағасы; T – «Мемлекеттік көрсетілетін қызметтерді электрондық форматқа ауыстыру» көрсеткішінің мәні; V – «Мемлекеттік қызметтерді автоматтандыру тиімділігі» көрсеткішінің мәні; P – «Автоматтандырылған мемлекеттік қызметтердің қолжетімсіздік ұзақтығы» айыппұл көрсеткішінің мәні; B – «Есепті кезеңде Мемлекеттік қызметтерді автоматтандыру» ынталандырушы көрсеткішінің мәні.
Ескерту: авторлармен құрастырылған		

2.2-кестеден көріп отырғанымыздай, «Мемлекеттік қызметтер көрсету сапасы» бағыты бойынша операциялық бағалау әдістемесі өлшемшарттар мен олардың көрсеткіштерінің қысқаруына байланысты айтарлықтай оңайлатылды.

б) «Мемлекеттік органның ашықтығы» бағыты бойынша мемлекеттік органның қызметін операциялық бағалау әдістемесі.

Жаңа Әдістемеге сәйкес мемлекеттік органның қызметін операциялық бағалау 5 өлшемшартты (ескі әдістеме бойынша бұрын қолданыста болған 2 өлшемшарттың орнына) қамтиды, атап айтқанда:

- 1) ашық бюджет;
- 2) ашық нормативтік құқықтық актілер;
- 3) ашық диалог;
- 4) ведомстволық бағынысты ұйымдардың ашықтығы қамтамасыз етіледі.

Мемлекеттік органның қызметін операциялық бағалау Әдістеменің 9 және 10-қосымшаларына сәйкес жүргізіледі. Әр критерий 25 баллмен бағаланады. Жалпы, бұл бағыттағы әдістеме толығымен жаңа екенін атап өткен жөн.

Біздің ойымызша, ашықтық мемлекет пен қоғамды интеграциялаудың инновациялық әдістерін қолдануда, сондай-ақ ведомстволық және аймақаралық ынтымақтастықта шығындарды азайтуға ынталандыруда байқалады.

Бүгінгі таңда елдердің ерекшеліктерін ескере отырып, әртүрлі тәсілдерге байланысты «мемлекеттің ашықтығы» деген бірыңғай анықтама жоқ. Осыған қарамастан, біз мемлекеттің ашықтығы ақпараттық және функционалдық ашықтықтан, сондай-ақ ашық диалогтан тұрады деген ұстанымды ұстанамыз.

Пандемия кезіндегі *ақпараттық ашықтық* мемлекеттік органдардан жедел жауап алуды, жаңа сынақтар аясында олардың шараларының тиімділігін, азаматтардан жедел және сенімді ақпаратпен қамтамасыз етуді талап етті, бұл мемлекеттік басқару жүйесінде тиісті реформалар мен тұтастай алғанда қоғамдағы трансформациялық өзгерістерге әкелді.

COVID-19 жағдайында ведомствоның *функционалдық ашықтығы* мемлекеттік органдар қызметінің болжамдылығын арттырады және мүдделі тараптарды әлеуметтік маңызы бар міндеттерді шешуге тиімді түрде қатыстырады, олардың орындалуы мемлекеттің міндеті болып табылады.

Байланыс әдістері мен арналары клиенттердің қажеттіліктеріне сәйкес бейімделуі керек. Іс жүзінде көптеген мемлекеттік органдар тек ведомстволық веб-сайттарда және «Ашық үкімет» порталында ақпаратты орналастырады, сол арқылы азаматтармен тікелей байланыстарды шектейді.

Пандемия жағдайындағы *ашық диалог* әртүрлі диалог алаңдары арқылы мемлекеттік қызметкерлер мен бизнес, қоғамдық ұйымдар мен сарапшылар қауымдастығының тиімді өзара әрекеттесуіне әсер етті.

Жалпы, ашықтық мемлекеттік басқарудың көпвекторлы және икемді құралы ретінде үйлесімді әлеуметтік өзгерістерге ықпал етеді және азаматтардың сенім деңгейін арттырады.

с) «Шағымдар мен өтініштерді қарау сапасы» бағыты бойынша мемлекеттік органның қызметін операциялық бағалау Әдістемесі.

Ескі Әдістемеде осы бағыт бойынша 3 критерий енгізілді:

- шағымдар мен өтініштерді қарау мерзімдерін сақтау;
- сот шешімі бойынша негізді деп танылған (сот қанағаттандырған) және жоғары тұрған орган қанағаттандырған шағымдар мен арыздардың үлесі;
- қанағаттандырылған шағымдар мен өтініштердің үлесі.(2.3 кесте)

2.3 кесте – «Шағымдар мен өтініштерді қарау сапасы» бағыты бойынша мемлекеттік органның операциялық бағалау әдістемесін салыстырмалы талдау

№/п	Ескі әдістеме (2017)	Жаңа әдістеме (2020)
«Шағымдар мен өтініштерді қарау мерзімдерін сақтау» критерийі		
	$R1 = k * (1 - \left(\frac{f}{p} * 100\right))$	$R1 = k * (1 - \left(\frac{f}{p} * 1000\right))$ <p>Көрсеткіштің өзгеруі: 1000-мерзімдерді бұзудың орташа мәнін анықтауға арналған коэффициент 1000 қаралған шағымдар мен өтініштер. Изменение показателя: <i>1000-қаралған 1000 шағым мен өтінішке мерзімдерді бұзудың орташа мәнін анықтауға арналған коэффициент.</i></p>
«Сот шешімі бойынша негізделген деп танылған (сот қанағаттандырған) шағымдар мен арыздардың үлесі» критерийі		
	$R2 = k * (1 - \left(\frac{a+c}{b} * 10\right))$ $R2 = k * (1 - \left(\frac{a+c}{b} * 100\right))$ $R2 = k * (1 - \left(\frac{a+c}{b} * 1000\right))$ <p>R2 – ОМО-ның осы бағыт бойынша және жоғары тұрған орган қанағаттандырған бағасы; К – алынған нәтижелерді Өлшем мәніне келтіруге арналған коэффициент (ОМО бойынша осы өлшем бойынша коэффициент 40-қа тең); А – сот шешімі бойынша негізделген деп танылған жеке және заңды тұлғалардың шағымдары мен өтініштерінің саны; С – Жоғары тұрған орган қанағаттандырған, оның ішінде ведомстволық бағынысты органдар бас тартқан жеке және заңды тұлғалардың шағымдары мен өтініштерінің саны; В – Мемлекеттік орган қараған жеке және заңды тұлғалардың шағымдары мен</p>	<p>Есептеудің жаңа формуласы: $R2 = (1 - \left(\frac{a}{p} * 10000\right)) * k$</p> <p>R2 – осы өлшем бойынша ОМО немесе ЖАО-ның операциялық бағасы; а – сот шешімі бойынша негізделген деп танылған шағымдар мен арыздардың саны; р – Мемлекеттік орган қараған шағымдар мен өтініштердің жалпы саны k – алынған нәтижелерді Өлшем мәніне келтіруге арналған коэффициент (ОМО үшін коэффициент 30-ға тең, ЖАО үшін – 30); 10000-қаралған 10000 шағым мен өтінішке сот шешімі бойынша негізделген деп танылған (сот қанағаттандырған) шағымдар мен арыздардың орташа мәнін айқындауға арналған коэффициент.</p>

	<p>өтініштерінің жалпы саны.</p> <p>10 коэффициенті мемлекеттік орган қараған шағымдар мен өтініштердің саны 10-нан 999-ға дейін болған жағдайда қолданылады.</p> <p>100 коэффициенті егер мемлекеттік орган қараған шағымдар мен өтініштер 1000-нан 4999-ға дейін</p> <p>1000 коэффициенті егер мемлекеттік орган қараған шағымдар мен өтініштердің саны 5000-нан жоғары болса қолданылады</p> <p>Ескертпе: ЖАО үшін де ұқсас формулалар</p>	
		<p>Қайталама негізделген шағымдар мен өтініштерді қарау(жаңа өлшем)</p>
		$R3 = (1 - \left(\frac{n}{m} * 100\right)) * k$ <p>R3 – осы өлшем бойынша ОМО немесе ЖАО-ның операциялық бағасы;</p> <p>n – есепті кезеңде мемлекеттік органда қарау қорытындысы бойынша қанағаттандырылған қайталама шағымдар мен өтініштердің жалпы саны;</p> <p>m – есептік кезеңде мемлекеттік орган қараған шағымдар мен өтініштердің жалпы саны;</p> <p>k – алынған нәтижелерді салмақтық мәнге келтіруге арналған коэффициент (осы өлшем бойынша коэффициент 20-ға тең).</p> <p>100 – есепті кезеңде мемлекеттік орган қараған 100 шағым мен өтінішке қайта қарау кезінде негізделген шағымдар мен өтініштердің орташа мәнін айқындауға арналған коэффициент.</p>
		<p>Шағымдар мен өтініштерді қарау сапасын ішкі бақылау(жаңа өлшем)</p>
		<p>Осы өлшем бойынша баллдар Жаңа Әдістеменің 13-қосымшасына сәйкес есептеледі</p>
<p>Ескерту: авторлармен құрастырылған</p>		

Жаңа Әдістемеге сәйкес мемлекеттік органның қызметін операциялық бағалау 4 критерийден тұрады, өйткені қолда барына жаңасы – «шағымдар мен өтініштерді қарау сапасына ішкі бақылау» қосылды.

Кестенің бұл талдаулары «Шағымдар мен өтініштерді қарау сапасы» бағыты бойынша мемлекеттік органның қызметін операциялық бағалау әдістемесі сапалық жағынан да, сандық жағынан да айтарлықтай жақсарғанын көрсетті.

Жалпы, «Мемлекеттік қызметтер көрсету сапасы» бағыты бойынша жаңа әдістемеге сәйкес критерийлер саны жетіден үшке дейін азайтылды.

«Мемлекеттік органның ашықтығы» бағыты бойынша есептеу әдісі жаңа болып табылады және 5 критерийді қамтиды. Сонымен қатар, «Мемлекеттік қызметтерді автоматтандыру» жаңа критерийі қосылды.

«Шағымдар мен өтініштерді қарау» бағыты бойынша: қайталанған дәлелді шағымдар мен арыздарды қарау; шағымдар мен өтініштерді қарау сапасына ішкі бақылау сияқты жаңа критерийлер енгізілді.

2.3 Халықаралық тәжірибені талдау

Мемлекеттік органдардың қызметін бағалау әдістемесіндегі заманауи тәсілдерді қолданудағы оң тәжірибелері негізінде зерттеуіміз үшін біз шет елдерді таңдап алдық. Канадалық менеджменттің есеп беру жүйесі (бұдан әрі - MAF) Қазақстанда бағалауды әзірлеу кезінде қолданылған.³⁴ MAF-тен басқа, көптеген еуропалық елдерде «Common Assessment Framework» (бұдан әрі - CAF) кеңінен қолданылады - сапа менеджментінің жалпы құралы - Еуропалық сапа менеджменті қорының (EFQM / European Foundation for Quality Management) жетілдіру моделі негізінде мемлекеттік сектор үшін жасалған. Сонымен, 2019 жылы CAF2020 моделі қабылданды, онда цифрландыру, тұрақты даму, инновация, өзара іс-қимыл, ынтымақтастық (қатысу) және әртүрлілікке баса назар аударылды.

Кешенді мемлекеттік қызметтерді енгізу бойынша біз 2012 жылы бірнеше мемлекеттік органдардың өзара әрекеттесуі арқылы проблемаларды шешу үшін «Result10» реформасын өткізген Жаңа Зеландияның тәжірибесін зерттедік. Мемлекеттік сектордағы инновациялар тұрғысынан электронды үкіметтің көшбасшыларының бірі - 2020 жылы БҰҰ-ның электронды үкіметі рейтингінде 2 орын алған Оңтүстік Корея. COVID-19 жағдайында іске асырылған мемлекеттік шаралардың арқасында адамдар кез-келген мемлекеттік қызметке веб-сайттар мен басқа да электрондық қосымшалар арқылы оңай қол жеткізе алды.

Құқық қорғау органдарының азаматтармен өзара әрекеттесу тиімділігін бағалау үшін АҚШ, Ұлыбритания және Сингапурда сәтті қолданылатын бірқатар көрсеткіштер бар. Ал Қазақстанда ішкі істер органдары ведомстволарының барлығы бірдей қызметінің тиімділігін бағалауға кірмейді,

³⁴MAF 2018 to 2019 service management methodology // URL: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/management-accountability-framework/maf-methodologies/maf-2018-2019-service-management-methodology.html>

бұл үшін олардың қызметінің ерекшеліктеріне негізделген қызмет критерийлерін анықтауда жаңа тәсілдер қажет.

Management Accountability Framework (MAF) - тиімді басқаруды, федералды департаменттер мен агенттіктердің есеп беруін және нәтижелерге қол жеткізу үшін ресурстарды бөлуді қамтамасыз ету үшін Канада Қазынашылық Хатшылығы пайдаланатын негізгі бақылау құралы. Жыл сайын Канада Қазынашылық Хатшылығы 10 MAF элементі бойынша нәтижелілікке бағалау жүргізеді, балдарды бөледі, сондай-ақ ұйым кейінгі 12 айда біртіндеп дамитын менеджментті жақсартудың басым секторларын белгілейді. Бағалау әдіснамасын, бағалау жүргізуді және оның нәтижелерін қоса алғанда, барлық ақпарат әрбір бағыт бойынша MAF сайтында қолжетімді.

MAF бағалау үшін есептілікті талдау және мемлекеттік қызметшілердің сауалнама нәтижелері пайдаланылады, сауалнама үш жылда бір рет анонимдік жағдайында, ақпарат жинаудың аралас әдісін пайдалана отырып жүргізіледі. Атап айтқанда, респондентке онлайн-сауалнаманы таңдау немесе сауалнаманы қағазға толтыру және пошта арқылы жіберу мүмкіндігі ұсынылады. Бұл барлық мемлекеттік органдарда қызметкерлердің тартылу деңгейі туралы деректер алуға, сондай-ақ басшылық пен орындаушылардың өзара іс-қимылының проблемалық сәттерін анықтауға мүмкіндік береді.

MAF әдіснамасында басқарудың 7 саласының 4-уі негізгі, ал 3-уі ерекше салалар болып табылады. Сонымен, «Қызмет басқару» спецификалық бағытқа жатады. 2018-2019 қаржы жылындағы есеп бағалаудың төрт негізгі бағытын қамтыды: қызметтерді басқару, қызмет көрсету стандарттары, онлайн қызметтер және клиенттердің қанағаттануы.³⁵

Жаңа индикаторларды енгізу электронды үкіметтің жетілу моделінің алға жылжуын, оның тиімділігін бағалауға, композиттік көрсеткіштерді қолдануға, деректердің сенімді көздерін ұсынуға баса назар аудартуға бағытталған.

Еуропалық комиссия электронды үкіметтің жетілуін бағалаудың индикаторлары мен критерийлерін дайындады. 2016 жылы Еуропалық Одақтың 34 елі, оның ішінде Швейцария, Швеция, Нидерландия, Австрия, Франция, Болгария, Латвия және басқалары осы әдіс арқылы бағаланды.

Негізгі индикаторларға мыналар кіреді: пайдаланушыларға бағытталуы (User Centricity), ашықтық (Transparency), шекаралас мобильділік (Cross Border Mobility) және негізгі қолдау факторлары (Key enablers).³⁶

Әрбір қағидаға электрондық үкіметтің жетілуін бағалау көрсеткіштері кіреді, олар 2.4-кестеде көрсетілген.

³⁵ MAF 2018 to 2019 service management methodology // URL: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/management-accountability-framework/maf-methodologies/maf-2018-2019-service-management-methodology.html>

³⁶ eGovernment Benchmark 2017 of European Commission // European Union, 2017 //

URL: <https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/eGovernmentBenchmark2017BackgroundReport%20Tyrimas-Rezultatai.pdf>

2.4 кесте - Электрондық үкіметтің жетілуін бағалау

Индикатор	Көрсеткіштер
Пайдаланушыларға бағытталуы (User Centricity)	Интернет қызметінің қол жетімділігі Қызметті алу ыңғайлылығы Мемлекеттік қызметтер туралы ақпарат Мемлекеттік қызметтерді алу кезіндегі кедергілер Мобильді достық (кері байланыс)
Ашықтық (Transparency)	Қызмет көрсету процедурасының ашықтығы Мемлекеттік органдар өкілдерінің жеке консультациялары
Траншекаралықмобильділік (Cross Border Mobility)	Траншекаралыққызметтердіңболуы Траншекаралықаумақтардақызметтердіпайдалануыңғайлылығы
Негізгіқолдауфакторлары (Key enablers).	Электрондық бірегей идентификация (eID) Электрондық құжаттар (eDocuments) Бірыңғайқолқоюқағидаты(Single Sign On) Ақпараттық қауіпсіздік (eSafe)
Ескерту: Кесте авторлармен eGovernmentBenchmark 2017 ofEuropeanCommission деректері бойынша жасалған	

ЕО тәжірибесі қызықты, тұтынушыларға бағдарлану деңгейін бағалау кезінде мемлекеттік қызметтердің сапасын жасырын бағалауға мүмкіндік беретін «құпия сатып алушы» әдісі қолданылады. Мұнда қызметті алудың ыңғайлылығы азаматтарға қызмет көрсету орталықтарының орналасумен белгіленеді. Сонымен қатар, трансшекаралық мобильділік индикаторы кез-келген уақытта және кез-келген жерден (кез-келген құрылғыдан) азаматтар үшін де, бизнес үшін де қызметтің қол жетімділігін жақсартуға бағытталған. Бұл инвестициялық тартымдылық пен бизнесті дамыту үшін маңызды стимул.

Бұл модельдің артықшылығы Цифрлы үкіметтің даму перспективасында жатыр. Сингапур, Корея сияқты дамыған елдер электронды үкіметті енгізу саласында жетістіктерге жетті және Smart и Intelligent Government тұжырымдамасын жүзеге асыруда.

Common Assessment Framework (ары қарай - CAF). Еуропалық жалпы бағалау жүйесі еуропалық сапаны басқару қорының (EFQM/ European Foundation for Quality Management) жетілдіру моделі негізінде мемлекеттік сектор үшін әзірленген сапаны басқарудың жалпы құралы болып табылады. (2.2 сурет)

Суреттен көрініп тұрғандай, CAF моделі 9 негізгі критерийлерді және бағалаудың 27 ішкі өлшемдерін қамтиды:

1. Көшбасшылық;
2. Персонал;
3. Стратегия және жоспарлау;
4. Ынтымақтастық және ресурстар;
5. Үрдістер;
6. Персоналға арналған нәтижелер

CAF үлгісі



2.2-сурет – «Common Assessment Framework» бағалау жүйесінің моделі

Дереккөз: <http://efqm-rus.ru/model-efqm/criterion/>

- 7. Азаматтарға/тұтынушыларға арналған нәтижелер;
- 8. Әлеуметтік жауапкершілік нәтижелері;
- 9. Қызметтің негізгі нәтижелері.

CAF – бұл модель қолданушыларының нақты талаптарына бейімделетін әмбебап модель. CAF моделінде ұйымның қызметін зерттеу Мемлекеттік мекемелердің өзін-өзі бағалауы негізінде жүргізіледі.

CAF моделі Еуропада өзін мемлекеттік және жергілікті басқару саласындағы 2000-нан астам ұйымдардың тәжірибесімен расталған барлық мемлекеттік аппаратты бағалаудың, талдаудың және тиімділігін арттырудың қарапайым және тиімді құралы ретінде көрсетті. CAF моделін қолданатын мемлекеттік сектор ұйымдары арасында жүргізілген сауалнама олардың 90%- ы өзін-өзі бағалау нәтижелері бойынша өз қызметін жетілдіретінін көрсетеді.

2019 жылы CAF еуропалық тілшілер желісі мен Еуропалық Мемлекеттік басқару институты (EIPA) әзірлеген CAF2020 моделі қабылданды. Жаңа модельде CAF негізгі құрылымы сақталған. Жаңа модельде цифрландыруға, тұрақты дамуға, инновацияларға, өзара іс-қимылға, ынтымақтастыққа (қатысуға) және алуан түрлілікке баса назар аударылған.

6-критерий ұйым өз азаматтарының/тұтынушыларының өзі ұсынатын өнімдерге немесе қызметтерге қанағаттануына қатысты қол жеткізетін нәтижелерді сипаттайды. 6-Критерий 2 тармақшаны қамтиды: қабылдауды бағалау және қызметті бағалау.

Қабылдауды бағалау екі көрсеткіш бойынша азаматтарға әлеуметтік сауалнама жүргізу арқылы жүзеге асырылады: ұйымның жалпы қабылдауы және өнімдер мен қызметтерді қабылдау.

1) *Ұйымды жалпы қабылдау келесі мәселелерді қамтиды:*

- ұйымның жалпы имиджі мен беделі;
- ұйымның қолжетімділігі;
- персоналдың клиентке бағдарлануы;

- электрондық қатысуды қоса алғанда, азаматты/клиентті тарту және қатысу;

- ашықтық және ақпарат ұсыну

2) *Өнімдер мен қызметтерді қабылдау мыналарды қамтиды:*

- физикалық және цифрлық қызметтердің қолжетімділігі;

- өнімдер мен қызметтердің сапасы;

- клиенттің қажеттіліктерін ескере отырып, қызмет көрсетуді саралау;

- ұйымның инновацияға қабілеттілігі;

- ұйымның икемділігі;

- ұйымдағы цифрландыру;

- ашықтық және азаматтардың / клиенттердің жалпы сенімі.³⁷

CAF 2020 моделі ұйымның азаматтардың/клиенттердің қажеттіліктерін дәйекті түрде қанағаттандыру және ұзақ мерзімді негізде мүдделі тараптардың күтуі арқылы тұрақты дамуға қол жеткізуге бағытталған. Қазақстан үшін бұл тәсіл барынша басым болып табылады және «Мемлекеттік органның жеке және заңды тұлғалармен өзара байланысы» блогы бойынша операциялық бағалауды жетілдіру векторын қояды және біздің алдымызға «Көрсетілетін қызметті алушылардың мемлекеттік қызметтер көрсету сапасына қанағаттануы» өлшемінің негізгі бағыттарының біріне негіздеу және бөліп көрсету бойынша міндет қояды.

Оңтүстік Корея. БҰҰ зерттеуі мемлекеттік қызметтерді ұсынуда электрондық үкіметті өлшейді. БҰҰ-ның 2020 жылғы Электрондық үкімет рейтингісіне сәйкес Оңтүстік Корея 2-ші орында.

Азаматтарды тарту арқылы мемлекеттік сектордағы инновациялар ел Үкіметінің басым бағыты болып табылады. Электрондық үкімет әкімшілік жұмысты цифрландыру және клиенттер үшін процедураларды жеңілдету арқылы мемлекеттік секторды реформалауға өз үлесін қосты. Covid-19 жағдайында адамдар кез-келген мемлекеттік қызметтерге веб-сайттар мен басқа да электрондық қосымшалар арқылы оңай қол жеткізе алды.

Коронавирус туралы барлық қажетті ақпарат орталық және аймақтық мемлекеттік органдардың веб-сайттарында ұсынылған, олар смартфондарға арналған жедел хабар алмасуға арналған Kakao Talk мобильді қосымшасы арқылы қол жетімді.

Оңтүстік Корея клиенттерге бағытталған ақпарат пен қызметтерді ұсынудың ұлттық электрондық үкімет механизмін жасады. Электрондық үкімет келесі электрондық желілік қатынастарды енгізді:

– үкімет-үкімет (G2G) үкіметтер мен агенттіктер арасында электрондық үкіметтің саясаты мен жобалары мәселелері бойынша ақпарат алмасады;

– үкімет-бизнес (G2B) өнеркәсіп пен компанияларға сапалы қоғамдық қызмет көрсетеді. Мысалы, «бір терезеде электрондық сатып алу жүйесі» бар (<http://www.g2b.go.kr>) бірыңғай тіркеумен сатып алу мен сатып алуға ашық және ыңғайлы қызмет көрсету үшін;

³⁷Common Assessment Framework 2020 // URL: <https://www.eupan.eu/caf/>

– азаматтарға арналған үкімет (G2C) азаматтардан сұраған қызметтерді және үкіметтің рөлі мен көлемін қалай өзгерту керектігін ұсынады.³⁸

Электрондық үкіметтің бастамасы келесі ұйымдық иерархиямен басқарылады:

Ақпараттандыруға жәрдемдесу комитеті, Үкіметтік реформа бойынша комитеті және Министрлер Кабинеті тікелей Президентке бағынады.

Жобаны техникалық қолдау және қолдау тобы Үкіметті реформалау жөніндегі комитетке бағынады.

Үкіметті реформалау жөніндегі комитет басқа департаменттерді, жергілікті билік органдарын және мемлекеттік мекемелерді басқару арқылы бақылау және бағалау тобының рөлін атқарады.

Тікелей Президентке бағынатын ақпараттандыруға жәрдемдесу комитеті Үкіметтің реформасы жөніндегі комитетті қоса алғанда, әрбір бөлімшенің ықпал ету мониторингі үшін жауапты болады.

Мақсаттардың типіне қарай электрондық үкімет бастамаларының әсерін өлшеуге және мониторингтеуге арналған көрсеткіштер мыналар болып табылады:

1) мемлекеттік қызметтің мақсаты – онлайн-жұмыстарды өңдеуді ұлғайту, бизнестің бәсекеге қабілеттілігін қолдау, аудандық кеңселерге бару саны, электрондық үкіметті пайдалану деңгейі.

2) әкімшілік демократияның мақсаттары – электрондық қатысу деңгейі (қоғамдық пікірге сұрау салу арқылы), әкімшілік ақпараттың ашықтығы, құпиялылықты қорғау.

3) әкімшілік тиімділік мақсаттары – цифрланған құжаттар.

Ел Үкіметі ашықтық, азаматтардың құқықтары мен мүмкіндіктерін кеңейту, сыбайлас жемқорлыққа қарсы күрес және тиімді басқару үшін жаңа технологиялардың мүмкіндіктерін пайдалану арқылы ашық үкіметтің құндылықтары мен қағидаттарын қолдайды және іске асырады.

2013 жылдан бастап Оңтүстік Корея «ақылды» үкімет – электрондық үкімет 4.0 стратегиясын іске асыруда. Қазіргі уақытта негізгі бағыт мобильді қосымшалар мен жеке тәсіл негізінде кешенді қызметтер көрсету, сондай-ақ үлкен деректерді талдауға негізделген интерактивті режимде қызметтер көрсету болып саналады.³⁹

2018 жылдан бастап Үкімет ақпараттандыруға жәрдемдесудің 6-базалық жоспарын және инновациялық үкімет үшін кешенді жоспарды іске асыруда:

1) Сервиске бағдарланған үкіметті дербестендіру:

Ұялы телефондар арқылы жеке қызметтерді ұсыну арқасында әрбір азамат үшін бірыңғай қызмет көрсету терезесін құру мақсатында ведомствоаралық қызметтерді біріктіру.

2) Азаматтық-мемлекеттік басқару:

³⁸ Building world-beating e-government in South Korea //URL: <https://www.centreforpublicimpact.org/case-study/building-a-world-leading-e-government/#nav-1>

³⁹Seunghwan Myeong. E-government to Smart E-governance: Korean Experience and Challenges /// URL: http://springer.iq-technikum.de/referenceworkentry/10.1007/978-3-319-31816-5_3814-1

Азаматтардың барлық саяси процестерге электронды қатысуын ынталандыру және бірлескен басқаруға ықпал ету, осылайша азаматтармен серіктестік қарым-қатынас орнату.

3) «Ақылды» үкімет:

Қызмет көрсетуге бағытталған әкімшілік жүйелерді пайдаланушыға бағдарланған жүйеге айналдыру, бұлтты есептеулер арқылы жаппай білім алмасу, пайдаланушы деректерін талдау үшін фактілерге негізделген шешім қабылдауды қолдау.⁴⁰

Мемлекеттік қызмет көрсету саласындағы инновацияларға қатысты Жаңа Зеландияның тәжірибесі қызығушылық тудырды, ол цифрлық технологиялардың көмегімен интеграцияланған қызметтерді ұсынуға назар аударды.

Жаңа Зеландия «Covid 19 Safety Ranking» елдерінің рейтингінде жалпы 715 баллмен 9-орынды иеленді: карантин тиімділігі - 153 балл, тәуекелдерді басқарудың мемлекеттік тиімділігі - 156 балл, мониторинг пен диагностика - 128 балл, денсаулық сақтауға дайындық - 75 балл, аймақтық тұрақтылық - 94 балл және төтенше жағдайға дайындық - 108 балл.⁴¹

2012 жылы Жаңа Зеландия Үкіметі ведомствоаралық ынтымақтастықтың жаңа тәсілін бастады: азаматтарға сапалы мемлекеттік қызмет көрсету үшін он үздік мемлекеттік қызмет нәтижелері. Ол бірнеше агенттіктердің міндеттерін қамтитын түпкілікті мәселелерді шешу үшін реформа жүргізді.

«Result 10» реформасы 10 агенттік цифрлық технологиялар арқылы біріккен, интеграцияланған өнімдер мен қызметтерді әзірлеу бойынша жұмыс істей бастаған кезде Үкіметтің басым міндетіне айналды. Бұл дегеніміз, клиент қызметтерге қалаған кезде қол жеткізе алады және оның жеке деректері онлайн режимінде қауіпсіз болатынына сенімді бола алады. Бұл агенттіктер клиентке бағытталған және клиент күткен қызметтерді ұсыну мағынасы бар жерде біріктіріледі және осы жүйелік, ұлттық тәсіл аясында ақпаратты қайта пайдалану мен бөлісудің инновациялық тәсілдерін табады.⁴²

Тартылған «Result 10» агенттіктерінің қызметін қызметтер саласындағы инновациялар жөніндегі жұмыс тобы, мынадай агенттіктердің басшылары орынбасарларының ведомствоаралық тобы басқарады:

- Жазатайым оқиғаларды өтеу корпорациясы
- Ішкі істер департаменті
- Салық инспекциясы
- Білім министрлігі
- Денсаулық сақтау министрлігі
- Әділет министрлігі

⁴⁰Hoa Thai, Hyesu Im and Younhee Kim.Pathways to Electronic Citizen Participation: Policy and Technological Arrangements in Korea.27 May 2019 //URL:https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-319-31816-5_3799-1.pdf

⁴¹COVID-19 Safety Assessment Global Rating // URL: <https://www.dkv.global/conid-19/global-rating>

⁴²Rodney Scott, Ross Boyd. The New Zealand Better Public Service Results: a comparative analysis linking inter-agency collaboration with outcome performance // URL: https://www.researchgate.net/publication/285579900_The_New_Zealand_Better_Public_Services_Results_a_comparative_analysis_linking_inter-agency_collaboration_with_outcome_performance

- Әлеуметтік даму министрлігі
- Жаңа Зеландия Полициясы
- Жаңа Зеландия Статистикалық Басқармасы
- Жаңа Зеландия көлік агенттігі.

Қызмет көрсету саласындағы инновациялар жөніндегі жұмыс тобы АКТ саласындағы үкіметтік стратегия нәтижелеріне қол жеткізудің ажырамас бөлігі болып табылады.

Жұмыс тобының көмегімен Жаңа Зеландиялықтар жаңа мүмкіндіктерді пайдалана алатындай етіп мемлекеттік қызмет инновацияларының өркендеуіне мүмкіндік беретін экожүйе құрылады.

«Result 10» бағдарламасы қызметтің бес негізгі бағытын қамтиды:

1) *Интеграцияланған қызметтер* – мағынасы бар жерде бірлескен мемлекеттік қызметтер көрсету (агенттіктер, ҮЕҰ, жеке сектор).

2) *Цифрлық транзакциялар* – цифрлық арналарға көшу импульсін қолдау және өмір оқиғаларының бастамашыларын қолдау.

3) *Проактивті жеткізу* – клиенттерге оларды қолдану қажеттілігінсіз, құқығы бар «жіксіз» қызметтерді ұсыну.

4) *Ақпарат алмасу* - тапсырыс берушінің келісімі негізінде ақпарат алмасуды енгізу.

5) *Цифрлық сәйкестендіру* - клиенттерді онлайн-сәйкестендіруді және верификациялауды қолдау.⁴³

Бес басым облысқа қосымша ретінде «Result 10» бағдарламасы қызметтер саласында инновациялар ортасын құру үшін стратегияларды, стандарттарды және зерттеулерді жүзеге асыру арқылы басым салаларды қолдайтын жұмыстың бірқатар негізгі бағыттарын қамтиды.

«Result 10» бағдарламасын іске асыру шеңберінде 2021 жылға қарай ең көп таралған жиырма мемлекеттік қызмет бойынша транзакциялардың 80%-ы цифрлық түрде аяқталады деп жоспарлануда.

Қойылған мақсаттарға қол жеткізу келесі критерийлер бойынша бағаланады:

- тұтынушы оларды алу үшін қабылдауы керек қадамдардың санын азайту арқылы мемлекеттік қызметтерге қол жетімділіктің жеңілдігін өлшеу;
- клиенттердің тәжірибесін жасаңыз және пайдаланушы топтарымен өзара әрекеттесу немесе сауалнама арқылы кері байланыс жасаңыз.

Өмірлік оқиғалар саласындағы осы бастамалардың алғашқысы – SmartStart-тың іске қосылуы болып табылады, ол жас және болашақ ата-аналарға арналған онлайн-құрал, онда олар өз баласының дүниеге келуі кезінде мемлекеттен қажетті ақпарат пен қолдау ала алады.

Полицияның қызметі қылмыстық статистика параметрлері бойынша емес, полицияның қызметі туралы қоғамдық пікір деңгейі және виктимизация деңгейі бойынша – қанағаттану дәрежесінің интегралды көрсеткіші деп аталады.

⁴³Delivering better public services.BPS-Result-10-Action-Plan-August-2017// URL: [https://www.dia.govt.nz/diawebsite.nsf/Files/BPS-Result-10-Action-Plan-August-2017/\\$file/BPS-Result-10-Action-Plan-August-2017.pdf](https://www.dia.govt.nz/diawebsite.nsf/Files/BPS-Result-10-Action-Plan-August-2017/$file/BPS-Result-10-Action-Plan-August-2017.pdf)

Осылайша, АҚШ-та, көптеген басқа шет елдердегідей, полиция қызметінің тиімділігі қылмыс пен қамауға алу статистикасы бойынша емес, халыққа қызмет көрсету сапасы бойынша анықталады.

Ұлыбританияда полицияның қызметін бағалау үшін бағалаудың үш деңгейі қолданылады: стратегиялық мақсаттар деңгейі, аралық мақсаттар деңгейі, қызмет деңгейі.

Стратегиялық мақсаттар деңгейінде жалғыз индикатор қолданылады – қоғамның полиция қызметіне қанағаттану деңгейі, ол әлеуметтік сауалнама негізінде қалыптасады.

Аралық мақсаттар деңгейінде полиция есептері мен әлеуметтік сауалнамалардан қалыптасатын 3 топқа бөлінген 10 индикатор бар:

а) «қылмысты қысқарту» тобы – ұрлық саны; тонау саны; айдап әкету саны;

б) «қылмыстарды тергеу» тобы – анықталған қылмыстардың саны; сотқа жіберілген істердің саны; ауыр есірткінің заңсыз айналымына байланысты анықталған қылмыстардың саны;

в) «қоғамдық қауіпсіздікті қамтамасыз ету» тобы – ұрлыққа алаңдаған азаматтардың саны; жол қылмыстарына алаңдаған азаматтардың саны; зорлық-зомбылыққа алаңдаған азаматтардың саны; қоғамдық тәртіпті бұзуға алаңдаған азаматтардың саны.

Қызмет деңгейінде офицерлер мен полиция қызметкерлерінің ауруы бойынша жоғалған күндер санын көрсететін екі индикатор қолданылады.

Сингапурда полиция қызметінің тиімділігін бағалау жүйесі жекелеген полиция қызметкері жұмысының тиімділігін сипаттайтын индикаторлардан тұрады: жеке полиция офицеріне қызмет көрсету аумағындағы қылмыс деңгейі, қауіпсіздікті қамтамасыз ету бойынша қоғаммен байланыс; жергілікті қызметтен кері байланыс; командада жұмыс істеу қабілеті; ұсынылатын рапорттардың сапасы.

Жалпы алғанда, әр түрлі елдердің полиция қызметін бағалау критерийлерін қалыптастыру тәжірибесі көрсеткендей, олардың барлығына ортақ - социологиялық өлшемдердің таралуы қылмысты анықтау санатына және қылмыс санына қарама-қайшы.

2.4 Мемлекеттік органдардың белсенділігін бағалау тәжірибесін талдау

«Мемлекеттік органның жеке және заңды тұлғалармен өзара байланысы» блогының критерийлері анықталды: мемлекеттік қызметтерді көрсету сапасы, мемлекеттік органның ашықтығы, сондай-ақ жеке және заңды тұлғалардың шағымдары мен өтініштерін қарау, олар 5-тен 10-ға дейінгі көрсеткіштерді қамтиды.

Зерттеудің объектілері болып үш жылдық кезеңдегі қоғамдық ұйымдар мен жергілікті атқарушы органдар және олардың мемлекеттік қызметтерді көрсету саласындағы қызметі табылады:

2016 жылдан 2018 жылға дейін жаңа (2020) және ескі (2017) бағалау әдістеріндегі критерийлерді салыстыру мүмкін болмағандықтан 2019 жыл есепке алынбаған (2.5- кесте).

2.5 кесте - «Мемлекеттік органның азаматтармен өзара әрекеттесуі» блогы бойынша бағалау нәтижелері

Мемлекеттік қызметтерді көрсету сапасы	2016		2017		2018	
	ОМО	ЖАО	ОМО	ЖАО	ОМО	ЖАО
01. Көрсетілген мемлекеттік қызметтердің жалпы саны	60,7 млн	83,0 млн	80,9 млн	73,5 млн	73,6 млн	79,0 млн
02. Мемлекеттік қызметтерді көрсету мерзімдерін бұзудың жалпы саны	8 мың	2,6 мың	2,8 мың	3,4 мың	1,5 мың	3,4 мың
03. Мемлекеттік қызметтер көрсету сапасына қанағаттану деңгейі	73%	73%	66%	67,5%	69,8%	69,8%
04. Автоматтандырылған қызметтердің саны	414	-	190	-	506	-
05. Оңтайландырылған қызметтер саны	120	-	101	-	196	-
06. Мемлекеттік қызмет көрсетуден негізсіз бас тарту	-	-	111	154	140	151
07. Құжаттардың толық емес пакетімен мемлекеттік қызметтер көрсету	-	-	2,1 мың	20,9 мың	0,4 мың	6,9 мың
08. Қызмет көрсету кезінде қажет емес құжаттарды сұрау	-	-	5,9 мың	39,1 мың	4,4 мың	11,7 мың
09. Мемлекеттік қызметтер көрсетуде бизнес-процестерді бұзу	-	-	2,6 мың	16,8 мың	3,3 мың	15,1 мың
10. Мемлекеттік қызметтер көрсету сапасына негізделген шағымдар	-	-	92	58	106	156
Ашық үкімет	ОМО	ЖАО	ОМО	ЖАО	ОМО	ЖАО
01. Жарияланатын ашық мәліметтер жиынтығы	665	1236	928	1212	1086	1557
02. Жарияланған ашық мәліметтер жиынтығы	493	787	882	906	1076	1420
03. Жарияланған бюджеттік бағдарламалар саны	-	-	-	-	229	3315
04. Жарияланған нормативтік құқықтық актілердің саны	-	-	-	-	3833	11965
05. Пайдаланушылардың сұраныстары мен сұрақтарына уақтылы жауап беру үлесі, %	-	-	-	-	98,51 %	92,58 %
06. Мемлекеттік органдардың интернет-ресурстарының белгіленген талаптарға сәйкестік деңгейі	83%	83%	82%	82%	-	-

Жеке және заңды тұлғалардың шағымдары мен өтініштерін қарау сапасы	ОМО	ЖАО	ОМО	ЖАО	ОМО	ЖАО
01. Қаралған шағымдар мен өтініштердің жалпы саны	501,3 мың	819,7 мың	815,5 мың	861,6 мың	844,2 мың	776,3 мың
02. Шағымдар мен өтініштерді қарау мерзімдерін бұзудың жалпы саны	3 771	2 554	1 463	904	931	1388
03. Сот шешімімен берілген шағымдардың саны	-	-	14	85	27	50
04. Жоғары органдар қанағаттандырған өтініштердің саны	-	-	61	49		
05. Қайта негізделген дәлелді шағымдар мен арыздардың саны	213	117	841	301	360	318
<i>Дереккөз: «Зерттеу, талдау және тиімділікті бағалау орталығы» ЖШС Ескерту: авторлармен құрастырылған</i>						

12-кестедегі деректерді талдау көрсеткендей, атап айтқанда, «Мемлекеттік қызметтерді көрсету сапасы» критерийіне сәйкес, ОМО ұсынатын қызметтердің жалпы саны өсуге бейім, ал ЖАО ұсынатын қызметтер салыстырмалы өзгермейтіндігін көрсетеді. Жағымсыз құбылыс мемлекеттік қызмет көрсету мерзіміндегі бұзушылықтардың жалпы санының артуы және жергілікті атқарушы органдардың мемлекеттік қызметтер көрсету сапасына негізделген шағымдары болды. Мемлекеттік қызмет көрсетуден негізсіз бас тарту және жергілікті атқарушы органдармен қатар, орталық мемлекеттік органдардың мемлекеттік қызметтерді көрсету кезінде бизнес-процестерді бұзу бойынша шамалы төмендеу байқалады.

«Мемлекеттік органның ашықтығы» критерийі бойынша жүргізілген талдау нәтижелері көрсеткендей, ашық деректердің жарияланған жиынтықтарының саны өсуге ұмтылғанымен, бірақ сонымен бірге, біздің мәліметтер жинау тәжірибеміз көрсеткендей, оларда қажетті ақпарат толық қамтылмаған. 2 жыл ішінде 3 тексерілген бюджеттік бағдарламалардың жарияланған санының, нормативтік құқықтық актілер жобаларының жарияланған санының, пайдаланушылардың сұраныстары мен сұрақтарына уақтылы жауаптардың үлесінің көрсеткіштері жоқ, сондай-ақ мемлекеттік органдардың интернет-ресурстарының белгіленген талаптарға сәйкестігі деңгейіне қатысты өткен жыл бойынша мәліметтері жоқ.

Мысалы, «Тиімділікті бағалау» интернет-порталына жүргізілген талдау «Бағалау нәтижелері» блогы бойынша ақпараттың маңызы жоқ екендігін және толық ұсынылмағанын көрсетті. Тарихи деректер мен есептердің толық нұсқасы жоқ. Сонымен, соңғы инфографика 2018 жылға арналған.

«Негізгі индикаторлар» деректерін талдау көптеген мемлекеттік органдардың есептері жаңартылмайтындығын көрсетті. Мәселен, Ішкі істер

министрлігі - «Есептер» бөлімінде бос файл жариялады, Денсаулық сақтау және әлеуметтік даму министрлігінің 2014-2018 жылдарға арналған есептері, Сыртқы істер министрлігінің 2015 жылға арналған есебі, Денсаулық сақтау және әлеуметтік даму министрлігінің және Мемлекеттік қызмет істері агенттігінің есептері жоқ.

Қабылданған және жауап берілген өтініштер бойынша инфографиканы талдау келесі нәтижелерді көрсетті⁴⁴.

1) Орталық мемлекеттік органдар бойынша.

Қабылданған және жауап берілген өтініштердің ең көп саны Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігіне (58 336, олардың 3473-не жауап берілмеген), Ішкі істер министрлігіне (56244, олардың 232-не жауап берілмеген), Қаржы министрлігіне (45183, олардың 3263-не жауап берілмеген) және Білім және ғылым министрлігінің (36870, олардың 7847-не жауап берілмеген).

Өтініш білдірушілердің сол мемлекеттік органдардың жауаптарына қанағаттануын талдау келесі нәтижелерді көрсетті:

- Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігі бойынша дауыс берушілер саны 2253 құрады, оның 790-ы немесе 35,0% -ы қанағаттанбаған қолданушылар;

- Ішкі істер министрлігі бойынша дауыс берушілер саны 1049 адамды құрады, оның 303-і немесе 28,8% -ы қанағаттанбаған қолданушылар;

- Қаржы министрлігі бойынша дауыс берушілер саны 1666 болды, оның 534 немесе 32,0% қанағаттанбаған қолданушылар;

- Білім және ғылым министрлігі бойынша дауыс берушілер саны 1085 құрады, оның ішінде қанағаттанбаған қолданушылар - 272 немесе 25,0%.

2) Жергілікті атқарушы органдар бойынша

Қабылданған және жауап берілген өтініштердің ең көп саны Алматы қаласына (6689, олардың 1556-ы жауапсыз), БҚО-ға (2068, олардың 128-не жауап берілмеген), Нұр-Сұлтан қаласына (1808, олардың 168-не жауап берілмеген) және Қарағанды облысына (1648, олардың 71-не жауап берілмеген) тиесілі.

Өтініш білдірушілердің сол мемлекеттік органдардың жауаптарына қанағаттануын талдау келесі нәтижелерді көрсетті:

- Алматы қаласы бойынша дауыс берушілер саны 612 болды, оның 302 немесе 49,3% қанағаттанбаған қолданушылар;

- БҚО бойынша дауыс берушілер саны 92 құрады, оның 26 немесе 28,2% қанағаттанбаған қолданушылар;

- Нұр-Сұлтан қаласы бойынша дауыс берушілер саны 199 адамды құрады, оның 104-і немесе 52,2% -ы қанағаттанбаған қолданушылар;

- Қарағанды облысы бойынша дауыс берушілер саны 85 болды, оның 28 немесе 29,4% қанағаттанбаған қолданушылар.

Жалпы алғанда, мемлекеттік органдарға жүгінген наразы азаматтардың пайызы айтарлықтай жоғары және 25% -дан 52,2% -ке дейін.

⁴⁴Интернет-портал «Ашық диалог» // URL: <https://dialog.egov.kz/>

Мемлекеттік органның жеке және заңды тұлғалармен қызметін жедел бағалау әдістемесіне (бұдан әрі - Әдістеме) сәйкес «Ашық диалог» критерийіне 5 көрсеткіш кіреді, жалпы бағалау 25 баллды құрайды. Бұл жерде «Мемлекеттік органдар басшыларының ресми блог-платформасында жауап алған сұрақтардың үлесінің» индикаторы 5 балл болатынына назар аударған жөн. Сонымен бірге, жауап берілмеген өтініштер мен қанағаттандырылмаған өтініштер үлесі үшін айыппұлдар қарастырылмаған.

«Жеке және заңды тұлғалардың шағымдары мен өтініштерін қарау сапасы» бағыт көрсеткіштері, атап айтқанда, қаралған шағымдар мен өтініштердің жалпы саны қайталанған дәлелді шағымдар мен өтініштердің өсуіне байланысты айтарлықтай өсу тенденциясына ие. Сот шешімі бойынша қанағаттандырылған өтініштер мен жоғарғы органдар қанағаттандырған өтініштер саны туралы мәліметтер жеке жылдар бойынша жоқ.

Осылайша, мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалаудың қолданыстағы тәсілдері мен әдістерін қолдану тәжірибесін талдау мыналарды көрсетті:

біріншіден, қолданылатын көрсеткіштер орталық мемлекеттік органдар мен жергілікті атқарушы органдарды олардың жұмыстарының соңғы критерийлеріне әсер етудің жағымсыз тенденциясын төмендету мақсатында оларды қатаң орындау үшін толығымен ынталандырмайды;

екіншіден, көрсеткіштер туралы ақпараттың болмауы мемлекеттік органның тиімді бағалауына ешқандай әсер етпейді, мысалы, бірнеше жылдан кейін олардың сайттарындағы мәліметтер бос болып қалады;

үшіншіден, қайталанған негізделген шағымдар мен арыздардың, сот шешімімен қанағаттандырылған арыздардың саны, сондай-ақ өсу тенденциясы бар жоғары тұрған органдар қанағаттандырған өтініштер саны сияқты өте маңызды көрсеткіштердің бірі оларды критерийдің салмақтық категориясында «Жеке және заңды тұлғалардың шағымдары мен өтініштерін қарау сапасы» мен «Мемлекеттік органның азаматтармен өзара әрекеттесуі» критерийлерінің жеткілікті түрде ескерілмегендігін айтуға негіз береді.

Жалпы алғанда, орталық мемлекеттік органдар мен жергілікті атқарушы органдар қызметінің тиімділігін бағалаудың әлсіз жақтары мыналар: нәтижелерге жеткіліксіз назар аудару; жеткіліксіз институттандыру; жеке бағалау нәтижелерінің бұқаралық ақпарат құралдарында және көрсетілетін қызметті берушінің интернет-ресурсында жарияланбауы.

«Мемлекеттік органдардың азаматтармен өзара байланысы» блогы бойынша мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалаудың қолданыстағы тәсілдері мен әдістерін қолдану тәжірибесін талдау мақсатында Бас прокуратураның Құқықтық статистика комитетінің, Ұлттық экономика министрлігінің және Алматы қаласы әкімдігінің мемлекеттік қызметшілерінен (мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалауды анықтайтын функцияларды орындау - 5 адам) алдын-ала мақсатты ақпарат жинауды жүзеге асырдық.

Қызметті бағалаудың оң нәтижелерін де, жағымсыз факторларды да анықтауға көмектесетін 5 сұрақ тұжырымдалды.

Сұрақ 1. Covid 19 пандемиясы «Мемлекеттік органдардың азаматтармен өзара байланысы» блогы бойынша мемлекеттік орган қызметінің тиімділігін бағалауға қалай әсер етті? 0-ден 3-ке дейінгі шкала бойынша баға беріңіз, мұнда 0 - әсер етпеді, 1 - аз әсер етті, 2 - көп әсер етті, 3 - қатты әсер етті.

Жауап: 0 - әсер етпейді. 2019 жылға бағалау 2020 жылдың сәуір айының бірінші онкүндігінде жүргізілді, ал Қазақстанда карантин 2020 жылдың үшінші онкүндігінде енгізілді. Осы уақытқа дейін жоғары сапалы бағалауға бағытталған барлық ұйымдастыру шаралары, соның ішінде өзара тексеру шаралары өткізілді.

Covid 19 пандемиясы мемлекеттік органның 2020 жылға арналған жеке және заңды тұлғалармен өзара байланысын жедел бағалауға әсер етуі мүмкін, өйткені пандемия басталған кезде мемлекеттік органдар қызметкерлердің денсаулықтарының нашарлауына байланысты (ауруға байланысты демалыста) өтініштерін қарау мерзімдерін бұзды.

Сұрақ 2. «Мемлекеттік органдардың азаматтармен өзара байланысы» блогы бойынша мемлекеттік орган қызметінің тиімділігін бағалауға негативті әсер ететін себептерді көрсетіңіз?

- орындалу мерзімдері (күні, ұзақтығы және т.б.)
- критерийлер мен көрсеткіштер саны (олардың көп мөлшері, орынсыз)
- күрделі есептеу әдістемесі (бастапқы мәліметтерді жинау және өңдеу және т.б.)
- бағалау әдістемесінің формализмі («теңестіруді» (ынталандыру мен жазалауды) жою, мемлекеттік органдардың қызметін жақсарту үшін нәтижелерді практикалық қолдану).

Жауап. Кешенді есептеу әдістемесі. Қолданыстағы әдістеме жалпы республика бойынша көрсетілетін қызметтердің сапасына халықтың қанағаттану деңгейін толық бағалауға және жеке тұлғаларға азаматтардың шағымдары мен өтініштерін сапалы және уақтылы қанағаттандыруды қамтамасыз ету жөніндегі мемлекеттік орган қызметінің тиімділігін анықтауға мүмкіндік бермейді.

Сұрақ 3. «Мемлекеттік органдардың азаматтармен өзара байланысы» блогы бойынша Бағалау әдістемесінде нені өзгерткіңіз келеді?

- орындалу мерзімі бойынша
- критерийлер мен көрсеткіштер саны бойынша
- есептеу әдісін жеңілдету бойынша
- бағалау кезінде формализмді жою.

Жауап. Бұл жағдайда мемлекеттік қызметкерлер 2019 жылға арналған бағалау ескі 2017 жыл әдістемесі бойынша жүргізілгенін атап өтті. Сонымен қатар, оны жеңілдету тұрғысынан өзгертулер енгізілу керек екендігі айтылды. 2020 жылға арналған бағалау 2021 жылы айтарлықтай жеңілдетілген жаңа Әдістеме бойынша жүзеге асырылады. Оны тәжірибеде қолдану сапасын 2022 жылдан бастап талдауға болады.

Сұрақ 4. Жаңа Әдістемеде критерийлер мен көрсеткіштер объективті және «Мемлекеттік органдардың азаматтармен өзара байланысы» блогы бойынша мемлекеттік органдардың қызметін мүмкіндігінше дәл бағалайды деп ойлайсыз ба? 0-ден 3-ке дейінгі баллдық шкала бойынша баға беріңіз, мұндағы 0 - біржақты, 1 балл - объективті, бірақ шамалы, 2 – объективті, жоғары деңгейде, ал 3 - объективті.

Жауап. Объективті, жоғары деңгейде. Бағалау критерийлері өте серпінді, мемлекеттік қызметтерді автоматтандыруды, мемлекеттік қызметтер көрсету үшін бизнес-процестерді оңтайландыруды және проактивті мемлекеттік қызметтерді енгізуді ескере отырып, әдістемеге өзгерістер енгізілді.

Алайда, тәжірибеге қатысты мыналар атап өтіледі. 2018 жылға арналған «мемлекеттік қызметтерді көрсету сапасы» бағыты бойынша бағалау шеңберінде Бас прокуратураның Құқықтық статистика және арнайы есепке алу комитеті ұсынған «Прокуратура, тергеу және анықтау органдарынан шыққан ресми құжаттарға мөртабан басу» мемлекеттік қызметі «әлеуметтік сауалнамаға» алынды. Сауалнама көрсеткендей, негізінен азаматтар тарапынан мемлекеттік қызмет пен Call-орталықтың қызметі көрсетілетін «Азаматтарға арналған үкімет» мемлекеттік корпорациясының қызметкерлері туралы жағымсыз пікірлер айтылды. Атап айтқанда, мемлекеттік қызметке келіп түскен ақпараттың қол жетімділігіне, ашықтығына, айқындылығы мен сенімділігіне, ұзын-сонар кезектің болуына азаматтар толығымен қанағаттанбайды.

Сұрақ 5. Сіз сандық платформалар арқылы бағалау процесін автоматтандыру индикаторы арқылы «Мемлекеттік органдардың азаматтармен өзара байланысы» блогы бойынша бағалау процесінің еңбек сыйымдылығы мен шығындарының төмендеуін сипаттайтын критерийді Әдістемеге енгізуді мақсатты деп санайсыз ба? Жауаптар: орынсыз, мақсатқа сай және жауап беру қиын.

Жауап. Ойға қонымды. Цифрлық платформалар мемлекеттік қызметтер көрсету кезінде еңбек сыйымдылығының төмендеуін қамтамасыз етеді, сонымен бірге бюджет саласының да мекемелердің, мемлекеттік органдар мен жергілікті өзін-өзі басқару органдарының қызметі процестерінің айқындылығын арттыруға әсер етеді. Алайда, мемлекеттік органдардың бағалауға уәкілетті мемлекеттік органдарға қате есептілік туралы ақпарат пен сапасыз ақпаратты ұсынуы үлкен минус болып табылады.

Жалпы алғанда, алдын-ала нәтижелер мемлекеттік органдардың қызметіне жыл сайынғы бағалау жүргізу тәжірибесінің оң нәтижелері бар екенін көрсетті. Ол мемлекеттік органдардың ашықтығын, мемлекеттік қызметтердің қол жетімділігі мен сапасын арттыру, сыбайлас жемқорлық тәуекелдерін жою және азаматтардың мемлекеттік органдарға деген сенімін арттыру жөніндегі реформаны белсенді қолдайды.

Алайда, мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау нәтижелерінің сенімділігі олардың бағалау бойынша уәкілетті мемлекеттік органдарға беретін есеп беру ақпараттарының сенімділігі мен сапасына

байланысты. Осыған байланысты мемлекеттік қызметтердің сапасын бағалауға, шағымдар мен өтініштер беруге және оларды қарау мәртебесін бақылауға арналған мобильді қосымшалар құру ұсынылады. Олардың көмегімен мемлекеттік қызметті уақтылы көрсету үшін мемлекеттік орган қабылдаған шаралардың тиімділігін бағалауға болады.

«Problem Tree» әдісін қолдана отырып, «Мемлекеттік органдардың жеке және заңды тұлғалармен өзара байланысы» блогы бойынша мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау проблемаларына нақты шолу негізгі себептері мен олардың маңызды салдарын анықтау арқылы жинақталды. Мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау орталығы (www.bagalau.kz) мен «ZOR-RUKH» қайырымдылық қоры» жеке қорының деректері «Problem Tree» тұрғызуда пайдаланылғанын атап өткен жөн.

Осылайша, ZOR-RUKH қайырымдылық қоры жүргізген мемлекеттік қызметтердің сапасына жүргізілген әлеуметтік сауалнаманың нәтижелері көрсеткендей, көбінесе қызмет алушылар қызмет туралы толық емес мәліметтерге, сатылы нұсқаулықтардың болмауына, ақпарат жинаудың күрделілігіне және мемлекеттік қызметтерді алу орнында күту уақытына шағымданады.

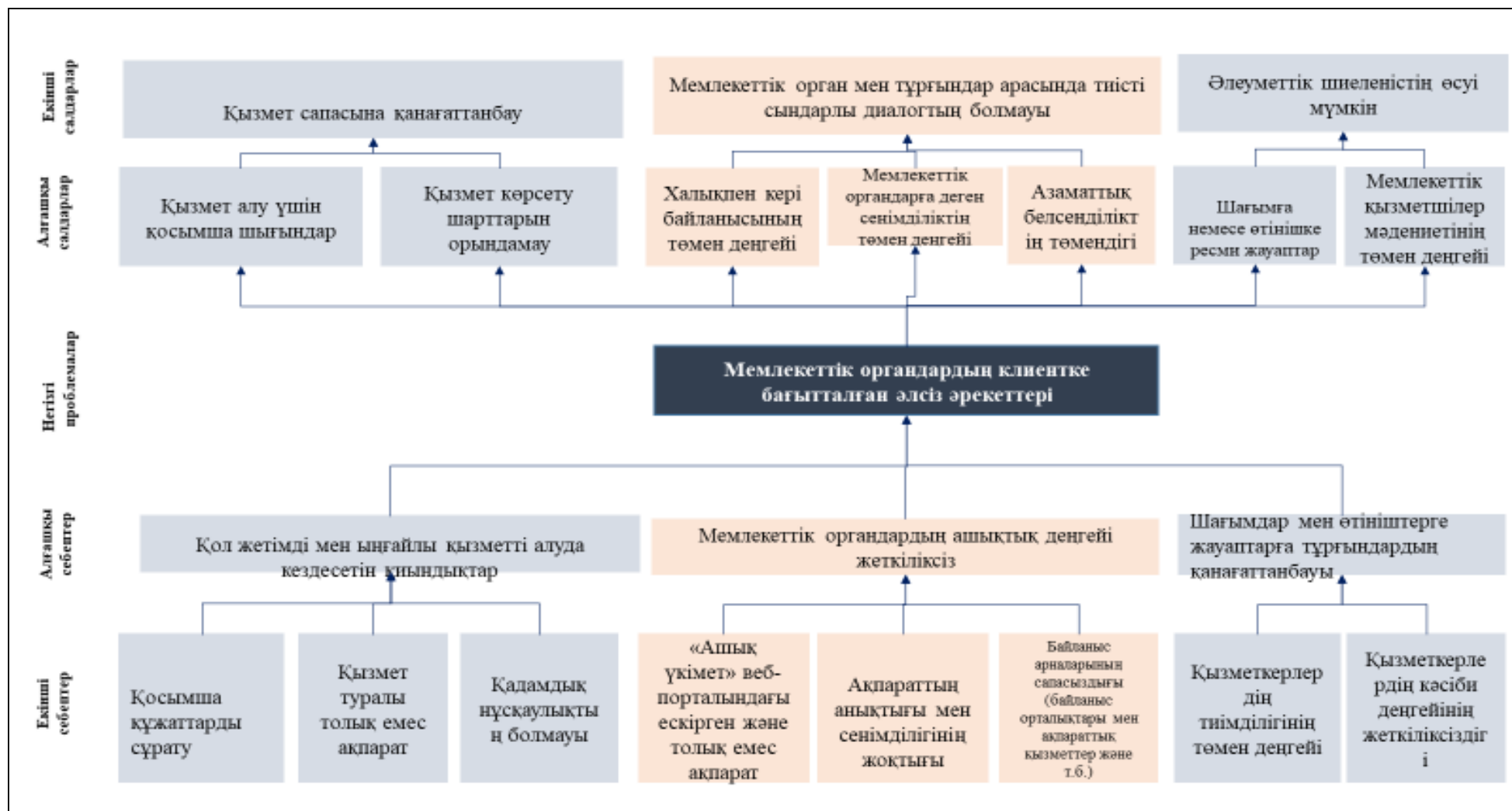
Қызметкерлердің жұмыс сапасына келетін болсақ, мұнда респонденттер көбінесе олардың кәсіби деңгейі мен қызметтерді көрсету тиімділігінің төмендігіне шағымданады. Сонымен қатар, қызмет алушылар құжаттарды жинау кезінде жанама және қосымша шығындар туындағанын атап өтті⁴⁵.

2.3 суреттен көріп отырғанымыздай, зерттеу тобының мүшелері арасындағы талдау, интерактивті талқылау және пікір алмасу нәтижелері бойынша «Мемлекеттік органдардың әлсіз клиенттік бағдары» негізгі проблемасын анықтадық.

Клиенттердің әлсіз назарын аудару себептерінің қатарына қызметтерді алуға кеткен қосымша шығындар мен қызмет көрсету шарттарын сақтамауды, нәтижесінде қызмет сапасына қанағаттанбауды қостық. Сонымен қатар, олардың салдары қосымша құжаттарды талап ету, қызмет туралы толық емес ақпарат, сатылы нұсқаулықтардың болмауы болды, бұл қызметтің қол жетімділігі мен ыңғайлылығында қиындықтар тудырды.

Мемлекеттік органдардың әлсіз клиенттерге бағытталуының негізгі себептерінің бірі - халықпен кері байланыс орнатудағы қиындықтар және олардың мемлекеттік органдарға деген сенімсіздіктері, сондай-ақ купеде мемлекеттік орган мен тұрғындар арасында тиісті сындарлы диалогтың болмауына алып келген азаматтық белсенділіктің төмендігі. Мұның салдары байланыс органдарының сапасы төмен, толық емес, түсініксіз және сенімді ақпарат жағдайында мемлекеттік органдардың ашықтығының жеткіліксіз деңгейі болды.

⁴⁵2019 жылға арналған мемлекеттік қызметтердің сапасы бойынша қоғамдық мониторинг нәтижелері. - «ZOR-RUKH» қайырымдылық қоры »жеке қоры, 2019 ж., 357 бет.



Ескерту: авторлармен құрастырылған

2. 3 сурет - «Мемлекеттік органның жеке және заңды тұлғалармен өзара байланысы» блогы бойынша проблемалық ағаш

Өтініштер мен шағымдарға ресми жауап, мемлекеттік қызметшілердің жауапкершілік пен мәдениеттің төмен деңгейі әлеуметтік шиеленістің өсуіне себеп болуда. Тиімділіктің төмен деңгейіне, жауаптардың сапасына және кәсіби деңгейінің жеткіліксіздігіне байланысты азаматтар шағымдар мен өтініштерге алынған жауаптарға қанағаттанбайды.

ZOR-RUKH қайырымдылық қоры өткізген 2019 жылға арналған мемлекеттік қызметтерді көрсету сапасына жүргізілген қоғамдық мониторингтің нәтижелері, сондай-ақ «Ашық үкімет» веб-порталына және 2017-2019 жылдарға арналған есептерге талдау жасау негізінде өзара әрекеттесуге кері әсер ететін алғашқы және екінші себептер анықталды.

Тиісінше, бұл себептер мемлекеттік органдардың жеке және заңды тұлғалармен өзара әрекеттесуінде жағымсыз салдардың туындауына әкеледі. Кейінгі зерттеулерде мемлекеттік органдардың қызметін жедел бағалауды сапалы жақсартатын критерийлер мен индикаторларды анықтаймыз.

Өкілеттік - жауапкершілік пен ресурстардың тепе-теңдігін қамтамасыз етудегі ағымдағы жағдайды талдау. Жаңа Әдістемеге сәйкес негізгі уәкілетті органдар: Қазақстан Республикасы Президентінің Әкімшілігі, Қазақстан Республикасының Үкіметі, Ақпарат және қоғамдық даму министрлігі, Бас прокуратураның құқықтық статистика және арнайы есепке алу жөніндегі комитеті, Мемлекеттік қызмет істері агенттігі, Цифрлық даму, инновациялар және аэроғарыш өнеркәсібі министрлігі (2.6 кесте)

2.6 кесте - «Мемлекеттік органның жеке және заңды тұлғалармен өзара байланысы» блогы бойынша бағалауға уәкілетті органдар жүйесі

Өкілеттік	Жауапкершілік	Мемлекеттік органның атауы
Жалпы процесті басқару		Қазақстан Республикасы Президентінің Әкімшілігі
Әдістемелік қолдау		Қазақстан Республикасы Президентінің Әкімшілігі Бағалау жөніндегі уәкілетті органдар * Мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау орталығы
Уәкілетті органдардың бағалауы		Қазақстан Республикасы Президентінің Әкімшілігі Қазақстан Республикасы Премьер-Министрінің Кеңесі

<p>Орталық мемлекеттік органдар мен жергілікті атқарушы органдардың бағалауы</p>	<p>Мемлекеттік қызметтерді көрсету сапасы</p> <p>Мемлекеттік қызметтерді электрондық форматта көрсету және оларды автоматтандыру</p> <p>Мемлекеттік органдардың ашықтығы</p> <p>Шағымдар мен өтініштерді қарау сапасы</p> <p>Әдістемелік қолдау «электрондық үкіметтің» және «электрондық әкімдіктің» типтік архитектурасының дамуы</p>	<p>ҚР Мемлекеттік қызмет істері агенттігі</p> <p>ҚР Цифрлық даму, инновациялар және аэроғарыш өнеркәсібі министрлігі</p> <p>ҚР Ақпарат және қоғамдық даму министрлігі</p> <p>ҚР Бас прокуратураның құқықтық статистика және арнайы есепке алу жөніндегі комитеті</p> <p>«Электрондық үкіметтің» сервистік интеграторы - «Зерде» ҰИХ» АҚ</p>
<p>Дереккөз: Мемлекеттік органның қызметін жедел бағалау әдістемесі. Ескерту: авторлармен құрастырылған</p>		

Біз мүдделі тараптардың тиісті мәселелерге немесе мемлекеттік органның қызметін жедел бағалаудың ықтимал мақсаттарына ықпал ету дәрежесін және қызығушылық деңгейін анықтау үшін Matrix Important/Influence әдісін қолдандық. Бұл әрбір мүдделі тараптың маңыздылығы мен әсерін түсінуге мүмкіндік береді, осы ақпараттың арқасында анықталған мүдделі тараптар үшін нақты тәсіл мен стратегия жасауға болады. (2.4 сурет)

Жоғары маңыздылық / әлсіз ықпал. «Мемлекеттік органның азаматтармен өзара байланысы» блогы бойынша мемлекеттік органдарды жедел бағалау тиімді қызмет жағдайын қалыптастыруға және «100 қадам» Ұлт жоспарын іске асыру шеңберінде мемлекет пен азаматтың өзара байланысының жайлы жүйесін құруға бағытталған. Осыған байланысты, біздің ойымызша, қызмет алушылар / заңды және жеке тұлғалар ұсынатын азаматтар үлкен маңызға ие. Алайда олардың мемлекеттік органдардың қызметін бағалауға тікелей қатысуға өкілеттігі мен қажетті ресурстары жоқ. Сонымен бірге, тиісті толыққанды есептеу әдістемесі болмағандықтан, оларды бағалау әлеуметтік сауалнама немесе пікірлерді электронды жүйе арқылы есепке алу кезінде жанама түрде ескеріледі. Сондықтан олардың осы блоктағы мемлекеттік орган қызметін жедел бағалауға әсер ету дәрежесі әлсіз.

В. Жоғары маңыздылық / жоғары ықпал. Әдістемеге сәйкес бағалауға мынадай өкілетті органдар анықталды:

- Қазақстан Республикасы Президентінің Әкімшілігі - «Мемлекеттік қызмет көрсету сапасы» бағыты бойынша Мемлекеттік қызмет істері агенттігі, «Мемлекеттік органның жеке және заңды тұлғалармен өзара байланысы» блогы

бойынша Қазақстан Республикасы Бас прокуратурасы қызметінің тиімділігін жедел бағалау;



Ескерту: авторлармен құрастырылған

2.4 сурет - «Мемлекеттік органның жеке және заңды тұлғалармен өзара байланысы» блогы бойынша Matrix Important/Influence

- Қазақстан Республикасы Премьер-Министрінің Кеңесі - мемлекеттік қызметтерді электрондық форматта көрсету және оларды автоматтандыру бойынша Цифрлық даму, инновациялар және аэроғарыш өнеркәсібі министрлігі қызметінің тиімділігін жедел бағалау, «мемлекеттік органның ашықтығы» бағыты бойынша Ақпарат және қоғамдық даму министрлігі қызметінің тиімділігін жедел бағалау;

- Мемлекеттік қызмет істері агенттігі - «Мемлекеттік қызметтер көрсетудің сапасы» бағыты бойынша орталық мемлекеттік органдар мен жергілікті атқарушы органдар қызметінің тиімділігін жедел бағалау;

- Ақпарат және қоғамдық даму министрлігі - «Мемлекеттік органның ашықтығы» бағыты бойынша орталық мемлекеттік және жергілікті атқарушы органдар қызметінің тиімділігін жедел бағалау;

- Бас прокуратураның құқықтық статистика және арнайы есепке алу жөніндегі комитеті - «Шағымдар мен өтініштерді қарау сапасы» бағыты бойынша орталық мемлекеттік және жергілікті атқарушы органдар қызметінің тиімділігін жедел бағалау.

Бұл уәкілетті органдар мемлекеттік органдардың қызметін бағалауға қатты әсер етеді, өйткені олар бағалауды тікелей жүргізеді, олардың жоғары маңыздылығын анықтайтын өкілеттігі мен тиімді әкімшілік ресурстары бар.

C. Маңыздылығы төмен / төмен ықпал. Орталық мемлекеттік органдар «Аймақтардың, мемлекеттік маңызы бар қалалардың, астананың орталық мемлекеттік және жергілікті атқарушы органдарының қызметін жыл сайынғы бағалау жүйесі туралы» Қазақстан Республикасы Президентінің Жарлығына

сәйкес жыл сайынғы жедел бағалаудан өтуі қажет. Цифрлық даму, инновациялар және аэроғарыш өнеркәсібі министрлігі мен Ақпарат және қоғамдық даму министрлігі сияқты орталық мемлекеттік органдар «Мемлекеттік органның азаматтармен өзара байланысы» блогының аумағында жедел бағалау жүргізеді, сондықтан олардың әсері мен маңыздылығы шамалы. Қалған орталық мемлекеттік органдар жедел бағалау объектілері болып табылады, алынған көрсеткіштер маңыздылығы төмен және олардың қызметінің нәтижелеріне аз әсер етеді. Бұған мысал ретінде 2018 жылға арналған бағалау нәтижелерін келтіруге болады, олар бағалаудан өткен 20 орталық мемлекеттік органдардың 2-нің тиімсіз белсенділікке ие екендігін (49,99-ға дейін - тиімсіз белсенділік), 6 - тиімділіктің төмен дәрежесін (50 - 69,99 - тиімділіктің төмен дәрежесі) көрсетті. Бұл 40,0%, яғни жалпы бағалауға қатысқан орталық мемлекеттік органдардың жартысына жуығын құрайды.⁴⁶

Д. Төмен маңыздылық / жоғары ықпал. Жергілікті атқарушы органдар өз қызметтерін жыл сайынғы жедел бағалаудан Қазақстан Республикасы Президентінің «Аймақтардың, мемлекеттік маңызы бар қалалардың, астананың орталық мемлекеттік және жергілікті атқарушы органдарының қызметін жыл сайынғы бағалау жүйесі туралы» Жарлығына сәйкес өткізуге міндетті. Жергілікті атқарушы органдар, орталық мемлекеттік органдар сияқты, жедел бағалау объектілері болып табылады.

Бұған мысал ретінде 2018 жылға арналған бағалау нәтижелері келтірілген, бағалаудан өткен 18 жергілікті атқарушы органдардың 3-і тиімсіз қызметтер ұсынса, 9-да тиімділіктің төмен деңгейі көрсетілген. Бұл 67,0% құрайды, яғни жергілікті атқарушы органдардың жалпы санының 2/3 көп. Алынған индикаторлар жергілікті атқарушы органдарды бағалау жауапкершілігінің төмендігін көрсетеді.

Алайда, олардың қызметі мемлекеттік органдардың азаматтармен өзара байланысына қатты әсер етеді, өйткені мемлекеттік қызметтердің көп бөлігі, сондай-ақ шағымдар мен өтініштер де солар арқылы жүзеге асырылады. Сондықтан, осы матрицада біз жергілікті атқарушы органдарды «Маңыздылықтың төмен деңгейі және күшті әсер ету» D блогына белгіледік. Егер сіз критерийлер мен индикаторларды таңдау тұрғысынан бағалаудың әдіснамалық қамтамасыз етілуіне назар аудармасаңыз, сондай-ақ олардың қорытынды бағалаудағы олардың үлесін ескеретін болсаңыз, бұл блок белгілі бір тәуекелдерді тудырады.

Матрица құрудағы мүдделі тараптардың маңыздылығы мен ықпалының дәрежесін талдау көрсеткендей, қызмет алушылардың мемлекеттік органдардың қызметіне тиімді бағалау жүргізуге аз қатысатындығы анықталды. Осыған байланысты мынадай ұсыныстар беріледі:

- көрсетілетін қызметтердің сапасын автоматты түрде бағалайтын мобильді қосымшаларды қолдана отырып, қызметтерді электронды форматқа жеделдетіп көшіру;

⁴⁶2018 жылға арналған мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау туралы есеп. - Мемлекеттік органдардың тиімділігін бағалау орталығы.

- мемлекеттік органдар рейтингіндегі бағаланған көрсеткіштердің үлес салмағы.

Матрица құрудағы мүдделі тараптардың маңыздылығы мен ықпалының дәрежесін талдау көрсеткендей, көрсетілетін қызметті алушылардың мемлекеттік органдардың қызметіне тиімді бағалау жүргізуге қатысуы нашар. Осыған байланысты көрсетілетін қызметтердің сапасын автоматты түрде бағалайтын мобильді қосымшалардың көмегімен қызметтерді электронды форматқа көшіру жеделдетілуі керек.

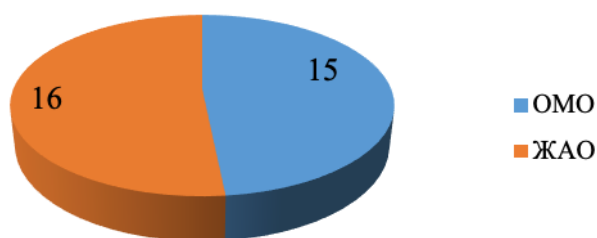
2.5 Бағалау әдістемесінің критерийлері мен көрсеткіштерін талдау

Мемлекеттік органның жеке және заңды тұлғалармен қарым-қатынасын операциялық бағалау Әдістемесіне⁴⁷ сәйкес "Мемлекеттік қызмет көрсету сапасы" бағыты бойынша бағалау үш критерий бойынша жүзеге асырылады:

- 1) көрсетілетін қызметті алушылардың мемлекеттік қызметті көрсету сапасына қанағаттануы;
- 2) мемлекеттік қызметтерді көрсетудің сапасын қамтамасыз ету;
- 3) мемлекеттік қызмет көрсетуді автоматтандыру.

Зерттеу мемлекеттік сектор саласында 15 жылдан астам жұмыс тәжірибесі бар сарапшылардан (орталық мемлекеттік органдардың 16 қызметкері, жергілікті атқарушы органдардың 15 қызметкері), оның ішінде мемлекеттік органдардың құрылымдық бөлімшелерінің басшыларынан онлайн сұхбат және телефон арқылы сауалнама жүргізуді қамтыды. (2.5сурет)

Сарапшыларды олардың ведомствосының орталық мемлекеттік органдарға (бұдан әрі-ОМО) және жергілікті атқарушы органдарға (бұдан әрі-ЖАО) тиесілілігі бойынша бөлу нәтижесі тең арақатынасты көрсетті.



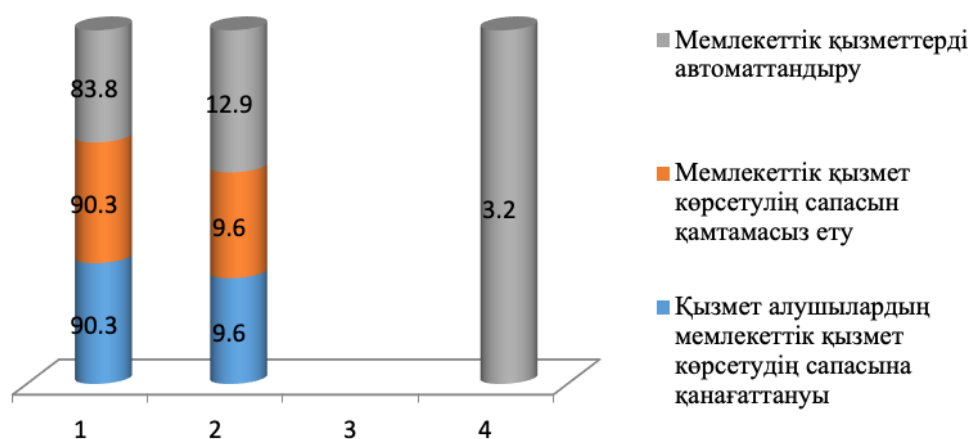
Ескерту: авторлармен құрастырылған

2.5 сурет- Сарапшылардың ұйымының мәртебесі бойынша бөлінісі

⁴⁷Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері агенттігі Төрағасының 2020 жылғы 5 наурыздағы № 44, Қазақстан Республикасы Бас прокуратурасының Құқықтық статистика және арнайы есепке алу жөніндегі комитеті төрағасы орынбасарының 2020 жылғы 10 наурыздағы № 40, Қазақстан Республикасының цифрлық даму, инновациялар және аэроғарыш өнеркәсібі министрінің 2020 жылғы 10 наурыздағы № 87/НҚ және Қазақстан Республикасы Ақпарат және қоғамдық даму министрінің 2020 жылғы 11 наурыздағы № 82 "Мемлекеттік органның жеке және заңды тұлғалармен қарым-қатынасын операциялық бағалау әдістемесін бекіту туралы" бұйрығы.

1 сұрақ. «Халық үніне құлақ асатын мемлекет» Тұжырымдамасының аясында «Мемлекеттік қызмет көрсетудің сапасы» бағыты бойынша мемлекеттік органдардың қызметінің тиімділігін бағалау критерийлерінің маңыздылығына баға беріңіз».

Сарапшыларға «Халық үніне құлақ асатын мемлекет» Тұжырымдамасының аясында «Мемлекеттік қызмет көрсетудің сапасы» бағыты бойынша мемлекеттік органдардың қызметінің тиімділігін бағалау критерийлерінің маңыздылығына баға беру ұсынылды.(2.6-сурет).



1 – Өте маңызды, 2 – Едәуір маңызды, 3 – Аса маңызды емес, 4 – Мүлдем маңызды емес

Ескерту: авторлармен құрастырылған

2.6 сурет - Тиімділікті бағалау критерийлерінің маңыздылық дәрежесі, % көрсеткіште

Жалпы, респонденттер «Мемлекеттік қызмет алушылардың мемлекеттік қызмет көрсету сапасына қанағаттануы», «Мемлекеттік қызмет көрсету сапасын қамтамасыз ету» және «Мемлекеттік қызметтерді автоматтандыру» бағалау критерийлерінің маңыздылығын жоғары бағалап, алғашқы екеуіне 90,3%, ал үшіншісіне 83,8% дауыс берді. Сарапшылардың 32,1%-ы осы критерийлерді едәуір маңызды деп санады. Сауалнамаға қатысушылардың 3,2%-ы «Мемлекеттік қызметтерді автоматтандыруды» аса маңызды емес деп белгіледі.

Сарапшылардың пікірінше, қызмет алушылардың қанағаттануы ең маңызды критерий болып табылады, өйткені, сайып келгенде, олар тұтынушылар болып табылады және олардың қанағаттануы мемлекеттік қызметтің сапасын көрсетеді.

Сондай-ақ, мемлекеттік қызметтер сапалы және мерзімінде көрсетілуі тиіс деген пікір айтылды. Сонымен қатар, қызметті алушының мемлекеттік қызметтерге сұраныс жіберуіне және қызметті берушінің сол қызметтерді көрсетуіне, сондай-ақ сыбайлас жемқорлық жағдайларын жоюға ыңғайлы болу үшін мемлекеттік қызметтер электрондық форматта көрсетілуі тиіс.

Екінші жағынан, сұраныстың көп болуына байланысты көрсетілетін қызметті берушіге жүктемені азайту үшін мемлекеттік қызметтерді көрсету процесін автоматтандыру қажет. Автоматтандыру қызметтерді көрсету барысында адами факторларды жоюға, және қызметтердің сапасын жақсартуға мүмкіндік жасайды.

Респонденттердің тарапынан мемлекеттік қызметтерді көрсетуді бағалаудың аталған критерийлері маңызды екендігі атап өтілді. Осы ретте, деректерді бұрмалау қатері бар екендігі атап өтілді, себебі бұл көрсеткіш сауалнамалық әдіспен есептеледі. Сауалнаманы ашық етіп жасау, немесе оны жүргізуді белгілі бір мемлекеттік органға Прокуратура, немесе мемлекеттік қызмет істері Агенттігіне тапсыру керек деген ұсыныс тасталды.

Сондай-ақ, сұхбат жүргізу кезінде сарапшылар қоғамдық мониторинг және қызмет алушылардан кері байланыс алу мүмкіндігін атап өтті, бұл назар аударуды қажет ететін мәселелерді де, масштабтауға болатын оң сәттерді де анықтауға мүмкіндік береді. «Мемлекеттік қызмет көрсету сапасын қамтамасыз ету» критерийі аясында мемлекеттік қызметтерді көрсету кезіндегі ауытқушылықтардың көлемін көруге болады. Оларды мемлекеттік органдар, мемлекеттік қызмет түрлері, және ауытқушылық түрлері секілді категориялар бойынша да көруге болады. Рұқсат етілген мәндерден асып кеткен жағдайда себептерді анықтау үшін тереңірек талдау жүргізу керек. «Мемлекеттік қызметтерді автоматтандыру» критерийі мемлекеттік органдарды мемлекеттік қызметтерді электрондық форматқа көшіруге ынталандыруға мүмкіндік береді.

Жалпы, жекелеген сарапшылар атап өткендей, мемлекеттік органдар барлық мемлекеттік қызметтерді электронды түрде ұсынуға ұмтылуы тиіс, өйткені бұл жеделділік, ұтқырлық, ашықтық, мемлекеттік қызметтерді алудың қолайлылығы және сыбайлас жемқорлық жағдайларын төмендету мәселелерін шешеді.

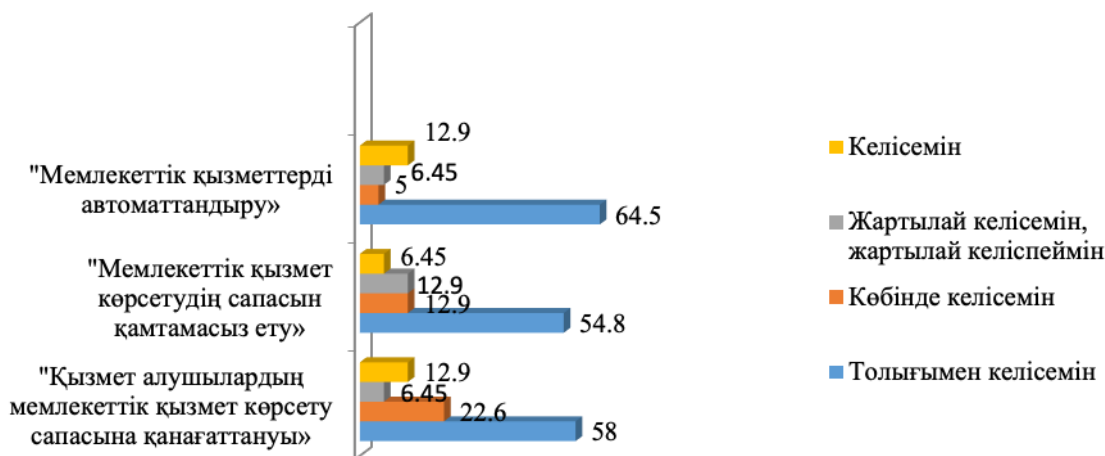
Сауалнама нәтижелері мемлекеттік қызмет көрсету сапасын қамтамасыз ету — бұл қызмет көрсетушілердің негізгі міндеті екенін көрсетті, ол тұтынушылардың сапаға қанағаттануын арттыруға бағытталуы тиіс. Мемлекеттік қызметтер бойынша бағалаудың әдіснамасын әзірлеу кезінде үнемі жетілдіріліп отыратын көптеген өлшемдер қарастырылды. Бүгінгі күнде маңыздылығы жоғарырақ немесе маңыздылығы төменірек деген жоқ. Берілген факторлардың әрқайсысы маңызды, оларды үнемі жаңартып отыру және осы бағыттарды цифрландыру қажет етіледі. Жоғарыда аталған көрсеткіштер мемлекеттік органдардың қызметінің ашықтығын, мөлдірлігін қамтамасыз етеді.

Біз «Қызмет алушылардың мемлекеттік қызмет көрсету сапасына қанағаттануы» критерийінің «Халық үніне құлақ асатын мемлекет» тұжырымдамасында басты орын алатындығын атап өткен болатынбыз, оған мемлекеттік органның қызметіне операциялық бағалау жүргізу кезінде ерекше мән беру қажет. Бұдан бөлек, мәселелер ағашын құру барысында мемлекеттік органның клиенттік бағдарының әлсіз екендігі анықталды.

Жоғарыда баяндалғандардың негізінде, мемлекеттік басқарудың инновациялық модельдеріне, атап айтқанда клиентті дараландыра отырып кешенді қызметтер көрсетуге басымдық беретін «Халық үніне құлақ асатын мемлекет» және «Ақылды» үкімет - электрондық үкімет 4.0 моделіне көшудің қазіргі заманғы үрдістерін ескере отырып, «Көрсетілетін қызметті алушылардың мемлекеттік қызметтер көрсету сапасына қанағаттануы» критерийін жеке бағытқа бөлу қажет деп санаймыз.

2- сұрақ. «Мемлекеттік қызмет көрсету сапасы» бағыты бойынша критерийлерге баға беру.

Сарапшылардың мемлекеттік қызмет көрсету сапасын бағалау критерийіне қатынасын анықтау үшін оларға «Толық келісемін»-нен «Келіспеймін»-ге дейінгі төрт деңгейлі шкала бойынша берілген критерийлерді бағалау ұсынылды (2.7-сурет).



Ескерту: авторлармен құрастырылған

2.7 сурет – «Мемлекеттік қызмет көрсету сапасы» бағыты бойынша критерийлерге баға беру, % көрсеткіштер

«Қызмет алушылардың мемлекеттік қызмет көрсету сапасына қанағаттануы» критерийі бойынша: қоғамдық мониторингтан бөлек, электронды форматта көрсетілетін мемлекеттік қызметтердің сапасына дербестендірілген баға беру көрсеткішін енгізудің маңыздылығына, сарапшылардың 58% толықтай келіседі.

Сарапшылардың пікірі бойынша, қазіргі форматтағы қоғамдық мониторинг бірқатар процесстік кемшіліктерге ие:

- қымбатқа түседі;
- ашық емес, бұлай респонденттердің толтырған сауалнамасының шынайылығын қайта тексеруге мүмкіндік жоқ;
- қоғамдық мониторингті орындайтын бөгде ұйымның көрсетілетін қызметті алушыларының дербес деректеріне қол жеткізу қатері бар.

Мемлекеттік қызметті алу сәтінде қызметті алушылардың берген бағасына қоғамдық мониторингті банктердің үлгісі бойынша мобильді қосымша арқылы электрондық форматқа көшіру ұсынылады.

Қоғамдық мониторингтан бөлек электронды форматта көрсетілетін мемлекеттік қызметтердің сапасына дербестендірілген баға беру көрсеткішін енгізуге қарсы респонденттердің үлес салмағы 12,9 %-ды құрады.

Біздің ойымызша, жоғарыда көрсетілген көрсеткіш мемлекеттік қызмет көрсету сапасының деңгейін бағалауда маңызды көрсеткіш болуы тиіс. Ол мониторинг арқылы және құжаттың сапалық құрамын кездейсоқ тексеру арқылы анықталады. Ол қызметті алушының сұранысына қызметті ұсынушының шешімі ретінде ұсынылады.

«Мемлекеттік қызметті көрсету сапасын қамтамасыз ету» критеріі бойынша көрсеткіштер: *T2 – «Мемлекеттік қызметті көрсетуден негізсіз бас тарту»*; *T3 – «Құжаттары толық болмаған жағдайда да мемлекеттік қызметті көрсету»*; *T4 – «Мемлекеттік қызмет стандарттарында қарастырылмаған құжаттарды сұрату»* мемлекеттік қызметтерді көрсетудің сапасын көрсетпейді және штрафтық баллдарды беру көрсеткіштеріне өткізілуі қажет. Мұнымен респонденттердің 54,8% толық келіседі.

Болашақта бұл көрсеткіштер құжат айналымының электрондық форматына көшу жағдайында өзінің өзектілігін жоғалтуы мүмкін, сондықтан өтпелі кезеңде оларды штрафтық көрсеткіштерге жатқызуға болады.

Кейбір сарапшылардың пікірінше, «Мемлекеттік қызмет көрсету сапасын қамтамасыз ету» критерийін штрафтық баллдарға ауыстыру кезінде заң бұзушылықтар көлемі назардан тыс қалады, себебі штрафтар бес балдық жүйемен шектелген. Сонымен бір уақытта, «шектен шыққан» заң бұзушылықтар мемлекеттік органдарда, аймақта, мемлекеттік қызметті түрі бойынша жүйелі проблемалардың бар екендігінен хабар береді.

Айыппұл санкцияларының көлемі аз болғандықтан мемлекеттік органда және өңірде жүйелі проблемалардың өсу мүмкіндігі туралы алаңдаушылыққа үш көрсеткіштің әрқайсысы бойынша 15 айыппұл баллын беретін 5 балдық шкала есептелетінін түсіндіреміз.

Мемлекеттік қызметтің көрсетілу сапасын бағалау кезінде әдістемелік жағынан келесі көрсеткіштер дұрыс болып есептеледі, олар: қызметтің қол жетімділігі, қызметті алушыдан талап етілетін құжаттар санының қысқартылуы, «тігіссіз» қызметтерді көрсету.

«Мемлекеттік қызмет көрсетуді автоматтандыру» критерийі бойынша: интеграцияланған және проактивті мемлекеттік қызметтерді енгізу деңгейін бағалайтын көрсеткіштерді қосуға сауалнамаға қатысқандардың 64,5% толықтай келіседі.

Интеграцияланған және проактивті мемлекеттік қызметтерді енгізу деңгейін бағалау кезінде ақпараттық жүйелердің технологиялық архитектурасын, ақпараттық қауіпсіздік пен дербес деректерді қорғау мәселелерін түсіну маңызды. «Мемлекеттік қызмет көрсетуді автоматтандыру»

критерийі көрсеткіштерінің тізіміне «Проактивті қызметтер көрсету» көрсеткішін енгізуді ұсынамыз.

Кіріктірілген қызметтер мен проактивті қызметтердің енгізу деңгейін бағалайтын көрсеткіштерді қосуға қарсы респонденттердің үлес саны 12,9 % құрайды.

Сарапшылар автоматтандыру деңгейін бағалау процесі қалай болатындығын анықтау қажет екенін айтады. Әйтсе де, бүгінде мемлекеттік қызметтерді автоматтандыру бағытындағы барлық жұмыстар орталық деңгейде жүргізілуде.

Осы көрсеткіш бойынша жергілікті атқарушы органдарды бағалау алынып тасталды, біздің ойымызша, бұл негізсіз болып табылады. Сонымен, ЖАО мемлекеттік қызмет көрсетуді автоматтандыруды енгізу үшін қызметті алушыларға консультация беру арқылы, азаматтардың автоматтандыру құралдарын қолдану бойынша сауатын арттыру және құжат айналымын электронды форматқа өткізуді насихаттау арқылы белсенді жұмыс жүргізе алады.

Осы үшін «Есептік кезеңде мемлекеттік қызметтерді автоматтандыру» ынталандырушы көрсеткішін тек қана ОМО үшін емес, ЖАО үшін де қолдану қажет. Жалпы, автоматтандыру арқылы қызмет көрсету барысындағы адами факторды жоюға, қызметтердің сапасын арттыруға, мемлекеттік органдардағы бизнес процесстерді оңтайландыруға болады, бұл қызмет көрсетушіге қойылатын жүктемені төмендетеді.

Бұдан бөлек, бүгінгі күннің өзінде проактивті мемлекеттік қызметтер қолданыста бар. Олар қызмет көрсету мен қызметтердің тізіміне қатысты бекітілген ережелерге сәйкес жүргізіліп отыр. Бұл ережелердің тізімі болашақта кеңейеді.

3- сұрақ. «Мемлекеттік органның ашықтығы» бағытындағы әрбір критерий сіздің ойыңызша қаншалықты азаматтардың мемлекеттік органдарға сенім деңгейіне ықпал етеді?

Сарапшылардың пікірінше, ашық бюджет (67,7%) және ашық диалог (61,2%), ашық деректер (58%) қаттырақ ықпал етеді. Бұдан әрі ықпал ету дәрежесі бойынша ведомствоға қарасты ұйымдардың ашықтығы (51,6%) және ашық нормативтік-құқықтық актілер (45,1%) жүреді. 2.7-кестеде жауаптар бөлініп көрсетілген.

Осы мәселеге пікір білдіре отырып, сарапшылар мемлекеттік органдарға деген сенім деңгейі азаматтардың нақты өмірлік жағдайларды шешу кезіндегі қарым-қатынастың тиімді болуымен, сыбайлас жемқорлықтың болмауымен және т. б. анықталатынын атап өтті.

Іс жүзінде, «ашық нормативтік құқықтық актілер», «ашық деректер», «ашық бюджет» ақпараттарын қолдануға қатысты сауалнама тұрғындардың арасындағы қызығушылық деңгейін анықтауға мүмкіндік беретін еді.

2.7 кесте – «Мемлекеттік органның ашықтығы» бағыты бойынша критерийдің азаматтардың мемлекеттік органдарға деген сенімдеріне ықпал ету деңгейі

Критерий/жауап	Қатты әсер етеді	Көп жағдайда әсер етеді	Онша әсер етпейді	Әсер етпейді
Ашық деректер	58%	19,3%	19,3%	3,2%
Ашық бюджет	67,7%	19,3%	9,6%	3,2%
Ашық нормативті-құқықтық актілер	45,1%	22,6%	29%	3,2%
Ашық диалог	61,2%	32,2%	6,45%	–
Ведомствоға қарасты ұйымдардың ашықтығы	51,6%	25,8%	12,9%	6,45%
Ескерту: авторлармен құрастырылған				

Сондай-ақ, «Ашық деректер» критерийі бекітілген тізбеге сәйкес ашық деректер жиынтығының публикациясының мөлшерін бағалайтыны атап өтілді. Осы ретте, бұл тізім ҚР «Ақпараттандыру туралы» Заңына (пп.15 бап 9) сәйкес мемлекеттік орган тарапынан Қазақстан Республикасының цифрлық даму, инновациялар және аэроғарыш өнеркәсібі министрлігінің келісімі бойынша бекітіледі. Осы арқылы, мемлекеттік орган қандай деректерді ашатыны, қай деректерді жасырын ұстайтыны туралы шешімді өзі қабылдайды, бұл деректердің ашықтығы туралы мәселені толықтай шешпейді.

Сонымен қатар, көптеген мемлекеттік органдардың ашық деректер тізімі мемлекеттік органдардың қызметі туралы есептік деректерді қамтымайды. Оларсыз қоғам мемлекеттік органның қызметіне және олардың қабылдаған шешімдеріне баға бере алмайды.

Сарапшылардың берген ұсыныстары бойынша, барлық мемлекеттік органдар үшін қолайлы және әрбір мемлекеттік орган үшін міндетті болатын ашық деректердің тізімінің үлгісін бекіту қажет. Осының негізінде ОМО және ЖАО өз қызметтерінің ерекшелігін ескере отырып, өз тізімдерін әзірлейтін болады. Бұл тізімнің үлгісі «Мемлекеттік статистика» туралы Заңға сәйкес мемлекеттік органдар тарапынан жасалған административті деректерді қамтуы қажет.

«Мемлекеттік органдардың ашықтығы» бағыты бойынша критерийлер мен көрсеткіштерге қатысты біздің зерттеулерге сәйкес (20 кесте) келесілер анықталды: «Заң жобаларының тұжырымдық проектілерін енгізу», «Нормативті-құқықтық актілердің жобаларын енгізу», «формаларды толтырудың дұрыстығы Формаларды толтырудың дұрыстығы (жолдардың толық толтырылуы, нұсқалардың болуы, тілдік, ұсынымдар)» көрсеткіштері мемлекеттік органның (ОМО және ЖАО) функционалды міндеттеріне жатады.

«Қолданушылардың нормативті құқықтық актілердің жобаларына және реттеуші ықпалға жасалған анализдің нәтижелеріне берген ұсыныстары мен пікірлерін бақылау және қарастыру» көрсеткішінің орнына бағалау балдары бар үш көрсеткішті ұсынамыз (2.8 кесте):

2.8 кесте – «Ашық деректер» критерийінің көрсеткіштерін жетілдіру

№/п	Көрсеткіштер	ОМО		ЖАО		Қорытындылар	
		Мем. тіл	Орыс тілі	Мем. тіл	Орыс тілі	Ұсыныстар	Негіздеме
1	Заң жобаларының тұжырымдық проектілерін енгізу	1	1	-	-	Алып тастау	Мемлекеттік органның функционалды міндеті болып табылады
2	Нормативтік-құқықтық актілердің жобаларын енгізу	3	3	4	4		
3	Формаларды толтырудың дұрыстығы (жолдардың толық толтырылуы, нұсқалардың болуы, тілдік, ұсынымдар)	2	2	2	2		
4	Қолданушылардың нормативтік құқықтық актілердің жобаларына және реттеуші ықпалға жасалған анализдің нәтижелеріне берген ұсыныстары мен пікірлерін бақылау және қарастыру	5	5	5	5	3 көрсеткішке бөлу: 1) Ұсыныстарға мониторинг және анализ жасау (2 балл); 2) Келіп түскен ұсыныстар бойынша ұсыным жасау (3 балл); 3) Ұсыныстарды нормативтік құқықтық актілердің жобасына енгізу (4 балл); 4) Алынған ақпараттың сапасына қанағаттанатын	1) «Проблемалар ағашы» және «Маңыздылығы/ықпалы» матрицасын құру барысында анықталғаны: мемлекеттік органның клиентке бағдарлануы мемлекеттік органдардың операциялық бағалауындағы негізгі фокус болуы тиіс және клиенттер /азаматтар негізгі стейкхолдерлер болып табылады. 2) Көрсеткіштер бойынша бөлінетін баллдардың

						тұтынушылардың үлесі (1,5).	сомасы 1,2,3,4 көрсеткіштеріне н тұрады және жартылай (0.5) 5 көрсеткіштен тұрады.
5	Заң жобаларының концепциялары мен нормативтік құқықтық актілердің жобаларын енгізгенін хабарлайтын публикациялар:	1,5	1,5	1,5	1,5	1,0	4 көрсеткішке 0,5 балл бөлінді
5.1	Әлеуметтік желілердегі ресми аккаунттарда және (немесе) бұқаралық ақпарат құралдарында	0,5	0,5	0,5	0,5	0,3	
5.2	Интернет желісінде	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	
5.3	Ақпараттық хаттарды жіберу арқылы	0,5	0,5	0,5	0,5	0,2	
Барлығы		25		25		25	
Ескерту: авторлармен құрастырылған							

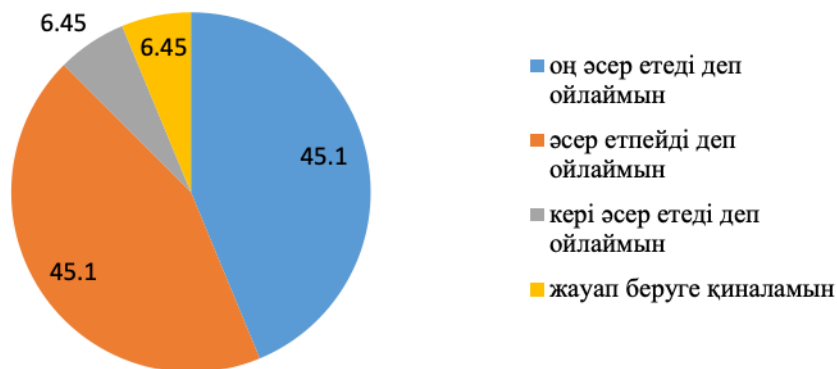
- Ұсыныстарды бақылау және анализ жасау (2 балл);
- Келіп түскен ұсыныстар бойынша ұсыным жасау (3 балл);
- Ұсыныстарды НҚА жобасына енгізу (4 балл);
- Алынған ақпараттың сапасына қанағаттанатын қолданушылардың үлесі (1,5 балл).

Бұл «Проблемалар ағашы» және «Маңыздылық/Ықпал» матрицасының нәтижелеріне негізделеді. Онда мемлекеттік органның клиентке бағдарлануы мемлекеттік органдардың операциялық бағалауындағы негізгі фокус болуы тиіс және клиенттер /азаматтар негізгі стейкхолдерлер болып табылатыны анықталды.

4-сұрақ. Сіздің ойыңызша, «Мемлекеттік органдар мен квазимемлекеттік сектор ұйымдары басшыларының ресми блог-платформасында азаматтардың шағымдар мен өтініштерге берілетін жауаптардың сапасына қанағаттануы» көрсеткішінің қосылуы шағымдар мен өтініштердің азаюына ықпал етеді ме?

Әлеуметтік сауалнама барысында респонденттердің пікірі екіге бөлінді, біреулері оң әсер етеді деп санайды (45,1%), ал басқалары әсер етпейді (45,1%)

дейді. Респонденттердің 6,45%-ы әсер теріс болады деп санайды, 6,45% жауап беруге қиналды. (2.8 сурет)



Ескерту: авторлармен құрастырылған

2.8 сурет – Қосымша көрсеткіштің шағымдар мен өтініштердің азаюына ықпал ету деңгейі

Сарапшылардың пікірінше, шағымдардың азаюына қосымша көрсеткіш әсер етпейді, бірақ өтініштерді қарау сапасына әсер етеді. Сонымен қатар, бүгінгі таңда өтініштерді қарау сапасы бақыланбайтынын және бағаланбайтынын ескерсек, осы критерийді енгізу өзекті болып табылады.

Билік органдары жұмысының тиімділігін, олардың есептілігін арттыру үшін әлеуметтік желілер арқылы халықпен кері байланыс орнату қажет. Өтінімдер мен ұсыныстар басқару процесінде маңызды рөл ойнайды, себебі осының көмегімен халықпен байланыс орнайды, мемлекеттік және жергілікті басқару аппаратының қызметін бақылауға болады, сондай-ақ жеке тұлғаның өтініш жасауға заңдық құқығын іс жүзінде қолдануына мүмкіндік береді. Мемлекеттік ұйымдарды операциялық бағалау көрсеткіштерінің қатарына әлеуметтік желілердегі жұмыстың нәтижелілігі көрсеткішін енгізу керек.

«Шағымдар мен өтініштерге жауап беру сапасы» бағыты бойынша критерийлер мен көрсеткіштерді анықтау.

Бағалау келесі критерийлер бойынша жүргізіледі:

- 1) Шағымдар мен өтініштерді қарастыру мерзімін дұрыс орындау;
- 2) сот шешімі бойынша негізі бар деп табылатын (сот тарапынан мақұлданған) шағымдар мен өтініштердің үлесі;
- 3) қайталанған негізі бар шағымдар мен өтініштерді қарастыру;
- 4) шағымдар мен өтініштерді қарастыру процесіне ішкі бақылау.

«Шағымдар мен өтініштерді қарастыру сапасы» критерийі бойынша келесі көрсеткіштерді есептеу формуласында белгілі бір кемшіліктер бар.

1) *«Шағымдар мен өтініштерді қарастыру мерзімін дұрыс орындау» критерийі*

$$R1 = \left(1 - \left(\frac{f}{p} * 1000\right)\right) * k$$

мұнда:

R1 – «Шағымдар мен өтініштерді қарастыру мерзімін дұрыс орындау» критерийі бойынша ОМО және ЖАО-ға берілетін операциялық баға;

f – мемлекеттік орган тарапынан өз уақытында қарастырылмаған шағымдар мен өтініштердің саны;

p – мемлекеттік орган тарапынан қарастырылған шағымдар мен өтініштердің жалпы саны;

k – алынған нәтижелерді салмақтық мәнге келтіруге арналған коэффициент (ОМО үшін коэффициент 40-қа тең, ЖАО үшін – 40);

1 000 – қаралған 1000 шағым мен өтінішке арналған мерзімдерді бұзудың орташа мәнін айқындауға арналған коэффициент.

2) «Сот шешімі бойынша негізі бар деп табылатын (сот тарапынан мақұлданған) шағымдар мен өтініштердің үлесі» критерийі

$$R2 = \left(1 - \left(\frac{a}{p} * 10000\right)\right) * k$$

мұнда:

R2 – осы критерий бойынша ОМО және ЖАО-ға берілетін операциялық баға;

a – сот шешімі бойынша негізді деп танылған шағымдар мен өтініштердің саны;

p – мемлекеттік орган тарапынан қарастырылған шағымдар мен өтініштердің жалпы саны;

k – алынған нәтижелерді салмақтық мәнге келтіруге арналған коэффициент (ОМО үшін коэффициент 30-ға тең, ЖАО үшін – 30);

10000 – қаралған 10000 шағым мен өтінішке сот шешімі бойынша негізді деп танылған (сот тарапынан мақұлданған) шағымдар мен арыздардың орташа мәнін айқындауға арналған коэффициент.

3) Қайталанған негізі бар шағымдар мен өтініштерді қарастыру

$$R3 = \left(1 - \left(\frac{n}{m} * 100\right)\right) * k$$

мұнда:

R3 – осы критерий бойынша ОМО және ЖАО-ға берілетін операциялық баға;

n – есептік кезеңде мемлекеттік орган тарапынан қарастыру кезінде қанағаттандырылған қайталанған шағымдар мен өтініштердің жалпы саны;

m – есептік кезеңде мемлекеттік орган тарапынан қарастырылған шағымдар мен өтініштердің жалпы саны;

k – алынған нәтижелерді салмақтық мәнге келтіруге арналған коэффициент (осы өлшем бойынша коэффициент 20-ға тең);

100 – есептік кезеңде мемлекеттік орган қарастырған 100 шағым мен өтінішке қайта қарастыру кезінде негізделген шағымдар мен өтініштердің орташа мәнін айқындауға арналған коэффициент.

Фракциядағы абсолютті шамалардың өсуін немесе төмендеуін қолдана отырып жүргізілген есептеулердің көрсетуінше, формула шағымдар мен өтініштердің жалпы санының төмендеуінің оң динамикасын ескермейді және теңестірмейді (2.9 кесте)

2.9 кесте – «Шағымдар мен өтініштерді қарастыру сапасы» критерийін есептеу мысалдары

R1 критерийі «Шағымдар мен өтініштерді қарастыру мерзімін дұрыс орындау»	R2 критерийі «Сот шешімі бойынша негізі бар деп табылатын (сот тарапынан мақұлданған) шағымдар мен өтініштердің үлесі»	R3 критерийі «Қайталанған негізі бар шағымдар мен өтініштерді қарастыру»
$-2360 = (1 - (\frac{3}{50} * 1000)) * 40$	$17970 = (1 - (\frac{3}{50} * 10000)) * 30$	$-100 = (1 - (\frac{3}{50} * 100)) * 20$
$37,6 = (1 - (\frac{3}{50000} * 1000)) * 40$	$29,9 = (1 - (\frac{3}{50000} * 10000)) * 30$	$19,88 = (1 - (\frac{3}{50000} * 100)) * 20$
Ескерту: авторлармен құрастырылған		

Есептерден көрініп отырғандай, шағымдар мен өтініштер аз болған (50) кезде формула теріс нәтижені көрсетеді (-2360), ал шағымдар мен өтініштер 1000 есеге көбейген кезде ол оң нәтиже көрсетеді. Осы жерде парадокс байқалып тұр. Шағымдар мен өтініштердің теріс қарқыны «шағымдар мен өтініштерді қарастыру сапасы» критерийінің құрамын оң нәтижеге алып келеді, ал шағымдар мен өтініштердің оң қарқыны теріс нәтижелерге алып келеді.

Бұдан бөлек, бағалау әдістемесін талдай отырып «шағымдар мен өтініштерді қарастыру процесіне ішкі бақылау» (R 4) қосымша көрсеткішін енгізу негізсіз деп санаймыз.

Біріншіден, бұл қарастыру мерзіміне байланысты мемлекеттік орган тарапынан мемлекеттік қызметкерді міндетті түрде жауапкершілікке тартудағы қарама-қайшылықтардың болуынан.

Іс жүзінде, көп жағдайда басшылар максималды баллды алу мақсатында қызметкерге қызметтік жаза қолданады.

Осылайша, Әдістеменің 13 Қосымшасына сәйкес «егер жауапкершілікке тарту фактісінің сандық үлесі» мерзімін бұзғаны үшін қарастырылған жалпы шағымдар мен өтініштердің 90%-нан 100%-на дейін қамтыса онда мемлекеттік органға 10 балл беріледі;

80%-дан 89,9%-ға дейін - 8 балл;

70%-дан 79,9%-ға дейін - 6 балл;

60%-дан 69,9%-ға дейін - 4 балл;

50%-дан 59,9%-ға дейін – 1 балл;

49,9%-дан аз болса - 0 балл.

Екіншіден, көп жағдайда шағымдар мен өтініштерді қарастырудың мерзімін бұзу туралы объективті себептердің болмаған кезінде негізсіз қызметтік жауапкершілікке тарту мемлекеттік қызметкердің ынтасын төмендетеді.

Атап өту қажет, қазіргі күні ішкі аудит кең тараған, оның мақсаты қатерлерді басқару жүйесіне анализ жасау мен баға беруге жүйелі және ретті тоқталу арқылы басқарудың тиімділігін жоғарылатуға көмектесу болып табылады.

Екінші жағынан, ішкі бақылау жүйесі мемлекеттік қызметте сапаны басқару технологияларын пайдаланудан GovAgile - икемді жобалық басқаруға көшу жағдайында өз өзектілігін жоғалтады. Менеджмен саласынан келген Agile технологиясы қазірде мемлекеттік басқаруға өтіп жатыр. Ол басқарушылық шешімдерді онлайн режимге аударуды және шешім қабылдауды роботтандырып және компьютерлендіру арқылы процестерді жеделдетуді ұсынады. Бұл жүйеде процесс пен инструменттерге қарағанда адамдар мен олардың қарым-қатынастары маңызды.

Мемлекеттік органдарда жобалық басқару Қазақстанға салыстырмалы түрде кеш енгізілді, мемлекеттік органдарда жобалық офистар қызмет етеді және ведомство аралық командалар жұмыс жасайды. Осы және дәстүрлі жұмыс топтарының басты айырмашылығы - оның барлық мүдделі тараптардың қатысуы мен өзара әрекеттесуі, тактикалық міндеттерді шешу үшін бюрократияны икемді басқару және азайтуы.

5- сұрақ. *«Халық үніне құлақ асатын мемлекет», «Проактивті үкімет», «Азаматтарға арналған үкімет» Концепцияларын дамыту тенденциялары мен қазіргі реалийлерді есепке алғанда «Мемлекеттік органдардың жеке және заңды тұлғалармен қарым-қатынасы» блогы бойынша баға беру әдістемесінде нені өзгерткіңіз келеді?*

Сарапшылар жариялауға арналған «ашық деректер» тізімін мемлекеттік органдардың өздері бекітпеуі тиіс деп ұсынады, себебі олар осы тізімге тек өздеріне ыңғайлы нәрселерді ғана енгізеді. Нәтижесінде, құрылымданбаған, ретсіз деректер жарияланады, жүйе болмайды. Бюджет, ашық деректер, НҚА бойынша деректерді жариялаудың форматы өзгермейінше Әдістемеге маңызды өзгеріс енгізу қиын болады.

Сарапшылардың пікірінше, сондай-ақ, жеке және заңды тұлғалардың өтініштеріндегі проблеманың шешілу деңгейін енгізу мүмкіндігін қарастырған жөн. Бұдан бөлек, әлеуметтік желілердегі мемлекеттік органдардың жұмысын жарияланған контенттің саны бойынша емес, басқа қолданушылармен қарым-қатынас жасауы мен мемлекеттік органның интернет желісіндегі ашықтығына қарап бағалау қажет.

Сарапшылардың пікірінше, азаматтар үшін негізсіз фактілер бойынша, сондай-ақ айтпақ ойының мәні түсініксіз өтініштерді беруге шектеулер енгізу қажет.

Сондай-ақ, сарапшылар жүгінулерді бір органнан екінші органға (*өтініш беруші бұрын жүгінген органға*) сілтеп жіберу (*бұл мәселе осы органның*

құзыретіне кірмейтіндігін айта отырып) бүгінгі күні орын алып отырған проблема деп атап өтті, бұл өтініш берушінің бір жерге қайтадан жүгінуіне әкеп соғады.

«Ашық НҚА» критерийлері бойынша НҚА жобаларын талқылауға тартылған азаматтардың санын, азаматтар мен қоғамдық кеңестердің қабылдаған ұсыныстарының үлесін бағалау орынды.

«Ашық диалог» критерийлері бойынша «интернет конференциялар өткізу» және «ашық отырыстарды онлайн трансляциялау» көрсеткіштері олардың санымен бағаланады. Формализмді болдырмау мақсатында осы іс-шараларды өткізуде оларға қатысқан аудиторияның көлемін немесе олардың қаралу санын бағалау ұсынылады.

«Мемлекеттік қызметтерді автоматтандырудың тиімділігі» көрсеткішінде электронды мемлекеттік қызметтердің, мемлекеттік органдардың ақпараттық жүйелері арқылы көрсетілетін мемлекеттік қызметтердің көлемі есепке алынады. Іс жүзінде, олардың көпшілігі офлайн режимде көрсетілген электрондық мемлекеттік қызметтер ретінде есептеледі, өйткені көрсетілген мемлекеттік қызметтер туралы деректерді жүйе базасына қызмет берушілердің өздері енгізеді.

Мысалы үшін, «Дәрігерді үйге шақыру», «Дәрігердің қабылдауына жазылу», «Емханаға тіркелу», «Ветеринариялық паспорт беру», «Ветеринарлық анықтама беру», «Ағаш кесу билетін бер» және т.б. қызметтер. Электронды түрде көрсетілетін қызметтердің көлемі туралы шынайы ақпаратты алу үшін оларды мемлекеттік органдардың ақпараттық жүйелерін пысықтау арқылы бөлу қажет.

«Есептік кезеңде мемлекеттік қызметтерді автоматтандыру» көрсеткішін алып тастау ұсынылады. Өйткені, бұл деректер "Мемлекеттік қызметтерді электрондық форматқа көшіру" көрсеткіші бойынша бағалау кезінде ескерілген болатын, оны алып тастауды ұсынамыз.

ЖАО-на «Мемлекеттік қызметтерді автоматтандырудың тиімділігі» және «Автоматтандырылған мемлекеттік қызметтердің қол жетімсіздігінің ұзақтығы» көрсеткіштері бойынша бағалау енгізу ұсынылады. Себебі, іс жүзінде ЖАО тарапынан болған кемшіліктерге байланысты жекелеген автоматтандырылған мемлекеттік қызметтер қолжетімсіз болып тұрады. Мысалы, кейде е-лицензиялау орнатылмайды, бірыңғай көлік ортасы орнатылмайды, қажетті деректер базасы құрылмайды.

6 сұрақ. «Мемлекеттік органдардың жеке және заңды тұлғалармен қарым-қатынасы» блогы бойынша Сіз жұмыс жасайтын мемлекеттік орган қызметінің тиімділігін бағалауға арналған ақпарат дайындауды жақсарту үшін сіздің ойыңызша не істеу қажет?

Өздері жұмыс істейтін мемлекеттік орган қызметінің тиімділігін бағалауға арналған ақпарат дайындауды жақсарту бойынша сарапшылардың жауаптарының негізінде «мемлекеттік органдардың жеке және заңды тұлғалармен қарым-қатынасы» блогы бойынша мынадай шаралар қалыптастырылды:

- автоматты түрде жасалатын деректердің санын азайту;
- мемлекеттік органның жеке және заңды тұлғалармен қарым-қатынасы мәселелеріндегі неғұрлым өткір және өзекті проблемаларды анықтау үшін аналитиктерге жүгіну;
- мемлекеттік органдардың жеке және заңды тұлғалармен жұмысындағы неғұрлым маңызды көрсеткіштерді анықтау үшін халық арасында анализ жүргізу;
- ұзартылған өтініштердің саны бойынша көрсеткішті қоса алғанда, «шағымдар мен өтініштерді қарастырудың сапасы» бағыты бойынша есептік деректерді түсіруге бойынша ҚЖҚ жүйесін жақсарту. Өтініштер базасынан тапсырмаларды (*өтінімдерге жатпайтын*) қызметтік хат-хабарларға ауыстыру мүмкіндігін енгізу;
- азаматтардың өтініштерін нақты және уақтылы орындау;
- ақпарат жинау процесін автоматтандыру және оны оңтайландыру;
- ЖАО-ның құзыретіне кіру-кірмеуіне сәйкес жеке және заңды тұлғалардың өтініштерін сүзгіден өткізуді ұйымдастыру;
- әрбір шағым мен өтінішті жеке қарастыру. Шаблонды жауап немесе сілтемені қолданбау;
- әрбір қызметкердің біліктілігін арттыру, олардың өзара бір-бірін алмастыра алуын қамтамасыз ету.

Сонымен қатар, респонденттер *«Мемлекеттік қызмет көрсету сапасына қанағаттану деңгейі»* көрсеткіші бойынша бағалау қоғамдық мониторинг нәтижелері бойынша алынған ақпарат негізінде жүзеге асырылатынын атап өтті. Осыған байланысты, бағалаудың сапасы анкеталық деректердің шынайылығына тікелей байланысты.

Зерттеудің ашықтығын арттыру және құнын төмендету мақсатында сауалнамалардың негізгі бөлігін электрондық форматқа көшіру және мемлекеттік қызмет көрсету кезінде тікелей сауалнама жүргізу ұсынылды.

«Мемлекеттік қызмет көрсету сапасына шағымдану» көрсеткіші мемлекеттік органдар ұсынған ақпарат негізінде бағаланады. Сонымен қатар, іс жүзінде мемлекеттік органдар, әдетте, өтініштердің жалпы көлемінен мемлекеттік қызметтер мәселелері бойынша өтініштердің жеке есебін жүргізбейді. Осыған байланысты шағымдар туралы ақпарат толық болмайды, бұл бағалаудың шынайылығына әсер етеді.

«Мемлекеттік қызмет көрсетудің мерзімдерін сақтау» көрсеткіші бойынша ақпарат көзінің бірі «Мониторинг» АЖ болып табылады. Тәжірибе осы ақпараттық жүйеде қалыптасқан мәліметтердің дұрыс еместігін көрсетеді.

Бұдан бөлек, мемлекеттік органдардың ақпараттық жүйелері істен шыққан кезде орын алған мерзімдердің бұзылуы бағалау кезінде ескерілмейді. Тәжірибе көптеген іркілістерді көрсетеді, әсіресе ІМ органдарының желісі бойынша. Іркілістер туралы растаушы құжаттардың дұрыстығын қамтамасыз ету мақсатында құжатта жауапты ұйымның іркіліс себептерін көрсетуі ұсынылады.

Тұжырымдар

1) Нормативтік құқықтық базаны және халықаралық тәжірибені талдау нәтижелері көрсеткендей, Қазақстан мемлекеттік органдардың қызметін бағалау әдістемесінің шетелдік тәжірибесін олардың ішкі жағдайларға кейбір бейімделуін ескере отырып, қолданады екен. Сонымен, электронды үкіметті дамыту шеңберінде «Азаматтарға арналған үкімет» мемлекеттік корпорациясы «Ұлттық ақпараттық технологиялар» АҚ-мен бірге мемлекеттік қызметтерді электронды форматқа көшіруде. Бүгінгі күні e-Gov порталында 335 қызмет қол жетімді және оларды автоматтандыру деңгейі 83,7% құрайды.⁴⁸

2) Қазақстан үшін шетелдік тәжірибені енгізудің басым бағыты МАҒ жүйесін құрайды (Канада), онда бүгінгі күні автоматтандырылған мәліметтер жинау қолданылады, ал мемлекеттік органдардың қызметін бағалау электронды форматта (e-Assessment) жүзеге асырылады. Сонымен бірге, Еуропалық САҒ 2020 моделі жүйенің инновация мен цифрландыру арқылы ғана емес, сонымен қатар азаматтардың / тұтынушылардың қажеттіліктерін қанағаттандыру арқылы тұрақты дамуға бағытталғандығымен қызықты. Сонымен, мемлекеттік органдардың қызметін бағалауға, ұйымның қол жетімділігіне және қызметкерлердің клиентке бағдарланған сияқтыұйымның жалпы имиджі мен беделіне әсер ететін көрсеткіштер құрайды. Жаңа Зеландия тәжірибесі қызмет көрсетуді жақсарту және халықтыңтүрлі өмірлік жағдайларында интеграцияланған және белсенді қызметтерді алуында пайдалы. COVID-19 жағдайында Оңтүстік Корея мемлекеттік органдардың дереккөздеріне және тұтынушыларға бағытталған қызметтерге сенімділігін арттыратын цифрлық жетілу мен ашық үкімет моделін көрсетті. Америка Құрама Штаттарының, Ұлыбританияның және Сингапурдың тәжірибесі қылмыстық статистиканың параметрлері тұрғысынан емес, азаматтардың құқық қорғау органдарының қызметіне және қоғамдық қатынастарға қанағаттану дәрежесінің интегралды индикаторын қолдану тұрғысынан өзекті болып табылады.

Жалпы, мемлекеттік органдардың қызметін бағалау үшін шетелдік тәжірибеде қолданылатын әдістердің жағымды жақтары азаматтардың ақпаратқа еркін қол жетімділігі, мемлекеттік органдардың сандық технологиялар негізінде интеграцияланған қызметтерді ұсынуы, азаматтардың мемлекеттік органдармен белсенді диалогы болып табылады, бұл үкіметке деген сенімділікті нығайтуға әкеледі.

3) Жалпы, талдау нәтижелері мемлекеттік органдардың қызметіне жыл сайынғы бағалау жүргізу тәжірибесінің оң нәтижелері бар екенін көрсетті. Ол мемлекеттік органдардың ашықтығын, мемлекеттік қызметтердің қол жетімділігі мен сапасын арттыру, сыбайлас жемқорлық тәуекелдерін жою және азаматтардың мемлекеттік органдарға деген сенімін арттыру жөніндегі реформаны белсенді қолдайды.

⁴⁸Цифрландыру дәуіріндегі Қазақстанның электрондық үкіметі // URL: <https://profit.kz/articles/14612/Elektronnoe-pravitelstvo-Kazahstana-v-cifrovuu-epohu/>

Алайда, мемлекеттік қызмет көрсету мерзімінің сақталмауы және жергілікті атқарушы органдардың мемлекеттік қызметтерді көрсету сапасына негізделген шағымдарына қатысты құқық бұзушылықтардың болуыжағымсыз жақтары ретінде табылады. «Мемлекеттік органның ашықтығы» критерийі бойынша жүргізілген талдау нәтижелері жаңартылған ақпараттың болмау фактілері туралы куәландырады. Атап айтқанда, тексерілген 2 жыл ішінде жарияланған 3 бюджеттік бағдарламалар санының көрсеткіштері, жарияланған нормативтік құқықтық актілер жобаларының саны, қолданушылардан түскен өтініштер мен сұрақтарға уақтылы жауаптардың үлесі, сондай-ақ мемлекеттік органдардың интернет-ресурстарының белгіленген талаптарға сәйкестігі деңгейінің индикаторына сәйкестігі сияқты өткен жылға арналған мәліметтер ұсынылмаған.

Жалпы алғанда, ОМО мен ЖАО қызметтерінің тиімділігін бағалаудың әлсіз жақтары: нәтижелерге жеткіліксіз назар аудару; толық емес институттандыру; жеке бағалау нәтижелерінің бұқаралық ақпарат құралдарында және қызмет берушінің интернет-ресурсында жариялануының болмауы.

«Мемлекеттік органның азаматтармен өзара әрекеттесуі» блогы бойынша бағалау жүргізу үшін уәкілетті органдардың мемлекеттік қызметшілері арасында жүргізілген сауалнама нәтижелері бойынша, Covid 19 пандемиясы бұл процеске тікелей әсер етпегені анықталды. 2019 жыл бойынша бағалау 2020 жылғы сәуірдің бірінші онкүндігінде жүргізілді, ал Қазақстанда карантин 2020 жылдың үшінші онкүндігінде енгізілді. Осы уақытқа дейін сапалы бағалауға бағытталған барлық ұйымдастыру шаралары, соның ішінде өзара тексеру шаралары өткізілді. Covid 19 пандемиясы мемлекеттік органның 2020 жылы жеке және заңды тұлғалармен өзара іс-қимылын жедел бағалауға әсер етуі мүмкін, өйткені пандемия басталған кезде мемлекеттік органдар қызметкерлердің жұмыс орнында бола алмауына байланысты (ауруға байланысты демалыста) өтініштерді қарау мерзімдері бұзылды, ақпараттық жүйелердегі техникалық ақаулар байқалды.

«Tree Problem» көмегімен жүргізілген талдау нәтижелері «мемлекеттік органдардың клиенттерге әлсіз бағдарлануының» басты себебін - халықпен кері байланыс орнатудағы қиындықты және олардың мемлекеттік органдарға деген сенімсіздігін, сондай-ақ азаматтық белсенділіктің төмендігін анықтады, бұл халық пен үкімет арасында тиісті сындарлы диалогтың болмауына әкелді.

Matrix Important/Influence қолдану арқылы көрсетілетін қызметті алушылардың мемлекеттік органдардың қызметін тиімді бағалауды жүргізуге белсенді қатыспайтындығы, олардың мемлекеттік органдардың қызметін бағалауға тікелей қатысуға өкілеттілері мен қажетті ресурстары жоқ екендігі анықталды. Сонымен бірге, тиісті толыққанды есептік әдістеме болмағандықтан, оларды бағалау электронды жүйе арқылы социологиялық сауалнама кезінде немесе пікірлерді міндетті түрде есепке алмау кезінде ғана ескеріледі.

4) ОМО мен ЖАО – дың сараптамалық сауалнамасының көмегімен жүргізілген бағалау критерийлері мен көрсеткіштерін талдау мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалаудың өзекті мәселелерін анықтауға мүмкіндік берді.

«Қызмет алушылардың мемлекеттік қызметтерді көрсету сапасына қанағаттануы» критерийі бойынша сарапшылар қазіргі форматтағы қоғамдық мониторингтің бірқатар технологиялық кемшіліктері бар екенін атап өтті: бұл қымбат; ашық емес, сондықтан респонденттердің сауалнаманы толтыру анықтығын тексеру мүмкін емес; көрсетілетін қызметті алушылардың жеке деректерін жайылып кету қаупі бар. Мемлекеттік қызметтерді алу кезінде көрсетілетін қызметті алушыларды бағалаудың қоғамдық мониторингін мобильді қосымша арқылы электронды форматқа көшіру ұсынылады.

«Мемлекеттік қызметтер көрсету сапасын қамтамасыз ету» критерийі бойынша көрсеткіштер: «мемлекеттік қызмет көрсетуден негізсіз бас тарту»; «құжаттардың толық емес пакетімен мемлекеттік қызметтерді қамтамасыз ету»; респонденттердің жартысынан көбі олардың мемлекеттік қызметтерді көрсету сапасының стандартта берілген дәрежеде көрсетілмейтіндігін және айыппұл балдарын есептейтін көрсеткіштерге көшу керек екендігімен келіседі. Сапаны қамтамасыз етуді бағалау кезінде индикаторлар қолданылады: қызметтің қол жетімділігі және қызмет алушыдан талап етілетін құжаттар санының азаюы.

«Мемлекеттік қызметтерді автоматтандыру» критерийі бойынша сарапшылардың шамамен 2/3 бөлігі интеграцияланған және белсенді мемлекеттік қызметтерді іске асыру деңгейін бағалайтын көрсеткіштерді қосуға келіседі. Ақпараттық жүйелердің технологиялық архитектурасын, ақпараттық қауіпсіздік және дербес деректерді қорғау мәселелерін ескеру маңызды.

Мемлекеттік органның ашықтығы» бағыты бойынша сарапшылар барлық мемлекеттік органдар үшін қолайлы және міндетті түрде ашық деректердің стандартты тізбесін әзірлеуді және бекітуді ұсынды, олардың негізінде ОМО мен ЖАО өз жұмысының ерекшеліктерін ескере отырып, өздерінің тізімін әзірлейді. Бұл ретте стандартты тізімге «Мемлекеттік статистика туралы» Заңға сәйкес мемлекеттік органдар қалыптастыратын мәліметтер енгізілуі керек.

Сарапшылардың пікірінше, «азаматтардың квазимемлекеттік секторды ұйымдары мен мемлекеттік органдары басшыларының ресми блог-платформасындағы шағымдар мен өтініштерге жауаптардың сапасына қанағаттануы» индикаторын енгізу шағымдардың азаюына әсер етпейді, бірақ өтініштерді қарау сапасына әсер етуі мүмкін.

Сарапшылар жариялауға арналған «ашық деректердің» тізімдерін мемлекеттік органдардың өздері мақұлдамауы керек. Нәтижесінде құрылымсыз, ретсіз мәліметтер жарияланып, жүйе жоқ. Бюджет, ашық мәліметтер, нормативтік құқықтық актілер туралы мәліметтерді жариялау форматы өзгермейінше, әдістемеде мағыналы нәрсені өзгерту қиын болады.

Сарапшылардың «Естуші мемлекет», «Проактивті үкімет» және «Азаматтарға арналған үкімет» тұжырымдамалары аясында әдістемеде нені өзгерткісі келетіндігі туралы сұраққа келесі ұсыныстар берілді:

- әлеуметтік желілердегі мемлекеттік органдардың жұмысын басқа қолданушылармен өзара әрекеттесуі және мемлекеттік органның Интернеттегі ашықтығы тұрғысынан бағалау;

- «Ашық НҚА» критерийі бойынша НҚА жобасын талқылауға қатысқан азаматтардың саны бойынша және азаматтар мен Қоғамдық кеңестердің қабылданған ұсыныстарының үлесі бойынша бағалау;

- интернет-конференцияларды өткізу кезінде формализмді болдырмау және «ашық диалог» критерийіне сәйкес ашық отырыстарды онлайн трансляциялау, қатысушылар саны бойынша немесе оны интернетте қарау саны бойынша бағалау;

- «Есепті кезеңдегі мемлекеттік қызметтерді автоматтандыру» индикаторы алынып тасталсын, өйткені бұл мәліметтер «Мемлекеттік қызметтерді электронды форматқа ауыстыру» индикаторын бағалау кезінде ескерілді;

- «мемлекеттік қызметтерді автоматтандырудың тиімділігі» және «автоматтандырылған мемлекеттік қызметтердің қол жетімсіздігі» индикаторлары бойынша ЖАО үшін бағалауды енгізу, өйткені іс жүзінде ЖАО тарапынан жіберілген кемшіліктерге байланысты бөлек автоматтандырылған мемлекеттік қызметтер ұсынылмайды.

Мемлекеттік орган қызметінің тиімділігін бағалау үшін ақпарат дайындауды жақсарту мақсатында біз сұхбаттасушылар ұсынған маңызды шараларды анықтадық:

- мемлекеттік органның азаматтармен өзара әрекеттесуіндегі өзекті проблемаларды анықтау үшін талдаушыларды тарту;

- мемлекеттік органдардың азаматтармен жұмысындағы маңызды көрсеткіштерді анықтау үшін тұрғындар арасында жүргізілген сауалнама нәтижелерін ескеру.

- «Мемлекеттік қызметтер көрсету сапасына шағымдану» индикаторын анықтау үшін мемлекеттік қызметтерге өтініштердің жалпы көлемінен бөлек есепке алуды енгізу.

Жалпы, сарапшылардың сұхбаттарын талдау нәтижелері азаматтармен өзара әрекеттесу кезінде мемлекеттік орган қызметінің тиімділігін бағалау әдістемесіндегі жүйелік кемшіліктерді анықтауға мүмкіндік берді. Әрбір критерий мен оның индикаторлары мемлекеттік органдар қызметінің ашықтығы мен айқындығын қамтамасыз ету үшін үнемі жаңартуды қажет ететіндігін атап өткен жөн.

Ұсынымдар

«Tree Problem» әдісін қолдана отырып жүргізілген талдау нәтижелері бойынша мемлекеттік органның клиентке бағдарлануына сүйене отырып, бағалау әдістемесінің мақсатты параметрлері мен мақсаттарын жалпы және зерттелетін блок үшін қайта қарауды ұсынамыз. Мұны жуырда өткен Қазақстан Республикасының Президенті Қасым-Жомарт Тоқаевтың реформалар жөніндегі Жоғарғы кеңестің отырысында сөйлеген сөзі дәлелдейді, онда ол «бүкіл мемлекеттік басқару жүйесі шынымен де» клиентке бағдарланған »болуы керек, ал басты клиент - бұл Қазақстан азаматтары. Іс жүзінде, мемлекеттік басқарудың бүкіл жүйесін қайта жүктеу керек - мемлекеттік қызметтен жергілікті өзін-өзі басқаруға дейін»⁴⁹.

Біз әзірлеген ұсыныстар клиенттерге бағдарлау қағидатына және «Citizens First», «Collaborative Government», «Open Government» тұжырымдамалары шеңберінде мемлекеттік басқарудың қазақстандық тәжірибесінің қол жеткізілген деңгейіне негізделген.

1) «Көрсетілетін қызметті алушылардың мемлекеттік қызметтер көрсету сапасына қанағаттануы» критерийін 0,3 коэффициентімен (1 және 2 формулалары) жеке бағытқа бөлуді ұсынамыз.

ЕС тәжірибесіне сүйене отырып, біз пайдаланушының бағдарлану деңгейін бағалау кезінде мемлекеттік қызмет көрсету сапасын жасырын бағалауға мүмкіндік беретін «жасырын сатып алушы» әдісін кеңінен қолдануды ұсынамыз.

Зерттеу нәтижелерінің негізінде Matrix Important/Influence және «Problem Tree» әдістерін пайдалана отырып және негізгі басымдық клиентті дараландырумен кешенді қызметтер көрсету болып табылатын «электрондық үкімет» және «халық үніне құлақ асатын мемлекет» модельдерін ескере отырып, осы бағыт мемлекеттік органдардың азаматтармен өзара іс-қимыл жасауына ықпал ете отырып, халықпен кері байланысты нақты көрсетеді деп санаймыз.

Сарапшылардың пікірінше (90,3%) қызмет алушылардың қанағаттануы ең маңызды критерий болып табылады, өйткені, сайып келгенде, олар тұтынушылар болып табылады және олардың қанағаттануы мемлекеттік қызмет сапасын көрсетеді.

Формулалардағы ұсынылатын өзгерістер:

Орталық мемлекеттік органдар үшін:

$$O = 0.3 * S + 0.2 * U + 0.3 * D + 0.2 * H$$

мұндағы:

O – «Азаматтармен өзара іс-қимыл» блогы бойынша ОМО-ның жалпы операциялық бағасы;

⁴⁹ Реформалар жөніндегі Жоғары Кеңестің 2020 жылғы 9 желтоқсандағы отырысы. http://www.akorda.kz/ru/events/akorda_news/meetings_and_sittings/glava-gosudarstva-provel-zasedanie-vysshego-soveta-po-reformam#/upload/announces/0b9abcccbb9afe37c817211374123483.JPG

S – ОМО және ЖАО-ның «Қызмет алушылардың мемлекеттік қызмет көрсету сапасына қанағаттануы» бойынша операциялық бағасы;

U – «Мемлекеттік қызметтер көрсету сапасы» бағыты бойынша ОМО-ның операциялық бағасы;

D – «Мемлекеттік органның ашықтығы» бағыты бойынша ОМО-ның операциялық бағасы;

H – «Азаматтардың шағымдары мен өтініштерін қарау» бағыты бойынша ОМО мен ЖАО-ның операциялық бағасы.

Жергілікті атқарушы органдар үшін:

$$A = 0.3 * S + 0.2 * T + 0.3 * F + 0.2 * H$$

мұндағы: A – «Азаматтармен өзара іс-қимыл» блогы бойынша ЖАО-ның жалпы операциялық бағасы;

T – «Мемлекеттік қызметтер көрсету сапасы» бағыты бойынша ЖАО-ның операциялық бағасы;

F – «Мемлекеттік органның ашықтығы» бағыты бойынша ЖАО-ның операциялық бағасы.

2) *«Мемлекеттік қызметтерді автоматтандыру» критерийі бойынша* «Есепті кезеңде мемлекеттік қызметтерді автоматтандыру» ынталандырушы көрсеткішін тек ОМО үшін ғана емес, ЖАО үшін де қолдануды ұсынамыз.

Осы көрсеткіш бойынша жергілікті атқарушы органдарды бағалау алынып тасталды, біздің ойымызша, бұл толықтай заңды деп айта алмаймыз. 2020 жылғы 6 қарашадағы дөңгелек үстел отырысында сарапшылар іс жүзінде ЖАО электрондық мемлекеттік қызметтерді ілгерілету ісіне белсенді қатыспайтынын растады. Мәселен, ЖАО қызмет алушыларға консультациялар жүргізу, автоматтандыру құралдарын қолдану бойынша халықтың сауаттылығын арттыру және құжат айналымын электрондық форматқа көшіруді насихаттау арқылы мемлекеттік қызметтерді автоматтандыруды енгізу бойынша жұмысты жүргізе алады.

3) «Мемлекеттік қызметтерді автоматтандыру» критерийі көрсеткіштерінің тізбесіне «Проактивті қызметтер көрсету» қосымша көрсеткішін енгізу.

«Мемлекеттік қызметтерді автоматтандыру» критерийі бойынша: сұралған сарапшылардың 64,5%-ы ықпалдастырылған және проактивті мемлекеттік қызметтерді енгізу деңгейін бағалайтын көрсеткіштерді қосуға толық келіседі. Проактивті мемлекеттік қызметтерді қолдану практикасы болашақта оларды көрсетудің бекітілген қағидаларына сәйкес кеңейтілетін болады.

4) *«Ашық НҚА» критерийі* «Ашық үкімет» бағыты бойынша

а) Мынадай көрсеткіштер алып тасталсын: «Заң жобалары тұжырымдамаларының жобаларын орналастыру»; «НҚА жобаларын орналастыру»; «Формаларды толтырудың дұрыстығы (өрістердің толықтығы, нұсқалығы, тілдік орналасуы».

Бұлар мемлекеттік органның функционалдық міндеті деп есептейміз (1,2,3-б 2.8 кесте).

б) «Нормативтік құқықтық актілердің жобаларына және реттеушілік әсерді талдау нәтижелеріне пайдаланушылардың ұсыныстары мен түсіндірмелерінің мониторингі және оларды қарау» көрсеткішінің орнына бағалау балдары бар 3 көрсеткішті енгізу (4-б. 2.8-кесте):

- Ұсыныстарды мониторингілеу және талдау (2 балл);
- Келіп түскен ұсыныстар бойынша ұсынымдар әзірлеу (3 балл);
- НҚА жобасына ұсыныстар енгізу (4 балл);
- Алынған ақпараттың сапасына қанағаттанған пайдаланушылардың үлесі (1,5 балл).

Бұл Matrix Important/Influence және «Problem Tree» құрылымдарының нәтижелерімен негізделеді, онда мемлекеттік органның клиентке бағдарлануы мемлекеттік органдардың операциялық бағалауындағы негізгі буын, ал клиенттер/азаматтар - негізгі стейкхолдерлер болуға тиіс екені айқындалды.

3) «Қоғамдық ұйымдардың НҚА талқылауға қатысуы» индикаторын енгізу ұсынылады. Бұл жерде айта кету керек, бүгінде азаматтар бұл процеске белсенді қатыспайды. Біздің ойымызша, оның шешімі азаматтардың әртүрлі қауымдастықтар мен одақтарға бірігуіне жағдай жасау жолында белсенді қолдау болып табылады, олардың міндеттеріне нормативтік құқықтық актілерді қабылдау, бастама жасау, әзірлеу және белсенді қатысу кіреді.

4) «Ашық деректер» өлімі бойынша сандық көрсеткіштер қолданылады. Біздің ойымызша, «Деректер жиынтығын толтырудың дұрыстығы мен толықтығы» көрсеткіші осы бағыттың сапалық жағын толықтай көрсетпейді.

«Қажетті бастапқы деректерді қамтамасыз ете отырып, деректердің сенімділігі мен валидтілігі» сапалы индикаторын қосымша енгізуді ұсынамыз. Бұл ағымдағы жағдай сенімсіздіктен келтірілген есептік көрсеткіштер негізінде мемлекеттік орган мен азаматтардың диалогы үшін жағдай жасауға мүмкіндік бермейтіндігімен түсіндіріледі. Ол үшін стейкхолдерлердің, оның ішінде мемлекеттік органдардың қажет болған кезде қайта есептеуді өз бетінше жүргізуіне мүмкіндік беретін есептеудің валидтік әдісін қолдану қажет.

Сарапшылар барлық мемлекеттік органдар үшін қолайлы және міндетті ашық деректердің үлгілік тізбесін әзірлеуді және бекітуді ұсынды, оның негізінде ОМО және ЖАО өз жұмысының ерекшелігін ескере отырып, өз тізбесін әзірлейтін болады. Бұл ретте үлгілік тізбе «Мемлекеттік статистика туралы» Заңға сәйкес мемлекеттік органдар қалыптастыратын деректерді қамтуы тиіс.

«Шағымдар мен арыздарды қарау» бағыты

1) Критерийлерді есептеу формуласының дұрыстығын тексеруді ұсынамыз:

- «Шағымдар мен арыздарды қарау мерзімдерін сақтау»;
- «Сот шешімі бойынша негізделген деп танылған (сот қанағаттандырған) шағымдар мен арыздардың үлесі»;
- «Қайталама негізделген шағымдар мен өтініштерді қарау».

«Шағымдар мен арыздарды қарау сапасы» критерийі бойынша төменде келтірілген келесі көрсеткіштерді есептеу формулаларында белгілі бір кемшіліктер бар.

5) «Шағымдар мен арыздарды қарау мерзімдерін сақтау» критерийі

$$R1 = \left(1 - \left(\frac{f}{p} * 1000\right)\right) * k$$

мұндағы:

R1 – «Шағымдар мен арыздарды қарау мерзімдерін сақтау» өлшемі бойынша ОМО немесе ЖАО-ның операциялық бағалауы;

f – бағаланатын мемлекеттік орган белгіленген мерзімдерді бұза отырып қараған шағымдар мен өтініштердің саны;

p – бағаланатын мемлекеттік орган қараған шағымдар мен арыздардың жалпы саны;

k – алынған нәтижелерді өлшем мәніне келтіруге арналған коэффициент (ОМО үшін коэффициент 40-қа, ЖАО үшін – 40-қа тең);

1 000 – қаралған 1000 шағым мен арызға мерзімдерді бұзудың орташа мәнін айқындауға арналған коэффициент.

б) «Сот шешімі бойынша негізделген деп танылған (сот қанағаттандырған) шағымдар мен арыздардың үлесі» критерийі

$$R2 = \left(1 - \left(\frac{a}{p} * 10000\right)\right) * k$$

мұндағы:

R2 – осы өлшем бойынша ОМО немесе ЖАО-ның операциялық бағасы;

a – сот шешімі бойынша негізделген деп танылған шағымдар мен арыздардың саны;

p – мемлекеттік орган қараған шағымдар мен арыздардың жалпы саны

k – алынған нәтижелерді өлшем мәніне келтіруге арналған коэффициент (ОМО үшін коэффициент 30-ға, ЖАО үшін – 30-ға тең);

10000 – қаралған 10000 шағым мен арызға сот шешімі бойынша негізделген деп танылған (сот қанағаттандырған) шағымдар мен арыздардың орташа мәнін айқындауға арналған коэффициент.

7) Қайталама негізделген шағымдар мен өтініштерді қарау

$$R3 = \left(1 - \left(\frac{n}{m} * 100\right)\right) * k$$

мұндағы:

R3 – осы өлшем бойынша ОМО немесе ЖАО-ның операциялық бағасы;

n – есепті кезеңде мемлекеттік органда қарау қорытындысы бойынша қанағаттандырылған қайталама шағымдар мен арыздардың жалпы саны;

m – есептік кезеңде мемлекеттік орган қараған шағымдар мен өтініштердің жалпы саны;

k – алынған нәтижелерді салмақтық мәнге келтіруге арналған коэффициент (осы өлшем бойынша коэффициент 20-ға тең);

100 – есепті кезеңде мемлекеттік орган қараған 100 шағым мен өтінішке қайта қарау кезінде негізделген шағымдар мен арыздардың орташа мәнін айқындауға арналған коэффициент.

Бөлшектегі абсолютті шамалардың өсуін немесе кемуін қолдана отырып есептеулер формула шағымдар мен өтініштердің жалпы санының төмендеуінің оң динамикасын ескермейтінін және теңестірмейтінін көрсетті. (2.9-кесте)

Бұдан келіп шығатыны, шағымдар мен өтініштердің өсуінің теріс динамикасы құрамдас критерийлердің оң нәтижесіне әкеледі, ал шағымдар мен өтініштердің кемуінің оң динамикасы теріс нәтижеге әкеледі.

2) «Шағымдар мен арыздарды қарауды іштей бақылау» (R 4) көрсеткішін алда жобалық басқарудың құрамдас бөлігі болып табылатын Agile сапаны басқару технологиясын енгізумен ішкі аудитке ауыстыруды ұсынамыз.

Сонымен қатар, «Шағымдар мен арыздарды қарауды іштей бақылау» (R 4) қосымша көрсеткішін енгізу негізсіз деп санаймыз. Мемлекеттік орган басшысының құжатты қарау мерзімін бұзғаны үшін, оның объективті себептерін анықтамай, ең жоғары балл алу мақсатында мемлекеттік қызметшіні міндетті тәртіптік жауапкершілікке тартуының қарама-қайшылығы бар.

Мәселен, Әдістемеге 13-қосымшаға сәйкес *«егер жауапкершілікке тарту фактілерінің үлесі»* мерзімдерді бұза отырып қаралған шағымдар мен арыздардың жалпы санының 90%-дан 100%-ға дейін құраса, онда мемлекеттік органға 10 балл беріледі»;

80%-дан 89,9%-ға дейін - 8 балл;

70%-дан 79,9%-ға дейін - 6 балл;

60%-дан 69,9%-ға дейін - 4 балл;

50%-дан 59,9%-ға дейін - 1 балл;

49,9%-дан төмен - 0 балл.

3) «Азаматтардың шағымдары мен арыздарын қарау» бағыты бойынша «Қосымша құжаттарды талап ету құқығынсыз толық пакетімен өтініш берушіден құжаттарды бір реттік қабылдау» қосымша критерийі енгізілсін. Мәселен, ҚР МҚІА-нің деректері бойынша 2020 жылдың 1 тоқсанында 101 мың бұзушылық анықталды, олардың 87,6%-ын қызмет алушылардан артық құжаттарды талап ету фактілері құрайды.⁵⁰

4) Жаңа әдістемеді үлкен үлес (40 балл) «Шағымдар мен арыздарды қарау мерзімдерін сақтау» критерийінде, оны жоғарыда аталған индикатормен жартыға, яғни 20 баллдан бөлу қажет.

⁵⁰Мемлекеттік қызмет көрсету саласында 100 мыңнан астам бұзушылық анықталды // URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/press/news/details/svyshe-100-tysyach-narusheniy-vyyavleno-v-sfere-okazaniya-gosudarstvennyh-uslug?lang=ru>

3 ТАРАУ. МЕМЛЕКЕТТІК ОРГАНДЫҢ ҰЙЫМДАСТЫРУШЫЛЫҚ ДАМУЫН БАҒАЛАУ

3.1 Мемлекеттік органдардың қызметін бағалауды құқықтық реттеуді талдау

«Ұйымдастырушылық даму» блогы бойынша бағалау ОМО және ЖАО қызметінің тиімділігін екі бағыт бойынша айқындауға бағытталған:

- 1) «Персоналды басқару» (50%);
- 2) «Ақпараттық технологияларды қолдану» (50%).

Мемлекеттік органдар мен мемлекеттік қызметкерлердің «Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы»⁵¹ заң шеңберінде реформаларды іске асыру, ақпараттандырудың сервистік моделі, енгізілген және енгізілетін АЖ мен дерекқорлардың тиімділігін арттыру, сондай-ақ мемлекеттік басқару жүйесін жан-жақты цифрландыру жөніндегі қызметі талдауға жатады.

Бағалау «Мемлекеттік органның ұйымдастырушылық дамуы» блогы бойынша Мемлекеттік органдардың қызметін операциялық бағалау әдістемесіне⁵² (бұдан әрі – Әдістеме) сәйкес жүргізіледі.

Алдыңғы бағалау циклімен салыстырғанда Әдістеме персоналды басқару бойынша бағалау бөлігінде де, ақпараттық технологияларды қолдану бойынша да қайта қаралды.

Алдыңғы бағалау циклімен салыстырғанда Әдістеме персоналды басқару бойынша бағалау бөлігінде де, ақпараттық технологияларды қолдану бойынша да қайта қаралды.

Осылайша, әзірленген критерийлер жиынтығы мемлекеттік қызметті өткерудің барлық кезеңдерін – мемлекеттік қызметшілерді жалдаудан және мемлекеттік органда еңбекті ұйымдастырудан бастап жұмыстан босату кезінде демалыс сұхбатын өткізуге дейін қамтиды.

«Орталық мемлекеттік органдар мен облыстардың, республикалық маңызы бар қаланың, астананың жергілікті атқарушы органдары қызметінің тиімділігін жыл сайынғы бағалау жүйесі туралы» Қазақстан Республикасы Президентінің 2010 жылғы 19 наурыздағы №954 Жарлығымен бекітілген орталық мемлекеттік органдар мен облыстардың, республикалық маңызы бар қаланың, астананың жергілікті атқарушы органдары қызметінің тиімділігін жыл сайынғы бағалау жүйесін іске асыру мақсатында ақпараттық технологияларды қолдану тиімділігін бағалау әдістемесі бекітіледі. Осы уақыт ішінде 6 әдіс қабылданғанын көреміз, мұнда мемлекеттік басқаруда ақпараттық технологияларды қолдануды бағалау критерийлерінің эволюциясы көрсетілген.

⁵¹«Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы» Заң (2015 жылғы 23 қарашадағы № 416-V ҚРЗ)

⁵²"Мемлекеттік органның ұйымдастырушылық дамуы" блогы бойынша мемлекеттік органдар қызметін операциялық бағалау әдістемесін бекіту туралы» Қазақстан Республикасының Цифрлық даму, инновациялар және аэроғарыш өнеркәсібі министрінің м.а. 2020 жылғы 27 қаңтардағы № 32/НҚ және Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері агенттігі төрағасының 2020 жылғы 28 қаңтардағы № 25 бірлескен бұйрығы.

Осылайша, 2014 жылдан бастап бағалау критерийлері интернет-ресурсты пайдалану тиімділігін анықтайтын тиімді критерийлерге, сондай-ақ ақпараттық технологияларды қолдану процестерінің тиімділігін анықтайтын технологиялық критерийлерге жіктеледі. Негізінен, 2012 жылдан бастап 2017 жылға дейін әдістеме критерийлері аздап өзгерді.

2015 жылы «Ақпарат туралы»⁵³ және «Ақпаратқа қол жеткізу туралы»⁵⁴ екі заң қабылданды, бұл жаңа әдістеменің қабылдануына және «ақпараттық» деген сөздің «ақпараттық-коммуникациялық» технологияларға ауысуына себеп болды.

2017 жылы бағалау критерийлерінің саны екіге дейін айтарлықтай қысқаруда, бұл мемлекеттік органдардың ақпараттық технологияларды қолдану эволюциясымен байланысты деп санаймыз. Бір қызығы, 2017 жылғы Әдістемеді мемлекеттік органдардың қызметінде ақпараттық технологияларды қолданудан алынуы тиіс әсерлер, атап айтқанда экономикалық әсер, операциялық әсер, стратегиялық әсер және мотивациялық әсер сипатталады⁵⁵.

2019 жылы бизнес-процестер тізбегін қысқартуды және функционалдық ұйымдық құрылымнан матрицалық ұйымдық құрылымға көшуді көздейтін мемлекеттік органдар қызметіне сәулеттік тәсілді енгізумен тәсілдер түбегейлі өзгереді, яғни қызметті жобалық және операциялық деп толық бөлу, бұл іт-сәулет деңгейінде рөлдерді бөлу есебінен ғана мүмкін болады. Осылайша, 2019 жылғы бағалау осы қайта құруды қолдауға бағытталған болатын. Мемлекеттік органдардың матрицалық жүйесіне көшу әлі болған жоқ, өкінішке орай, бағалау жүргізіліп жатыр.⁵⁶

Осы блок бойынша операциялық бағалауды Президент Әкімшілігі, Премьер-Министр Кеңесі, Мемлекеттік қызмет істері және ақпараттандыру жөніндегі уәкілетті органдар жүзеге асырды.

Мемлекеттік органдардың ұйымдастырушылық дамуын операциялық бағалау Қазақстан Республикасы Президенті Әкімшілігі Басшысының бұйрығымен бекітілген қызметке операциялық бағалау жүргізу кестесіне сәйкес жүзеге асырылады.

Үшінші блоктың мақсаты ұйым ретінде ОМО және ЖАО тиімділігін арттырудың ішкі факторларын ынталандыру үшін құрылған. Бұл блокта мемлекеттік органның өз жұмысында АТ-жүйелерін қалай пайдаланатыны және персоналды қалай басқаратыны бағаланады.

⁵³«Ақпараттандыру туралы» Қазақстан Республикасының Заңы 2015 жылғы 24 қарашадағы № 418-V ҚРЗ.

⁵⁴«Ақпаратқа қол жеткізу туралы» Қазақстан Республикасының Заңы 2015 жылғы 16 қарашадағы № 401-V ҚРЗ.

⁵⁵ҚР ИиК министрінің 2017 жылғы 24 қазандағы № 379 және МҚІЖСЖҚА Төрағасының 2017 жылғы 24 қазандағы № 232 Бірлескен бұйрығы. ҚР ӘМ 2017 жылғы 26 желтоқсанда № 16133 болып тіркелді. Бұйрықтың күші жойылды-ҚР ИиК 2019 жылғы 1 ақпандағы № 43 және ҚР МҚІЖСЖҚА Төрағасының 2019 жылғы 1 ақпандағы № 24 «Мемлекеттік органдардың ұйымдастырушылық дамуының тиімділігін бағалау әдістемесін бекіту туралы» бірлескен бұйрығымен.

⁵⁶"Мемлекеттік органның ұйымдастырушылық дамуы" блогы бойынша мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау әдістемесін бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Ақпарат және коммуникациялар министрінің 2019 жылғы 1 ақпандағы № 43 және Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі төрағасының 2019 жылғы 1 ақпандағы № 24 бірлескен бұйрығы

а) «Персоналды басқару» бағыты бойынша операциялық бағалауды мемлекеттік қызмет істері жөніндегі уәкілетті орган мынадай өлшемшарттар бойынша жүзеге асырады:

- мемлекеттік органның кадрлық әлеуеті;
- еңбекті ұйымдастыру;
- меритократия және ұйымдық мәдениет.

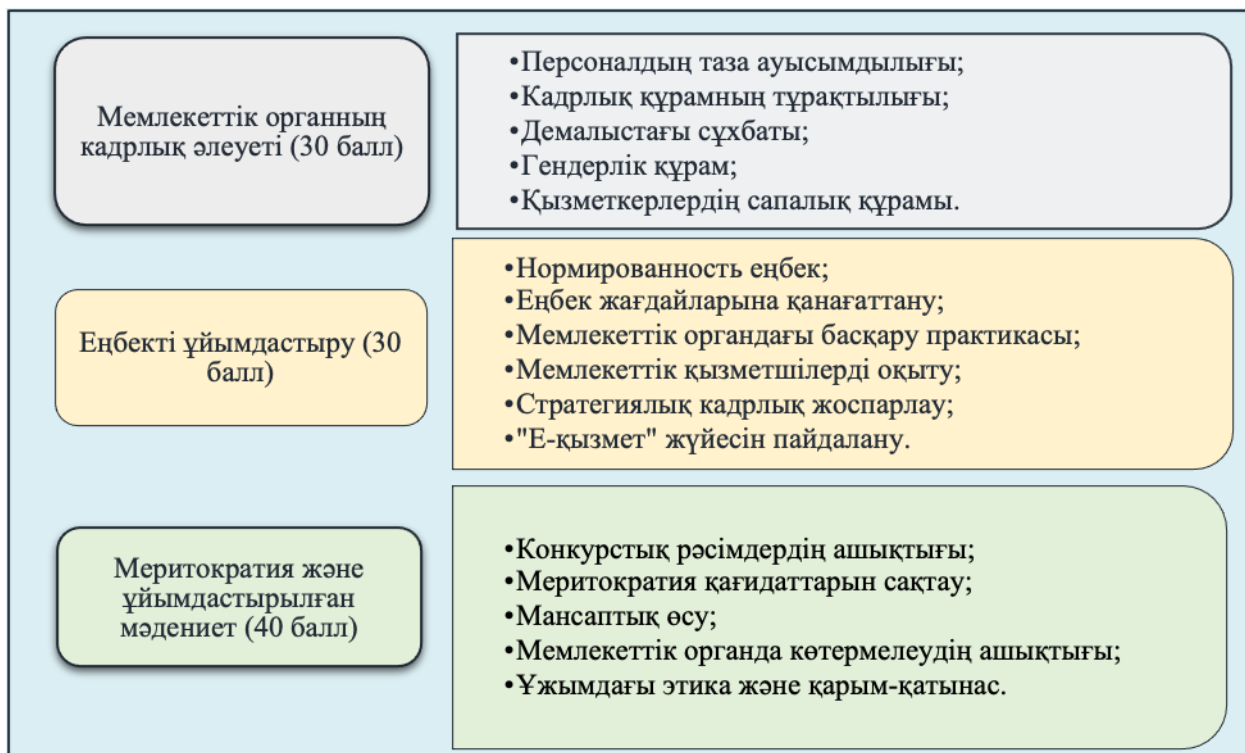
«Персоналды басқару» бағыты бойынша бағалау объектілері ОМО және олардың ведомстволары, ОМО аумақтық бөлімшелері және облыстардағы, республикалық маңызы бар қалалардағы және астанадағы ведомстволары, сондай-ақ аудандық бөлімшелерді қоспағанда, ЖАО болып табылады.

«Мемлекеттік органның кадр әлеуеті» өлшемі бойынша мемлекеттік органның кадр құрамы, оның өзгеруі және мемлекеттік органның кадр саясатының тиімділігі бағаланады.

«Еңбекті ұйымдастыру» өлшемі бойынша қолайлы еңбек жағдайларын және персоналды басқарудың тиімді жүйесін құру арқылы мемлекеттік орган ішінде жұмыс процестерін ұйымдастыру деңгейі бағаланады.

«Меритократия және ұйымдық мәдениет» өлшемі бойынша мемлекеттік органның меритократия қағидаттарын іске асыру және ұйым шеңберінде іскерлік өзара қарым-қатынастарды орнату, мемлекеттік қызметшілердің этикалық нормаларды сақтауы бойынша қызметінің тиімділігі бағаланады.

«Персоналды басқару» бағыты бойынша мемлекеттік органдардың тиімділігін бағалау үш негізгі бағытты қамтиды, олардың әрқайсысының өз өлшемдері бар (сурет 3.1)



Ескерту: авторлармен құрастырылған

Сурет 3.1 – «Персоналды басқару» бағыты бойынша бағалау критерийлері мен бағыттары

Осы бағыттар бойынша жалпы баға келесі формулалар бойынша есептеледі:

«Мемлекеттік органның кадрлық әлеуеті» (К) критерийі бойынша бағалау мынадай формула бойынша есептеледі:

$$K = C + S + V + G + P,$$

онда:

C – «Персоналдың таза ауысымдылығы» көрсеткіші бойынша мемлекеттік органның бағасы (Мемлекеттік қызмет жүйесінен кету);

S – «Кадр құрамының тұрақтылығы» көрсеткіші бойынша мемлекеттік органның бағасы;

V – Мемлекеттік органның «Демалыстағы сұхбат» көрсеткіші бойынша бағасы;

G – «Гендерлік құрам» көрсеткіші бойынша мемлекеттік органның бағасы;

P – мемлекеттік органның «Персоналдың сапалық құрамы» көрсеткіші бойынша бағасы.

Осы өлшем бойынша ең жоғарғы мәні 30 балл болып саналады.

«Еңбекті ұйымдастыру» критерийі бойынша бағалау (О) мынадай формула бойынша есептеледі:

$$O = N + T + Y + S + U + E,$$

онда:

O – «Еңбекті ұйымдастыру» өлшемі бойынша бағалау;

N – «Еңбекті нормалау» көрсеткіші;

T – «Еңбек жағдайларына қанағаттану» көрсеткіші;

Y – «Мемлекеттік органдағы басқару практикасы» көрсеткіші;

U – «Мемлекеттік қызметшілерді оқыту» көрсеткіші;

S – «Стратегиялық кадрлық жоспарлау» бонустық көрсеткіші;

E – ««Е-қызмет» жүйесін пайдалану» бонустық көрсеткіші.

Осы өлшем бойынша ең жоғарғы мәні 30 балл болып саналады.

«Меритократия және мәдениет» өлшемі бойынша бағалау (М) мынадай формула бойынша есептеледі:

$$M = A + B + C + D + E,$$

онда:

M – «Меритократия және ұйымдастыру мәдениеті» өлшемі бойынша мемлекеттік органды бағалау;

A – «Конкурстық рәсімдердің ашықтығы» көрсеткіші;

B – «Меритократия қағидаттарын сақтау» көрсеткіші;

C – «Мансаптық өсу» көрсеткіші;

D – «Мемлекеттік органдағы көтермелеудің ашықтығы» көрсеткіші;

E – «Ұжымдағы этика және өзара қарым-қатынас» көрсеткіші;

Осы өлшем бойынша ең жоғарғы мәні 40 балл болып саналады.

«Персоналды басқару» бағыты бойынша қызметті операциялық бағалау мынадай формула бойынша есептеледі:

$$H = K + O + M - W,$$

онда:

H – «Персоналды басқару» бағыты бойынша жалпы балл;

K – «Мемлекеттік органның кадрлық әлеуеті» өлшемі бойынша балл;

O – «Еңбекті ұйымдастыру» өлшемі бойынша балл;

M – «Меритократия және ұйымдастырушылық мәдениет» өлшемі бойынша балл;

W – айыппұл баллдары.

Әдістемеге сәйкес бағалау көрсеткіштері мынадай градацияға ие:

- мемлекеттік орган тиімділігінің жоғары дәрежесі – 90-нан 100 балға дейін,
- орташа дәреже – 70-тен 89,99 балға дейін.
- төмен дәреже – 50-ден 69,99 балға дейін.
- мемлекеттік органның тиімсіз қызметі – 50 баллдан төмен.

Мемлекеттік органдардың ұйымдастырушылық дамуының жай-күйін және Әдістемесін зерделеп, біз SWOT-талдау жүргіздік, ол бағалау жүргізудегі бірқатар проблемаларды анықтап қана қоймай, бағалау тиімділігін арттыру мүмкіндігін де қамтамасыз етті. (3.1. - кесте)

3.1 - кесте – «Ұйымдастырушылық даму» блогы бойынша SWOT-талдау

Күшті жақтары	Әлсіз жақтары
<p>Қызметкерлердің тиімділігін арттыру және елдегі мемлекеттік қызметті реформалау жөніндегі шаралар мемлекеттік органдардағы персоналды басқару шеңберінде оң жүйелі нәтиже көрсетіп отыр.</p> <p>Елдің мемлекеттік қызмет жүйесін және әкімшілік мемлекеттік қызметшілер мен мемлекеттік органдардың осы бағыттағы қызметінің тиімділігін бағалау жүйесін жетілдіруде мемлекеттік саясаттың болуы;</p> <p>Бағалау рәсімдерін регламенттеу бойынша ұйымдастыру негізінің болуы;</p> <p>«Ұйымдастырушылық даму» блогы бойынша мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігіне бағалау жүргізуді қамтамасыз ететін Қолданыстағы НҚА.</p> <p>«Ақпараттық технологияларды қолдану» бағыты бойынша есептеу қарапайымдылығы.</p>	<p>«Персоналды басқару» блогы бойынша бағалаудың күрделі әдістемесі, нәтижесінде мемлекеттік қызметшілердің стратегиялық бағыттары мен еңбек жағдайларына тиісті көңіл бөлінбейді, АРБ;</p> <p>Бағалау жүргізудің еңбек сыйымдылығы «Персоналды басқару» бағалау бағыты бойынша Мемлекеттік органдардың стратегиялық басымдықтарының жойылуына әкеледі;</p> <p>Әдістемені пайдалану кезіндегі Формализм ведомстволардың қақтығысына әкеледі (ОМО және ЖАО мониторингі және бақылауы кезінде);</p> <p>«Ақпараттық технологияларды қолдану» бағыты бойынша әдістеме мемлекеттік органның теңгерімінде АЖ болмау ықтималдығын немесе интеграциялық іс-шаралар жоспарына енгізілген интеграциялардың болмауын ескермейді (болмағаны үшін «0» қойылады, бұл жалпы рейтингке теріс әсер етеді).</p>

	<p>Әдістемеге өзгерістер бағаланатын жылдың соңында енгізіледі.</p> <p>ЖАО деректерінің бір бөлігін қолмен енгізу қажет, бұл мемлекеттік қызметшілерді әлсіретеді және автоматтандыруға деген көзқарасқа теріс әсер етеді.</p> <p>Белгілі бір ақпараттық технологияларды енгізу үшін белгілі бір уақыт қажет, бірақ бағалау кезінде бұл факт ескерілмейді</p> <p>Тек жоспарланған интеграцияларды орындауды ынталандырады, бірақ барлық жұмыс істейтін жүйелердің интеграциясын ынталандырмайды.</p>
<p align="center">Мүмкіндіктері:</p>	<p align="center">Қауіптер:</p>
<p>ЭЫДҰ ұсынымдарын ескере отырып, әкімшілік мемлекеттік қызметке және АРБ іріктеу құралдарын тұрақты жетілдіру;</p> <p>Мемлекеттік қызметшілер мен мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалауда реформаны елдің жоғары басшылығының мазмұнды қолдауы;</p> <p>Бағалау критерийлерін ескере отырып, мемлекеттік органдар үшін мемлекеттік органның ашық және транспарентті ұйымдастыру мәдениетін қалыптастыру мүмкіндігі;</p> <p>Мемлекеттік органдардың қызметін бағалау деректеріне халықтың өсіп келе жатқан қызығушылығы мен қолжетімділік деңгейі олардың шешімдер қабылдау процесіне тартылу деңгейін арттырады;</p> <p>Мемлекеттік органдарды құжаттар пакетін және ақпараттық жүйелер туралы қажетті ақпаратты сәулет порталына орналастыруға ынталандыру;</p> <p>Мемлекеттік органдар арасындағы ақпараттық сұраулардың санын және мемлекеттік қызмет көрсету кезінде жеке және заңды тұлғалардан сұралатын құжаттар мен мәліметтердің санын азайту мақсатында бағаланатын мемлекеттік органдарды ақпараттық жүйелерді электрондық үкімет шлюзімен интеграциялауға ынталандыру.</p>	<p>Халықтың өмір сүру сапасын арттыруға бағытталған шараларды халықтың түсінбеуіне және мемлекеттік органдардың жабықтығына байланысты тұрғындардың мемлекеттік қызметшілер мен мемлекеттік органдарға деген сенім деңгейін төмендету;</p> <p>Бағалау нәтижелерінің дұрыстығын қоғамдық/тәуелсіз комиссиялар қайта тексеруге жатпайды;</p> <p>Мемлекеттік органдардың қызметін бағалауға азаматтық тұрғындардың қатысу деңгейінің төмендігі;</p> <p>Көптеген мемлекеттік органдардың қызметі мемлекеттік органның ұйымдастырушылық дамуын жақсарту нәтижесіне емес, бағалау процесіне бағытталған, бұл «Қызмет тиімділігі» ұғымының жойылуына және бағалау жүйесінің формализміне алып келеді;</p> <p>Мемлекеттік қызметшілердің, оның ішінде жергілікті билік деңгейінде құзыреттерінің төмен деңгейі (атап айтқанда, soft skills);</p> <p>Сараланған тәсілдің болмауы мемлекеттік басқаруды цифрландыруға қатысуға мемлекеттік органның демотивациясына алып келуі мүмкін.</p> <p>Қағаздағы көптеген процестердің қайталануы, бұл мемлекеттік қызметшілерді әлсіретеді.</p>
<p align="center">Ескерту: авторлармен құрастырылған</p>	

3.1 - кестеден көріп отырғанымыздай, мемлекеттік саясат соңғы жылдары мемлекеттік қызметті ұйымдастырушылық дамытуға бағытталды, бұған мемлекеттік қызметшілер қызметінің тиімділігін арттыруға бағытталған

мемлекеттік қызметтегі реформалар дәлел. «Ұйымдастырушылық даму» блогындағы қызметті жедел бағалау да осыған бағытталған. Бұл бағалауды жүргізудің институционалдық негізі бар, бірақ сонымен бірге, үнемі мемлекеттік органдардың қызметінде де, бағалауға жауапты мемлекеттік қызметшілердің қызметінде де нормативтік құқықтық актілерге, кейде тіпті пост фактумға өзгерістер енгізіліп отырады.

«Персоналды басқару» бағыты бойынша бағалау күрделі және қажырлы күшті қажет етеді, ол көптеген көрсеткіштерден, мемлекеттік қызметкерлердің сұхбаттарынан тұрады. Бұл оның объективтілігіне кері әсер етеді. Сонымен қатар, «Ақпараттық технологияларды қолдану» бағыты бойынша бағалау қарапайым сандық көрсеткіштерден тұрады және оны жүзеге асыру қиындық тудырмайды.

Бағалаудың мақсаты ұйымдастырушылық дамуды ынталандыру, оның ішінде персоналды басқару және осы персоналдың ақпараттық технологияларды қолдануы, бұл мемлекеттік қызметтің тиімділігін арттырады, бірақ бағалау әдістемесі көбінесе керісінше әсер етеді (2.3. қараңыз). Істің бұл жағдайы бағдарлардың өзгеруіне әкеледі, мемлекеттік орган ұйымдастырушылық дамуға, стратегиялық мақсаттарға жетуге емес, ұпай жинауға ұмтылады.

Азаматтық институттарды жедел бағалауға қатыспау қоғамда сенімсіздікті тудырады, бірақ ақпараттық технологияларды қолдану, деректердің ашықтығы халықтың белсенді бөлігіне қажетті деректерді алуға және жауапты лауазымды адамдар алдында түрлі заңды жолдармен сұрақтар қоюға мүмкіндік береді, соның ішінде ресми сайттарда, әлеуметтік желілердегі парақтарда және т.б. Соған қарамастан, біз объективті және айқын нәтиже алу үшін азаматтық қоғам өкілдерін бағалау үдерісіне қосу қажет деп санаймыз.

Соңғы жылдары мемлекеттік қызметке қабылдау hard skills анықтайтын тестілер арқылы жүзеге асырылуда, бірақ цифрлық сауаттылықты емес, қазіргі заманда soft skills пен ақпараттық технологияларды пайдаланудың дағдыларын қажет етеді.

Кестеде аталған барлық мәселелерді тек Бағалау көмегімен шешуге болмайтындығын түсіну керек, қазіргі заманғы HR технологиялары мен құралдарын қолданумен қоса кешенді шаралар қажет.

Мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалауды құқықтық реттеудің күшті жақтары ағымдағы бағалау жүйесі, мемлекеттік қызметті реформалау және мемлекеттік органдарды цифрландыру шеңберінде қалыптасқан институционалдық орта болып табылады. Әлсіз жақтарына «Ұйымдастырушылық даму» блогының әр бағыты бойынша критерийлер мен индикаторлардың көп мөлшерін қамтитын кешенді бағалау әдістемесі жатады. Біздің ойымызша, ЭЫДҰ-ның ұсынымдарын ескере отырып, мүмкіндіктер ретінде мемлекеттік әкімшілік қызмет пен кадрларды іріктеу құралдарының үнемі жетілдіріліп отыруы табылады. Мемлекеттік қызметшілер мен мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау кезінде жоғарғы басшылықтың реформаны қолдауы да жүзеге асырылады және персоналды

басқару мен ақпараттық технологияларды қолдану бойынша бағалау өлшемдерін ескере отырып, мемлекеттік органның ашық ұйымдастырушылық мәдениетін ескереді. Біз қауіп-қатерлер ретінде мыналарды атап өткіміз келеді: тұрғындардың мемлекеттік қызметшілерге және мемлекеттік органдарға деген сенім деңгейінің төмендеуі, халықтың өмір сүру сапасын жақсартуға бағытталған шараларды халықтың түсінбеуі және мемлекеттік органдардың құпиялылығы, сондай-ақ бағалау нәтижелерінің сенімділігін қоғамдық / тәуелсіз комиссиялар қайта тексере алмайтындығы.

3.2 Мемлекеттік органдардағы ұйымдастырушылық дамыту блогын бағалау әдістемесін талдау

Айта кету керек, «Персоналды басқару» бағыты бойынша «Ұйымдастырушылық даму» блогы бойынша мемлекеттік органның қызметін операциялық бағалаудың жаңа Әдістемесі⁵⁷балдарды есептеу үшін түсінікті және ыңғайлы болды. Алайда, мемлекеттік басқарудың жаңа тенденциялары мен тұжырымдамаларын және ең жақсы шетелдік тәжірибені ескере отырып, оны едәуір жақсартатын дамыту орталары бар.

«Персоналды басқару» бағыты бойынша «Ұйымдастырушылық даму» блогы бойынша мемлекеттік органның қызметін операциялық бағалаудың жаңа Әдістеме (3.2 -кесте).

3.2 - кесте – «Персоналды басқару» бағыты бойынша бағалау әдістемесін салыстырмалы талдау

№/п	Ескі әдістеме ⁵⁸ (2017)	Ескі әдістеме (2019)	Жаңа әдістеме(2020)
1	«Мемлекеттік органның кадрлық әлеуеті» критерийі		
	1. Персоналдың таза ауысымдылығы; 2. Кадрлық құрамның тұрақтылығы; 3. Жаңадан қабылданған қызметшілердің ауысымдылығы; 4. Кадрлардың тұрақтамау айналымы; 5. Әлеуетті ауысымдылық; 6. Демалыс сұхбаты.	1. Персоналдың таза ауысымдылығы; 2. Кадрлық құрамның тұрақтылығы; 3. Алғаш қабылданған қызметшілердің ауысымдылығы; 4. Демалыс сұхбаты; 5. Гендерлік құрам; 6. А корпусының бос мемлекеттік әкімшілік	1. Персоналдың таза ауысымдылығы; 2. Кадрлық құрамның тұрақтылығы; 3. Демалыс сұхбаты; 4. Гендерлік құрам; 5. Қызметкерлердің сапалық құрамы.

⁵⁷ҚР ЦДИАӨМ министрінің м.а. 2020 жылғы 27 қаңтардағы № 32/НҚ және МҚА Төрағасының 2020 жылғы 28 қаңтардағы № 25 «Мемлекеттік органның ұйымдастырушылық дамуы» блогы бойынша «Мемлекеттік органдардың қызметін операциялық бағалау әдістемесін бекіту туралы» бірлескен бұйрығы.

⁵⁸Мемлекеттік органдардың ұйымдастырушылық дамуының тиімділігін бағалау әдістемесі. «Мемлекеттік органдардың ұйымдастырушылық дамуының тиімділігін бағалаудың кейбір мәселелері туралы» Қазақстан Республикасы Ақпарат және коммуникациялар министрінің 2017 жылғы 26 қаңтардағы № 25 және Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі Төрағасының 2017 жылғы 27 қаңтардағы № 21 бірлескен бұйрығы.

	$K = C + S + J + O + P + V$ 30 балл	лауазымдарына орналасу (айыппұл көрсеткіші). $K = C + S + J + V + G - A$ 30 балл	$K = C + S + V + G + P$ 30 балл
2	«Еңбекті ұйымдастыру» критерийі		
	1. Еңбектің нормалары; 2. Еңбек жағдайларына қанағаттану; 3. Мемлекеттік органдағы басқару практикасы. $O = N + T + Y$ 25 балл	1. Еңбектің нормалары; 2. Еңбек жағдайларына қанағаттану; 3. Мемлекеттік органдағы басқару практикасы; 4. Мемлекеттік қызметкерлерді оқыту; 5. Стратегиялық кадрлік жоспарлау; 6. «Е-қызмет» жүйесін пайдалану $O = N + T + Y + S + U + E$ 30 балл	Еңбектің нормалары; Еңбек жағдайларына қанағаттану; Мемлекеттік органдағы басқару практикасы; Мемлекеттік қызметкерлерді оқыту; Стратегиялық кадрлік жоспарлау; «Е-қызмет» жүйесін пайдалану $O = N + T + Y + S + U + E$ 30 балл
3	«Меритократия және ұйымдық мәдениет» өлшемі		
	1. Конкурстық рәсімдердің ашықтығы; 2. Меритократияны сақтау; 3. Мансаптық өсу; 4. Мемлекеттік органда көтермелеудің ашықтығы; 5. Этика және ұжымдағы қарым-қатынас; 6. Мемлекеттік органның міндеттерін іске асыруға үлес $M = A + B + C + D + E + F$ 45 балл	1. Конкурстық рәсімдердің ашықтығы; 2. Меритократия қағидаттарын сақтау; 3. Мансаптық өсу; 4. Мемлекеттік органда көтермелеудің ашықтығы; 5. Этика және ұжымдағы қарым-қатынас; 6. Тілдерді білу деңгейі. $M = A + B + C + D + E + F$ 40 балл	1. Конкурстық рәсімдердің ашықтығы; 2. Меритократияны сақтау; 3. Мансаптық өсу; 4. Мемлекеттік органда көтермелеудің ашықтығы; 5. Этика және ұжымдағы қарым-қатынас; $M = A + B + C + D + E$ 40 балл
Ескерту: авторлармен құрастырылған			

3.2 - кестеден көріп отырғанымыздай, «Персоналды басқару» бағыты бойынша операциялық бағалау әдістемесі 2020 жылы 2017 жылғы Әдістемемен салыстырғанда кейбір критерийлер мен олардың көрсеткіштерінің қосылуы мен қысқаруына байланысты айтарлықтай өзгерді.

б) «Ақпараттық технологияларды қолдану» бағыты бойынша операциялық бағалауды ҚР ЦДИАӨМ мынадай өлшемшарттар бойынша жүзеге асырады:

- 1) сәулет порталын толтыру;
- 2) мемлекеттік органдардың ақпараттық жүйелерін интеграциялау;
- 3) ақпараттық жүйелерде және деректер базасында қамтылған мәліметтердің өзектілігі;
- 4) пайдаланылмайтын ақпараттық жүйелер мен дерекқорлардың болуы;
- 5) мемлекеттік органдардың функцияларын автоматтандыру.

«Сәулет порталын толтыру» өлшемі бойынша Мемлекеттік органдардың сәулет порталын толтыру дәрежесі бағаланады және сәулет порталында

орналастырылған ақпаратқа сәйкес жүргізіледі. Бағалау мемлекеттік органдарды құжаттар пакетін және ақпараттық жүйелер туралы қажетті ақпаратты сәулет порталына орналастыруға ынталандыруға бағытталған.

«Мемлекеттік органдардың ақпараттық жүйелерін интеграциялау» өлшемі бойынша бағалау мемлекеттік органдар арасындағы ақпараттық сұрау салулардың санын және жеке және заңды тұлғалардан мемлекеттік қызметтер көрсету кезінде сұралатын құжаттар мен мәліметтердің санын барынша азайту мақсатында бағаланатын мемлекеттік органдарды ақпараттық жүйелерді электрондық үкімет шлюзімен интеграциялауға ынталандыруға бағытталған.

«Ақпараттық жүйелерде және деректер базасында қамтылған мәліметтердің өзектілігі» критерийі бойынша бағалау бағаланатын мемлекеттік органдарды басқарушылық және өзге шешімдерді қабылдау кезінде деректердің анықтығын, жетекшілік ететін салалар мен салалардағы мемлекеттік органдар қызметінің үздіксіздігін, сондай-ақ мемлекеттік қызметтер көрсетуді қамтамасыз ету үшін ақпараттық жүйелер мен дерекқорларда қамтылған мәліметтердің толық өзектілігін қолдауға ынталандыруға бағытталған.

«Пайдаланылмайтын ақпараттық жүйелердің және дерекқорлардың болуы» критерийі бойынша бағалау бағаланатын мемлекеттік органның функцияларын немесе ол көрсететін мемлекеттік қызметтерді автоматтандыру кезінде пайдаланылмайтын Ақпараттық жүйелер мен дерекқорларды анықтауға, мемлекеттік органдарға тиесілі ақпараттық активтердің көлемін және осындай активтерді иелену құнын оңтайландыру мақсатында бағытталған.

«Мемлекеттік органдардың функцияларын автоматтандыру» өлшемі бойынша бағалау бағаланатын мемлекеттік органдардың қызметін автоматтандыру бойынша жұмысты кешенді зерделеуге бағытталған.

2020 жылы бағалау өлшемшарттарын айқындау кезінде мемлекеттік басқарудағы деңгейлес байланыстардың тиімділігін арттыру, сондай-ақ мемлекеттік қызметтер көрсету сапасын арттыру үшін барлық мемлекеттік органдардың ақпараттық интеграциясын ынталандыруға одан да көп көңіл бөлінеді. Бұдан басқа, бағалау әдістемесі мемлекеттік органдардың дерекқорлары мен ақпараттық жүйелерін өзектілігі тұрғысынан тексеруді жандандыруға бағытталған.

Мемлекеттік органдардың қызметін цифрландыру саласындағы осындай мәжбүрлі саясат Қазақстанға БҰҰ-ға мүше 193 мемлекет арасында электрондық үкіметті дамыту бойынша БҰҰ рейтингінде 29-шы орынға ие болуға мүмкіндік берді деп санаймыз⁵⁹.

⁵⁹БҰҰ-ның зерттеуі: Электрондық үкімет 2020. Орнықты даму үшін онжылдықтағы цифрлы үкімет. БҰҰ, Нью-Йорк, 2020.

<https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20-%20Russian.pdf>

3.3 - кесте – «Мемлекеттік органның ақпараттық технологияларды қолдануын бағалау» критерийлері

Жыл	«Мемлекеттік органның ақпараттық технологияларды қолдануын бағалау» критерийлері
29-желтоқсан 2012 жыл	1) интернет-ресурстың тиімділігі; 2) ведомствоаралық ақпараттық жүйелерді пайдалану; 3) мемлекеттік органның функцияларын (процестерін) автоматтандыру; 4) ведомстволық ақпараттық жүйелердің нәтижелілігі; 5) ведомстволық ақпараттық жүйелерді интеграциялау үлесі.
19-ақпан 2014 жыл	1) нәтижелі критерий: интернет-ресурстың тиімділігі; 2) процесс өлшемдері: ведомстволық ақпараттық жүйелердің нәтижелілігі; -мемлекеттік органның ішінара/толық автоматтандырылған функцияларының үлесі; ведомствоаралық ақпараттық жүйелерді пайдалану.
18-ақпан 2015 жыл	1) нәтижелі критерий: интернет-ресурстың тиімділігі; 2) процесс өлшемдері: ведомстволық ақпараттық жүйелерді интеграциялау үлесі; ақпараттық технологияларды енгізу бойынша мемлекеттік органның қызметін институционалдық нығайту дәрежесі; мемлекеттік органның функцияларын автоматтандыру; ведомствоаралық ақпараттық жүйелерді пайдалану.
30-желтоқсан 2015 жыл	1) нәтижелі критерий: интернет-ресурстың тиімділігі; 2) процесс өлшемдері: ведомстволық ақпараттық-коммуникациялық жүйелер интеграциясының үлесі; мемлекеттік органның ақпараттық-коммуникациялық технологияларды енгізу жөніндегі қызметін институционалдық нығайту дәрежесі; мемлекеттік органның функцияларын автоматтандыру; ведомствоаралық ақпараттық жүйелерді пайдалану.
24-қазан 2017 жыл	1) салалар мен сфераларда мемлекеттік органдар, ұйымдар жетекшілік ететін ведомстволық, сондай-ақ ақпараттық жүйелерді пайдалану; 2) басқа мемлекеттік органның ақпараттық жүйелерін пайдалану
1-ақпан 2019 жыл	1) сәулет порталын толтыру; 2) ақпараттық жүйелердің функционалдық жұмыс қабілеттілігі; 3) мемлекеттік органдардың ақпараттық жүйелерінің тиімділігі; 4) мемлекеттік органдардың функцияларын автоматтандыру; 5) Мемлекеттік органдардың Интранет-порталын пайдалану.

27-қаңтар 2020 жыл	1) сәулет порталын толтыру; 2) мемлекеттік органдардың ақпараттық жүйелерін интеграциялау; 3) ақпараттық жүйелерде және деректер базасында қамтылған мәліметтердің өзектілігі; 4) пайдаланылмайтын ақпараттық жүйелер мен дерекқорлардың болуы; 5) Мемлекеттік органдардың функцияларын автоматтандыру
Дереккөзі: 60 61 62 63 64 65 Ескерту: авторлармен құрастырылған	

Осылайша, біздің еліміз 2 жылда 10 позицияға көтерілді, сонымен қатар ОМО және Нұр-Сұлтан қаласының жергілікті атқарушы органдарының мемлекеттік қызметшілерінің 80% -ына ауыртпалықсыз және шұғыл түрде Ковид-19 пандемиясы тудырған шектеулер жағдайында қашықтықтан жұмыс істеуге көшуге мүмкіндік берді.

Біріккен Ұлттар Ұйымының Экономикалық және әлеуметтік мәселелер департаментінің (БҰҰ DESA) Цифрлық үкімет кеңсесінің басшысы Винченцо Акаро мұндай өзгерістердің қажеттілігін атап өтеді: «Соңғы айларда біздің электронды үкімет сауалнамамыз көрсеткендей мемлекеттік сектордағы цифрлық трансформацияны жеделдетуге деген сұраныс күрт өсті»⁶⁶.

⁶⁰ Қазақстан Республикасы Көлік және коммуникация министрінің м.а. 2012 жылғы 29 желтоқсандағы № 937 бұйрығы. Қазақстан Республикасының Әділет министрлігінде 2013 жылы 14 қаңтарда № 8262 тіркелді. Күші жойылды-Қазақстан Республикасы Көлік және коммуникация министрінің 2014 жылғы 19 ақпандағы № 137 бұйрығымен.

⁶¹ Қазақстан Республикасы Көлік және коммуникация министрінің 2014 жылғы 19 ақпандағы № 137 бұйрығы. Қазақстан Республикасының Әділет министрлігінде 2014 жылы 6 наурызда № 9194 болып тіркелді. Күші жойылды - "ақпараттық технологияларды қолдану тиімділігін бағалау әдістемесін бекіту туралы" Қазақстан Республикасы Инвестициялар және даму министрінің м. а. 2015 жылғы 18 ақпандағы № 135 бұйрығымен.

⁶² Қазақстан Республикасы Инвестициялар және даму министрінің м.а. 2015 жылғы 30 желтоқсандағы № 1279 бұйрығы. Қазақстан Республикасының Әділет министрлігінде 2016 жылы 1 ақпанда № 12961 болып тіркелді. "Мемлекеттік органдардың ақпараттық-коммуникациялық технологияларды қолдану жөніндегі қызметінің тиімділігін бағалау әдістемесін бекіту туралы»

⁶³ Қазақстан Республикасы Ақпарат және коммуникациялар министрінің 2017 жылғы 24 қазандағы № 379 және Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі Төрағасының 2017 жылғы 24 қазандағы № 232 Бірлескен бұйрығы. Қазақстан Республикасының Әділет министрлігінде 2017 жылы 26 желтоқсанда № 16133 болып тіркелді. Күші жойылды-Қазақстан Республикасы Ақпарат және коммуникациялар министрінің 2019 жылғы 1 ақпандағы № 43 және Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі Төрағасының 2019 жылғы 1 ақпандағы № 24 (алғашқы ресми жарияланған күнінен бастап қолданысқа енгізіледі) бірлескен бұйрығымен.

⁶⁴ "Мемлекеттік органды ұйымдастырушылық дамыту" блогы бойынша мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау әдістемесін бекіту туралы "Қазақстан Республикасы Ақпарат және коммуникациялар министрінің 2019 жылғы 1 ақпандағы № 43 және Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі Төрағасының 2019 жылғы 1 ақпандағы № 24 бірлескен бұйрығы»

⁶⁵ ҚР ЦДИАӨМ министрінің м. а. 2020 жылғы 27 қаңтардағы № 32/НҚ және ҚР МҚІА Төрағасының 2020 жылғы 28 қаңтардағы № 25 "мемлекеттік органның ұйымдық дамуы "блогы бойынша Мемлекеттік органдардың қызметін операциялық бағалау әдістемесін бекіту туралы" бірлескен бұйрығы»

⁶⁶«Электронды үкіметке шолу тұрғысынан БҰҰ елдеріндегі электрондық үкіметті дамытудағы жетістіктер мен қиындықтар» тақырыбында онлайн-конференция. Астана қаласының Мемлекеттік қызмет хабы, Қазақстан Республикасы Цифрлық даму, инновация және аэроғарыш өнеркәсібі министрлігі, БҰҰ Әлеуметтік-экономикалық мәселелері департаменті, «Зерде» холдингінің ұйымдастыруымен [inform.kz https://www.inform.kz/ru/elektronnoe-pravitel-stvo-po-kakim-poziciyam-kazahstan-lidiruet-sredi-stran-sng_a3711430](https://www.inform.kz/ru/elektronnoe-pravitel-stvo-po-kakim-poziciyam-kazahstan-lidiruet-sredi-stran-sng_a3711430)

Ағымдағы жағдайды өкілеттік - жауапкершілік пен ресурстар теңгерімімен талдау

Ұйымдастырушылық дамудың жаңа оперативті бағалау әдістемесіне сәйкес негізгі уәкілетті органдар:

- 1) Қазақстан Республикасы Президентінің Әкімшілігі;
- 2) Қазақстан Республикасының Үкіметі;
- 3) МҚІА
- 4) ЦДИАӨМ (3.4-кесте)

3.4 - кесте - «Ұйымдастырушылық даму» блогы бойынша бағалауға уәкілетті органдар жүйесі

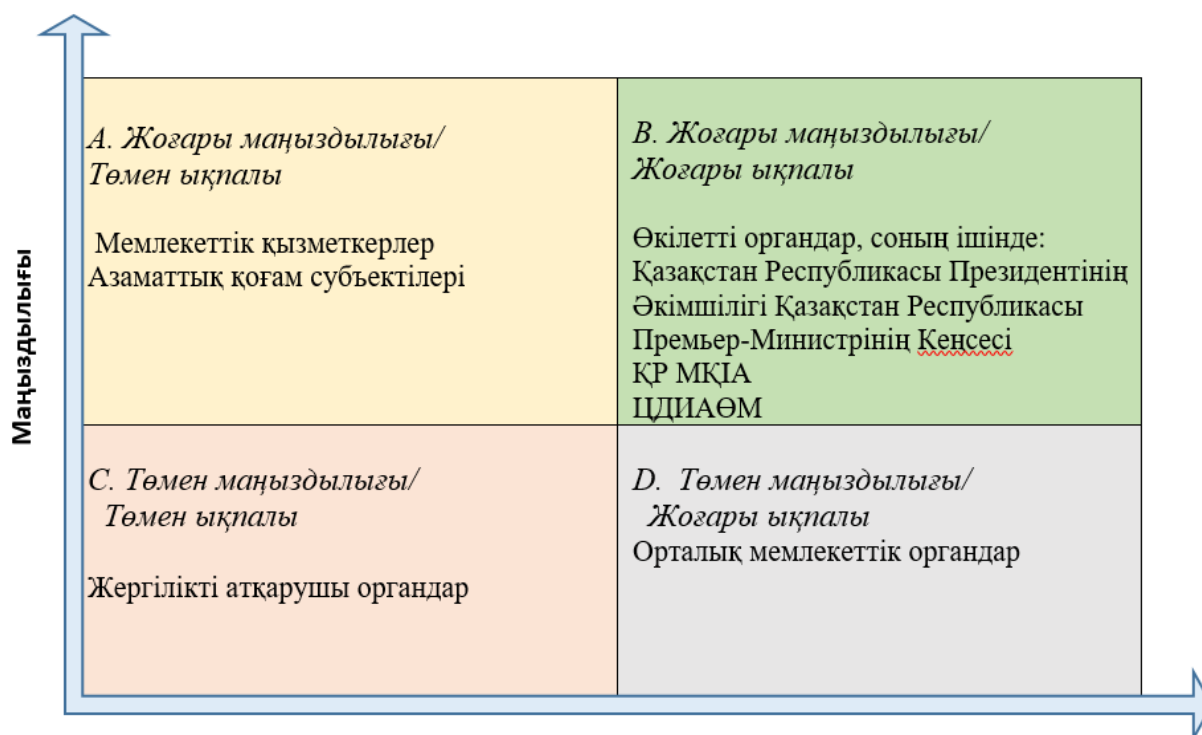
Өкілеттік	Жауапкершілік	Мемлекеттік орган атауы
Жалпы процесті басқару		Қазақстан Республикасы Президентінің Әкімшілігі
Әдістемелік қолдау		Қазақстан Республикасы Президентінің Әкімшілігі Бағалау жөніндегі уәкілетті органдар Есеп комитетінің «Зерттеу, талдау және тиімділікті бағалау орталығы» ЖШС
Уәкілетті органдардың бағалауы		Қазақстан Республикасы Президентінің Әкімшілігі Қазақстан Республикасы Премьер-Министрінің Кеңесі
ОМО мен ЖАО бағалауы	«Персоналды басқару» бағыты бойынша бағалау: мемлекеттік органның кадрлық әлеуеті; еңбекті ұйымдастыру; меритократия және ұйымдық мәдениет. «Ақпараттық технологияларды қолдану» бағыты бойынша бағалау: архитектуралық порталды толтыру; мемлекеттік органдардың ақпараттық жүйелерін біріктіру;	ҚР МҚІА ЦДИАӨМ

	<p>ақпараттық жүйелер мен мәліметтер базасындағы ақпараттың өзектілігі; пайдаланылмаған ақпараттық жүйелер мен мәліметтер базасының болуы; мемлекеттік органдар қызметтерін автоматтандыру</p>	
<p>Дереккөз: Мемлекеттік органның қызметін жедел бағалау әдістемесі.⁶⁷ Ескерту: авторлармен құрастырылған</p>		

Біз мүдделі тараптардың тиісті мәселелерге немесе мемлекеттік органның қызметін жедел бағалаудың ықтимал мақсаттарына ықпал ету дәрежесін және қызығушылық деңгейін анықтау үшін Matrix Important/Influence әдісін қолдандық. Бұл әрбір мүдделі тараптың маңыздылығы мен әсерін түсінуге мүмкіндік береді, осы ақпараттың арқасында анықталған мүдделі тараптар үшін нақты тәсіл мен стратегия жасауға болады.

Жоғары маңыздылық / төмен ықпал. «Ұйымдастырушылық даму» блогы бойынша мемлекеттік органдарды жедел бағалау ОМО мен ЖАО тиімділігін арттыру үшін ішкі факторларды ынталандыруға бағытталған. Бұл блок мемлекеттік орган өзінің цифрлы Қазақстан мемлекеттік бағдарламасын іске асыру шеңберінде 1-бағыт бойынша цифрлы мемлекетке көшу шеңберінде өзінің ақпараттық технологиялар жүйесін қалай қолданатынын және стратегиялық және инновациялық мемлекеттік қызметті қалыптастыру жолында кадрларды қалай басқаратынын бағалайды.

⁶⁷«Мемлекеттік органның ұйымдастырушылық дамуы» блогы бойынша мемлекеттік органдар қызметін операциялық бағалау әдістемесін бекіту туралы Қазақстан Республикасының Цифрлық даму, инновациялар және аэроғарыш өнеркәсібі министрінің м.а. 2020 жылғы 27 қаңтардағы № 32/НҚ және Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері агенттігі төрағасының 2020 жылғы 28 қаңтардағы № 25 бірлескен бұйрығы



Ескерту: авторлармен құрастырылған

Сурет3.2 - Matrix Important/Influence

A. Жоғары маңыздылық / төмен ықпал. Осы матрицаны талдау негізінде мемлекеттік қызметшілер ұйымдардың және азаматтық қоғам субъектілерінің маңызды субъектілері ретінде ең маңызды болып табылады.

Сонымен қатар, мемлекеттік органдар мен мемлекеттік қызметшілердің қызметін бағалау әдістемесіне ықпал етудің мұндай өкілеттіктері жоқ екендігін атап өткен жөн.

Мәселен, әлемдік тәжірибеде жеке адамдар мен азаматтық қоғамның топтары мемлекеттік органдардың қызметін бағалауға қоғамның қатысуының әртүрлі формаларымен ерікті түрде айналысады және мемлекеттік басқару жүйесінің мақсаттарымен үйлесетін ортақ мүдделер, міндеттер мен құндылықтар негізінде әрекет етеді.

Қатысудың бұл форматы мемлекеттік қызметшілер де, тұрғындар да қызметті бағалау критерийлерін ұсына алатын, сондай-ақ мемлекеттік қызметшілер мен мемлекеттік органдардың қызметіне нақты баға бере алатын пікірлерге, зерттеулерге, бақылауларға және т.б. негізделуі мүмкін

B. Жоғары маңыздылық / жоғары ықпал. Әдістемеге сәйкес жедел бағалауды бағалауға уәкілетті келесі органдар жүзеге асырады:

- 1) Қазақстан Республикасы Президентінің Әкімшілігі - ҚР МҚІА-ны жедел бағалау;
- 2) Қазақстан Республикасы Премьер-Министрінің Кеңесі - Қазақстан Республикасының ЦДИАӨМ жедел бағалауы;
- 3) ҚР МҚІА - «персоналды басқару» бағыты бойынша ОМО мен ЖАО-ны жедел бағалау;

4) ҚР ЦДИАӨМ - «Ақпараттық технологияларды қолдану» бағыты бойынша ОМО мен ЖАО ақпараттық жүйелерін жедел бағалау.

Аталған уәкілетті органдар мемлекеттік органдардың қызметін бағалауға қатты ықпал етеді, өйткені олар бағалауды тікелей жүргізеді, олардың жоғары маңыздылығын анықтайтын өкілеттігі мен тиімді әкімшілік ресурстары бар.

С. Төмен маңыздылығы/ Төмен ықпалы. Жергілікті атқарушы органдар Қазақстан Республикасы Президентінің «Аймақтардың, республикалық маңызы бар қалалардың, астананың орталық мемлекеттік және жергілікті атқарушы органдарының қызметін жыл сайынғы бағалау жүйесі туралы» Қазақстан Республикасы Президентінің Жарлығына сәйкес жыл сайынғы жедел бағалаудан өтуі қажет.⁶⁸ ЖАО 2019 жылға арналған бағалау нәтижелерімен расталған жедел бағалауға жатады.

Сонымен қатар, қазіргі қолданыстағы бағалау форматында жергілікті атқарушы органдар «Ұйымдастырушылық даму» блогы бойынша жедел бағалау критерийлерін әзірлеуге қатыспайды, ал бұл - азаматтық қоғаммен тікелей жұмыс жасайтын жергілікті деңгейдегі мемлекеттік қызметшілер.

Егер сіз критерийлер мен индикаторларды таңдау тұрғысынан бағалаудың әдіснамалық қамтамасыз етілуіне назар аудармасаңыз, сондай-ақ олардың қорытынды бағалаудағы олардың үлесін ескеретін болсаңыз, бұл блок белгілі бір тәуекелдерді тудырады⁶⁹.

Бағалау нәтижелері бойынша 1 ЖАО ұйымдастырушылық дамудың жоғары тиімділігіне қол жеткізді, бұл ЖАО жалпы санының 5,8% құрайды.

11 ЖАО осы бағыттағы тиімділіктің орташа дәрежесін көрсетті (64,7%). 3 ЖАО тиімділіктің төмен деңгейін көрсетті - 17,7%. 2 ЖАО-да тиімсіз нәтиже анықталды, бұл ЖАО жалпы санының 11,8% құрайды.

Д. Төмен маңыздылығы/ Жоғары ықпалы. ОМО «Аймақтардың, республикалық маңызы бар қалалардың, астананың орталық мемлекеттік және жергілікті атқарушы органдарының қызметін жыл сайынғы бағалау жүйесі туралы» Қазақстан Республикасы Президентінің Жарлығына сәйкес жыл сайынғы операциялық бағалаудан өтуі қажет.

МҚІА және ЦДИАӨМ сияқты ОМО өздерінің қызмет саласындағы бағалауға уәкілетті және «Ұйымдастырушылық даму» блогының аумағында жедел бағалау жүргізеді, сондықтан олардың әсері мен маңыздылығы шамалы.

Қалған ОМО жедел бағалау объектілері болып табылады, сондықтан бағалау форматына онша әсер етпейді. ОМО өздерінің қызмет саласында мемлекеттік саясатты қалыптастырады және теңгерімде интеграцияланған ақпараттық жүйелері бар.

2019 есеп беру жылындағы бағалау нәтижелері бойынша 1 ОМО ұйымдастырушылық даму бағытында жоғары тиімділік деңгейіне қол жеткізді, бұл ОМО жалпы санының 6,2% құрайды. 10 ОМО осы саладағы тиімділіктің

⁶⁸«Орталық мемлекеттік органдар мен облыстардың, республикалық маңызы бар қалалардың, астананың жергілікті атқарушы органдары қызметінің тиімділігін жыл сайынғы бағалау жүйесі туралы» Қазақстан Республикасының Президентінің 2010 жылғы 19 наурыздағы № 954 Жарлығы

⁶⁹2018 жылға арналған мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау туралы есеп. - Мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау орталығы.

орташа дәрежесін көрсетті (62,5%). 2 ОМО тиімділіктің төмен деңгейін көрсетті (12,5%). 3 ОМО мемлекеттік органдардың ұйымдастырушылық дамуы бойынша тиімсіз нәтижеге ие болды (бағалауға қатысқан ОМО жалпы санының 18,8%⁷⁰)

Matrix Important/Influencetalдау нәтижелері:

1) Матрица құрудағы мүдделі тараптардың маңыздылығы мен ықпал ету дәрежесін талдау нәтижесінде мемлекеттік қызметшілердің өздері мемлекеттік саясатты тікелей жүзеге асырушы болғанына қарамастан, олардан мемлекеттік органның қалыптасқан ұйымдық мәдениет, мемлекеттік орган жұмысының тиімділігі, ақпараттық технологияларды сәтті қолдануы талап етіледі, сонымен қатар, олар мемлекеттік орган мен мемлекеттік қызметшілердің қызметін бағалауды қалыптастыруға әлсіз әсер етеді. Бағалау процесінің объективтілігін арттыру үшін негізгі индикаторлар мен критерийлерді әзірлеу мемлекеттік қызметшілердің кең ауқымының (басқарудың орталық және жергілікті деңгейлері) пікірлерін ескеру негізінде, сондай-ақ нормативтік-құқықтық базаға сүйене отырып жүргізілуі керек.

2) Әлемдік тәжірибеде жеке адамдар мен азаматтық қоғамның топтары мемлекеттік органдардың қызметін бағалауға қоғамның қатысуының әртүрлі формаларымен ерікті түрде айналысады және мемлекеттік басқару жүйесінің мақсаттарына сәйкес келетін мүдделер, міндеттер мен құндылықтардың жалпы негізінде әрекет етеді. Қатысудың бұл форматы тұрғындар қызметті бағалау критерийлерін ұсына алатын, сондай-ақ мемлекеттік қызметшілер мен мемлекеттік органдардың қызметіне нақты баға бере алатын пікірлерге, зерттеулерге, бақылауларға және т.б. негізделуі мүмкін

3) Қазақстан Республикасының мемлекеттік басқару деңгейлері арасындағы өкілеттіктердің, ресурстардың және жауапкершіліктің оңтайлы тепе-теңдігінің сақталуын талдау (Президент Әкімшілігі - Үкімет - ОМО - ЖАО) қолданыстағы Бағалау жүйесі шеңберінде өкілеттіктердің негізгі бағыты Президент Әкімшілігі - Үкімет – ОМО болып тізбектелуіне алып келген. Алайда, ЖАО биліктің негізгі деңгейі бола отырып, халықтың проблемаларымен тікелей айналыса отырып, аймақтардағы реформалардың жүзеге асуы бойынша жалпы бағалауға тәуелді болады, бұл тепе-теңдік тізбегінен шығып кетті. Жергілікті атқарушы органдардың мемлекеттік органдардың бағалау саясатын құруға қатысуға және олардың функциялары мен өкілеттіктерін түзетуге, сондай-ақ ресурстарды қазіргі жағдайға байланысты қайта бөлуге, оның ішінде адам ресурстарын басқару стратегиясы шеңберінде мүмкіндіктері шектеулі. Жергілікті билік аумақтардың проблемаларымен өздері айналысады, бірақ жергілікті биліктің оларды шешуге мүмкіндіктері аз.

4) «Ұйымдастырушылық даму» блогы бойынша бағалаудың қолданыстағы жүйесі, біздің ойымызша, жеңілдетілуі керек, өйткені мемлекеттік қызметшілердің жұмыс уақыты мен мемлекеттік қызметшілердің құжат айналымы бизнес-процестерді үнемі қалыптастыруға бағытталған, бұл

⁷⁰«Бағалау блоктары аясында 2019 жылға арналған мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау нәтижелерін талдау» есебі. - «Зерттеу, талдау және қызметті бағалау орталығы» ЖШС, 2020 ж.

мемлекеттік органдарда бағалау идеясының өзін формализациялауға алып келеді және алдыңғы 10 жыл ішінде бағалау мемлекеттік органдардың ұйымдастырушылық дамуының нақты процестері емес, әдеттегі процес ретінде жүргізілген.

5) Ұйымдастырушылық дамуды бағалау Еуропалық САҒ бағалау жүйесінің тәжірибесіне сүйене отырып, уақыт бойынша ілгерілеу мен дамуды өлшеу үшін ұйымның өзін-өзі бағалауы мен бақылауына негіз бола алады. Осылайша, ұйымдастырушылық дамуын бағалау ішкі әлеуетті арттыру процесінің маңызды бөлігі болып табылады.

Сондай-ақ, мемлекеттік органды бағалау жүйесінің өзара байланысы бойынша және әрбір мемлекеттік қызметші қызметінің нәтижелілігін бағалау бойынша ФБШ-ға сәйкес еңбекақы төлеуұсыныстарын қарастыру керек, сондай-ақ мемлекеттік саяси және әкімшілік қызметшілері үшін мемлекеттік органдарды бағалау блоктары бойынша бөлек бағалауды ескеру қажет. Сондай-ақ, ұйымдастырушылық дамуды бағалау кешенді түрде жүргізілуі керек, онда көрсеткіштер бір-бірімен байланыстырылып, мемлекеттік органның тек басым бағыттарымен емес, жан-жақты бейнесін көрсетуі керек. Көрсеткішке ықпал етудің факторлық талдауы және оның өзгеру қаупі аймақтарын анықтау қажет, өйткені дәл осындай көрсеткіш орталық мемлекеттік органдарда да, жергілікті атқарушы органдарда да қолданылады, бұл мемлекеттік органдар қызметінің нақты көрінісін әрдайым көрсете бермейді.

3.3 Әдебиеттерді шолу және халықаралық бағалау тәжірибесін талдау

Соңғы жылдары көптеген отандық және шетелдік зерттеушілер мемлекеттік органдардың ұйымдастырушылық даму деңгейі, олардың ұйымдық мәдениеті мен мемлекеттік қызметшілердің мінез-құлқы және мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігі мен нәтижелілігі арасындағы тікелей байланыс фактісін растайды.

Бұл жерде дұрыс құрастырылған бағалау жүйесі маңызды роль атқарады, себебі бюрократиялық процедураларға әкелетін бағалаудың критерийлері мен көрсеткіштерінің көптігі кері әсерін тигізеді.

Бағалау жүйесі келесі принциптерге сәйкес келуі керек: бірінші қағида - жүйе қарапайымнан күрделіге қарай жобалануы керек; екіншіден, бұл жүйені тек кадрлық құрамы жеткілікті орталық мемлекеттік органдарда ғана емес, сонымен қатар бөлімде аздаған қызметкерлер жұмыс істейтін және босатылған адамдар жоқ аудандық әкімдіктерде де қолдану керек; үшінші қағида - бағалау жүйесінің ұйымдардың корпоративтік мәдениетіне әсері. Бұл қағидалар кез-келген жүйені енгізуде бюрократиялық процедураларды барынша азайту үшін қажет⁷¹.

⁷¹А.М. Байменов. Тәуелсіз Қазақстанның мемлекеттік қызметінің жиырма жағдайы. Дереккөз: <https://baigenews.kz/news/alikhan-baymenov-twenty-cases/>

Көрсетілетін мемлекеттік қызметтер сапасының өзгеруіне ұйымдық нормалар (мәдениет) тікелей әсер етеді. Халыққа қызмет көрсететін қызметкерлердің мінез-құлқы қызметті эмоционалды қабылдауға және оның сапасын бағалауға тікелей әсер етеді. Сондықтан мемлекет тарапынан тек нормативтік құқықтық актілердің орындалуын бақылау ғана емес, сонымен бірге қызмет көрсету кезінде қалыптасқан бейресми нормаларды сақтау да маңызды. Дәстүрлі түрде жоғары бағаланатын бөлім тәжірибесін, қызмет көрсету сапасын кейіннен басқа бөлімдер мен ұйымдарға таратуға болады⁷².

Бүгінгі күні әлемдік тәжірибеде тиімділікті бағалаудың бірнеше деңгейі бар. Бұл тұтастай алғанда мемлекеттік басқару жүйесінің тиімділігі, үкіметтің тиімділігі, мемлекеттік органның тиімділігі, құрылымдық бөлімшенің (ұжымның) тиімділігі, қызметкердің тиімділігі⁷³.

Мемлекеттік органның ұйымдастырушылық әлеуетінің тиімділігінде басты рөлді дұрыс құрылған ұйымдық мәдениет, мемлекеттік органдағы адами ресурстарды басқару стратегиясы, мемлекеттік қызметшілердің кәсіби құзыреттіліктерін арттыру мүмкіндігі және мемлекеттік органдағы тиімді ұйымдастырушылық тәжірибелер атқарады.

Мемлекеттік органдардағы адам ресурстарын басқарудың негізгі бағыттары:

- қоғаммен әлеуметтік диалог;
- децентрализация и деконцентрация;
- бақылауға емес, стандарттауға баса назар аудару;
- білім мен дағдыларды бейімдеу және жаңарту бағдарламаларын енгізу;
- жалақыға арналған автономды бюджеттерді енгізу;
- жалақының мемлекеттік қызметші қызметінің тиімділігіне тәуелділігі;
- тапсырмалар мен жұмыс орындарын, еңбекақы төлеу жүйесін жеңілдету;
- икемді жұмыс уақыты⁷⁴.

Г.Букерт пен Д.Халиганның пікірінше, адам ресурстарын басқару дегеніміз, ең алдымен, бағыныштылармен басқару деңгейіндегі ашық байланыс арнасы және үш жақты өзара әрекеттесу, мұнда басты актер - мемлекеттік қызметтерді тұтынушы - қоғам пайда болады. Әлеуметтік диалог - бұл мемлекеттік қызметті дамытудың таптырмас атрибуты, дейді еуропалық зерттеушілер. Нәтижелер бойынша басқару қазіргі уақытта персоналды басқарудың маңызды құралы болып табылады⁷⁵, бұл тиімді жұмыс үшін қызметкерлерді ынталандыру жүйесін құруға мүмкіндік береді⁷⁶. Х.Салемнің

⁷²Е.А. Капогузова, Т.А. Лапина. Мемлекеттік органдардың ұйымдық мәдениеті мен мемлекеттік қызмет көрсету сапасының маңызы: әдістемелік аспектілер // Вестн. Ом ун. Сер. «Экономика». - 2018 жыл. – № 1 (61). – С. 134–140. – DOI: 10.25513/1812-3988.2018.1.134-140.

⁷³Е.А. Капогузов, Г.К. Сүлейменова. Қазақстан Республикасындағы стратегиялық басқару және ұйымдастырушылық даму жағдайындағы мемлекеттік органдардың тиімділігін бағалау // *Ars Administrandi (Art of Management)*. 2017 9- том, No 3. С. 452–475. DOI 10.17072 / 2218-9173-2017-3-452-475.

⁷⁴Е.И. Васильева, Т.Е. Зерчанинова, А.В. Ручкин. Мемлекеттік қызметшілер қызметінің тиімділігін бағалау. Менеджментбойынша кеңес беру. № 4, 2016, 14-26 бб.

⁷⁵Bouckaert G., Halligan J. *Managing Performance: international comparisons*. New York: Routledge, 2008.

⁷⁶Clark G. *Performance Management Strategies*. Strategic Human Resource Management: theory and practice. London : Sage Publications, 2005. P. 318–341).

пікірінше, тиімділікті бағалау тиімділікті басқарудың жалпы жүйесі шеңберінде қарастырылып, іс-әрекеттердің тиімділігі мен нәтижелілігін сандық бағалау процесі ретінде ұсынылуы керек⁷⁷.

Сонымен қатар, К.Номденнің пікірінше, адам ресурстарын басқару дегеніміз - бұл, бір жағынан, қоғамның және мемлекеттік қызметшінің осы қоғамның бір бөлігі ретінде қажеттіліктеріне баса назар аударуды, екінші жағынан, мемлекеттік қызметшінің қызметінің тиімділігі мен салыстырылуын мемлекеттің қажеттіліктерімен бағалауды көздейтін компоненттердің тұтас жүйесі. Тиісінше, адами ресурстарды басқару ұйым қызметіне қатысатын ресурстардың осы түрін оңтайландырады және нормативті-құқықтық базаны сақтай отырып, ұйым мен оның қызметкерлерінің мүдделеріне сай адами ресурстар сапасын қамтамасыз етеді⁷⁸.

Коэн Номден Еуропалық Одаққа мүше мемлекеттердегі мемлекеттік қызметтегі адам ресурстарын басқару саласындағы реформаларды жүзеге асыру тәжірибесін зерделей келе, мемлекеттік қызметтегі қазіргі заманғы персоналды басқару тек әкімшілік парадигмаға - «денені басқаруға», яғни ережелер мен стандарттарды дайындауға негізделген. Бұл жағдай Еуропаның көптеген елдеріне тән, соның ішінде Франция, Бельгия және т.б.

Мемлекеттік басқарудың тиімділігі мемлекеттік қызметшілердің кәсіби қызметінің нәтижелілігіне, олардың мемлекет алдында тұрған міндеттерді шешу жөніндегі қызметінің сапасына байланысты. Бүкіл әлем цифрлық технологиялардың, соның ішінде мемлекеттік басқару жүйесінің дамуына байланысты қайта құру процесінде екенін түсінеміз⁷⁹.

Ұйым өзгермелі жағдайда тұрақтылық танытып, өзгерісті басқару қабілетін көрсеткенде немесе кез-келген өзгеріске бейімделудің жоғары дәрежесін көрсеткенде ғана сәттілікке жете алады⁸⁰.

Ақпараттық технологиялар саласында болып жатқан өзгерістердің жылдамдығы өте жоғары, цифрлық дағдыларды үнемі жетілдіріп отыруды және бұл ақпараттық технологияларды қолдану арқылы ақпарат алу мен өңдеу дағдыларын да жетілдіріп, әртүрлі мессенджерлер арқылы байланысты жүзеге асыруды қажет етеді. Ақпараттық технологияларды қолдану парадоксы туындайды, ол Э. Бриньольфсон сипаттаған, бұл ІТ енгізілгеніне қарамастан қызметкерлер санын көбейту.⁸¹ Бұл қызметкерлер жүктілігін азайтуға және олардың өнімділігін арттыруға алып келуі тиіс еді. Автор бірнеше түсініктемелер ұсынады, олардың бірден бір себебі - қызметкерлер арасында ІТ-құзыреттіліктің болмауы. Ақпараттық технологиялардың даму

⁷⁷Salem, H. (2003), *Organizational Performance Management and Measurement. The Lebanese Experience*, Beirut, Lebanon.

⁷⁸Nomden K. *L'évolution de la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques de l'Union européenne* // *Eipascope*. 2000. N 1. P. 25–27;

⁷⁹Қарапетян Н.С., Каунов Е.Н. Цифрлық технологияларды дамыту аясында мемлекеттік қызметшілердің құзыреттерін трансформациялау // *Креативті экономика*. - 2020. - 14-том. - No 6. - S. 993-1010. - doi: 10.18334/ce.14.6.110503.

⁸⁰Ақпараттық технологияларды пайдалану - бұл ұйымның жаңа жағдайларға бейімделуінің белгісі http://saatchinstitute.com/src/assets/pdfs/MCTTRANSFORM_RAND.pdf.

⁸¹Brynjolfsson E. *The productivity paradox of information technology*. *CommunicationsoftheACM*. 1993;36(12):66–77.

жылдамдығын ескере отырып, мемлекеттік қызметте қолданылатын технологиялардың барлық мүмкіндіктерін пайдалану үшін осындай дағдыларды үнемі жетілдіріп отыру қажет.

Мәселен, АҚШ үкіметінің адами ресурстар жөніндегі басқармасы «Нәтижеге бағдар» басқарушы персонал біліктілігіне «Техникалық сенімділік» сияқты құзыреттілігін қосады, яғни. мамандандырылған білімге қатысты қағидаларды, процедураларды, талаптарды, ережелер мен саясатты түсінеді және орынды қолданады, ал «Іскерлік өткірлігі» - «Технологияны басқару» біліктілігінде (Әрдайым технологиялық әзірлемелермен хабардар. Нәтижеге жету үшін технологияны тиімді қолданады. Қол жетімділік пен технологиялық жүйелерқауіпсіздігін қамтамасыз етеді) ⁸².

Ковид-19 пандемиясы әлемдегі көптеген процестердің тригеріне айналды, және, әрине, мемлекеттік басқару жүйесі де назардан тыс қалған жоқ. Қашықтағы жұмыс жағдайында жедел тиімді шешімдер қабылдау қажеттілігі, халықтан, бизнестен, мемлекеттік органдардан түсетін сауалдар ағыны жаңа тәсілдерді қажет етті, және мұнда жалғыз шешім мемлекеттік қызметтегі барлық мүмкін процестерді жеделдетілген жаппай цифрландыру болды. Қазақстан Республикасының цифрлық даму, инновация және аэроғарыш өнеркәсібі министрі Б.Мусин «пандемия мемлекеттік және әлеуметтік қызметтер көрсету тәсілдерінің әлсіз жақтарын ашып қана қоймай, көптеген мәселелерді шешуде цифрлық технологиялардың маңыздылығын көрсетті ...» деп мәлімдеді⁸³.

Дамыған елдердегі мемлекеттік сектор ұйымдарының қызметін бағалау құралдары.

Мемлекеттік сектор ұйымдарының әлеуетін бағалау құралдарының алты мысалын қарастырамыз⁸⁴: басқарушылық есеп берудің канадалық жүйесі (MAF); АҚШ президентінің басқару жүйесі - PMA; Оңтүстік Корея үкіметі қызметінің тиімділігін бағалау; Еуропалық Одақтың жалпы бағалауы - Бағдарлама шеңбері (CAF); Ұлыбританияның әлеуетін шолу бағдарламасы және Австралияның әлеуетін шолу.

Бұл құралдардың барлығы мемлекеттік сектордың тиімділігін арттыруға арналған болса да, олардың қойылған мақсаттары арасында айтарлықтай айырмашылықтар бар. Мысалы, MAF және PMA⁸⁵ басқару тиімділігін жетілдіруге бағытталған⁸⁶, ал Оңтүстік Корея үкіметі қызметінің тиімділігін бағалау, Ұлыбританияның әлеуетін шолу бағдарламасы және Австралияның

⁸²<https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/executive-core-qualifications>

⁸³inform.kz https://www.inform.kz/ru/elektronnoe-pravitel-stvo-po-kakim-poziciyam-kazahstan-lidiruet-sredi-stran-sng_a3711430

⁸⁴ K. Cox, St. Jolly. Understanding the Drivers of Organisational Capacity. www.rand.org. RAND Corporation, Santa Monica, Calif., and Cambridge, UK, 2018 RAND, p. 51

⁸⁵President's Management Agenda (PMA). The President's Management Agenda: the Highlights of the CrossAgency Priority Goals. 2017.

⁸⁶Bouckaert G, Halligan J. Managing performance: International comparisons: Routledge; 2007; Breul JD. Three Bush administration management reform initiatives: The president's management agenda, freedom to manage legislative proposals, and the program assessment rating tool. Public Administration Review. 2007;67(1):21–6.

әлеуетін шолу бағдарламасы үкіметтің әлеуетін күшейтуге бағытталған⁸⁷, ал САҒ үкіметті модернизациялауға бағытталған⁸⁸.

Бағаланатын мемлекеттік сектор органдары әр түрлі құралдарды пайдалану бойынша ажыратылады. Айырмашылықтарға қарамастан, құралдардың бірнеше ортақ жақтары да бар. Мысалы, САҒ жүйесінен басқа барлық құралдардың енгізілуі, қарастырылып отырған бөлімге немесе мекемеге тәуелсіз орталық басшылық бақылайды және бағалайды. Сонымен қатар, бағалау құралдары ресурстарды басқару, қаржылық менеджмент және тиімділікті басқару сияқты бірқатар жалпы компоненттерге ие (3.5-кесте).

⁸⁷National Audit Office. Assessment of the Capability Programme. Comptroller and Auditor General; 2009; Yang S-B, Torneo AR. Government performance management and evaluation in South Korea: History and current practices. *PublicPerformance&ManagementReview*. 2016; 39(2):279–96.

⁸⁸Engel C. Common Assessment Framework: the state of affairs. *Eipascope*. 2002;2002(1):1–5.

3.5- кесте - Әлеуетті бағалау шеңберіне енгізілген элементтер

	Басқарудың есеп беру жүйесі	Президент әкімшілігі саласында (ПӘ)	Үкіметтің жұмысының	Жалпы бағалау	Әлеуетті шолу (талдау)	Әлеуетті шолу (талдау) (Австралия)	БҰҰ/ДБ Әлеуетті бағалау	EuropeAid Институционалды бағалау	АБР Әлеуетті бағалау	McKinsey OSAT	MCF Әлеуетті бағалау	TCC SSCAT
	Канада Мемлекеттік сектор	АҚШ МС	Оңтүстік Корея МС (дайындалған)	ЕО МС	Ұлыбритания МС	Австралия МС	Мәлімет жоқ МС	ЕО даму және ынтымақтастық жөніндегі директораты	Мәлімет жоқ	Мәлімет жоқ	Мәлімет жоқ	Мәлімет жоқ Коммерциялық
Мәдениет	✓						✓	✓				✓
Стратегия	✓						✓	✓				
Құрамы/ басқару	✓						✓	✓				✓
Дағды мен іскерлік							✓					✓
Адами капитал	✓											
Жауапкершілік	✓						✓					
Дереккөз	MAF (2016)	PMA (2017)	Yang (2016)	EIPA (2017)	NAO (2009)	ASPC (2015a)	UNDP (2008)	EC (2005)	ADB (2008)	McKinsey (2013)	MCF (2017)	TCC (2017)

Дереккөз : K. Cox, St. Jolly. Understanding the Drivers of Organisational Capacity. www.rand.org. RAND Corporation, Santa Monica, Calif., and Cambridge, UK, 2018 RAND, p. 51 RAND (2018) талдауы.

Кестеде әдебиеттерді шолу кезінде анықталған 12 әлеуетті бағалау шеңберіне кіретін компоненттер келтірілген. Бұл бағалау қолданылған терминология мен әртүрлі компоненттердің сипаттамасы әр жүйеде әр түрлі болатынын ескере отырып, біршама субъективті болып табылады. Мысалы, ОСАТ және ССАТ тікелей «мәдениетке» жатпайды, бірақ осы санатқа жатады деп есептеледі, өйткені «көшбасшылық» негізгі компонент болып табылады және «мәдениет» анықтамасының бөлігі болып табылады.

RAND зерттеулері⁸⁹ ұйымдардың әлеуетін өлшеу қабілетін жақсартуға және нәтижелілікті оңтайландыру үшін ұйымдастырушылық мәдениетті көтеруге бағытталған. Дүние жүзіндегі мемлекеттік сектор ұйымдары үлкен қиындықтарға тап болды. Бір жағынан, олардың бюджеттері қысымға ұшырады, өйткені мемлекеттік қаржы әлемдік қаржы дағдарысынан шыққан кезде ғана қалпына келтіріледі. Екінші жағынан, олардан әлеуметтік демографияның өзгеруіне, технологиялық қиындықтарға, құбылмалы макроэкономикалық жағдайларға қарамастан және саяси өзгерістер жағдайында нәтижеге жету талап етіледі. Бұл әлеуетті арттыруға емес, шығындарды төмендетуге көп күш жұмсалған кезде мемлекеттік сектор ұйымдары қызметтерді, өнімдерді немесе құндылықтарды ұсыну қабілеттілігін қалай сақтап, дамыта алады және тұрақтылықты арттыра алады деген маңызды сұрақ туғызады. Зерттеудің негізгі міндеттері - ұйымдастырушылық әлеуеттің қандай өлшемдері бар екенін және оның қазіргі уақытта қалай өлшенетінін түсіну; атап айтқанда, ұйымдық мәдениет және оның критерийлерінің (ұжымдық сенім, құндылықтар, мінез-құлық, көзқарастар, нормалар, артефактілер және ұйым ішіндегі белгілер) ұйымның қызметіне қалай әсер ететінін қарастыру болып табылатын.

3.4 Мемлекеттік органдардың қызметін бағалау практикасын талдау

«Персоналды басқару» бағыты бойынша мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалаудың қолданыстағы тәсілдері мен әдістерін қолдану тәжірибесін талдау қазіргі кезде мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау жүйесін құрудың негізгі тәсілдерінің мемлекеттік басқарудың шетелдік тәжірибесінен шығу жолында екенін және көбінесе сол тәжірибеге сүйенгендігін және олардың кейбірі қазақстандық жағдайларға бейімделуін ескеру керектігін көрсетті.

«Персоналды басқару» бағыты бойынша критерийлер анықталды: мемлекеттік органның адами ресурстары, еңбекті ұйымдастыру және 5-тен 6-ға дейінгі көрсеткіштерді қамтитын меритократия және ұйымдық мәдениет.

Блокты бағалау жүргізу бойынша ақпарат көздері мыналар болып табылады: мемлекеттік органдардың есеп беру ақпараттары және автоматтандырылған жүйесінен алынған мәліметтер; мемлекеттік қызмет

⁸⁹ K. Cox, St. Jolly. Understanding the Drivers of Organisational Capacity. www.rand.org. RAND Corporation, Santa Monica, Calif., and Cambridge, UK, 2018 RAND, p. 51

персоналының жағдайы туралы мониторинг деректері; мемлекеттік органдардың ақпараттық жүйелерінің құжаттарының сәулет порталына жүктелгендігі туралы техникалық есептердегі мәліметтер; мемлекеттік қызметшілердің электронды сауалнамасының нәтижелері; қайта тексеру қызметінің нәтижелері.

Зерттеу объектілері орталық мемлекеттік органдар (бұдан әрі - ОМО) мен жергілікті атқарушы органдар (бұдан әрі - ЖАО) және олардың 2016 жылдан 2019 жылға дейінгі (3.6-кесте) мемлекеттік қызметтер көрсетудегі қызметі болып табылады.

3.6 – кесте - «Ұйымдастырушылық даму» блогы бойынша бағалау нәтижелері

<i>ОМО</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>
1. АМ	67	74,6	85,7	92,9
2. ЭМ	76	83,6	85,5	88,7
3. МҚІА			88,6	87,7
4. АҚДМ			52,6	84,4
5. ҚМ	76	68,7	77,9	79,8
6. ЭГТРМ			-	78,5
ЕХӘҚМ		78,8	89,9	78,0
8. ИИДМ	74	58,7	62,0	76,3
9. ҰЭМ	80	58,0	80,1	74,9
10. АМ	79	59,1	65,1	73,9
ЦДИАӨМ			84,0	71,7
12. ДСМ		72,6	56,0	62,7
13. СІМ	70	67,6	39,5	52,9
14. БҒМ	52	59,9	74,8	47,1
15. МСМ	81	67,8	56,8	43,8
16. СИМ			-	42,5
<i>ҚР МҚжСЖҚІА</i>	80	78,5	88,6	
<i>ДСӘДМ</i>	66			
<i>ИКМ</i>	76	81,6	71,8	
<i>ДІАҚМ</i>	55	74,8		
<i>ҚАӨМ</i>	54	54,7	84,0	
<i>ЖАО</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>
1. Алматы облысы	86	73,9	41,1	92,2
2. Шығыс Қазақстан облысы	75	83,2	89,8	89,3

3. Қостанай облысы	72	54,0	56,8	87,1
4. Алматы қаласы	76	85,1	96,2	86,1
5. Қызылорда облысы	80	83,3	91,6	84,9
6. Қарағанды облысы	75	80,1	80,5	82,1
7. Атырау облысы	54	76,6	85,1	78,8
8. Солтүстік Қазақстан облысы	86	70,0	79,9	78,6
9. Жамбыл облысы	74	52,0	64,9	75,8
10. Түркістан облысы			59,5	72,4
11. Батыс Қазақстан облысы	80	61,3	64,8	70,6
12. Нұр-Сұлтан қаласы	75	73,3	66,3	70,6
13. Павлодар облысы	73	50,0	50,7	69,5
14. Ақтөбе облысы	71	46,3	64,8	67,9
15. Ақмола облысы	81	63,0	43,1	63,8
16. Маңғыстау облысы	77	56,9	49,2	47,1
17. Шымкент қаласы			75,2	45,0
18. Оңтүстік Қазақстан облысы	67	84,1		
Дереккөз: Мемлекеттік орган қызметінің тиімділігін бағалау, 2016, 2017, 2018, 2019 жж. - Мемлекеттік органдардың тиімділігін бағалау орталығы, «Зерттеу, талдау және тиімділікті бағалау орталығы» ЖШС, 2020 ж.				
Ескерту: авторлармен құрастырылған				

3.6 - кестедегі деректерді талдау көрсеткендей, ұйымдастырушылық дамудың жылдар бойғы тұрақты жақсаруын 3 ОМО: Әділет министрлігі, Энергетика министрлігі, Қаржы министрлігі және 2 жергілікті билік: Шығыс Қазақстан және Қарағанды облыстарының әкімдіктері көрсетті. Сонымен қатар, 2019 жылы Әділет министрлігі және Алматы облысы ұйымдастырушылық дамуда жоғары тиімділік танытты. Жалпы алғанда, басқа ОМО мен ЖАО-да ұйымдастырушылық дамуды жақсарту тенденциясы бар, бірақ тұрақты түрде емес. Мемлекеттік органдарды реформалау және мемлекеттік органның ұйымдық мәдениеті қайта қалыптасатын жаңа азаматтық қоғам құру фактілері ішкі процестерге кері әсер етеді. Мысалы, ЭГТРМ және СИМ жаңадан құрылған мемлекеттік органдар болып табылады және 2018 жылы бағалауға жатпады. Сондай-ақ, кейбір орталық мемлекеттік органдар мен жергілікті атқарушы органдар үшін реформаға байланысты баға жоқ. Персоналды басқару және ақпараттық технологияларды пайдалану фактілері бойынша көптеген ОМО мен ЖАО-да аздап төмендеу байқалады.

Блок бойынша бағалау нәтижелері. ОМО арасындағы блок бойынша бағалаудың орташа мәні 70,98 баллды құрады, бұл 2018 жылдың нәтижесінен 0,36 баллға төмен (71,34 балл), ЖАО бойынша - 74,23 балл, бұл 2018 жылдың нәтижесінен 6,02 баллға жоғары (68, 21 балл).

ОМО арасында ӘМ (92,85 балл) блокта өте тиімді қызмет көрсетті, бұл персоналды басқарудың барлық үш критерийлерінде жоғары нәтижеге байланысты: «Мемлекеттік органның кадрлық әлеуеті», «Еңбекті ұйымдастыру», «Меритократия және ұйымдық мәдениет».

Сондай-ақ, бағалау шеңберінде критерийлер бойынша максималды нәтижелер алынды: «Сәулет порталын толтыру», «Мемлекеттік органдардың ақпараттық жүйелерін интеграциялау», «Ақпараттық жүйелер мен мәліметтер базасында қамтылған ақпараттың өзектілігі», сонымен қатар пайдаланылмаған АЖ және мәліметтер базасы жоқ.

СИМ-нің тиімсіз көрсеткіштері (42,54 балл), ең алдымен, персоналдың тез ауысуының жоғары деңгейімен (7,9%), жоғары деңгейлі кадрларды тарту деңгейінің төмендігімен (17,58%) және мемлекеттік органда кадрларды стратегиялық жоспарлаудың болмауымен байланысты.

Министрліктің АЖ-ны интеграциялау мәселесі әзірленбеген, АЖ-да және мәліметтер базасында қамтылған ақпараттарды жаңарту бойынша жұмыс әлсіз.

Жергілікті атқарушы органдардың арасындағы блок бойынша ең жоғары бағаға Алматы облысының әкімдігі ие болды (92,22 балл), бұл мемлекеттік қызметшілерді оқытудың жоғары деңгейімен (100%), басшылық лауазымдарға тағайындау кезінде гендерлік теңдік қағидатын ұстанумен байланысты (41%). Конкурстық процедуралардың ашықтығы да атап өтіледі және сұхбаттасу процесінің бейнежазбасы қосымша жүзеге асырылады. Сонымен қатар, жұмыстан кетіп жатқан мемлекеттік қызметшілердің шығу сұхбаттарымен толық қамтамасыз етілді (100%).

Мемлекеттік органның архитектуралық порталды толтыруы және функцияларын автоматтандыруы жоғары деңгейде. Сонымен бірге, қолда бар үш ақпараттық жүйеге сәйкес ақпараттың жаңарту деңгейі 100% құрайды.

Жергілікті атқарушы органдар арасында рейтингте соңғы орынды Шымкент қаласының әкімдігі алды (45,04 балл), онда кадрларды стратегиялық жоспарлау жетіспейді. Конкурс процедуралары видеотехника көмегімен таңдамалы түрде жазылады, «Е-Қызмет» ақпараттық жүйесі әлсіз деңгейде қолданылады.

Сондай-ақ, әкімдіктің балансында АЖ жоқ, сондықтан АЖ интеграциясын және мәліметтердің маңыздылық дәрежесін бағалау мүмкін болмады. Сонымен қатар, автоматтандырылатын 91 функцияның тек 9-ы ғана орындалды.

3.7 - кесте - «Персоналды басқару» бағыты аясында ОМО мен ЖАО бағалау нәтижелері

№	ОМО атауы	«Персоналды басқару»	ЖАО атауы	«Персоналды басқару»
1.	ӘМ	87,72	Алматы облысы	85,91
2.	ӘМ	80,32	ШҚО	81,91

3.	МҚІА	86,98	Қостанай облысы	93,37
4.	АҚДМ	70,3	Алматы қаласы	83,11
5.	ҚМ	81,72	Қызылорда облысы	85,85
6.	ЭГТРМ	72,7	Қарағанды облысы	71,93
7.	ЕХӘҚМ	78,34	Атырау облысы	78,08
8.	ИИДМ	77,26	СҚО	83,36
9.	ҰЭМ	80,75	Жамбыл облысы	81,22
10.	АМ	76,8	Түркістан облысы	76,9
11.	ЦДИАӨМ	76,83	БҚО	82,4
12.	ДСМ	74,29	Нұр-Сұлтан қаласы	91,34
13.	СІМ	72,12	Павлодар облысы	82,83
14.	БҒМ	67,8	Ақтөбе облысы	78,08
15.	МСМ	74,61	Ақмола облысы	80,27
16.	СИМ	73,04	Маңғыстау облысы	86,02
17.			Шымкент қаласы	83,2
<i>Орташа мәні</i>		<i>76,97</i>		<i>82,69</i>
<i>Дереккөз: «Зерттеу, талдау және тиімділікті бағалау орталығы» ЖШС, 2020 ж. Ескерту: авторлармен құрастырылған</i>				

3.7-кестені талдау көрсеткендей, «персоналды басқару» бойынша бағалаудың орташа мәні ОМО үшін 76,97 балл (2018 ж. - 79,99 балл), ЖАО үшін - 82,69 балл (2018 ж. - 87,82 балл) құрады.

ОМО арасында ең жоғары ұпайларды ӘМ (87,72 балл), МҚІА (86,98 балл) және ҚМ (81,72 балл) алды. Жергілікті атқарушы органдар арасында ең жоғары ұпайларды Қостанай облысының (93,37 балл), Нұр-Сұлтан қаласының (91,34 балл) және Маңғыстау (86,02 балл) облысының әкімдіктері алды. Бағалаудың жоғары көрсеткіштері персоналдың жұмыстан кету деңгейінің төмендігіне, гендерлік теңдік қағидатын ұстануға, мемлекеттік қызметшілерді оқытуды толық қамтуға және мемлекеттік органдардағы мансаптық өсуге байланысты болды.

ОМО арасында БҒМ (67,8 балл), АҚДМ (70,3 балл), СІМ (72,12 балл) төмен баға көрсетті, жергілікті билік органдары арасындағы ең төмен бағалау нәтижелері Қарағанды (71,93 балл), Түркістан әкімдіктерінде байқалды (76,9 балл), Атырау (78,08 балл) облыстары бойынша аталды. Бұл кадрлардың жұмыстан кету деңгейінің жоғарылығымен, кадрлардың тұрақсыздығымен, мемлекеттік органдарда кадрларды стратегиялық жоспарлаудың болмауымен байланысты болды.

Бағалау нәтижелерін критерийлер бойынша талдау.

«Мемлекеттік органның кадрлық әлеуеті» критерийі бойынша бағалау. Критерий мемлекеттік органдардағы кадрлардың жиі ауысуын, персоналдың тұрақтылығын, жұмыстан шығу сұхбаттарының нәтижелерін, персоналдың гендерлік және сапалық құрамын бағалайды.

ОМО арасындағы критерий бойынша орташа мән мүмкін болатын 30 баллдан 17,18 балл, ЖАО бойынша 17,24 балл құрады.

«Еңбекті ұйымдастыру» критерийі бойынша бағалау. Мемлекеттік органдарды осы критерий бойынша бағалау келесі көрсеткіштер бойынша жүргізілді: еңбекті стандарттау, еңбек жағдайына қанағаттану, басқару практикасы, мемлекеттік қызметшілерді оқыту, кадрларды стратегиялық жоспарлау және «Е-Қызмет» жүйесін қолдану.

Критерий бойынша орташа мән мүмкін болатын 30 баллдан 28,16 баллды құрады, ОМО арасында - 27,15 балл, ЖАО - 29,11 балл.

«Меритократия және ұйымдық мәдениет» критерийі бойынша бағалау. Осы критерий бойынша бағалау келесі көрсеткіштер бойынша жүргізілді: конкурстық процедуралардың ашықтығы, меритократия қағидатын сақтау, мансаптық өсу, мемлекеттік органдағы көтермелеудің ашықтығы, этика және ұжымдағы қарым-қатынас.

Критерий бойынша орташа мән мүмкін 40 баллдан 35,63 баллды, ОМО арасында 34,32 баллды, ЖАО - 36,86 баллды құрады.

Бағалау нәтижелері бойынша мемлекеттік қызметтен кадрлардың кетуінің өсуі байқалады, 2018 жылмен салыстырғанда персоналдың ауысу деңгейі 0,93 пайызға өсті (6,77% -дан 7,70% -ға дейін).

Көрсеткіштің орташа мәні 10 мүмкіндіктің 5,83-тен 3,85-ке дейін төмендеді; төмендеу, сонымен қатар, ОМО (2019 жылы - 3,42 балл, 2018 жылы - 5,59 балл) және ЖАО (2019 жылы -4,25 балл, 2018 жылы - 6,05 балл) арасында орын алды.

Кадрлардың жұмыстан кету деңгейінің жоғарылығы мемлекеттік органдардың өз қызметкерлерінің қажеттіліктері мен үміттерін қанағаттандыру мүмкіндігінің жоқтығын білдіреді. Осылайша, кадрлардың жұмыстан кетуі 2019 жылы- 7,7%, 2018 жылы - 6,77%, 2017 жылы - 7% құрады, бұл ретте көрсеткіштер ҚР Президент Әкімшілігі белгілеген шекті деңгейге жетеді (7%).

Кадрлардың ауысу себептерін анықтау үшін кетіп қалған қызметкерлермен шығу сұхбаттары өткізіледі. Сұхбаттасудың ауқымды көлеміне қарамастан (2019 ж. - 97,96%, 2018 ж. - 97%, 2017 ж. - 82%), алынған нәтижелер дұрыс талданбайды, бұл жұмыстан кетуші қызметкерлердің санын азайтар еді.

Сондай-ақ, персоналдың жұмыстан кету себебі үшінші жыл қатарынан төмендеп келе жатқан мемлекеттік қызметшілердің жұмысына қанағаттанушылық деңгейімен көрінеді (2019 ж. - 87,69%, 2018 ж. - 93,21%, 2017 ж. - 90%). Сонымен қатар, ОМО-да мемлекеттік қызметшілердің өз жұмысына қанағаттануы ЖАО-ға қарағанда (91,45%) жоғары (87,28%), бұл орталық және жергілікті деңгейлердегі персоналдың жұмыстан кету деңгейімен (ЖАО - 7,42%, ОМО - 8%) сәйкес келеді.

Covid-19 пандемиясы кезінде мемлекеттік басқару жүйесінің жұмыс істеуі және мемлекеттік қызметшілердің жұмысын ұйымдастыру тәжірибесі мемлекеттік органдарда қолданылған кадрлық практиканың формасын өзгертті (телефонмен жұмыс, икемді жұмыс уақыты, мемлекеттік қызметке қабылдау кезінде цифрлық шешімдерді қолдану). Сондықтан «персоналды басқару» бағыты бойынша критерийлерді өзгерту қажеттілігі туындайды, мысалы, «Еңбекті қалыпқа келтіру» критерийін қашықтықтан жұмыс жасау форматында жұмыс уақытын есептеудің жаңа жүйесіне сәйкес критериалды түрде реттеуге болады.

3.8 - кесте - «Ақпараттық технологияларды қолдану» бағыты аясында ОМО мен ЖАО бағалау нәтижелері

<i>№</i>	<i>ОМО</i>	<i>Жалпы балл</i>	<i>ЖАО</i>	<i>Жалпы балл</i>
1	АҚДМ	98,55	Алматы облысы.	98,53
2	ӘМ	97,98	ШҚО	96,69
3	МЭ	97,04	Қарағанды облысы	92,26
4	МҚІА	88,45	Алматы қаласы	88,99
5	ЭГТРМ	84,23	Қызылорда облысы	83,92
6	ҚМ	77,78	Қостанай облысы	80,9
7	ЕХӘҚМ	77,63	Атырау облысы	79,5
8	ИИДМ	75,34	СҚО	73,83
9	АМ	70,97	Жамбыл облысы.	70,44
10	ҰЭМ	69,04	Түркістан облысы	67,92
11	ЦДИАӨМ	66,57	БҚО	58,88
12	ДСМ	51,09	Ақтөбе облысы	57,74
13	СІМ	33,7	Павлодар облысы	56,17
14	БҒМ	26,31	Нұр-Сұлтан қаласы	49,79
15	МСМ	12,89	Ақмола облысы.	47,26
16	СИМ	12,04	Маңғыстау облысы	8,21
17			Шымкент қаласы	6,87

Дереккөз: «Зерттеу, талдау және тиімділікті бағалау орталығы» ЖШС, 2020 ж.
Ескерту: авторлармен құрастырылған

2019 есеп беру жылындағы бағалау нәтижелері бойынша 3 ОМО (ИЭДМ, ЭМ, ЭМ) «Ақпараттық технологияларды қолдану» саласында тиімділіктің жоғары деңгейіне қол жеткізді, бұл ОМО жалпы санының 18,75% құрайды. 6 ОМО (МҚИА, ЭГТРМ, ҚМ, ЕХӘҚМ, ИИДМ, АМ) тиімділіктің орташа дәрежесін көрсетті (37,5%). 3 ОМО (ҰЭМ, ЦДИАӨМ, ДСМ) тиімділіктің төмен деңгейін көрсетті (18,75%). 4 ОМО (СІМ, БҒМ, МСМ, СИМ) ақпараттық технологияларды қолдануда еш нәтижеге қол жеткізбеді (бағаланушы ОМО санынан 25%).

Бағалау нәтижелері бойынша 3 ЖАО (Алматы, Шығыс Қазақстан Қарағанды облыстарының әкімдіктері) ақпараттық технологияларды қолданудың жоғары тиімділік деңгейіне қол жеткізді, бұл ЖАО жалпы санының 17,65% құрайды. 6 жергілікті атқарушы орган (Алматы, Қызылорда, Қостанай, Атырау, Солтүстік Қазақстан облысы, Жамбыл облыстарының әкімдіктері) осы саладағы тиімділіктің орташа дәрежесін көрсетті (35,29%). 4 жергілікті атқарушы орган (Түркістан, БҚО, Ақтөбе, Павлодар облыстарының әкімдіктері) тиімділіктің төмен деңгейін көрсетті - 23,53%. 4 жергілікті атқарушы органдарында (Нұр-Сұлтан, Шымкент, Ақмола, Маңғыстау облыстарының әкімдіктері) тиімсіз нәтиже анықталды, бұл жергілікті атқарушы органдардың жалпы санының 23,53% құрайды.

ОМО арасындағы ең жоғары баллдары АҚДМ (98,55), ЭМ (97,98) және ЭМ (97,04) алды. Олардың жұмысының тиімділігі осы мемлекеттік органдардың функцияларын автоматтандырудың жоғары қарқынымен, ақпараттық жүйелердегі ақпараттың өзектілігінің жоғары деңгейімен, сондай-ақ архитектуралық порталды толтырумен байланысты.

Ең төменгі баллдарды СІМ (33,7), БҒМ (26,31), МСМ (12,89) және СИМ (12,04) алды. СІМ-нің архитектуралық порталды толтыру деңгейінің төмендігін атап өтті. Баланстағы ақпараттық жүйелердің жоқтығынан МСМ бұл бағыт бойынша төмен нәтижеге ие. БҒМ және СИМ қызметтерді автоматтандырудың төмен деңгейін көрсетті.

Жергілікті атқарушы органдардың ішінде жетекші орындарды Алматы облысының (98,53), Шығыс Қазақстан облысының (96,69) және Қарағанды (92,26) облыстарының әкімдіктері алады, бұл архитектуралық порталмен жұмыс істеудің жоғары сапасымен, функцияларды автоматтандырудың жоғары деңгейімен және ақпараттық жүйелердегі ақпараттың өзектілігімен түсіндіріледі.

Төмен көрсеткіштер Нұр-Сұлтан қаласы (49,79), Ақмола (47,26), Маңғыстау (8,21) облыстарының және Шымкент қаласының (6,87) әкімдіктерінде байқалды. Жоғарыда аталған әкімдіктердің төмен бағалануының бір себебі - құжаттардың толық еместігі және архитектуралық порталында ақпараттық жүйелер туралы қажетті ақпаратты беру төмендігі. Нұр-Сұлтан және Маңғыстау облысының әкімдіктері пайдаланылмаған ақпараттық жүйелер мен мәліметтер базасының болуына байланысты бұл бағытта төмен нәтижеге ие. Сонымен қатар, Маңғыстау облысының әкімдігі ақпараттық жүйелердегі ақпараттың өзектілігінің төмен болуына байланысты бұл салада тиімсіз қызмет

атқарды. Сондай-ақ, Ақмола, Маңғыстау облыстары мен Шымкенттің әкімдіктерінде қызметтерді автоматтандырудың төмен деңгейі байқалғанын айта кеткен жөн. Сонымен қатар, Шымкент қаласының әкімдігі баланста ақпараттық жүйелердің болмауына байланысты төмен нәтиже көрсетті.

Көріп отырғаныңыздай, барлық мемлекеттік органдар өздерінің қызметін бағалаудың мақсаттарына - мемлекеттік органдардың тиімділігін арттыру үшін ішкі факторларды ынталандыруға жете бермейді. Бұл жағдай әртүрлі факторлардың әсерінен болады:

- білікті IT мамандарының жетіспеушілігі, әсіресе аймақтарда;
- орындаушылардың архитектуралық порталды қолдана алмауы;
- төмен көрсеткіштер үшін жауапкершіліктің жоқтығы;
- бағалауға сараланған тәсілдің болмауы.

Білікті IT мамандарының жетіспеушілігі көптеген мемлекеттік органдарда байқалады, әсіресе штат саны аз жерлерде. Сонымен қатар, Нұр-Сұлтан қаласы әкімдігі штаттық саны жеткілікті бола отырып, жоғары жалақысы бар (ФБШ енгізу бойынша пилоттық жоба) төмен баллдарға ие, бұл, мүмкін, бағалау нәтижелеріне негізделген менеджерлердің жауапкершілігінің болмауына байланысты.

Орындаушылар көбінесе архитектуралық порталды пайдалану дағдыларына машықтанбаған, бұл онымен жұмыс істеудегі қиындықтарға және сәйкесінше ішкі қарсылыққа әкеледі.

Әдістемеде мемлекеттік органдардың ерекшеліктері ескерілмейді, кейбір мемлекеттік органдардың балансында ақпараттық жүйелер жоқ, кейбіреулері интеграциялық жоспарға енгізілмеген, ол үшін олар «0» балл алады, бұл демотивацияға алып келеді, мемлекеттік органдардың функцияларының сипаты, оларды автоматтандыруға бола ма және т.б. ескерілмейді.

Осылайша, мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалаудың қолданыстағы тәсілдері мен әдістерін қолдану тәжірибесін талдау мыналарды көрсетті:

1) көрсеткіштер мемлекеттік органдардың ұйымдастырушылық дамуын жақсарту мақсатында ОМО мен ЖАО- ны қатаң орындау үшін толығымен ынталандырмайды;

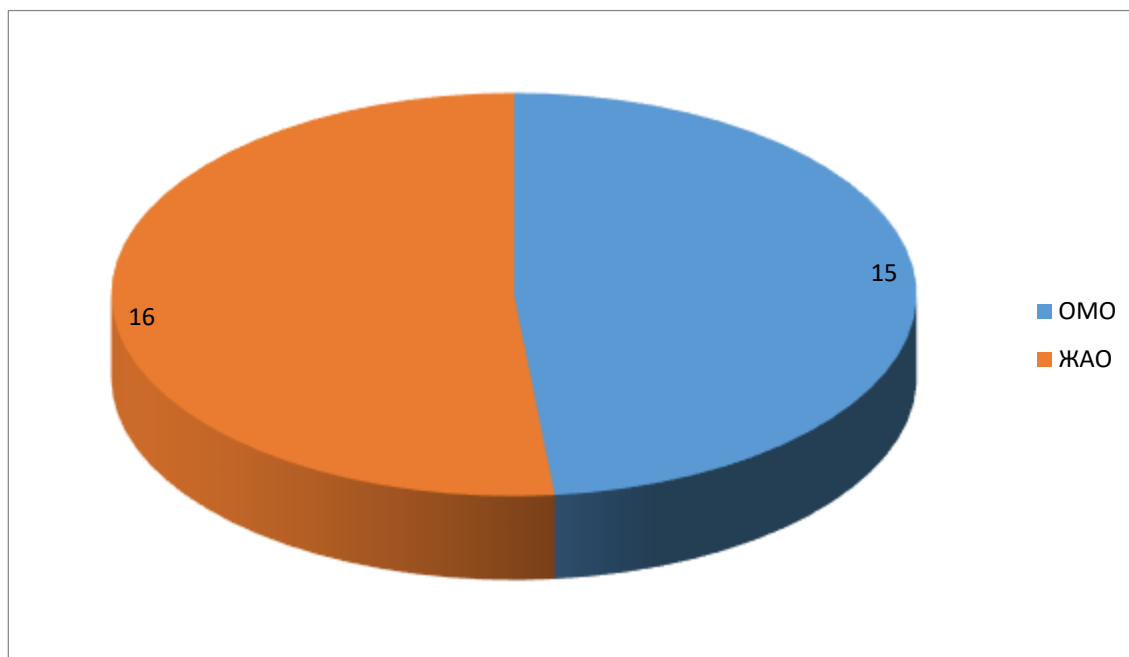
2) тәуелсіз бағалау, тәуелсіз аудиторлық қызметтерді тарта отырып, статистикалық деректерді нақты көрініспен сәйкестендіру, биг-дата талдауды жаңарту, коронавирус пандемиясын ескере отырып, әдістемені жетілдіру қажет.

Жалпы алғанда, мемлекеттік органдар мен жергілікті атқарушы органдар қызметінің тиімділігін бағалаудың әлсіз жақтары мыналар: нәтижелерге көңіл аудармау; мемлекеттік органдардың дамымаған ұйымдық мәдениеті; жеткіліксіз институттандыру; жеке бағалау нәтижелерінің бұқаралық ақпарат құралдарында және қызмет берушінің интернет-ресурсында жарияланбауы.

Қолданыстағы тәсілдерді қолдану тәжірибесін және мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін блоктары бойынша бағалау әдістемесін талдау мақсатында мемлекеттік қызметшілер арасында, соның ішінде алғашқы

ақпаратты алу мақсатында мемлекеттік органдарда кемінде 10-15 жыл жұмыс өтілі бар азаматтық қоғамның құрылымдық бөлімшелерінің басшылары арасындасараптамалық сауалнама жүргізілді.

Зерттеуге мемлекеттік органдардың құрылымдық бөлімшелерінің басшыларын қоса алғанда, мемлекеттік секторда 15 жылдан астам жұмыс тәжірибесі бар сарапшылардың (16 орталық мемлекеттік органдардың, 15 жергілікті атқарушы органдардың) онлайн-телефондық сауалнамаларын қолдана отырып, онлайн-сұхбат жүргізу кірді. (Сурет 3.3)



Ескерту: авторлармен құрастырылған

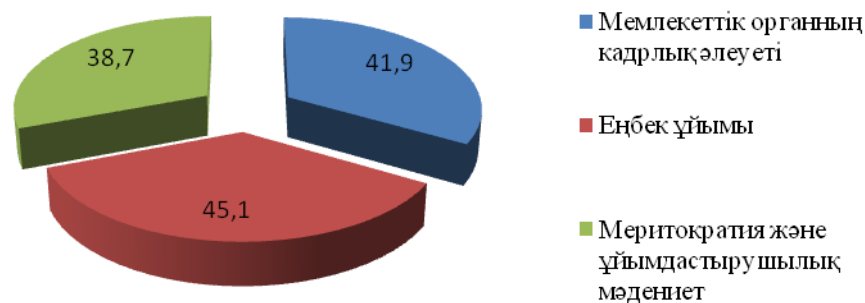
Сурет 3.3 - Сарапшыларды ұйым мәртебесі бойынша бөлу

Сарапшыларды олардың ведомствосының орталық мемлекеттік органдарға (бұдан әрі - ОМО) және жергілікті атқарушы органдарға (бұдан әрі - ЖАО) тиесілігіне қарай бөлу теңдікке жақын арақатынасты көрсетті.

28 сұрақ жинақталды, оның ішінде «Персоналды басқару» блогы бойынша 5 сұрақ, бұл іс-шаралардың тиімділігін бағалаудың оң нәтижелерін де, жағымсыз факторларды да анықтауға көмектесті.

«Ұйымдастырушылық даму» блогы бойынша Бағалауды жүргізу тиімділігін анықтай алмайтын критерийлерді анықтау

«Сіздің ойыңызша, «Ұйымдастырушылық даму» блогы бойынша бағалаудың тиімділігін ашпайтын критерийлерді анықтаңыз? Неге?» деген сұраққа келесі жауаптар алынды:



Ескерту: авторлармен құрастырылған

Сурет 3.4 - Бағалау тиімділігін ашпайтын критерийлер

Бірінші орында, сарапшылардың пікірінше, еңбекті ұйымдастыру критерийі (45,1%), екінші орында, мемлекеттік органның кадрлық әлеуеті (41,9%), үшінші орында - меритократия және ұйымдық мәдениет (38,7%).

Сарапшылар «Ұйымдастырушылық даму» блогы бойынша бағалау критерийлерінің тиімсіздігінің себептерін меритократия қағидастарының әрдайым сақталмайтындығынан деп ойлайды. Атап айтқанда, меритократия қағидаларына сәйкестікті бағалау сауалнама деректері негізінде жүзеге асырылады, ол негізінен объективті факторларды емес, субъективті қатынасты көрсетеді. Нағыз меритократия сирек кездеседі. Негізінде, бос лауазымдарға конкурстардың нәтижелері алдын-ала белгілі болады.

Функционалды міндеттерге сәйкес жұмысты дұрыс емес бөлу және мемлекеттік органдағы жиі ауысу негігі проблемалар қатарында және бұл басшыға тәуелді емес, өйткені мемлекеттік қызметтегі жалақы еңбек нарығында бәсекеге қабілетті емес. Мемлекеттік органда тәжірибе жинап, мамандар жалақы әлдеқайда жоғары жеке секторға ауысады

«Персоналдың сапалық құрамы» көрсеткішін есептеу формуласындағы респонденттерге «Болашақ» бағдарламасының түлектерін қоспағанда, шетелдік жоғары оқу орындарын бітірген мемлекеттік қызметшілердің санымен толықтыру ұсынылады. Covid-19 пандемиясы жағдайында қашықтықтан жұмыс жасауды кеңінен қолдануға байланысты «Жұмысты қалыпқа келтіру» индикаторын маңызды емес деп санаған орынды.

«Мемлекеттік қызметшілерді оқыту» индикаторын есептеу формуласы бөлінген бюджет қаражатына сілтемені алып тастауды ұсынады. «Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы» Заңы мемлекеттік қызметшілерді міндетті оқыту мерзімдерін белгілейді, осыған байланысты тиісті қаржыландыру қарастырылуы керек.

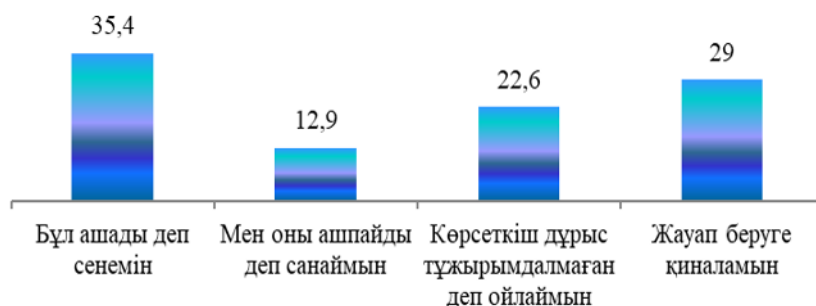
«Е-қызмет жүйесін қолдану» көрсеткіші бір қызметкерге жүйеде жасалған құжаттар санын есептейді. Алайда, елорданың және республикалық маңызы бар қалалардың ЖАО-нда, облыстардың ЖАО-мен салыстырғанда, құжаттардың

саны облыс ішінде іссапарлардың болмауына байланысты аз. Сонымен қатар, бұл жүйе орнатылмаған мемлекеттік органдар бар. Сарапшылар жүйеде қалыптасқан құжаттардың үлесін қағаз түрінде жасалған кадрлық құжаттардың жалпы көлемінен автоматты режимде есептеуді мақсатқа сай деп санайды.

«Конкурстық рәсімдердің ашықтығы» көрсеткіші бойынша тексеру нәтижелерімен расталған конкурстық рәсімдерді бұзудың әрбір жағдайы үшін айыппұл балын енгізу ұсынылады.

«Еңбекті ұйымдастыру» критерийі бойынша «Мемлекеттік органдағы басқару практикасы» көрсеткішін бағалау.

«Еңбекті ұйымдастыру» критерийі бойынша «Мемлекеттік органдағы басқару практикасы» көрсеткіші мемлекеттік органдағы ұйымдастырушылық-басқарушылық қызметтің тиімділігін анықтай ма?» деген сұраққа респонденттердің 35,4% -ы – «ия, анықтайды» деп, 22,6% -ы индикатор дұрыс тұжырымдалмаған деп санайды, ал 12,9% -ы – «жоқ, анықтамайды» деп жауап берді. 29%- на жауап беру қиынға соқты. Сарапшылардың жауаптары суретте 3.5 көрсетілген.



Ескерту: авторлармен құрастырылған

Сурет 3.5 - «Мемлекеттік органдағы басқару практикасы» көрсеткішінің тиімділігі

Сарапшылардың пікірінше, көрсеткіштердің көп бөлігі сауалнама деректері негізінде алынады, бұл нақты көріністі емес, респонденттердің көзқарасын көрсетеді.

Сонымен қатар, еңбекті қалыпқа келтіру көрсеткіші әрдайым істің нақты жағдайын көрсете алмайтын бақылау- өткізу жүйесінің деректері негізінде есептеледі.

Респонденттер е-қызмет жүйесін қолдануды пандемиялық режимде жұмыс жағдайына байланысты бір мемлекеттік қызметшіге орындалған құжаттардың санын тоғызға жеткізбей, тек автоматты режимде өңделген құжаттар саны тұрғысынан бағалауды ұсынады.

«Меритократия және ұйымдық мәдениет» критерийі бойынша көрсеткіштерді бағалау

«Меритократия және ұйымдық мәдениет» критерийі бойынша мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалаудағы көрсеткіштердің маңыздылығын бағалай отырып, сарапшылар ұжымда этика мен қарым-қатынасты (83,8%), конкурстық рәсімдеудің ашықтығын (77,4%), мемлекеттік органдағы

ынталандырудың ашықтығын (74,1%), мансаптық өсуді (67,7%) атап өтті. Респонденттердің жауаптары кестеде көрсетілген.

3.9 - кесте - «Меритократия және ұйымдық мәдениет» критерийі бойынша көрсеткіштердің маңыздылығы

Критерий/жауап	Өте маңызды	Едәуір маңызды	Онша маңызды емес	Мүлде маңызды емес
Конкурстық рәсімдердің ашықтығы	77,4	16,1	6,45	-
Меритократия қағидаттарын сақтау	70,9	25,8	-	3,2
Мансаптың өсуі	67,7	25,8	6,45	-
Мемлекеттік органдағы ынталандырудың ашықтығы	74,1	22,6	-	-
Ұжымдағы әдеп және қарым-қатынас	83,8	9,6	3,2	3,2
Ескерту: авторлармен құрастырылған				

Осы мәселеге түсініктеме бере отырып, сарапшылар жалпы штат санынан осы принциптерге сәйкестік деңгейін көрсететін сандық көрсеткіштердің қажеттілігі туралы өз пікірлерін білдірді.

Сонымен қатар, респонденттер меритократияның орындылығын атап өтеді. Бұл бірінші кезекте мемлекеттік қызметшілерді ынталандыруға байланысты. Өсу әлеуетін білетін маман болашақты жоспарлап, мақсат қойып, оған жетуге ұмтыла алады.

Меритократия және ұйымдық мәдениет критерийін бағалау кезінде конкурстық рәсімдердің ашықтығы өте маңызды. Егер жарыстар әділ өтсе, нағыз мықты мамандар мен менеджерлер шығады. Жалақы жоспарларының мөлшері де әділ таңдауға қарағанда маңызды болмай қалады.

Конкурстық рәсімдердің ашықтығы азаматтардың мемлекеттік қызметке деген сенімін қамтамасыз етеді. Мемлекеттік органдағы ынталандырудың ашықтығы сыбайлас жемқорлық құқық бұзушылықтарды болдырмайды. Меритократия қағидаттарын сақтау қазіргі мемлекеттік қызметшілердің жұмысын ынталандырады. Мансаптың өсуі жұмыс орнының тұрақтылығы сияқты маңызды емес. Ұжымдағы әдеп пен қарым-қатынас мемлекеттік қызметтің имиджін арттырады.

Сонымен қатар, сарапшылар бақылаушылар үміткерлермен сұхбаттасу процедурасының бұзылғандығы туралы ауызша немесе жазбаша түрде ғана түсініктеме бере алады деп атап өтті. Оның үстіне, ол байқаудың басқа кезеңдеріне қатыспайды (*конкурсқа қатысушыларды жіберу, байқау нәтижелері бойынша жеңімпазды анықтау*). Осылайша, конкурс нәтижелері

бойынша шешім қабылдаудың ашықтығына қол жеткізілмейді.«Мансаптың өсуі» көрсеткіші жоғары лауазымға конкурс өткізген мемлекеттік орган қызметкерлерінің өз қызметін жоғарылатуды ынталандырады. Осылайша, бұл бағалау «олардың» қызметкерлерін жоғарылатуға ықпал етеді, ал меритократия ең лайықты адамдардың жоғарылауын күптайды.

«Кадрды стратегиялық жоспарлау» көрсеткішін негізгі көрсеткішке айналдыру қажеттілігін бағалау.

«Кадрды стратегиялық жоспарлау» көрсеткішін «Еңбекті ұйымдастыру» критерийі бойынша бонустық көрсеткіштен негізгі көрсеткішке дейін шығару және адами ресурстарды басқару стратегиясының болмауына байланысты мемлекеттік органдардың олқылықтарына әсері туралы пікір білдіре отырып, сарапшылардың пікірлері екіге бөлінді.

Кейбіреулер бұл әсер етпейді деп санайды, өйткені жалпы мемлекеттік органдар бағалау нәтижелеріне қызығушылық танытпайды және кадр қызметі мемлекеттік қызмет туралы заңмен реттеледі.

Басқалары бұл оң әсер етеді деп сенеді, өйткені қарапайым стратегия да жоқтан гөрі жақсы. Сонымен қатар, еңбекті ұйымдастыру еңбек өнімділігіне әсер етеді және басқа көрсеткіштерге тәуелді: кадрлардың ауысуы, ұйымдастырушылық құрылым және т.б.

Сонымен қатар, бонустан негізгі көрсеткішке ауыспас бұрын, сарапшылар осы немесе басқа мемлекеттік органның жұмыс климатын зерттеп, зерттеулер жүргізіп, пилоттық режимнен бастауға кеңес береді.

«Ақпараттық технологияларды қолдану» бағыты бойынша бағалаудың заманауи әдістемесі және оның Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік басқару тиімділігін арттыруға әсері туралы сұхбаттасуда сарапшылар да полярлық пікір айтады.

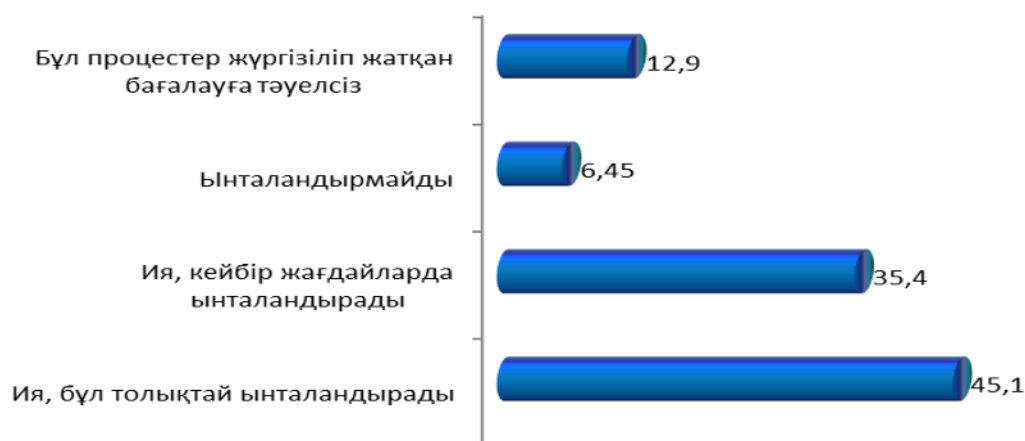
Біріншілері әдістеме мемлекеттік басқарудың тиімділігіне әсер етпейді деп санайды, өйткені «мемлекеттік органдардың ақпараттық жүйелерін интеграциялау» критерийі болғанына қарамастан, интеграция процесінің өзі өте баяу жүруде және негізінен мемлекеттік органдардың бастамасымен емес, жоғарыдан келген нұсқаулар бойынша жүргізілуде. Сонымен қатар, бағалау жүйелердің, архитектураның, бағдарламалық жасақтаманың, мәліметтер базасының мазмұны мен қолданылуының сапасын білдірмейді.

Ал басқалары оң әсерін атап өтті, өйткені әдістеме мемлекеттік органдарды ақпараттық технологияларды белсенді пайдалануға итермелейді.

Сонымен қатар, жаңа ақпараттық жүйелерде жұмыс істеу қызметкерлерге ауыртпалықты көбейтпейтін, керісінше оны төмендететін және мемлекеттік органның ашықтығын арттыратын жүйені құру ұсынылады. Осыған байланысты менеджменттің жаңа тиімді тәсілдерін енгізген, жұмыс тиімділігін арттырған мемлекеттік органдарды қосымша бағалауға болады.

Жалпы, сарапшылардың пайымдауынша, әдістеме мемлекеттік органдарды өз функцияларын автоматтандыруға шақырады, бұл ашықтықты, функцияларды орындау тиімділігін арттырады және адами ресурстарына шығындарды азайтады.

Бағалау әдісі мемлекеттік органдар арасындағы ақпараттық интеграцияға әсер ете ме? Сауалнамаға қатысқан респонденттердің жартысына жуығы (45,1%) «Ақпараттық технологияларды қолдану» бағыты бойынша бағалау әдістемесі мемлекеттік органдар арасындағы ақпараттық интеграцияны, сондай-ақ ақпараттық технологияларды мемлекеттік қызметте қолдануды ынталандырады деп санайды. Респонденттердің 35,4% -ы бұл кейбір жағдайларда ынталандырады деп ойлайды, 12,9% -ы бұл процестер жүргізіліп жатқан бағалауға тәуелді емес деп санайды. Тек 6,45% -ы әдістеме мемлекеттік органдар арасындағы ақпараттық интеграцияны ынталандырмайды деп жауап берді.



Ескерту: авторлармен құрастырылған

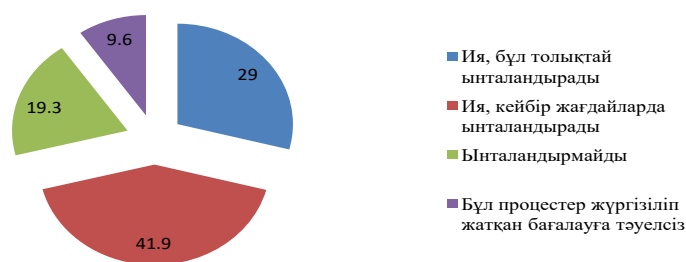
Сурет 3.6 - Бағалау әдістемесінің мемлекеттік органдар арасындағы ақпараттық интеграцияға әсері

Жалпы алғанда, алдын-ала нәтижелер мемлекеттік органдардың қызметіне жыл сайынғы бағалау жүргізу тәжірибесінің оң нәтижелері бар екенін көрсетті. Ол мемлекеттік органдардың ашықтығын арттыру, ұйымдастырушылық дамуды, мемлекеттік қызметтердің қол жетімділігі мен сапасын жақсарту, сыбайлас жемқорлық тәуекелдерін жою және азаматтардың мемлекеттік органдарға деген сенімін арттыру жөніндегі реформаны белсенді қолдайды.

Сарапшылар осы мәселеге қатысты түсініктемелерінде көбінесе мемлекеттік органдар интеграцияға қызығушылық танытпайтынын, оларда бар ақпараттық ресурстарды ұсынғысы келмейтіндігін атап өтеді. Мемлекеттік қызметте ақпараттық технологияларды пайдалану бағалау нәтижелерін жақсартуға емес, қажеттілікке негізделген.

Қосымша ынталандыру үшін респонденттерге бағалау кезінде мемлекеттік органдағы қолданыстағы ақпараттық жүйелерді интеграциялау үшін қосымша баллдар ұсынылады. Формуладағы бөлгішті «қажетті интеграциялық өзара әрекеттесу санымен» ауыстыру ұсынылады.

«Ақпараттық технологияларды қолдану» бағыты бойынша бағалау әдістемесінің деректерді үнемі толықтыру және жаңарту үдерісіне әсерін респонденттер айтарлықтай оптимистік тұрғыдан бағалайды. Респонденттердің 41,9% -ы бұл процестер кейбір жағдайларда ынталандырады деп, 29% -ы бағалау әдістемесі толығымен ынталандырады деп санайды. Тек 19,3% -ы әдістеме деректерді үнемі толықтыру және жаңарту үдерісіне ынталандырушы әсер етпейді деп жауап берді. Респонденттердің 9,6% -ы бұл процестерді бағалауға тәуелсіз деп атады.



Ескерту: авторлармен құрастырылған

Сурет 3.7 - Бағалау әдісінің мәліметтерді толықтыру және жаңарту үдерісіне әсер ету дәрежесі

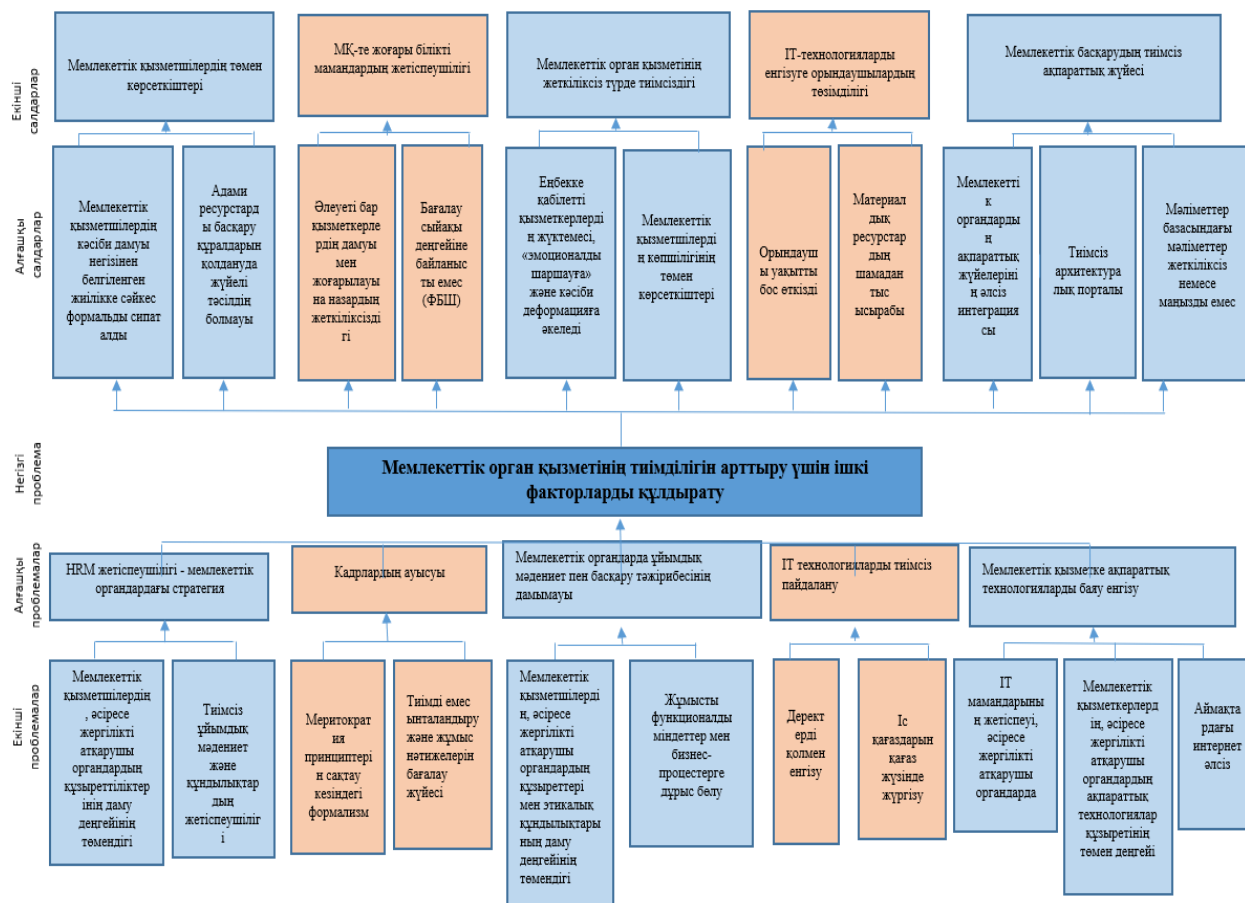
Алайда, мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау нәтижелерінің растығы олардың бағалау үшін уәкілетті мемлекеттік органдарға беретін есеп беру ақпараттарының нақтылығы мен сапасына байланысты.

«Problem Tree» әдісінің көмегімен «Ұйымдастырушылық даму» блогы бойынша мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау проблемаларына нақты шолу негізгі себептері мен олардың маңызды салдарын анықтау арқылы құрастырылды. Мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау орталығының (www.bagalau.kz) деректері «Problem Tree» тұрғызу кезінде пайдаланылғанын атап өткен жөн.

3.7-суреттен көріп отырғанымыздай, біз зерттеу тобының мүшелері арасындағы талдау, интерактивті талқылау және пікір алмасу нәтижелері бойынша «Мемлекеттік органның тиімділігін арттыру үшін ішкі факторларды бөлу» басты проблемасын анықтадық.

Нормативтік құқықтық актілері мен Мемлекеттік органдардың қызметін бағалау орталығының 2017-2019 жылдарға арналған есептерін талдау негізінде мемлекеттік органның ұйымдастырушылық дамуына, персоналды басқару және ақпараттық технологияларды қолдану тұрғысынан теріс әсер ететін алғашқы және қайталама себептер анықталды.

Мәселен, персоналды басқару жөніндегі мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалаудың негізгі проблемаларына мыналар жатады: мемлекеттік органдардағы кадрлық ресурстарды басқару стратегиясының болмауы, кадрлардың ауысуы және мемлекеттік органдардағы ұйымдық мәдениет пен басқару тәжірибесінің дамымауы.



Ескерту: авторлармен құрастырылған

Сурет 3.8 - «Мемлекеттік органның жеке және заңды тұлғалармен өзара байланысы» блогы бойынша проблемалық ағашы

Сонымен қатар, бұл проблемалардың себептері:

- персоналды басқару қызметі қызметкерінің құзыреттілігінің төмен деңгейі және тиімсіз ұйымдық мәдениет пен құндылықтардың жетіспеушілігі;
- меритократия қағидаларын сақтаудағы формализм және тиімді емес ынталандыру жүйесі мен мемлекеттік қызметші қызметін бағалау;
- мемлекеттік қызметшілердің құзыреттері мен этикалық құндылықтарының даму деңгейінің төмендігі, әсіресе жергілікті атқарушы органдар деңгейінде және функционалды міндеттер мен бизнес-процестер бойынша жұмысты дұрыс бөлмеуі.

Нәтижесінде келесі жағымсыз факторлар анықталды:

- мемлекеттік қызметшілердің кәсіби дамуы белгіленген жиілікті сақтай отырып, формальды сипат алды;

- адами ресурстарды басқарудың құралдарын пайдалануда жүйеліліктің болмауы;

- әлеуеті бар қызметкерлердің дамуы мен жоғарылауына назардың жеткіліксіздігі;

- бағалау сыйақы деңгейіне байланысты емес (ФБШ);

- мемлекеттік қызметшілердің көпшілігінің төмен көрсеткіштері;

- «эмоционалдық сарқылуға» және кәсіби деформацияға әкелетін еңбекке қабілетті қызметкерлердің шектен тыс жұмысқа тартылуы.

«Мемлекеттік органдардың ақпараттық технологияларды қолдануы» бағыты бойынша біз екі негізгі проблеманы анықтадық - IT-технологияларды қолдан жасау және мемлекеттік қызметке IT-технологиялардың баяу енуі. Бұл проблемаларды тудыратын факторлар өз кезегінде мыналар болды:

- деректерді қолмен енгізу;

- электрондық құжат айналымының қағазбен қайталануы;

- IT мамандарының жетіспеуі, әсіресе ЖАО-да;

- мемлекеттік қызметшілердің, әсіресе жергілікті атқарушы органдардың IT-құзыреттіліктерінің төмен деңгейі;

- аймақтарда интернеттің сапасыздығы.

Бұл проблемалар жағымсыз салдарға әкеледі:

- орындаушының уақыт жоғалтуы;

- материалдық ресурстардың шамадан тыс ысырабы;

- мемлекеттік органның ақпараттық жүйелерінің әлсіз интеграциясы;

- тиімсіз архитектуралық портал;

- мемлекеттік органдардың теңгеріміндегі мәліметтер базасында деректердің болмауы немесе өзекті еместігі.

Сайып келгенде, мұның бәрі мемлекеттік басқарудың бүкіл ақпараттық жүйесінің тиімсіздігіне әкеледі.

Тиісінше, бұл себептер мемлекеттік органдардың ұйымдастырушылық дамуындағы жағымсыз салдарға әкеледі. Кейінгі зерттеулерде біз мемлекеттік органдардың осы саладағы қызметін жедел бағалауды жақсартатын жетілдірілген критерийлер мен индикаторларды анықтаймыз.

3.5 Бағалау әдістемесінің критерийлері мен көрсеткіштерін талдау

Операциялық бағалау Әдістемесіне⁹⁰ сәйкес, персоналды басқарудың тиімділігін бағалау статистикалық деректерге және мемлекеттік органдардың есептілігін қайта тексерудің нәтижелеріне негізделіп жасалады, сондай-ақ мемлекеттік қызметшілерге сауалнама жүргізу әдісі пайдаланылады.

⁹⁰ «Мемлекеттік органды ұйымдастырушылық даму» блогы бойынша Мемлекеттік органдардың қызметін операциялық бағалау әдістемесін бекіту туралы» Қазақстан Республикасы цифрлық даму, инновациялар және аэроғарыш өнеркәсібі министрі м.а. 2020 жылғы 27 қаңтардағы № 32/НҚ және Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері агенттігі Төрағасының 2020 жылғы 28 қаңтардағы № 25 Бірлескен бұйрығы.

Сауалнаманы жүргізудің мақсаты – мемлекеттік қызметшілердің еңбектеріне қанағаттану деңгейін анықтау, сондай-ақ мемлекеттік органдардың қызметкерлерінен кері байланыс алу. Бағалаудың басқа критерийлерімен қатар, сауалнама мемлекеттік органдардың персоналды басқару бойынша қызметінің күшті және әлсіз жақтарын, кемшіліктері мен перспективаларының тұтас бейнесін жасауға көмектеседі.

Бағалауды одан әрі дамыту меритократия қағидасын күшейту мақсатында мемлекеттік қызметтегі жүйелі өзгерістерді көздейді. Мемлекеттік қызмет туралы жаңа заңда көрсетілген кадрларды іріктеу тетіктері мемлекеттік қызметшілердің барлық басқарушылық сатылардан ретпен өтуіне бағытталған. Сондай-ақ, факторлық-баллдық шкалаға негізделген жаңа жүйе бойынша мемлекеттік қызметшілерге еңбекақы төлеу тәсілі толығымен қайта қаралады, онда жалақы мөлшері орындалатын жұмыстың күрделілігіне, жауапкершілік деңгейіне және нысаналы индикаторларға қол жеткізуге қосқан үлесіне байланысты болады.

Бағалау жүйесін енгізу кезінде бірінші кезекте жұмыс процесіне назар аударылды. Соңғы жылдары мемлекеттік басқарудың түпкілікті нәтижелеріне баға беру үрдісі орын алғаны белгілі. Мемлекеттік органдарға максималды балл жинап берген процесстердің көрсеткіштері әдістемеден алынып тасталды.

Бағалау жүйесі қызметінің қорытындысына сүйене отырып, мемлекеттік органдардағы ішкі процестерді құру бағытындағы бастапқы мақсатқа іс жүзінде қол жеткізілгенін айтуға болады. Жүйені іске асырудың келесі кезеңі процестерді бағалаудан нәтижелерді бағалауға көшу болады. Бағалаудың жаңа моделінде нәтижелілік көрсеткіштеріне басты назар аударылуы қажет.

Бұл тәсіл мемлекеттік басқаруды модернизациялау жөніндегі талаптарға толық сәйкес келеді және маңызды қоғамдық-саяси ықпалға ие. Бағалаудың түпкі мақсаты мемлекеттік басқару тетіктерін жетілдірумен қатар, мемлекеттік органдардың қоғамға есеп беруін қамтамасыз ету болып табылады.

Мемлекеттік аппараттың профессионализмін арттыру жөніндегі міндет «Қазақстан-2050»: қалыптасқан мемлекеттің жаңа саяси бағыты» Стратегиясында қойылған. Қазақстан-2050 Стратегиясы халыққа және мемлекетке қызмет етуді бәрінен жоғары қоятын кәсіби мемлекеттік аппаратты қалыптастыру қажеттілігін айқындайды. Қазақстан-2025 Стратегиясында да мемлекеттік қызметшілерді кәсіби дамытуға ерекше назар аударылды.

Қазақстан Республикасы Президентінің 2018 жылғы 15 ақпандағы № 636 Жарлығымен бекітілген Қазақстан Республикасының 2025 жылға дейінгі Стратегиялық даму жоспарында «Мемлекеттік сектордағы сананы жаңғырту» приоритетін жүзеге асыру аясында мемлекеттік қызметтің беделін арттыруға ауқымды міндет қойылған.

Атап айтқанда, мемлекеттік қызметтің беделін қалыптастыру және дамытуға бағытталған іс-шаралар жеке сектордағы жұмыспен салыстырғанда мемлекеттік қызметтің бәсекеге қабілеттілігін арттыру, мансаптық даму жолында кәсіби біліктілікті арттыру үшін қосымша жағдайлар жасау, қол

жеткен табыстар туралы көпшілікке жариялау бойынша шаралар қабылдаудан тұратыны айқындалды.

Озық технологиялар мен басқару әдістемелерін игеру, инновациялық ұсыныстарды әзірлеуге қатысу, құзыретті басшылардан үйрену, неғұрлым табысты сарапшылардан, жеке және квазимемлекеттік сектордың ірі компанияларында тағылымдамадан өту мүмкіндігін қоса алғанда, мемлекеттік қызметшілердің кәсіби дамуына ерекше назар аударылатын болады. .

Мемлекеттік қызмет істері агенттігінің 2017-2021 жылдарға арналған стратегиялық жоспары деңгейінде «Кәсіби мемлекеттік қызмет жүйесін қалыптастыру» 1 стратегиялық бағытын іске асыруға бағытталған іс-шаралар айқындалды».

Сонымен бірге, біздің ойымызша, Қазақстан-2025 Стратегиялық жоспарында көрсетілген міндеттерді сапалы және уақтылы іске асыру үшін қосымша шаралар қабылдау қажет.

Анализ жасау барысында алынған ақпарат мемлекеттік қызмет жүйесіндегі проблемалық тұстарды келесі кезеңдер бойынша кешенді қарастыруға мүмкіндік берді:

- қайтадан жұмысқа қабылданған мемлекеттік административті қызметшілерді бейімдеу;
- тәлімгерлік;
- мемлекеттік қызметшілерді кәсіби біліктілігін дамыту;
- мемлекеттік қызметшілерді іріктеу;
- жұмыс берушінің күн бойынша ұсынысын қалыптастыру арқылы мемлекеттік қызметтің беделі мен бәсекеге қабілеттілігін арттыру;
- стратегиялық жоспарлаудың маңыздылығы және нәтижеге бағытталған басқару құралдарын енгізу.

«Персоналды басқару» бағыты бойынша тиімділікті бағалау мемлекеттік қызмет істері жөніндегі уәкілетті орган тарапынан жүзеге асырылады, онда келесі критерийлер есепке алынады:

- 1) мемлекеттік органның кадрлық әлеуеті;
- 2) еңбекті ұйымдастыру;
- 3) меритократия және ұйымдық мәдениет.

«Мемлекеттік органның кадрлық әлеуеті» критерийі (К) бойынша бағалау келесі формуламен есептеледі:

$K=C+S+V+G+P$, мұндағы:

C – «Персоналдың таза ауысымдылығы» (мемлекеттік қызметтен кету) көрсеткіші;

S – «Кадрлық құрамның тұрақтылығы» көрсеткіші;

V – «Жұмыстан шығу кезіндегі интервью» көрсеткіші;

G – «Гендерлік құрам» көрсеткіші;

P – «Персоналдың сапалық құрамы» көрсеткіші.

Осы формуладан көріп отырғанымыздай, «Персоналдың таза ауысымдылығы» және «Кадрлық құрамның тұрақтылығы» көрсеткіштері

ұқсас болып келеді, сондықтан әдістемені жасаушылар оларды бір көрсеткішке біріктіруіне болатын еді.

Алдыңғы әдістемелерде болмаған гендерлік құрам көрсеткіші енгізілді. Бұл көрсеткіштің кадрлық әлеуетке елеулі әсері жоқ, бірақ жалпы әлемдік тренд пен стандарттарды сақтау үшін ол орынды да болуы мүмкін.

Сонымен бірге, біздің ойымызша, кадрлық әлеуеттің толығырақ анықтамасы келесі тұжырымдамаға сәйкес келеді: «Персоналдың жеке сипаттарының, олардың арнайы білімінің, біліктілігі мен тәжірибесінің, сондай-ақ еңбек қызметі процесінде ұйым іске қосуы және пайдалануы мүмкін әлеуетті мүмкіндіктерінің үйлесімі».

Осы тұжырымдамаға сүйене отырып, кадрлық әлеует кадрлардың ауысуымен ғана емес, сонымен қатар қызметкерлердің біліктілігі мен тәжірибесінің деңгейімен де анықталуы керек деген қорытынды жасауға болады.

Осыған байланысты, осы критерийді келесі көрсеткіштермен толықтыруға болады деп ойлаймыз, олар: қайта даярлау және біліктілікті арттыру курстарына баруы қажет мемлекеттік қызметкерлердің саны, *үйренген курстардың мемлекеттік орган қызметінің негізгі бағыттарына сәйкестігі* туралы көрсеткіштермен толықтыруға болады деп ойлаймыз.

«Мемлекеттік органның кадрлық әлеуеті» критерийі Адам ресурстарын қалыптастыру АРБ жүйесіне жатады.

Сонымен қатар, адами ресурстарға қажеттілікті жоспарлау, іріктеу сияқты ішкі жүйенің негізгі функциялары толығымен жоқ.

«Құзыреттілік» сияқты критерийге келетін болсақ, оның жеке элементтері бағалауға қатысады. Мысалы үшін, ғылыми дәрежесі және шетелдік білімі бар мемлекеттік қызметшілердің саны бағаланады. Алайда, шетелдік білім әрдайым дағдыларға ие болуына кепілдік бермейді, осыған байланысты шет тілдерін меңгеруінен бастап озық ақпараттық жүйелерді пайдалану мүмкіндігіне дейінгі дағдыларды игеруін ескеру қажет

Бұдан бөлек, «Меритократия және ұйымдық мәдениет» үшінші критерийінде «Конкурстық процедуралардың ашықтығы» секілді көрсеткіш қолданылады. Ол өткізілген конкурстардың жалпы санынан байқаушылардың қатысуымен өткізілген конкурстардың санын бағалайды. Алайда, біріншіден, бұл көрсеткіш үміткерлердің құзыреттерін, олардың дағдыларын және байқауды өткізудің жалпы деңгейін бағалау тұрғысынан сапалы қайта өңдеуден өтуі тиіс. Екіншіден, көрсеткіш адам ресурстарын қалыптастыру жүйесінің шегінде бағалануы қажет.

Жалпы, мемлекеттік органды «мемлекеттік органның кадрлық әлеуеті» өлшемі бойынша бағалау кезінде кіші жүйенің барлық құралдарын пайдалану ұсынылады.

«Еңбекті ұйымдастыру» критерийіне келсек, бұл критерий келесі формуламен анықталады:

$$O = N + T + Y + S + U + E,$$

мұндағы,

- N – «Еңбектің нормалылығы» көрсеткіші;
- T - «Еңбекжағдайына қанағаттану» көрсеткіші;
- Y - «Мемлекеттік органдағы басқару тәжірибесі» көрсеткіші;
- S – «Стратегиялық кадрлық жоспарлау» бонустық көрсеткіші;
- U - «Мемлекеттік қызметкерлерді оқыту» көрсеткіші;
- E - «Е-қызмет» жүйесін пайдалану» бонустық көрсеткіші.

Бұл өлшемге алдыңғы 2017 жылғы әдістемелерде болмаған жаңа көрсеткіштер қосылды: «Стратегиялық кадрлық жоспарлау», «Мемлекеттік қызметшілерді оқыту», «Е-қызмет» жүйесін пайдалану».

«Стратегиялық кадрлық жоспарлау» көрсеткіші адами ресурстарды басқарудың жаңа заманауи моделін енгізу үшін мемлекеттік органдарды ынталандыру мақсатында енгізілді. Осы көрсеткішті енгізген соң мемлекеттік органдар өз ұйымдарында адам ресурстарын басқарудың осы моделін іске асыру бойынша жұмысты белсенді бастайды деп ойлаймыз.

Осыған байланысты, осы көрсеткішті бонустық статустан шығару және негізгі өлшемге көшіру ұсынылады, бұл мемлекеттік органдарға адам ресурстарын басқару стратегиясының болмауы сияқты қызметтегі елеулі олқылықты жабуға мүмкіндік береді. Сонымен қатар, адами ресурстарды басқару стратегиясын қолдану бойынша сәтті шетелдік тәжірибені ескере отырып, біз бұл көрсеткішті тиісті көрсеткіштері бар жеке өлшемге аударған жөн деп санаймыз, ол келесі бағыттарды қамтуы қажет:

- Адами ресурстарды қалыптастыру;
- Адами ресурстарды пайдалану;
- Адами ресурстарды дамыту;
- Адами ресурстарды сақтап қалу.

Жаңадан енгізілген «Е-қызмет» жүйесін пайдалану» көрсеткішіне тоқталсақ. Әдістемеге сәйкес, бұл көрсеткіш «Е-қызмет» ақпараттық жүйесінде автоматты режимде өңделген кадрлық құжаттардың жалпы санын көрсетеді. Осы көрсеткіш өзінің мақсаты бойынша «еңбекті ұйымдастыру» критерийіне сәйкес келмейді, керісінше ақпараттық технологияларды қолдануға баға беретін «ақпараттық технологияларды қолдану» бағытына жақындайды деп ойлаймыз.

Келесі «мемлекеттік органдағы басқару практикасы» көрсеткіші белгілі бір сұрақтар туғызады, өйткені оның мәні мен жалпы түсініктері ашылмаған. Біздің ойымызша, осы көрсеткішті есептеу әдістемесін кеңейту және толықтыру қажет.

«Еңбек жағдайына қанағаттану» көрсеткіші бойынша бағалау мемлекеттік қызметшілердің сауалнама жауаптарының негізінде жүргізіледі. Сонымен қатар, мемлекеттік қызметшінің еңбек қызметін ұйымдастыру тәжірибесі көрсетіп отырғандай мемлекеттік органдарда қызметкерлер арасында жүктеме біркелкі бөлінбеген. Мемлекеттік органның құрылымдық бөлімшелерінде иеленген лауазымдары бірдей болса да, тапсырмалар көбінесе неғұрлым тәжірибелі және білікті қызметкерлерге тапсырылады.

Осыған байланысты, осы көрсеткішті толық және объективті бағалау үшін сауалнама парағын келесі сұрақпен толықтыру қажет деп санаймыз: «Сіз қызметкерлер арасындағы жүктеменің бөлінуіне қанағаттанасыз ба?»

АРБ – адам ресурстарын пайдалану жүйесіне жататын «Еңбекті ұйымдастыру» критерийі бойынша ұлттық АРБ жүйесі халықаралық стандарттарға жақындап келе жатқанын атап өткен жөн. Мысалы үшін, қазір «Еңбектің нормалылығы» және «Еңбек жағдайына қанағаттану» көрсеткіштері бағаланады, олар адам ресурстарын пайдалану бойынша халықаралық тәжірибеде қолданылады..

Сонымен қатар, «Еңбектің нормалылығын» бағалау кезінде келесі «Жұмыс уақытының орташа ұзақтығы» нысаналы индикаторын қарастыру ұсынылады.

Бұл көрсеткіш бір ай ішіндегі жұмыс аптасының орташа ұзақтығын көрсетеді. Ол мемлекеттік қызметшінің жұмыспен қамтылу күйін және оның жұмысының тиімділігіне ұзақ мерзімді анализ жасау үшін қолданылады.

ҚР ПӘ деректері бойынша 2018 жылдың желтоқсан айында келесі министрліктерде 140 заңсыз уақыттан тыс жұмыс жасау фактілері анықталды: *білім және ғылым министрлігі, қоғамдық даму, әділет, еңбек және халықты әлеуметтік қорғау, ауыл шаруашылығы, қаржы министрліктері.*

Бүгінгі күні мемлекеттік қызметшілердің жұмыс орындарында ұзағырақ жұмыс күнін өткізуіне байланысты мынадай проблемалар бар:

1) ҚР МҚІА мемлекеттік қызметшілердің шамадан тыс жұмыс жасауын анықтау үшін тұрақты мониторинг жүргізбейді. Бұл іс-шаралар бір реттік сипатқа ие.

2) Мемлекеттік қызметшілердің қолданыстағы өткізу картасы мемлекеттік мекемелерге кіру/шығу үшін пайдаланылады, бірақ одан алынған деректер артық жұмыс жасау сағаттарын анықтау тұрғысынан мониторингтен өтпейді.

3) Жұмыс күнінің соңында жұмыс орындарындағы компьютерлерді өшіру жүйесі тиімді емес, өйткені мемлекеттік қызметшілер жұмысты жалғастырудың басқа тәсілдерін табуға мәжбүр (жеке ноутбуктерді пайдалану, жұмыс компьютерінің жұмысын ұзарту және т.б.).

4) Басшылар қоластындағы қызметкерлердің артық жұмыс жасауына мүдделі болмайды, өйткені деректер ресми түрде тіркеледі.

«Еңбекті ұйымдастыру» критерийі бойынша қызметтің тиімділігін бағалау, еңбекке ақы төлеу және ынталандыру сияқты негізгі функциялар бойынша баға берілмейтінін екенін атап өткен жөн. Осы себепті, мемлекеттік органдарды аталған көрсеткіш бойынша бағалау ұсынылады.

«Меритократия и организационная культура» критерийі бойынша бағалау келесі формула бойынша жүргізіледі:

$$M=A+B+C+D+E,$$

мұнда

A – «Конкурстық процедуралардың ашықтығы» көрсеткіші;

B – «Меритократия қағидаларын сақтау» көрсеткіші;

C – «Мансаптық өсу» көрсеткіші;

Д - «Мемлекеттік органдардағы қызметкерді көтермелеудің ашықтығы» көрсеткіші;

Е – «Этика және ұжымдағы қарым-қатынас» көрсеткіші;

Айта кету керек, бұрын бұл формулада «Мемлекеттік органның міндеттерін іске асыруға қосқан үлесі» көрсеткіші болған. Қолданыстағы редакциядан бұл көрсеткіш алынып тасталған, бұл мүмкін осы көрсеткішті дәл есептеудің күрделілігіне байланысты болар. Сонымен қатар, осы көрсеткіш арқылы мемлекеттік қызметшілердің бастамашылдығын бақылауға болады. Бұл критерий негізінен қызметкерлердің арасында өте жеңілдетілген түрде жасалған сауалнаманың деректеріне негізделген. Мысалы үшін, сауалнамадағы *«мен істейтін мемлекеттік органда жұмысқа талантты және білікті қызметкерлер қабылданады»* деген тұжырымға барлық респонденттер оң жауап береді.

Меритократия деңгейіне неғұрлым дұрыс және объективті анализ жасау үшін тереңдетілген сипаттағы сауалдар қою қажет деп санаймыз. Мысалы үшін, *«Бос басшылық лауазымдарға орналасуға арналған конкурстарға қатыстыңыз ба», «Неліктен бос басшылық лауазымдарға орналасуға арналған конкурстарға қатыспайсыз», «Персоналды басқару қызметі сіз үміттен алатын басшылық лауазымдардағы бос жұмыс орындары туралы хабардар ете ме», «Сіз жұмыс жасайтын мемлекеттік органда басшылық лауазымға әділетсіз тағайындау фактілері орын алды?»*.

Бұдан бөлек, осы критерий бойынша бағалау аясында сыбайлас жемқорлық қылмыстар жасағаны үшін сотталған мемлекеттік қызметшілердің санын және сыбайлас жемқорлық секілді құқық бұзушылық әрекеттерін жасағаны үшін әкімшілік және тәртіптік жауапкершілікке тартылған мемлекеттік қызметшілердің санын айқындау ұсынылады.

«Меритократия және ұйымдық мәдениет» критерийі АРБ – Адами ресурстарды дамыту жүйесіне жатады.

Сонымен қатар, мансапты жоспарлау және басқару, ротация, тағылымдама, кадр резервін қалыптастыру сияқты жүйе ішілік негізгі функциялар толығымен жоқ.

«Кәсіптік оқыту» сияқты көрсеткішке келетін болсақ, ол алдыңғы «Еңбекті ұйымдастыру» критерийі шеңберінде бағаланады, ал қызметкерлерді оқыту адами ресурстарды дамыту процесінің бөлігі ретінде қаралуы және «Меритократия және ұйымдық мәдениет» критерийі шеңберінде бағалануы тиіс.

Бұдан бөлек, мемлекеттік қызметте толық АРБ циклін іске асыру үшін бағалауды жаңа «адами ресурстарды ұстап қалу» өлшемімен толықтыру ұсынылады.

Бұл критерий персоналдың адалдығы мен таланттарды басқарудың сапасын бағалауға мүмкіндік береді. Бұдан бөлек, қазіргі уақытта үшінші критерийдің аясында бағаланатын «Этика және ұжымдағы қарым-қатынас» көрсеткіші АРБ – адам ресурстарын бақылау жүйесінің аясында қарастырылуы қажет.

«Ақпараттық технологияларды қолдану» бағыты бойынша бағалау «Цифрлық Қазақстан», «Цифрлық мемлекетке көшу» мемлекеттік бағдарламасының аясында мемлекеттік органдардың статистикалық деректері мен есептілігін қайта тексерудің нәтижелеріне негізделеді және ақпараттық шешімдерді қолданудың ішкі факторларының тиімділігін арттыру үшін жасалады.

Қолданыстағы әдістемеге жасалған анализ бұл әдістеменің барлық уақытта мақсатқа қол жеткізуге мүмкіндік бермейтінін көрсетті.

«Ақпараттық жүйелер мен деректер базасында қамтылған мәліметтердің өзектілігі» критерийі бойынша бағалау (С):

$$C = \frac{\sum_{i=1}^n (I)}{n} * k,$$

мұнда:

С – ақпараттық жүйелер мен деректер базасында қамтылған мәліметтердің өзектілігі;

n – бағаланып отырған мемлекеттік органның және оның ведомствосына бағынысты ұйымдарының балансына кіретін ақпараттық жүйелер мен дерекқорлардың жалпы саны;

I – ақпараттық жүйеде немесе деректер базасында қамтылған мәліметтердің өзектілік деңгейі;

k – 25-ке тең коэффициент.

Бағаланып отырған мемлекеттік органның және оның ведомствосына бағынысты ұйымдарының балансында ақпараттық жүйелер болмаған жағдайда мемлекеттік орган мұндай жүйелердің жоқтығы туралы анықтаманы көрсетеді, және ол мемлекеттік органға бұл критерий бойынша 0 балл беріледі. Бұл критерий бойынша максималды көрсеткіш 25 баллды құрайды.

Осылайша, егер өзінің және өзіне қарасты ведомстволық ұйымдардың қызметтік ерекшелігіне байланысты мемлекеттік органның теңгерімінде ақпараттық жүйелер болмаса, онда мұндай мемлекеттік орган «жазаланады» және 0 балл алады, бұл оның демотивациясына әкеледі, яғни ынталандырмайды. Осындай мемлекеттік органды демотивацияға алып келмейтін және бағалаудың объективтілігін бұзбайтындай етіп барынша бағалауды ұсынамыз.

«Мемлекеттік органдардың функцияларын автоматтандыру» критерийі бойынша бағалау бағаланып отырған мемлекеттік органдардың қызметін автоматтандыру бойынша жұмысты кешенді зерттеуге бағытталған.

$$E = \frac{E_1 + E_2 + E_3 + E_4}{n} * k$$

мұнда:

E – мемлекеттік органдардың функцияларын автоматтандыру;

E1 – бағаланып отырған мемлекеттік органның өзінің, немесе оған қарасты ведомстволық ұйымының жеке ақпараттық жүйелері арқылы автоматтандырылған функцияларының саны;

Е2–бағаланып отырған мемлекеттік органның ақпараттандырудың сервистік моделінің аясында жасалған ақпараттық-коммуникациялық қызметтердің, сондай-ақ сервистік программалық өнімдердің көмегімен автоматтандырылған функцияларының саны;

Е3 – бағаланып отырған мемлекеттік органның басқа мемлекеттік органдардың, немесе оларға қарасты ведомстволардың және ведомствоға қарасты ұйымдардың ақпараттық жүйелері арқылы автоматтандырылған функцияларының саны;

Е4 – мемлекеттік органның бюджеті есебінен мемлекеттік қызметтерді көрсету шеңберінде бағаланып отырған мемлекеттік органның бөгде ұйымдардың ақпараттық жүйелері арқылы автоматтандырылған функцияларының саны;

n – бағаланып отырған мемлекеттік органның автоматтандырылуды қажет ететін қызметтерінің жалпы саны;

k – 25-ке тең коэффициент.

Ақпараттандыру саласындағы уәкілетті орган бағаланатын мемлекеттік органның ішкі нормативтік актісімен бекітілген автоматтандырылатын функциялардың тізімін мемлекеттік органның тәртібімен салыстырады.

Бағаланып отырған мемлекеттік органда ұйымның нормативтік актілерімен бекітілген автоматтандыруды қажет қызметтердің тізімі болмаған жағдайда, автоматтандырылатын қызметтердің үлесі бағаланып отырған мемлекеттік органның тәртібінде қамтылған қызметтердің жалпы санымен салыстырмалы түрде бағаланады.

Адамның қатысуын талап ететін, бірқатар функциялар бар, оларды автоматтандыру мүмкін емес. Сондықтан біз функциялардың жалпы санынан қосымша бюрократизациясыз автоматтандыруға болмайтын (яғни, қосымша құжаттың көмегінен бекітуге келмейтін) функцияларды алып тастауды ұсынамыз.

Тұжырымдар

Зерттеу нәтижелері бойынша және *«Персоналды басқару» бағыты бойынша* қорытынды жасай отырып, қолданыстағы адами ресурстарды басқару жүйесінде мемлекеттік қызметтің тиімділігіне теріс әсер ететін проблемалар бар деп тұжырым жасауға болады. Әсіресе, қажетті нысаналы индикаторларды, мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау әдістерін айқындау, сондай-ақ адами ресурстарды басқару саласында стратегиялық жоспарлаудың болмауы бөлігінде мәселелер бар.

Критерийлерге (өлшемшарттарға) жүргізілген талдау қазіргі кемшіліктерге қарамастан, персоналды басқару тиімділігін бағалау әдістемесін енгізу мемлекеттік органдардың ПБҚ жағдайының нақты көрінісін айтарлықтай кеңейтуге мүмкіндік бергенін көрсетті. Бұл әдістеме ішкі процестерді көруге мүмкіндік беріп қана қоймай, мемлекеттік органдардың күш-жігерін персоналды кәсібилендіру және қызметтің ашықтығын арттыру сияқты басым

міндеттерді шешуге шоғырландыруға мүмкіндік берді. Персоналды басқаруды бағалау мемлекеттік басқару жүйесінде бағалау және есептілік мәдениетін дамытуға өз үлесін қосты. Бүгінгі күні бағалауды мемлекеттік органдар мемлекеттік басқарудың ажырамас элементі ретінде қабылдайды.

Алайда, оң нәтижелерге қарамастан, кадрлық әлеуетті бағалау, еңбекті ұйымдастыру, меритократия және мемлекеттік органдардың ұйымдық мәдениеті, ақпараттық технологияларды қолдану бөлігінде мемлекеттік органдардың ұйымдастырушылық дамуын одан әрі жетілдіру бойынша ішінара сипаттағы тұстар да бар:

1) Мемлекеттік органдарда адам ресурстарын басқаруға формалды-бюрократиялық тәсілдің қолданылуы байқалады. Кадрларды іріктеу және жоғарылату кезінде субъективизм жеке қасиеттерден басым болып жатады. Осыған байланысты жүргізіліп жатқан реформаларды заңнамалық қамтамасыз ету, оның ішінде мемлекеттік органдардың адами ресурстарды басқару стратегиясын әзірлеу және бекіту жөніндегі міндетін енгізу бөлігіндегі мәселе өткір қойылып отыр.

2) 2019 жылы мемлекеттік органдар қызметінде бизнес-процестер тізбегін қысқартуды және функционалдық ұйымдық құрылымнан матрицалық ұйымдық құрылымға көшуді көздейтін архитектуралық тәсілді енгізе отырып, *«Ақпараттық технологияларды қолдану» бағыты бойынша* тәсілдер түбегейлі өзгеруде, яғни қызметті жобалық және операциялық деп толық бөлу, бұны IT-архитектура деңгейінде рөлдерді бөлу есебінен ғана жүзеге асыруға болады. Осылайша, 2019 жылғы бағалау осы трансформацияны қолдауға бағытталған болатын. Мемлекеттік органдардың матрицалық жүйеге көшуі, өкінішке орай, әлі орын алған жоқ, ал бағалау жүргізіліп жатыр.

2020 жылы бағалау өлшемшарттарын айқындау кезінде мемлекеттік басқарудағы деңгейлес байланыстардың тиімділігін арттыру, сондай-ақ мемлекеттік қызметтер көрсету сапасын арттыру үшін барлық мемлекеттік органдардың ақпараттық интеграциясын ынталандыруға одан да көп көңіл бөлінуде. Бұдан бөлек, бағалау әдістемесі мемлекеттік органдардың деректер базасы мен ақпараттық жүйелерін өзектілігі тұрғысынан тексеруді жандандыруға бағытталған.

3) Талдау барысында алынған ақпарат мемлекеттік қызмет жүйесіндегі проблемалық аймақтарды келесі кезеңдерде жан-жақты қарастыруға мүмкіндік берді: - *жаңадан қабылданған мемлекеттік әкімшілік қызметшілердің бейімделуі*; - *тәлімгерлік*; - *мемлекеттік қызметшілердің кәсіби дамуы*; - *мемлекеттік қызметшілерді іріктеу*; - *жұмыс берушінің құндылық ұсынысын қалыптастыру арқылы мемлекеттік қызметтің беделі мен бәсекеге қабілеттілігін арттыру*; - *стратегиялық жоспарлаудың және нәтижелер бойынша басқару құралдарын енгізудің маңыздылығы*.

Осы критерийлер бойынша кейіннен «Мемлекеттік органның ұйымдастырушылық дамуы» блогы бойынша мемлекеттік органдардың қызметін операциялық бағалау әдістемесін түзету қажет.

Бүгінгі таңда қолданыстағы жүйені талдау негізінде мынадай *проблемалар мен тұжырымдар* анықталды:

1. Мемлекеттік қызметке іріктеудің қолданыстағы жүйесінің оң тұстары бар, барынша демократиялы болып келеді, бірақ қазіргі уақытта мемлекеттік қызметтің алдында тұрған міндеттерге, нақтырақ айтқанда, осы қызметті бейнелейтін адамдардың алдындағы міндеттерге ол толық көлемде сәйкес келмейді. Қазіргі іріктеу, өкінішке орай, үздіктер арасынан үздіктерді таңдауға мүмкіндік бермейді.

2. Мемлекеттік қызметке тарту кезінде қатыстыру процесінің болмауына байланысты жеке сектормен салыстырғанда мемлекеттік қызметтің бәсекеге қабілеттілігі неғұрлым төмен.

3. Мемлекеттік қызметтегі штаттың жинақырақ болмауы кадрлардың кетуі мен мамандарды мемлекеттік қызметте ұстап қалу құралдарының жоқтығы екендігін көрсетеді.

4. Лайықты үміткерлерді табу мүмкіндігінің болмауы.

5. Мемлекеттік қызметке кадрларды іріктеумен айналысу үшін персоналды басқару қызметі қызметкерлерінің деңгейі мен тәжірибесінің жеткіліксіздігі.

6. Мемлекеттік қызметшілердің артық жұмыс істеуі мен нәтижесіз жүктемесін одан әрі төмендету қажеттілігі.

Бағалау жүйесі жұмысының қорытындылары мемлекеттік органдардағы ішкі процестерді қалыпқа келтіру бойынша бастапқы мақсатқа іс жүзінде қол жеткізілді деген тұжырым жасауға мүмкіндік береді. Жүйені іске асырудың келесі кезеңі процестерді бағалаудан нәтижелерді бағалауға көшу болады. Нәтижелілік көрсеткіштеріне баса назар аудару жаңа бағалау моделінің негізі болуы тиіс.

Бұл тәсіл мемлекеттік басқаруды жаңғырту жөніндегі талаптарға толық сәйкес келеді және маңызды қоғамдық-саяси әсерге ие. Бағалаудың түпкі мақсаты мемлекеттік басқару тетіктерін жетілдірумен қатар, мемлекеттік органдардың қоғамға есеп беруін қамтамасыз етуден тұрады.

Сонымен қатар, ҚР МҚІА, ҚР ЦДИАӨМ мынадай іс-әрекеттерде түзетулер талап етілетінін ескеруі қажет:

1) мемлекеттік қызметшілер санын кезең-кезеңімен қысқарту жөнінде жүргізілетін саясатқа;

2) «Персоналды басқару», «Ақпараттық технологияларды қолдану» бағыттары бойынша өлшенетін көрсеткіштер мен критерийлерге назар аудару;

3) мемлекеттік қызмет жүйесінің сапалы индикаторларын айқындау. Білікті кадрларды тарту, жоғарылату және ұстап қалу мәселелеріне баса назар аудару керек деп ойлаймыз. Ол үшін жаңа өлшемдер мен индикаторларды қосу қажет;

5) мемлекеттік қызметшілерге практикалық дағдылар мен инновациялар жағынан білім беру.

Бір қызығы, Әдістемеге өзгерістер бағаланатын жылдың соңында енгізіледі, яғни бағаланатын мемлекеттік орган бағалау критерийлері туралы

және бағалау әдістемесі туралы бағаланатын кезең аяқталғаннан кейін ғана біледі.

Осылайша, енгізілген постфактум өзгерістер өзінің негізгі мақсатымен қарама-қайшы келеді.

Ұсынымдар

Бағалау әдістемесін жетілдіру бойынша ұсынымдар:

1) «Персоналды басқару» бағыты бойынша «Мемлекеттік органның кадр әлеуеті» критерийі бойынша бағалауда «Персоналдың таза ауысымдылығы» және «Кадр құрамының тұрақтылығы» деген екі көрсеткіш бір-біріне ұқсас, әдістемені әзірлеушілерге оларды бір бірыңғай көрсеткішке біріктіруге болар еді.

$K = (C + S) + V + G + P$, мұндағы:

C – «Персоналдың таза ауысымдылығы» көрсеткіші (мемлекеттік қызмет жүйесінен кету);

S – «Кадр құрамының тұрақтылығы» көрсеткіші;

V – «Шығу сұхбаты» көрсеткіші;

G – «Гендерлік құрам» көрсеткіші;

P – «Персоналдың сапалық құрамы» көрсеткіші

Әдістемені жетілдіру бойынша ұсыныстар:

C және *S* көрсеткіштерін мағыналы ұқсастығына байланысты біріктіруге керек.

Бұл критерийді мынадай көрсеткіштермен толықтыру:

- қайта даярлау және біліктілікті арттыру курстарынан өтуі қажет және өткен мемлекеттік қызметшілердің саны;

- оқыған курстарының мемлекеттік орган қызметінің негізгі бағыттарына сәйкестігі.

2) «Персоналдың таза ауысымдылығы» (мемлекеттік қызмет жүйесінен кету) көрсеткіші бойынша бағалау (*C*):

а) егер персоналдың жиі ауысу көрсеткіші (*t*) 0,06-дан кем немесе оған тең болса, мемлекеттік органға ең жоғары балл (10 балл) беріледі.

Персоналдың таза ауысымдылық көрсеткіші мынадай формула бойынша есептеледі:

$$t = \frac{a_1 + a_2}{b_1 + b_2},$$

мұндағы:

t – персоналдың таза ауысымдылық көрсеткіші;

*a*₁ – мемлекеттік қызмет істері жөніндегі уәкілетті орган Қазақстан Республикасы мемлекеттік қызметі кадрларының жай-күйіне жүргізетін мониторингі шеңберінде алынған басшылық лауазымдарды атқаратын мемлекеттік қызметшілердің жиі ауысатындығы туралы мәліметтер;

b1 – басшылық лауазымдарды атқаратын мемлекеттік әкімшілік қызметшілердің орташа нақты саны (әр айдың соңғы күніндегі жағдай бойынша органда басшылық лауазымдарды атқаратын мемлекеттік әкімшілік қызметшілердің саны жинақталады және жылдағы айлардың санына бөлінеді (12);

a2 – мемлекеттік қызмет істері жөніндегі уәкілетті орган жүргізетін Қазақстан Республикасы мемлекеттік қызметі кадрларының жай-күйін мониторингтеу шеңберінде алынған, басшы емес лауазымдарды атқаратын мемлекеттік қызметшілердің таза ауысымдылығы туралы мәліметтер;

b2 – басшылық емес лауазымдарды атқаратын мемлекеттік әкімшілік қызметшілердің орташа нақты саны (әрбір айдың соңғы күніндегі жағдай бойынша органда басшылық емес лауазымдарды атқаратын мемлекеттік әкімшілік қызметшілердің саны жинақталады және жылдағы айлардың санына бөлінеді (12).

б) егер персоналдың таза ауысымдылық көрсеткіші (t) 0,08-ге тең немесе одан көп болса, мемлекеттік органға көрсеткіш бойынша 0 балл беріледі.

в) қалған жағдайларда көрсеткіш бойынша баға мынадай формула бойынша есептеледі:

$$C = k * \frac{(0,08 - t)}{0,03},$$

мұндағы:

C – «Персоналдың таза ауысымдылығы» көрсеткіші бойынша бағалау;

k – алынған нәтижелерді салмақтық мәнге келтіруге арналған коэффициент (10);

t – қызметкерлердің таза ауысуының көрсеткіші.

Осы көрсеткіш бойынша ең жоғарғы мәні 10 балл болып саналады.

Ұсыныс: «Персоналды басқару» бағыты бойынша «Персоналдың таза ауысымдылығы» көрсеткіші бойынша бағаны есептеу кезінде 0,09 мәнін (қазіргі 0,08 орнына) қайтаруды ұсынамыз, өйткені лауазымды тұлға (Жұмыс беруші) жұмыстан шығуға шешім қабылдаған мемлекеттік қызметшінің шешіміне ықпал ете алмайды.

Бұдан басқа, есептеу кезінде *Министрліктің тікелей жауапты хатшысы өз өкілеттіктеріне сәйкес тағайындайтын жұмыстан босатылған мемлекеттік қызметшілердің санын ғана көрсету қажет*, өйткені қолданыстағы бағалау кезінде «Кадрлардың тұрақтамау деңгейі» көрсеткіші тағайындау мен жұмыстан босатуды сол немесе өзге мемлекеттік органға тиесілігі бойынша әрбір мемлекеттік қызметшінің тікелей басшысы жүзеге асыратын ведомстволары мен ведомстволардың аумақтық органдарын қоса алғанда, бүкіл Министрлік бойынша жұмыстан шығарылған қызметшілердің санын да қамтиды.

3) «Мемлекеттік қызметшілерді оқыту» (U) көрсеткіші бойынша баға мына формула бойынша есептеледі:

$$U = k * \left(\frac{a}{b} * 0,5 + \frac{c}{d} * 0,5 \right),$$

мұндағы:

U – «Мемлекеттік қызметшілерді оқыту» көрсеткіші бойынша бағалау;

k – алынған нәтижелерді салмақтық мәнге келтіруге арналған коэффициент (5);

a – бөлінген бюджет қаражаты шеңберінде тиістілер қатарынан есепті кезеңде белгіленген мерзімде біліктілігін арттырудан өткен мемлекеттік қызметшілердің саны;

b – бөлінген бюджет қаражаты шеңберінде есепті кезеңде біліктілікті арттырудан өтуге тиіс мемлекеттік қызметшілердің саны;

c – бөлінген бюджет қаражаты шеңберінде өтуі тиіс, есепті кезеңде белгіленген мерзімде, қайта даярлаудан өткен мемлекеттік қызметшілердің саны;

d – бөлінген бюджет қаражаты шеңберінде есепті кезеңде қайта даярлаудан өтуі тиіс мемлекеттік қызметшілердің саны;

0,5 – алынған нәтижелерді балдық мәнге келтіруге арналған коэффициент.

Бағаланатын кезеңде біліктілігін арттыру тиіс мемлекеттік қызметшілер болмаған жағдайда, $a/b = 1$.

Бағаланатын кезеңде қайта даярлаудан өтуі тиіс мемлекеттік қызметшілер болмаған жағдайда, $c/d = 1$.

Мемлекеттік қызметшілерді оқыту мерзімдерін бұзудың (белгіленген мерзімнен кеш немесе біліктілігін арттыру мен қайта даярлаудан өтпеу) әрбір фактісі үшін мемлекеттік органға 1 айыппұл балы беріледі.

Осы көрсеткіш бойынша ең жоғарғы мәні 5 балл болып саналады.

Ұсыныс: Осы көрсеткішті бағалау кезінде оқытудан өту керек деп жоспарланған санмен салыстырғанда іс жүзінде оқытудан, біліктілігін арттырудан, қайта даярлаудан өткен мемлекеттік қызметшілердің саны қашанда аз болып шығатынын ескеру қажет, оның себебі уәкілетті органдардың бөлінген бюджет қаражатын растамауы немесе бюджетін болмауы.

4) Кадр әлеуеті мәнін неғұрлым толық ашатын ұғым мынадай: «Персоналдың жеке сипаттамаларының, олардың арнайы білімінің, біліктілігі мен тәжірибесінің, сондай-ақ еңбек қызметі процесінде ұйым пайдалануы және іске қосылуы мүмкін әлеуетті мүмкіндіктерінің үйлесуі».

Осы тұжырымдамаға сүйене отырып, кадрлық әлеует кадрлардың ауысуымен ғана емес, сонымен қатар қызметкерлердің біліктілігі мен тәжірибесінің деңгейімен де анықталуы керек деген қорытынды жасауға болады.

5) Адами ресурстарға қажеттілікті жоспарлау, мемлекеттік қызметке іріктеу сияқты кіші жүйенің негізгі функциялары толығымен жоқ. Бұны әдістемені түзету кезінде ескеру қажет.

6) «Құзыреттер» сияқты өлшемге келетін болсақ, оның жекелеген элементтері бағалауда болады. Мысалы, ғылыми дәрежесі және шетелдік білімі

бар мемлекеттік қызметшілердің саны бағаланады. Алайда, оқыту әрдайым дағдыларға ие дегенге кепілдік бермейді, осыған байланысты шет тілдерін меңгеруден бастап озық ақпараттық жүйелерді пайдалану мүмкіндігіне дейінгі дағдыларды немесе сертификатталған жоба менеджерлерін ескерген жөн болар еді.

7) Бұдан бөлек, «Меритократия және ұйымдық мәдениет» деген 3-өлшемде «Конкурстық рәсімдердің ашықтығы» деген көрсеткіш пайдаланылады. Ол өткізілген конкурстардың жалпы санынан байқаушылардың қатысуымен өткізілген конкурстардың санын бағалайды. Алайда:

біріншіден, ол *үміткерлердің құзыреттерін, олардың дағдылары мен конкурстарды өткізудің жалпы деңгейін бағалау тұрғысынан* сапалы түрде пысықталуы тиіс;

екіншіден, көрсеткіш *Адами ресурстарды қалыптастыру жүйесі аясында бағалануы* керек.

8) «Еңбекті ұйымдастыру» критерийіне алдыңғы әдістемелерде болмаған мынадай жаңа көрсеткіштер қосылды: «Стратегиялық кадрлық жоспарлау», «Мемлекеттік қызметшілерді оқыту», «Е-қызмет» жүйесін пайдалану.

«Стратегиялық кадрлық жоспарлау» көрсеткіші адами ресурстарды басқарудың жаңа заманауи моделін енгізу үшін мемлекеттік органдарды ынталандыру мақсатында енгізілді. Осы көрсеткішті енгізе отырып, мемлекеттік органдар өз ұйымдарында адам ресурстарын басқарудың осы моделін имплементациялау бойынша жұмысты белсенді түрде жүргізіп кетеді деп ойлаймыз.

Осыған байланысты, осы көрсеткішті бонустықтан шығару және оны негізгі өлшемге көшіру ұсынылады, бұл мемлекеттік органдарға адам ресурстарын басқару стратегиясының жоқтығы сияқты қызметтегі елеулі олқылықтың орнын жабуға мүмкіндік береді. Бұдан басқа, адами ресурстарды басқару стратегиясын қолданудың үздік шетелдік тәжірибесін ескере отырып, осы көрсеткішті тиісті көрсеткіштері бар жеке өлшемге көшіру орынды деп санаймыз, ол мынадай бағыттарды көрсететін болады: - *Адами ресурстарды қалыптастыру*; - *Адами ресурстарды пайдалану*; - *Адам ресурстарын дамыту*; - *Адам ресурстарын сақтау*.

9) Жаңадан енгізілген «Е-қызмет» жүйесін пайдалану» көрсеткішіне қатысты. Әдістемеге сәйкес, бұл көрсеткіш «Е-қызмет» ақпараттық жүйесінде автоматты режимде өңделген кадрлық құжаттардың жалпы санын көрсетеді. Бұл көрсеткіш мақсаты жағынан «Еңбекті ұйымдастыру» критерийіне сәйкес келмейді, ол ақпараттық технологияларды қолдану бағаланатын «Ақпараттық технологияларды қолдану» бағытына жақынырақ деп ойлаймыз.

10) Келесі «Мемлекеттік органдағы басқару тәжірибелері» көрсеткіші белгілі бір сұрақтар туғызады, өйткені оның мәні мен жалпы түсініктері әлі ашылмаған. Біздің ойымызша, осы көрсеткішті есептеу әдістемесін кеңейту және толықтыру қажет.

11) «Еңбек жағдайларына қанағаттану» көрсеткіші бойынша бағалау мемлекеттік қызметшілердің сауалнама жауаптарының негізінде жүргізіледі. Сонымен қатар, мемлекеттік қызметшінің еңбек қызметін ұйымдастыру тәжірибесі мемлекеттік органдарда қызметкерлер арасында жүктеменің біркелкі бөлінбейтінін көрсетеді. Мемлекеттік органның құрылымдық бөлімшелерінде атқаратын лауазымдардың бірдейлігіне қарамастан, тапсырмалар көбінесе неғұрлым тәжірибелі және білікті қызметкерлерге тапсырылады.

Осыған байланысты, осы көрсеткішті толықтай және объективті бағалау үшін сауалнама парағын мынадай сұрақпен толықтыру қажет деп санаймыз: *«Сіз қызметкерлер арасында бөлінетін жүктеменің көлеміне қанағаттанасыз ба?»*.

12) «Еңбекті ұйымдастыру» критерийі бойынша «Еңбек нормалығын» бағалау кезінде «Жұмыс уақытының орташа ұзақтығы» нысаналы индикаторын қарау ұсынылады.

Бұл индикатор бір ай ішінде жұмыс аптасының орташа ұзақтығын көрсетеді. Ол мемлекеттік қызметшінің жұмыспен айналысу жағдайын және оның жұмысының тиімділігін ұзақ мерзімді талдау үшін қолданылады.

13) «Еңбекті ұйымдастыру» критерийі бойынша қызметтің тиімділігін бағалау, еңбекке ақы төлеу және ынталандыру сияқты негізгі функциялар бойынша бағалау мүлдем жоқ екенін атап өткен жөн. Осыған байланысты, мемлекеттік органдарға осы көрсеткіш бойынша бағалау жүргізу ұсынылады.

14) «Меритократия және ұйымдық мәдениет» өлшемі бойынша бұрын осы формулада «Мемлекеттік органның міндеттерін іске асыруға қосқан үлесі» көрсеткіші болғанын атап өткен жөн. Қолданыстағы редакцияда бұл көрсеткіш, мүмкін, осы көрсеткішті дәл есептеудің күрделі болуына байланысты алынып тасталды. Сонымен қатар, осы көрсеткіш арқылы мемлекеттік қызметшілер тарапынан бастамашылық танытудың жалпы көрінісін көруге болар еді. Бұл критерий негізінен өте жеңілдетілген түрде жасалған қызметкерлердің сауалнамасының деректеріне негізделген. Мысалы, *«Мен жұмыс жасайтын мемлекеттік органға жұмысқа талантты және білікті қызметкерлер қабылданады»* сауалнама сұрағына барлық респонденттердің жауабы оң болады.

Меритократия деңгейін неғұрлым дұрыс және объективті талдау үшін терең сипаттағы сұрақтар қою керек еді. Мысалы, *«Сіз бос басшы лауазымдарға орналасуға арналған конкурстарға қатыстыңыз ба?»*, *«Сіз бос басшы лауазымдарға орналасуға арналған конкурстарға неге қатыспайсыз?»*, *«Персоналды басқару қызметі Сізге үміткер бола алатындай басшы лауазымдарға арналған бос орындар бар екендігі туралы айтады ма?»* *«Сіз жұмыс жасайтын мемлекеттік органда басшы лауазымға әділетсіз тағайындау фактілері орын алды ма?»*.

15) Бұдан бөлек, осы өлшем бойынша бағалау шеңберінде сыбайлас жемқорлық қылмыстар жасағаны үшін сотталған мемлекеттік қызметшілердің санын және сыбайлас жемқорлық құқық бұзушылықтар жасағаны үшін

әкімшілік және тәртіптік жауаптылыққа тартылған мемлекеттік қызметшілердің санын айқындау ұсынылады.

16) Сонымен қатар, мансапты жоспарлау және басқару, ротация, тағылымдама, кадр резервін қалыптастыру сияқты негізгі функциялар мүлдем жоқ.

17) «Кәсіби білім беру» сияқты көрсеткішке келетін болсақ, ол алдыңғы «Еңбекті ұйымдастыру» критерийі шеңберінде бағаланады, ал қызметкерлерді оқыту адами ресурстарды дамыту процесінің бөлігі ретінде қаралуы және «Меритократия және ұйымдық мәдениет» критерийі шеңберінде бағалануы тиіс.

18) Бұдан басқа, мемлекеттік қызметте адами ресурстарды басқарудың толық циклін іске асыру мақсатында бағалауды «Адами ресурстарды сақтап қалу» жаңа өлшемімен толықтыру ұсынылады.

Бұл критерий қызметкерлердің адалдығы (ниеттестігі) мен таланттарды басқару сапасын бағалай алады. Сонымен қатар, қазір 3 критерий аясында бағаланатын «Ұжымдағы этика және өзара қарым-қатынас» көрсеткіші адами ресурстарды басқару жүйесі - Адами ресурстарды сақтап қалу аясында қарастырылуы керек.

19) «Ақпараттық технологияларды қолдану» бағыты бойынша «Ақпараттық жүйелер мен дерекқорлардағы мәліметтердің өзектілігі» критерийі бойынша бағалау мемлекеттік органның балансында осындай ақпараттық жүйелердің немесе дерекқорлардың болуын талап етеді, егер олар баланста жоқ болса, онда «0» бағасы қойылады, бұл жалпы рейтингке тікелей әсер етеді, бірақ, мысалы, «E-Government» және т.б. сияқты жалпыға қолжетімді ақпараттық жүйелер мен дерекқорлар бар болса, жаңасын құру қажеттілігі бар ма? Мәселен, 2019 жылдың қорытындысы бойынша «0» бағасы МСМ мен БҒМ қойылған, нәтижесінде 50% бар.

«Ақпараттық технологияларды қолдану» бағыты бойынша операциялық бағалау әдістемесін талдау барысында мемлекеттік қызметшілердің тиімділігімен тығыз байланысты әрі бүкіл мемлекеттік органның аталған бағыты бойынша бағалауға тікелей әсер ететін проблемалар анықталды, атап айтқанда: білікті IT-мамандардың жетіспеушілігі, әсіресе өңірлерде жетіспеушілігі, сондай-ақ орындаушылардың архитектуралы порталмен жұмыс істей алмауы. Мұндай проблема көбінесе өңірлерде байқалады, бірақ бұл мәселелер орталық мемлекеттік органдарды да айналып өтпейді. Бұл «Цифрлық Қазақстан» мемлекеттік бағдарламасының «Цифрлық мемлекетке көшу» - қажеттіліктерін күні бұрын біліп халық пен бизнеске қызмет көрсету инфрақұрылымы ретінде мемлекеттің функцияларын түрлендіру бағытының бұзылуына алып келеді.

Осы саланың өте жоғары жылдамдықта дамып келе жатқанын, ал «Цифрлық Қазақстан» бағдарламасының авторлары жаңа серпінді технологияларды, оның ішінде мемлекеттік басқару жүйесінде де пайдалануды алға тартып отырғанын ескере отырып, қарқынды жұмыс істей отырып, барлық мамандардың IT-дағдыларын қалыптастырған жөн деп ойлаймыз.

Осылайша, мемлекеттік органның «Ұйымдастырушылық даму» блогы бойынша қызметін бағалау қызметтің белгілі бір түрлерін ынталандыруға, тиімділікті арттыруға бағытталған. Ынталандырушы әсер толығымен алға итермелеуге әсер ету үшін ынталандырушы әрекеттен бұрын орын алуы керек деп санаймыз. Критерийлер мемлекеттік органның жедел жоспарларына, осы мемлекеттік органның мемлекеттік қызметшілерінің КРІ-не, мысалы, мемлекеттік қызметшілердің жеке жұмыс жоспарларына (бұдан әрі - ЖЖЖ) өзгерістер енгізе алу үшін бағаланатын жылға дейін белгілі болуы тиіс. Бағаланатын қызметтің кейбір түрлері арнайы білімді қажет етеді, сондықтан қызметкерлерді қосымша оқыту қажет. Мұндай оқытуды қызметкерлерді дамыту жоспарына, сондай-ақ мемлекеттік органның бюджетіне қызметкерлердің біліктілігін арттыруға арналған шығыстар бабына енгізу қажет.

Тұтастай алғанда, әрбір бағалау объектісі қызметінің ерекшеліктерін, өзгешіліктерін ескере отырып, мемлекеттік органдардың қызметін бағалауда сараланған тәсілді қолдану қажет.

II БӨЛІМ МЕМЛЕКЕТТІК ӘКІМШІЛІК ҚЫЗМЕТШІЛЕР ҚЫЗМЕТІНІҢ ТИІМДІЛІГІН БАҒАЛАУ

4 ТАРАУ. БАҒАЛАУДЫ ЖҮРГІЗУ ӘДІСНАМАСЫН ТАЛДАУ

4.1. Мемлекеттік қызметшілер қызметінің тиімділігін бағалау жүйесінің қазіргі жағдайы

Белгісіздік және трансформация жылдамдығы жағдайында мемлекеттік қызметшілердің қызметі орасан зор өзгерістерге ұшырауда. Бүгінде жаһандық пандемия жағдайында мемлекеттік аппарат мемлекеттік қызметшілердің қашықтан жұмыс істеу барысында кездесетін проблемаларын немесе артықшылықтарын зерттеуі керек. COVID-19-дың шығуы көптеген мемлекеттік басқару органдарын әртүрлі жұмыс режимдерін енгізе отырып, өз жұмысын жедел қайта құруға мәжбүр етті. Бостандықты шектеу шаралары мемлекеттік қызметшілерге неғұрлым икемді жұмыс тәртібін институттандыру әлеуетін зерттеуге мүмкіндік беріп, оларға өз міндеттерін қалай орындау керектігін жоспарлауға үлкен еркіндік берді. Мемлекеттік органдарда әртүрлі жұмыс нұсқалары болды, соның ішінде flexplace (тележұмыс, үйде немесе кеңседен тыс жерде жұмыс істеу), flextime (толық емес жұмыс уақыты, қысқартылған жұмыс апталары) және т.б. Біртіндеп жұмыс орнына қайта орала отырып, мемлекеттік органдар мен қызметкерлер «ковидалды» қатаң ережелері, жаңашылдық пен «out-of-the-box» ойлау қажеттілігі арасындағы үлкен айырмашылықты сезінді.

Үкіметтің барлық деңгейлерінде мемлекеттік аппараттың қызметін оңтайландыру және COVID-19 экономикалық салдарын жою бойынша қатаң шаралар қабылдануда. Ел Президенті К.-Ж. Тоқаев өзінің Қазақстан халқына Жолдауында «пандемия мен мемлекеттік қызметшілердің көпшілігінің қашықтан жұмыс істеуге ауысуы мемлекеттік аппаратты қысқартуға болатынын және азайтуға болатындығын көрсетті» деп атап өтті.

Сингапурдың Мемлекеттік қызмет басқармасы «85000 мемлекеттік қызметкер COVID-19 пандемиясының экономикалық әсеріне байланысты биылғы жылдың соңына дейін ешқандай үстемеақы алмайды» деп мәлімдеді⁹¹.

Моральдық және психо-эмоционалды ортаның өзгеруі аясында мемлекеттік қызметшілердің қызметін жақсарту және сонымен бірге оларды ынталандыру, қажуды азайту және қашықтағы қызметкерлерді ұзақ уақыт бойы дұрыс басқару бойынша шаралар алға шығады. Басшыларға мемлекеттік органның стратегиялық мақсаттарына қол жеткізудегі психоәлеуметтік тәуекелдерді анықтау мен алдын-алудың негізгі функциясы жүктелген. Егер осы уақытқа дейін ережелерді директивалық сақтау әдістері қолданылған болса, ал қазіргі жағдайда келесілер өзекті болуда:

⁹¹No year-end bonus for civil servants; 2,400 lower-wage staff to get \$1,200 one-time payment// <https://www.straitstimes.com/singapore/no-year-end-bonus-for-civil-servants-2400-lower-wage-staff-to-get-1200-one-time-payment>

- қызметкерлердің өз беттерімен жоспарлауы: еңбек және отбасылық міндеттерді теңестіру үшін өзіндік, жеке жұмыс кестесін белгілеу (белгілі өлшемдер мен шектеулер бойынша);
- жүйелі, уақтылы және нақты байланысты қамтамасыз ету;
- мемлекеттік орган жұмысындағы өзгерістер туралы қызметкерлерге ақпарат беру;
- қызметкерлерді өзін-өзі оқытуға және кәсіби дамуға ынталандыру;
- кері байланыс беру, қызметкерлерді ынталандыру;
- жұмыс орнында және қашықтықтағы жұмыс кезінде қызметкерлер арасындағы жүктемені біркелкі бөлу;
- қызметтерді автоматтандыру және негізгі ақпараттық жүйелерге қол жетімділікті қамтамасыз ету;
- қызметкердің жұмыс уақыты бойынша емес, сонымен қатар ол адамға басшының жедел хабарласа алатындығы бойынша емес, нәтижелері бойынша жұмысын бағалау⁹².

Мемлекеттік қызметшілер қызметінің тиімділігін бағалау – бұл "мемлекеттік қызметшілердің жоспарлау кезеңінде белгіленген нәтижелерге қол жеткізуін нормативтік белгіленген нәтижелермен салыстыру процесі"⁹³. Бұл кезеңде мемлекеттік қызмет лауазымдарына қойылатын талаптардың сәйкестігін және мемлекеттік қызметшілер қызметінің нәтижелілігін бағалау жүргізіледі.

Мемлекеттік қызметшілер қызметінің тиімділігі мен нәтижелілігін бағалаудың қазақстандық тәжірибесі соңғы бірнеше жыл бойы белсенді дамып келе жатқанын атап өту қажет.

Жалпы, мемлекеттік әкімшілік қызметшілер қызметінің тиімділігі мен нәтижелілігін бағалауға құрылымдық өзгерістердің дамуы мынадай.

⁹²Human resource management in the context of coronavirus (COVID-19).Inventory of ideas for civil service authorities,human resource units and line managers. First edition, 9 July 2020. –OECD 2020 //http://www.sigmaweb.org/byexpertise/publicserviceandhumanresourcemanagement/SIGMA-HRM-coronavirus-inventory-ideas-09072020.pdf

⁹³ Шитова И.А. Мемлекеттік қызметшілер қызметінің тиімділігін бағалаудың мақсаттары мен міндеттері // Әлеуметтану және қоғам: жаһандық сын-қатерлер мен өңірлік даму. IV тағы бір Бүкілресейлік социологиялық конгресс. – 23-25 қазан 2012 ж.



Ескерту: авторлармен құрастырылған

Сурет 4.1 – "Б" корпусы мемлекеттік қызметшілері қызметінің тиімділігі мен нәтижелілігін бағалау тәсілдерінің құрылымдық өзгерістерінің дамуы

Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері министрінің 2015 жылғы 29 желтоқсандағы № 13 бұйрығымен бекітілген "Б" корпусы мемлекеттік әкімшілік қызметшілерінің қызметін бағалаудың үлгілік әдістемесіне қатысты мыналарды атап өту қажет.

"Б" корпусы қызметшілерінің қызметін бағалау олардың жұмыс тиімділігі мен сапасын анықтау үшін жүргізілді.

Жылдық бағалау мыналардан тұрды:

- 1) "Б" корпусы қызметшісінің есептік тоқсандардағы орта бағасынан;
- 2) "Б" корпусы қызметшісінің жеке жұмыс жоспарын орындау бағасы;
- 3) айналмалы бағалау.

Тоқсандық бағалауды тікелей басшы жүргізді және "Б" корпусы қызметшісінің лауазымдық міндеттерді орындауын бағалауға негізделді.

Лауазымдық міндеттерді орындауды бағалау негізгі, көтермелеу және айыппұл баллдарынан құралды. Бұл ретте негізгі баллдар 100 балл деңгейінде белгіленді. Көтермелеу баллдары ағымдағы жұмыстың орташа көлемінен асатын қызмет көрсеткіштері, сондай-ақ мазмұндық және/немесе ұйымдастырушылық жағынан күрделі болып келетін қызмет түрлері үшін қойылды.

Көтермеленетін қызмет көрсеткіштері мен түрлері мемлекеттік органдармен өз ерекшеліктеріне сүйеніп белгіленеді және атқарылған жұмыстың көлемі мен күрделілігінің қосу тәртібімен бес деңгейлік шкала бойынша орналасады. Бұл ретте көтермеленетін қызмет көрсеткіштері мен түрлеріне Электронды құжат алмасудың бірыңғай жүйесінде және мемлекеттік

органның Интранет-порталында белгіленетін де, белгіленбейтін де құжаттар мен іс-шаралар кіре алады.

Әр көтермеленетін қызмет көрсеткіші мен түрі үшін "Б" корпусының қызметшісі тікелей басшыдан бекітілген шкалаға сәйкес "+1" - ден "+5" баллға дейін иеленді. Айыппұл баллдары қызметтік және еңбек тәртібін бұзғаны үшін қойылды.

Айта кету керек, айналмалы бағалау келесідей болды:

- 1) тікелей басшысының;
- 2) «Б» корпусының бағынышты қызметкерлерін
- 3) бағынышты қызметкерлер болмаған жағдайда – "Б" корпусының қызметшісі жұмыс істейтін құрылымдық бөлімшеде лауазымдарды атқаратын адамдар (олар болған жағдайда)

Бағалау нәтижелері бонустар төлеу және оқыту бойынша шешімдер қабылдауға негіз болды.⁹⁴

Айналмалы бағалауды жүргізу бағаланатын орта мен мәдени бағалаушылардан бағалау процесінің құндылығын және оның нәтижелеріне қатысу дәрежесін түсінуді талап ететіні белгілі. Бағалауды сапалы жүргізу үшін, ең алдымен, бағалауды тікелей жүргізетін қызметкерлерді оқыту қажет болды.

Сондықтан *Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі Төрағасының 2016 жылғы 29 желтоқсандағы № 110 бұйрығымен* Мемлекеттік қызметшілердің қызметін бағалау институты өзгерді.⁹⁵

Алдыңғы әдістемеге қарағанда «Б» корпусы қызметшілерінің жылдық бағасы екі құрамнан тұрды:

- 1) "Б" корпусы қызметшісінің есептік тоқсандардағы орта бағасынан;
- 2) "Б" корпусы қызметшісінің жеке жұмыс жоспарын орындау бағасынан.

Тоқсандық бағалауды тікелей басшы жүргізді және "Б" корпусы қызметшісінің лауазымдық міндеттерді орындауын бағалауға негізделді.

Жеке жұмыс жоспары "Б" корпусы қызметшісімен және оның тікелей басшысымен бірге құрастырылды. Онда міндетті түрде қызметшінің мақсатты көрсеткіштері, сондай-ақ күтілетін нәтиженің көрсеткіштері көрсетілген.

Нысаналы көрсеткіштер мемлекеттік органның стратегиялық мақсатына (мақсаттарына), олар болмаған жағдайда қызметшінің функционалдық міндеттеріне сәйкестігін есепке ала отырып анықталды.

⁹⁴Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері министрінің 2015 жылғы 29 желтоқсандағы № 13 бұйрығымен бекітілген "Б" корпусы мемлекеттік әкімшілік қызметшілерінің қызметін бағалаудың үлгілік әдістемесі (күші жойылды)

⁹⁵"Мемлекеттік әкімшілік қызметшілердің қызметін бағалаудың кейбір мәселелері туралы" Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі Төрағасының 2016 жылғы 29 желтоқсандағы № 110 бұйрығы (күші жойылды)

Бұл ретте нысаналы көрсеткіштердің саны төрттен көп емес, оның ішінде өлшенетін көрсеткіштердің жартысынан кем емес болуы тиіс екендігі анықталды.

Алдыңғы әдістемеге ұқсас ағымдағы әдістемеді жүргізілген бағалау нәтижелері бойынша шешімдер қабылдау критерийлері айқындалды.

Осылайша, бағалау нәтижелері бонустар төлеу және оқыту бойынша шешімдер қабылдау үшін негіз болды. Бонустар "өте жақсы" және "тиімді" бағалау нәтижелері бар «Б» корпусы қызметшілеріне төленді.

Әдістемеді "Б" корпусының қызметшісі оқуға (біліктілікті арттыруға) жіберілгені қарастырылған. Осылайша, «Б» корпусының қызметшісін оқыту (біліктілігін арттыру) жылдық бағалаудың қорытындылары бойынша "Б" корпусы қызметшісінің қызметі "қанағаттанарлықсыз" деп танылған бағыт бойынша өткізілді. «Б» корпусының қызметшісі Комиссия оның қызметін жылдық бағалаудың нәтижелерін бекіткеннен кейін үш ай ішінде біліктілікті арттыру курстарына жіберілді.

"Қанағаттанарлықсыз" баға алған "Б" корпусының қызметшісі мемлекеттік әкімшілік лауазымға алғаш рет қабылданған тұлғаларға тәлімгер ретінде бекітілмеген.

"Б" корпусы қызметшісінің қатарынан екі жыл қорытындысы бойынша "қанағаттанарлықсыз" мәндегі бағалау нәтижесі оны лауазымында төмендетуге негіз болды. Кез келген төмен тұрған бос лауазым болмаған жағдайда, "Б" корпусының қызметшісі заңнамамен белгіленген тәртіпте жұмыстан босатылды.

Осы Әдістемеге сәйкес бағалау қызметкер жұмысының нақты нәтижелері негізінде жүргізілді, нақты қызметкердің белгілі бір құзыреттерінің даму деңгейі анықталмады.

Осыған байланысты, 2018 жылғы 16 қаңтарда Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі Төрағасының №13 бұйрығымен бүгінгі күні қолданыстағы "Б" корпусы мемлекеттік әкімшілік қызметшілерінің қызметін бағалаудың жаңа үлгілік әдістемесі бекітілді.⁹⁶

Бағалаудың жаңа әдістемесінің түбегейлі айырмашылығы мемлекеттік қызметте персоналды басқаруда құзыреттілік тәсілді енгізу болды.

2018 жылдан бастап Қазақстанда мемлекеттік қызметшілер құзыреттерінің Бірыңғай шеңбері – білім, білік және дағдылардың болуы бойынша талаптарды белгілейтін, әрбір лауазым үшін сараланған кадрлық саясат құралы бекітілді.

Құзыреттер жүйесі қолданыстағы бағалау әдістемелерін әзірлеу кезінде, сондай-ақ қызметкерлердің мінез-құлық индикаторларын айқындау үшін пайдаланылды.

⁹⁶Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі Төрағасының 2018 жылғы 16 қаңтардағы № 13 бұйрығымен бекітілген "Б" корпусы мемлекеттік әкімшілік қызметшілерінің қызметін бағалаудың үлгілік әдістемесі

Бекітілген құзыреттердің Бірыңғай шеңбері кәсіби мемлекеттік қызметшінің сипаттамаларына және оның жеке қасиеттеріне сәйкес келетін 4 блокқа топтастырылған 11 құзыреттен тұрады:

1. Тиімділік:
 - Қызметті басқару;
 - Ынтымақтастық;
 - Шешімдер қабылдау;
 - Жеделділік;
 - Өзін-өзі дамыту;
2. Халыққа қызмет ету:
 - Қызметті тұтынушыға бағдарлану;
 - Қызмет тұтынушыларын ақпараттандыру;
3. Ашықтық және есептілік:
 - Парасаттылық;
4. Қызметшілердің жеке қасиеттері:
 - Жауапкершілік;
 - Бастамашылық;
 - Стресске төзімділік.

Жалпы алғанда, персоналды басқару құралы ретінде құзыреттіліктерді бағалау әдісі қызметкерге оның көшбасшылық деңгейіне, мамандығына, лауазымына және орындалатын міндеттеріне байланысты қойылатын кәсіби және мінез-құлық талаптарын нақты анықтайды.

Бұл әдіс қызметкерге қандай құзыреттіліктерді дамыту керектігін және оған қандай талаптар қоятынын түсінуге мүмкіндік береді, ол өзінің күшті және әлсіз жақтары, жалпы әлеуеті және мансаптық болашағы туралы кері байланыс алады.⁹⁷

Жүргізілетін бағалау бағыттары " Б " корпусы қызметшілерінің қызметін бағалаудағы жаңа енгізілім болып табылады:

1. түйінді нысаналы индикаторларға қол жеткізуді бағалау (ТНИ);
2. "Б" корпусы қызметшілерінің құзыреттерін бағалау.

Түйінді нысаналы индикаторларға қол жеткізуді бағалау мынадай тәртіппен жүзеге асырылады:

Барлық ТНИ-ге жеткен кезде «өте жақсы» деген баға беріледі;

ТНИ-дің 5-тен 4-не жеткен кезде «тиімді» деген баға беріледі;

5 ТНИ-дің 3-іне қол жеткізілген кезде "қанағаттанарлық" деген баға беріледі;

5 ТНИ-дің 3-іне қол жеткізілген кезде "қанағаттанарлық" деген баға беріледі;

5 ТНИ-дің 3-тен кеміне қол жеткізілген кезде "қанағаттанарлықсыз" деген баға беріледі.

⁹⁷Ветошкина Т. Персоналды басқарудағы құзыреттердің рөлі // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2013. – №3. – б. 13-19.

Осылайша, ТНИ-ге қол жеткізу жеке жоспарда көзделген көрсеткіштердің толық орындалуын көздейді.

Құзыреттерді бағалау кезінде "Б" корпусының мемлекеттік лауазымдарының санаттары үшін көзделген әрбір құзырет бойынша мінез-құлық индикаторларының жиынтығын басшылыққа алу қажет.

Қызметшінің құзыретінің даму деңгейі бағаланатын кезең ішінде қызметшінің қызметінде көрінетін мінез-құлық индикаторларының санымен мынадай тәртіппен айқындалады:

а. қызметшінің қызметінде белгілі бір құзыретте көзделген мінез-құлық индикаторларының 3/4 және одан астамы көрініс тапқан кезде "күтілген нәтижеге сәйкес" деген баға қойылады.

б. қызметшінің қызметі нақты құзырет үшін көзделген мінез-құлық индикаторларының 3/4-нен кеміне сәйкес келмеген кезде осы нақты құзырет бойынша "күтілген нәтижеге сәйкес келмейді" деген баға қойылады.

Жалпы, әдістеме бойынша ТНИ-дің орындалуын бағалау нәтижелері бонустар төлеу, көтермелеу, ротациялау, мемлекеттік лауазымын төмендету немесе қызметтен шығару жөнінде шешімдер қабылдау үшін негіз болып табылады.

Ал құзыреттерді бағалау нәтижелері "Б" корпусы қызметшісінде қажетті құзыреттерді дамыту бойынша шешімдер қабылдау үшін негіз болып табылады. Бұл ретте, құзыреттерді бағалау нәтижелері бонустар төлеуге, көтермелеуге, ротациялауға, мемлекеттік лауазымын төмендетуге немесе қызметтен шығаруға әсер етпейді.

Жалпы алғанда, персоналды басқару құралы ретінде құзыреттіліктерді бағалау әдісі қызметкерге оның көшбасшылық деңгейіне, мамандығына, лауазымына және орындалатын міндеттеріне байланысты қойылатын кәсіби және мінез-құлық талаптарын нақты анықтайды.

4.2 Мемлекеттік қызметшілер қызметінің тиімділігі мен нәтижелілігін бағалаудағы халықаралық тәжірибе

Шет елдердегі мемлекеттік қызметшілердің қызметін бағалау жүйелері әртүрлі механизмдерге негізделген: қызмет тиімділігі мақсатты индикаторларға сәйкес болуымен немесе міндетті және қосымша критерийлерге сәйкес болуымен анықталады, кейбір модельдер екі тәсілді де біріктіреді. Үздік тәжірибелер атқаратын лауазым деңгейіне және оларға қойылатын талаптарға байланысты білікті бағалау деңгейлеріне бағытталған, сондай-ақ тиімділікті бағалау нәтижелері мемлекеттік қызметшілердің оқыту мен дамыту қажеттіліктерін анықтауға және кәсіби даярлығы туралы шешімдер қабылдауға негіз болады, жоғары нәтижелер мансаптық өсуге және сыйлықақы алуға мүмкіндік береді.

COVID-19 таралуына байланысты ғаламдық пандемия мемлекеттік аппараттың жұмысын басқаруға айтарлықтай түзетулер енгізді. Қызметкерлерге кеңседе болмай өз жұмыстарын істей алудың кенеттен

қажеттілігі өзгерістердің негізгі катализаторы болды. Бұл басшылар мен қызметкерлердің өзара әрекеттесу тәсілін өзгертті. Үйде жұмыс істеу қызметкерге басшылықтың қатаң бақылауын айналып өтіп, өз жұмысына көзқарасты анықтауда әлдеқайда дербестік береді. Мұның бәрі басшылар үшін де, қызметкерлер үшін де жаңа дағдылардың қажеттілігін көрсетеді.

Мемлекеттік қызметшілерді бағалауды реттеудің құқықтық нысандары: бағалаудың мақсаттары мен негізгі қағидаларын, бағалау пәні мен бағалаушыны, бағалау жиілігін, бағалау түрлері мен масштабын қамтитын нормативтік актілер мен заңға тәуелді актілер; бағалау нәтижелері және олардың мемлекеттік қызметшіге әсері, сондай-ақ шешімге шағымдану механизмі.

Ал Еуропалық Одаққа мүше мемлекеттерде мемлекеттік қызметшілерді бағалаудың үш негізгі моделі бар: бағалау жүйесінің дәстүрлі моделі, бағалау жүйесінің мақсатты моделі және бағалау жүйесі моделінің дәстүрлі және мақсатты сипаттамаларын біріктіретін аралас модель.

Бағалау субъектісі болып білікті мемлекеттік қызметші табылады. Бағалау жүйесі саяси белгілері бойынша тағайындалған мемлекеттік қызметшіге немесе еңбек шарты негізінде қабылданған адамға қолданылмайды. Сынақ мерзімі белгіленген мемлекеттік қызметшіге және басқару қызметіндегі мемлекеттік қызметшіге әр түрлі ережелер мен өлшемдер қолданылады.

Соңғы екі онжылдықта мемлекеттік қызметшілердің қызметін бағалау кезінде болған маңызды құрылымдық өзгерістердің бірі - қызмет тиімділігі туралы басқа дереккөздерін енгізу. Тікелей жетекшінің дәстүрлі көзінен басқа, келесілер қолданылады:

- көп дереккөзді (360-градусты деп те аталады) жүйелер;
- әріптестерінің рейтингі;
- өзін-өзі бағалау;

- қызметкерлердің олардың басшыларына берген бағалары (180- градустық жүйелері деп те аталады) және т.б. Атап айтқанда, тиімділікті бағалауда көп дереккөзді жүйелер мен сараптамалық бағалауға көп көңіл бөлінеді⁹⁸. Бұл жүйелерге көбіне бір немесе бірнеше басшылардың, бірнеше әріптестердің және бағыныштылардың бағалары кіреді, сонымен қатар өзін-өзі бағалауды немесе ұйым ішіндегі немесе одан тысқары жерлерде басқалардың бағалауын қамтуы мүмкін. Әр түрлі дереккөздерді қосу кез-келген тәжірибеде бағалаудың дәлдігін, сенімділігі мен негізділігін арттырады ма деген сұраққа нақты жауап жоқ болса да, тек бір емес, бірнеше дереккөздерді қосу негізіндегі негізгі болжам әлі күнге дейін өз күшін жойған жоқ⁹⁹. Әр түрлі ақпарат көздерінен алынған бағалаулар бағаланатын адамдар үшін маңызды және пайдалы ақпаратты қамтиды, мұндай ақпарат мемлекеттік қызметшілердің болашақ дамуы, біліктілігін арттыру және мансаптық жоспарлау үшін негіз болады.

⁹⁸Levy, P.E. and Williams, J.R., 2004. The social context of performance appraisal: A review and framework for the future // Journal of management, 30(6), pp.881-905.

⁹⁹Murphy, K.R., Cleveland, J.N. and Mohler, C.J., 2001. Reliability, validity, and meaningfulness of multisource ratings // Handbook of multisource feedback, pp.130-148.

Тиімділікті бағалаудың жиі қолданылатын көзі бұрынғыдай бағыныштыларға баға беретін тікелей басшысы болып табылады (28/30 немесе 93%). Бұл басшыда бағыныштылардың мінез-құлқы мен қызметі туралы ақпарат болуы керек және ұйымдастырушылық мақсаттарға жету үшін жауап береді деген қарапайым шындыққа негізделген табиғи болжам. Алайда көптеген елдер осы дәстүрлі әдісті басқа ақпарат көздерімен біріктіре бастады¹⁰⁰.

Өзін-өзі бағалау мемлекеттік қызметшілердің өз жұмысын қалай жасау керектігі туралы түсінігі бар деген пікірге негізделген және сондықтан құнды ақпарат бере алады.

Бұл қажетті ақпаратты алуға оңай және бірнеше артықшылығы бар деп саналады: а) мемлекеттік қызметшілердің бағалау процесін оң қабылдауына ықпал ету; б) осы процеске қатысу (әсіресе кері байланыс пен араласумен ұштасқанда); в) күтуді, талаптарды және түзетулерді нақтылау әдісі. Осылайша, өзін-өзі бағалау жүйе мен контексттік факторлар туралы құнды ақпарат бере алады.

Алқалы бағалау (командалық бағалау деп те аталады) кейде басқа ақпарат көздерінен жоғары болып саналады, себебі олар бірнеше бағалаушылардың орташа есебінен алынған жинақталған нәтижелердің қосалқы нәтижесі ретінде қарастырылады. Ақпараттық құндылық тұрғысынан әріптестер тиімділікті бағалау үшін көбінесе басшыларға қарағанда жақсы болады, өйткені олар өнімділікке әсер ететін факторларды, әсіресе топтық жұмыс жағдайында жақсы түсіне алады. Әдетте командалық бағалау 360- градусқа кері болып табылады.

Тиімділікті бағалаудың кеңірек нұсқасы көп дереккөзді (360 -градустық) және 180- градустық деп аталады, олар басқа тәсілдерге қарағанда көбірек мәліметтер береді. Бірінші әдіс тиімділік туралы ақпаратты бес ақпарат арнасынан алады: басшылар, әріптестер, бағыныштылар, өзі және «тұтынушылар». Барлығы да әкімшілік жағынан күрделі және көп уақытты қажет етеді.

360-градустық құрал, әдетте, сыйақы төлеу немесе мансаптық жоғарылату туралы әкімшілік шешімдер қабылдау үшін емес, жоғары мемлекеттік қызмет менеджерлерін дамыту үшін қолданылады.

Мемлекеттік қызметшілер ерікті негізде өз басшыларының қызметіне құпия пікір білдіруге мүмкіндігі болған кезде 180 – градустық бағалауда мемлекеттік қызметшілерге басшылардың қызметін бағалауға мүмкіндік береді.

Мемлекеттік қызметшіні бағалауды жүзеге асыруға болатын әдістер бар:

- а) тікелей басшы;
- б) тікелей басшы және мекемеде жетекші қызмет атқаратын адам;
- в) мекеменің персоналды басқару бөлімінің тікелей басшысы мен өкілі және / немесе
- д) бағалау комиссиясы.¹⁰¹

¹⁰⁰Staroňová K. Performance Appraisal in the EU Member States and the European Commission // 2017, Government Office of Slovakia

¹⁰¹Civil Servant's Evaluation System: Member States of the European Union and Georgia. - Georgian Young Lawyers' Association. – 2011

Мемлекеттік қызметшіні бағалаудың екі түрі бар: тұрақты және арнайы. Тұрақты бағалау заңнамада белгіленген мерзімде жүзеге асырылады және барлық мемлекеттік қызметшілерге қолданылады. Ал арнайы бағалау заңмен анықталған жағдайларда жүргізілуі мүмкін және қажет болған жағдайда нақты мемлекеттік қызметшіге қатысты қолданыла алады. Озық тәжірибені тереңірек түсіну үшін алдыңғы қатарлы елдердің тәжірибесі зерттелді.

Ұлыбритания:

A capabilities plan for the Civil Service (the "Capabilities Plan") Ұлыбританияның мемлекеттік қызметті дамытудың төрт басым бағытын айқындайды: өзгерістерді басқару және басқару, қаржылық Дағдылар мен мінез-құлық, қызметтерді қайта жобалау және оларды цифрлық нысанда ұсыну, табысты жобалар мен бағдарламаларды іске асыру.¹⁰² Тиісінше, мемлекеттік қызметтің архитектурасы қажетті ұйымдастырушылық мәдениетті қалыптастыру үшін құрылған. Мемлекеттік қызметшілер қызметінің тиімділігін арттыру үшін оларды үздіксіз оқыту жүйесі құзыреттердің тиісті деңгейін дамытуға бағдарланған. Мемлекеттік қызметшілердің бес жылдық жоспарлары Competency Framework негізінде жасалады. Құзыреттер шеңбері нақты лауазым үшін қажетті дағдылар деңгейін, мансаптық өсу және адами ресурстарды жоспарлау үшін дағдыларды дамыту қажеттілігін анықтауға, аттестаттауға дайындық кезінде деңгейді бағалауға және персоналды дұрыс іріктеуді жүзеге асыруға мүмкіндік береді.

Модель үш салаға топтастырылған 10 құзыреттен тұрады: бағытты анықтау, адамдарды тарту және тиімділік. 2019 жылдың басынан бастап Британдық Мемлекеттік қызмет success Profiles қызметкерлерді іріктеу жүйесіне көшті. Әрбір құзыреттілік үшін практикада нені білдіретіні сипатталады және барлық деңгейлерде тиімді және тиімсіз мінез-құлық индикаторлары келтіріледі. Мінез-құлық индикаторлары міндетті түрде толық болмауы керек, бірақ мемлекеттік қызметтегі адамдардан не күтілетіні туралы нақты және дәйекті түсінік береді.

Ұлыбританияның мемлекеттік қызметшілердің өнімділігін бағалау тиімді өнімділікті басқаруға бағытталған, бұл сапалы қызмет көрсетуге баса назар аудара отырып, жоғары өнімділік мәдениетін құру үшін өте маңызды. Ол жеке дамуға негізделген мұқият жеке жоспарлау мен өнімділікті бағалауды қамтиды. Өнімділікті дұрыс басқару жетекшілерге мүмкіндік береді:

- жеке іс-әрекеттер мен дамуды стратегиялық бизнес-басымдықтарды іске асыруға нақты және дәйекті шоғырландыру;
- адамдарды қолдан келгеннің бәрін жасауға ынталандыру;
- сабақтастықты, мансаптық және жеке дамуды жоспарлауды басқару;
- жеке үлес пен жетістіктерді ескеретін сыйақы туралы негізделген шешімдер қабылдау.

¹⁰²The Civil Service Reform Plan // https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/305148/Civil-Service-Reform-Plan-final.pdf

Тиімділікті басқару көшбасшылар мен олардың командасы басқалармен бірге қалай жұмыс істейтіндігінің негізі болып табылады. Бұл негізгі бизнес-процесс, ол сәттіліктің көрінісі және оны қалай қамтамасыз етуге және қолдауға болатындығы туралы жалпы түсінік қалыптастыруды қамтиды.¹⁰³ Қызметкер мен оның тікелей жетекшісі арасындағы ашық, адал және жиі диалог өте маңызды. Әркім күтулер мен талап етілетін нәтижелерді, сондай-ақ олардың қалай бағаланатынын және марапатталатынын нақты білуі керек.

Өнімділікті бағалау құралдары іс-шаралар жоспарын жасау кезінде қолданылатын негізгі көрсеткіштер мен ақпарат көздеріне негізделген. Сондай-ақ, жеке жағдайларға сәйкес келетін ақпарат көздерін таңдауға ерекше назар аударылады. Сонымен бірге нақты қызмет түрлерін де, жалпы мінез-құлықты да өлшеу мүмкіндіктері қарастырылады. Мұндай құралдар: 360 градус кері байланыс құралы, теріс және оң пікірлерді, оқыту мен дамудың нәтижелерін, департаменттер/аймақтар деңгейінде қабылданған шаралар мен іске асырылған мақсаттарды, арнайы ведомстволық/жергілікті ақпарат пен мәдени аудитті қоса алғанда, адамдардың сауалнама нәтижелерін талдау болуы мүмкін.

Өнімділік ресми түрде жылдың ортасында және соңында бағаланады және ресми емес және жыл бойы тұрақты өнімділік шолулары арқылы бағаланады. Тиімділікті талдау үздіксіз процестің бөлігі болып табылады және қызметкердің мақсаттарының дұрыс бағытын, оның жұмысын және дамудың кез-келген қысқа мерзімді немесе ұзақ мерзімді қажеттіліктерін анықтауға мүмкіндік береді. Мақсаттар жүйелі түрде және тоқсанына кемінде бір рет қайта қаралады.

Тиімділікті бағалау аясында менеджерлер қызметкердің қалай дамып жатқанын және құзыреттілік аясында көрсетілген мінез-құлық стандарттарын көрсету дәрежесін ескеруі керек.

Ұлыбританияда пандемия реформаның «керемет катализаторы» ретінде қызмет етті және мемлекеттік сектордың жедел реакциясы қаншалықты өзгеріске ұшырауға болатынын көрсетті». Үкімет тиімді жауап беру үшін ұйымдарға стратегияларды, бюджеттер мен қызметтерді өзгерту арқылы «бағытын тез өзгерте алу» үшін «дұрыс көшбасшылық, мәдениет, басқару және процестер» қажет екенін түсінді. Мемлекеттік органдар алдында үш түрлі міндет тұр: үздіксіз бейімделу ойлау жүйесін енгізу; мемлекеттік органдардың жоспарлау, ойлау және жұмыс істеу мәдениетін қайта түзету; «икемділік құрылымын» құру - сенімділік мәдениетінен адамдар өзгерістерді қабылдайтын мәдениетке көшу.¹⁰⁴

АҚШ:

¹⁰³Performance Management Arrangements for the Senior Civil Service (April 2020) // https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/888431/SCS-PM-Guidance-2020-Final.pdf

¹⁰⁴Civil service transformers: adapting to a changing world // <https://www.globalgovernmentforum.com/civil-service-transformers-adapting-to-a-changing-world/>

АҚШ-тағы Мемлекеттік қызметшілердің құзыреттілігі мен өнімділігін басқаруды ұйымдастырушылық қолдауды Office of Personnel Management жүзеге асырады. Кәсіби даму көшбасшылықты және Executive Core Qualifications жетілдіруге бағытталған. Федералдық жүйе біз басшылық ететін институт отын шығынын анықтау жоғары деңгейдегі мемлекеттік қызметшілерге ұйымдар қызметінің электрондық тиімділігін арттыруға көмектеседі. Leadership for a Democratic Society сияқты, сондай-ақ белгілі бір ведомстволарға арналған мамандандырылған және ведомствоаралық бағдарламалар бар. Кадр қызметі басқармасы басшылардың негізгі біліктіліктерінің бес жинағын және көшбасшылықтың тиісті құзыреттерін әзірледі. қызмет көрсету барысында әлеуетті көшбасшыларды анықтауға, жеке даму жоспарларын жасауға және қызмет көрсету үшін оқу бағдарламаларын жасауға мүмкіндік береді.

Жоғары басшылар қызметінің барлық мүшелеріне (ЖҚБ тиімділігі) жеке даму жоспары (Individual Development Plan) нақты белгіленген мақсаттармен жеке даму жоспарына ие болу ұсынылады: қысқа мерзімді – кәсіби және басқарушылық дағдыларды игеруге бағытталған, ал ұзақ мерзімді – олардың шығармашылық әлеуетін дамытуға байланысты.

Жоспарлау және басқару объектісі ретінде АҚШ-тағы қызметкердің мансабы кадрлардың тұрақтылығына, жаңа жұмысшылардың бейімделуіне, жаңа кәсіптерді игеруге және біліктілігін арттыруға айтарлықтай әсер етеді.

АҚШ-та қызметкерлердің іскерлік мансабын жоспарлаудың түрлі бағдарламалары әзірленіп, қолданылады. АҚШ үшін іскерлік мансап үлгісі ерекше болып келеді, яғни жұмысты әр бес жыл сайын өзгерту алдын ала жоспарланған, тіпті экономикалық цикл тұрғысынан да, гүлденген кезеңде де, бұл өзгерістер көбінесе басқа қалаға көшумен, тұрғын үйдің өзгеруімен байланысты болады.

Басшылық қызметкердің басқа жерге ауысуын оның іскерлік мансабын дамытудың табиғи нұсқасы ретінде қарастырады. Мұндай әдіс диверсификацияланған деп аталады. Бір жағынан басшылар өздерінен кеткен қызметкерлердің басқа жерлерде жетістікке жеткеніне қуанады. Екінші жағынан ұзақ жұмыс жаңа жұмыс алуға ең жақсы ұсыныс пен кепіл бола алады.

Адами ресурстарды дамыту бойынша сарапшылар сырттан қалыптасқан басшыларды шақырудың орнына ұзақ уақыт бойы болашақ басқарушыларды дайындау маңызды деген қорытындыға келді, және бұл ұзақ мерзімді перспективада қарағанда ұйымның дамуы үшін маңызды шарттарының бірі болып табылады.

АҚШ-та басшылардың тар шеңберлі мамандануына назар аударылады. Мамандар, әдетте, тар Білім саласындағы кәсіпқойлар болып табылады, сондықтан оларды басқару иерархиясы бойынша жылжыту тек тігінен жүреді. Бұл басқару деңгейлері бойынша жоғарылату мүмкіндіктерін шектейді, бұл басқарушы кадрлардың ауысуын, олардың бір жерден екінші жерге ауысуын анықтайды.

Ұйымдардағы персоналдың іскерлік мансабын жоспарлау және басқару тәжірибесі қызметкерлердің іскерлік мансабын басқаруды әртүрлі мерзімге жоспарлауға болатындығын көрсетеді.

Жоспарлау көкжиегіне, яғни орындалған тапсырма/жобаның мерзіміне байланысты жедел (бір айға дейін), қысқа мерзімді (бір айдан бір жылға дейін), орташа мерзімді (бір жылдан бес жылға дейін), ұзақ мерзімді (бес жылдан 15-20 жылға дейін) және ұзақ мерзімді (15-20 жылдан астам) болжамдар бөлінеді.

Стратегиялық жоспарлау көкжиегі аймақтың сыртқы ортасының динамикасына, адами капиталды жинақтау және пайдалану жүзеге асырылатын стратегиялық жағдайды өзгертетін ішкі факторлардың әрекеттеріне байланысты.

АҚШ Кодексінің 5-бөлімі 43-тарауы Жоғары басшылық қызметі (Senior Executive Service – SES) үшін жұмысын басқаруды, SES қызметін бағалау жүйесін құруды және жоғары басшылықтың қызметін бағалауды көздейді.

Мемлекеттік органдар үкіметтің жалпы қызметін жақсарту мақсатында жоғары буын басшыларының жеке және ұйымдық нәтижелері үшін жауапты тиімділікті басқару жүйелерін қалыптастырады:

- аға басшылар жұмысындағы ең жақсы нәтижелерді марапаттау;
- жұмыс жоспарларын 2010 жылғы Мемлекеттік қызмет пен нәтижелерін модернизациялау туралы заңында (GPRAMA) немесе басқа стратегиялық жоспарлау бастамаларында көзделген нәтижелеріне бағытталған мақсаттарымен сәйкестендіру;
- басшының жауапкершілігі мен бақылауы болып табылатын жеке ұйымдастырушылық мақсаттар мен үміттерді белгілеу және хабарлау;
- ұйымның мақсаттарына сәтті жетуі туралы есеп беру (табысқа әсер етуі мүмкін кез-келген факторларды қоса);
- ұйымның қызметін клиенттер мен қызметкерлер тұрғысынан тепе-теңдікті қамтамасыз ететін көрсеткіштерді және қажет болған жағдайда басқа перспективаларды қолдана отырып, жоғары басшылықтың жұмысын жүйелі бағалау;
- қызмет нәтижелерін еңбекке ақы төлеу, сыйақы төлеу, дамыту, ұстап қалу, жұмыстан шығару және басқа да кадрлық шешімдер қабылдау үшін негіз ретінде пайдалану.

Мемлекеттік органдар Office of Personnel Management (OPM) бекіткен ережелерге сәйкес тиімділікті басқару жүйесін әзірлейді.¹⁰⁵ Олар тиімділіктің 5 жиынтық деңгейінен тұруы керек:

- керемет деңгей;
- деңгейден толығымен асып кету;
- толығымен сәтті деңгей;
- минималды қанағаттанарлық деңгей;
- қанағаттанарлықсыз деңгей

¹⁰⁵Policy, Data, Oversight. Performance Management // <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/>

Басшы мемлекеттік органның стратегиялық жоспарлау бастамаларының аясында тиімділік мақсаттары мен болжамдарына сәйкестендіру элементтері мен талаптарын белгілейді. Басшы жеке және ұйымдық тиімділікке, тұтынушылардың қанағаттануы мен қызметкерлердің болашағына негізделген қорытынды нәтижелерді ұсынады.

Бастапқы нәтижелерді Тиімділікті бағалау кеңесі (Performance Review Board) қарайды. Агенттік басшысы басшылықтың жылдық шоғырландырылған рейтингін анықтайды.

Агенттік басшысы Агенттіктің қызмет тиімділігін бағалау кеңесі ұсынған қорытындысының негізінде қызмет нәтижелерін марапаттайды. Жеке бонустың мөлшері базалық өтемақы мөлшерлемесінің 5-тен 20 пайызына дейін болуы керек. Нормативтік-құқықтық талаптарды ескере отырып, тағайындалатын марапаттардың саны мен мөлшері туралы шешім қабылдағанда мекемелер бюджеттік жоспарлауға сүйене алады. Жарғы агенттік сыйлықақының жалпы сомасын қаржы жылының соңына дейін жаңадан тағайындалған мемлекеттік қызметшілердің негізгі жалақысының жалпы сомасынан 10% -мен шектейді.

Үкімет мемлекеттік қызметшілер қызметінің тиімділігін арттыру үшін көп күш жұмсауда. Олар федералды сектордың жетекшілері мен супервайзерлерінің алдында тұрған ең үлкен проблемалардың бірі қызмет нәтижелеріне сәйкес келмейтін және агенттік мақсаттарға қол жеткізуге ықпал етпейтін қызметкерлерді басқару бойынша жедел шаралар қабылдау керек деп санайды. Менеджерлер мен басшылар жұмыс немесе мінез-құлық проблемаларын шешудің көптеген мүмкіндіктерін толық пайдалана алмауы мүмкін. Олар қызметкерлерге қатысты жұмыстан шеттетуге дейін шара қолдана алады.

Осы жұмысты дұрыс ұйымдастыру үшін ОРМ «Федералдық шенеуніктер үшін жұмыс проблемаларын немесе жұмысындағы тәртіп бұзушылықтарды басқару жөніндегі нұсқаулықты» қабылдады¹⁰⁶. Ол HR қызметтеріне, менеджерлер мен басшыларға қызметкерлердің жұмысын басқару және орынсыз жұмыс немесе орынсыз мінез-құлыққа байланысты мәселелерді шешу үшін пайдаланылатын әр түрлі құралдары ретінде кең шолу ұсынады. Мұнда басшылар мен қадағалаушы органдарға тәртіп бұзушылық немесе қызметтік мәселелермен күресу үшін әдетте қол жетімді құралдар көрсетілген.

Басшы қызметкерлердің жұмысты тиімсіз деңгейде атқаруына байланысты мәселелерді шешу үшін қолдана алатын екі ресми рәсім бар. Ең алдымен, басшы HR-мен жұмыс істеп, проблемаларды шешудің тиісті процедураларын және нақты, өлшенетін іс-шаралар жоспары болып табылатын Тиімділікті жақсарту жоспарына (Performance Improvement Plan – PIP) қосудың орындылығын анықтауы керек. Еңбек қатынастары бөлімінің қызметкерлері басшыны процесстің нақты нормативтік талаптарына бағыттайды, олар бірге

¹⁰⁶ Managing Federal Employees' Performance Issues or Misconduct // <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/employee-relations/reference-materials/managing-federal-employees-performance-issues-or-misconduct.pdf>

PIP ұзақтығын анықтайды, бұл атқаратын лауазымына және қызметкерлердің қызметін бағалау нәтижелеріне байланысты.

PIP келесі параметрлерді қамтиды:

- қызметкерлердің тиімсіздігінің маңызды элементі;
- қызметкерлердің тиімсіздігінің маңызды элементінің көрінуінің нақты мысалдары (міндетті емес, бірақ ұсынылады);
- талап етілетін тиімділіктің минималды қолайлы деңгейін анықтау;
- жұмыстың тиімділігіне әкелетін әрекеттерді анықтау;
- қызметкерді өзін-өзі дамытуға көмектесетін нақты құралдар мен қолдау;
- PIP ұзақтығы;
- тиімділікті қолайлы деңгейге дейін көтермеу салдары.

PIP енгізу кезеңінде басшы қызметкерге берілген тапсырмалар мен нұсқаулықтарды құжаттандыруы керек. Сонымен қатар, басшы қызметкерге көрсетілген көмекті құжаттап, оның тиімділік деңгейі көтеріліп жатқанын анықтау үшін оның жұмысына бақылау жасауы керек.

Егер PIP аяқталғаннан кейін қызметкердің жұмысы ойлаған деңгейге көтерілмесе, басшы HR-мен келісе отырып, қабылданатын шараларды анықтауы керек. Ол қызметкерді басқа лауазымға тағайындай алады, лауазымын төмендетеді немесе жұмыстан шығарады. Қызметтен босату немесе жұмыстан шығару туралы шешімдерді Merit Systems Protection Board кеңесіне шағымдануға болады.

Америкалық сарапшылардың пікірінше, әлемдік пандемия жалпы кесте мен лауазым класификациясы бойынша әдеттегі қадамдары икемді талантты басқаруға кедергі болатындығын анық көрсетті. 107 Мемлекеттік және жергілікті органдар әмбебап саясат жаңа ортаға сәйкес келмейді деп мойындады және негізгі жұмысшыларды ұстап қалу ерекше маңызды болып табылады. Икемділік - мемлекеттік операцияларды «қалыптыға» қайтарудың кілті. COVID-19-ға жұмсалатын шығындар мемлекеттің бюджетін сарқып тастағанымен, үкімет қазіргі кезде қызметкерлерді қолдау мен олардың жұмысын одан да өнімді ету үшін HR құралдарын пайдалануды күшейтуге назар аудару керек екенін мойындады.

Грузия:

Грузияның мемлекеттік қызметі, оның ішінде мемлекеттік қызметшілердің қызметін бағалау жүйесі, ел тәуелсіздік алғаннан кейін көптеген реформалардан өтті. 2015 жылдың 1 қарашасында «Мемлекеттік қызмет туралы» мүлдем жаңа заң қабылданды, оның негізгі ережелері 2017 жылдың 1 қаңтарында күшіне енді.

Осы реформаларға дейін Грузияның мемлекеттік қызмет саласындағы заңнамасы мемлекеттік қызметшілердің белгілі бір кезеңдегі қызметін бағалау және оның жұмысының сапасының деңгейін анықтау құралы болған мемлекеттік қызметшілерді аттестаттау (сертификаттау) ережелерін ғана

¹⁰⁷The Civil Service System is Another Pandemic Casualty. The need for a new work management paradigm has never been more obvious // <https://www.govexec.com/management/2020/04/civil-service-system-another-pandemic-casualty/164996/>

реттейтін. Нәтижелер қызметтің жаңа мақсаттарын және мансаптық жоғарылату үшін кәсіби құзыреттілікті дамыту ықтималдығын анықтауға мүмкіндік берді.

Аттестаттау лауазымға қойылатын талаптарды ескере отырып, мемлекеттік қызметшінің кәсіби шеберлігін, біліктілігі мен жеке қасиеттерін іске асыру дәрежесін бағалауға, сол арқылы мемлекеттік қызметшінің тиімділік деңгейін анықтауға бағытталды. Бағалау және тестілеу әдістері, нысандары арнайы қызметкердің жұмысының ерекшеліктерін ескере отырып, мемлекеттік мекеменің басшысымен бірге арнайы сертификаттау комиссиясымен белгіленді. Тестілеу және сұхбаттасу әдістері қолданылды. Аттестаттау нәтижелері бойынша келесі шешімдердің бірі қабылданды:

1) мемлекеттік қызметші атқаратын қызметіне сәйкес келеді және жоғары лауазымға көтерілуі мүмкін;

2) мемлекеттік қызметші атқаратын лауазымына сәйкес келеді;

3) мемлекеттік қызметші атқарып отырған лауазымына ішінара сәйкес келеді және арнайы дайындықты қажет етеді;

4) мемлекеттік қызметші атқаратын қызметіне сәйкес келмейді.¹⁰⁸

Жоғары нәтижелер бонустар төлеуге және сыйақы санатын арттыруға негіз бола алады.

Аттестаттау үш жылда бір рет қызметкерге, сондай-ақ, егер бұл лауазым конкурс ішінде болса, қызметкер лауазымға үміткер бола алады.

Алайда, аттестаттау мен мемлекеттік қызметшінің қызметін бағалаудың осы түрі сынға алынды. Бұл Грузияның мемлекеттік мекемелері мен ведомстволарында жұмыс тиімділігін бағалаудың стандартталған жүйесінің жоқтығын білдіреді. Аттестация, біріншіден, бұл мемлекеттік қызметшінің қызметіне тиісті баға берген жоқ. Екіншіден, егер бұл процесс адамның әрекетін мақсатты көрсеткіштермен өлшейтін болса, бағалау арасындағы үш жылдық кезең салыстырмалы стандарттар бойынша тым ұзақ болар еді. Үшіншіден, мемлекеттік органдар сертификаттауды байқау сияқты іс жүзінде, яғни емтихандар мен әңгімелесу арқылы жүргізді. Грузин жүйесіне нақты, әділ, ашық және қол жетімді қызметтік аттестациялау жүйесі қажет болды.

Жаңа заң сертификаттаудан бас тартып, бағалау жүйесін енгізді. Тиісінше, қызметкердің мансаптық өсуін қамтамасыз ету және біліктілігін арттыру қажеттіліктерін анықтау, ынталандыру және тиісті біліктілікті арттыру мақсатында мемлекеттік мекемелер Грузия Үкіметінің «Кәсіби қызметшілерді бағалау тәртібі туралы» қаулысына сәйкес жылына кемінде бір рет барлық дәрежедегі қызметкерлерді және олардың атқарған жұмыстарын бағалауға міндетті. Сондай-ақ, сынақ мерзімінен өткен қызметкерлер тоқсан сайынғы жұмыстардың нәтижелері бойынша бағаланады.

¹⁰⁸ Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл жағдайындағы мемлекеттік қызметшілердің қызметін бағалау: Өңірлік хаб елдерінің тәжірибесі. - Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы. Астана: 2014 ж. https://www.astanacivilservicehub.org/uploads/research_pdf/performance-appraisal-1.pdf

4.1 - кесте – Бағалау әдісі

Бағалау процедурасы	Төрт кезең: 1) жұмысты жоспарлау және мақсатты үйлестіру; 2) жұмыстың орындалуын бақылау; 3) жұмысты бағалау; 4) мемлекеттік қызметшінің жұмысындағы нәтижелердің көрінісі
Үш бағалау әдісі	өзін-өзі бағалау; сұхбат, тікелей басшының бағалауы; 360- градусық бағалау
Критерийлер	а) мақсатты келісіммен анықталған жеке мақсаттарға жету сапасы; б) орындалатын жұмыстың саны, сапасы және күрделілігі; в) мемлекеттік қызметшінің жеке / коммуникативті дағдылары

Бағалау нәтижелері мемлекеттік қызметшінің қызметінен, атап айтқанда, мансаптық өсу, ынталандыру және кәсіби даму қажеттіліктерінен көрінеді.

Мемлекеттік қызметші бағалау нәтижелері оған қатысты объективті немесе әділ емес деп санаса және / немесе бағалау процесінде оның құқықтары бұзылды деп санаса, бағалау нәтижелеріне шағымдануға құқылы.

Бағалау процесі қызметкердің тікелей басшысының қатысуымен жүзеге асырылады және төрт деңгейлі бағалау жүйесі қолданылады:

- орындалған жұмысқа өте жақсы баға - міндеттер мүмкіндігінше өте жақсы орындалды және / немесе күтілгеннен көп жұмыс жасалды;
- орындалған жұмысқа жақсы баға- міндеттер жақсы орындалды;
- орындалған жұмысқа қанағаттанарлық баға беру - міндеттер ішінара жақсы орындалды, жетілдіру қажет болды;
- орындалған жұмысқа қанағаттанарлықсыз баға беру - міндеттерді орындамау.

Қызметкер атқарған жұмыс жазбаша түрде де, сұхбаттасу арқылы да бағаланады. Қызметкердің орындалған жұмысты бағалаудан бас тартуы өрескел тәртіптік құқық бұзушылық болып саналады. Мемлекеттік орган CSB - ға (Мемлекеттік қызмет бюросы) қызметкерлердің атқарған жұмысы туралы бағалау есебін ұсынуға міндетті.

2018 жылы бағалауға жататын барлық мемлекеттік қызметшілер тиісті мемлекеттік органдар қабылдаған қызметкерлерді бағалау әдістемесі негізінде бағаланды. Бағалау нәтижелері туралы 2019 жылғы 31 қаңтардағы жағдай бойынша CSB -ға хабарланды. 2018 жыл ішінде 11455 мемлекеттік қызметші бағаланды. Олардың 5430-ы ең жақсы, 5850-і жақсы, 165-і қанағаттанарлық, 10-

ы қанағаттанарлықсыз деп бағаланды. Бағаланған шенеуніктердің 7433 қызметкеріне ақшалай сыйлықақы, 502 қызметкерге алғыс хаттар және 43 қызметкерге бағалы сыйлықтар берілді.

CSB мемлекеттік органдарда тиімділікті бағалаудың жүйелі жүзеге асырылуын қолдайды. Мемлекеттік қызметшілерді аттестаттау кезінде кері байланыс процесін жетілдіру мақсатында CSB және БҰҰДБ орталық мемлекеттік органдардың адами ресурстарын басқару бөлімдерін «келіссөздердің күрделі дағдыларына» оқытуды бастады.¹⁰⁹

Жапония:

Жапонияда іскерлік мансапты жоспарлау қызметкерлерді өмір бойы жалдауға бағытталған, бұл қызметкерлердің барлық қозғалыстары (қызмет салаларының өзгеруі, көлденең және тік қозғалыстар) бір ұйымда болатындығын білдіреді.

Көбінесе Жапонияда бос орындардың пайда болуымен алдымен лауазымға орналасуға ішкі конкурс жарияланады (өз қызметкерлерінің арасында) және теріс нәтижелер болған жағдайда ғана сырттан мамандар конкурсқа қатысуға шақырылады. Бұл ұжымдағы моральдық ахуалды жақсартады, өз ұйымына деген сенімді нығайтады. Резервпен жұмыс істеуге көп көңіл бөлінеді. Орын ауыстыру матрицалары деп аталатындар бар, онда әр басшының қазіргі жағдайы, оның ықтимал орын ауыстырулары және осындай лауазымға орналасуға дайындық дәрежесі көрсетіледі (бірден орналасуға дайын, бір жылдан кейін дайын болады, екі жылдан кейін дайын болады, бірақ бұл үшін осындай салаларда біліктілікті арттыру қажет және т.б.).

Жапондықтар көшбасшы қандай-да бір функция үшін емес, кез-келген қызмет саласындағы мәселелерді шеше алатын маман болуы керек деген пікірге берік. Қызметтік баспалдаққа көтеріле отырып, адам бір кезеңде 3 жылдан астам уақыт қалмай, ұйымға әр түрлі жағынан қарау мүмкіндігіне ие болуы керек.

Шетелдік тәжірибеге жүргізілген талдау көптеген елдерде, мысалы, Ұлыбритания мен Грузияда, құзыреттілік кластерлері, сондай-ақ негізгі біліктілік модельдері қызметкерлердің тиімділігі мен өнімділігін бағалау үшін негіз болатындығын көрсетеді.

Олар жалпы сипаттағы білімнің жетіспеушілігін (мысалы, ауызша және жазбаша коммуникациялар, тұлғааралық қарым-қатынас дағдылары) немесе мемлекеттік қызметшінің негізгі қызметімен сабақтас салаларда құзыреттердің жетіспеушілігін (мысалы, қаржылық емес сала мамандары үшін қаржылық менеджмент саласындағы біліктілікті арттыру) толтыруға мүмкіндік береді.

Сонымен қатар, олар мемлекеттік қызметшінің лауазымдық міндеттеріне тікелей байланысты нақты мамандандырылған білім алуға мүмкіндік береді (мысалы, федералды деңгейде бюджет процесінде біліктілікті арттыру). Мұндай тәсіл әртүрлі базалық білімі бар мемлекеттік қызметшілерге қажетті дағдылар мен білім алуға және өз міндеттерін неғұрлым тиімді орындауға мүмкіндік береді.

¹⁰⁹LEPL Civil Service Bureau Activity Report 2019// The Civil Service Bureau, Georgia

4.3 Зерттеу әдістері

Зерттеу барысында жүйелік, логикалық және салыстырмалы талдау әдістері, SWOT талдау, сұхбаттаса отырып сараптамалық бағалау әдісі қолданылды.

"Б" корпусы мемлекеттік әкімшілік қызметшілері қызметінің тиімділігін бағалау жүйесінің жай-күйін талдау.

Мемлекеттік қызметшілер қызметінің тиімділігін бағалау ұйымның және қызметкердің өзінің жұмыс істеу процесін жетілдірудің түйінді факторы болып табылады.

Мемлекеттік қызметші мемлекеттік қызметтің негізгі ресурстық элементі бола отырып, мемлекеттік органдардың ресурстық әлеуетінің жұмыс істеу және тиімді пайдалану процесін байланыстыратын динамикалық жүйені білдіреді.

Мемлекеттік қызметшілер қызметінің тиімділігін бағалау «Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы» 2015 жылғы 23 қарашадағы № 416-V Қазақстан Республикасы Заңының 33-бабына негізделеді.

Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері агенттігі «мемлекеттік әкімшілік қызметшілердің қызметін бағалаудың кейбір мәселелері туралы» 2018 жылғы 16 қаңтардағы № 13 бұйрыққа сәйкес "Б" корпусы «мемлекеттік әкімшілік қызметшілерінің қызметін бағалаудың үлгілік әдістемесі» бекітті.

"Б" корпусының лауазымының қызметшілерінің тәуелділігін зерделеу жүргізілетін жеке бағалауды әзірлеу бағытын бағалау қағидаларына енгізілген жаңалық болып табылады:

1) Нормативтік қол жеткізуді бағалауды дамыту индикаторлардың нысаналы жұмыс істеуінің түйінді дамуының негізі (ТНИ шоты);

2) "Б" корпусын дамыту қызметшілерінің тәжірибесін құзыреттер арқылы басқарушылық бағалау.

«Түйінді мақсатты индикаторларға (ТНИ) қол жеткізу» бағалаудың бірінші бағытын талдау.

Мемлекеттік қызметшілерге бағалау жүргізу шарттарының бірі индикаторлардың болуы болып табылады. Индикаторлар-бұл жетістіктерді өлшеу құралы ретінде қызмет ететін және жұмыс нәтижесінде болатын өзгерістерді көрсететін көрсеткіштер. Индикаторлар мақсаттың қаншалықты орындалғаны туралы сұраққа жауап беруге мүмкіндік береді, яғни нақты нәтижелерді жоспарланған нәтижелермен салыстырады.

Индикаторларды сипаттаудың жалпы ережелері бар, олар мыналарды қамтиды:

- Қысқаша атауы және анықтамасы (осы индикатор дегеніміз не деген сұраққа нақты және біржақты жауап).

- Дәл осы индикатор нені өлшейтінін сипаттау. Егер анықтама пайдаланушылар үшін жеткілікті ақпарат бермесе, қажет болуы мүмкін.

- Өлшеу әдістемесінің қысқаша сипаттамасы (индикатордың мәнін қалай анықтау туралы сұраққа жауап). Егер мемлекеттік қызметкерлер

ұсынылған техниканы немесе құралды қолдана отырып, өз бетінше өлшеулер жүргізсе, қажет болуы мүмкін.

Индикаторды сипаттау кезінде мыналарды көрсету керек:

- тұжырымдау;
- өлшем бірлігі;
- бастапқы мәні және өсуі не азаюы немесе нысаналы мәні;
- ақпарат жинау әдісі;
- верификация құралы / деректер қайда сақталады;
- өлшеу мерзімділігі (мониторинг жүргізу кезінде);
- индикатор бойынша ақпарат жинауға жауапты тұлға.

Индикаторларды деңгейлер бойынша бөлген жөн:

- мақсат деңгейі – әсер ету көрсеткіштері;
- міндеттер деңгейі – әлеуметтік нәтиже индикаторлары;
- іс-шаралар деңгейі - тікелей нәтижелер индикаторлары.

Индикаторлар қажет:

- жобаны орындаушыларға, жоспарланған нәтижеге қол жеткізетіндігін түсіну үшін;

- ұйым басшыларына, қызметкерлердің сәтті жұмыс істеп жатқанын түсіну;

- қаражатты тиімді пайдалануға сенімді болу үшін жұртшылыққа;

Сонымен бірге, ТНИ-ді мемлекеттік қызметшінің тікелей басшысы айқындайды. Тікелей көшбасшы бағыныштының құзыреттерін сипаттау мен өлшеу әдістемесінде қаншалықты құзыретті?

Түйінді нысаналы индикаторларға қол жеткізу мемлекеттік органның стратегиялық жоспарын іске асырумен не "Б" корпусы қызметшісі қызметінің ерекшелігіне қарай байланысты.

Мұндай жағдайда стратегиялық жоспарлау органның қызметінен нақты қызметшінің мақсаттарына дейінгі мақсаттардың декомпозициясын ескере отырып, тігінен жүзеге асырылуы керек. Мемлекеттік орган мақсаттарының декомпозициясы нақты мемлекеттік қызметші үшін тиімділік көрсеткіштерінің жүйесін қалыптастыруына негіз болады.

Бұл ретте мұндай жоспарлауға әртүрлі қоғамдық институттарды тарту орынды, өйткені түпкі нәтижесінде мемлекеттік қызметшілер қызметінің мақсаты, оның ішінде аталған субъектілермен бірлесіп бағдарламаларды, жобаларды, іс-шаралар мен бастамаларды іске асыруға бағытталған іс-шаралардың кең спектрін іске асыру жатыр.

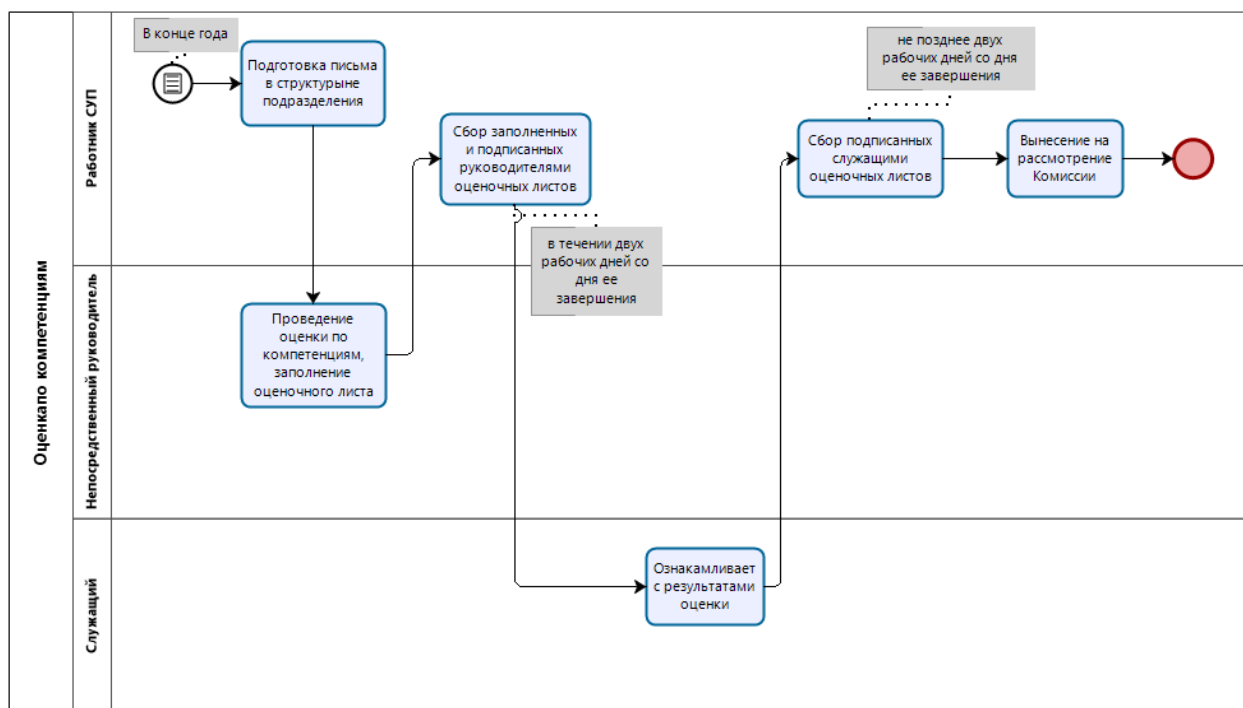
Сараптамалық сауалнаманың нәтижелері көрсеткендей, мемлекеттік қызметшілер жеке жұмыс жоспарын жасау кезінде ТНИ-ді анықтайды, мемлекеттік органның стратегиялық мақсаттарына, басқарма мен департаменттің алдында тұрған міндеттерге өз бетінше сүйенеді және оларды басшылықпен келіседі. Алайда, сарапшылар кейбір жағдайларда мемлекеттік қызметшілердің ЖЖЖ әзірлеу процесіне қатысуы формальды түрде, басшылардың өздері негізгі мақсатты көрсеткіштерді анықтайтынын атап өтті. Жеке жұмыс жоспарларын талдау көрсеткендей, ТНИ көбінесе

қызметкерлердің функционалдық міндеттерін көрсетеді. Көбінесе мемлекеттік қызметшілер бес ТНИ-ді анықтау үшін нақты қол жеткізуге болатын нәрсеге бағдарланады, тиісінше қол жеткізілмеген индикаторлар жазылмайды.

«Құзыреттерді бағалаудың» екінші бағытын талдау»

Үлгілік әдістемеге сәйкес құзыреттерді бағалауды тікелей басшы жүзеге асырады. Қызметшінің құзыретінің даму деңгейі бағаланатын кезең ішінде қызметшінің қызметінде көрінетін мінез-құлық индикаторларының санымен айқындалады.

Мемлекеттік әкімшілік қызметшілердің құзыреттері бойынша бағалау жүргізу процесінің қолданыстағы моделі Сурет 4.2 -де көрсетілген.



Құзіреттер бойынша бағалау

Қызметкер

Тікелей басшы

ПБҚ қызметкері

Жыл соңында

Құрылымдық бөлімшелерге хат дайындау

Құзіреттік бойынша бағалау жүргізу, бағалау парағын толтыру

Басшының толтырып, қол қойған бағалау парағын жинау

Аяқталғаннан кейінгі екі жұмыс күн ішінде

Бағалау нәтижелерімен танысу

Аяқталғаннан кейінгі екі жұмыс күн ішінде кешіктірілмей

Қызметкерлердің қолы қойылған бағалау парағын жинау

Комиссияның қарауына жіберу

Ескерту: авторлармен құрастырылған

Сурет 4.2 – Мемлекеттік әкімшілік қызметшілердің құзыреттері бойынша бағалау жүргізу процесінің қолданыстағы моделі

Сурет 4.2-ден көрініп отырғандай, мемлекеттік әкімшілік қызметшілердің құзыреттерін бағалауды жүргізу процесіне бастамашылық ету персоналды басқару қызметінде жүреді.

Құзыреттерді бағалауды қызметшінің тікелей басшысы тиісті бағалау парағын толтыру арқылы жүзеге асырады

Дегенмен, жүргізіліп жатқан әкімшілік реформаларға қарамастан, қазіргі жүйе дәстүрлі бюрократиялық нұсқауларға емес, нәтижеге назар аудару тұрғысынан жетілдіруді талап етеді.¹¹⁰

Сараптамалық сауалнама нәтижелері көрсеткендей, нақты мемлекеттік қызметшінің құзыретін бағалау кезінде мінез-құлық индикаторларына сәйкестікті анықтайтын нақты құралдар жоқ. Бұл негізінен басшы мен кадр қызметі тарапынан талдау және бақылау арқылы анықталады. Кейбір сарапшылар мінез-құлық индикаторларының сәйкестігі тестілеу және сауалнама жүргізу арқылы анықталатынын атап өтті.

Сонымен қатар, сарапшылар құзыреттерді бағалау әдістемесі мемлекеттік қызметші қызметінің деңгейіне байланысты ерекшеленуі тиіс екенін атап өтті. Басшыларды бағалауға көшбасшылық, өзгерістерді басқару, кадрларды Стратегиялық жоспарлау, жобаларды басқару, инновациялық құзыреттер, стратегиялық және сыни ойлау, кәсіпқойлық, көмек көрсете білу, шешендік, сторителлинг, күйзеліске төзімділік, әріптестерді ести білу, мемлекеттік органның даму стратегиясын, коммуникацияларды әзірлеу және т. б. сияқты құзыреттерді қосу қажет.

Сарапшылардың пікірінше, жоғары буын үшін кем дегенде ағылшын тілін білу, танымал тестілеу жүйелерімен расталған, халықаралық кәсіби сертификаттау бойынша біліктілікті арттыру, кәсібилік (реттеу саласын жақсы түсіну), басқару дағдыларын бағалау, мемлекеттік тілді білу, жобалық менеджмент, өзін-өзі дамыту, сеніп тапсырылған бөлімшелердің қызметін дұрыс бөлу және үйлестіру, құжаттарды жасау деңгейі, жұмысты оңтайландыру міндетті болуы керек. Жалпы алғанда, бөлімнің, басқарудың немесе басқа бөлімшенің тиімділігі көбінесе менеджердің қызметті ұйымдастырудағы құзыреттілігі мен қабілетіне байланысты. Жоғары буын үшін маңызды шешімдер қабылдау қабілеті, икемділік, дипломатия, сондай-ақ бағдарламалық қамтамасыз ету талаптары сияқты және И. Адизесу – әкімші, интегратор, жаңашыл бойынша индикаторларды қосу ұсынылады.

Атап айтқанда: математикалық және логикалық есептерді шеше білу, сондай-ақ бейнелі және кеңістіктік ойлауды тексеруге және дамытуға бағытталған міндеттер, басқаша айтқанда орта буын үшін зияткерлік даму критерийлері болуы тиіс; халықаралық сертификаттау; кәсібилік, жауапкершілік, еңбекке ынталандыру, табыс туралы декларацияны тапсыру; бастамашылық және белсенділік; мемлекеттік тілді білу, шешімдер қабылдау, жеделділік, өзін-өзі дамыту; мемлекеттік қызметші лауазымына кандидаттың

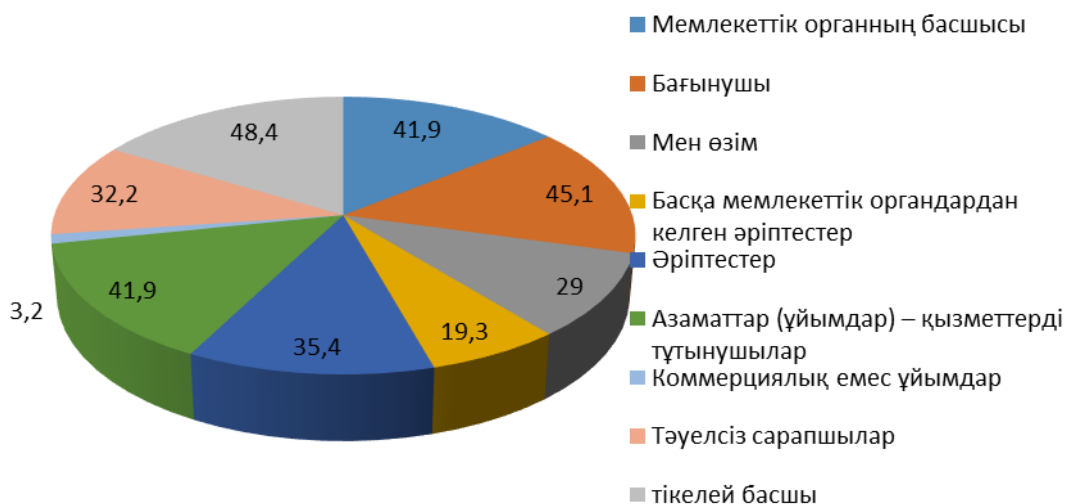
¹¹⁰Kuralay K. SADYKOVA, Alma E. KULZHAMBEOVA, Timur T. ABILMAZHINOV. Approaches to Effective Use of Human Resources in Public Service // Journal of Advanced Research in Law and Economics. – Summer 2017. – Volume VIII, Issue 4(26). – 1386-1393 p.

қабілеті мен нақты білімі, оның хабардарлығы, тәжірибесі, ойластырылған шешімдер қабылдау қабілеті, стандартты емес ойлау, проблемаларды талдау, оларды шешудің оңтайлы жолдарын табу қабілеті; орындаушылық, шешім қабылдау; бастама, аналитика; жауапкершілік деңгейі және бастамашылдық; сыни ойлау; практикалық әсерді бағалаумен расталатын жобаларды басқару қабілеті, сондай-ақ АТ-ны түсіну, өзгерістерді басқару, креативті ойлау; жұмыс тәжірибесінің, тайм-менеджмент дағдыларының болуы; командада жұмыс істей білу; жауапкершілік, орындау; жүзеге асырылатын қызметке байланысты барлық құзыреттерді дамыту қажет; жалпы қабылданғандардан басқа Орындаушылық, жаңашылдық және мүмкін тәлімгерлік; ынтымақтастық, басқа салалармен өзара іс-қимыл, шешендік; өзара алмастырушылық; белсенділік, хабардарлық; жобаларды басқару, көшбасшылық, талдамалық және ұйымдастырушылық қабілеттер, қисындылық, үлкен деректермен, графиктермен, кестелермен, мәтінмен және т. б. жұмыс істей білу.

Орындаушылар үшін ынтымақтастық пен коммуникацияны, орындаушылық тәртіпті, этикалық нормалар мен мінез-құлық мәдениетін меңгеруді, білімге ұмтылуды, жедел орындаушылықты және т. б. қосу ұсынылады, атап айтқанда: БТҚ сәйкес базалық және саралау құзыреттері; мемлекеттік тілді жоғары деңгейде меңгеру; ұлттық кәсіби сертификаттау; кәсіби дайындық; білімге ұмтылу және soft skills; халықтың қанағаттану деңгейі; жұмысты лауазымдық міндеттеріне сәйкес орындау, мониторинг және бағалау және орталық орган, стратегиялық жоспарлар мен бағдарламаларды сақтау және тексеру; жеделділік, өзін-өзі дамыту; мінез-құлық этикасы мен мәдениетін меңгеру, Мемлекеттік қызметке бейілділік, арнайы білім, мамандандырылған сертификаттың болуы, орындаушылық; бастама; орындаушылық тәртіп, НҚА пайдалана білу; тез үйрену қабілеті; командада жұмыс істеу; креативті ойлау; жедел орындаушылық, ынтымақтастық және коммуникация; жауапкершілік; талдау, сараптама жасау, ынтымақтастық жазу дағдылары; функционалдық міндеттерді тиісінше орындау үшін жауапкершілік; тұтынушыға бағдарлану, графиктермен, кестелермен, мәтінмен және т.б. жұмыс істей білу; тапсырмалардың орындалу мерзімдері мен құрамы, атап айтқанда оны талдау.

Сарапшылар, ең алдымен, тікелей басшыны (48,4%), бағыныштыларды (45,1%), мемлекеттік органның басшысын (41,9%), қызметтерді тұтынушыларды (41,9%) жұмыстың ағымдағы нәтижелері мен сапасын дәл бағалай алатын тұлғалар деп атады. Одан әрі әріптестер (35,4%), тәуелсіз сарапшылар (32,2%), мен өзім (29%).

Бағалау субъектілері мәселесі бойынша сарапшылардың пікірі Сурет 4.3-те көрсетілген.

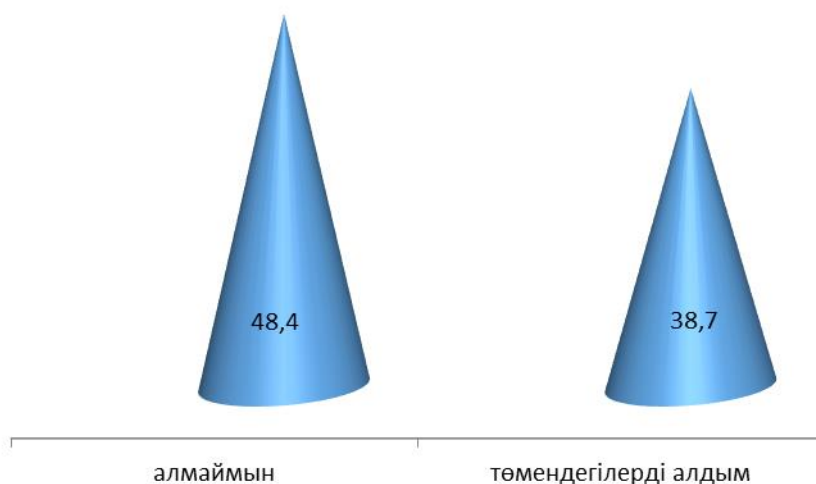


Ескерту: авторлармен құрастырылған

Сурет 4.3– Сарапшының жұмысын бағалау субъектілерінің рейтингі

Сонымен қатар, сарапшылар бағалау әдістемесі формальды емес, нақты және тиімді болуы керек, мерзімді толтырылатын ЖДБ мен ТНИ ресми болып табылады, оларға ештеңе тәуелді емес, олардың әсері байқалмайды. Кейде кадрлық қызметтер оларды жоғалтады және оларды қалпына келтіру ешқандай ерекше күш-жігерді қажет етпейді, олар ретроактивті түрде толтырылады, бұл ешқандай нәтижеге әкелмейді. Бағалау нәтижелері бойынша ынталандыру құралын ынталандыру немесе жазалау түрінде қолдану қажет.

Бұл ретте, түйінді нысаналы индикаторларға қол жеткізу бойынша басшы жүргізетін тоқсан сайынғы мониторинг қорытындылары бойынша мемлекеттік қызметшілер қандай да бір ұсынымдар алмайтыны белгілі болды. Тәжірибе көрсеткендей, кейбір мемлекеттік органдарда бұл мониторинг жүргізілмеуі де, тіркелмеуі де мүмкін, өйткені оны жүргізудің нақты белгіленген тетігі мен есептілік нысаны жоқ. Мемлекеттік қызметшілер жарты жылдық мониторинг жүргізу жеткілікті деп саналатынын атап өтті.



Ескерту: авторлармен құрастырылған

Сурет 4.4 – Ұсыныстарды алу туралы мәліметтер

Жауап алынған сарапшылар өз қызметін жүзеге асыратын мемлекеттік органдарда мемлекеттік қызметшінің қызметі нақты құзырет үшін көзделген мінез-құлық индикаторларына сәйкес келмеген кезде оқыту семинарлары, тренингтер, біліктілікті арттыру семинарлары арқылы қызметшінің құзыреттерін дамыту жөнінде мынадай шаралар қабылдайды; тікелей басшы осы қызметкермен жеке әңгімелесу өткізеді, құзыреттілікті, мінез-құлық индикаторларын жақсарту, тиімділікті арттыру жөнінде ұсынымдар беріледі, мемлекеттік қызметшінің жеке басын куәландыратын құжатта бар болған; тәртіптік шаралар, жаза қолданылады, ротация жүргізіледі; мемлекеттік қызметшінің қызметін жақсарту жөнінде түсіндіру жұмыстары жүргізіледі; ұсынымдар шығарылады; осындай фактілерге жол бермеу жөнінде нақты ұсыныстар енгізе отырып, ұжымда талқылау жүргізіледі. Сонымен қатар, сарапшылар келесі көзқарастарды білдірді:

- Мемлекеттік қызмет туралы заңнама мемлекеттік қызметшілерді қатты қорғайды және біліксіз қызметкерлерді жұмыстан шығару іс жүзінде мүмкін емес;
- бұл жұмыс үнемі жүргізілмейді;
- мұндай жағдайлар жоқ;
- жоқ, мерзімдерді орындамағаны үшін жаза қолданылады;
- сәйкессіздік деңгейіне байланысты ескерту, тәртіптік комиссия, сөгіс;
- мемлекеттік қызметшімен оның мінез-құлқын/жұмысын талдаумен және себептерін талқылаумен әңгімелесу. Тапсырмаларды орындамаған жағдайда тәртіптік жауапкершілік қаралады.

Бағалау жүргізу әдістемесінің (рәсімде, критерийлерде, көрсеткіштерде және т.б.) тұжырымдамалық өзгерістеріне қажеттілікті айқындау үшін сарапшыларға тиісті сұрақ қойылды.

Сарапшылардың пікірінше, талап етілетін өзгерістер қатарында:

- мемлекеттік жоспарлау жүйесін өзгерту, функцияларды ретке келтіру, содан кейін міндеттерді негізге ала отырып, қызметкерлерді ТНИ-ін қою;
- бастамашылық пен креативтілікке баға беру;
- бағалау қорытындысы бойынша ынталандыру құралын көтермелеу немесе жазалау түрінде пайдалану;
- жұмыс ерекшелігіне сәйкес әрбір мемлекеттік органда жеке бағалау жүйесі;
- ҚЖҚ-да жасалған жұмыстарға сүйене отырып, бағалау жүргізуді цифрландыру;
- бағалаудың жаңа критерийлерін әзірлеу қажет, өйткені практика мемлекеттік органдардың жұмысы айтарлықтай жақсарғанын және бағалау жүргізілген сәттен бастап неғұрлым тиімді болғанын көрсетеді;
- табысты компаниялар мен кейстер мысалында тиімділікті бағалаудың корпоративтік тәжірибесін пайдалану қажет;
- тікелей басшының нақты жұмыс көрсеткіштері мен бағалауында;
- бағалаудың жаңа критерийлерін әзірлеу қажет, өйткені практика мемлекеттік органдардың жұмысы айтарлықтай жақсарғанын және бағалау жүргізілген сәттен бастап неғұрлым тиімді болғанын көрсетеді;
- бағалау жүргізу әдістемесі тұжырымдамалық өзгерістерді қажет етпейді.

4.4 Зерттеу нәтижелері

Қолданыстағы типтік әдістемені талдау және сараптамалық сауалнаманың нәтижелері келесі суретті анықтауға мүмкіндік береді.

4.2 - кесте – SWOT-талдау

<p><i>Күшті жақтары</i></p> <p>Мемлекеттік қызметшілердің қызметіне бағалау жүргізудің нормативтік-құқықтық базасының болуы міндетті сипатқа ие</p> <p>Құзыреттерді көтермелеу және дамыту құралы</p>	<p><i>Мүмкіндіктері</i></p> <p>Мемлекеттік қызметкерлердің жұмысына мемлекеттік қызметкерді көрсетпейтін азаматтар тарапынан олардың қоғамдық пікірін қолдану, бұл өз кезегінде мемлекеттік қызметкерлер жұмысының ашықтығы мен айқыныдығын арттырады</p> <p>Қоғамдық аудитті қолдану</p> <p>Бағалау нәтижелері негізінде жеке даму жоспарын түзету мүмкіндігі</p>
<p><i>Әлсіз тұстары</i></p> <p>Еңбек сыйымдылығы</p> <p>Көрсеткіштер жиынтығын өзгерту мүмкіндігі қарастырылмаған</p> <p>Лауазымның ерекшелігін ескерусіз құзыреттіліктің жалпы жиынтығы</p>	<p><i>Қауіптер</i></p> <p>Әдістемені қабылдамау</p> <p>Адами ресурстардың жетіспеуі ҚБҚ Азаматтық қоғамды мемлекеттік қызметшілерді бағалауға тартуға мүмкіндік бермейтін кері байланысты шектеу</p>

Мемлекеттік қызметшілердің пікірі бойынша бағалаудың объективтілігі	Бағалау нәтижесінен әсердің болмауы
Мемлекеттік қызметшінің өзінің қатысуынсыз индикаторларды анықтау	
Құзыреттерді бағалауға сараланған тәсілдің болмауы	
Ескерту: авторлармен құрастырылған	

Жоғарыда баяндалғанмен қатар, "Б" корпусы мемлекеттік әкімшілік қызметшілерінің қызметін бағалаудың қолданыстағы үлгілік әдістемесінің бар кемшіліктерін атап өту қажет.

Сонымен, зерттеу нәтижелері әкімшілік мемлекеттік қызметшілердің олардың қызметін бағалаудың қолданыстағы жүйесіне қанағаттанбайтындығын көрсетеді.

Сарапшылар мемлекеттік әкімшілік қызметшілердің қызметін бағалаудың қолданыстағы жүйесіне алаңдаушылық білдірді.

Респонденттердің алаңдаушылық себептерінің арасында мыналарды атап өтуге болады:

- жұмыс тиімділігіне дұрыс баға берілетініне күмәндану;
- қызметкерлердің жиі ауысуы, себебі жалақы орындалған жұмысқа сәйкес келмейді;
- жұмыс сапасына жоғары талаптар;
- мемлекеттік қызметші жұмысының тиімділік критерийлерінің болмауы;
- бағалау кезінде жағымсыздық пен субъективтіліктен қорқу.

Осылайша, бағалаудың типтік әдістемесінің келесі маңызды кемшіліктерін атап өткен жөн:

Құзыреттіліктің даму деңгейін бағалау үшін мінез-құлық сипаттамаларын кәсіби түрде түсіндірудің болмауы. Бүгінгі таңда оны қызметшінің басшысы жүргізеді, осыған байланысты қызметкерлердің бағалауға субъективті көзқарастың болуына қатысты алаңдаушылығын түсіндіруге болады. Басшы үйренбеген және қызметкерлердің құзыреттерін қалай дұрыс талдау керектігін білмейді, сондықтан оның тұжырымы жиі сынға ұшырап және күмән тудыруы мүмкін.

Құзыреттерді бағалау мемлекеттік қызметшілердің кәсіби дамуымен өзара байланысты емес. Үлгілік әдістеде "құзыреттерді бағалау нәтижелері "Б" корпусы қызметшісінде қажетті құзыреттерді дамыту бойынша шешімдер қабылдау үшін негіз болып табылатыны анық белгіленген", бірақ бұл ретте оның қалай болу керектігі көрсетілмейді. Бұл норма бүгінде практикада толық көлемде іске асырылмайды – бағалау нәтижелері мемлекеттік қызметшілердің кәсіби дамуына әсер етпейді.

Халықаралық тәжірибеге сәйкес құзыреттер бойынша бағалау жүргізілгеннен кейін құзыреттерді дамытудың жеке жоспарын жасау қажет, бұл бүгінгі күні Қазақстанның Мемлекеттік қызметінде болып жатқан жоқ. Мемлекеттік қызметші қызметінің тиімділігі мемлекеттік органдардың өз қызметшілерін кәсіби дамыту жөніндегі стратегиясымен өзара байланысты

болуға тиіс. Құзыреттерді бағалау мемлекеттік қызметшінің кәсіби дамуымен және оның мансаптық өсуімен жүйелі түрде өзара байланысты болуға тиіс. Бұл ретте, Әдістемеді құзыреттілікті бағалаудың нәтижелері қызметкерде қажетті құзыреттілікті дамыту бойынша шешім қабылдауға негіз болады.

Үлгілік әдістемеге сәйкес ТНИ-дің орындалуын бағалау нәтижелері бонустар төлеу, көтермелеу, ротациялау, мемлекеттік лауазымын төмендету не қызметтен шығару жөнінде шешімдер қабылдау үшін негіз болып табылады.

Құзыреттерді бағалау нәтижелері "Б" корпусы қызметшісінде қажетті құзыреттерді дамыту бойынша шешімдер қабылдау үшін негіз болып табылады. Бұл ретте, құзыреттерді бағалау нәтижелері бонустар төлеуге, көтермелеуге, ротациялауға, мемлекеттік лауазымын төмендетуге немесе қызметтен шығаруға әсер етпейді.

Бұл ретте, Үлгілік әдістемеге сәйкес ТНИ-дің орындалуын бағалау және құзыреттерді бағалау нәтижелері қызметшінің мансаптық өсуі туралы шешімдер қабылдау үшін негіз бола алмайды.

Мемлекеттік әкімшілік қызметшілер үшін мансаптық жоспарлау мәселелері заңнамалық деңгейде реттелмеген. "Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы" Заңмен өзгерістер енгізілгенге дейін "А" корпусының мемлекеттік әкімшілік қызметшісінің осы лауазымдық міндетін және кәсіби атағын анықтауға бағытталған процесс ретінде мансаптық жоспарлау ұғымына анықтама берілді және бағалау нәтижелері сыйақы беру, көтермелеу, оқыту, мансаптық жоспарлау, ротация бойынша шешімдер қабылдау үшін негіз болды.

«Б» корпусының мемлекеттік қызметшілері үшін мансаптық жоспарлау құралдары пайдаланылмады. Алайда ҚР 2019 жылғы 26 қарашадағы № 273-VI ҚРЗ "Қазақстан Республикасының кейбір заңнамалық актілеріне Мемлекеттік қызмет және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл мәселелері бойынша өзгерістер мен толықтырулар енгізу туралы"¹¹¹ Заңмен мемлекеттік қызметшілерді мансаптық жоспарлау институты мүлдем жойылды.

Негізгі мақсаттық көрсеткіштерге қол жеткізу деңгейі мемлекеттік қызметшілердің еңбек ақысына әсер етпейді.

Халықаралық тәжірибеге сәйкес, әр қызметкердің КРІ (негізгі мақсатты индикаторлар) деңгейіне жетуі оның жалақысы мен сыйлықақы төлемдерінің деңгейіне әсер етеді. Жалпы бағалау әдіснамасында бүгінгі күнге дейін мұндай байланыс жоқ.

Тұжырымдар мен ұсынымдар

Талдау көрсеткендей, кәсіби маман ретінде қызметшінің жеке басының дамуын, оның құзыреттілігінің өсуін және осыған байланысты лауазымдық

¹¹¹Қазақстан Республикасының "Қазақстан Республикасының кейбір заңнамалық актілеріне Мемлекеттік қызмет және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл мәселелері бойынша өзгерістер мен толықтырулар енгізу туралы" 2019 жылғы 26 қарашадағы № 273-VI ҚРЗ Заңы

ілгерілеу мен мемлекеттік қызметті өткеруді бағалау бүгінде кадр қызметі мамандарының жүйелі және кешенді назарының объектісі болып табылмайды.

Осыған байланысты, келесі кешенді шараларды қабылдауды ұсынамыз:

1. Стратегиялық жоспарлау мемлекеттік органның қызметінен нақты қызметшінің мақсаттарына дейінгі мақсаттардың декомпозициясын ескере отырып, тігінен жүзеге асырылуы тиіс.¹¹²

2. SMART бойынша KPI енгізу және мақсат қою¹¹³. Қазіргі уақытта бұл норма толық көлемде жұмыс істемейді. Мемлекеттік органдарда теңдестірілген көрсеткіштер жүйесін (мемлекеттің стратегиялық және бағдарламалық құжаттары – мемлекеттік органның стратегиялық және бағдарламалық құжаттары – әрбір мемлекеттік қызметшінің құрылымдық бөлімшелерінің – ТНИ) енгізу қажет.

Мемлекеттік қызметшілердің қызметін бағалау институтын Мемлекеттік қызметтің бірыңғай жүйесінің буыны ретінде қарау қажет. Жүйелік тәсіл және фрагментті алып тастау оны енгізудің сәттілігін анықтайды.¹¹⁴

3. Қызметкердің құзыреттілігінің жеке бейінін әзірлеу, бұл оның қызметін бағалаудың базалық индикаторы болады.

4. Қызмет нәтижелері мен құзыреттер бойынша 360 градус әдісімен бағалау жүргізу.

5. Қызмет нәтижелері бойынша бағалауды материалдық ынталандыру жүйесімен байланыстырған жөн.

6. Құзыреттер бойынша бағалау құзыреттілік қимасы негізінде жүргізілуге, сондай-ақ жеке даму жоспарының нәтижелері ескерілуге тиіс.

7. белгілі бір кезең ішінде құзыреттер бойынша бағалау қорытындылары бойынша алынған нәтижелерді көрсеткен қызметкерлер кадр резервіне енгізілсін.

8. Мемлекеттік қызметшілер қызметінің тиімділігін арттыру тетіктерінің бірі мансаптық жоспарлау жүйесінде бағалау жүйесін құру болып табылады. Осыған байланысты резервшілер үшін мансаптық бағдарламалар мен жеке мансаптық жоспарлар әзірлеуді енгізу қажет.

Осы ұсыныстарды іске асырудың негізгі аспектісі мемлекеттік органдардағы кадр қызметі қызметкерлерінің және аппарат басшыларының функционалдық құзыреттілігі болып табылады.

Осыған байланысты, кадр мәселелерін шешу үшін өкілеттіктер берілген басшылар мен мамандардың, сондай-ақ кадр рәсімдерін жүзеге асыруға тартылған басқа да қызметшілердің кәсіптік дамытуды басқару саласындағы құзыреттерін қалыптастыру талап етіледі.

Бұл үшін осындай мамандарға арнап персоналды басқару саласында біліктіліктің болуы жөніндегі талапты белгілеу, сондай-ақ кәсіби дамуы

¹¹²Тиімділіктің негізгі көрсеткіштері. Әр менеджер білуі керек 75 көрсеткіш / Б. Мэпп; пер.с англ. А.В. Шаврина. – М.: Лаборатория знаний, 2019. – 340 б.

¹¹³Тиімділіктің негізгі көрсеткіштері. Әр менеджер білуі керек 75 көрсеткіш / Б. Мэпп; пер.с англ. А.В. Шаврина. – М.: Лаборатория знаний, 2019. – 340 б.

¹¹⁴Мемлекеттік басқару сапасы (Worldwide Governance Indicators). The World Bank Group // <https://gtmarket.ru/research/worldwide-governance-indicators>

басқарудың проблемалары мен технологияларын зерделеуді қамтитын оларды даярлауды, қайта даярлауды және біліктілігін арттыруды ұйымдастыру қажет емес.

Қолданыстағы басқару жүйесіне назар аудару керек. Қазіргі жағдайда, мемлекеттік қызметке жүктеме жоғарылаған кезде, бағалау рәсіміне дайындық кезінде персоналды басқару қызметтерінің қолданыстағы мүмкіндіктерін ескеру қажет. Кешенді бағалау жүргізу кезінде консультациялық, әдістемелік және ұйымдастырушылық көмек көрсететін бағалау сарапшыларын тарту қажеттілігі мемлекеттік органның штат санының мөлшеріне байланысты болады. Әрине, рәсімнің күрделілігі және мемлекеттік қызметшілерге қолданылуы керек индикаторларды қамту оны белгіленген мерзімде орындау үшін қиындық тудырады және ҚБҚ қызметкерлерінің саны шектеулі болған кезде қателіктердің ең аз санымен.

Мемлекеттік қызметшілер қызметінің тиімділігін бағалау нәтижелері мансаптық жоспарлау мен өсу үшін негіз бола алады. Мансаптық жоспарлау мемлекеттік қызметке талантты және жоғары білікті мамандарды тарту, мемлекеттік органның кәсіби кадрларға қажеттілігін қамтамасыз ету және жұмыс істеп жүрген қызметшілерді жұмыстың сапалы нәтижелеріне қол жеткізуге ынталандыру құралдарының бірі болып табылады.

Мемлекеттік қызметші үшін мансаптық жоспарлау оның мансаптық қозғалысының белгілі бір траекториясы, өз құзыреттерін дамытуға серпін береді және табысты мансаптық өсу үшін ішкі әлеуетті ашуға ықпал етеді.

Әлемдік тәжірибе көрсеткендей, мансаптық жоспарлау екі бағытта жүзеге асырылады. Бірінші бағыт – басқарушылық, бұл ретте персоналдың мансаптық қозғалысы ұйым ішіндегі белгіленген қағидалар мен жоспарларға сәйкес жүзеге асырылады. Бұл қызметкерлердің жұмысын ынталандыруға және олардың кәсіби дамуына ықпал етеді, қызметкерлер белгілі бір мақсаттарды жүзеге асыруда және тиісті құзыреттілік деңгейіне қол жеткізуде мансаптық өсу мүмкіндіктері туралы нақты түсінікке ие. Бұл жағдайда жұмысшыларды тігінен де, көлденеңінен де жылжытудың жан-жақты схемасы бар.

Мансаптық жоспарлаудың екінші бағыты жеке немесе жеке болып табылады, мұнда әр қызметкер өз қызметінің ерекшелігін және жеке қажеттіліктері мен ерекшеліктерін ескере отырып, мансаптық өсу әлеуетін жүзеге асыру және кәсіби даму траекториясын дербес анықтайды. Жеке мансаптық жоспарлау мансапты ұйымдастырушылық жоспарлаудың ажырамас бөлігі болып табылады және әр қызметкердің ұйым ішіндегі мансаптық процестерді дамыту процестеріне қатысуына ықпал етеді.

Бұл ретте нақты қызметшінің мансабының жеке жоспары жасалады, онда оның белгілі бір мерзімге мансаптық жоғарылатудың нақты мақсаттары және қызметкердің осы мақсаттарға жету үшін қабылдаған шаралары көрсетіледі. Мансаптың жеке жоспары қызметкердің кәсіби дамуы туралы ақпаратты құрылымдайды, оның нақты жетістіктерін есепке алуға және персоналды дамыту бойынша шаралар қабылдауға мүмкіндік береді.

Атап өтілгендей, Қазақстанның мемлекеттік қызмет жүйесінде мансаптық жоспарлау құралдары қолданылмайды. Біздің ойымызша, бағалау нәтижелері мемлекеттік қызметшінің мансабын жеке жоспарлауға негіз болуы тиіс және жеке жұмыс жоспарын әзірлеу кезінде қызметші дамытуды талап ететін құзыреттерге бағдарлануы тиіс. Бұл ретте мемлекеттік қызметшінің мансаптық жоспарлауы тек лауазымдық кезеңді ғана емес, сонымен қатар кәсіби жұмыстың кезеңдері мен тәсілдерін де білдіруі тиіс.

ЕЭЫДҰ сарапшылары тиімділікті бағалау рөлін оның мемлекеттік қызметшілердің мансаптық мүмкіндіктеріне, сыйақыға немесе келісімшартты ұзартуға әсерін талдау арқылы өлшеу мүмкіндігін атап өтті. "Бір таңқаларлығы, ЕЭЫДҰ елдерінің басым көпшілігінде қызметтің тиімділігін міндетті бағалау болғанына қарамастан, оның нәтижелерінің әсері, кем дегенде, құқықтық өлшемдер бойынша әрдайым айқын бола бермейді. Оң бағалардың болуы мансаптық өсу мен сыйақы үшін өте маңызды. Қазақстанда тиімділікті бағалау мансаптық өсуге, сыйақы алуға және «А» корпусының мемлекеттік қызметшілерінің келісімшартын ұзартуға ықпал етуі мүмкін.¹¹⁵

Мемлекеттік қызметшінің мансаптық жоспарлау және кәсіби даму жүйесі:

1-кезең. Мансаптық өсу мақсаттарын анықтау:

- ағымдағы кезеңге атқарып отырған лауазымдағы даму бағыттары мен құзыреттілік деңгейлерін анықтау (1 жыл);

- ұзақ мерзімді (5 жыл) мансаптық өсу үшін даму мақсаттарын анықтау.

2-кезең. Мансаптық өсу жоспарын келісу:

- тікелей басшымен ағымдағы кезеңге және ұзақ мерзімді перспективада мансаптық өсу мақсаттарын келісу;

- мансаптық өсу мақсаттарына қол жеткізу іс-шараларын көрсете отырып, мансапты дамыту жоспарын құру.

3-кезең. Мансапты дамыту жоспарын іске асыру.

4-кезең. Мансапты дамыту жоспарының нәтижелерін бағалау.

Мансаптық жоспарлау мемлекеттік қызметшіні дамытудың нақты мақсаттарын іске асыру кезеңдерін қадағалауға және жаңа жұмыс циклына шығу үшін міндеттер қоюға, ағымдағы және ұзақ мерзімді мақсаттардың іске асырылуына мониторинг жүргізуге, өзінің күшті және әлсіз жақтарын талдауға, құзыреттердің даму деңгейін және даму үшін жаңа мақсаттарды айқындауға мүмкіндік береді.

Осылайша, мемлекеттік әкімшілік қызметшілердің қызметін бағалауға деген құзыреттілік тәсілінің жоғары әлеуетімен қатар, қолданыстағы бағалау жүйесі ашықтық пен объективтілікті қамтамасыз ету тұрғысынан қағидаттық өзгерістерді талап етеді деп қорытынды жасау қажет.

Әрине, бағалауда бағалаудың дұрыс критерийлері мен әдістерін таңдау маңызды, бірақ сонымен бірге бағалау процесін сауатты ұйымдастыру қажет, "Е-қызмет" жүйесі арқылы қызметтің нәтижелілігін бағалаудың және оның

¹¹⁵Қазақстандағы мемлекеттік қызмет реформасын салыстырмалы талдау. ЕЭЫДҰ, 2018. – 186 б.

нәтижелерін неғұрлым тиімді қызметшілерді ынталандыру үшін пайдаланудың бүкіл процесін автоматтандыру қажет.

Бүгінгі күні "Е-қызмет" жүйесінде "мемлекеттік қызметшілердің қызметін бағалау" қосалқы жүйесі бар, бірақ ол толық әзірленбеген. Ол дұрыс жұмыс істейді, бірақ ескі тоқсандық бағалау әдісі бойынша.

Процесті автоматтандыру бағалау жүргізуге жұмсалатын шығындарды барынша азайтуға, оны персоналды басқару қызметі деңгейінде өткізуді оқшаулауға, мемлекеттік қызметші қызметінің нәтижелерін барынша объективті және жедел бағалауға және мемлекеттік қызметші қызметінің көрсеткіштерін есепке алуға мүмкіндік береді.

"Мемлекеттік қызметшілердің қызметін бағалау" қосалқы жүйесі мынадай функциялардан тұруы тиіс:

1. Жоспарлау. Бұл функцияда мемлекеттік қызметшілердің жеке жұмыс жоспарларын электрондық түрде жасау, қызметкерлердің жеке жұмыс жоспарларын автоматты түрде жинау, жоспарланған негізгі нысаналы индикаторлар бойынша барлық деректерді индикациялау мүмкіндіктері болады.

2. Есептер. Бұл функцияда қызметкерлер жеке жұмыс жоспарлары негізінде электрондық түрде есептер жасайды және барлық мемлекеттік органның есептерін автоматтандырылған түрде жинауды жүзеге асырады.

3. Қызмет тиімділігін бағалау. ТНИ-ге және құзыреттер деңгейіне қол жеткізу негізінде мемлекеттік қызметшілердің қызметін автоматтандырылған бағалау.

Сонымен, ҚР Президенті Әкімшілігінің "Б" корпусы қызметшілерінің қызметін бағалау Президент Әкімшілігінің автоматтандырылған бағалау жүйесіне сәйкес жүзеге асырылады, ҚР Премьер-Министрі Кеңесінің "Б" корпусы қызметшілерінің қызметін бағалау кезінде оны енгізгеннен кейін Қазақстан Республикасы Премьер-Министрі Кеңесінің автоматтандырылған бағалау жүйесі қолданылады. Осындай автоматтандырылған жүйелерді ҚР барлық мемлекеттік органдарына енгізу қажет.

Бұдан басқа, *бекітілген* ЖДБ-ны жылына бір рет *түзету* мүмкіндігін қарастыру қажет, өйткені пандемия мемлекеттік органдардың шешімдеріне тәуелді емес сыртқы факторларға байланысты түйінді нысаналы индикаторларға әрдайым қол жеткізіле бермейтінін көрсетті. Мемлекеттік қызметшілердің қолданыстағы ЖДБ әдістемесіне сәйкес бағаланатын жылдың 10 қаңтарына дейін бекітіледі. Сонымен қатар, форс-мажорлық жағдайлар кезінде жыл бойында ЖДБ деректерін түзету мүмкіндігі жоқ. Мәселен, пандемия кезеңінде мемлекеттік органдардағы бақылау-қадағалау құрылымдық бөлімшелері пандемияға байланысты жоспарланған нәтижелерге қол жеткізе алмады. Егер олар ағымдағы жылы 10 нысанды тексеруді жоспарласа, пандемияға байланысты олар бар-жоғы 2 нысанды тексеріп, жоспарланған көрсеткіштерге қол жеткізе алмады.

Осыған байланысты, жартыжылдық мониторинг қорытындылары бойынша жеке жұмыс жоспарына өзгерістер және/немесе толықтырулар енгізу қажет болып көрінеді.

Сонымен қатар, қолданыстағы үлгілік Әдістемеде барлық мемлекеттік қызметшілердің жеке жұмыс жоспарларында 5 түйінді нысаналы индикаторды бекіту көзделген және мемлекеттік органның стратегиялық мақсаттарын іске асыруға бағдарланған. Осылайша, бағалау жүйесін үш бөлікке бөлу, басшылық буынды, орта буын басшыларын бағалау және басшы емес мемлекеттік қызметшілерді бағалау қажет.

Орта буын басшыларының нәтижелілігінің индикаторларына қосымша тиісті құрылымдық бөлімшенің жұмысын ұйымдастырудың тиімділігін елеулі дәрежеде айқындайтын басшының басқарушылық (ең алдымен, көшбасшылық) қасиеттерінің даму деңгейін бағалау керек. Басшы емес мемлекеттік қызметшілер қызметінің нәтижелілігінің индикаторында лауазымдық міндеттерді орындау сапасын қарастыру қажет.

ТНИ-ді 5 санына дейін шектеуді нормативті бекіту түйінді емес индикаторларды жасанды түрде түйіндіге жазуға, болмаса қысқарту мақсатында маңызды ТНИ-дің іріленуіне алып келуі мүмкін.

Дамытуды қажет ететін түйінді индикаторлар мен құзыреттерді айқындау кезінде мемлекеттік қызметшілердің өздерінің белсенді қатысуы қызметкердің өзін дамыту процесіне тартылу деңгейін және тұтастай алғанда мемлекеттік орган қызметінің нәтижелілігін арттырады.

Ақшалай қаражат кәсіби қызметті материалдық қамтамасыз ету мен ынталандырудың негізгі құралы болып табылады. Осыған байланысты еңбекақы төлеудің бәсекелі деңгейін қамтамасыз ету және ақшалай қаражат құрылымының өзгеруі мемлекеттік қызметте ынталандыру мен ынталандырудың тиімді жүйесін қамтамасыз етуде басты рөл атқарады. Мотивация беру және ынталандыру жүйесін дамыту контекстінде нәтижелер бойынша еңбекке ақы төлеудің икемді модельдерін қалыптастыруға ерекше назар аударылады.

Нәтижелер бойынша еңбекке ақы төлеу халықаралық практикада мемлекеттік қызмет үшін тиімділік пен кәсіпқойлықтың жоғары деңгейін қамтамасыз ету, қоғамдық маңызы бар нәтижеге қол жеткізуге мүдделілікті арттыру үшін қосымша мүмкіндіктер ашатын жеке сектормен жұмыс беруші ретінде тиімді бәсекелесуге мүмкіндік ретінде қарастырылады¹¹⁶.

Пилоттық форматта енгізілетін мемлекеттік қызметтегі еңбекке ақы төлеудің факторлық-балдық шкаласы (ФБШ) белгілі бір артықшылықтарға ие және осы құралды қызметкерлер қызметінің тиімділігін арттыру жүйесінде қолдану тұрғысынан әлеуеті бар екенін атап өткен жөн. Бүгінгі таңда қызметті бағалаудың нақты критерийлерінің және лауазымдық өсу перспективаларының болмауы ынталандырушы фактор бола алады және осы тұрғыда бағалау нәтижелері ФБШ бойынша бонустар мөлшерін есептеу әдістемесінің негізі болуы тиіс.

¹¹⁶Тиімділікпен басқару. Нәтижелерді бағалау жүйесі қолданыста / М. Армстронг - «Альпина Диджитал», 2011.

Еңбекке ақы төлеудің жаңа жүйесі факторлық-балдық деп аталатын шкалаға негізделген, осыған сәйкес барлық лауазымдар үш факторларды негізге ала отырып бағаланады: лауазымдық міндеттерді тиімді жүзеге асыру үшін білімнің, құзыреттердің және жұмыс тәжірибесінің қандай деңгейі қажет; лауазымның алдына қойылған міндеттердің күрделілік дәрежесі, сондай-ақ нәтижеге қол жеткізбегені үшін жауапкершілік дәрежесі.

Әр фактор үшін балл шығарылады және олардың жиынтығы жаңа жалақы торындағы лауазымның орнын анықтайды.

Осыған байланысты, мемлекеттік қызметшілердің қызметіне жүргізілетін бағалаудың тиімділігін арттыру үшін мемлекеттік органдағы *әрбір лауазым үшін құзыреттер профилін әзірлеу* талап етіледі.

Неғұрлым объективті және сапалы бағалау үшін әдістемелер мемлекеттік қызметші қызметінің деңгейіне байланысты ерекшеленуі тиіс, осыған байланысты мемлекеттік қызметшілер қызметінің тиімділігін бағалаудың сараланған әдістемесі ұсынылады.

4.3 - кесте — Сараланған әдістеме

Басқару буыны	Орта буынды басқару	Атқарушы буын
ТНИ көрсеткіштері мен бағалау критерийлері (мысал)		
<ul style="list-style-type: none"> - мемлекеттік органның стратегиялық мақсаттарына қол жеткізу; - ведомствоішілік менеджментке және адам ресурстарын басқаруға қойылатын талаптарды орындау; - шешім қабылдаудың уақтылығы мен тиімділігі; - заманауи инновациялық тәжірибені енгізу; - кәсіби даму міндеттерін орындау 	<ul style="list-style-type: none"> - құрылымдық бөлімшенің міндеттерін орындау; - басқарушылық дағдыларды дамыту - қолайлы жұмыс ортасын құру; - заманауи инновациялық бастамаларды ынталандыру 	<ul style="list-style-type: none"> - қызметтік іс-әрекетке қойылатын талаптарды орындау; - құрылымдық бөлімшенің міндеттерін орындау;
Критерийлер (әрбір мәнге балл беріледі)		
<p>Толықтық: <i>Жоспарды толық орындау (100%-ға) - 2;</i> <i>Жоспардан орташа ауытқу (жоспардан тек 25%-ға ауытқу) – 1;</i> <i>Жоспардан толықтай ауытқу (жоспардан 25%-тен аса ауытқу) – 0.</i></p> <p>Сапа деңгейі: <i>НҚА сәйкес келеді және тиімді нәтижеге әкелген балама нұсқалар іске асырылды – 3;</i> <i>НҚА сәйкес келеді және шешімдердің баламалы нұсқалары ұсынылған – 2;</i> <i>НҚА-1 сәйкес келеді.</i> <i>сәйкес емес-0.</i></p> <p>Уақытылы орындалу <i>жұмыс мерзімінде орындалды – 1;</i> <i>жұмыс уақытында орындалмады-0.</i></p> <p>Қиындық деңгейі:</p>		

<p>аналитикалық жұмыс, шұғыл режим-6; аналитикалық жұмыс, қалыпты режим-5; ұйымдастыру жұмысы, шұғыл режим-4; ұйымдастыру жұмысы, қалыпты режим-3; техникалық жұмыс, жедел режим-2; техникалық жұмыс, қалыпты режим – 1.</p>		
Құзыреттерді бағалау критерийлері (әрбір мәнге балл беріледі)		
күтулерге сәйкес келеді-1; күтулерге сәйкес келмейді-0		
Бағалау әдісі		
"360 градус" әдісі		
Нәтижелілікті бағалау		
<p>Қызметтің тиімділігін бағалауды жүргізудің бірінші кезеңі қызметкердің жеке жоспарын сандық көрсеткіштер бойынша бағалау болып табылады: орындау пайызын анықтау, яғни орындалған міндеттер көлемінің пайыздық мәнде жалпы көлемге қатынасы (жоспарлы іс-шараларды да, жоспардан тыс та қоса алғанда).</p> <p>Жоспарды орындаудың жол берілетін ең төменгі мәні жоспарды орындаудың 75% – ы, ең жоғарғы мәні-100%.</p> <p>Егер жоспар 75% - дан кем орындалған жағдайда, тиімділікті одан әрі бағалау орынсыз болып табылса, тиімділік коэффициенті нөлге тең болады (қызметшіге қатысты әкімшілік шешімдер қолданылады).</p> <p>Жоспарды 75-99% шегінде орындау кезінде қызметтің тиімділігін бағалаудың түпкілікті нәтижесі (тиімділік коэффициенті) екі есе азайтылатын болады. Жоспар 100% орындалған жағдайда алынған тиімділік коэффициенті өзгеріссіз қалады.</p> <p>Қызметші қызметінің тиімділік коэффициентін (Кэф) есептеу әдістемесі Қосымша 1-де берілген.</p>		
Бағалау кезеңділігі		
жыл сайын жарты жылда 1 рет мониторинг		
Оң бағалаудың салдары		
- сыйақы; - материалдық емес көтермелеу - бонустар төлеу	- мансаптық ілгерілеу; - сыйақы; - материалдық емес көтермелеу; - бонустар төлеу	- мансаптық ілгерілеу; - сыйақы; - материалдық емес көтермелеу; - бонустар төлеу
Теріс бағалаудың салдары		
- лауазымын төмендету; - басқа лауазымға ауыстыру; - мемлекеттік қызметтен босату	- бағыттарды іздеу кәсіби даму; - лауазымын төмендету; - басқа лауазымға ауыстыру	- кәсіби даму бағыттарын іздеу; - басқасына ауыстыру лауазымы; - мемлекеттік қызметтен босату
Бағалау әдістемесін енгізу алгоритмі		
<p>1-кезең– қызметкерлерді бағалау кезінде нақты мақсаттарды қалыптастыру (негізгі мақсаттардың ішінде, әдетте, жұмыс сапасын және адамның лауазымына сәйкес келу дәрежесін бағалау, ұжымдағы әлеуметтік климатты бақылау ерекшеленеді)</p>		
<p>2-кезең –бағалау тақырыбын анықтау, яғни кімді бағалау. Мақсаттарға байланысты</p>		

мақсатты аудитория анықталады, ол туралы ақпарат ұйымға бірінші кезекте қажет
3- кезең – бағалау жүргізілетін көрсеткіштер мен критерийлерді айқындау
4-кезең – бағалау әдістерін және бағалау субъектілерін таңдау
5-кезең – дайындық. Бағалаудың өзін жүргізуге көмектесетін бірқатар әрекеттерді орындау қажет: бағалау үшін ішкі нормативтік базаны құру – ережелер, регламенттер әзірлеу; бағалауды тікелей жүргізетін персоналды оқыту; • қызметкерлерді алдағы бағалау және оның позитивтері туралы хабардар ету
6-кезең – негізгі – бағалаудың өзі. Бағалау нәтижесінде жиналған барлық ақпаратты оның өзектілігі мен бағалау жүйесінің сапасы тұрғысынан талдау
7-кезең – қорытынды – жоғарылату, төмендету, оқыту бағаланған қызметкерлерге қатысты басқарушылық шешімдер қабылдау
Ескерту: авторлармен құрастырылған

Жоғарыда көрсетілген ұсыныстар қолданыстағы заңнамаға өзгерістер енгізуді талап етеді (Қосымша 2).

4.4 - кесте — Үлгілік әдістемеге өзгерістер енгізу жөніндегі ұсыныстар

Пункт	Қазіргі нұсқа	Ұсынылатын нұсқа
П. 30	<p>Қызметшінің құзыретінің даму деңгейі бағаланатын кезең ішінде қызметшінің қызметінде көрінетін мінез-құлық индикаторларының санымен мынадай тәртіппен айқындалады:</p> <p>1) қызметшінің қызметінде белгілі бір құзыретте көзделген мінез-құлық индикаторларының 3/4 және одан астамы көрініс тапқан кезде "күтілген нәтижеге сәйкес" деген баға қойылады.</p> <p>2) қызметшінің қызметі нақты құзырет үшін көзделген мінез-құлық индикаторларының 3/4-нен кеміне сәйкес келмеген кезде осы нақты құзырет бойынша "күтілген нәтижеге сәйкес келмейді" деген баға қойылады.</p>	<p><i>Жаңа редакцияда мазмұндалсын:</i></p> <p>1) әрбір лауазым үшін құзыреттер бейіні бекітілсін;</p> <p>2) әрбір құзыреттілік үшін бағалауға жататын мінез-құлық индикаторларын айқындау.</p> <p><i>Мысалы, "стратегиялық ойлау" құзыреттілігі үшін":</i></p> <p>- өзекті факторлар мен перспективаларды талдау негізінде оқигалардың дамуын болжауға қабілетті;</p> <p>- өз бағыты шеңберінде ұйымның стратегиялық мақсаттарын тұжырымдайды. Стратегиялық мақсаттарға қол жеткізудің шынайылығын бағалай алады;</p> <p>- сыртқы ортада және ұйымда болып жатқан негізгі тенденциялар мен өзгерістерді көреді;</p> <p>- қызметті белсенді дамытуға бағытталған, дамудың ұзақ мерзімді мақсаттарын белгілейді, болашақта</p>

	<p>мақсатқа қол жеткізуге мүмкіндік беретін күш-жігерді бүгін қабылдайды;</p> <ul style="list-style-type: none"> - барлық қабылданған шешімдер мен жоспарлардың өзара сәйкестігін және олардың ұйым стратегиясына сәйкестігін қамтамасыз етеді. <p>3) әрбір құзыретқұзыреттің көріну ауқымын айқындайтын шкала қамтуы тиіс:</p> <ul style="list-style-type: none"> - біліксіздік деңгейі көрінбейді; - сыртқы талаптарға, нормалар мен ережелерге (даму) жауап ретінде жеке элементтер ретінде жағдайлық түрде көрінеді); - күнделікті барлық негізгі стандартты жұмыс жағдайларында көрінеді (тәжірибе); - тіпті стандартты емес жағдайларда немесе күрделілігі жоғары жағдайларда (сараптамалық) өзін толық көрсетеді); - әрқашан барлық жағдайларда көрінеді, басқаларға үлгі. Басқалардың (шеберліктің) дамуына әсер етеді. <p>Осылайша, әрбір құзыреттілік 5 деңгейлі шкала бойынша бағаланады.</p> <p>Шкаланың бірінші мақсаты-құзыреттер бойынша бағалау жүргізу, ол, соның ішінде өзіңді 4 жақтан талдауға мүмкіндік береді*.</p> <p>Шкаланың екінші мақсаты-әкімшілік мемлекеттік қызметшілерге еңбекақы төлеу жүйесін белгілеу.</p>
<p>Ескерту: авторлармен құрастырылған</p>	

<p style="text-align: center;">"Соқыр дақ»</p> <p>Мұнда сіздің пікіріңіз басқалардың пікірімен сәйкес келмейді. Сіз бұл құзыреттерді өзіңіздің күшті жақтарыңыз, ал айналаңыздағы адамдар назар аударуды қажет ететін салалар деп санайсыз. Осы құзыреттерді талдау қажет. Айналаңыздағылар неге оларды осылай бағалады? Неліктен басқалар сіздің әрекеттеріңізді сіз сияқты қабылдамайды. "Сағатты тексеріп", қорытынды жасау керек: көптеген адамдар бір уақытта қателесетін жағдайлар сирек кездеседі</p>	<p style="text-align: center;">Айқын күшті жақтары</p> <p>Бұл салаға сіз жоғарғы деңгейде меңгерген құзыреттер кіреді. Және бұлай тек сіз ғана емес, сонымен қатар сіздің ортаңыз да ойлайды. Бұл құзыреттерді тек жетілдіруге болады.</p>
<p style="text-align: center;">Даму қажеттіліктері</p> <p>Мұнда сіздің бағалауыңыз басқалардың пікірімен сәйкес келеді. Бұл алаңда түседі құзыреті, олар сіз иелігіңізде толық көлемде, не проявляете. Сіз және сізді бағалайтындар сіз дамытуға болатын айқын "проблемалық" қасиеттерді көресіз</p>	<p style="text-align: center;">Жасырын күшті жақтары</p> <p>Айналадағы адамдар бұл қасиеттерді өзіңізден жоғары бағалады. Сіз басқаларға көрінбейтін жеке "проблемалық" сәттер туралы білетін шығарсыз. Таңдау әрқашан сіздікі және сіз осы қасиеттерді жетілдіре аласыз. Қалай болғанда да, басқалар сіз оларды жақсы білесіз деп санайды.</p>

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

1. «Мемлекеттік басқару жүйесін жаңғырту жөніндегі шаралар туралы» ҚР Президентінің 2007 жылғы 13 қаңтардағы № 273 Жарлығы
2. «Орталық мемлекеттік органдар мен облыстардың, республикалық маңызы бар қаланың, астананың жергілікті атқарушы органдары қызметінің тиімділігін жыл сайынғы бағалау жүйесі туралы» Қазақстан Республикасы Президентінің 2010 жылғы № 954 Жарлығы
3. https://www.inform.kz/ru/ocenka-effektivnosti-deyatelnosti-gosudarstvennyh-organov-ot-sozdaniya-k-rezultatam_a3066277
4. «Қазақстан Республикасындағы Мемлекеттік жоспарлау жүйесін бекіту туралы» ҚР Үкіметінің 2017 жылғы 29 қарашадағы №790 Қаулысы
5. Есеп комитетінің Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2019 жылғы республикалық бюджеттің атқарылуы туралы есебіне қорытындысы. Нұр-Сұлтан қаласы. 2020 ж
6. Бағалау блоктары аясында 2019 жылға арналған мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау нәтижелерін талдау. «Зерттеу, талдау және тиімділікті бағалау орталығы» ЖШС, Есеп комитеті. Нұр-Сұлтан қаласы. 2020 жыл.
7. Республикалық бюджеттің атқарылуын бақылау жөніндегі есеп комитетінің 2020 жылғы 26 ақпандағы No 1-НҚ бірлескен нормативтік қаулысы және Қазақстан Республикасы Премьер-Министрінің Бірінші орынбасары - Қазақстан Республикасы Қаржы министрінің 2020 жылғы 26 ақпандағы No 201 бұйрығы
8. Алиева С., ҚР Ұлттық экономика министрлігінің "Экономикалық зерттеулер институты" АҚ жанындағы мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау орталығы. Персоналды басқару бойынша Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдары қызметінің тиімділігін бағалау. Астана, 2017.
9. <http://info.worldbank.org/governance/wgi/#home>
10. https://forbes.kz/news/2020/10/05/newsid_234939
11. Лыска А.Г. Шығыс Еуропада жергілікті өзін-өзі басқарудың тиімділігін арттыру желілерінің норвегиялық моделін енгізу тәжірибесі / А.Г. Лыска // Мемлекеттік және муниципалдық басқару сұрақтары. – 2014. – № 3
12. Хахунова А. Басқару тиімділігін бағалау практикасын дамыту: әлемдік трендтер және АҚШ тәжірибесі / Әлемдік экономика және халықаралық қатынастар, 2015, № 2, б. 47–57
13. Нагимова А.М. Өңірдегі өмір сүру сапасын арттыру факторы ретінде мемлекеттік басқару органдары қызметінің тиімділігі: бағалау және өлшеу мәселелері. – Қазан: Қазан. мем. ун-ті, 2009. – 188 б.
14. www.bagalau.kz
15. Ұлттық экономика министрінің 2018 жылғы 19 желтоқсандағы No 104 бұйрығы «Көрсеткіштердің базалық тізбесін бекіту туралы»

16. Tool 12: Stakeholder Analysis: Importance/Influence Matrix //URL:http://www.mspguide.org/sites/default/files/tool/12msp_tools_importance_influence_matrix_12.pdf

17. Stakeholder Matrices – Guidelines // URL: https://www.dors.it/public/ar54/20!!_Stakeholder_Matrices-Guidelines.pdf

18. Problem and Objective Tree Analysis // URL: https://www.measureevaluation.org/resources/training/capacity-building-resources/basic-me-concepts-portuguese/problem_tree.pdf

19. Мемлекеттік органның жеке және заңды тұлғалармен өзара іс-қимылын операциялық бағалау әдістемесін бекіту туралы Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері агенттігі Төрағасының 2020 жылғы 5 наурыздағы № 44, Қазақстан Республикасы Бас прокуратурасының Құқықтық статистика және арнайы есепке алу жөніндегі комитеті Төрағасы орынбасарының 2020 жылғы 10 наурыздағы № 40, Қазақстан Республикасының Цифрлық даму, инновациялар және аэроғарыш өнеркәсібі министрінің 2020 жылғы 10 наурыздағы № 87/НҚ және Қазақстан Республикасы Ақпарат және қоғамдық даму министрінің 2020 жылғы 11 наурыздағы № 82 бірлескен бұйрығы.

20. «Мемлекеттік көрсетілетін қызметтер туралы» Қазақстан Республикасының 2013 жылғы 15 сәуірдегі № 88-V Заңы (2020.25.06. берілген өзгерістер мен толықтырулармен)

21. Мемлекеттік көрсетілетін қызметтер тізілімін бекіту туралы Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2013 жылғы 18 қыркүйектегі № 983 қаулысы.

22. Проактивті қызмет көрсету қағидасын бекіту туралы Қазақстан Республикасының Цифрлық даму, инновациялар және аэроғарыш өнеркәсібі министрінің 2020 жылғы 24 сәуірдегі № 155/НҚ бұйрығы.

23. Мемлекеттік көрсетілетін қызметтер тізілімін бекіту туралы Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2013 жылғы 18 қыркүйектегі № 983 қаулысы.

24. Проактивті қызмет көрсету қағидасын бекіту туралы Қазақстан Республикасының Цифрлық даму, инновациялар және аэроғарыш өнеркәсібі министрінің 2020 жылғы 24 сәуірдегі № 155/НҚ бұйрығы.

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

26. «Ақпаратқа қол жеткізу туралы» Қазақстан Республикасының 2015 жылғы 16 қарашадағы № 401-V Заңы

27. Мемлекет өзінің функцияларын бизнеске белсенді түрде бергісі келеді // URL: <https://inbusiness.kz/ru/news/gosudarstvo-hochet-aktivno-peredavat-svoii-funkcii-biznesu>

28. MAF 2018 to 2019 service management methodology // URL: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/management-accountability-framework/maf-methodologies/maf-2018-2019-service-management-methodology.html>

29. MAF 2018 to 2019 service management methodology // URL: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/management->

[accountability-framework/maf-methodologies/maf-2018-2019-service-management-methodology.html](https://www.eupandialog.org/accountability-framework/maf-methodologies/maf-2018-2019-service-management-methodology.html)

30. E-Government Benchmark 2017 of European Commission // European Union, 2017 // URL: <https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/eGovernmentBenchmark2017BackgroundReport%20Tyrimas-Rezultatai.pdf>

31. Common Assessment Framework 2020 // URL: <https://www.eupan.eu/caf/>

32. Building world-beating e-government in South Korea //URL: <https://www.centreforpublicimpact.org/case-study/building-a-world-leading-e-government/#nav-1>

33. Seunghwan Myeong. E-government to Smart E-governance: Korean Experience and Challenges /// URL: http://springer.iq-technikum.de/referenceworkentry/10.1007/978-3-319-31816-5_3814-1

34. Hoa Thai, Hyesu Im and Younhee Kim. Pathways to Electronic Citizen Participation: Policy and Technological Arrangements in Korea. 27 May 2019 //URL: https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-319-31816-5_3799-1.pdf

35. COVID-19 Safety Assessment Global Rating // URL: <https://www.dkv.global/conid-19/global-rating>

36. Rodney Scott, Ross Boyd. The New Zealand Better Public Service Results: a comparative analysis linking

37. Delivering better public services.BPS-Result-10-Action-Plan-August-2017// URL: [https://www.dia.govt.nz/diawebsite.nsf/Files/BPS-Result-10-Action-Plan-August-2017/\\$file/BPS-Result-10-Action-Plan-August-2017.pdf](https://www.dia.govt.nz/diawebsite.nsf/Files/BPS-Result-10-Action-Plan-August-2017/$file/BPS-Result-10-Action-Plan-August-2017.pdf)

38. «Ашық диалог» интернет- порталы // URL: <https://dialog.egov.kz/>

39. 2019 жылға арналған мемлекеттік қызметтердің сапасына қоғамдық мониторингтің нәтижелері. - «ЗОР-ПУХ» қайырымдылық қоры »жеке қоры, 2019 ж., 357 б.

40. Мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау. Мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау орталығы дайындаған 2016 жылғы есеп// URL: <https://www.bagalau.kz/upload/22-01-2019/ad1b8dd7e72c8887a5fb10cc6f2fdab44c9a1d07.pdf>

41. Мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау. Мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау орталығы дайындаған 2017 жылғы есеп// URL: <https://www.bagalau.kz/upload/22-01-2019/ad1b8dd7e72c8887a5fb10cc6f2fdab44c9a1d07.pdf>

42. Мемлекеттік органдардың 2018 жылға арналған мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалауы туралы есеп. - Мемлекеттік органдар қызметіннің тиімділігін бағалау орталығы.

43. Мемлекеттік органның жеке және заңды тұлғалармен өзара іс-қимылын операциялық бағалау әдістемесін бекіту туралы Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері агенттігі Төрағасының 2020 жылғы 5 наурыздағы № 44, Қазақстан Республикасы Бас прокуратурасының Құқықтық статистика және арнайы есепке алу жөніндегі комитеті Төрағасы орынбасарының 2020 жылғы

10 наурыздағы № 40, Қазақстан Республикасының Цифрлық даму, инновациялар және аэроғарыш өнеркәсібі министрінің 2020 жылғы 10 наурыздағы № 87/НҚ және Қазақстан Республикасы Ақпарат және қоғамдық даму министрінің 2020 жылғы 11 наурыздағы № 82 бірлескен бұйрығы.

44. Цифрландыру дәуіріндегі Қазақстанның электрондық үкіметі // URL: <https://profit.kz/articles/14612/Elektronnoe-pravitelstvo-Kazahstana-v-cifrovuu-epohu/>

45. Реформалар жөніндегі Жоғары Кеңестің 2020 жылғы 9 желтоқсандағы отырысы. / URL: http://www.akorda.kz/ru/events/akorda_news/meetings_and_sittings/glava-gosudarstva-provel-zasedanie-vysshego-soveta-poreformam#/upload/anounces/0b9abccbb9afe37c817211374123483.JPG

46. Мемлекеттік қызметтер көрсету кезінде 100 мыңнан астам құқық бұзушылықтар анықталды / URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/press/news/details/svyshe-100-tysyach-narusheniy-vyyavleno-v-sfere-okazaniya-gosudarstvennyh-uslug?lang=ru>

47. «Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы» Заң (2015 жылғы 23 қарашадағы № 416-V ҚРЗ)

48. "Мемлекеттік органның ұйымдастырушылық дамуы" блогы бойынша мемлекеттік органдар қызметін операциялық бағалау әдістемесін бекіту туралы» Қазақстан Республикасының Цифрлық даму, инновациялар және аэроғарыш өнеркәсібі министрінің м.а. 2020 жылғы 27 қаңтардағы № 32/НҚ және Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері агенттігі төрағасының 2020 жылғы 28 қаңтардағы № 25 бірлескен бұйрығы.

49. Қазақстан Республикасы Ақпарат және коммуникациялар министрінің 2017 жылғы 24 қазандағы № 379 және Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі Төрағасының 2017 жылғы 24 қазандағы № 232 Бірлескен бұйрығы. Қазақстан Республикасының Әділет министрлігінде 2017 жылы 26 желтоқсанда № 16133 болып тіркелді. Күші жойылды - Қазақстан Республикасы Ақпарат және коммуникациялар министрінің 2019 жылғы 1 ақпандағы № 43 және Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі Төрағасының 2019 жылғы 1 ақпандағы № 24 «Мемлекеттік органдардың ұйымдастырушылық дамуының тиімділігін бағалау әдістемесін бекіту туралы» бірлескен бұйрығымен.

50. "Мемлекеттік органның ұйымдастырушылық дамуы" блогы бойынша мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау әдістемесін бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Ақпарат және коммуникациялар министрінің 2019 жылғы 1 ақпандағы № 43 және Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі төрағасының 2019 жылғы 1 ақпандағы № 24 бірлескен бұйрығы

51. БҰҰ-ның зерттеуі: Электрондық үкімет 2020. Орнықты даму үшін онжылдықтағы цифрлы үкімет. БҰҰ, Нью-Йорк, 2020.

52. Қазақстан Республикасы Көлік және коммуникация министрінің м.а. 2012 жылғы 29 желтоқсандағы № 937 бұйрығы. Қазақстан Республикасының Әділет министрлігінде 2013 жылы 14 қаңтарда № 8262 тіркелді. Күші жойылды-Қазақстан Республикасы Көлік және коммуникация министрінің 2014 жылғы 19 ақпандағы № 137 бұйрығымен.

53. Қазақстан Республикасы Көлік және коммуникация министрінің 2014 жылғы 19 ақпандағы № 137 бұйрығы. Қазақстан Республикасының Әділет министрлігінде 2014 жылы 6 наурызда № 9194 болып тіркелді. Күші жойылды - "ақпараттық технологияларды қолдану тиімділігін бағалау әдістемесін бекіту туралы" Қазақстан Республикасы Инвестициялар және даму министрінің м. а. 2015 жылғы 18 ақпандағы № 135 бұйрығымен.

54. Қазақстан Республикасы Инвестициялар және даму министрінің м.а. 2015 жылғы 30 желтоқсандағы № 1279 бұйрығы. Қазақстан Республикасының Әділет министрлігінде 2016 жылы 1 ақпанда № 12961 болып тіркелді. "Мемлекеттік органдардың ақпараттық-коммуникациялық технологияларды қолдану жөніндегі қызметінің тиімділігін бағалау әдістемесін бекіту туралы»

55. Қазақстан Республикасы Ақпарат және коммуникациялар министрінің 2017 жылғы 24 қазандағы № 379 және Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі Төрағасының 2017 жылғы 24 қазандағы № 232 Бірлескен бұйрығы. Қазақстан Республикасының Әділет министрлігінде 2017 жылы 26 желтоқсанда № 16133 болып тіркелді. Күші жойылды - Қазақстан Республикасы Ақпарат және коммуникациялар министрінің 2019 жылғы 1 ақпандағы № 43 және Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі Төрағасының 2019 жылғы 1 ақпандағы № 24 (алғашқы ресми жарияланған күнінен бастап қолданысқа енгізіледі) бірлескен бұйрығымен.

56. "Мемлекеттік органды ұйымдастырушылық дамыту" блогы бойынша мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау әдістемесін бекіту туралы "Қазақстан Республикасы Ақпарат және коммуникациялар министрінің 2019 жылғы 1 ақпандағы № 43 және Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі Төрағасының 2019 жылғы 1 ақпандағы № 24 бірлескен бұйрығы»»

57. ҚР ЦДИАӨМ министрінің м. а. 2020 жылғы 27 қаңтардағы № 32/НҚ және ҚР МҚИА Төрағасының 2020 жылғы 28 қаңтардағы № 25 "мемлекеттік органның ұйымдық дамуы "блогы бойынша Мемлекеттік органдардың қызметін операциялық бағалау әдістемесін бекіту туралы" бірлескен бұйрығы»

58. «Электронды үкіметке шолу тұрғысынан БҰҰ елдеріндегі электрондық үкіметті дамытудағы жетістіктер мен қиындықтар» тақырыбында онлайн-конференция. Астана қаласының Мемлекеттік қызмет хабы, Қазақстан Республикасы Цифрлық даму, инновация және аэроғарыш өнеркәсібі министрлігі, БҰҰ Әлеуметтік-экономикалық мәселелері департаменті, «Зерде» холдингінің ұйымдастыруымен [inform.kz https://www.inform.kz/ru/elektronnoe-pravitel-stvo-po-kakim-poziciyam-kazahstan-lidiruet-sredi-stran-sng_a3711430](https://www.inform.kz/ru/elektronnoe-pravitel-stvo-po-kakim-poziciyam-kazahstan-lidiruet-sredi-stran-sng_a3711430)

59. Байменов А.М. Тәуелсіз Қазақстанның мемлекеттік қызметінің жиырма жағдайы. Дереккөз: <https://baigenews.kz/news/alikhan-baymenov-twenty-cases/>
60. Е.А. Капогузова, Т.А. Лапина. Мемлекеттік органдардың ұйымдық мәдениеті мен мемлекеттік қызмет көрсету сапасының маңызы: әдістемелік аспектілер // Вестн. Ом ун. Сер. «Экономика». - 2018 жыл.– № 1 (61). – С. 134–140. – DOI: 10.25513/1812-3988.2018.1.134-140.
61. Е.А. Капогузов, Г.К. Сүлейменова. Қазақстан Республикасындағы стратегиялық басқару және ұйымдастырушылық даму жағдайындағы мемлекеттік органдардың тиімділігін бағалау // Ars Administrandi (Art of Management). 2017 9- том, No 3. С. 452–475. DOI 10.17072 / 2218-9173-2017-3-452-475.
62. Е.И. Васильева, Т.Е. Зерчанинова, А.В. Ручкин. Мемлекеттік қызметшілер қызметінің тиімділігін бағалау. Менеджмент бойынша кеңес беру. № 4, 2016, 14-26 бб.
63. Bouckaert G., Halligan J. Managing Performance: international comparisons. New York: Routledge, 2008.
64. Clark G. Performance Management Strategies. Strategic Human Resource Management: theory and practice. London :SagePublications, 2005. P. 318–341).
65. Salem, H. (2003), Organizational Performance Management and Measurement. The Lebanese Experience, Beirut, Lebanon.
66. Nomden K. L'évolution de la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques de l'Union européenne // Eipascope. 2000. N 1. P. 25–27;
67. Е.И. Васильева, Т.Е. Зерчанинова, А.В. Ручкин. Мемлекеттік қызметшілер қызметінің тиімділігін бағалау. Менеджмент бойынша кеңес беру. № 4, 2016, 14-26 бб.
68. Карапетян Н.С., Каунов Е.Н. Цифрлық технологияларды дамыту аясында мемлекеттік қызметшілердің құзыреттерін трансформациялау // Креативті экономика. - 2020. - 14-том. - No 6. - S. 993-1010. - doi: 10.18334 / ce.14.6.110503.
69. Ақпараттық технологияларды пайдалану - бұл ұйымның жаңа жағдайларға бейімделуінің белгісі http://saatchinstitute.com/src/assets/pdfs/MCTransform_RAND.pdf.
70. Brynjolfsson E. The productivity paradox of information technology. CommunicationsoftheACM. 1993;36(12):66–77.
71. <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/executive-core-qualifications>
72. [inform.kz https://www.inform.kz/ru/elektronnoe-pravitel-stvo-po-kakim-poziciyam-kazahstan-lidiruet-sredi-stran-sng_a3711430](https://www.inform.kz/ru/elektronnoe-pravitel-stvo-po-kakim-poziciyam-kazahstan-lidiruet-sredi-stran-sng_a3711430)
73. President's Management Agenda (PMA). The President's Management Agenda: the Highlights of the CrossAgency Priority Goals. 2017.
74. Bouckaert G, Halligan J. Managing performance: International comparisons: Routledge; 2007; Breul JD. Three Bush administration management reform initiatives: The president's management agenda, freedom to manage legislative

proposals, and the program assessment rating tool. *Public Administration Review*. 2007;67(1):21–6.

75. National Audit Office. *Assessment of the Capability Programme*. Comptroller and Auditor General; 2009; Yang S-B, Torneo AR. *Government performance management and evaluation in South Korea: History and current practices*. *Public Performance & Management Review*. 2016; 39(2):279–96.

76. Engel C. *Common Assessment Framework: the state of affairs*. *Eipascop*. 2002;2002(1):1–5.

77. No year-end bonus for civil servants; 2,400 lower-wage staff to get \$1,200 one-time payment// <https://www.straitstimes.com/singapore/no-year-end-bonus-for-civil-servants-2400-lower-wage-staff-to-get-1200-one-time-payment>

78. *Human resource management in the context of coronavirus (COVID-19). Inventory of ideas for civil service authorities, human resource units and line managers*. First edition, 9 July 2020. – OECD 2020 // <http://www.sigmaweb.org/byexpertise/publicserviceandhumanresourcemanagement/SIGMA-HRM-coronavirus-inventory-ideas-09072020.pdf>

79. Шитова И.А. Мемлекеттік қызметшілер қызметінің тиімділігін бағалаудың мақсаттары мен міндеттері // *Әлеуметтану және қоғам: жаһандық сын-кәтерлер мен өңірлік даму*. IV тағы бір Бүкілресейлік социологиялық конгресс. – 23-25 қазан 2012 ж.

80. Ветошкина Т. Персоналды басқарудағы құзыреттердің рөлі // *Кадровик. Кадровый менеджмент*. – 2013. – №3. – б. 13-19.

81. Levy, P.E. and Williams, J.R., 2004. The social context of performance appraisal: A review and framework for the future // *Journal of management*, 30(6), pp.881-905.

82. Murphy, K.R., Cleveland, J.N. and Mohler, C.J., 2001. Reliability, validity, and meaningfulness of multisource ratings // *Handbook of multisource feedback*, pp.130-148.

83. Staroňová K. *Performance Appraisal in the EU Member States and the European Commission* // 2017, Government Office of Slovakia

84. *Civil Servant's Evaluation System: Member States of the European Union and Georgia*. - Georgian Young Lawyers' Association. – 2011

85. *The Civil Service Reform Plan* // https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/305148/Civil-Service-Reform-Plan-final.pdf

86. *Performance Management Arrangements for the Senior Civil Service (April 2020)* // https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/888431/SCS-PM-Guidance-2020-Final.pdf

87. *Civil service transformers: adapting to a changing world* // <https://www.globalgovernmentforum.com/civil-service-transformers-adapting-to-a-changing-world/>

88. *Policy, Data, Oversight. Performance Management* // <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/>

89. Managing Federal Employees' Performance Issues or Misconduct // <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/employee-relations/reference-materials/managing-federal-employees-performance-issues-or-misconduct.pdf>

90. The Civil Service System is Another Pandemic Casualty. The need for a new work management paradigm has never been more obvious // <https://www.govexec.com/management/2020/04/civil-service-system-another-pandemic-casualty/164996/>

91. Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл жағдайындағы мемлекеттік қызметшілердің қызметін бағалау: Өңірлік хаб елдерінің тәжірибесі. - Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы. Астана: 2014 ж. https://www.astanacivilservicehub.org/uploads/research_pdf/performance-appraisal-1.pdf

92. LEPL Civil Service Bureau Activity Report 2019// The Civil Service Bureau, Georgia

93. Kuralay K. SADYKOVA, Alma E. KULZHAMBEOVA, Timur T. ABILMAZHINOV. Approaches to Effective Use of Human Resources in Public Service // Journal of Advanced Research in Law and Economics. – Summer 2017. – Volume VIII, Issue 4(26). – 1386-1393 p.

94. Қазақстан Республикасының "Қазақстан Республикасының кейбір заңнамалық актілеріне Мемлекеттік қызмет және сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл мәселелері бойынша өзгерістер мен толықтырулар енгізу туралы" 2019 жылғы 26 қарашадағы № 273-VI ҚРЗ Заңы

95. Тиімділіктің негізгі көрсеткіштері. Әр менеджер білуі керек 75 көрсеткіш / Б. Марр; пер.с англ. А.В. Шаврина. – М.: Лаборатория знаний, 2019. – 340 б.

96. Панов М.М. КРІ негізінде компанияның қызметін бағалау және басқару жүйесі. М.: Инфра-М, 2013. – 255 б.

97. Мемлекеттік басқару сапасы (Worldwide Governance Indicators). The World Bank Group // <https://gtmarket.ru/research/worldwide-governance-indicators>

98. Қазақстандағы мемлекеттік қызмет реформасын салыстырмалы талдау. ЕЭЫДҰ, 2018. – 186 б.

99. Тиімділікпен басқару. Нәтижелерді бағалау жүйесі қолданыста / М. Армстронг - «Альпина Диджитал», 2011.

**«Мемлекеттік әкімшілік қызметшілер мен мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау жүйесін жетілдіру» тақырыбына
ДӨҢГЕЛЕК ҮСТЕЛ
(фокус-топ)**

Нұр-Сұлтан

2020 жылғы 6 қараша

Мақсаты: Мемлекеттік әкімшілік қызметшілер мен мемлекеттік органдардың қызметін бағалау тәсілдерін талқылау мен орталық және жергілікті атқарушы органдардың қызметін бағалау жүйесін жетілдіру бойынша ұсыныстар әзірлеу.

БАҒДАРЛАМА

Модератор: Джунусбекова Гульсара Аширбаевна, Басқару институтының профессоры

14.40 – 15.00	Дөңгелек үстелге қатысушыларды тіркеу
15.00 – 15.05	<i>Құттықтау сөзі</i> ЗЕЙНОЛДАНОВА АЙГУЛЬ САГЫНДЫКОВНА, академиялық істер бойынша вице-ректор
15.05 – 15.15	ЗЕЙНЕЛЬГАБДИН АЛТАЙ БОЛТАЙХАНОВИЧ, э.ғ.д., Басқару институтының профессоры, Республикалық бюджеттің атқарылуын бақылау жөніндегі есеп комитетінің экс-мүшесі
15.15 – 15.20	ДАУЕШОВ МАРАТ ЕРКИНОВИЧ, Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері жөніндегі агенттігі Төрағасының орынбасары
15:20 - 15:25	АХМЕТОВ АЛЬТАИР АМАНГЕЛЬДИЕВИЧ, Қазақстан Республикасы Президент Әкімшілігінің мемлекеттік басқару бөлімінің меңгерушісі
15.25 – 15.30	ЕГИЗБАЕВ СЕРИК РАХМЕТОЛЛАУЛЫ, Басы Қазақстан облысы Әкімінің орынбасары
15.30 – 15.35	ЖОРАЕВ ОЛЖАС ЖУМАДИЛЛАЕВИЧ, Қазақстан Республикасы Президент Әкімшілігінің стратегиялық жоспарлау бөлімі меңгерушісінің орынбасары ШЕКИМОВА ЛЮДМИЛА НИКОЛАЕВНА, Қазақстан Республикасы Президент Әкімшілігінің стратегиялық жоспарлау бөлімінің сектор меңгерушісі
15.35 – 15.40	КАЛЫГУЛОВА МАКПАЛ ГАЗИЗОВНА, Тиімділікті зерттеу, талдау, бағалау орталығының басшысы
15.40 – 15.45	ЕГЕМБЕРДЫ ЕРАЛЫКУАНДЫКОВИЧ, Қазақстан Республикасы Президент Әкімшілігінің мемлекеттік инспекторы
15.45 – 15.50	БЕКТУРОВА АРМАН ТУРСУНОВНА, ҚР Қаржы министрлігі Мемлекеттік қаржылардың есептілігі мен статистикасы департаментінің директоры

15.50 – 15.55	<p>БАЙХАНОВА АЙГУЛЬ БЕЙБИТБАЕВНА, Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері жөніндегі агенттігі департаментінің басшысы</p>
15.55 – 16.25	<p>АЮПОВ РАШИД АБАТУЛЛАЕВИЧ, Түркістан қаласының әкімі;</p> <p>КАШИМОВА ЛЯЙЛИМ БАКИЕВНА, Есеп комитетінің бөлім меңгерушісі;</p> <p>ОСКЕНБАЕВА АСИЯ РАХМАНБЕРДИЕВНА, Есеп комитетінің «Тиімділікті зерттеу, талдау және бағалау орталығы» ЖШС директорының орынбасары;</p> <p>КАЙНАРБЕКОВ ТАЛГАТ КАНАТОВИЧ, Алматы облысы Сарқан ауданының әкімі;</p> <p>УРАЗГУЛОВ АҚЫЛБЕК САРБАЕВИЧ, ҚР Ұлттық экономика министрлігі Адам ресурстарымен жұмыс істеу департаментінің директоры;</p> <p>НАУШАБАЙ ЖАНИБЕК НАУШАБАЕВИЧ, Түркістан қаласы Әкімі Аппаратының басшысы;</p> <p>МЕЙРАМОВ ДАРХАН АХМЕДИЕВИЧ, Қазақстан Республикасы Цифрлық даму, инновациялар және аэроғарыш өнеркәсібі министрлігі ІТ саланы дамыту департаментінің директоры;</p> <p>ИЗБАСКАНОВ УАЛИХАН БАТЫРОВИЧ, ҚР Энергетика министрлігі стратегиялық және ақпаратты даму департаментінің директоры;</p> <p>АХМЕТОВА ГУЛЬНАЗ БЕКТАСОВНА, Қазақстан Республикасы Президент Әкімшілігінің Әлеуметтік-экономикалық мониторинг бөлімінің сектор меңгерушісі, Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы МБА магистранты;</p> <p>БАЙЖОМАРТОВА ЖУЛДЫЗ ЕГИНБАЕВНА, Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері жөніндегі агенттігінің басқарма басшысы;</p> <p>ШОМАНИАЕВ ЖАМБУЛ АСЫЛХАНОВИЧ, ҚР Энергетика министрлігі стратегиялық және ақпаратты даму департаменті директорының орынбасары;</p> <p>ТЛЕУБАЕВ АРМАНБЕК КЕНЕСОВИЧ, Қазақстан Республикасы Цифрлық даму, инновациялар және аэроғарыш өнеркәсібі министрлігі ІТ саланы дамыту департаментінің директорының орынбасары;</p> <p>Орталық мемлекеттік және жергілік атқарушы органдардық қызметкерлері, Академия қызметкерлері, магистранттары мен</p>

	докторанттары
16.25 – 16.30	Талқылау, ұсыныстарды қабылдау. ДӨНГЕЛЕК ҮСТЕЛДІҢ ЖАБЫЛУЫ

Ұйымдастырушылар: Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы МБАЖоба тобы

Фокус-топта талқыланатын сұрақтардың үлгілі тізімі:

Бағалау блогы: «Мақсаттарға қол жеткізу»:

1. Сіздің ойыңызша, егер орталық мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау әдістемесінде «Қазақстан Республикасының Президентіне тікелей бағынатын және есеп беретін орталық мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау» деген жеке бөлім қосылса, мақсатқа сай болар ма еді?

2. Сіздің ойыңызша, АДБ мақсаттарына қол жеткізу тиімділігінің төмен болуының басты себебі неде (қол жеткізілмеген мақсаттар үлесі 33%-41% аралығында өзгереді, 33 мақсатты индикаторлар соңғы 3 жыл қатарынан жоспарланған мәндерге жете алмады)?

3. Неліктен, сіздің ойыңызша, өңірлік деңгейде аумақтарды дамыту бағдарламаларының кейбір индикаторлары аймақтың даму ерекшеліктеріне нашар бағытталған және бюджет қаражатын игеру мен мақсатты индикаторларға қол жеткізу деңгейі арасында байланыс жоқ?

Бағалау блогы «Мемлекеттік органдардың жеке және заңды тұлғалармен өзара әрекеттесуі»:

1. «Мемлекеттік қызметтерді автоматтандыру» критерийі бойынша «Есепті кезеңдегі мемлекеттік қызметтерді автоматтандыру» ынталандырушы индикаторды тек орталық атқарушы органдар үшін ғана емес, сонымен бірге жергілікті атқарушы органдар үшін де қолданылуы керек деп ойлайсыз ба?

2. «Нормативтік құқықтық актілердің жобаларына және реттеуші әсерді талдау нәтижелеріне пайдаланушының ұсыныстары мен ескертулеріне мониторинг жүргізу мен қарау» индикаторы факторларды: талдау, алынған ұсыныстар бойынша ұсынымдар және нормативтік құқықтық актілердің жобаларына ұсыныстар енгізуді қаншалықты дәл бағалайды?

3. «Шағымдар мен өтініштерді қарау мерзімдерін сақтау»; «Сот шешімімен негізді деп танылған шағымдар мен өтініштердің үлесі (сот қанағаттандырады)»; «Қайта негізделген шағымдар мен арыздарды қарау» критерийлерін есептеу формулалары қаншалықты дұрыс?

Немесе шағымдар мен арыздардың өсуінің теріс динамикасы қалыптастырушы критерийлердің оң нәтижесіне әкеледі, ал шағымдар мен арыздардың төмендеуінің оң динамикасы теріс нәтижеге әкеледі.

Бағалау блогы: «Ұйымдық даму»:

1. Сіздің ойыңызша есептеу индикаторлары «Ұйымдық даму» блогындағы бағалаудың тиімділігін ашпайтын критерийлерді анықтаңыз, мысалы, мемлекеттік органның кадр қызметі, еңбекті ұйымдастыру, меритократия және ұйымдық мәдениет? Неліктен?

2. Сіздің ойыңызша, «Еңбекті ұйымдастыру» критерийі бойынша «Мемлекеттік органдағы басқару практикалары» индикаторы мемлекеттік органдағы ұйымдастырушылық-басқарушылық қызметтің тиімділігін анықтайды ма?

3. Сіздің ойыңызша, «Ақпараттық технологияларды қолдану» саласындағы заманауи бағалау әдістемесі қандай да бір жолмен елдегі мемлекеттік басқару тиімділігінің артуына әсер ете ме?

4. «Ақпараттық технологияларды қолдану» бағыты бойынша бағалау әдістемесі мемлекеттік органдар арасындағы ақпараттық интеграцияны, сондай-ақ ақпараттық технологияларды мемлекеттік қызметте қолдануды ынталандырады ма?

«Мемлекеттік әкімшілік қызметшілерінің қызметіне бағалау жүргізудің әдістемесін талдау»:

1. Сіздің ойыңызша, мемлекеттік қызметшінің қызметі нақты құзыреттілікте қарастырылған мінез-құлық көрсеткіштеріне сәйкес келмесе қандай шаралар қолдану керек?

2. Мемлекеттік қызметшілердің қызметін бағалаудың үлгілік әдістемесіне өзгерістер енгізу қажет деп санайсыз ба? Олай болса, қандай өлшемдер мен индикаторларды ұсынар едіңіз?

3. Нақты мемлекеттік қызметшінің нақты құзыреттіліктің мінез-құлық көрсеткіштеріне сәйкестік деңгейі қалай анықталуы керек деп ойлайсыз?

Қосымша I

**«Мемлекеттік әкімшілік қызметшілер мен мемлекеттік органдар
қызметінің тиімділігін бағалау жүйесін жетілдіру»
зерттеуі аясында сұхбаттасу жүргізу үшін сарапшылардың
БАЗАСЫ**

Аты-жөні	Лауазымы, жұмыс орны	Байланыс телефоны	Электронды пошта
№	ЖЕРГІЛІКТІ АТҚАРУШЫ ОРГАНДАР		
	Абуов Марат Алменович	Атырау облысы Қызылқоға ауданы әкімінің орынбасары	+7(775)4646681 M.Abuov@apa.kz
	Зейнуллин Айвар	Нұр-Сұлтан қ. «Сарыарқа» ауданы әкімінің орынбасары	+7(701)7414141 A.Zeynullin@apa.kz
	Әбілхайыр Тамабек	Жамбыл облысы әкімдігінің жердің пайдаланылуы мен қорғалуын бақылау бөлімінің басшысы	+7(775)4813344 galymuly.abil@gmail.com
	Максатов Нуржан Султанғалиевич	Ақтөбе облысының экономика және бюджеттік жоспарлау басқармасының орынбасары	+7(771)6112926 maksatovnur zhan7@gmail.com
	Ақышов Алмат Талғатович	Шығыс Қазақстан облысы Аягөз ауданы әкімінің орынбасары	+7(705)6399996 Akyshev.almat@gmail.com
	Судейменова Дана Ақылбековна	«Солтүстік Қазақстан облысы әкімдігінің құрылыс, сәулет және қала құрылысы басқармасы» КММ басшысының орынбасары	+7(747)3473697 Suleimenovada@gmail.com

Ревенко Татьяна Анатольевна	«Солтүстік Қазақстан облысы әкімдігінің экономика бөлімі» КММ Өңірлік даму және қаржылық саясат бөлімінің басшысы	8(715)2465822	t.revenko@sk o.gov.kz
Кайнарбеков Талгат Канатович	Алматы облысы Сарқан ауданының әкімі	+7(777)8111710	abibaur@bk.r u
Балманова Асель Аманбековна	Маңғыстау облысы әкімі аппараты басшысының орынбасары	+7(705)8141315	asselbalmano va@bk.ru
Джандырова Зере Куанышевна	Астана қаласы бойынша ІМАД жоспарлау, талдау және есеп беру бөлімінің басшысы	+7(775)7787869	z.dzhandyrov a@minfin.go v.kz
Закирова Бахытгуль	Алматы қ. Цифрландыру департаменті өзгерістерді басқару және процестерді дамыту бөлімінің басшысы	+ 7 (705) 4278794	B.zakirova@ a-a.kz Bakhytgul.za kir@gmail.co m
Бахрирадиев Рамиль Хамитович	«Мемлекеттік қызмет істері агенттігінің Солтүстік Қазақстан бойынша департаменті» РММ мемлекеттік қызмет басқармасының басшысы	+7(701)1027784	lawinfo@bk.r u
Садвокасов Сабит Қыдыргалиевич	Алматы облысының аймақтық жер қатынастары басқармасының басшысы	+7 (702) 7672368	yprzo@mail.r u
Абаев Галымжан	Солтүстік Қазақстан облысы Мағжан Жұмабаев ауданы әкімі аппаратының басшысы	+7(702)7450072	galim.23.88 @mail.ru
Наушабай Жәнібек Наушабайұлы	Түркістан қаласы әкімі аппаратының басшысы	+7(702)1324901	zhanybek_1 @mail.ru
Туренова Калия Батталовна	«Петропавл қаласы әкімінің аппараты» КММ басшысы	+7(701)8885496	tmukanov199 8@mail.ru
ОРТАЛЫҚ МЕМЛЕКЕТТІК ОРГАНДАР			
Егемберды Ергали Куандыкович	Президент Әкімшілігінің Мемлекеттік инспекторы	+7(776)5856688	ye.yegember dy@akorda.k z
Уразгулов Акылбек Сарбаевич	ҚР Ұлттық экономика министрлігі Адам ресурстарымен жұмыс істеу департаментінің директоры	+7(701)3057474	N.akylbek@ mail.ru
Бектурова Арман Турсыновна	ҚР Қаржы министрлігі Мемлекеттік қаржылардың есептілігі мен статистикасы департаментінің директоры	+7(701)4333013	Orik_03@ma il.ru
Избасканов Уалихан	ҚР Энергетика министрлігі стратегиялық және ақпаратты	+7(701)2250088	Izbaskanov90

	Батырович	даму департаментінің директоры		@gmail.com
	Нугманов Аскар Мирамович	Цифрлы шешімдер басқармасының басшысы, ИИДМ	+7(775)1426881	a.nugmanov@miid.gov.kz
	Садиева Сабина Султанғалиевна	ҚР Президентінің жанындағы ҚСЗИ директорының орынбасары	+ 7(771) 2552522	sadieva_ss@kisi.kz
	Байханова Айгуль Бейбитбаевна	Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет істері жөніндегі агенттігінің Қарағанды облысы бойынша департаментінің басшысы	+ 7 (707) 7742600	aigul_3030@mail.ru
	Мусетова Нургуль Бокановна	ҚР ҚР Цифрландыру және мемлекеттік қызмет көрсетулер департаменті директорының орынбасары РК	+7(701)5340144, +7(701)4448082	Nurgul_Musetova@mail.ru N.Musetova@minfin.gov.kz
	Куан Алия Куановна	Ұлттық экономика министрлігі департамент директорының орынбасары	+7(701)7020256	A.kuan@economy.gov.kz
	Оспанов Марлен Канатович	ҚР Үкіметінің ҚР Парламентіндегі өкілдігі (ҚР ПМК)	+7(700)0911011	kanatuly.m@gmail.com
	Уйсумбаев Ильдар Бахытович	МҚІА Мемлекеттік қызмет көрсетулер департаментінің директоры	+7(702)8880720	ildar700@mail.ru
	Оскенбаева Асия Рахманбердиевна	Есеп комитетінің «Тиімділікті зерттеу, талдау және бағалау орталығы» ЖШС директорының орынбасары	+7(705)4767733	asia8@bk.ru
	Катренов Нурлан	Есеп комитетінің мемлекеттік аудиторы-бас кеңесші	+7(778)3333900	n.katrenov@esep.gov.kz
	Кашимова Ляйлим Бакиевна	Есеп комитетінің бөлім меңгерушісі	+7(778)9430137	Lkashimova@gmail.ru
	Нуранова Тойжан Сапабековна	ҚР Энергетика министрлігі стратегиялық және ақпаратты даму департаменті Жобалық офис және стратегиялық жоспарлау басқармасының бас сарапшысы	+7(705)8323814, +7(707)4505032	toyzhan_nur@mail.ru

Зерттеудің әдістемесі мен құралдары (сұхбаттасу сауалнамасы, жүргізілген сұхбаттасу бойынша есеп, гайд-сұхбаттасу)

Сілтеме: Сарапшылық сұхбаттасу нәтижелері бойынша есеп - https://drive.google.com/drive/folders/1E_NUsmTgrGhJtW1PPdw5Gcjk7CIwIjGk

Сарапшылық сұхбаттасу транскрипттеріне сілтеме:

https://drive.google.com/drive/folders/1MeajPEsamhd_HwqU6rwHBTgVdnZl5f_i?usp=sharing

СҰХБАТТАСУ САУАЛНАМАСЫ ЗЕРТТЕУ

«Әкімшілік мемлекеттік қызметшілер мен мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалау жүйесін жетілдіру»

Құрметті сарапшы!

Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясымен мемлекеттік органдардың қызметінің тиімділігін бағалаусаласында, соның ішінде объективті, өлшенбелі және нәтижелі критерийлер мен көрсеткіштерді анықтау мақсатында жаңа тәсілдер мен шешімдерді табуға бағытталған зерттеу жүргізілуде.

Сіздің пікіріңіз біз үшін өте маңызды. Сіздің кәсіби жауабыңыз мемлекеттік органдардың қызметін бағалау процесінің өзін де, жедел бағалау әдіснамасын да жақсартудың жаңа мүмкіндіктерін анықтауға көмектеседі.

Жауап беру барысындағы түсіністік пен шынайылық үшін рахмет. Алынған ақпарат жалпыланған түрде және толық құпиялылықта қолданылады.

I бөлім

Жалпы ақпарат

Лауазым _____

Құрылымдық бөлімше _____

ОМО _____

ЖАО _____

II бөлім

«Мақсатқа қол жеткізу» блогы бойынша сараптамалық сұхбат

1) Сіздің ойыңызша, орталық мемлекеттік және жергілікті атқарушы органдардың қызметін жыл сайынғы бағалаудың қазіргі жүйесі қаншалықты тиімді?

(Жауапқа қысқаша түсініктемелер беруіңізді сұраймыз)

мүлдем тиімді емес _____

кейбір бағалау көрсеткіштерін ескермегенде тиімді _____

ішінара тиімді _____

толықтай тиімді _____

жауап бере алмаймын _____

2) Сіздің мемлекеттік органда қандай бюджеттік және басқа да заңнаманы бұзушылықтар жиі анықталады?

(Жауапқа қысқаша түсініктемелер беруіңізді сұраймыз)

қаржылық бұзушылықтар _____

рәсімдік сипаттағы бұзушылықтар _____

бухгалтерлік есеп саласындағы заңнаманы бұзушылықтар _____

○ қаржылық есеп саласындағы заңнаманы бұзушылықтар_____

○ мемлекеттік сатып алулар саласындағы заңнаманы бұзушылықтар_____

3) Уәкілетті органдарға сіздің мемлекеттік органның жұмысының тиімділігін бағалау туралы ақпарат дайындағанда қандай қиындықтарға тап боласыз?

4) Стратегиялық жоспарлардың/АДБ мақсаттарына қол жеткізудегі тиімділіктің төмен деңгейінің басты себебі неде?

5) «Мақсатқа қол жеткізу» блогы бойынша бағалау әдіснамасында нені өзгертер едіңіз?

(Жауапқа қысқаша түсініктемелер беруіңізді сұраймыз)

III бөлім

«Мемлекеттік органдардың жеке және заңды тұлғалармен өзара іс-қимылы» блогы бойынша сараптамалық сұхбат

б) «Халық үніне құлақ асатын мемлекет» тұжырымдамасы аясында «Мемлекеттік қызмет көрсетулердің сапасы» бағыты бойынша мемлекеттік органдардың тиімділігін бағалаудағы критерийлердің маңыздылығын бағалаңыз.

Әр жолды оқып, жауабын белгілеңіз

Критерий/жауап	Өте маңызды	Айтарлықтай маңызды	Аса маңызды емес	Мүлдем маңызды емес
Мемлекеттік қызмет көрсету сапасына қызмет алушылардың қанағаттануы	4	3	2	1
Мемлекеттік қызмет көрсету сапасын қамтамасыз ету	4	3	2	1
Мемлекеттік қызмет көрсетулерді автоматтандыру	4	3	2	1

Өз жауабыңызға түсініктеме беруіңізді сұраймыз _____

7) Төменде «Мемлекеттік қызмет көрсетулердің сапасы» бағытының критерийлері бойынша бірнеше тұжырымдар келтірілген. Сіздің пікіріңіз бойынша осы тұжырымдардың ең дұрыс бағасын белгілеңіз.

	Толық келісемін	Көбінесе келісемін	Ішінара келісемін, ішінара жоқ	Келіспеймін
○ «Мемлекеттік қызмет көрсету сапасына қызмет алушылардың қанағаттануы» критерийі бойынша: Қоғамдық мониторингтен бөлек, электрондық форматта мемлекеттік қызмет көрсету сапасына дербестендірілген бағалау индикаторын қосу маңызды	4	3	2	1
○ «Мемлекеттік қызмет көрсету сапасын қамтамасыз ету» критерийі бойынша: Т2 – «Мемлекеттік қызмет көрсетуден негізсіз бас тарту»; Т3 – «Құжаттар толық болмаған жағдайда мемлекеттік қызмет	4	3	2	1

көрсету»;

T4 – «Мемлекеттік қызмет көрсету стандартымен көзделмеген құжаттарды талап ету»

көрсеткіштері шын мәнінде мемлекеттік қызмет көрсету сапасын төмендетеді және айыпшұл баллдары үшін көрсеткіштерге жатқызылуы тиіс

○ «Мемлекеттік қызмет көрсетулерді автоматтандыру» критерийі бойынша:	4	3	2	1
---	---	---	---	---

интеграцияланған мемлекеттік қызмет көрсетулерді және проактивті мемлекеттік қызмет көрсетулерді енгізу деңгейін бағалайтын көрсеткіштерді енгізу қажет

Өз жауабыңызға түсініктеме беруіңізді сұраймыз _____

8) Сіздің ойыңызша, «Мемлекеттік органның ашықтығы» бағытындағы әрбір критерий азаматтардың мемлекеттік органдарға деген **сенім деңгейіне қаншалықты әсер етеді?**

Критерий/жауап	Қатты әсер етеді	Көбінесе әсер етеді	Әлсіз әсері бар	Әсер етпейді
○ Ашық мәліметтер	4	3	2	1
○ Ашық бюджет	4	3	2	1
○ Ашық нормативтік құқықтық актілер	4	3	2	1
Ашық диалог	4	3	2	1
Ведомстволық бағынысты ұйымдардың ашықтығы	4	3	2	1

Жоғарыда аталған критерийлер мемлекеттік органның жеке және заңды тұлғалармен өзара іс-қимылы **деңгейін қаншалықты көрсетеді?**

Өз жауабыңызға түсініктеме беруіңізді сұраймыз _____

9) Сіздің ойыңызша, «мемлекеттік органдар мен квазимемлекеттік сектор ұйымдары басшыларының ресми блог-платформасындағы шағымдар мен өтініштерге жауаптардың сапасына азаматтардың қанағаттануы» қосымша индикаторын қосу шағымдар мен өтініштер санын **азайтуға қаншалықты әсер етеді?**

- Жақсы әсер етеді деп есептеймін
- Әсер етпейді деп есептеймін
- Теріс әсер етеді деп есептеймін
- Жауап бере алмаймын

10) «Халық үніне құлақ асатын мемлекет», «Проактивті үкімет», «Азаматтарға арналған үкімет» тұжырымдамаларын ілгерілетудің қазіргі кездегі жағдайы мен тенденцияларын ескере отырып, «Мемлекеттік органдардың жеке және заңды тұлғалармен өзара іс-қимылы» блогы бойынша бағалау **әдіснамасында нені өзгерткіңіз келеді?**

Өз жауабыңызға түсініктеме беруіңізді сұраймыз _____

11) «Мемлекеттік органдардың жеке және заңды тұлғалармен өзара іс-қимылы» блогындағы сіздің мемлекеттік органның тиімділігін бағалау үшін ақпарат дайындауды **жақсарту үшін не істеу керек** деп ойлайсыз?

Өз жауабыңызға түсініктеме беруіңізді сұраймыз _____

V бөлім

«Ұйымдық даму» блогы бойынша сараптамалық сұхбат

12) Сіздің ойыңызша, есептеу индекстері «Ұйымдық даму» блогы бойынша бағалау жүргізудің тиімділігін ашпайтын критерийлерді анықтаңыз? Неліктен?

(Жауапқа қысқаша түсініктемелер беруіңізді сұраймыз)

○ Мемлекеттік органның кадрлық пәрмені _____

○ Еңбекті ұйымдастыру _____

○ Меритократия және ұйымдық мәдениет _____

13) Сіздің ойыңызша, «Еңбекті ұйымдастыру» критерийі бойынша «Мемлекеттік органдағы басқару практикасы» индикаторы мемлекеттік органдағы ұйымдастырушылық-басқарушылық қызметтің тиімділігін анықтайды ма?

- Анықтайды деп есептеймін;
- Анықтамайды деп есептеймін;
- Бұл көрсеткіш дұрыс анықталмаған деп есептеймін;
- Жауап бере алмаймын

Өз жауабыңызға мүмкіндігінше толықтай түсініктеме беруіңізді сұраймыз. _____

14) «Меритократия және ұйымдық мәдениет» критерийі бойынша мемлекеттік органдардың тиімділігін бағалаудағы көрсеткіштердің маңыздылығын бағалаңыз

Әр жолды оқып, жауабын белгілеңіз

Критерий/жауап	Өте маңызды	Айтарлықтай маңызды	Аса маңызды емес	Мүлдем маңызды емес
Конкурстық рәсімдердің ашықтығы	4	3	2	1
Меритократия қағидаттарын ұстану	4	3	2	1
Мансаптық өсу	4	3	2	1
Мемлекеттік органда көтермелеудің	4	3	2	1

ашықтығы							
Ұжымдағы	әдеп	пен	өзара	4	3	2	1
қатынастар							

Өз жауабыңызға түсініктеме беруіңізді сұраймыз _____

15) «Еңбекті ұйымдастыру» критерийі бойынша «Стратегиялық кадрлық жоспарлау» көрсеткішін бонустық көрсеткіштен негізгі көрсеткішке ауыстыру жайлы сіздің пікіріңіз қандай? Бұл көрсеткіш адам ресурстарын басқару стратегиясының болмауымен байланысты мемлекеттік органның ақаулықтарына әсер етеді ме?

16) Сіздің ойыңызша, «Ақпараттық технологияларды қолдану» бағыты бойынша бағалаудың заманауи әдіснамасы Қазақстан Республикасында мемлекеттік басқару тиімділігінің артуына қандай да бір түрде әсер етеді ме? **(Жауапқа қысқаша түсініктемелер беруіңізді сұраймыз)**

17) Сіздің ойыңызша, «Ақпараттық технологияларды қолдану» бағыты бойынша бағалау әдіснамасы мемлекеттік органдар арасындағы ақпараттық интеграцияны, сондай-ақ ақпараттық технологияларды мемлекеттік қызметте қолдануды ынталандырады ма?

- Иә, толықтай ынталандырады;
- Кейбір жағдайларда ынталандырады;
- Ынталандырмайды;
- Бұл процестер жүргізілетін бағалауға байланысты емес.

Өз жауабыңызға мүмкіндігінше толықтай түсініктеме беруіңізді сұраймыз _____

18) «Ақпараттық технологияларды қолдану» бағыты бойынша бағалау әдіснамасы архитектуралық порталдағы және басқа да жалпыға қол жетімді ақпарат көздеріндегі деректерді үнемі толықтыру және жаңарту процесін ынталандырады деп ойлайсыз ба?

- Иә, толықтай ынталандырады;
- Кейбір жағдайларда ынталандырады;
- Ынталандырмайды;
- Бұл процестер жүргізілетін бағалауға байланысты емес.

19) «Ұйымдық даму» блогы бойынша бағалау әдіснамада нені өзгертер едіңіз?
(Жауапқа қысқаша түсініктемелер беруіңізді сұраймыз)

V бөлім

«Б» корпусының әкімшілік мемлекеттік қызметшілерінің қызметін бағалаудың үлгілік әдістемесін жүзеге асыру бойынша сараптамалық сұхбат

20) Өзіңіздің жеке жұмыс жоспарыңызды құру кезінде негізгі мақсатты индикаторларды анықтауға қалай қатысатындығыңызды сипаттап беріңіз?

21) Сіздің мемлекеттік орган нақты мемлекеттік қызметшінің құзыретін бағалау кезінде мінез-құлық көрсеткіштерінің сәйкестігін қалай анықтайды? (әдістерді, құралдарды, механизмдерді және т.б. атаңыз)

22) Мемлекеттік қызметшілердің құзыреттерін бағалау әдіснамасы қызмет деңгейіне байланысты әртүрлі болуы керек пе? Егер иә десеңіз қандай құзыреттіліктерді қосуды ұсынар едіңіз

- жоғарғы деңгей үшін _____
- ортаңғы деңгей үшін _____

○ орындаушылар үшін _____

23) Бағалау әдіснамасының өзі қандай концептуалды өзгерістерді қажет етеді (рәсімдерде, критерийлерде, көрсеткіштерде және т.б.)? _____

24) Сіздің ойыңызша, сіздің жұмысыңыздың қазіргі нәтижелері мен сапасын кім дәл бағалай алады? (4 жауаптан артық белгілемеңіз)

- Мемлекеттік органның басшысы
- Бағынышты тұлға
- Мен өзім
- Басқа мемлекеттік органдардағы әріптестер
- Жұмыстағы әріптестер
- Азаматтар (ұйымдар) – қызметтерді тұтынушылар
- Коммерциялық емес ұйымдар
- Тәуелсіз сарапшылар
- Тікелей басшы
- Басқа _____
- Жауап бере алмаймын

27) Негізгі мақсатты индикаторларға қол жеткізу бойынша сіздің тәкелей басшыңыз жүргізген тоқсан сайынғы мониторинг нәтижелері бойынша қандай ұсыныстар аласыз?

- ұсыныстар алмаймын
- төмендегідей ұсыныстар алдым (өз нұсқаңызды жазыңыз):

28) Мемлекеттік қызметшінің қызметі нақты құзыреттілікте қарастырылған мінез-құлық көрсеткіштеріне сәйкес келмесе сіздің мемлекеттік органда қандай шаралар қабылданады?

- _____
- _____
- _____

Құрметті сарапшы!
Сізге берген жауаптарыңыз үшін алғысымызды білдіреміз.

«Б» корпусы әкімшілік мемлекеттік қызметкердің қызметін бағалаудың коэффициентін (Кэф) есептеудің әдістемесі

Қызметші қызметінің тиімділік коэффициенті (Кэф) – бағаланатын кезеңдегі Кэф бүкіл жиынтығының орташа арифметикалық мәні.¹¹⁷

Кэф әрбір көрсеткіш және жеке жоспардың орындалу пайызы бойынша есептеледі.

Мысал:

1. ТНИ көрсеткіштері бойынша Кэф есептеп шығару:

- барлық көрсеткіштерді бағалау қорытындысы бойынша орташа арифметикалық мән есептеледі:

"Мемлекеттік органның стратегиялық мақсаттарына қол жеткізу" көрсеткіші	Баға	Нәтиже
толықтық, max=2	1	50,00 %
Сапа деңгейі, max=3	1	33,33 %
уақтылы орындау, max=1	1	100,00 %
Нәтиже: орташа арифметикалық мән		61,11%

- қиындық деңгейіне түзету: тапсырманың күрделілігі оның орындалу сапасына тікелей әсер етеді. Осыған байланысты алынған орташа арифметикалық мәнді күрделілік коэффициентіне көбейту арқылы нәтижені күрделілік деңгейіне түзету ұсынылады.

Көрсеткіш мемлекеттік органның стратегиялық мақсаттарына қол жеткізу	Баға	Қорытынды	Күрделілік Коэфф.	Қиындық деңгейіне түзетілген нәтиже
Күрделілік деңгейі, max=6	2	33,34 %	1,3334 %	81,48

- бағаланатын кезеңдегі ТНИ-дің барлық көрсеткіштерінің жалпы Кэф есептеледі. ТНИ-дің жекелеген көрсеткіштері бойынша да алынған Кэф орташа арифметикалық мәнге дейін азаяды

Көрсеткіш	Тиімділік коэффициенті
көрсеткіш 1	81,48 %
көрсеткіш 2	64,00 %

¹¹⁷Методические рекомендации по оценке эффективности деятельности государственных гражданских и муниципальных служащих Ханты-Мантыйского автономного округа – Югры. – Ханты-Мантыйск, 2013.

көрсеткіш 3	30,08 %
Жалпы тиімділік коэффициенті	85,68 %

Күрделіліктің түзету коэффициентін қолданбай, құзыреттер бойынша Қэф есептеу де осыған ұқсас жүргізіледі.

Құзыреттілік		Баға	Нәтиже
Құзыреттілік 1	күтулерге	1	100,00 %
Құзыреттілік 2	сәйкес келеді-	0	50,00 %
Құзыреттілік 3	1	1	100,00 %
Құзыреттілік 4	күтулерге	1	100,00 %
Құзыреттілік 5	сәйкес	1	100,00 %
Құзыреттілік 6	келмейді-0	0	50,00 %
Нәтиже: орташа арифметикалық мән			83,33%

- Бұдан әрі ТНИ Кэф және құзыреттерді есептеу қорытындылары бойынша орташа арифметикалық мән есептеледі:

$$\text{Кэф} - 85,68\% + 83,33\% = 84,51\%$$

4. Бұдан әрі жеке жоспардың орындалу пайызын ескере отырып, Қэф есептеу жүргізіледі

Жоспарды 75-99% шегінде орындау кезінде есептеулердің түпкілікті нәтижесі екі есе азаяды, яғни:

$$\text{Кэф} = 83,33 \% / 2 = 41,67 \%$$

Жоспарды 100% орындаған кезде алынған Кэф өзгеріссіз қалады, яғни:

$$\text{Кэф} = 83,33 \%$$

«Б» корпусының әкімшілік мемлекеттік қызметшілерінің қызметін бағалаудың үлгілік әдістемесі

"Б" корпусы мемлекеттік әкімшілік қызметшілерінің қызметін бағалаудың үлгілік әдістемесі

1-тарау. Жалпы ережелер

1. Осы "Б" корпусы мемлекеттік әкімшілік қызметшілерінің қызметін бағалаудың үлгілік әдістемесі (бұдан әрі – Әдістеме) "Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы" Қазақстан Республикасының 2015 жылғы 23 қарашадағы Заңы 33-бабының 5-тармағына сәйкес "Б" корпусы мемлекеттік әкімшілік қызметшілерінің (бұдан әрі – "Б" корпусының қызметшілері) қызметін бағалау тәртібін айқындайды.

2. Осы Әдістемеді қолданылатын негізгі ұғымдар:

1) тікелей басшы – дербес бағынысында болып табылатын бағаланушы қызметшіге қатысты тұлға;

2) жоғары тұрған басшы – дербес бағынысты болып табылатын, бағаланушы қызметшінің тікелей басшысына қатысты тұлға;

3) нысаналы мақсатты индикаторлар (бұдан әрі – НМИ) – мемлекеттік органның стратегиялық жоспарына, саяси мемлекеттік қызметшінің меморандумына "А" корпусы қызметшісінің келісіміне немесе "Б" корпусы қызметшісінің қызметінің ерекшелігіне сәйкес (процестік жұмысты қоспағанда) белгіленетін, "Б" корпусы қызметшілері қол жеткізген жағдайда олардың қызметінің тиімділігін дәлелдейтін көрсеткіштер;

4) жеке жұмыс жоспары – "Б" корпусы қызметшісінің бағалау кезеңіне НМИ қарастырылған және тікелей басшысымен бірлесіп құрылатын, жоғары тұрған басшымен бекітілген құжат;

5) құзыреттер – нақты мемлекеттік лауазымда кәсіби қызметті тиімді түрде атқару үшін қажетті білімнің, икемнің және дағдылардың жиынтығы;

6) мінез-құлық индикаторы – "Б" корпусы қызметшісінің мінез-құлық және құзыреттер деңгейі көрінісінің сипаттамасы;

7) саралау - «Б» корпусының бағаланатын мемлекеттік қызметшілерінің ұйымдастырушылық-басқарушылық деңгейі айқындалатын бағалау әдісі;

8) «360 градус» әдісі - қызметкердің қызмет көрсету ортасын зерттеу арқылы бағалау әдісі.

3. "Б" корпусы қызметшілерінің қызметін бағалау (бұдан әрі – бағалау) олардың жұмысының сапасы мен тиімділігін айқындау үшін өткізіледі.

4. "Б" корпусы қызметшісінің нақты лауазымға келу мерзімі үш айдан кем болған жағдайда соның ішінде әлеуметтік демалыстан шыққаннан немесе оқуды аяқтағаннан кейін, сондай-ақ сынақ мерзімінде бағалау өткізілмейді.

Бағалауды өткізу кезінде "Б" корпусы қызметшілері еңбек демалысында, жалақы сақталмайтын демалысында, уақытша еңбекке жарамсыздығы

кезеңінде, іс-сапарда немесе тағылымдамада болғанда, сондай-ақ қайта даярлауға, біліктілігін арттыруға жіберілгенде жұмысына қайта кіріскеннен кейін 5 жұмыс күні ішінде бағалаудан өтеді.

5. Бағалауды өткізу үшін "Б" корпусы қызметшісін мемлекеттік лауазымға тағайындауға және мемлекеттік лауазымнан босатуға құқығы бар лауазымды тұлғамен (бұдан әрі - уәкілетті тұлға) персоналды басқару қызметі жұмыс органы болып табылатын Бағалау жөніндегі комиссия (бұдан әрі - Комиссия) құрылады.

Комиссия құрамы уәкілетті тұлғамен анықталады, комиссия мүшелерінің саны 5 адамнан кем болмауы тиіс.

6. Облыстардың, республикалық маңызы бар қалалардың және астананың тексеру комиссиялары төрағаларын бағалау тиісті маслихат депутаттарының қатарынан құрылған комиссиямен жүргізіледі.

7. "Б" корпусы қызметшілерінің қызметін бағалаудың автоматтандырылған жүйесіне сәйкес жүзеге асырылады.

8. Бағалау екі жеке бағыт бойынша жүргізіледі:

1) НМИ жетістіктерін бағалау;

2) "Б" корпусы қызметшілерінің құзыреттерін бағалау.

9. НМИ орындалуын бағалау нәтижелері бонустар төлеу, көтермелеу, ротациялау, мемлекеттік лауазымдардан төмендету немесе босату үшін шешім қабылдауға негіз болып табылады.

Құзыреттерді бағалау нәтижелері "Б" корпусы қызметшісінің қажетті құзыреттерін дамытуға негіз болып табылады. Бұл ретте, құзыреттерді бағалау нәтижелері бонустар төлеуге, көтермелеуге, ротациялауға, мемлекеттік лауазымдардан төмендетуге немесе босатуға әсер етпейді.

10. Бағалауға байланысты құжаттар персоналды басқару қызметінде бағалау аяқталғаннан кейін үш жыл бойы сақталады.

2-тарау. НМИ анықтау тәртібі

11. Бағалау кезеңі басталғаннан кейін 10 жұмыс күні ішінде "Б" корпусы әкімшілік мемлекеттік қызметшісінің НМИ тікелей басшымен жеке жұмыс жоспарында осы Әдістеменің 1-қосымшасына сәйкес нысанда анықталады.

Облыстық, республикалық маңызы бар қалалардың және астананың тексеру комиссиялары төрағаларының НМИ осы Әдістеменің 1-қосымшасына сәйкес нысан бойынша, бағалаудың басталу мерзімінен кейін 10 жұмыс күні ішінде құрылатын "Б" корпусы қызметшісінің жеке жұмыс жоспарында тиісті маслихат хатшысымен анықталады.

12. Жеке жұмыс жоспары тиісті НМИ әзірленген соң, ол бекіту үшін жоғары тұрған басшының қарауына енгізіледі.

13. "Б" корпусы қызметшісінің тікелей басшысы мемлекеттік органның (жергілікті атқарушы органның) бірінші басшысы болған жағдайда жеке жұмыс жоспары осы лауазымды тұлғамен бекітіледі.

14. НМИ осы Әдістеменің 16-тармағында көрсетілген талаптарға сәйкес келмесе жоғары тұрған басшы жеке жұмыс жоспарын түзетуге қайтарады.

Жеке жұмыс жоспарын жоғары тұрған басшының қарауына қайта енгізу, түзетуге жолданған күннен бастап 2 жұмыс күнінен кешіктірілмей жүзеге асырылады.

15. НМИ:

1) нақты (күтілетін оң өзгерістер көрсетіле отырып қол жеткізуге тиісті нәтиже анық белгіленеді);

2) өлшемді (НМИ өлшеу үшін нақты критерийлер белгіленеді);

3) қолжетімді (НМИ қолда бар ресурстарды, құзыреттер мен шектеулерді ескере отырып белгіленеді);

4) уақытпен шектеулі (НМИ қол жеткізу мерзімі белгіленеді);

5) мемлекеттік органның стратегиялық мақсатын, саяси қызметшінің меморандумын немесе "А" корпусы қызметшісінің келісімін жүзеге асыруға бағытталған болуы тиіс.

16. НМИ бағалаудың көрсеткіштері, саны мен критерийлері мемлекеттік қызметші қызметінің ерекшеліктеріне және мемлекеттік қызметшінің ұйымдастырушылық-басқарушылық деңгейіне байланысты анықталады.

17. Жеке жұмыс жоспары персоналды басқару қызметінде сақталады.

18. Жеке жұмыс жоспарында көзделген НМИ жетістігін бақылау үшін тікелей басшы белгіленген НМИ жетістігіне алты айлық мониторинг жүргізеді.

Алты айлық мониторингтің нәтижелері бойынша тікелей басшы «Б» корпусының бағаланған қызметкеріне НМИ жетістігі және бұл үшін қажет шаралар туралы жазбаша ұсыныстар береді. Персоналды басқару қызметі «Б» корпусының қызметкерін алты айлық мониторинг нәтижелерімен және тікелей басшының жазбаша ұсыныстарымен таныстырады.

Жарты жылдық мониторингтің нәтижелері бойынша, қажет болған жағдайда, есепті кезеңде бір рет қызметкердің бастамасы бойынша жеке жұмыс жоспарына өзгерістер және / немесе толықтырулар енгізіледі.

Жеке жұмыс жоспарына өзгерістер және / немесе толықтырулар енгізу тәртібі осы жоспарда бекітілгендей.

19. Бағалауды жүзеге асыру үшін «Б» корпусы қызметшісінің тікелей басшысы осы Әдістеменің 2-қосымшасына сәйкес нысан бойынша НМИ бойынша бағалау парағын толтырады және оған қол қояды.

3- тарау. Тиімділік коэффициентін есептеу әдісі

20. Қызметкер қызметінің тиімділік коэффициенті (ТК) - болжамды кезеңдегі бүкіл жиынтықтың орташа арифметикалық мәні (НМИ, құзыреттілік).

Жеке жұмыс жоспарының орындалуын бағалау жеке жұмыс жоспары жасалған жылдың қорытындылары бойынша жүзеге асырылады.

21. Бағалау парағы тікелей басшымен толтырылғаннан кейін, ол жоғары тұрған басшының қарауына енгізіледі.

22. "Б" корпусы қызметшісінің тікелей басшысы мемлекеттік органның бірінші басшысы болған жағдайда бағалау парағы оның қарауына енгізіледі.

23. "Б" корпусы қызметшісінің бағалау парағын қарау қорытындысы бойынша жоғары тұрғанасшымен келесі шешімдердің бірі қабылданады:

- 1) бағалаумен келісу;
- 2) түзетуге жіберу.

24. Бағалау парағы НМИ қол жеткізуін дәлелдейтін фактілердің жеткіліксіздігі немесе дәйексіздігі болған жағдайда түзетуге жолданады.

25. Бағалау парағын жоғары тұрған басшының қарауына қайта енгізу, оны түзетуге жолдағаннан кейін 2 жұмыс күнінен кешіктірілмей жүзеге асырылады.

26. Жоғары тұрған басшымен бағалау парағына қол қойылғаннан кейін персоналды басқару қызметі 2 жұмыс күнінен кешіктірмей оны Комиссияның қарауына ұсынады.

27. Құзыреттерді бағалау «360 градус» әдісімен жүзеге асырылады. Бағалаушыларды мемлекеттік қызметші қызметінің ерекшеліктеріне байланысты мемлекеттік органның басшысы анықтайды.

28. Қызмет тиімділігін бағалаудың алғашқы қадамы сандық көрсеткіштер тұрғысынан қызметкердің жеке жоспарын бағалау болып табылады: аяқталу пайызын анықтау, яғни тапсырмалардың аяқталған көлемінің жалпы көлемге қатынасы (жоспарланған іс-шараларды да, жоспардан тыс да) пайыздық қатынаста.

Жоспарды орындаудың минималды рұқсат етілген мәні жоспардың 75% құрайды, ал максимум - 100%.

Егер жоспар 75% -дан аз орындалса, тиімділікті одан әрі бағалау орындалмады, тиімділік коэффициенті нөлге тең.

Жоспар 75-99% шегінде орындалған кезде тиімділікті бағалаудың соңғы нәтижесі (тиімділік коэффициенті) екі есе азаяды. Егер жоспар 100% орындалса, алынған тиімділік коэффициенті өзгеріссіз қалады.

29. ТК әрбір жоспарға және жеке жоспардың орындалу пайызына есептеледі.

НМИ көрсеткіштері бойынша ТК есептеу:

- барлық көрсеткіштерді бағалау негізінде орташа арифметикалық мән есептеледі:

- қиындық деңгейіне түзету: тапсырыстың күрделілігі оның орындалу сапасына тікелей әсер етеді. Алынған арифметикалық орташа мәнді қиындық коэффициентіне көбейту арқылы алынған нәтиже қиындық деңгейі бойынша түзетіледі.

- есептік кезеңдегі барлық көрсеткіштер бойынша жалпы ТК есептеледі.

НМИ жеке көрсеткіштері үшін алынған ТК орташа арифметикалық мәнге дейін азаяды.

ТК-ні құзыреттілікке есептеу күрделіліктің түзету коэффициентін қолданбай осыған ұқсас түрде жүзеге асырылады.

Әрі қарай, орташа арифметикалық мән ТК НМИ мен құзыреттіліктерді есептеу нәтижелері бойынша есептеледі.

Әрі қарай, ТК жеке жоспардың орындалу пайызын ескере отырып есептеледі.

Жоспар 75 - 99% шегінде орындалған кезде есептеулердің соңғы нәтижесі екі есе азаяды.

Жоспар 100% орындалған кезде алынған ТК өзгеріссіз қалады.

30. Тікелей басшы қол қойғаннан кейін персоналды басқару қызметі оны 2 жұмыс күнінен кешіктірмей Комиссияның қарауына ұсынады. Персоналды басқару қызметі мен тікелей басшы бағалаудың барлық кезеңдерінің сапалы орындалуына жауапты.

4-тарау. Бағалау нәтижелерін Комиссиямен қарау және бағалау нәтижесіне шағымдану

31. Персоналды басқару қызметі Комиссия төрағасының келісімімен бағалауды өткізу кестесін қалыптастырады және бағалауды өткізуге дейін жеті жұмыс күні аралығында бағалауды жүргізетін тұлғаларды бағалау жүргізу туралы хабарлайды.

32. Комиссияның отырысы оның құрамының кем дегенде үштен екісі қатысқан жағдайда өкілетті болып есептеледі.

33. Комиссияның төрағасын не мүшесін алмастыру комиссияны құру туралы бұйрыққа өзгертулер енгізу арқылы уәкілетті тұлғаның шешімі бойынша жүзеге асырылады.

34. Комиссияның шешімі ашық дауыс беру арқылы қабылданады.

35. Дауыс беру қорытындысы Комиссия мүшелерінің көпшілік дауысымен айқындалады. Дауыс саны тең болған жағдайда, бағалау жөніндегі комиссия төрағасының дауысы шешуші болып табылады.

36. Комиссияның хатшысы персоналды басқару қызметінің қызметшісі болып табылады. Комиссияның хатшысы дауыс беруге қатыспайды.

37. Персоналды басқару қызметі Комиссия төрағасымен келісілген мерзімдерге Комиссия отырысының өткізілуін қамтамасыз етеді.

38. Персоналды басқару қызметі Комиссияның отырысына келесі құжаттарды ұсынады:

1) толтырылған бағалау парақтарын;

2) осы Әдістеменің 5-қосымшасына сәйкес Комиссия отырысының хаттамасының жобасын;

39. Комиссия бағалау нәтижелерін қарайды да келесі шешімдердің біреуін қабылдайды:

1) бағалау нәтижелерін бекіту;

2) бағалау нәтижелерін қайта қарау.

40. Бағалау нәтижелерін қайта қарау туралы шешім қабылданған жағдайда Комиссия бағалау нәтижесін түзетіп, оны хаттаманың "Бағалау нәтижелері комиссиямен түзетілуі (бар болған жағдайда)" графасында көрсетіледі.

41. Бағалаудың нәтижелері уәкілетті тұлғамен бекітіледі және осы Әдістеменің 5-қосымшасына сәйкес нысан бойынша тиісті хаттамасында тіркеледі.

42. Персоналды басқару қызметі "Б" корпусының қызметшісін бағалау нәтижелерімен ол аяқталған соң екі жұмыс күні ішінде таныстырады.

43. "Б" корпусының қызметшісін бағалау нәтижелерімен таныстыру жазбаша түрде жүргізіледі. Қызметші танысудан бас тартқан жағдайда, еркін

түрде акт құрылып, персоналды басқару қызметімен және мемлекеттік органның басқа екі қызметшісімен қол қойылған акт толтырылады.

44. "Б" корпусы қызметшісінің танысудан бас тартуы бағалау нәтижелерін оның қызметтік тізіміне енгізуге кедергі болмайды. Бұл жағдайда персоналды басқару қызметімен "Б" корпусы қызметшісінің бағалау нәтижесі мемлекеттік органдардың интранет-порталы арқылы жолданады.

45. "Б" корпусы қызметшісінің Комиссия шешіміне шағымдануы мемлекеттік қызмет істері жөніндегі уәкілетті органда немесе оның аумақтық департаментінде шешім шыққан күннен бастап он жұмыс күні ішінде жүзеге асырылады. Шағымдарды қарау қорытындысы бойынша мемлекеттік қызмет істері жөніндегі уәкілетті орган келесі шешімдердің біреуін қабылдайды:

1) мемлекеттік органға Комиссия шешімін жойып, "Б" корпусы қызметшісінің бағалау нәтижесін қайта қарау бойынша ұсыныс беру;

2) "Б" корпусы қызметшісінің бағалау нәтижесін қайта қараусыз қалдыру.

46. "Б" корпусы қызметшісі бағалау нәтижелеріне сот тәртібінде шағымдануға құқылы.

"Б" корпусы мемлекеттік
 әкімшілік қызметшілерінің
 қызметін бағалау әдістемесіне
 1-қосымша
 Нысан
 "БЕКІТЕМІН"
 Жоғары тұрған басшы

(тегі, аты-жөнінің бірінші
 әріптері)

күні _____
 қолы _____

"Б" корпусы мемлекеттік әкімшілік қызметшісінің жеке жұмыс жоспары

жыл

(жеке жоспар құрастырылатын кезең)

Қызметшінің (тегі, аты, әкесінің аты (болған жағдайда)) _____

Қызметшінің лауазымы: _____

Қызметшінің құрылымдық бөлімшесінің атауы: _____

№ п/п	Нысаналы мақсатты индикаторлардың атауы	Толықтығы:	Сапа деңгейі:	Орындалу	Күрделілік деңгейі:
		- жоспардың толық орындалуы (100%) - 2; - жоспардан ішінара ауытқу (жоспардан 25% артық	- тиімді нәтижеге қол жеткізген нормативтік-құқықтық актілерге және іске асырылған баламалы нұсқаларға сәйкес келеді-3;	уақыты - жұмыс уақытында орындалды - 1; - жұмыс уақытында аяқталмады - 0.	- аналитикалық жұмыс, шұғыл режим - 6; - аналитикалық жұмыс, қалыпты режим - 5; - ұйымдастырушылық жұмыс, жедел режим - 4; - ұйымдастырушылық

	емес ауытқу) - 1; - жоспардан максималды ауытқу (жоспардан 25% артық ауытқу) - 0.	- ережелер мен ұсынылған баламалы шешімдерге сәйкес келеді - 2; - нормативтік құқықтық актілерге сәйкес келеді -1; - сәйкес келмейді - 0.		жұмыс, қалыпты режим - 3; - техникалық жұмыс, шұғыл режим - 2; - техникалық жұмыс, қалыпты режим - 1.
--	--	---	--	---

* Нысаналы мақсатты индикатор қол жеткізуден күтілетін оң өзгерістер

Қызметші _____ Тікелей _____ басшы _____
(тегі, аты-жөнінің бірінші әріптері) (тегі, аты-жөнінің бірінші әріптері)
күні _____ күні _____
қолы _____ қолы _____

"Б" корпусы мемлекеттік
әкімшілік қызметшілерінің
қызметін бағалау әдістемесіне
3-қосымша
Нысан

Құзыреттер бойынша бағалау парағы _____ жыл
(бағаланатын жыл)

Бағаланатын қызметшінің (тегі, аты, әкесінің аты (болған жағдайда))

Бағаланатын қызметшінің лауазымы: _____

Бағаланатын қызметшінің құрылымдық бөлімшесінің атауы: _____

№ р/с	Құзыреттер атауы	Бағалау нәтижелері (күтілетін сәйкес/күтілетін нәтижеге сәйкес емес)	Қызметшіде байқамаған мінез-құлық индикатор атауы (күтілетін нәтижеге сәйкес емес бағасын алған жағдайда)
1	Қызметті басқару		
2	Ынтымақтастық		
3	Шешім қабылдау		
4	Жеделділік		
5	Өздігінен даму		
6	Қызметті тұтынушыға бағдарлану *		
7	Қызметті тұтынушыларды		

	хабарландыру *		
8	Адалдық		
9	Жауапкершілік		
10	Бастамашылдық		
11	Стресске орнықтылық		

*Лауазымдық міндеттеріне мемлекеттік қызмет көрсету мәселелері жатпайтын "Б" корпусының мемлекеттік қызметшілері "Қызметті тұтынушыға бағдарлану" және "Қызметті тұтынушыларды хабарландыру" құзыреттері бойынша бағаланбайды.

Қызметші

Тікелейбасшы

(тегі, күні _____
қолы _____)

аты-жөні) (тегі, күні _____
қолы _____)

аты-жөні)

"Б" корпусы мемлекеттік
әкімшілік қызметшілерінің
қызметін бағалау әдістемесіне
4-қосымша
Нысан

Құзыреттердің мінез-құлық индикаторлары

Құзыреттер атауы	Мемлекеттік әкімшілік лауазымдар санаты	Тиімді мінез-құлық индикаторлары	Тиімсіз мінез-құлық индикаторлары
ҚЫЗМЕТТІК БАСҚАРУ	В-1; В-2 (Қазақстан Республикасының Жоғары Сот Кеңесі аппаратының құрылымдық бөлімше басшысы); С-1; С-0-1; D-1; D-0-1; Е-1; Е-R-1.	<ul style="list-style-type: none"> Стратегиялық бағыттарға сәйкес нақты міндеттер қояды және тапсырмалар береді; Бөлімшенің берілген міндеттерді сапалы және уақтылы орындауына ұжымды бағыттайды және жағдай жасайды; Бөлімше жұмысын басымдылығына қарай тиімді ұйымдастырады; 	<ul style="list-style-type: none"> Стратегиялық бағыттарға сәйкес нақты міндеттер қоя алмайды және тапсырмалар бере алмайды; Берілген міндеттерді сапалы және уақтылы орындауына ұжымды бағыттамайды және жағдай жасамайды; Бөлімше жұмысын басымдылығына мән бермей тиімсіз ұйымдастырады;
	В-2;*	<ul style="list-style-type: none"> Бөлімшенің қызметін 	<ul style="list-style-type: none"> Бөлімшенің

<p>В-3 (Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері агенттігі, Қазақстан Республикасы Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі (Сыбайлас жемқорлыққа қарсы қызмет) басқармасының (қызметтің) басшысы);</p> <p>В-4 (сектор меңгерушісі);</p> <p>С-2 (департамент директорының орынбасары);</p> <p>С-3 (басқарма басшысы, басқарма басшысының орынбасары);</p> <p>С-0-2;</p> <p>С-0-3;</p> <p>С-0-4 (бөлім басшысы);</p> <p>С-R-1;</p> <p>С-R-2;</p> <p>С-R-3;</p> <p>D-2;</p> <p>D-3 (құрылымдық бөлімшенің басшысы);</p> <p>D-O-2;</p> <p>D-O-3;</p> <p>E-2;</p> <p>E-3 (құрылымдық бөлімшенің басшысы);</p> <p>E-R-2;</p> <p>E-R-3;</p> <p>E-G-1;</p> <p>E-G-2 (Құрылымдық бөлімшенің басшысы).</p> <p>* осы бағанның жоғары тұрған қатарында көрсетілген</p>	<p>жоспарлау мен қамтамасыз етуге қажетті ақпараттарды жинақтап, талдайды және басшылыққа енгізеді;</p> <p>• Сеніп тапсырылған ұжымның жұмысын жоспарлайды және ұйымдастырады, олардың жоспарланған нәтижелерге қол жеткізуіне ықпал етеді;</p> <p>• Қызметкерлердің қойылған міндеттердің орындалуы барысындағы қызметіне бақылау жүргізеді;</p> <p>• Бөлімше жұмысының нәтижелелілігін және сапасын қамтамасыз етеді;</p>	<p>қызметін жоспарлау мен қамтамасыз етуге қажетті ақпараттарды жинақтап, талдамайды және басшылыққа енгізбейді;</p> <p>• Сеніп тапсырылған ұжымның жұмысын жоспарламайды және ұйымдастырмайды, олардың жоспарланған нәтижелерге қол жеткізуіне ықпал етпейді;</p> <p>• Қызметкерлердің қойылған міндеттердің орындалуына бақылау жүргізбейді;</p> <p>• Бөлімше жұмысының нәтижелелілігін және сапасын қамтамасыз етпейді;</p>
---	---	--

	<p>тұлғалардан басқа</p> <p>В-3;* В-4 ;* В-5; В-6; С-2; * С-3; * С-4; С-5; С-0-4; * С-0-5; С-0-6; С-R-4; С-R-5; D-3; D-4; D-5; D-O-4; D-O-5; D-O-6; E-3; E-4; E-5; E-R-4; E-R-5; E-G-2; * E-G-3; E-G-4. * осы бағанның жоғары тұрған қатарында көрсетілген тұлғалардан басқа</p>	<p>● Басымдылығына қарай тапсырмаларды маңыздылығы ретімен қояды; * ● Басшылыққа сапалы құжаттар дайындайды және енгізеді.; ● Өлшеулі уақыт жағдайында жұмыс жасай алады; * ● Белгіленген мерзімдерді сақтайды.</p>	<p>● Тапсырмаларды жүйесіз орындайды; ● Сапасыз құжаттар әзірлейді; ● Жедел жұмыс жасамайды; ● Белгіленген мерзімдерді сақтамайды.</p>
<p>ЫНТЫМАҚТАСТЫҚ</p>	<p>В-1; В-2 (Қазақстан Республикасының Жоғары Сот Кеңесі аппаратының құрылымдық бөлімше басшысы); С-1; С-0-1; D-1; D-O-1; E-1; E-R-1.</p>	<p>● Өз құзыреті шегінде қызметкерлерді мемлекеттік органдармен және ұйымдармен тиімді қарым-қатынасқа бағдарлайды ; ● Қойылған міндеттерге қол жеткізу үшін әрбір қызметкердің әлеуетін пайдаланады; ● Басқа бөлімшелермен бірлесіп жоспарды жүзеге асырады және ортақ нәтижеге қол жеткізеді.</p>	<p>● Өз құзыреті шегінде қызметкерлерді мемлекеттік органдармен және ұйымдармен тиімді қарым-қатынасқа бағдарламайды ; ● Қойылған міндеттерге қол жеткізу үшін кейбір қызметкерлердің әлеуетін пайдаланады; ● Басқа бөлімшелермен бірлесіп жоспарды жүзеге асыра алмайды және ортақ нәтижеге қол жеткізбейді.</p>

<p>В-2;*</p> <p>В-3 (Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері агенттігі, Қазақстан Республикасы Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі (Сыбайлас жемқорлыққа қарсы қызмет) басқармасының (қызметтің) басшысы);</p> <p>В-4 (сектор меңгерушісі);</p> <p>С-2 (департамент директорының орынбасары);</p> <p>С-3 (басқарма басшысы, басқарма басшысының орынбасары);</p> <p>С-0-2;</p> <p>С-0-3;</p> <p>С-0-4 (бөлім басшысы);</p> <p>С-R-1;</p> <p>С-R-2;</p> <p>С-R-3;</p> <p>D-2;</p> <p>D-3 (құрылымдық бөлімшенің басшысы);</p> <p>D-O-2;</p> <p>D-O-3;</p> <p>E-2;</p> <p>E-3 (құрылымдық бөлімшенің басшысы);</p> <p>E-R-2;</p> <p>E-R-3;</p> <p>E-G-1;</p> <p>E-G-2 (құрылымдық бөлімшенің басшысы).</p> <p>* осы бағанның жоғары тұрған қатарында көрсетілген</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ұжымда сенімді қарым-қатынас орнатады; • Бөлімшенің қоғаммен тиімді жұмысын ұйымдастыру бойынша ұсыныс жасайды; • Бірлесіп жұмыс атқару үшін әріптестерімен тәжірибесімен және білімімен бөліседі; • Әрқайсысының нәтижеге жетуге қосқан үлесін анықтайды. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ұжымда өзара сенімсіз қарым-қатынас орнатады; • Бөлімше және қоғаммен тиімді жұмыс ұйымдастыру бойынша ұсыныс жасамайды; • Бірлесіп жұмыс атқару үшін әріптестерімен тәжірибесімен және білімімен бөліспейді; • Бағыныстағы тұлғалардың нәтижеге жетуге қосқан үлесін анықтамайды.
--	---	---

	<p>тұлғалардан басқа</p> <p>В-3;* В-4 ;* В-5; В-6; С-2; * С-3; * С-4; С-5; С-0-4; С-0-5; С-0-6; С-R-4; С-R-5; D-3; D-4; D-5; D-O-4; D-O-5; D-O-6; E-3; E-4; E-5; E-R-4; E-R-5; E-G-2; E-G-3; E-G-4. * осы бағанның жоғары тұрған қатарында көрсетілген тұлғалардан басқа</p>	<p>• Ұжымның жұмысына үлесін қосады және қажет болған жағдайда түсіндірме үшін аса тәжірибелі әріптестеріне жүгінеді;</p> <p>* • Мемлекеттік органдар мен ұжымдардың өкілдерімен және әріптестерімен қарым-қатынасты дамытады;</p> <p>* • Талдау барысында пікір алмасады және талқылау нәтижесін ескере отырып, тапсырмаларды орындайды.</p>	<p>• Жұмыста тұйықтық ұстанымын білдіреді және түсіндірме үшін аса тәжірибелі әріптестеріне жүгінбейді;</p> <p>• Әртүрлі мемлекеттік органдар мен ұйымдардың өкілдерімен және әріптестерімен өзара әрекеттеспейді;</p> <p>• Әріптестерімен мәселелерді талқыламайды.</p>
<p>ШЕШІМ ҚАБЫЛДАУ</p>	<p>В-1; В-2 (Қазақстан Республикасының Жоғары Сот Кеңесі аппаратының құрылымдық бөлімше басшысы); С-1; С-0-1; D-1; D-O-1; E-1; E-R-1.</p>	<p>• Міндеттерді дұрыс бөле алады;</p> <p>• Шешім қабылдау барысында мүмкін болатын қауіптер туралы хабарлайды;</p> <p>• Шешім қабылдау барысында альтернативті ұсыныс жасайды;</p> <p>• Тиімді және жүйелі шешім қабылдайды;</p> <p>• Жеке тәжірибесіне, басқа да маңызды болып табылатын мәліметтерге негізделген шешім қабылдайды</p>	<p>• Бөлімшеде міндеттерді дұрыс бөле алмайды;</p> <p>• Орын алуы мүмкін қауіптер туралы хабарламайды;</p> <p>• Шешім қабылдау барысында альтернативті ұсыныс жасамайды;</p> <p>• Тиімсіз және жүйесіз шешім қабылдайды;</p> <p>• Шешім қабылдау барысында тек өзінің жеке тәжірибесіне және көзқарасына сенеді.</p>

<p>В-2;*</p> <p>В-3 (Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері агенттігі, Қазақстан Республикасы Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі (Сыбайлас жемқорлыққа қарсы қызмет) басқармасының (қызметтің) басшысы);</p> <p>В-4 (сектор меңгерушісі);</p> <p>С-2 (департамент директорының орынбасары);</p> <p>С-3 (басқарма басшысы, басқарма басшысының орынбасары);</p> <p>С-0-2;</p> <p>С-0-3;</p> <p>С-0-4 (бөлім басшысы);</p> <p>С-R-1;</p> <p>С-R-2;</p> <p>С-R-3;</p> <p>D-2;</p> <p>D-3 (Құрылымдық бөлімшенің басшысы);</p> <p>D-O-2;</p> <p>D-O-3;</p> <p>E-2;</p> <p>E-3 (Құрылымдық бөлімшенің басшысы);</p> <p>E-R-2;</p> <p>E-R-3;</p> <p>E-G-1;</p> <p>E-G-2 (Құрылымдық бөлімшенің басшысы).</p> <p>* осы бағанның жоғары тұрған қатарында көрсетілген</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Бөлімше қызметін ұйымдастыруда тапсырмаларды дұрыс бөле алады; • Шешім қабылдауда қажетті ақпараттарды жинауды ұйымдастырады; • Шешім қабылдаудағы тәсілдерді ұжыммен талқылайды; • Әртүрлі дереккөздерден алынған мағлұматтарды ескере отырып, мүмкін болатын қауіптерді талдайды және болжамдайды; • Мүмкін болатын қауіптер мен салдарларды ескере отырып, құзыреті шегінде шешім қабылдайды. 	<ul style="list-style-type: none"> • Бөлімше қызметін ұйымдастыруда тапсырмаларды дұрыс бөле алмайды; • Шешім қабылдауда қажетті ақпараттарды жинауды сирек ұйымдастырады; • Шешім қабылдаудағы тәсілдерді ұжыммен талқылаудан бас тартады және басқалардың пікірін ескермейді; • Әртүрлі дереккөздерден алынған мағлұматтарды ескермейді, мүмкін болатын қауіптерді талдамайды және болжамайды; • Шешім қабылдау барысында мүмкін болатын қауіптер мен салдарларды ескермейді.
--	--	--

	<p>тұлғалардан басқа</p> <p>В-3;* В-4 ;* В-5; В-6; С-2; * С-3; * С-4; С-5; С-0-4; * С-0-5; С-0-6; С-R-4; С-R-5; D-3; D-4; D-5; D-O-4; D-O-5; D-O-6; E-3; E-4; E-5; E-R-4; E-R-5; E-G-2; * E-G-3; E-G-4. * осы бағанның жоғары тұрған қатарында көрсетілген тұлғалардан басқа</p>	<p>• Қажетті мәліметтерді таба алады; * • Мүмкін болатын қауіптерді ескере отырып, мәселелерді шешудің бірнеше жолын ұсынады; * • Өзінің пікірін негіздей алады.</p>	<p>Қажетті мәліметтерді таба алмайды; • Мүмкін болатын қауіптерді ескермейді немесе мәселелерді шешудің альтернативасын ұсынбайды; • Негізсіз пікір білдіреді.</p>
<p>ҚЫЗМЕТТІ ТҰТЫНУШЫҒА БАҒДАРЛАНУ</p>	<p>В-1; В-2 (Қазақстан Республикасының Жоғары Сот Кеңесі аппаратының құрылымдық бөлімше басшысы); С-1; С-0-1; D-1; D-O-1; E-1; E-R-1.</p>	<p>• Стратегиялық мақсаттар мен басымдылықтарды ескеріп, нақты міндеттер қоя алады; • Қызмет көрсетудің тиімді әдістерін біледі; • Көрсетілетін қызметтердің қолжетімділігін қамтамасыз етеді; • Қызмет тұтынушылардың қанағаттанушылығына талдау жүргізеді және қызмет көрсетуді жетілдірудің жолдарын қарастырады.</p>	<p>• Стратегиялық мақсаттар мен басымдылықтарды ескермей, анық емес міндеттер қоя алады; • Қызмет көрсетудің әдістері туралы шалашарпы біледі; Көрсетілетін қызметтердің қолжетімділігін қамтамасыз етпейді; • Көрсетілетін қызмет бойынша тұтынушылардың қанағаттанушылығына талдау жүргізбейді және қызмет көрсетуді</p>

			жетілдірудің жолдарын қарастырмайды.
<p>В-2;*</p> <p>В-3 (Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері агенттігі, Қазақстан Республикасы Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі (Сыбайлас жемқорлыққа қарсы қызмет) басқармасының (қызметтің) басшысы);</p> <p>В-4 (сектор меңгерушісі);</p> <p>С-2 (департамент директорының орынбасары);</p> <p>С-3 (басқарма басшысы, басқарма басшысының орынбасары);</p> <p>С-0-2;</p> <p>С-0-3;</p> <p>С-0-4 (бөлім басшысы);</p> <p>С-R-1;</p> <p>С-R-2;</p> <p>С-R-3;</p> <p>D-2;</p> <p>D-3 (Құрылымдық бөлімшенің басшысы);</p> <p>D-O-2;</p> <p>D-O-3;</p> <p>E-2;</p> <p>E-3 (Құрылымдық бөлімшенің басшысы);</p> <p>E-R-2;</p> <p>E-R-3;</p> <p>E-G-1;</p> <p>E-G-2 (Құрылымдық бөлімшенің басшысы).</p> <p>* осы бағанның</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Сапалы қызмет көрсету жөніндегі жұмыстарды ұйымдастырады және туындаған мәселелерді шешеді; • Кері байланысты қамтамасыз ету мақсатында қанағаттанушылық дейгейін анықтауға жағдай жасайды; • Қызмет көрсетудің сапасын бақылайды, сондай-ақ жеке үлгі болу арқылы көрсетеді. 	<ul style="list-style-type: none"> • Сапалы қызмет көрсету жөніндегі жұмыстарды ұйымдастырмайды және туындаған мәселелерді шешпейді; • Кері байланысты қамтамасыз ету мақсатында қанағаттанушылық дейгейін анықтауға жағдай жасамайды; • Сапасыз қызмет көрсетуге жол береді, қызықпаушылық білдіреді. 	

	жоғары тұрған қатарында көрсетілген тұлғалардан басқа		
	<p>В-3;* В-4 ;* В-5; В-6; С-2; * С-3; * С-4; С-5; С-0-4; * С-0-5; С-0-6; С-R-4; С-R-5; D-3; * D-4; D-5; D-O-4; D-O-5; D-O-6; E-3; * E-4; E-5; E-R-4; E-R-5; E-G-2; * E-G-3; E-G-4. * осы бағанның жоғары тұрған қатарында көрсетілген тұлғалардан басқа</p>	<p>● Сыпайы және тілектестікпен қызмет көрсетеді; ● Қызмет көрсетуге қанағаттанушылық деңгейін талдайды және оларды жетілдірудің жөнінде ұсыныстар енгізеді; ● Қызмет көрсету сапасын жақсарту бойынша ұсыныс енгізеді.</p>	<p>● Қызмет алушыға дәрежелілік және немқұрайлылық білдіреді; ● Тұтынушының сұрақтары мен мәселелеріне мән бермейді; ● Қызмет көрсету сапасын жақсарту бойынша белсенділік танытпайды.</p>
ҚЫЗМЕТТІ ТҰТЫНУШЫҒА АҚПАРАТТАНДЫРУ	<p>В-1; В-2 (Қазақстан Республикасының Жоғары Сот Кеңесі аппаратының құрылымдық бөлімше басшысы); С-1; С-0-1; D-1; D-O-1; E-1; E-R-1.</p>	<p>● Ұжымға қызмет алушы тұтынушылар арасында көрсетілетін қызметтер туралы ақпараттарды жеткізу қажеттілігі туралы үнемі түсіндіреді; ● Көрсетілетін қызметтер туралы ақпараттандырудың тиімді тәсілін құрастырады.</p>	<p>● Ұжымға қызмет алушы тұтынушылар арасында көрсетілетін қызметтер туралы ақпараттарды жеткізу қажеттілігі туралы түсіндіру жұмыстарын жүргізбейді; ● Көрсетілетін қызметтер туралы ақпараттандырудың тиімсіз тәсілін құрастырады.</p>
	<p>В-2;* В-3 (Қазақстан</p>	<p>● Бағыныстағыларды қызмет алушыларды</p>	<p>● Бағыныстағылармен қызмет алушыларды</p>

<p>Республикасының Мемлекеттік қызмет істері агенттігі, Қазақстан Республикасы Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі (Сыбайлас жемқорлыққа қарсы қызмет) басқармасының (қызметтің) басшысы); В-4 (сектор меңгерушісі); С-2 (департамент директорының орынбасары); С-3 (басқарма басшысы, басқарма басшысының орынбасары); С-0-2; С-0-3; С-0-4 (бөлім басшысы); С-R-1; С-R-2; С-R-3; D-2; D-3 (құрылымдық бөлімшенің басшысы); D-O-2; D-O-3; E-2; E-3 (құрылымдық бөлімшенің басшысы); E-R-2; E-R-3; E-G-1; E-G-2 (құрылымдық бөлімшенің басшысы). * осы бағанның жоғары тұрған қатарында көрсетілген тұлғалардан басқа</p>	<p>қолжетімді ақпараттандыруға бағдарлайды;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Тұтынушыға ақпараттарды құрметпен және игілікпен жеткізеді; • Қызмет тұтынушыларының пікірін құрметтейді. 	<p>ақпараттандыру бойынша жұмыс жүргізбейді;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Тұтынушыға ақпараттарды жеткізбейді немесе немқұрайлы және жақтырмай жеткізеді; • Қызмет тұтынушыларының пікірін елемейді.
<p>В-3;*</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Қызмет алушыларды 	<ul style="list-style-type: none"> • Қызмет алушыларды

		талдамайды және басшылыққа енгізбейді.
<p>В-2;*</p> <p>В-3 (Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері агенттігі, Қазақстан Республикасы Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі (Сыбайлас жемқорлыққа қарсы қызмет) басқармасының (қызметтің) басшысы);</p> <p>В-4 (сектор меңгерушісі);</p> <p>С-2 (департамент директорының орынбасары);</p> <p>С-3 (басқарма басшысы, басқарма басшысының орынбасары);</p> <p>С-0-2;</p> <p>С-0-3;</p> <p>С-0-4 (бөлім басшысы);</p> <p>С-R-1;</p> <p>С-R-2;</p> <p>С-R-3;</p> <p>D-2;</p> <p>D-3 (Құрылымдық бөлімшенің басшысы);</p> <p>D-O-2;</p> <p>D-O-3;</p> <p>E-2;</p> <p>E-3 (Құрылымдық бөлімшенің басшысы);</p> <p>E-R-2;</p> <p>E-R-3;</p> <p>E-G-1;</p> <p>E-G-2 (Құрылымдық бөлімшенің басшысы).</p> <p>* осы бағанның</p>	<p>• Жұмыстың жаңа бағыттарын пайдалану жөніндегі ұсыныстарды қарайды және басшылыққа енгізеді;</p> <p>• Болып жатқан өзгерістерге талдау жасайды және жұмысты жақсарту бойынша уақтылы шаралар қабылдайды;</p> <p>• Өзгерістерді дұрыс қабылдауды өзінің үлгі өнегесімен көрсетеді.</p>	<p>• Жұмыстың жаңа бағыттарын пайдалану жөніндегі ұсыныстарды қарайды және басшылыққа енгізбейді;</p> <p>• Болып жатқан өзгерістерге талдау жасамайды және жұмысты жақсарту бойынша шаралар қабылдамайды;</p> <p>• Болып жатқан және күтілмеген өзгерістер кезінде өзін-өзі бақыламайды.</p>

		анықтайды; <ul style="list-style-type: none"> Өздігінен дамуға ұмтылысын өзінің жеке үлгісінде көрсетеді; 	білімімен бөліспейді, сондай-ақ, олардың даму деңгейін анықтамайды; <ul style="list-style-type: none"> Өздігінен дамуға ұмтылысын өзінің жеке үлгісінде көрсетуге көңіл бөлмейді.
<p>В-2;*</p> <p>В-3 (Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері агенттігі, Қазақстан Республикасы Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі (Сыбайлас жемқорлыққа қарсы қызмет) басқармасының (қызметтің) басшысы);</p> <p>В-4 (сектор меңгерушісі);</p> <p>С-2 (департамент директорының орынбасары);</p> <p>С-3 (басқарма басшысы, басқарма басшысының орынбасары);</p> <p>С-0-2;</p> <p>С-0-3;</p> <p>С-0-4 (бөлім басшысы);</p> <p>С-R-1;</p> <p>С-R-2;</p> <p>С-R-3;</p> <p>D-2;</p> <p>D-3 (Құрылымдық бөлімшенің басшысы);</p> <p>D-O-2;</p> <p>D-O-3;</p> <p>E-2;</p> <p>E-3 (Құрылымдық бөлімшенің басшысы);</p> <p>E-R-2;</p>	<ul style="list-style-type: none"> Бағыныстылардың құзыреттер деңгейін жоғарылату бойынша іс-шаралар ұсынады; Мақсатқа жету үшін өзінің құзыреттерін дамытады және оларды бағыныстыларда дамыту үшін шаралар қабылдайды; Бағыныстылармен олардың құзыреттерін, оның ішінде дамуды қажет ететін құзыреттерді талқылайды. 	<ul style="list-style-type: none"> Бағыныстылардың құзыреттер деңгейінің жоғарылауына қызығушылық танытпайды; Мақсатқа жету үшін өзінің және бағыныстыларының құзыреттерін дамытпайды; Бағыныстылармен олардың құзыреттерін талқыламайды. 	

	<p>Е-R-3; Е-G-1; Е-G-2 (Құрылымдық бөлімшенің басшысы). * осы бағанның жоғары тұрған қатарында көрсетілген тұлғалардан басқа</p>		
	<p>В-3;* В-4 ;* В-5; В-6; С-2; * С-3; * С-4; С-5; С-0-4; * С-0-5; С-0-6; С-R-4; С-R-5; D-3; * D-4; D-5; D-O-4; D-O-5; D-O-6; Е-3; * Е-4; Е-5; Е-R-4; Е-R-5; Е-G-2; * Е-G-3; Е-G-4. * осы бағанның жоғары тұрған қатарында көрсетілген тұлғалардан басқа</p>	<p>● Жаңа білімдер мен технологияларға қызығушылық танытады; * ● Өзіндігінен дамуға ұмтылады, жаңа ақпараттар мен оны қолданудың әдістерін ізденеді; * ● Тәжірибеде тиімділікті арттыратын жаңа дағдыларды қолданады.</p>	<p>● Жаңа білімдер мен технологияларға қызығушылық танытпайды; ● Өзіндігінен дамуға ұмтылмайды, жаңа ақпараттар мен оны қолдану әдістерімен қызықпайды; ● Өзінде бар дағдылармен шектеледі.</p>
АДАЛДЫҚ	<p>В-1; В-2 (Қазақстан Республикасының Жоғары Сот Кеңесі аппаратының құрылымдық бөлімше басшысы); С-1; С-0-1;</p>	<p>● Жұмыскерлермен әдептілік нормалары мен стандарттарының сақталуын қамтамасыз етеді; ● Ұжымда мемлекеттік қызметтің әдептілік нормалары мен стандарттарына</p>	<p>● Жұмыскерлермен әдептілік нормалары мен стандарттарының сақталуын қамтамасыз етпейді; ● Мемлекеттік қызмет жолын ұстаушылық әркімнің жеке ісі деп есептейді;</p>

<p>D-1; D-O-1; E-1; E-R-1.</p>	<p>берілгендік деңгейін дамытады; • Басқалардың жетістіктерін мойындайды, әріптестерінің намысы мен абыройына нұқсан келтіретін олардың жеке және кәсіби қасиеттерін талқылаудан тартынады; • Әдептілік нормалардың бұзылғандығын елеп ескереді және анықтайды; • Риясыздық, әділдік, адал ниеттілік, сондай-ақ, жеке тұлғаның намысы мен абыройына құрмет таныта отырып, бағыныстылары үшін әдепті мінез-құлықтың үлгісі болады. және • Өзінің бөлімше жұмысының тәжірибесінде ашықтық, шынайылық және әділдікке бағытталған әдеп нормалары мен құндылықтарды біріктіреді;</p>	<p>• Басқалардың жетістіктерін мойындамайды, әріптестерінің намысы мен абыройына нұқсан келтіретін олардың жеке және кәсіби қасиеттерін талқылауға жол береді; • Әдептілік нормалардың бұзылғандығын елеп ескермейді; • Риясыздық, әділдік, адал ниеттілік, сондай-ақ, жеке тұлғаның намысы мен абыройына құрмет танытпайды; • Өзінің бөлімше жұмысының тәжірибесінде ашықтық, шынайылық және әділдікке бағытталған әдеп нормалары мен құндылықтарды біріктірмейді;</p>
<p>B-2;* B-3 (Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері агенттігі, Қазақстан Республикасы Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі (Сыбайлас жемқорлыққа қарсы қызмет) басқармасының (қызметтің) басшысы); B-4 (сектор меңгерушісі);</p>	<p>• Белгіленген стандарттар мен нормалардың, шектеулер мен тыйымдардың сақталуын бақылайды; • Ұжымның мүддесін өз мүддесінен жоғары қояды; • Жұмыста табандылық танытады; • Ұжымдағы сыйластық пен сенім ахуалын қалыптастырады; • Бағыныстылардың іс-әрекетінде шынайылық және әділеттілік</p>	<p>• Ұжымда белгіленген стандарттар мен нормалардың, шектеулер мен тыйымдардың орын алуына жол береді; • Өз мүддесін ұжым мүддесінен жоғары қояды; • Жұмыста табандылық танытпайды; • Ұжымдағы сыйластық пен сенім ахуалын қалыптастырмайды; • Бағыныстылардың іс-әрекетінде</p>

<p>С-2 (департамент директорының орынбасары); С-3 (басқарма басшысы, басқарма басшысының орынбасары); С-0-2; С-0-3; С-0-4 (бөлім басшысы); С-R-1; С-R-2; С-R-3; D-2; D-3 (Құрылымдық бөлімшенің басшысы); D-O-2; D-O-3; E-2; E-3 (Құрылымдық бөлімшенің басшысы); E-R-2; E-R-3; E-G-1; E-G-2 (Құрылымдық бөлімшенің басшысы). * осы бағанның жоғары тұрған қатарында көрсетілген тұлғалардан басқа</p>	<p>принциптерін сақтауды қамтамасыз етеді; • Риясыздық, әділдік, адал ниеттілік, сондай-ақ, жеке тұлғаның намысы мен абыройына құрмет таныта отырып, бағыныстылары үшін әдепті мінез-құлықтың үлгісі болады.</p>	<p>шынайылық және әділеттілік принциптерін сақтауды қамтамасыз етпейді;</p>
<p>V-3;* V-4 ;* V-5; V-6; С-2; С-3; С-4; С-5; С-0-4; С-0-5; С-0-6; С-R-4; С-R-5; D-3; D-4; D-5; D-O-4;</p>	<p>* Белгіленген әдептілік нормалары мен стандарттарына сүйенеді; • Өзінің жұмысын адал орындайды; • Өзін адал, қарапайым, әділ ұстайды, басқаларға сыпайылық және биязылық танытады.</p>	<p>• Белгіленген әдептілік нормалары мен стандарттарына сай келмейтін мінез-құлықтар танытады; • Өзінің жұмысын орындау барысында немқұрайлылық білдіреді; • Өзін адалсыз, шамданған және басқаларға дерекілік және менсізбеушілік қасиеттерін танытады;</p>

	<p>D-O-5; D-O-6; E-3; * E-4; E-5; E-R-4; E-R-5; E-G-2; * E-G-3; E-G-4. * осы бағанның жоғары тұрған қатарында көрсетілген тұлғалардан басқа</p>		
СТРЕССКЕ ОРНЫҚТЫЛЫҚ	<p>B-1; B-2 (Қазақстан Республикасының Жоғары Сот Кеңесі аппаратының құрылымдық бөлімше басшысы); C-1; C-0-1; D-1; D-O-1; E-1; E-R-1.</p>	<p>● Сынға сабырлықпен қарайды және негізді болған жағдайда, кемшіліктерді жою жөнінде шаралар қабылдайды.</p>	<p>● Сынға сабырсыз қарайды және негізді болған жағдайда, кемшіліктерді жою жөнінде шаралар қабылдамайды.</p>
	<p>B-2;* B-3 (Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері агенттігі, Қазақстан Республикасы Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі (Сыбайлас жемқорлыққа қарсы қызмет) басқармасының (қызметтің) басшысы); B-4 (сектор меңгерушісі); C-2 (департамент директорының орынбасары); C-3 (басқарма басшысы, басқарма</p>	<p>● Сынға сабырлықпен қарайды және негізді болған жағдайда, кемшіліктерді жою жөнінде шаралар қабылдайды.</p>	<p>● Сынға сабырсыз қарайды және негізді болған жағдайда, кемшіліктерді жою жөнінде шаралар қабылдамайды.</p>

<p>басшысының оынбасары); С-0-2; С-0-3; С-0-4 (бөлім басшысы); С-R-1; С-R-2; С-R-3; D-2; D-3 (Құрылымдық бөлімшенің басшысы); D-O-2; D-O-3; E-2; E-3 (Құрылымдық бөлімшенің басшысы); E-R-2; E-R-3; E-G-1; E-G-2 (Құрылымдық бөлімшенің басшысы). * осы бағанның жоғары тұрған қатарында көрсетілген тұлғалардан басқа</p>		
<p>V-3;* V-4 ;* V-5; V-6; С-2; * С-3; * С-4; С-5; С-0-4; * С-0-5; С-0-6; С-R-4; С-R-5; D-3; D-4; D-5; D-O-4; D-O-5; D-O-6; E-3; * E-4; E-5;</p>	<p>* ● Сынға сабырлықпен қарайды және негізді болған жағдайда, кемшіліктерді жою жөнінде шаралар қабылдайды.</p>	<p>● Сынға сабырсыз қарайды және негізді болған жағдайда, кемшіліктерді жою жөнінде шаралар қабылдамайды.</p>

	<p>E-R-4; E-R-5; E-G-2; * E-G-3; E-G-4. * осы бағанның жоғары тұрған қатарында көрсетілген тұлғалардан басқа</p>		
ЖАУАПКЕРШІЛІК	<p>B-1; B-2 (Қазақстан Республикасының Жоғары Сот Кеңесі аппаратының құрылымдық бөлімше басшысы); C-1; C-0-1; D-1; D-O-1; E-1; E-R-1.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Құрылымдық бөлімшенің қызметін ұйымдастыруды жеке жауапкершілігіне алады. 	<ul style="list-style-type: none"> • Құрылымдық бөлімшенің қызметін ұйымдастыру жауапкершілігін басқа лауазымды тұлғаға артады.
	<p>B-2;* B-3 (Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері агенттігі, Қазақстан Республикасы Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі (Сыбайлас жемқорлыққа қарсы қызмет) басқармасының (қызметтің) басшысы); B-4 (сектор меңгерушісі); C-2 (департамент директорының орынбасары); C-3 (басқарма басшысы, басқарма басшысының орынбасары); C-0-2; C-0-3; C-0-4 (бөлім</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Құрылымдық бөлімше қызметін ұйымдастыруды жеке жауапкершілігіне алады. 	<ul style="list-style-type: none"> • Құрылымдық бөлімшенің қызметін ұйымдастыру жауапкершілігін басқа лауазымды тұлғаға артады.

<p>басшысы); С-R-1; С-R-2; С-R-3; D-2; D-3 (Құрылымдық бөлімшенің басшысы); D-O-2; D-O-3; E-2; E-3 (Құрылымдық бөлімшенің басшысы); E-R-2; E-R-3; E-G-1; E-G-2 (Құрылымдық бөлімшенің басшысы). * осы бағанның жоғары тұрған қатарында көрсетілген тұлғалардан басқа</p>		
<p>V-3;* V-4 ;* V-5; V-6; С-2; * С-3; * С-4; С-5; С-0-4; * С-0-5; С-0-6; С-R-4; С-R-5; D-3; * D-4; D-5; D-O-4; D-O-5; D-O-6; E-3; * E-4; E-5; E-R-4; E-R-5; E-G-2; * E-G-3; E-G-4.</p>	<p>• Өз ісі мен нәтижелері үшін жауаптылықта болады.</p>	<p>• Өз ісі мен нәтижелері үшін жауаптылықты басқа тұлғаға артады.</p>

	* осы бағанның жоғары тұрған қатарында көрсетілген тұлғалардан басқа		
БАСТАМАШЫЛДЫҚ	В-1; В-2 (руководитель структурного подразделения Apparата Высшего Судебного Совета Республики Казахстан); С-1; С-0-1; D-1; D-0-1; E-1; E-R-1.	<ul style="list-style-type: none"> Қызмет тиімділігін жоғарылатуға бағытталған инновациялық тәсілдер мен шешімдер енгізу жөніндегі ұсыныстарды түзеді және қарастырады. 	<ul style="list-style-type: none"> Қызмет тиімділігін жоғарылатуға бағытталған инновациялық тәсілдер мен шешімдер енгізу жөніндегі ұсыныстарды әзірлемейді және қарастырмайды.
	В-2;* В-3 (Қазақстан Республикасының Мемлекеттік қызмет істері агенттігі, Қазақстан Республикасы Сыбайлас жемқорлыққа қарсы іс-қимыл агенттігі (Сыбайлас жемқорлыққа қарсы қызмет) басқармасының (қызметтің) басшысы); В-4 (сектор меңгерушісі); С-2 (департамент директорының орынбасары); С-3 (басқарма басшысы, басқарма басшысының оынбасары); С-0-2; С-0-3; С-0-4 (бөлім басшысы); С-R-1; С-R-2; С-R-3;	<ul style="list-style-type: none"> Қызмет тиімділігін жоғарылатуға бағытталған инновациялық тәсілдерін және шешімдерін ендіру бойынша ұсыныстарды талдайды және енгізеді. 	<ul style="list-style-type: none"> Қызмет тиімділігін жоғарылатуға бағытталған инновациялық тәсілдерін және шешімдерін ендіру бойынша ұсыныстарды талдамайды және енгізбейді.

	Е-С-2 (Құрылымдық бөлімшенің басшысы). * осы бағанның жоғары тұрған қатарында көрсетілген тұлғалардан басқа		
--	--	--	--

"Б" корпусы мемлекеттік әкімшілік қызметшілерінің қызметін бағалаудың үлгілік әдістемесіне
 5-қосымша
 Нысан
 "БЕКІТЕМІН"
 Лауазымды тұлға

(тегі, аты-жөнінің бірінші әріптері)

күні _____
 қолы _____

Бағалау жөніндегі комиссия отырысының хаттамасы

(мемлекеттік органның атауы)

бағалау мерзімі жыл) Бағалау нәтижелері

№ р/с	Қызметшілердің тегі, аты, әкесінің аты (болған жағдайда)	Бағалау нәтижелері туралы мәлімет	Бағалау нәтижелері комиссиямен түзетілуі (бар болған жағдайда)	Комиссияның ұсыныстары
1.				
2.				
...				

Комиссия қорытындысы: _____

Тексерілді:

Комиссияның хатшысы: _____ Күні: _____
 (тегі, аты-жөні, қолы)

Комиссияның төрағасы: _____ Күні: _____
 (тегі, аты-жөні, қолы)

Комиссияның мүшесі: _____ Күні: _____
 (тегі, аты-жөні, қолы)