



MEMLEKETTİK ОРГАНДАР МЕНЕДЖМЕНТІН ЖЕТІЛДІРУ

Мемлекеттік органдар менеджментін жетілдіру. - Г.К. Исенованың ғылыми жетекшілігімен, Қазақстан, Нұр-Сұлтан, 2020, 154 бет.

«Мемлекеттік органдар менеджментін 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 ғылыми жетекшісі:

Академияның Павлодар облысы бойынша филиалының директоры

Исенова Г.К.
g.isenova@apa.kz
(кіріспе, қорытынды,
1 тарау, толық редакция)

Жауапты орындаушылар:

Академияның МБЖМДО директоры

Евниев А.К.
a.yevniyev@apa.kz
(3 тарау, қорытынды,
қосымша)

PhD, профессор

Бокаев Б.Н.
b.bokayev@apa.kz
(2 тарау, қосымша)

Академияның Алматы облысы бойынша филиалының директоры

Шакишев К.Д.
k.shakishev@apa.kz
(2 тарау)

Академияның Павлодар облысы бойынша филиалының аға оқытушысы

Сисенова И.В.
pp-pvl@yandex.kz
(2,3 тарау, қорытынды,
қосымша)

Академияның Қарағанды облысы бойынша филиалының аға оқытушысы

Жансейтов А.К.
a.zhanseitov@apa.kz
(1 тарау, қосымша)

МАЗМҰНЫ

РЕФЕРАТ	8
АНЫҚТАМАЛАР	9
ҚЫСҚАРТУЛАР МЕН ШАРТТЫ БЕЛГІЛЕР	10
КІРІСПЕ	11
БӨЛІМ 1: МЕМЛЕКЕТТІК ОРГАНДАРДЫҢ МЕНЕДЖЕМЕНТІН ЖЕТІЛДІРУІН ЗЕРТТЕУ	13
1.1 Мемлекеттік басқарудың заманауи теориялары, тұжырымдамалары мен моделі.....	13
1.2 Мемлекеттік басқару мен менеджменттің үздік тәжірибелері	21
1.3 Мемлекеттік органдарды басқарудың қазіргі заманғы икемді әдістері мен құралдары.....	25
БӨЛІМ 2: МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУДЫ ТАЛДАУ	29
2.1 Зерттеудің мақсаттарына жету үшін Қазақстан Республикасы Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігінің стратегиялық жоспарлауы мен ұйымдастырушылық құрылымын талдау	29
2.2 Саяси және әкімшілік мемлекеттік қызметшілер арасындағы өкілеттіктердің аражігін ажыратуды және өкілеттіктердің, ресурстар мен жауапкершіліктің, ақпараттық ағындардың теңгерімделуін талдау	62
2.3 Мемлекеттік органдар менеджментінің проблемаларын талдау	76
БӨЛІМ 3: МЕМЛЕКЕТТІК ОРГАНДАРДЫ БАСҚАРУДЫ ЖЕТІЛДІРУ БОЙЫНША ТҰЖЫРЫМДАР МЕН ҰСЫНЫСТАР	102
3.1. Мемлекеттік басқару моделі - Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдарын басқаруды жетілдірудің негізі.....	102
3.2 Билік, ресурстар және жауапкершілік тепе-теңдігін сақтау, саяси және әкімшілік мемлекеттік қызметшілердің өкілеттіктерін шектеу.....	105
3.3 Ақпараттық ағымдарды оңтайландыру	107
ҚОРЫТЫНДЫ	109
ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ	111
Қосымша 1	115
Қосымша 2	121
Қосымша 3	125
Қосымша 4	130
Қосымша 5	132

Кестелер

Кесте 1	Министрліктің 2020-2024 жылдарға арналған Стратегиялық жоспары мақсаттарының тұжырымдамасының Әдістемеде көзделген өлшемдерге сәйкестігін бағалау	40
Кесте 2	Мақсатты индикатордың динамикасы «Табысы күнкөріс деңгейінен төмен халықтың үлесі»....	41
Кесте 3	Стратегиялық жоспарларды жоспарлау кезеңдері Министрлік және аумақтарды дамыту бағдарламалары	42
Кесте 4	Министрліктің Стратегиялық жоспарындағы мақсаттарды тұжырымдау және Павлодар облысының АДБ	43
Кесте 5	Министрліктің Стратегиялық жоспарының және Павлодар облысының ЖОО-ның бірдей мақсатты индикаторларының тұжырымдалуындағы айырмашылықтар	44
Кесте 6	Министрліктің және ЖАО-ның бағалауға көзқарастарындағы айырмашылық еңбек нарығының негізгі көрсеткіштері	45
Кесте 7	«Өнімді жұмыспен қамтылған адам» және «нәтижесіз жұмыспен қамтылған адам» ұғымдарының анықтамасы «Еңбек» бағдарламасына сәйкес.....	47
Кесте 8	Кесте 8. «Еңбек» бағдарламасының мақсатты индикаторын қалыптастыру әртүрлі веб-ресурстарда.....	51
Кесте 9	Ұлттық экономика министрлігінің 2020-2024 жылдарға арналған стратегиялық жоспарындағы және «Еңбек» бағдарламасындағы ШОБ белсенді өсу көрсеткіштерін салыстыру	52
Кесте 10	«Еңбек» бағдарламасының қызметі, ЖҚЖК -2020 және ЖҚЖК -2025 жалпы кезең бойынша үш бағдарлама бойынша (2017-2021).....	55
Кесте 11	Министрліктің, Мемлекеттік бағдарламаның және 068 бюджеттік бағдарламаның стратегиялық мақсаттарының өзара байланысын талдау	58

Суреттер

Сурет 1	Жаңа мемлекеттік басқарудың мәні	14
Сурет 2	Жаңа мемлекеттік басқару қағидағдары	15
Сурет 3	«Ашық үкіметтің» мәні	18

Сурет 4	Үкіметтің желілік моделі	20
Сурет 5	«Ақылды үкімет» моделі	21
Сурет 6	Менеджменттің мәні	25
Сурет 7	Дәстүрлі басқару әдістерін Agile-мен салыстыру	27
Сурет 8	Министрліктің ведомстволық вертикаль схемасы	30
Сурет 9	Министрліктің орталық аппаратының функцияларын жіктеу.....	32
Сурет 10	Министрліктің 2020-2024 жылдарға арналған стратегиялық жоспарында көзделген мақсаттар мен міндеттер арасындағы корреляция	34
Сурет 11	Қазақстан Республикасы Министрлігінің ведомстволық вертикальдағы бақылау схемасы	36
Сурет 12	«Саясат-басқару» дихотомиялық тұжырымдамасы	62
Сурет 13	Страталар арасындағы өзара байланыс: осы стратаға арналған жүйе келесі жоғары стратаға арналған кіші жүйе болып табылады	68
Сурет 14	Министрліктің ұйымдық құрылымы	70
Сурет 15	Министрліктің басқару деңгейлерін стратификациялау	71
Сурет 16	Департамент басшысы лауазымының күрделілігі	72

Диagramмалар

Диagramма 1	Қазақстанның мемлекеттік қызметінің заманауи жүйесінің өзекті мәселелері	85
Диagramма 2	Мемлекеттік қызметке әлсіз кадрлар барады.....	86
Диagramма 3	Мемлекеттік қызметке әлсіз кадрлар барады	87
Диagramма 4	Мемлекеттік қызметке әлсіз кадрлар барады	88
Диagramма 5	Мемлекеттік қызметшілердің әрбір бағыт бойынша кәсіби құзыреттерін өзін-өзі бағалауы	89
Диagramма 6	Тікелей басшының кәсіби құзыреттерінің деңгейін бағалау	90
Диagramма 7	Мемлекеттік орган басшысының кәсіби құзыреттерінің деңгейін бағалау	91
Диagramма 8	Қазақстандағы мемлекеттік қызметтің ағымдағы жағдайын бағалау	91
Диagramма 9	Мемлекеттік қызметтегі жұмыстың негізгі себептері	94
Диagramма 10	Мемлекеттік органда мансаптық өсу жағдайларын бағалау	94
Диagramма 11	Мемлекеттік органда қызметкерлер арасында міндеттер мен жұмыс көлемі біркелкі бөлінген	96
Диagramма 12	Мемлекеттік қызметшілер көбінесе олардың функционалдық және лауазымдық міндеттеріне кірмейтін мәселелермен айналысады.....	97

Диаграмма 13	Мемлекеттік қызметшілер стратегиялық міндеттерді шешумен емес, операциялық қызметпен айналысады.....	97
Диаграмма 14	Жобалық басқаруды енгізу қабылданатын шешімдердің нәтижелілігіне қол жеткізуге көмектеседі.....	98
Диаграмма 15	Мемлекеттік органдар жобалық менеджмент қағидаттары бойынша жұмыс істеуі керек	98
Диаграмма 16	Мемлекеттік қызметкерлер жобалық менеджментті оқытуға мүдделі емес	99
Диаграмма 17	Мемлекеттік органдардың басшылары жобалық менеджментті енгізуге мүдделі емес	99
Диаграмма 18	Мемлекеттік аппаратты қысқарту қажет	100
Диаграмма 19	Тікелей басшыға сенім деңгейі	100

РЕФЕРАТ

Кілтті сөздер: менеджмент, қоғамның талаптары, өкілеттіктері, қызметі, саяси менеджмент, әкімшілік басқару, стратегиялық жоспарлау, бюджеттеу, ұйымдастырушылық құрылым, желілік менеджмент.

Зерттеу мақсаты: Қазақстанның мемлекеттік органдарында еңбекті ұйымдастыру мен басқару сапасын арттыруға бағытталған тиімді нормативтік, құқықтық, әдістемелік және ұйымдастырушылық шараларды анықтау.

Зерттеу әдістемесі: бұрыннан бар қайталама ақпараттарды талдау, атап айтқанда: осы тақырып бойынша Қазақстан Республикасының аумағында бұрын жүргізілген зерттеулердің нәтижелері, сондай-ақ ЭЫДҰ, Дүниежүзілік банк, т.б. есептерінде қол жетімді әлемдік тәжірибеде мемлекеттік органдардың озық басқару тәжірибесі, т.б. Стратегиялық жоспарлау мен оның байланысын зерттеу бюджетпен, мемлекеттік орган басшылары арасындағы функциялар мен міндеттерді бөлу, оның жекелеген мемлекеттік қызметшілер мен жалпы мемлекеттік органдар жұмысының тиімділігіне әсер ету дәрежесін талдау. Мақсатты топтарды, оның ішінде орталық және жергілікті атқарушы мемлекеттік органдардың мемлекеттік қызметшілерін сұрау (14250 сауалнама - Қазақстан Республикасы, STATA-да өңделеді); Саяси және әкімшілік мемлекеттік қызметшілермен 15 терең сұхбат және сарапшылармен, азаматтық сектор мен бизнес өкілдерімен 3 фокус-топты өткізу (Нұр-Сұлтан, Алматы, Павлодар, Талдықорған қалаларында).

Жанашылдық: Қоғам қажеттіліктерін ескере отырып, көлденең шешім қабылдау тетігі негізінде мемлекеттік органдарды басқаруды жетілдіру бойынша шаралар кешені әзірленді.

Жұмыс нәтижелері:

Қазақстан Республикасы Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігінің бақылау функцияларын қайталайтын мемлекеттік органдардың функцияларындағы теңгерімсіздік мәселелері анықталды.

Министрліктің, жұмыспен қамту және әлеуметтік бағдарламалар саласындағы мемлекеттік және бюджеттік бағдарламалардың стратегиялық мақсаттарының өзара байланысының проблемалары анықталды.

Саяси және әкімшілік мемлекеттік қызметшілердің функцияларын, билік тепе-теңдігін, жауапкершілік пен ресурстарды теңгерімдеу, басқарудың барлық деңгейлерінде ақпарат ағындарын шамадан тыс жүктеу мәселелері анықталды.

Экзогендік және эндогендік факторлардың тізімі жасалды.

Мемлекеттік органдарды басқаруды жетілдіру бойынша ұсыныстар әзірленді.

АНЫҚТАМАЛАР

Осы есепте келесі терминдер мен анықтамалар қолданылады:

Бірлескен басқару моделі	(англ. <i>participant</i> – қатысушы немесе <i>participation</i> – қатысу) – қоғамдық өнімді құру үшін үкімет пен қоғамның ынтымақтастығына негізделген бірлесіп басқару моделі
Стейкхолдер	Мүдделі тарап
KPI	Key Performance Indicators – мақсаттарға қол жеткізу дәрежесін немесе оңтайлы процесті, яғни тиімділік пен тиімділікті өлшейтін тиімділіктің негізгі көрсеткіштері

ҚЫСҚАРТУЛАР МЕН ШАРТТЫ БЕЛГІЛЕР

Қолданылған қысқартулар тізімі:

АӘК	Атаулы әлеуметтік көмек
Комитет	Еңбек, әлеуметтік қорғау және көші-қон комитеті
ЖАО	Жергілікті атқарушы органдар
ҰЭМ	Ұлттық экономика министрлігі
ЕХӘҚМ	Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігі
ШАК	Шартты ақшалай көмек
ЭЫДҰ	Экономикалық ынтымақтастық және даму ұйымы
АДБ	Аумақты дамыту бағдарламасы
МЖЖ	Мемлекеттік жоспарлау жүйесі
Қор	«Әлеуметтік сақтандыру қоры» АҚ қоры
ОМО	Орталық мемлекеттік органдары
KPI	Key Performance Indicators
NPM	New Public Management

КІРІСПЕ

Зерттеу тақырыбының өзектілігі

Сыртқы ортаның қиындықтары кез-келген мемлекетті әкімшілік жүйені болып жатқан жаһандық өзгерістерге және қоғам қажеттіліктеріне бейімдей отырып реформалауға мәжбүр етеді. Бұл өзгерістер мемлекеттік шығыстарды, мемлекеттік қызметкерлер санын қысқарту, мемлекеттік органдар құрылымын оңтайландыру, мемлекеттік басқарудың сапасы мен тиімділігін арттыру қажеттілігіне алып келеді.

Ішкі менеджмент проблемалары мемлекеттік органдардың көзқарасы мен миссиясын дұрыс тұжырымдауына, «өкілеттіктер–жауапкершілік–ресурстар» үштігінің теңгерімін қамтамасыз етуге байланысты¹. Ішкі басқару проблемалары мемлекеттік органдардың көзқарасы мен миссиясын дұрыс тұжырымдауына, өкілеттіктерін, ресурстары мен міндеттерін бөлуіне байланысты. Саяси және әкімшілік басқару арасындағы нақты айырмашылықтың болмауы саяси мемлекеттік қызметшілердің жедел мәселелермен айналысуға мәжбүр болуына әкелді. Бұл менеджментті ұйымдастырудың жаңа әдістерін енгізуге кедергі келтіреді, мысалы менеджменттің икемді моделі, дәстүрлі басқару әдістерінен айырмашылығы өнімділік коэффициенті, қабылданған шешімдердің сапасы және ең бастысы өзгерістерге бейімделу.

Бұл зерттеудің мақсаты - мемлекеттік органдардағы еңбекті ұйымдастыру мен басқару сапасын арттыруға бағытталған тиімді нормативтік, құқықтық, әдістемелік және ұйымдастырушылық шараларды анықтау.

Осы мақсатқа жету келесі міндеттерді дәйекті түрде шешу арқылы жүзеге асырылады:

1. Алдыңғы зерттеулердің нәтижелерін, тенденцияларын, мемлекеттік органдарды тиімді басқарудың озық тәжірибелерін зерттеу.

2. Мемлекеттік басқару тиімділігіне әсер ететін экзогендік және эндогендік факторлардың тұжырымдамалық проблемалық аймақтарын анықтау.

3. Құралдарды, технологияларды, әдістерді әзірлеу:

- саяси және әкімшілік мемлекеттік қызметшілер арасындағы өкілеттіктерді шектеу, сондай-ақ өкілеттіктердің, міндеттер мен ресурстардың тепе-теңдігін қамтамасыз ету;

- мемлекеттік органның стратегиялық жоспарының мемлекеттік мекеменің бюджеттік жоспарлауымен өзара байланысын қамтамасыз ету;

- ақпарат ағындарын оңтайландыру.

Зерттеу гипотезасы: мемлекеттік органдарды басқару билік, ресурстар мен міндеттер тепе-теңдігін сақтаған кезде, саяси және әкімшілік мемлекеттік қызметшілердің өкілеттіктерін шектегенде және ақпараттық ағымдарды оңтайландырған кезде тиімді болады.

Осы зерттеу шеңберінде Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы 2012, 2013, 2015 жылдары

¹ А. Байменов, Мемлекеттік басқару тиімділігінің кейбір факторлары туралы, Мемлекеттік қызмет, том 22 № 1, ISSN 2070-8378, 2020 стр. 30 <https://pa-journal.igsu.ru/journal/6792/>

мемлекеттік қызметшілердің жұмыс уақыты мен жалақысын реттеу, құжат айналымын автоматтандыру, «үнемділік» қағидатын енгізу бойынша нақты ұсыныстарды әзірлеумен өткізген алдыңғы зерттеулердің тақырыптары қарастырылмаған. Республиканың мемлекеттік органдарындағы процесстік тәсіл.

1 тарауда мемлекеттік басқару мен мемлекеттік органдарды басқарудағы тенденцияларға, тұжырымдамаларға және озық тәжірибелерге шолу жасалады, «менеджмент» ұғымының және оның компоненттерінің, заманауи әдістері мен құралдарының әдіснамалық негіздері қарастырылады.

Екінші тарауда Қазақстан Республикасы Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігінің, аумақтық бөлімшелердің, жұмыспен қамту және әлеуметтік бағдарламалар саласындағы жергілікті атқарушы органдардың қызметі мысалындағы эмпирикалық зерттеулердің нәтижелері, сондай-ақ сарапшылардың бағалауы және 14250 мемлекеттік қызметшілердің сауалнамасы ұсынылған.

Үшінші тарауда мемлекеттік органдарды басқаруды жетілдіру бойынша ұсыныстар тұжырымдалған.

Қорытындылай келе, зерттеудің негізгі нәтижелері келтірілген.

Зерттеу жүйелі тәсіл негізінде жүргізілді. Алға қойылған міндеттерді шешу үшін жүйелік талдаудың әдістері мен модельдері, сараптамалық бағалау әдістері мен халықаралық салыстырулар, корреляция мен регрессиялық талдау және контент-талдау сияқты ғылыми құралдар қолданылды. Зерттеуде маңызды орын мемлекеттік басқарудың озық тәжірибесін зерттеуге берілді, бұл мемлекеттік органдарды басқаруды жетілдіру бойынша ұсыныстарды дәлірек негіздеуге ықпал етті.

Ақпараттық база. Зерттеудің ақпараттық-эмпирикалық базасына:

- мемлекеттік қызметті басқару бойынша ресми статистикалық материалдар;
- отандық және шетелдік ғылыми журналдарда жарияланған және мемлекеттік органдардың ресми интернет-ресурстарында ұсынылған мәліметтер;
- мемлекеттік органдарды басқару туралы заңдар, нормативтік құқықтық актілер, орталық және жергілікті атқарушы органдардың ережелері;
- мемлекеттік органдардың, ұлттық және халықаралық ғылыми орталықтардың, үкіметтік емес ұйымдардың бағдарламалары, жобалары және басқа да бастапқы материалдары.

Зерттеудің эмпирикалық негізіне мыналар кіреді:

- топтық сауалнамалардың нәтижелері, сарапшылардың бағалауы, жұмыс үстеліндегі социологиялық зерттеулер.

Есеп кіріспеден, 3 тараудан, қорытындыдан, пайдаланылған дереккөздер тізімінен және қосымшалардан тұрады.

БӨЛІМ 1: МЕМЛЕКЕТТІК ОРГАНДАРДЫҢ МЕНЕДЖЕМЕНТІН ЖЕТІЛДІРУІН ЗЕРТТЕУ

1.1 Мемлекеттік басқарудың заманауи теориялары, тұжырымдамалары мен моделі

Әлемнің барлық елдері басқарудың жаңа тиімді модельдерін құруға бірдей күш салуда. Тиімділік неғұрлым жоғары болса, азаматтардың мемлекетке деген сенімі соғұрлым жоғары болады, қоғамдағы саяси тұрақтылық соғұрлым жоғары болады.

«Қазақстанға қоғамның сұраныстарына сай келетін, тиімді және әділ Мемлекеттік басқарудың жаңа моделі қажет» (Қ-Ж. Тоқаев, 2020)².

Өз кезегінде, қоғамның сұраныстары бюрократияны корпоративтік және жеке бизнес саласында әзірленген және қолданылатын әдістерге ауыстыруға негізделеді: нақты нәтижеге баса назар аудару, жобалық, стратегиялық және тәуекелдерді басқару құралдары мен технологияларын қолдану, мемлекеттік органдар ішінде және олардың арасындағы үйлестіру мен байланыстың жоғары деңгейі, мемлекеттік қызметшілерді қоғамдық мүдделерге қамқорлық жасайтын менеджер-агент ретінде қарастыру. «Осы және өзге де қағидатты жүйелі мәселелердің оң шешімінсіз Мемлекеттік қызметтің қалған аспектілері шеңберінде шаралар қабылдау (кадрларды іріктеу, оларды бағалау, аттестаттау, оқыту, қызмет бабында ілгерілету және т.б.) мемлекет пен оның органдарының жұмысын екінші және іс жүзінде жақсы жаққа өзгертуге қабілетсіз сипатқа ие болады» (А. Чеботарев, 2020)³.

2020 жылдың 25 қыркүйегінде Дүниежүзілік Банк (Worldwide Government Indicators) жариялаған Дүниежүзілік үкіметтік индикаторлар есебіне сәйкес, Қазақстан «Мемлекеттік басқарудың тиімділігі» индикаторы бойынша позициясын жақсартып, 200-ден астам елдің арасында рейтингте 84 орынға ие болды.

Сарапшылар мемлекеттік аппараттың жұмыс сапасы мен саяси-экономикалық бағыттағы тұрақтылық, сондай-ақ халықтың негізгі мемлекеттік қызметтерді көрсетуге қанағаттану деңгейі саласындағы көрсеткіштердің жақсаруына байланысты үкімет жұмысының жақсарғанын атап өтті⁴. Алайда, жаһандану мен жаңа сын-қатерлер жағдайында Қазақстан үшін 4-балл мемлекеттік органдарды басқару сапасын жақсарту бойынша шешімдер қабылдауға қадам болып табылады.

Мемлекеттік басқарудың трансформациясы алдында ең жақсы басқару тәжірибесін, мемлекеттік басқарудың даму тенденцияларын және мемлекеттік органдарды басқару сапасын мұқият зерттеу қажет.

² Қ-Ж. Тоқаев, президенттік Жастар кадрлық резервіне қатысушылармен кездесу, 2020 жылғы қаңтар, https://www.akorda.kz/ru/speeches/internal_political_affairs/in_speeches_and_addresses/vystuplenie-prezidenta-kasym-zhomarta-tokaeva-na-vstreche-s-uchastnikami-prezidentskogo-molodezhnogo-kadrovogo-rezerva

³ А. Чеботарев, https://aspandau.kz/index.php?route=news/news&npath=78_397

⁴ <https://info.worldbank.org/governance/wgi/>

Мемлекеттік органдар қызметінің сапасын зерттеу бірнеше білім салаларына әсер етеді, олардың ішінде белгілі бір мақсаттарға жету үшін объектінің позициясын, мінез-құлқын, қасиеттері мен сапаларын өзгерту, бақылау объектісіне әсер ету тәсілі ретінде мемлекеттік басқару ғылымы бірінші орында тұр.

Мемлекеттік басқаруды реформалауда қолданылған соңғы уақыттардың ең кең таралған теорияларының бірі - жаңа либерализм мен қоғамдық таңдау теориясымен байланысты идеялардан туындаған *New public management*⁵ (бұдан әрі -NPM). Теорияның мәні корпоративті басқару әдістерін мемлекеттік және аймақтық басқару деңгейіне беру болып табылады⁶.

Мемлекеттің басты құндылығы, бұл жағдайда оның мега-корпорацияға айналуында, оның басымдықтары адам құқығы мен жеке бостандығы, әлеуметтік бағытталған нарықтық экономика, мемлекеттік құрылымдардың кәсіпкерлікпен өзара тиімді өзара әрекеті, саяси және идеологиялық плюрализм, әлеуметтік тиімділік, әкімшілік аппаратының жинақы болуы және оның төмен құны. NPM басқару нәтижелерінің тұрақты сыртқы және ішкі мониторингін, табысты және сәтсіздік себептерін салыстыру технологиясын қолдануды, «мақсаттар мен сапа бойынша» басқаруды, қатаң бюджеттік және қаржылық бақылауды болжайды (Сурет 1).

Сурет 1. Жаңа мемлекеттік басқарудың мәні



Ақпарат көзі: авторлық әзірлеу.

Мемлекеттік орган қызмет көрсету үшін салық төлеушілер жалдаған ұйым ретінде қарастырылады. Мемлекет пен қоғам осылайша жалдау қатынастарына

⁵ Hood C. A Public Management for all Seasons? // Public Administration. 1991. № 1

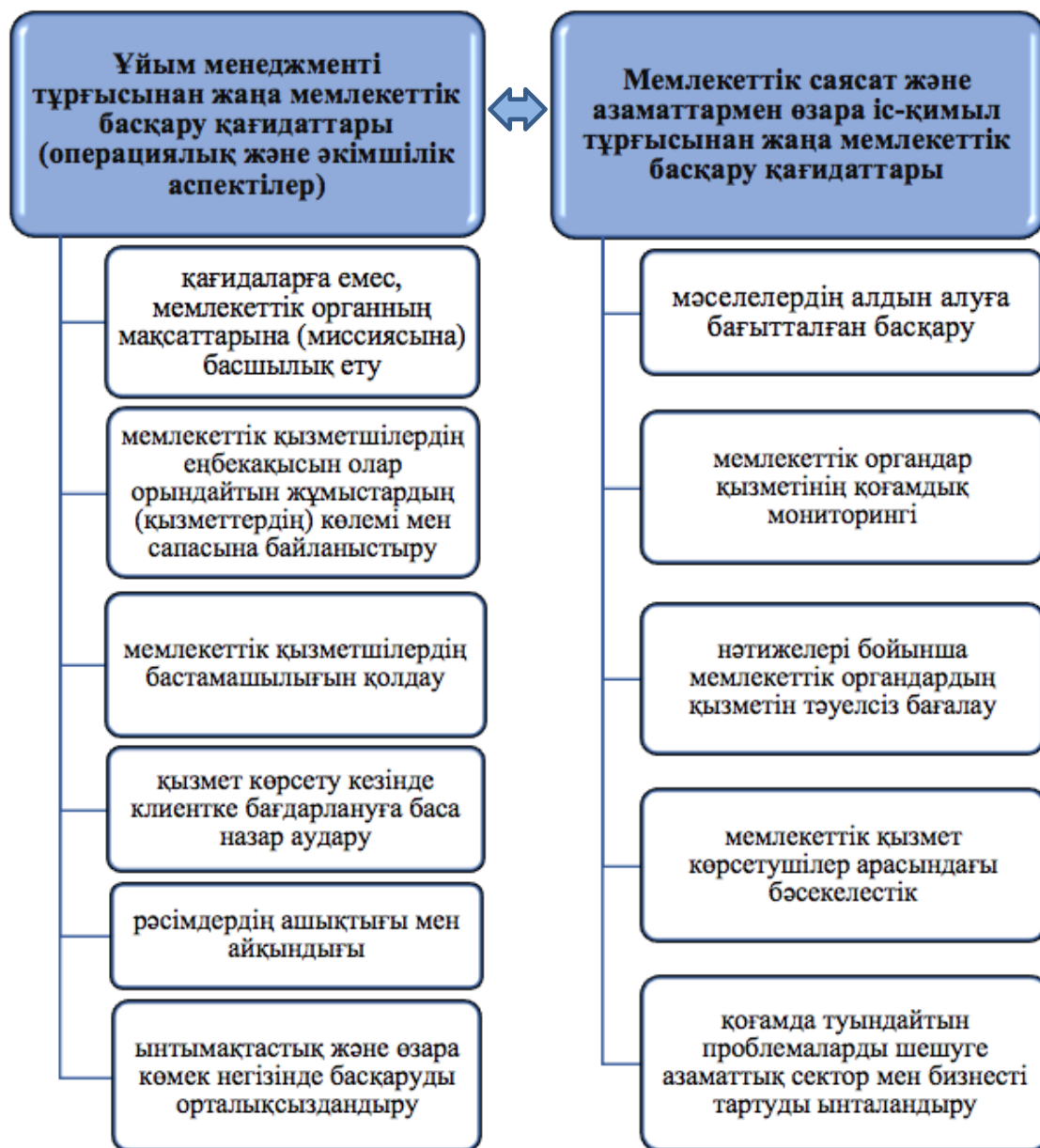
Dunleavy P., Hood C. From old public administration to new public management. Public Money and Management, 1994.14 (3): 9–16.

⁶ <https://www.britannica.com/topic/governance/The-new-public-management>

кіретін екі түрлі субъектіні білдіреді. Екі бағыт бар: экономикалық – маркетинг және ұйымдастырушылық – де бюрократизация.

Жаңа мемлекеттік басқару принциптері 2-Суретте көрсетілген.

Сурет 2. Жаңа мемлекеттік басқару қағидаттары⁷



Модельдің кемшіліктері:

- мемлекеттік аппараттағы сыбайлас жемқорлықтың таралуы;
- жоғарыдан төменге өкілеттікті беру кезінде өкілеттіктерді теріс пайдалану (мемлекеттік қызметшілердің еркіне сай мінез-құлық).

Сонымен қатар, модельде адамның және азаматтың құқықтары мен бостандықтарын, саяси партиялардан тәуелсіздігін, кәсібилігі мен құзыреттілігін қамтамасыз етуге бағытталған мемлекеттік басқарудың ерекшеліктері ескерілмеген. Мемлекеттік органның мақсаттарын басшылыққа алудың

⁷ Niskanen W.A. Bureaucracy and Representative Government. Chicago, 1971.

маңыздылығына қарамастан, мемлекеттік қызметшінің кез келген шешімі азаматтық қоғам мен мемлекет мүдделеріне қызмет ете отырып, заңдылыққа негізделуі керек.

Сондай-ақ, тұжырымдамада мемлекеттік-қызмет қатынастарының ерекшеліктері және олармен байланысты шектеулер ескерілмеген.

Функциялары клиентке бағытталмаған мемлекеттік қызметшілердің қызметін бағалау кезінде қиындықтар байқалады.

«Қайта құрылатын үкімет» (Reinventing Government — RG) тұжырымдамасы - мемлекеттік менеджеризм

Тұжырымдаманың негізін қалаушылар Дэвид Осборн мен Тед Геблер (АҚШ)⁸ басқарудың барлық деңгейлерін өзгертудің 10 қағидасын ұсынды:

1. Бінталандыру менеджменті: сындыру емес, басқару.
2. Мемлекеттік басқару: өкілеттік беру, қызмет ету емес.
3. Бәсекелік менеджмент: қызметтерді ұйымдастыруда бәсекелестікті қолдану.
4. Өз миссиясымен басқарылатын басқару: ережелер мен нормаларды басшылыққа алатын ұйымдарды қайта құру.
5. Нәтижеге бағытталған басқару: бастамалардың орнына нәтижеге назар аудару.
6. Тұтынушыға бағытталған басқару: бюрократия емес, тұтынушының қажеттіліктері.
7. Кәсіпкерлікті басқару: ысыраптың орнына пайда табу.
8. Ақылды басқару: терапияның орнына алдын алу.
9. Орталықтандырылмаған басқару: иерархияның орнына-қатысу және топтық жұмыс.
10. Нарықты қолдайтын басқару: нарықтық негізде біртіндеп өзгеру.

Бұл модель сонымен қатар мемлекетті мега-корпорация ретінде қарастырады, оның басымдықтары мемлекеттік ақшаны ұқыпты, ұтымды пайдалану, халыққа қызмет көрсету нарығындағы бәсекелестік, мемлекеттік қызметтерді көрсетуді цифрландыру және автоматтандыру, мемлекеттік қызметшілерді нәтижелері бойынша бағалау болып табылады.

Мемлекеттік менеджмент тұжырымдамасының ерекшелігі құрылымдар мен функцияларды орталықсыздандыруда, деконцентрацияда, билік, ресурстар мен жауапкершіліктің ең төменгі деңгейіне беруде. Басқаруды орталықсыздандыру қоғамдық бақылаумен қатар жүреді.

Мемлекеттік менеджменттегі ұйымдық құрылымдар мобильді және икемді, сыртқы сын-қатерлерге, азаматтар мен басқа субъектілердің қажеттіліктеріне тез жауап береді және инновация мен жоғары мәдениеттің орталығы болып табылады.

⁸ Osborne D. Reinventing Government. How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector / D. Osborne, T. Gaebler. Reading, Mass., 1992.

«Сервистік мемлекет» немесе «супермаркет-мемлекет» моделі

Мемлекеттің негізгі функциясы халыққа сапалы мемлекеттік қызметтер көрсету болып табылатын NPM тұжырымдамасына негізделген. Мемлекет үшін азаматтар, ең алдымен, серіктестер емес, клиенттер, тіпті одан да көп, биліктің негізгі көзі. Көптеген елдерде мұндай модельдің негіздері арнайы құжаттарда бекітілген: Азаматтар Хартиясы (Ұлыбритания), Мемлекеттік қызметшілер Хартиясы (Италия), Клиенттер Хартиясы (Бельгия)⁹.

Жоғарыда аталған барлық тұжырымдамалардың кемшіліктері басқарудың саяси жақтарын ескермеуінде. Мемлекеттік басқарудың тиімділігі мемлекеттік қызметтер сапасына қанағаттанумен шектеледі. Мемлекеттік аппаратты ұстау шығындарының айтарлықтай төмендеуі болған жоқ.

«Басқару» ұғымы («governance»)

Қоғамның талаптары өсуде, басқару парадигмасы өзгеруде: мемлекет пен қоғам жалдау қатынастарына түсетін екі түрлі субъект емес. Мемлекет пен қоғам бүгінде тұрақты өзара әрекеттесу арқылы қоғамдық тауарларды құратын ынтымақтастықты серіктестер болып табылады.

Бұл барлық мүдделі тараптардың: үкіметтің, азаматтардың және бизнестің өзара сеніміне негізделген басқарудың жаңа формуласы. Көшбасшылық деп мемлекеттік, қоғамдық, жеке және аралас құрылымдардың қоғамдық мүдделерді қанағаттандыруды және қоғамдық мәселелерді шешуді қамтамасыз ететін ынтымақтастық жүйесі түсініледі. «Басшылық» тұжырымдамасына сәйкес мемлекет азаматтарға және бизнеске өзінің қызмет стандартын жүктейтін дәстүрлі үстем және қуатты институт ретінде емес, ынтымақтастықтың бастамашысы ретінде, ынтымақтастық қатынастары желісінде серіктес бола алады.

Мемлекеттік басқарудың иерархиялық ұйымдастырылған жүйе ретіндегі идеясынан айырмашылығы, «Басшылық» ұғымы басқарудың жаңа түрін ұсынады, оның негізі мемлекеттік, жеке және қоғамдық ұйымдардың өзара байланысының желілік құрылымдары болып табылады.

Мемлекеттің экономикалық дамудағы оң мүмкіндіктері оның күшімен емес, «желілік құрылымдарды» құру және қолдау қабілетімен анықталады.

Халықаралық ұйымдар барлық елдердің мемлекеттік органдарын азаматтардың қатысуын кеңейтуге және тұрақты даму үшін ашықтық пен серіктестікке ықпал етуге шақырады¹⁰.

⁹ Official Journal of the European Communities. С. 364. 2000. December 18th.p. 1–22

¹⁰ Резолюция Генеральной Ассамблеи ООН, принятой в 2012 году «Будущее, которого мы хотим»
<https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/17285/K1402366.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

Рио – де – Жанейрская декларация по окружающей среде и развитию
https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/declarations/riodecl.shtml

Конвенция Европейской Экономической Комиссии ООН «О доступе к информации, участию общественности в принятии решений и доступе к правосудию по вопросам, касающимся окружающей среды»

https://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/orhus.shtml

Взаимодействие с заинтересованными сторонами: практическое руководство
http://www.urbaneeconomics.ru/download.php?dl_id=2528

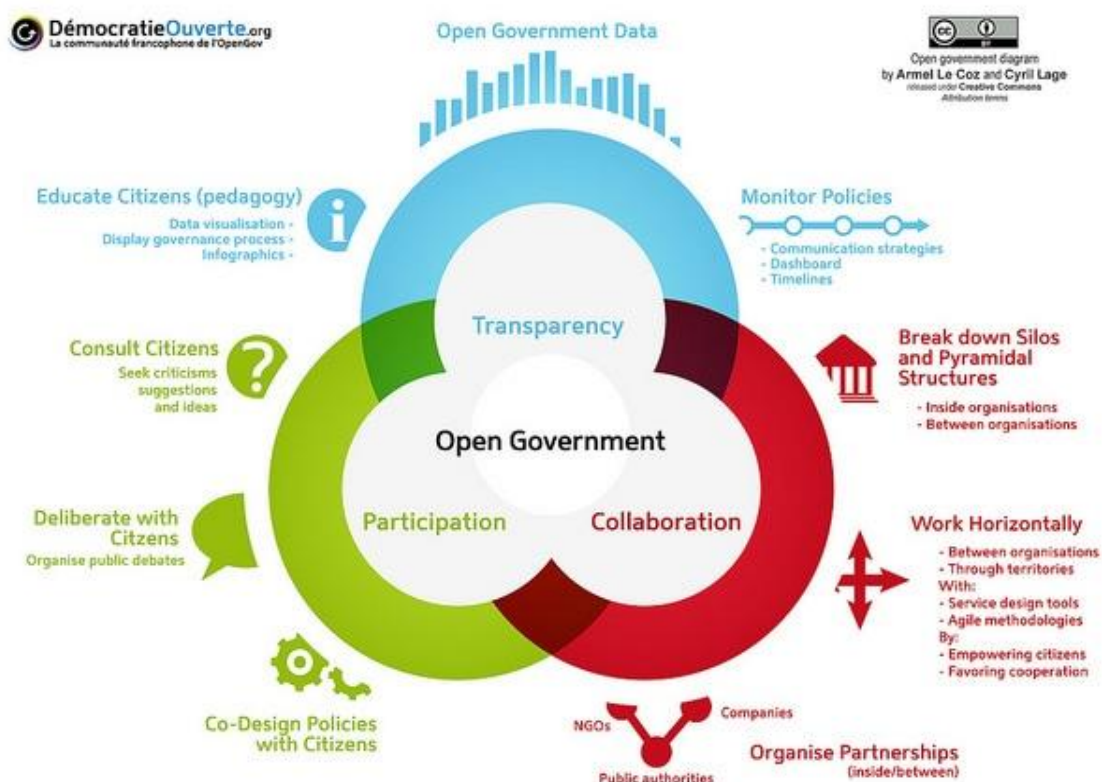
Сондай-ақ, Қазақстанның мемлекеттік секторы «Халық үніне құлақ асатын мемлекет» қағидаттарына сәйкес тәуелсіз іс-әрекеттен бизнес пен қоғаммен серіктестікте мәселелерді шешуге көшу бойынша қадамдар жасауда. Азаматтар мен бизнес өкілдері жақын болашақта бағдарламалар мен саясаттағы, оның ішінде «Ашық үкімет»¹¹ платформасында қабылданған өзгерістерге қатысты өз пікірлерін білдіруге, идеялар мен шешімдерді ұсынуға мүмкіндік алады.

Әрине, Қазақстан Президенті Қасым-Жомарт Тоқаев бұл міндетті «азаматтық қоғамды қолдау және нығайту, ең өзекті ұлттық міндеттерді талқылауға және оларды шешу үшін тарту» деп бірінші кезекке қойды.¹²

«Ашық үкімет» (Open Government Partnership)

Ақпараттық-коммуникациялық технологиялардың, Интернеттің дамуы, әлеуметтік желілер мен қауымдастықтардың таралуы «басқару» тұжырымдамасын және «электрондық үкімет» моделі - электронды үкіметті ашық үкіметке жетілдіруге мүмкіндік берді (Сурет 3).

Сурет 3. «Ашық үкіметтің» мәні¹³



11 Стратегический план развития Республики Казахстан до 2025 года, <http://adilet.zan.kz/rus/docs/U1800000636>

12 Конструктивный общественный диалог - основа стабильности и процветания Казахстана, http://www.akorda.kz/ru/addresses/addresses_of_president/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana

13 https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Open_government_schema.jpg

Тұжырымдаманың негізгі сипаттамалары:

- басқару процестеріне белсенді азаматтық қатысу;
- тұрақты ақпарат алмасу және қоғамдық бақылау режимінде азаматтар алдындағы ашықтық, ашықтық және есеп беру;
- шешім қабылдаудың интерактивтілігі¹⁴.

Ашық үкімет, электрондық үкіметтен айырмашылығы, технологиялық және ақпараттық база емес, азаматтар мен олардың бірлестіктерінің нақты бірлесіп басқаруын қамтамасыз ететін платформа.

«Жақсы мемлекеттік басқару- «Good governance»

Біріккен Ұлттар Ұйымының Даму Бағдарламасының (БҰҰДБ) терминологиясындағы «*Good governance*» дегеніміз - «ашық, демократиялық және әділетті қоғам талаптарына жауап беретін басқару»¹⁵.

Бұл тұжырымдама Экономикалық Үлтымақтастық Ұйымының (ЭҰҰ) принциптерінің жиынтығын білдіреді, оған мыналар кіреді:

- ашықтық, ақпараттық ашықтық және жауапкершілік;
- азаматтарға қатысты мәселелерде, оның ішінде кеңес беру мен қатысу тетіктерінде әділдік пен әділдік;
- білікті және тиімді қызметтерді ұсыну;
- айқын, айқын және қолданылатын заңдар мен ережелер; саясатты құрудағы жүйелілік пен жүйелілік; заңның үстемдігін құрметтеу;
- сонымен қатар өзін-өзі ұстау этикасының жоғары деңгейі¹⁶.

«Жақсы мемлекет» мемлекеттік қызмет:

- саясаткерлер мен азаматтардың алдында жауапты және есепті;
- МЖӘ жобалары арқылы бизнеспен сенім артып серіктестік орнатады;
- белгілі бір мәселені шешу үшін азаматтармен бірге құрылған желілік құрылымдардың пайдасына иерархиядан бас тартады;
- азаматтар мен бизнес мүдделерін ескере отырып, консенсусқа негізделген шешімдер қабылдайды.

Governance without Government немесе Network model of Government басқарудың «Желілік моделі»

Үкіметсіз басқару - бұл келісімге келу немесе белгілі бір мәселені шешу үшін өзара іс-қимыл жасайтын мемлекеттік және мемлекеттік емес ұйымдардың жиынтығы болып табылатын жаңа тенденция.

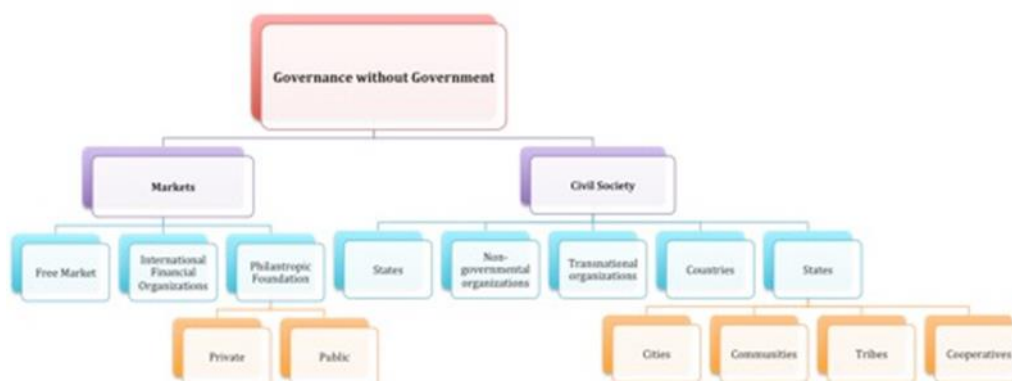
¹⁴ Open Government Plan. September, 2016. <https://www.state.gov/wp-content/uploads/2019/04/Open-Government-Plan.pdf>

¹⁵ Сморгунув Л. В. Сравнительный анализ политико-административных реформ: от нового государственного менеджмента к понятию «governance» // Политические исследования. 2003. № 4. С. 50–58.

¹⁶ Отчет ОЭСР «Граждане в качестве партнеров: информирование, консультации с общественностью, а также ее участие», 2001 г.б, стр. 15.

Дәстүрлі жоғарыдан төмен қарай шешім қабылдаудан айырмашылығы, үкіметтің басқа деңгейлерімен, бизнесмен және азаматтармен ынтымақтастыққа негізделген көлденең шешім қабылдау саяси стратегия және ресурстарды бөлу тұрғысынан тиімдірек (Сурет 4). Горизонтальдық ерекше білімді, факторологиялық базаны және тәжірибені қажет ететін күрделі әлеуметтік мәселелерді шешуде ерекше мәнге ие болады¹⁷.

Сурет 4. Үкіметтің желілік моделі¹⁸



Желілік модельдегі ұйымдық құрылымдар сенімге, тәуелділікке, ресурстарды бөлуге және дипломатиялық жанжалды шешуге негізделген. Көлденең шешім қабылдау механизмі 2013 жылға арналған «Болашаққа бағытталған үкімет» (Governments for the Future) есебінде талданған¹⁹.

«Ақылды мемлекет» Smart Nation

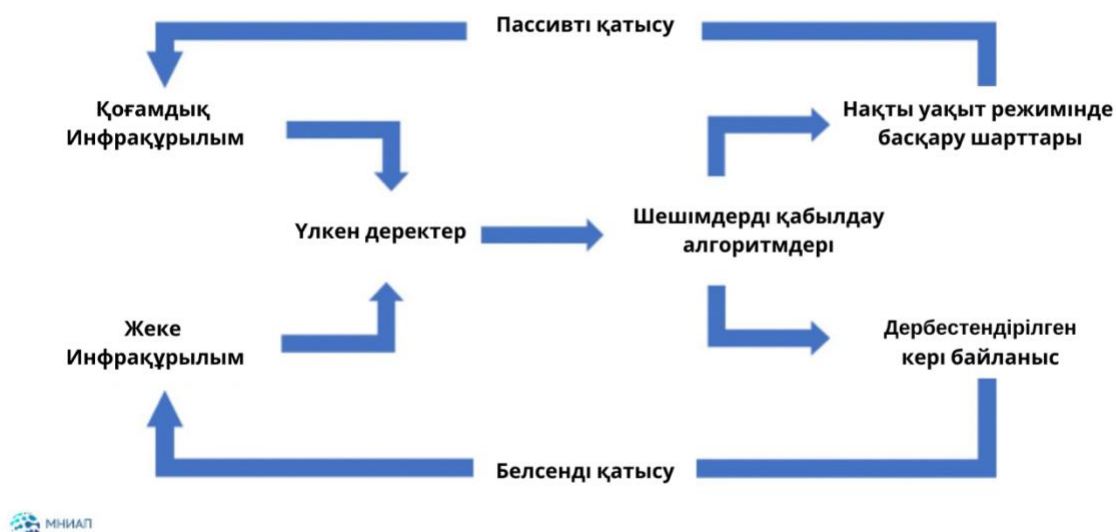
4.0 технологиялар, заттар интернеті, әлеуметтік желілердің қарқынды дамуы жаңа басқару моделін қалыптастырады, оның парадигмасы - бұл шешімдер қабылдауға мемлекеттің «пассивті қатысуымен» қалаларды басқаруға барынша тарту (Сурет 5).

¹⁷ Раби Абучакра, Мишель Хури, Эффективное правительство для нового века, Москва, 2018, стр. 50-51

¹⁸ Jones, Candace; Hesterly, William S.; Borgatti, Stephen P. (October 1997). "A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms". *Academy of Management Review*. 22 (4): 911–945.

¹⁹ https://vnk.fi/documents/10616/1093242/J2013_Government+Report+on+the+Future.pdf/7311d729-3a25-44a3-b2af-1223ed14ead4/J2013_Government+Report+on+the+Future.pdf

Сурет 5. «Ақылды үкімет» моделі²⁰



Мемлекеттің пассивтілігі шешім қабылдауға араласудан бас тартудан тұрады. Шешім қабылдаудың өзі «үлкен деректерді» өңдеуге, жасанды интеллектті қолдануға және жекелендірілген кері байланысқа негізделген. Шешімдер қабылдау жылдамдығы онлайн режимінде азаматтардың өтініштері қалай және қандай түрде қанағаттандырылатындығын, оның салдары қандай болатынын: оң немесе теріс болатындығын, тәуекелдер дұрыс болжанғанын білуге мүмкіндік беретіндіктен төмендейді²¹. Әзірге бұл ұғым муниципалды деңгейде және Сингапур қала-штатында қолданылады.

Мемлекеттік басқарудың барлық ұсынылған модельдері теориялық зерттеулердің өнімі емес, әр түрлі елдердегі әкімшілік қызметті реформалаудың жинақталған тәжірибесі екенін түсіну қажет.

1.2 Мемлекеттік басқару мен менеджменттің үздік тәжірибелері

Жарты ғасырдан астам уақыт бұрын әлемнің дамыған елдерінде азаматтардың экономикалық жағдайының нашарлауы және бюджет тапшылығының өсуі, әлеуметтік әділетсіздік аясында әкімшілік аппараттың өсуіне жауап ретінде басталған әкімшілік реформалар бүгінде тоқтамайды, өйткені олардың негізгі бағыттары бүгінгі күнге дейін өзекті болып отыр:

- саясат пен экономиканы бөлу;
- мемлекеттік қызметшілердің тиімділігін бағалау;
- мемлекеттік қызметшілерге еңбек нәтижелері бойынша еңбекақы төлеу;
- мемлекеттің экономикадағы әсерін төмендету;

²⁰ <http://мниап.пф/analytcs/Umnnoe-pravitelstvo-struktura-i-vzaimodejstvie/>

²¹ <http://мниап.пф/analytcs/Umnnoe-pravitelstvo-struktura-i-vzaimodejstvie/>

- клиенттердің көңілінен шығатын кері байланыс.

Барлық әкімшілік реформалар қоғамдық дамуды және азаматтық қоғам өкілдерінің кең қатысуын, сондай-ақ реформаланған мемлекеттік құрылым немесе функцияның нәтижелерін реттеуге бағытталған.

Мысалы, англосаксондық елдерде - Ұлыбританияда, АҚШ-та, Жаңа Зеландияда, Австралияда әкімшілік реформалар 4 негізгі позиция бойынша жүргізілді: көрсетілетін қызметтердің сапасына назар аудару, «клиенттердің» қажеттіліктерін ескере отырып, мемлекеттік органдар арасындағы бәсекелестік, сандық бағалау - мемлекеттік органдардың мақсаттары, міндеттері мен функцияларының нақты балансы.

АҚШ мемлекеттік қызметі мен мемлекеттік басқару жүйесін модернизациялау билікті орталықсыздандырудан, «еңбек бөлінісінен» көрінеді, мұнда федералды үкімет ең маңызды функцияларды орындайды (ел экономикасын басқару, қорғанысты қамтамасыз ету, сыртқы саясатты белгілеу), ал штаттар мен жергілікті басқару органдары іске асыруға маманданған. ішкі әлеуметтік-экономикалық бағдарламалар.

АҚШ-тағы қызметтік міндеттерді орындау сапасы әдетте бірнеше критерийлер бойынша бағаланады: басқарушылық жұмыстың тиімділігі мен нәтижелілігін, жұмыс сапасын, оның ішінде кеңсе жұмысының көлемін азайтуды арттыру; шығындарды үнемдеу; қызметтік міндеттерді уақытында орындау; организм жұмысының ерекшеліктеріне байланысты қолданылатын басқа көрсеткіштер.

Америка Құрама Штаттарында 400-ден астам үздік сарапшылар мемлекеттік басқаруды реформалаудың түрлі балама нұсқаларын дайындауға қатысты. Сонымен қатар, әр министрлікте әрқайсысында орта есеппен 20 адамнан тұратын арнайы сараптамалық топтар құрылды.

Айтпақшы, Америка Құрама Штаттарында ақыл-ой орталықтары («ой фабрикалары» немесе «think tanks») деп аталатын тәуелсіз талдау орталықтары орналасқан. «Ой фабрикалары» қоғамдық пікірді білдіру формаларының бірі болып қана қоймай, сонымен қатар бұқаралық коммуникация барысында әлеуметтік мәселелерді шешуге бағытталған бастамалар қалыптасатын мемлекеттік саясаттың орталық нүктелеріне айналды.²²

АҚШ-тағы ашық үкімет саясатын жүзеге асыру тәжірибесі халықаралық тануға ие болды, бұл Ашық үкімет серіктестігінің (Open Government Partnership) жаңа жаһандық бастамасын дамытуға қызмет етті.

Ұлыбританияда АҚШ-пен салыстырғанда жергілікті өзін-өзі басқару функциялары әлдеқайда аз. Алайда, жергілікті деңгейде бюджетті басқару және жедел-атқару қызметі мәселелерінде салыстырмалы тәуелсіздік бар: жоғары органдар тікелей басқарудан гөрі бақылауды жүзеге асырады. Халыққа мемлекеттік қызметтер көрсету жүйесін жетілдіру мониторингі келесі басым бағыттарды айқындайды: мемлекеттік саясатты тек оппортунистік факторларға ғана емес, ұлттық мүдделер мен стратегиялық мақсаттарға бағдарлай отырып

²² Issenova G., Public Sector Project Office: From Information Repository to Coworking Center, 35th IBIMA Conference: 1-2 April 2020, Seville, Spain, <https://ibima.org/accepted-paper/public-sector-project-office-from-information-repository-to-coworking-center/>

дамыту; әр түрлі әлеуметтік топтардың (қарттар, мүгедектер, әйелдер, ұлттық азшылықтар) мүдделерін дифференциалдау арқылы мемлекеттік қызметтерді бөлуге бағытталғандық пен жауапкершілікті арттыру; инновациялық технологияларды қолдану; шағын бизнеске жаңа қызмет түрлерін енгізу.

Нәтижелерге назар аудару англосаксондық елдерге мемлекеттік ресурстарды ұтымды пайдалану, мемлекеттік органдардың тұтынушылардың назарын аудару және мемлекеттік қызметшілерге сараланған төлемдер арқылы экономикалық және әлеуметтік әсерге қол жеткізуге көмектесті.

Сонымен бірге мемлекеттік менеджменттің бұрын ашылмаған проблемалары ақпараттық асимметрияға, саясат жасаушы органдардың (халықтың жалпы құндылықтары мен мүдделеріне назар аударатын) және мемлекеттік органдардың - қызмет көрсетушілердің арасындағы алшақтыққа, мемлекет моделін жалдау кезінде түсінуге қарсы тұратын шенеуніктердің саботажына байланысты күшейе түсті. қызмет көрсетушінің қоғамы, әлеуметтік стратификация және халықтың әртүрлі қабаттарының (топтарының) мүдделерінің сәйкес келмеуі.

«Наполеон» елдері (Франция, Швейцария, Италия) орталықсыздандыру жолымен жүрді - жергілікті билікке үлкен өкілеттіктер беру. Мысалы, Францияда орталық немесе жергілікті үкімет өкілеттіктерді, ресурстар мен жауапкершілікті аумақтық ұжымдарға (коммуналарға), қоғамдық бірлестікке немесе квази-автономды үкіметтік емес ұйымға бере алады²³.

Скандинавиялық елдер тобында (Швеция, Нидерланды, Дания, Финляндия) швед моделі ерекше көзге түседі, онда министрліктерден басқа белгілі бір салада сараптамалық жұмыстармен айналысатын және министрлікке емес, үкіметке тікелей бағынатын әкімшілік ведомстволар құрылады.

Министрліктердің өзі - үкіметтің саяси бағыты үшін ғана жауап беретін шағын мемлекеттік органдар²⁴. Швеция мен Финляндияда консенсус негізінде шешім қабылдауда мемлекеттік саясат (public policy) пен мемлекеттік басқарудың (public administration) нақты бөлінуі бар.

Сондай-ақ, Скандинавиялық елдерде тиімді бюджетке көшу үкіметтік емес ұйымдардың, кәсіподақтардың және азаматтардың бастамашыл топтарының өкілдерін тарта отырып сәтті жүзеге асырылды.

Германияда мемлекеттік қызметті модернизациялау персоналды оңтайландыруға дейін азаяды. Тарихи кезеңдегі қызметкерлер саны тұрақты түрде қысқарып отырды, бірақ олардың сапасы жақсаруда. Бұл осы елдегі мемлекеттік қызметкердің жоғары мәртебесіне байланысты. Сонымен қатар, Германияның мемлекеттік органдарында жеке құрылымдарға қарағанда жоғары оқу орындарының жоғары нәтиже көрсеткен түлектерін «алуға» басымдық құқығы бар. Сондай-ақ, мемлекеттік қызметшілерді құқықтық қорғау және күшті әлеуметтік кепілдіктер жүйесімен көрсетілген «өмір бойы тағайындау» қағидаты бүкіл жүйені жаңғырту шараларының бірі болып табылады.

²³ Kickert, Walter. (2007). Public Management Reforms in Countries with a Napoleonic State Model: France, Italy and Spain. 10.1057/9780230625365_3.

²⁴ Дерябин Ю.С., Антюшина Н.М., Северная Европа: регион нового развития, Москва, 2008, стр. 480, ISBN 978-5-7777-0392-7

Азия елдерінің тәжірибесіне сүйенсек, Малайзияда PEMANDU сервистік қызметін ұйымдастыру қызығушылық тудырады²⁵.

Азаматтардың үкіметтің жұмысына қанағаттанбауына жауап ретінде мемлекеттік басқаруды модернизациялауды жеделдету бойынша практикалық қадамдар әзірленді, оның ішінде: басымдықтарды анықтау бойынша көшпелі сессиялар; зертханалар сарапшылармен бірлесе отырып; нәтижелерді қоғамдық талқылау; үкімет жұмысының тәуелсіз жылдық аудиті.

Кейс 1

Мемлекет кедейлерге көмектеспейді деген алаңдаушылық көп болды. Бұл салада көптеген шешуші қадамдар жасалды. Біріншіден, біз шынымен кедей адамдарды тіркедік, біз оларды біле бастадық, олардың барлығын есімдерімен таныдық, олардың қай жерде тұратындығын, неге осындай жағдайға тап болғанын түсініп, оларға белгілі бір мөлшерде ақша бере бастадық, бірақ шартпен ай сайынғы жәрдемақы кедейлікті жою бағдарламасымен байланысты болады.

Біріншіден, біз бұл адамдарға қаладан жұмыс табуға көмектестік. Екіншіден, біз алдыңғы қатарлы ауыл шаруашылығымен айналысуға мүмкіндік бере бастадық. Үшіншіден, олар оларды қызмет көрсету саласына, туризмге тарта бастады. Егер адамдар мұны жасамаған болса, олардан ақша тәркіленді.

Бағдарламаның бірінші жылы сәтті өтті. Үй шаруашылығының табысы өсе бастады және бүгін де жалғасуда. Міне қызықты нәрсе: егер жалпы үй шаруашылығының кірісі 8% деңгейінде болса, кедейлер үшін бұл көрсеткіш 9,5% деңгейінде болды²⁶.

Осылайша, мысал ретінде келтірілген барлық тұжырымдамалар мен озық тәжірибелер басты мақсаты қоғамның қажеттіліктері мен мүдделерін ескеру болып табылатын мемлекеттік басқарудың тиімділігіне бағытталған. Менеджмент парадигмасының өзгеруі корпоративті басқарудан технологиялар мен әдістерді олардың қызметіне бейімдей отырып, басқару құрылымдарын - мемлекеттік органдарды трансформациялау қажеттілігіне әкеледі. Бүгінгі таңда ұйымның ең жоғарғы деңгейі - сенімге негізделген өзін-өзі реттейтін желілер.

«Саяси модельдер ұйымның иерархиялық формаларынан, заңдар, ережелер мен ережелер арқылы басқарудың бірыңғай, орталықтандырылған жүйесінен өзін-өзі реттейтін желілер арқылы жүзеге асырылатын көлденең ұйымдастырылған және салыстырмалы түрде бытыраңқы көшбасшылық жүйеге айналуға (Е. Соренсен)²⁷.

²⁵ PEMANDU “водитель” на малайском языке – и подразделение буквально управляло реализацией приоритетов правительства, содержащихся в Национальной программе преобразований (NTP).

²⁶ Идрис Йала. Воспитание новой культуры государственного управления. Пример Малайзии // ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА, 2015, №5 (97). <https://pa-journal.igsu.ru/articles/r93/3330/>

²⁷ Sorensen E. Democratic Theory and Network Governance // Administrative Theory and Praxis. Vol. 24, № 24, p. 693

1.3 Мемлекеттік органдарды басқарудың қазіргі заманғы икемді әдістері мен құралдары

Дәстүр бойынша басқару функциялар жүйесі (жоспарлау, болжау, ұйымдастыру, үйлестіру, есепке алу, бақылау, уәждеу) болып табылатын адам қызметінің түрі ретінде қарастырылады. Менеджменттің осы функционалды компоненттері оның мәнін көрсетеді.

Жүйелік көзқарас тұрғысынан менеджмент ресурстарды, оның ішінде интеллектуалды, ұйымдастырушылық, материалдық, ақпараттық түпкілікті нәтижеге айналдыруға бағытталған жүйе түрінде ұсынылған (Сурет 6).

Сурет 6. Менеджменттің мән



Ақпарат көзі: авторлық әзірлеу.

Мемлекеттік органды басқару дегеніміз - мақсаттарға, міндеттерге қол жеткізу, құрылымды, қызмет технологияларын қалыптастыру, сондай-ақ мемлекеттік органдардағы адам ресурстарының өмірін қамтамасыз ету үшін құқықтық, ұйымдастырушылық және басқа жағдайлар жасауды қамтамасыз ететін жүйе²⁸.

Мемлекеттік аппараттың дербес құрылымдық бірлігі ретінде мемлекеттік органның басқару жүйесінің негізгі элементтері:

- миссия, мақсаттар немесе мақсатты бағыт - басқарушылық қызметтің стратегиялық, реттеуші және басқа нысандарын қамтитын мемлекеттік функцияларды орындау;
- мемлекеттік органның функцияларын жүзеге асыруға, оның құқықтық мәртебесін, Конституцияға және заңнамаға сәйкес басқарушылық шешімдер

²⁸ Шемяков А. Д. Основы государственного и муниципального управления: учебное пособие / А. Д. Шемяков. – Донецк: ДонГУУ, 2016. – 505 с.

қабылдау құқығын айқындайтын, мемлекеттік биліктің жоғарғы органдарына есеп беретін қажетті өкілеттіктер;

- басқарудың ұйымдық құрылымы, еңбек бөлінісі механизмі ретінде, функциялары, процестері;

- мемлекеттік қызметшілердің кадрлары, олардың білімі мен дағдылары;
- бюджет;
- жұмыс регламенттері (процедуралар, әдістер, процестер);
- нәтижелерді өлшеу жүйесі.

Мемлекеттік орган - бұл сыртқы ортамен өзара әрекеттесетін, сыртқы ортаның сұранысына сәйкес өзгертін және сонымен бірге сыртқы ортаға әсер ететін ашық жүйе.

Сондықтан мемлекеттік басқарудың барлық заманауи модельдері мемлекеттік органдардан функцияларды жүзеге асыру кезінде қоғам қажеттіліктерін ескеруді талап етеді:

- азаматтардың тікелей немесе азаматтық қоғам ұйымдары арқылы мемлекеттік шешімдер қабылдау процесіне қатысуы (participation);

- жауаптылық (responsiveness) - әкімшілік процестер барлық мүдделі тараптардың қатысуы мен қатысуын ақылға қонымды уақыт ішінде қамтамасыз етеді;

- консенсусқа бағытталған (consensus orientation) - қоғамның барлық мүшелерінің мүдделері үшін шешім қабылдауда ортақ келісімге қол жеткізу үшін медиация тетіктері және басқа құралдар қолданылады.

- нәтижелілік пен тиімділік (effectiveness and efficiency) - үкіметтер қолда бар ресурстарды тиімді пайдаланып, сол ресурстардың көбеюіне қамқорлық жасай отырып, қоғамдық үміттерді қанағаттандыратын нәтижелер шығарады.

- мөлдірлік (transparency);
- есеп беру (accountability)²⁹.

2013 жылғы Дүниежүзілік экономикалық форумда үкіметтерге F.A.S.T.-ті қолдана отырып, үкіметтің жұмысын бағалау үшін неғұрлым инновациялық, нәтижелі (efficient) және тиімді (effective) тәжірибені қолдану ұсынылды. (flat - «тегіс», agile - ептілік, streamlined - оңтайлы, анық, ұйымшыл, tech-enabled - технологиялық тұрғыдан жабдықталған)³⁰.

Ұзақ уақыт корпоративтік секторда қолданылған және мемлекеттік органдарға ұсынылған F.A.S.T. қағидаты тез және икемді басқару әдістеріне негізделуі керек.

Жобалық басқару әдістеменің – ең көп таралғаны F. A. S. T.:

Agile³¹ - тәсілдері ұйым ішіндегі өзгерісті тудырады: оларды енгізу адамдардың өздері жұмыс істейтін жұмысқа деген көзқарасын жақсы жаққа өзгертеді. Agile жобаны жүзеге асыру кезінде тек алдын-ала жасалған егжей-тегжейлі жоспарларға сүйенудің қажеті жоқ деп болжайды. Сыртқы және ішкі

²⁹ <http://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>

³⁰ Писаревский Е.Л. Качество государственного управления: проблемы целеполагания // Административное право и процесс. № 10, 2013. - С. 4.

³¹ С англ. Agile – быстрый, подвижный

ортаның үнемі өзгеріп отыратын жағдайларына назар аудару және клиенттер мен пайдаланушылардың кері байланысын ескеру маңызды.

Agile тәсілінің негізгі қағидалары:

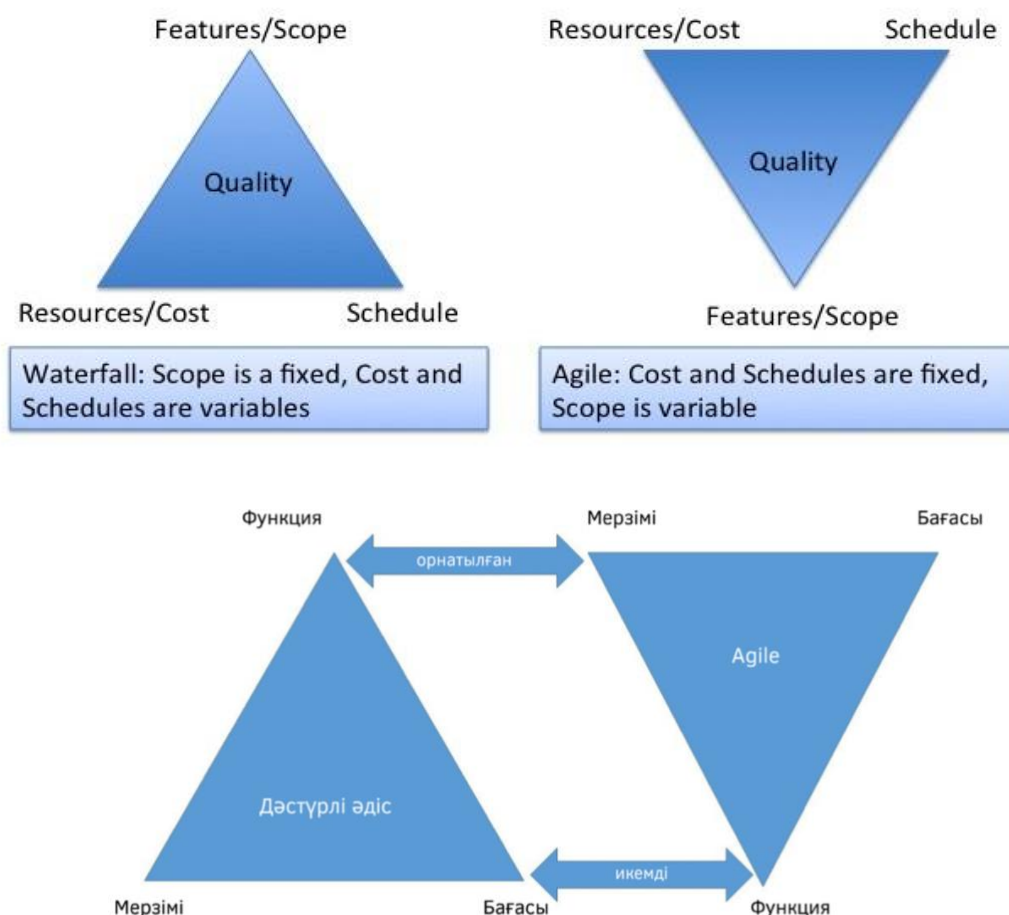
1. Адамдар мен өзара әрекеттесу процестер мен құралдардан гөрі маңызды.

2. Толық құжаттамадан гөрі жұмыс істейтін өнім маңызды.

3. Келісімшарт талаптарын келісуден гөрі тапсырыс берушімен ынтымақтастық маңызды.

4. Өзгерістерге дайын болу бастапқы жоспарды ұстанудан гөрі маңызды³² (Сурет 7).

Сурет 7. Дәстүрлі басқару әдістерін Agile-мен салыстыру



Ақпарат көзі: <https://remcojansen.wordpress.com/2016/07/12/what-the-difference-between-agile-and-waterfall-crm-implementation-methods/>

³² Роберт С. Мартин, Джеймс В. Ньюкирк, Роберт С. Косс. Быстрая разработка программ. Принципы, примеры, практика = Agile software development. Principles, Patterns, and Practices. — Вильямс, 2004. — 752 с. — ISBN 0-13-597444-5

Scrum³³ - бұл құрылымның тәсілі: үнемі жетілдіріліп отыратын бірдей кішкентай өнімдермен жұмыс істейтін шағын топтардың жұмысын ұйымдастыру әдісі.

Жобаларды басқаруда Scrum әдістері кеңінен қолданылады, өйткені олар қысқа уақыт ішінде кішігірім жұмыстарды ең жоғары тиімділікпен орындауға мүмкіндік береді. Scrum тәсілі жұмыс процесін тең спринтерге бөледі - әдетте жоба мен командаға байланысты аптадан айға дейінгі кезеңдер. Спринт алдында осы спринтке арналған тапсырмалар тұжырымдалады, соңында нәтижелер талқыланады, команда жаңа спринтті бастайды. Спринтерді бір-бірімен салыстыру өте ыңғайлы, бұл жұмыс тиімділігін басқаруға, тапсырмаларды тез реттеуге және ресурстарды қайта бөлуге мүмкіндік береді. Бұл техниканың авторлары оны «SCRUM» деп атайды: оған бөлінген уақыттың жартысында екі есе көп жұмыс жасау өнері³⁴.

Kanban - бұл «тепе-теңдік тәсілі», тапсырманың кезеңдерін басқару және бақылау әдісі: «Жоспарланған», «Дамуда», «Тексерілген», «Орындалған».

Kanban өнімділіктің негізгі көрсеткіші - бұл тапсырманы тақта бойынша орындауға кететін орташа уақыт. Тапсырма тез орындалды - команда тиімді және тегіс жұмыс істеді. Тапсырма кешіктірілді - сіз қай кезеңде және неге кешігу болғанын және кімнің жұмысын оңтайландыру керек екенін ойлауыңыз керек.

Agile тәсілдерді елестету үшін тақталар қолданылады: физикалық және электронды. Олар сізге нәтижеге қол жеткізу үшін жұмыс процесін елестетуге мүмкіндік береді, оны барлық командалар үшін ашық етеді.

Жобалық мәдениеті жоғары елдерде: Ұлыбритания, АҚШ және бірқатар еуропалық елдер кез-келген мемлекеттік бағдарламалар мен цифрлық қызметтерді әзірлеуде Agile тәсілдерін міндетті түрде қолданады.

Agile тәсілдер мемлекеттік органдарға бастамаларды жылдам әрі тиімді жүзеге асыруға мүмкіндіктер құруға мүмкіндік береді, ең бастысы, жас мамандарды мемлекеттік қызметке тарту.

³³ термин из спортивной игры регби – схватка вокруг мяча

³⁴ с английского - SCRUM: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time» В России переведена, как «SCRUM:Революционный метод управления проектами»

БӨЛІМ 2: МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУДЫ ТАЛДАУ

2.1 Зерттеудің мақсаттарына жету үшін Қазақстан Республикасы Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігінің стратегиялық жоспарлауы мен ұйымдастырушылық құрылымын талдау

Қазақстан Республикасы Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігі (бұдан әрі - Министрлік) - бұл өз құзыреті шегінде әлеуметтік-еңбек саласындағы, сондай-ақ халықтың көші-қоны саласындағы көшбасшылықты жүзеге асыратын мемлекеттік орган.

Министрліктің міндеті - конституциялық кепілдіктер мен азаматтардың еңбек, жұмыспен қамту, көші-қон және әлеуметтік қамсыздандыру саласындағы құқықтарын қамтамасыз ету арқылы халықтың өмір сүру деңгейі мен сапасын жақсартуға көмектесу.

Министрлік мемлекеттік саясатты қалыптастыру мен жүзеге асыруды, салааралық үйлестіруді және салада мемлекеттік басқаруды жүзеге асырады:

- 1) еңбек қауіпсіздігі мен еңбекті қорғауды қоса алғанда;
- 2) жұмыспен қамту;
- 3) зейнетақымен қамсыздандыруды және міндетті әлеуметтік сақтандыруды қоса алғанда, әлеуметтік қамсыздандыру;
- 4) мүгедектерді әлеуметтік қорғау;
- 5) балалы отбасыларға әлеуметтік қолдау;
- 6) азаматтардың жекелеген санаттарына әлеуметтік көмек;
- 7) арнайы әлеуметтік қызметтер көрсету;
- 8) өз құзыреті шегінде халықтың қоныс аударуы [1].

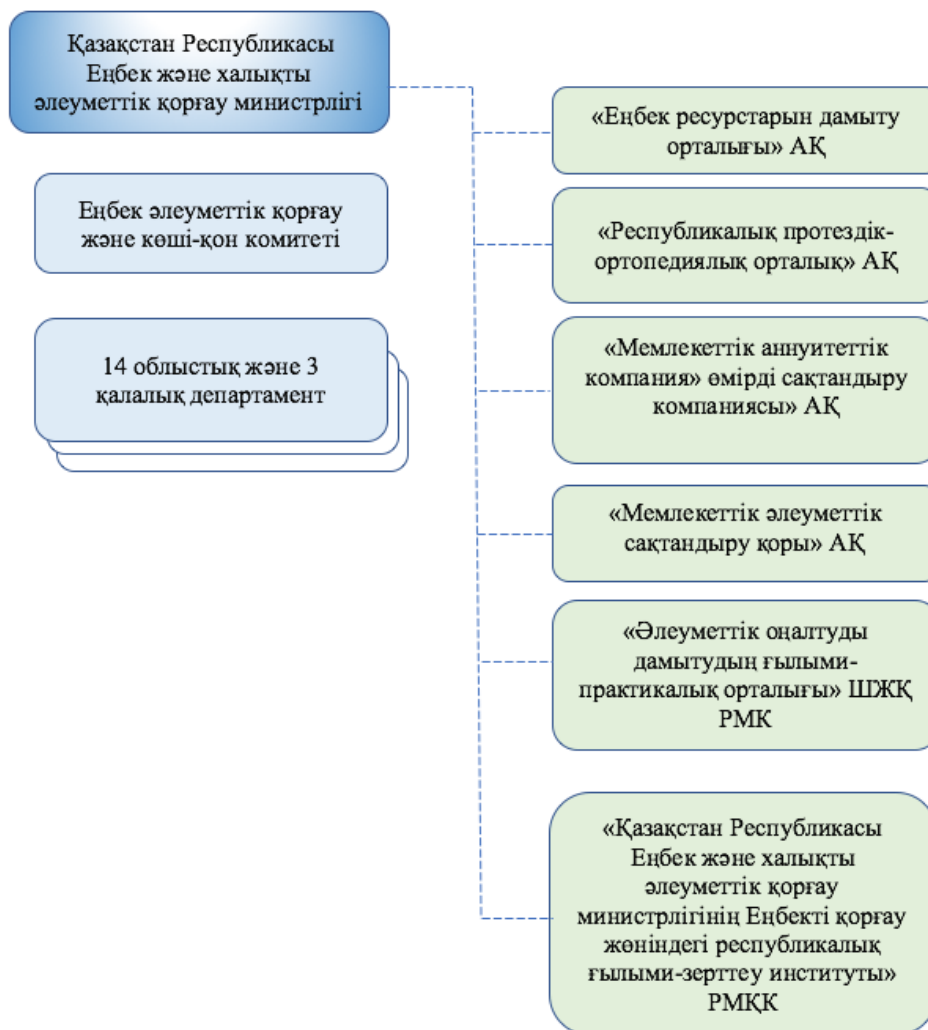
Министрлікте бір департамент - Еңбек, әлеуметтік қорғау және көші-қон комитеті (бұдан әрі - Комитет) бар, ол өз кезегінде 17 аумақтық бөлімшеге - облыстар мен қалалар үшін Нұр-Сұлтан, Алматы және Шымкент қалаларына арналған департаменттерге жауап береді [2].

Министрлік пен Комитеттің қарамағында 6 ұйым бар:

- 1) «Еңбек ресурстарын дамыту орталығы» АҚ;
- 2) «Республикалық протездік-ортопедиялық орталық» АҚ;
- 3) «Мемлекеттік аннуитеттік компания» өмірді сақтандыру компаниясы» АҚ;
- 4) «Мемлекеттік әлеуметтік сақтандыру қоры» АҚ;
- 5) «Әлеуметтік оңалтуды дамытудың ғылыми-практикалық орталығы» ШЖҚ РМҚ;
- 6) «Қазақстан Республикасы Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігінің Еңбекті қорғау жөніндегі республикалық ғылыми-зерттеу институты» РМҚК (Сурет 8) [3].

Бұл ретте мемлекеттік органдардың www.gov.kz порталында Министрлікке ведомстволық бағыныстағы ұйымдар арасында «Республикалық протездік-ортопедиялық орталық» АҚ көрсетілмеген.

Сурет 8. Министрліктің ведомстволық вертикаль схемасы



Ақпарат көзі: www.gov.kz мазмұнына негізделген авторлық әзірлеу.

Сондай-ақ, еңбек, жұмыспен қамту, халықты әлеуметтік қорғау және көші-қон органдарының құрылымына облыстық әкімдіктер / еңбек инспекциясы департаменттері, облыстық, қалалық және аудандық департаменттер мен тиісті әкімдіктерге бағынысты жұмыспен қамту және әлеуметтік бағдарламаларды үйлестіру бөлімдері кіреді.

Еңбек департаменттері / еңбек инспекциясы бөлімдері Қазақстан Республикасының еңбек заңнамасының сақталуын мемлекеттік бақылау саласындағы функцияларды орындайды.

Жергілікті атқарушы органдар жұмыспен қамтуды үйлестіру және әлеуметтік бағдарламалар аумақтарды дамытудың тиісті бағдарламалары аясында әлеуметтік кепілдіктер, халықты әлеуметтік қорғау және жұмыспен қамтуды қамтамасыз етеді.

Министрліктің ведомстволық вертикалын ұйымдастырушылық-функционалдық талдау

Қазақстан-2025 Стратегиялық даму жоспарының 3.5 бастамасы (функцияларды мемлекеттен бәсекеге қабілетті ортаға беру) мемлекеттік функциялар тізілімін құруды қарастырады [11]. Зерттеу кезінде Тізілім жасалмағандығын ескере отырып, осы немесе басқа мемлекеттік органның атқаратын функциялары туралы ақпараттың жалғыз ресми көзі ол туралы ереже болып табылады.

Отандық және шетелдік сарапшылардың пікірінше, мемлекеттік органның «өкілеті», «құзыреті» және «қызметі» ұғымдары айқын ажыратуды қажет етеді, өйткені оларды түсіндіру мен түсіндіруде айтарлықтай айырмашылықтар бар [4; 5; 6; 7]. Бұл, өз кезегінде, мемлекеттік органдар туралы ережелердегі функциялардың тұжырымдалуының дұрыстығына күмән келтіреді және нәтижесінде олардың жеткіліктілігін / артықтығын талдауды, ерекше, қайталанатын функцияларды анықтауды қиындатады.

Мемлекеттік органдардың типтік функцияларын айқындауға арналған әдістемелік ұсынымдар (Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2016 жылғы 31 тамыздағы № 489 қаулысымен бекітілген) құзырет деп мемлекеттік органның оның қызметінің пәнін анықтайтын белгіленген өкілеттіктерінің жиынтығы түсініледі. Өз кезегінде өкілеттіктер мемлекеттік органның құқықтары мен міндеттері ретінде анықталады. Бұл функция - бұл мемлекеттік органның өз құзыретіне кіретін қызметті жүзеге асыруы [8].

Конституциялық және әкімшілік құқық саласындағы жетекші орыс мамандарының бірі Ю.В. Тихомиров мемлекеттік орган өкілеттіліктерінің ең типтік тұжырымдамаларын келтіреді:

1) жетекшілік етеді (мәселелерді толық көлемде шешу және барлық келесі өкілеттіктерді жүзеге асыру);

2) басқарады (міндетті нұсқаулар, бұйрықтар);

3) шешеді (белгілейді, анықтайды, бекітеді, жасайды, дайындайды, ұсынады);

4) қатысады (қалыптастыру, әзірлеу, бекіту, пайдалану тәртібі (мысалы, мүлік), көмек);

5) реттейді (ережелер енгізу, құқықтық актілерді қабылдау, нормативтік, техникалық және басқа құжаттарды белгілеу);

6) ұйымдастырады (жағдай жасайды, ынталандырады, қолдайды, орындайды, жүзеге асырады, нұсқаулық береді);

7) әзірлейді (ұсыныстар, жобалар, бағдарламалар, болжамдар, талдамалық ақпарат);

8) көрсетеді (актілерді жою, іс-әрекеттерді тоқтата тұру, ұйымдар құру, іс-әрекеттерді жасауға нұсқама);

9) үйлестіреді (жоспарлар мен бағдарламаларды біріздендіру, актілерді, іс-қимылдар мен позицияларды, мақсатты бағыттарды келісу, ақпараттық қолдау);

10) бақылау (тексерулер, аудиттер, есептер, ақпарат);

11) тыйым салады (күшін жояды, жарамсыз етеді, тоқтатады).

Сонымен, мемлекеттік орган туралы ережеде оның функциясы ретінде тұжырымдалған нәрсе, әкімшілік құқық ғылымы тұрғысынан функциялар емес, өкілеттіктер болып табылады. Ережелерде көрсетілген функцияларды нақтылау және егжей-тегжейлеу дәрежесі айтарлықтай өзгереді. Министрлік туралы ережеде «Еңбек, жұмыспен қамту, көші-қон және халықты әлеуметтік қорғау, әлеуметтік қамсыздандыру, оның ішінде зейнетақымен қамсыздандыру және міндетті әлеуметтік сақтандыру саласындағы мемлекеттік саясатты қалыптастыру» функциясы «Облыстық деңгейде жасалған салалық және аймақтық келісімдерді тіркеу («Салалық және аймақтық келісімдерді тіркеу») функциясымен қатар орналасқан. республикалық маңызы бар қалалар, астана) [1]. Әрине, бірінші тұжырымдау құрамдастардың көп мөлшерін (жобалар, бағдарламалар, жоспарлар, бастамалар және т.б.) қамтиды, ал екіншісі - бірыңғай жедел акт.

Министрліктің орталық аппараты туралы Ережеде берілген функциялардың тізбесі 151 тармақтан тұрады; Комитет функцияларының тізімі - 41-ден [1].

Әкімшілік процедуралар кодексіне сәйкес Министрлік пен Комитеттің функцияларын жіктеу 9-Суретте көрсетілген.

Сурет 9. Министрліктің орталық аппаратының функцияларын жіктеу



Ақпарат көзі: ЕХӘҚМ туралы ереже мен Комитет туралы ереже негізінде авторлық әзірлеу.

Жоғарыда көрсетілгендей, Министрліктің орталық аппараты функциясының 80% -ы реттеуші функциялар, 12% -ы іске асыру, 6% -ы бақылау, ал **2% -ы ғана стратегиялық** болып табылады. Бұл үлкен (негізінен емес) дәрежедегі диспропорция Министрлік туралы ереженің стратегиялық функциялары сипатталмай, үш жалпы тұжырымдамаға дейін азауымен түсіндіріледі:

- 1) «саласындағы мемлекеттік саясатты қалыптастыру ...»;
- 2) «Бағдарламаларды әзірлеу және іске асыру ...»;

3) «бақыланатын қызмет салаларында халықаралық ынтымақтастықты жүзеге асыру»;

ал басқа функциялар егжей-тегжейлі [1]. Мемлекеттік органның тізімін анықтауға және оның функцияларын қалыптастыруға осы тәсілмен олардың тізімдемесін, құрылымдық талдауы мен талдауларын дұрыс жүргізу мүмкін емес.

Қазақстан-2025 Стратегиялық даму жоспарының 5.1 бастамасы (билік деңгейлері арасындағы өкілеттіктерді одан әрі қайта бөлу) аймақтардың стратегиялық мақсаттарға жету жөніндегі шараларды дербес айқындау жөніндегі өкілеттіктерін кеңейте отырып, республикалық деңгейде стратегиялық мәселелерді сақтауды талап етеді [10]. Бірақ мемлекеттік функциялар тізілімі мен мемлекеттік органдардың функцияларын айқындау мен тұжырымдаудың нақты тәсілдерінің болмауына байланысты бұл бастаманың іске асырылуын мемлекеттік органдар туралы ережелер негізінде объективті бағалау мүмкін емес.

Комитет еңбек, халықты әлеуметтік қорғау және көші-қон саласындағы іске асыру және бақылау функцияларын жүзеге асырудағы негізгі ауыртпалықты өз мойнына алуға шақырылған, бірақ 5-суреттен көрініп тұрғандай, Министрліктің атқару функциялары саны айтарлықтай көп болып қалады және Комитеттің іске асыру функциялары санына тең [1; 11].

Қазақстан Республикасы Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігі функцияларының стратегиялық мақсаттарымен өзара байланысын талдау

Министрліктің барлық міндеттері мен стратегиялық мақсаттары Министрлік туралы ережеде көрсетілген редакцияда тиісті функциялармен қамтамасыз етілген [1; 12]. Мазмұнындағы барлық функциялар Министрліктің міндеттерін жүзеге асыруға және оның стратегиялық мақсаттарын қалыптастыруға тікелей немесе жанама түрде қатысады (Сурет 10).

Сурет 10. Министрліктің 2020-2024 жылдарға арналған стратегиялық жоспарында көзделген мақсаттар мен міндеттер арасындағы корреляция



Ақпарат көзі: 2020-2024 жылдарға арналған ЕХӘҚМ Стратегиялық жоспары негізінде авторлық әзірлеу.

Министрліктің ведомстволық вертикалы ұйымдарының функцияларын мазмұнды талдау (қосымша 1) Министрлік пен Комитеттің орталық аппаратының бірін-бірі қайталайтын 5 функциясын анықтады:

1. Еңбек қауіпсіздігі және еңбекті қорғау саласындағы тәуекелдерді бақылау мен бағалауды ұйымдастыру.
2. Жергілікті атқарушы органдардың еңбек қатынастарын реттеу саласындағы әдістемелік басшылық пен үйлестіруді жүзеге асыру.
3. Жергілікті еңбек инспекциясы органының қызметін тексеру.

4. Жергілікті атқарушы органдардың еңбек қатынастарын реттеу саласындағы әдістемелік басшылық пен үйлестіруді жүзеге асыру.

5. Оралман мәртебесін беруден бас тарту туралы шағымдарды қарау.

Комитет пен оның аумақтық департаменттерінің (мысалы, Комитеттің Павлодар облысы бойынша департаменті) функцияларын салыстырмалы талдау 8 функцияның қайталануын көрсетті:

1. Алушылар саны және бюджет қаражаты есебінен зейнетақы және әлеуметтік төлемдер мөлшері, Мемлекеттік әлеуметтік сақтандыру қорынан төленетін әлеуметтік төлемдер туралы мәліметтер жинауды ұйымдастыру.

2. Мемлекеттік зейнетақы мен жәрдемақы төлеудің уақтылығы мен толықтығын бақылау.

3. Медициналық-әлеуметтік сараптама жүргізу.

4. Мүгедектік тобын және (немесе) мүгедектік дәрежесін органның функциялары мен мүгедектерінің бұзылу дәрежесіне байланысты себебін, мерзімін анықтай отырып белгілеу.

5. Қазақстан Республикасының азаматтық заңнамасында көзделген көмек пен күтімнің қосымша түрлеріне, өзінің еңбек (қызметтік) міндеттерін орындаумен байланысты жарақат алған немесе денсаулығына өзге де зиян келтірген қызметкердің қажеттіліктерін анықтай отырып, мүгедектерді оңалтудың жеке бағдарламасының әлеуметтік және кәсіби бөліктерін әзірлеу.

6. Халықтың мүгедектік деңгейі мен себептерін зерттеу.

7. Мүгедектікті бастапқы анықтау кезінде мүгедектік бойынша мемлекеттік базалық әлеуметтік төлемдерді тағайындау үшін құжаттарды қабылдау.

8. Халықты әлеуметтік қорғау саласындағы мәліметтер базасын қалыптастыру және жүргізу [1; 11].

Министрліктің, Комитеттің және Комитеттің аумақтық департаментінің (Павлодар облысы) ережелері еңбек, жұмыспен қамту, әлеуметтік қорғау және әлеуметтік қамсыздандыру саласындағы мәліметтер базасын және ақпараттық жүйелерді қалыптастыру мен жүргізу функцияларын қамтиды, бұл бір мезгілде «Министрліктің даму орталығы» АҚ-ның негізгі қызметі болып табылады.» (қосымша 1) [1; 11; 13; 14].

Министрліктің де, Комитеттің де, Комитеттің Павлодар облысы бойынша департаментінің де ережелерінде «Мемлекеттік әлеуметтік қордың қызметіне «Әкімшілік рәсімдер туралы» Қазақстан Республикасының Заңында белгіленген тәртіппен ішкі бақылауды жүзеге асыру» функциясы бар [1; 11; 13]. Министрліктің ведомстволық тік ұйымдарын бақылау схемасы 11-Суретте көрсетілген.

Сурет 11. Қазақстан Республикасы Министрлігінің ведомстволық вертикальдағы бақылау схемасы



Ақпарат көзі: ЕХӘҚМ туралы ереже, Комитет туралы ереже және Комитеттің Павлодар облысы бойынша департаменті туралы ереже негізінде авторлық әзірлеу.

Жоғарыда келтірілген диаграммада Мемлекеттік әлеуметтік сақтандыру қорының қызметін бақылау функцияларының Министрліктің орталық аппараты, Комитет және Комитеттің бөлімдері бір уақытта қайталануы көрсетілген. Бұл Қазақстан-2025 Стратегиялық даму жоспарының 3.7 бастамасына (мемлекеттік бақылау мен қадағалауды қысқарту) қайшы келеді, атап айтқанда, мемлекеттік органдардың қайталанатын және қадағалау функцияларын жою міндетіне.

Зерттеу авторларының пікірінше, бақылаудың көп пәндік сипаты, мемлекеттік органдардың өзара бақылауы мемлекеттік басқару субъектілерінің бір-біріне деген сенімінің төмендігін көрсетеді. Қолданыстағы тиімді басқару практикасы бақылауды аудитке аударудың орындылығын көрсетеді. Біріншісі бұзушылықтарды анықтауға және бұзушыларға қарсы шаралар қабылдауға арналған болса, екіншісі проблемаларды диагностикалауға және оларды жоюдың бірлескен жолдарын іздеуге бағытталған, бұл нәтижелерге назар аудару тұжырымдамасымен үндес (әлеуметтік-экономикалық нәтиже алу). Бұл парадигма өз кезегінде қоғамдық бақылау институтының рөлін ерекше маңызды етеді.

Кейс 2

Шетелдікке немесе азаматтығы жоқ адамға оның дербес жұмысқа орналасу біліктілігінің сәйкестігі туралы анықтамалар беру немесе ұзарту ережелеріне сәйкес (Денсаулық сақтау және әлеуметтік даму министрінің 2016 жылғы 13 маусымдағы № 503 бұйрығымен бекітілген), Қазақстан Республикасының аумағында орналасқан жеріне байланысты шетелдік азамат немесе азаматтығы жоқ адам немесе оның шегінен тыс жерлерде Қазақстан Республикасының шетелдік өкілдіктеріне, «Азаматтарға арналған үкімет» мемлекеттік корпорациясы» КЕАҚ, жұмыспен қамту мәселелері жөніндегі уәкілетті органға немесе «электрондық үкіметтің» веб-порталы арқылы сертификат беруге өтініш береді [15]. Куәліктер беру туралы өтініштерді халықты жұмыспен қамту жөніндегі уәкілетті орган қарайды, ал анықтамалар беруді халықты жұмыспен қамту жөніндегі уәкілетті орган және «Азаматтарға арналған үкімет» мемлекеттік корпорациясы» КЕАҚ және «электрондық үкіметтің» веб-порталы арқылы қарайды. Сертификаттардың бір түрін беретін ұйымдардың мұндай кең тізімі артық болып көрінеді және бір қызмет көрсетушіге - «электрондық үкіметке» дейін азайтылуы мүмкін. Министрлік үшін «Шетелдік жұмысшыларға өзін-өзі жұмыспен қамтуға арналған біліктілік сәйкестігінің сертификатын беру немесе жаңарту» функциясы артық болып көрінеді.

Кейс 3

Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрінің 2019 жылғы 12 желтоқсандағы № 671 бұйрығымен медициналық-әлеуметтік сараптама жүргізу ережелеріне өзгерістер енгізілді, атап айтқанда, ересектер үшін мүгедектік белгіленетін аурулардың тізбесі бұрынғыдай 1-2 жылға емес, 5 жылға ұзартылды ... Сонымен қатар, қайтымсыз анатомиялық ақаулардың тізімі кеңейтілді, онда 18 жастан асқан адамдар екінші рет мүгедектік тобымен қайта тексерусіз белгіленеді (мерзімсіз) [16; 17]. Бұл өз кезегінде Медициналық-әлеуметтік сараптама комитеті бөлімшелерінің жүктемесін азайтуға көмектеседі және сәйкесінше бөлімдердің штаттық санын оңтайландыруға мүмкіндіктер туғызады.

Министрліктің Стратегиялық жоспарын талдау оның мемлекеттік басқаруды жетілдіру тұрғысынан Қазақстанның 2050 жылға дейінгі Даму стратегиясымен байланысының жоқтығын көрсетті. Министрліктің Стратегиялық жоспарында келесі бағыттар көрсетілмеген:

1. Мемлекеттік аппараттың жауапкершілігін, тиімділігі мен функционалдығын арттыру.
2. Жаңа кадрлық саясат. Менеджментті жаңғырту.
3. Мемлекеттік активтерді басқару жүйесін жаңғырту.
4. Мемлекеттік жоспарлау және болжау жүйесін одан әрі жетілдіру.
5. Басқаруды орталықсыздандыру.
6. Кәсіби мемлекеттік аппарат.
7. Еңбек саясатындағы тәртіп.

Қазақстан Республикасы Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігінің «Б» корпусындағы мемлекеттік әкімшілік қызмет лауазымдарына қойылатын біліктілік талаптарын талдау және олардың лауазымдық нұсқаулықтары бірқатар кемшіліктерді көрсетті:

- лауазымдық нұсқаулықтарда мемлекеттік органның стратегиялық жоспарының мақсаттары, міндеттері мен көрсеткіштері көрсетілмеген.

- біліктілік талаптарында әкімшілік мемлекеттік қызметшілердің функционалдық міндеттері жалпыланған түрде көрініс табады, олардың қызметі жалпы басқаруға, шешімдер мен нұсқаулықтардың орындалуын бақылау мен тексеруге, Министрліктің стратегиялық және жедел жоспарларының орындалуын ұйымдастыруға, халықаралық ұйымдармен өзара әрекеттесуге, қызметкерлермен байланысқа, қатысуға дейін азаяды. жиналыстарда, жиналыстарда, азаматтар мен ұйымдардың хаттарын, өтініштері мен өтініштерін қарау, қызметтік құжаттардың сақталуын қамтамасыз ету және т.б.

Қорытынды: Функционалдық міндеттер мен лауазымдық нұсқаулықтарда мемлекеттік органның стратегиялық жоспарының тікелей нәтижелерге қол жеткізу мақсаттарының, міндеттері мен индикаторларының болмауы әкімшілік қызметшілердің оларға тән емес функцияларды орындауына әкеп соғады, олар артық болуы, қолдау көрсетуі, негізгі болып табылуы мүмкін, бірақ нәтижелері мен мақсаттары тиімсіз мемлекеттік реттеу шегінен шығуы мүмкін. Бұл өз кезегінде нәтижеге қол жеткізу үшін өкілеттік көлемін, құзыреттілік шеңберін және жауапкершілікті анықтауды, нақтылауды қиындатады.

Министрліктің стратегиялық жоспарын талдау

Іске асыру шаралары орталық мемлекеттік органдар мен орталық атқарушы органдардың стратегиялық жоспарларында көрініс табуы тиіс ұлттық деңгейдегі негізгі стратегиялық құжаттар ретінде:

- Стратегия-2050 (желтоқсан 2012 жыл) [18];
- «Бес институционалдық реформаны іске асыру жөніндегі 100 нақты қадам» Ұлт жоспары (бұдан әрі-«100 нақты қадам» Ұлт жоспары) (2015 жыл мамыр айы) [19];
- Стратегиялық жоспар-2025 (2018 жылғы ақпан) [10].

Зерттеу шеңберінде жоғарыда көрсетілген құжаттардың стратегиялық бағдарлары Еңбекминінің 2011-2015 жылдарға, 2017-2021 жылдарға және 2020-2024 жылдарға арналған стратегиялық жоспарларында жарияланған мақсаттар мен оларға қол жеткізу жөніндегі шараларға қалай айырбасталғаны талданды.

Зерттеу шеңберінде Министрліктің 2011-2015, 2017-2021 және 2020-2024 жылдарға арналған стратегиялық жоспарларында көрсетілген жоғарыда аталған құжаттардың стратегиялық нұсқаулары мақсаттарға және оларға жету жөніндегі шараларға қалай айналдырылғандығы талданды.

Талдау нәтижелері көрсеткендей, Министрлік қызметінің негізгі - салалық бағыттары бойынша (еңбек, жұмыспен қамту, көші-қон, әлеуметтік

қорғау, әлеуметтік қамсыздандыру және азаматтарды әлеуметтік қолдау) жоғарыда аталған ұлттық стратегиялық құжаттар мен жалпы Министрліктің стратегиялық жоспарлары арасындағы корреляция қамтамасыз етілген. Сәйкес салалық мәселелерге қатысты мемлекеттік жоспарлау жүйесінің 1-деңгейіндегі стратегиялық [20] құжаттардың декларациялары зерттеулермен қамтылған кезеңдерге арналған Министрліктің стратегиялық жоспарларында (2011-2015, 2017-2021) сәйкес мақсаттармен, мақсатты индикаторлармен және оларға қол жеткізу шараларымен «кестеленеді». , 2020-2024).

Сонымен бірге, жалпы мемлекеттік басқару жүйесін дамыту мен жетілдіруге қатысты ережелер Министрліктің стратегиялық жоспарларында көрсетілмеген. Осылайша, «Қазақстан-2025» Стратегиялық Даму Жоспарының 7.8 бастамасы (Жобаларды басқаруды кеңейту) Agile технологияларына көшудің маңыздылығын жариялайды, бұл ұйым менеджментінің түбегейлі қайта жүктелуін және сәйкесінше ұйымдастырушылық және техникалық шаралардың тұтас кешенін жүзеге асыруды білдіреді. Министрліктің тиісті кезеңдерге арналған стратегиялық жоспарларында бұл бастаманы жүзеге асыру қарастырылмаған. Министрліктің стратегиялық жоспарларына және аралық сипаттағы процедураларды және аралық бақылауды алып тастау, стратегиялық мәселелерді республикалық деңгейде өз өкілеттіктерін кеңейте отырып сақтау және оның аумақтық бөлімшелері мен еңбек инспекциясы жөніндегі жергілікті атқарушы органдардың тәуелсіздік дәрежесін арттыру мәселелеріне, жұмыспен қамтуды үйлестіру және әлеуметтік бағдарламаларға қойылған мақсаттарға жетуге бағытталған жұмыстарға назар аударылмады. олардың алдында мақсатты индикаторлар («Ұлт жоспары «100 қадам», Қазақстан-2025 Стратегиялық даму жоспарының 5.1 бастамасы (Билік деңгейлері арасындағы өкілеттіктерді одан әрі қайта бөлу)»).

Қазақстан-2025 дамуының стратегиялық жоспары жосықсыз жұмыс берушілердің тізілімін енгізуді көздейді (1.19 «Бейресми жұмысшылардың қызметін формализациялау» бастамасы) [10]. Оны құру және жаңарту Министрліктің стратегиясында қарастырылмаған. Зерттеу кезінде бірыңғай ұлттық тізілім жоқ. Осы жылдар ішінде жергілікті еңбек инспекциясы жергілікті «жұмыс берушілердің қара тізімдерін» жүйелі және жүйелі түрде емес, бір реттік акция түрінде құру бойынша жұмыстар жүргізді. Тізімдер еңбек инспекциясының жергілікті атқарушы органдарының ресми сайттарынан басқа интернет-ресурстарда орналастырылды [23; 24].

Мақсатты тұжырымдау критерийі ретінде Қазақстан Республикасының Стратегиялық даму жоспарын, елдің аумақтық-кеңістіктік дамуының болжамды схемасын, мемлекеттік бағдарламаларды, мемлекеттік органдардың стратегиялық жоспарларын және аумақтарды дамыту бағдарламаларын әзірлеу әдістемесі (Қазақстан Республикасы Ұлттық экономика министрінің 2018 жылғы 19 ақпандағы № 64 бұйрығымен бекітілген) бұдан әрі - Әдістеме) анықтайды:

- өлшенгіштік;
- өзектілігі;
- қол жетімділік;
- айқындылық.

Министрліктің 2020-2024 жылдарға арналған Стратегиялық жоспарының міндеттерін тұжырымдаудың Әдістемеде көзделген өлшемдерге сәйкестігін бағалау 1-кестеде келтірілген.

Кесте 1. Министрліктің 2020-2024 жылдарға арналған Стратегиялық жоспары мақсаттарының тұжырымдамасының Әдістемеде көзделген өлшемдерге сәйкестігін бағалау

Мақсаты	Критерий «өлшемдігі»	Критерий «өзектілігі»	Критерий «қол жетімділігі»	Критерий «нақтылығы»
Әлеуметтік қамсыздандыру қызметтерін ұсыну	жоқ	иә	өлшеуіштің болмауына байланысты анықталмайтын қол жетімділік	жоқ
Халықтың әлеуметтік осал топтарына қызмет көрсету тиімділігіне жәрдемдесу	жоқ	иә	өлшеуіштің болмауына байланысты анықталмайтын қол жетімділік	жоқ
Жұмыспен қамтуға жәрдемдесу шараларының тиімділігін арттыру және көші-қон процестерін басқаруды қамтамасыз ету	жоқ	иә	өлшеуіштің болмауына байланысты анықталмайтын қол жетімділік	жоқ
Азаматтардың еңбек құқықтарын іске асыруды қамтамасыз ету	жоқ	иә	өлшеуіштің болмауына байланысты анықталмайтын қол жетімділік	жоқ

Ақпарат көзі: 2020-2024 жылдарға арналған ЕХӘҚМ Стратегиялық жоспары және ҰЭМ әдістемесі негізінде авторлық әзірлеу.

Әдістемеге сәйкес, мемлекеттік органның стратегиялық жоспарының мақсаттары «жоспарланған кезеңнің соңына қарай белгілі бір қызмет саласының ... күтілетін болашақ күйін» анықтайды. Мақсаттарға қол жеткізу дәрежесін анықтау үшін мақсатты индикатор тағайындалады. Мақсатты индикатордың сапалық жағы оң өзгерістердің мәнін, ал сандық жағы олардың өлшенетін, абсолютті немесе салыстырмалы шамасын көрсетеді [25].

«Халықтың өмір сүру деңгейін арттыру» (Министрліктің 2011-2015 жылдарға арналған стратегиялық жоспары), «Әлеуметтік қамсыздандыру қызметтерін ұсыну» (Министрліктің 2017-2021, 2020-2024 жылдарға арналған стратегиялық жоспарлары) мақсаттарына қол жеткізуді бағалау үшін қолданылатын мақсатты индикаторлардың бірі табысы күнкөріс деңгейінен төмен халықтың үлесі (%) [12; 21; 22]. «Қазақстан-2050» стратегиясы кедейліктің өсуіне жол бермеу міндетін жариялады. Бұл ретте Министрліктің 2017-2021 жылдарға арналған Стратегиялық жоспары жоспарлау кезеңінің соңына қарай оны 1,75 есеге арттыруды жоспарлап отыр (2-кесте). Нәтижесінде осы жоспарлау кезеңіндегі қарастырылған мақсатты индикатор жағымды емес, жағымсыз өзгерісті көрсетеді және саланың болашақтағы қалауын білдірмейді [22].

Министрліктің 2017-2021 жылдарға арналған стратегиялық жоспары ең төменгі күнкөріс деңгейінің құрылымын өзгертуді және соның нәтижесінде базалық әлеуметтік төлемдердің өсуін көздейді. Сонымен қатар, Стратегиялық жоспарға сәйкес күнкөріс деңгейінің жыл сайынғы өсімі 2015 жылдан 2017 жылға дейін 7% құрады. Осылайша, табысы күнкөріс деңгейінен төмен халықтың үлес салмағының өзгеруін жоспарлаудың логикасы түсініксіз болып қалады, бұл өз кезегінде, қолданушыларға арналған Әдістемеде белгіленген мақсатты индикаторлардың айқын айқындық критерийіне қайшы келеді.

**Кесте 2. Мақсатты индикатордың динамикасы
«Табысы күнкөріс деңгейінен төмен халықтың үлесі»,%**

Жоспарлық кезең	Стратегиялық жоспарды жасау жылы-	ның жоспары	Жоспар 2011	Жоспар 2012	Жоспар 2013	Жоспар 2014	Жоспар 2015	Жоспар 2016	Жоспар 2017	Жоспар 2018	Жоспар 2019	Жоспар 2020	Жоспар 2021	Жоспар 2022	Жоспар 2023	Жоспар 2024
2011-2015	6,5	6,4	5,2	5,1	5,0	6,0	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2017-2021	4,0	x	x	x	x	x	x	4,0	8,0	8,0	8,0	7,0	x	x	x	x
2020-2024	7,0	x	x	x	x	x	x	x	x	x	4,5	4,5	4,4	4,4	4,4	4,3

Ақпарат көзі: 2011-2015, 2017-2021, 2020-2024 жылдарға арналған ЕХӘҚМ стратегиялық жоспарлары негізінде авторлық әзірлеу.

Министрліктің стратегиялық бағыттарын іске асырудың жекелеген іс-шаралары / шараларының тұжырымдамалары өз кезегінде қосымша нақтылауды қажет ететін жалпы сөз тіркестерімен ұсынылған: «...туралы заңнаманы жетілдіру», «...-мен өзара әрекеттестікті күшейту», «Бақылау...», «Мониторингті жетілдіру...», «Ынталандыру...», «Жүйелік ұйымдастырушылық және ақпарат жүргізу...», «...үшін шаралар», «...бойынша іс-шараларды іске асыру», «Оңтайландыру...», «...үшін жағдайларды қалыптастыру». Бұл, өз кезегінде, жергілікті атқарушы органдардың кейіннен стратегиялық мақсаттардың ыдырауы және тиісті аумақтарды дамыту бағдарламаларын қалыптастыру кезінде олардың түсініктерінің бірмәнділігі мен айқындығына кедергі келтіреді [12; 21; 22].

«Ұсыныстар әзірлеу ...», «ұсыныстар енгізу ...», «талдау және бақылау ...» және басқаларын қамтитын шаралар / іс-шаралар тікелей нәтижеге қол жеткізуге ықпал етпейді және мақсатты индикаторларға қол жеткізуге тікелей әкелмейді.

Министрліктің стратегиялық жоспары мен аумақтарды дамыту бағдарламасының байланысын талдау

Министрліктің стратегиялық жоспарлары мен аумақтарды дамыту бағдарламалары үшін бірдей жоспарлау көкжиегінде (5 жыл) олар қарастыратын жоспарлау кезеңдері әрдайым сәйкес келе бермейді (3-кесте). Бұл мемлекеттік жоспарлау жүйесінің құжаттарының екі деңгейі арасындағы тиісті корреляцияны қамтамасыз етуге, ұлттық деңгейдің мақсаттары мен көрсеткіштерін аймақтық деңгейге дұрыс аударуға кедергі келтіреді және жалпы мемлекеттік жоспарлау процесінің логикасын бұзады.

**Кесте 3. Стратегиялық жоспарларды жоспарлау кезеңдері
Министрлік және аумақтарды дамыту бағдарламалары**

Жоспарлық кезең	Министрліктің стратегиялық жоспары	АДБ
1	2011-2015	2011-2015
2	2017-2021	2016-2020
3	2020-2024	2021-2025 (іске асырылуда)

Ақпарат көзі: ЕХӘҚМ стратегиялық жоспарлар және Павлодар облысының АДБ негізінде авторлық әзірлеу.

Министрліктің аумақтарды дамыту бағдарламаларындағы мақсаттары мен мақсатты индикаторларының ыдырауын талдау Министрліктің 2017-2021 жылдарға арналған Стратегиялық жоспары мен 2016-2020 жылдарға арналған Павлодар облысы аумағын дамыту бағдарламасы мысалында жүргізілді.

Мазмұны бірдей және бірдей көрсеткіштермен өлшенетін Министрліктің Стратегиялық жоспарындағы және Павлодар облысының ЖОО-дағы стратегиялық мақсаттар басқаша тұжырымдалған [22; 26] (4-кесте), бұл өңірдің ең жоғары деңгейдегі стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуге қосқан үлесін бағалау процесін қиындатады. Әдістеме бойынша ПРТ-дағы мақсаттар Мемлекеттік жоспарлау жүйесінің жоғары құжаттарында тұжырымдалған мақсаттар мен міндеттердің ұзақ мерзімді жүйесіне сәйкес аумақтың әлеуметтік-экономикалық дамуының әр бағыты бойынша белгіленуі керек [20].

Каскадтау принципін басшылыққа ала отырып, басқару деңгейінің жалпы мақсаттарға жетуіне қосқан үлесін бағалау үшін мақсаттар төменгі деңгейге

түсіріледі. Осылайша, каскадтау кезінде мақсаттар тұжырымдамасының өзгермейтіндігін қамтамасыз ету, ал оларды ыдырату (міндеттер мен мақсатты индикаторларды тұжырымдау) кезінде оларды түсіндіру және түсіндіру маңызды.

Кесте 4. Министрліктің Стратегиялық жоспарындағы мақсаттарды тұжырымдау және Павлодар облысының АДБ

Министрліктің 2017-2021 жылдарға арналған стратегиялық жоспары	Павлодар облысының 2016-2020 жылдарға арналған АДБ
Әлеуметтік қамсыздандыру қызметтерін ұсыну	Облыс халқын әлеуметтік қорғаудың тиімді жүйесін қалыптастыру
Халықтың әлеуметтік осал топтарына қызмет көрсету тиімділігіне жәрдемдесу	
Жұмыспен қамтуға жәрдемдесу шараларының тиімділігін арттыру және көші-қон процестерін басқаруды қамтамасыз ету	
Азаматтардың еңбек құқықтарын іске асыруды қамтамасыз ету	Облыс кәсіпорындарында еңбек заңнамасының сақталуын қамтамасыз ету

Ақпарат көзі: 2017-2021 жылдарға арналған ЕХӘҚМ Стратегиялық жоспары және Павлодар облысының АДБ негізінде авторлық әзірлеу.

2016-2020 жылдарға арналған Павлодар облысының аумағын дамыту бағдарламасында Министрліктің 2017-2021 жылдарға арналған Стратегиялық жоспарының келесі мақсатты индикаторлары ыдыратылмаған:

- 1) «әлеуметтік көмекпен қамтылған, аз қамтылған отбасылардан шыққан 18 жасқа дейінгі балалардың үлесі»;
- 2) «өзін-өзі жұмыспен қамтыған халықтағы өнімсіз жұмыспен қамтылған адамдардың үлесі»;
- 3) «жұмыссыздарды, жұмыссыздарды жұмыспен қамтуға жәрдемдесу шараларымен қамту»;
- 4) «бірыңғай цифрлық платформа арқылы жұмысқа орналастырылған жұмыс іздеушілердің үлесі»;
- 5) «жұмыспен қамтылған оралмандардың үлесі (жұмысқа орналасуға көмек сұраған оралмандардың ішінен)»;
- 6) ұжымдық шарттық қатынастар жүйесімен қамтылған кәсіпорындардың үлесі;
- 7) «жұмыс берушілер мен қызметкерлер арасындағы қатынастардағы серіктестік» (жаһандық индекстегі позиция) (қосымша 2).

Министрліктің Стратегиялық жоспарының және Павлодар облысының ЖОО-ның жекелеген бірдей мақсатты индикаторларының тұжырымдамалары да әр түрлі (5-кесте) [22; 26].

Кесте 5. Министрліктің Стратегиялық жоспарының және Павлодар облысының ЖОО-ның бірдей мақсатты индикаторларының тұжырымдалуындағы айырмашылықтар

Министрліктің 2017-2021 жылдарға арналған стратегиялық жоспары	Павлодар облысының 2016-2020 жылдарға арналған АДБ
ШАК-ты еңбекке қабілетті алушылардың жалпы санынан жұмыспен қамтуға жәрдемдесудің белсенді нысандарына тартылған ШАК алушылардың үлесі	Жұмыспен қамтуға жәрдемдесудің белсенді шараларына тартылған АӘК (шартты ақшалай көмек) алушылардың үлес салмағы
АӘК алушылар құрамындағы еңбекке қабілетті халықтың үлес салмағы	АӘК алушылар қатарындағы еңбекке жарамды адамдардың үлесі

Ақпарат көзі: ЕХӘҚМ Стратегиялық жоспары және Павлодар облысының АДБ негізінде авторлық әзірлеу.

Статистикалық талдау теориясындағы «меншікті салмақ» және «үлес» терминдері синоним болғанымен, Қазақстан Республикасының мемлекеттік жоспарлау жүйесі қолданатын терминологияда біртектілік жоқ.

Министрліктің стратегиялық жоспарындағы және Павлодар облысының ЖО-дағы жеке мақсатты индикаторлар, олардың айқын сәйкестілігі мен тұжырымдамаларының ұқсастығымен, әр түрлі мағыналық мағынаға ие, өйткені бірдей құбылыстарды бағалау үшін Министрлік пен жергілікті атқарушы органдар әр түрлі объектілерді салыстыру үшін пайдаланады немесе статистикалық мәндердің әр түрлі типтерін пайдаланады (Кесте 6) [22; 26]. Бағалауға әр түрлі көзқараспен оның нәтижелері тұжырымдамалық тұрғыдан әртүрлі тұжырымдар жасайды және Мемлекеттік жоспарлау жүйесінің бірінші деңгейіндегі стратегиялық құжаттардың іске асырылуына жалпы бағалау жүргізуді қиындатады.

Кесте 6. Министрліктің және ЖАО-ның бағалауға көзқарастарындағы айырмашылық еңбек нарығының негізгі көрсеткіштері

Министрліктің 2017-2021 жылдарға арналған стратегиялық жоспары		Павлодар облысының 2016-2020 жылдарға арналған АДБ	
Нысаналы индикатор	Статистикалық шаманың түрі, салыстыруға арналған объектілер	Нысаналы индикатор	Статистикалық шаманың түрі, салыстыруға арналған объектілер
Жұмыс істейтін әйелдер. Ерлерге қатысты үлесі	Салыстырмалы шама, жұмыссыз ерлер саны / жұмыссыз әйелдер саны	Әйелдер жұмыссыздығының деңгейі	Экономикалық белсенді әйелдер халқының салыстырмалы шамасы, саны / жұмыссыз әйелдер саны
Осы санаттағы жұмыссыз мүгедектердің санынан мемлекет субсидиялайтын арнайы жұмыс орындарына жұмысқа орналастырылған мүмкіндігі шектеулі адамдардың үлесі	Салыстырмалы шама, жұмыссыз мүгедектердің саны / жұмысқа орналасқан мүгедектердің саны	Жұмыспен қамтуға жәрдемдесуге өтініш білдірген еңбекке қабілетті жастағы жұмысқа орналасқан мүгедектердің саны	Абсолютті табиғи шама/ салыстыру жоқ

Ақпарат көзі: 2017-2021 жылдарға арналған ЕХӘҚМ Стратегиялық жоспары және 2016-2020 жылдарға арналған Павлодар облысының АДБ негізінде авторлық әзірлеу.

Қорытынды:

1. Қазақстан Республикасы мемлекеттік органдарының стратегиялық жоспарлары көбіне сәйкес салалық мемлекеттік бағдарламалардың мазмұнын қайталайды, бұл стратегиялық жоспарларды әзірлеудің орындылығына күмән келтіреді. «Портфель-бағдарлама-жоба» мемлекеттік басқару технологиясы тұрғысынан мемлекеттік органдардың стратегиялық жоспарлары күрделі үйлестіруші және интеграциялық ауыртпалықты көтермейтін қосымша қондырмадан басқа ештеңе емес. Оның үстіне оларда мемлекеттік органдардың өзін ұйымдастырушылық дамытуға деген ниеттер жоқ.

2. Мемлекеттік бағдарламаларды іске асырудан болжанған артықшылықтарды (әлеуметтік-экономикалық нәтиже) анықтау және талдау тәжірибесінің Қазақстанда болмауы мақсаттар мен оларға жету жөніндегі шаралардың сәйкес келмеуіне, мақсаттар мен мақсатты индикаторлардың бұлыңғырлануына және жеткіліксіз нақтылануына әкеледі.

3. Қазақстанда стратегиялық жоспарлар мен бағдарламалар нәтижелерінің интеграциясын басқару практикасының болмауы ұлттық деңгейдегі мақсаттардың аймақтардың мақсаттарына дейін «кеңеюін» қамтамасыз ететін, мақсатты аяғына дейін қою принципінің бұзылуына әкеп соғады.

4. Әр түрлі стратегиялық компоненттерді портфельға / бағдарламаға енгізу тәжірибесінің Қазақстанда болмауы, олар бірдей құбылыстарды өлшеу және бағалау үшін қолданылатын құралдарды саралауға әкеледі.

5. Қазақстанда тәуекелдерді басқарудың тиісті тәжірибесінің болмауы нәтижесінде стратегиялық құжаттардың мақсатты индикаторлары елеулі әлеуметтік-экономикалық нәтиже алуға емес, қызметті жүзеге асыру барысында жасалған өнімдердің статистикалық есебіне бағытталған (оқытылғандар саны, жұмыспен қамтылғандар саны және т.б.). Осылайша, стратегиялық құжаттардың жоғары тәуекелге төзімділігі пайда болады.

Жұмыспен қамту бағдарламаларын салыстырмалы талдау

Нәтижелі жұмыспен қамтуды және жаппай кәсіпкерлікті дамытудың 2017-2021 жылдарға арналған «Еңбек» мемлекеттік бағдарламасы (бұдан әрі – «Еңбек» бағдарламасы))

Нәтижелі жұмыспен қамтуды және жаппай кәсіпкерлікті дамытудың 2017-2021 жылдарға арналған «Еңбек» мемлекеттік бағдарламасының (бұдан әрі - «Еңбек» бағдарламасы) мақсаты «халықты нәтижелі жұмыспен қамтуға жәрдемдесу және азаматтарды кәсіпкерлікке тарту» болып табылады [27]. Сонымен бірге, Еңбек бағдарламасының өзі нәтижелі жұмыспен қамту дегенді түсіндірмейді. Нәтижелі жұмыспен қамту ұғымы «Халықты жұмыспен қамту туралы» Қазақстан Республикасының Заңымен (бұдан әрі - «Заң») айқындалмаған [28].

Алайда, «Еңбек» бағдарламасы өнімді жұмыс орнын анықтайды: бұл «үш ай ішінде аймағы / саласы бойынша орташа жалақысы / кірісі бар тұрақты немесе уақытша жұмыс орны». Демек, «Еңбек» бағдарламасының мақсаты тұрақты / уақытша жұмыспен қамтылуға жалақысы / *табысы орташа айлық / сала бойынша орташа деңгейден жоғары* және азаматтарды кәсіпкерлікке тарту болып табылады.

Сонымен бірге, «Еңбек» бағдарламасы нәтижесіз жұмыспен қамтылғандарды *«табысы күнкөріс деңгейінен төмен жұмыспен қамтылғандарды және / немесе біліктілігі төмен жұмыс күшінде жұмыс істейтіндерді»* деп атайды [27] (7-кестені қараңыз).

Кесте 7. «Өнімді жұмыспен қамтылған адам» және «нәтижесіз жұмыспен қамтылған адам» ұғымдарының анықтамасы «Еңбек» бағдарламасына сәйкес

Өнімді жұмыспен қамтылғандар		Нәтижесіз жұмыспен қамтылғандар	
анықтамасы	азаматты өнімді жұмыспен қамтылған адамға жатқызу үшін негіз	анықтамасы	азаматты нәтижесіз жұмыспен қамтылғанға жатқызу үшін негіз
үш айдан бастап тұрақты немесе уақытша жұмыспен қамтылғандар, жалақысы/өңір бойынша орташадан жоғары/салалар	жалақы / табыс аймақ бойынша орташадан жоғары/салалар	табысы ең төменгі күнкөріс деңгейінен төмен жұмыспен қамтылғандар және / немесе біліктілігі төмен еңбекпен қамтылғандар	табысы ең төменгі күнкөріс деңгейінің шамасынан төмен және/немесе біліктілігі төмен еңбек

Ақпарат көзі: «Еңбек» бағдарламасы негізінде авторлық әзірлеу.

Сонымен, мағынасы жағынан бір-біріне қарама-қарсы екі, бірі екіншісін бейнелеуге арналған, әр түрлі мағына беріледі. Нәтижесінде бағдарламаның мақсаты түсініксіз болып қалады: бұл жұмыс аймаққа / салаға орташа кірістен немесе ең төменгі күнкөріс деңгейінен жоғары табыстармен жұмыспен қамтуға жәрдемдесу ма?

Мысалы, «Еңбек ресурстары орталығы» АҚ жүргізген 2020 жылғы 2-тоқсандағы Қазақстан Республикасы тұрғындарының кірістеріне жүргізілген талдау нәтижелері бойынша, Павлодар облысында орташа табыс деңгейі 192200 теңгені құрады [29]. 2020 жылғы 1 сәуірден бастап Қазақстанда ең төменгі күнкөріс деңгейі 32 668 теңгені құрайды [30]. Осылайша, егер сіз «Еңбек» бағдарламасының логикасын ұстанатын болсаңыз, Павлодар облысында 192 200 теңгеден астам жалақы алатын адамды нәтижелі жұмыспен қамтылған деп санауға болады, ал 32,668 теңгеден аз жалақы алатын адам нәтижесіз жұмыс істейді. 32 669-ден 192 199-ға дейін табыс алатын адамдар өнімді немесе нәтижесіз жұмыспен қамтылғандар санатына кірмейді - сәйкесінше олардың мүдделері «Еңбек» бағдарламасымен қамтылмаған.

Орташа жалақы, мысалы, Қазақстанда құрылыс саласында 2020 жылдың басында 248000 мың теңгені құрады [31]. Демек, «Еңбек» бағдарламасына сәйкес, 248000 теңгеден астам жалақы алатын адам құрылыс саласында өнімді жұмыспен қамтылуы керек, ал 32 668 теңге жалақы алатын адам өнімсіз жұмыспен қамтылған деп саналуы керек. Бұл мысалда саладағы орташа жалақы мен күнкөріс деңгейінің арасындағы алшақтық 215 332 теңгені құрайды.

Жоғарыда келтірілген мысалдардан көрініп тұрғандай, «Еңбек» Бағдарламасы жалақы / кірістің қандай деңгейі қалаған (мақсатты) болып саналады деген сұраққа жауап беру мүмкін емес.

ҰЭМ әдістемесі әлеуметтік-экономикалық нәтиже алуға мемлекеттік бағдарламаларды бағдарлауды талап етеді. Бағдарламаның әлеуметтік-экономикалық әсері бойынша ҰЭМ әдістемесі «бағдарламаның игілік алушыларының қажеттіліктерін қанағаттандыруды ескеретін пайдалы әсер түріндегі әлеуметтік маңызды нәтижені» білдіреді, атап айтқанда:

- халықтың табысын арттыру, үй шаруашылығының шығындарын азайту;

- қызметтерге, өнімдерге қол жетімділікті арттыру;
- халыққа келтірілген материалдық зиянды (залалды) азайту;
- өмір сүру жағдайларын жақсарту;
- әлеуметтік кепілдіктер;
- жеке тұлғаның және басқалардың құқықтарын сақтау [25].

Қазақстан Республикасының «Халықты жұмыспен қамту туралы» Заңына сәйкес, жұмыспен қамтылған адамды «мүлікті пайдалану, тауарларды өндіру және сату, жұмыстарды орындау, қызметтерді көрсету арқылы ақы төлеу немесе табыс табу жолымен қызметті жүзеге асыратын жеке тұлға» деп атайды [28]. Сонымен, жұмыспен қамтылғандар санына кәсіпкерлер кіретін өзін-өзі жұмыспен қамтыған азаматтар да кіреді. Анау. кәсіпкерлік - бұл жұмыспен қамту нысандарының бірі, ал азаматтарды кәсіпкерлікке тарту - жұмыспен қамтуға жәрдемдесу құралдарының бірі. Кәсіпкерлікке араласудың өзі жоғарыда аталған әлеуметтік-экономикалық нәтижелердің басталуына кепілдік бермейтіні анық. Сондықтан «кәсіпкерлікке қатысу» туралы «Еңбек» бағдарламасының мақсаты ретінде жариялау қисынды және мақсатқа сай емес сияқты. Сонымен бірге стратегиялық және бағдарламалық құжаттарды әзірлеу кезінде мақсатты дұрыс қою маңызды рөл атқарады, мақсатты индикаторларды таңдаудың дұрыстығын және сәйкесінше жоспарлар мен бағдарламаларды іске асырудың тиімділігін бағалау критерийлерін алдын-ала анықтайды.

«Еңбек» бағдарламасының мақсаты мен мақсатты индикаторлары арасындағы байланысы

«Еңбек» бағдарламасы төрт мақсатты индикаторды ұсынады:

- 1) жұмыссыздық деңгейі;
- 2) жұмыс күшіндегі негізгі, орта, жалпы және бастауыш білімі бар еңбек ресурстарының үлесі;
- 3) жұмыспен қамтылған халықтың басқа санаттарындағы өнімсіз жұмыспен қамтылғандардың үлесі;
- 4) белсенді жұмыс істейтін шағын және орта бизнестің өсуі [27].

«Жұмыссыздық деңгейі» мақсатты индикаторы

Халықаралық еңбек ұйымының стандарттарына сәйкес жұмыссыздық деңгейі жұмыссыздар үлесінің жалпы жұмыс күшіне қатынасы ретінде есептеледі:

$$u=U/L \times 100\%,$$

u – жұмыссыздық деңгейі,

U – жұмыссыз адамдар саны,

L –жұмыссыз және бос емес адамдар саны (жұмыс күші) [32].

Қазақстан Республикасының «Халықты жұмыспен қамту туралы» Заңымен «жұмыс күші» дегеніміз жұмыспен қамтылған және жұмыссыз халықты білдіреді, ал жұмыссыз адам, өз кезегінде, жұмыс іздеп, жұмысқа кірісуге дайын жеке тұлға болып табылады. Бұл жағдайда жұмыс іздейтіндердің саны ресми түрде жұмыссыз ретінде тіркелгендердің саны ретінде алынады (Заңның 13-бабы) [28]. Осылайша, бұл статистика тіркелмеген жұмыссыздарды есепке алмайды, яғни. жұмыссыздардың формальды сипаттамалары бар, бірақ жұмыспен қамту орталықтарында тіркелмеген адамдар, оларды тек үй шаруашылықтарын арнайы іріктеу сауалнамалары арқылы анықтауға болады. Осы негізде «жұмыссыздық деңгейі» индикаторы жұмыспен қамтуға ықпал ету тиімділігін бағалау критерийі ретінде емес, жұмыспен қамту қызметінің сапасын бағалау үшін пайдаланылуы мүмкін, соғұрлым өнімді. Тіпті жұмыспен қамту орталығы арқылы жұмысқа орналасқан азамат өздігінен өнімді жұмыспен қамтылмайды. Тіркелген жұмыссыздық деңгейі өзін-өзі жұмыспен қамтудың «Еңбек» бағдарламасында белгіленген мағынадағы өнімділік дәрежесін көрсетпейді.

Еңбек бағдарламасының мақсаты мен «жұмыссыздық деңгейі» мақсатты индикаторы арасындағы сәйкессіздікті жұмыспен қамту ұзақтығы ескерілмегендіктен қиындатады. Әлбетте қысқа мерзімді, маусымдық және т.б. жұмыспен қамту тұрақты табыс алуға ықпал етпейді және белгілі бір уақыт кезеңіндегі нақты жағдайды ғана көрсетеді.

Мақсатты индикатор «Жұмыс күшіндегі негізгі, орта, жалпы және бастауыш біліммен жұмыс күшінің үлесі»

Қазақстан Республикасының «Халықты жұмыспен қамту туралы» Заңында да, «Еңбек» бағдарламасында да «еңбек ресурстары» анықталмаған. Бұл терминді Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігі (бұдан әрі - Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігі) «жұмыс күші» (яғни жұмыспен қамтылған және жұмыссыз халық) терминінің синонимі ретінде қолданады. Басқа ақпарат көздері де «экономикалық белсенді халық» терминін қолданады. Осылайша, қолданылған терминологияның біркелкілігі жоқ. Білім деңгейі мен біліктілігі - бұл жалақы / кірістің мөлшерін едәуір дәрежеде анықтайтын және, демек, елдегі кедейлік деңгейіне әсер ететін жұмыс күшінің сапалық сипаттамаларының бірі. Алайда, «Қазақстан-2050» Стратегиясында жарияланған әлеуметтік саясаттың жаңа қағидаттары, атап айтқанда «жеке қажеттіліктер тізбесін кеңейту және білім беру мен денсаулық сақтау, салауатты

тамақтану және салауатты өмір салты, интеллектуалды және ақпараттық қажеттіліктерді қанағаттандыру, өмір сүру сапасының стандарттарын көтеру» мақалаларын енгізу» еңбек ресурстарын дамытудың жаңа тәсілдері [18]. Оларды неғұрлым толық сипаттау үшін, біздің ойымызша, адами капиталды дамыту индекcін қолданған жөн.

БҰҰДБ әзірлеген адами капиталды дамыту тұжырымдамасы адам өмірінің сапасын жақсартуға, оның мүмкіндіктерін барлық салаларда кеңейтуге және жетілдіруге бағытталған [33]. Жалпы ұлттық өнімнің көрсеткішіне негізделген, адамды экономикалық дамудың қозғаушы күші ретінде ғана қарастырған және экономикалық өсуді әлеуметтік прогрестің басты мақсаты деп жариялаған экономикалық дамудың «классикалық» теорияларын адамзаттың даму тұжырымдамасы ауыстырды.

Адам дамуының индекcі адамның өмір сүру деңгейінің кешенді көрсеткіші болып табылады және елдің денсаулық жағдайы, білімі және азаматтардың нақты табысы бойынша үш негізгі бағыт бойынша жетістіктерін өлшейді, олар үшін олардың индекcтері бағаланады:

Өмір сүру ұзақтығының индекcі: туылу кезіндегі орташа өмір сүру ұзақтығымен өлшенетін денсаулық пен ұзақ өмір.

Білім индекcі: білім алуға қол жеткізу мектеп жасындағы балалардың күтілетін орташа ұзақтығымен және ересектер үшін орташа оқу ұзақтығымен өлшенеді.

Жалпы ұлттық кіріс индекcі: сатып алу қабілеттілігі паритеті кезінде жан басына шаққандағы ұлттық доллармен есептелетін лайықты өмір деңгейі [34].

«Жұмыспен қамтылған халықтың басқа санаттарындағы нәтижесіз жұмыспен қамтылған адамдардың үлесі» мақсатты индикаторы

«Еңбек» бағдарламасы орналастырылған ресми веб-ресурстарда осы мақсатты индикатордың мазмұны әртүрлі (8-кесте).

Кесте 8. «Еңбек» бағдарламасының мақсатты индикаторын қалыптастыру әртүрлі веб-ресурстарда

www.prz.enbek.gov.kz	www.primeminister.kz	www.gov.kz	www.adilet.zan.kz
<p><u>өзін-өзі жұмыспен қамтыған халық</u> құрамындағы нәтижесіз жұмыспен қамтылғандардың үлесі 10,2-ден аспайды%</p>	<p><u>өзін-өзі жұмыспен қамтыған халық</u> құрамындағы нәтижесіз жұмыспен қамтылғандардың үлесі 10,2-ден аспайды%</p>	<p><u>өзін-өзі жұмыспен қамтыған халық</u> құрамындағы нәтижесіз жұмыспен қамтылғандардың үлесі 10,2-ден аспайды%</p>	<p>жұмыспен қамтылған халықтың басқа санаттарының құрамында нәтижесіз жұмыспен қамтылғандардың үлесі 9,0-ден аспайды%</p>

Ақпарат көзі: «Еңбек» бағдарламасына және www.prz.enbek.gov.kz, www.primeminister.kz, www.gov.kz және www.adilet.zan.kz мазмұнына негізделген авторлық әзірлеу.

Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2019 жылғы 26 қарашадағы № 875, 09.04.2020 жылғы № 185 қаулыларымен «Еңбек» бағдарламасына өзгерістер енгізілді, оның ішінде қарастырылып отырған мақсатты индикатор, оның сапалық және сандық компоненттері де түзетілді [35; 36]. Нәтижесінде, жоғарыда аталған веб-ресурстардан тек www.adilet.zan.kz сайтында Еңбек бағдарламасының қазіргі нұсқасы бар.

Әдістеме бойынша мақсатты индикаторлар пайдаланушылар үшін бір мағыналы түсінікті болуы керек [25]. «Жұмыспен қамтылған халықтың басқа санаттарындағы нәтижесіз жұмыспен қамтылғандардың үлесі» мақсатты индикаторын тұжырымдау біз қандай «басқа» категориялар туралы айтып отырмыз, бұл индикаторды есептеу кезінде ескеру ұсынылған адамдарға қарсы жұмыспен қамтылғандар қандай санаттар? «Халықты жұмыспен қамту туралы» Заңда да, «Еңбек» бағдарламасында да жұмыспен қамтылғандарды «басқа санаттарға» жатқызудың қандай да бір өлшемдері жоқ.

Еңбек бағдарламасының мақсаты халықтың жұмыспен қамтылуын ынталандыру болғандықтан, онда нәтижелі жұмыспен қамту деңгейін өлшейтін көрсеткіштің болмауы қисынды емес сияқты. Еңбек бағдарламасы бойынша өнімді жұмыспен қамтылғандарды жалақы / кірістерді аймақ / сала бойынша орташа деңгейден жоғары жұмыспен қамтылғандар және табысы күнкөріс деңгейінен төмен және / немесе төмен білікті жұмыс күшінде жұмыс істейтіндер деп түсінетіндігін ескерсек, бұл жерде жұмыссыздардың өсуі анық контекстпен қамтамасыз ету өнімді жұмыспен қамтудың өсуіне қарағанда әлдеқайда оңай [27]. Бұл мақсатты индикаторларды таңдауды министрлік қажетті әлеуметтік-экономикалық нәтиже негізінде емес, оларды жүзеге асырудың

қарапайымдылығы мен тиісті тәуекелдер деңгейі негізінде жүзеге асырады деген болжамды растайды.

Мақсатты индикатор «Белсенді жұмыс істейтін шағын және орта бизнестің өсуі»

Қазақстан Республикасы Ұлттық экономика министрлігінің (бұдан әрі - ҰЭМ) 2020-2024 жылдарға арналған стратегиялық жоспарында «Белсенді ШОБ санының көбеюі» мақсатты индикаторы бар [37]. 2020 жылдан бастап 2024 жылға дейін ШОБ санын жыл сайын 40000-ға көбейту жоспарланып отыр (жыл сайын - сол сан), т.е. олардың жылдық өсуін Ұлттық экономика министрлігі 3% мөлшерінде жоспарлап отыр. «Еңбек» бағдарламасы бойынша 2020 жылы 9% өсу жоспарланып отыр, 2020 жылы - 10% (9-кесте).

Кесте 9. Ұлттық экономика министрлігінің 2020-2024 жылдарға арналған стратегиялық жоспарындағы және «Еңбек» бағдарламасындағы ШОБ белсенді өсу көрсеткіштерін салыстыру

Нысаналы индикатор	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Белсенді жұмыс істейтін ШОБ субъектілерінің санын ұлғайту, бірлік (ҰЭМ стратегиялық жоспары)	x	1 310 000	1 350 000	1 390 000	1 430 000	1 470 000	1 510 000
Белсенді әрекет ететін ШОБ субъектілерінің өсімі (зерттеу авторлары есептеген)	x	x	3%	3%	3%	3%	3%
Белсенді жұмыс істейтін шағын және орта бизнес субъектілерінің өсімі ("Еңбек" Бағдарламасы)	5%	7%	9%	10%	x	x	x

Ақпарат көзі: 2020-2024 жылдарға арналған ЕХӘҚМ стратегиялық жоспары мен «Еңбек» бағдарламасы негізінде авторлық әзірлеу.

Осылайша, мүдделі орталық мемлекеттік органдардың әртүрлі стратегиялық құжаттары мен мақсаттары арасында сәйкессіздік бар. Сонымен бірге, белсенді жұмыс істейтін ШОБ санының ұлғаюы Ұлттық экономика министрлігінің Стратегиялық жоспарының мақсатты индикаторы ретінде анықталғанына қарамастан, оның 2020 жылға арналған Операциялық жоспарында индикаторды іске асыруға бағытталған іс-шаралар тізбесі ұсынылмаған, бұл «Еңбек» Бағдарламасы нәтижелерінің көрсеткіштерін салыстыруға мүмкіндік бермейді. және ҰЭМ Стратегиялық жоспары.

Статистика комитетінің (www.stat.gov.kz) материалдарында «халықаралық тәжірибеге сәйкес, ШОБ саны бойынша көрсеткіштерді қалыптастыруда бірыңғай тәсілдерді қолдану және Қазақстан Республикасы Қаржы министрлігі Мемлекеттік кірістер комитетінің деректерімен сәйкессіздіктерді болдырмау үшін, 2015 жылдың 1 ақпанынан бастап «белсенді» емес, «белсенді»³⁵ субъектілер саны жарияланады. Осылайша, «Еңбек» бағдарламасының мақсатты индикаторы «Жұмыс істеп тұрған шағын және орта бизнестің өсуі» ретінде тұжырымдалуы керек. «Белсенді» және «белсенді» кәсіпкерлік субъектілері арасында айырмашылық бар екені анық. Шағын және орта кәсіпкерлік субъектісінің тұжырымдамасы Қазақстан Республикасының нормативтік құқықтық актілерінде айқындалмағандықтан, ШОБ субъектілерін осы санатқа жатқызу критерийлері түсініксіз болып қалады. Осы контекстегі белсенді қызмет дегеніміз не? Қандай әрекетті белсенді деп санауға болмайды?

«Белсенді жұмыс істейтін» ШОБ санының өсуі шынымен де «Еңбек» Бағдарламасы іс-шараларын немесе басқа субъектілер жүзеге асыратын басқа бастамалар мен жобаларды іске асырудың салдары болып табылатындығын анықтау («Атамекен» Ұлттық кәсіпкерлер палатасы, «Даму» кәсіпкерлікті дамыту қоры» АҚ және т.б.), мүмкін емес сияқты. «Тіркелген ШОБ саны» және «жұмыс істеп тұрған ШОБ саны» ұғымдарымен жұмыс істейтін «Даму» кәсіпкерлікті дамыту қоры» АҚ тәжірибесі дұрысырақ көрінеді [38].

Өздігінен жұмыс істеп тұрған ШОБ саны (және, тиісінше, оның өсуі) индикатор ретінде тұрақсыз және үнемі өзгеріп отырады, сондықтан халықтың өмір сапасына әсер ету тұрғысынан үлкен статистикалық маңызы мен мәні жоқ. Біздің ойымызша, әлеуметтік тұрғыдан маңызды индикатор ШОБ-да жұмыспен қамтылғандардың саны болып табылады.

«Жұмыспен қамтудың жол картасы 2020-2021 жылдар» бағдарламасы (бұдан әрі-ЖҚЖК)

ЖҚЖК мақсаттары әдістеме талап ететін өлшенушілік пен айқындылық критерийлерін ескермей тұжырымдалған:

1. Жұмыспен қамтуды қамтамасыз ету және жұмыссыздықтың өсуіне жол бермеу.
2. Қосымша жұмыс орындарын құру және кірісті арттыру.
3. Елді мекендердің инфрақұрылымын дамыту үшін жағдайлар жасау.

«2020-2021 жылдарға арналған жұмыспен қамтудың жол картасы» бағдарламасының құрылымы Әдістemenің талаптарына сәйкес келмейді. Ол мақсатты индикаторлар мен оны іске асыру нәтижелерінің индикаторларын анықтамайды, сондықтан оның тиімділігі мен тиімділігін бағалау мүмкін емес [39].

Көптеген Интернет-көздерінде тұрақты және уақытша жұмыс орындарының саны туралы әр түрлі ақпарат берілген, оларды құру ЖҚЖК жоспарлап отыр. Бағдарламаның өзі жұмыс көлемі және оларды қаржыландыру

³⁵ www.stat.gov.kz

туралы түсінік алуға мүмкіндік беретін кез-келген сандық көрсеткіштерді бермейді. Сонымен, СРМ бұл сияқты бағдарлама емес, белгілі бір бастамаларды жүзеге асырудың тетігі болып табылады.

Бағдарлама жергілікті атқарушы органдар мен бюджеттік бағдарламалар әкімшілерінің инфрақұрылымдық жобаларын таңдауының 8 өлшемін анықтайды:

1) сараптамадан өткен объектілерді күрделі жөндеуге және қайта құруға арналған жобалық-сметалық құжаттаманың болуы;

2) жобалар шеңберінде орташа және (немесе) ағымдағы жөндеуден өткізу жоспарланған ақаулы ведомостың, сметалық құжаттаманың, орындалған жұмыс көлемінің шығындар сметасының болуы;

3) мемлекеттік сатып алу мерзімдері және отандық өндірушілерден тауарларды, жұмыстар мен қызметтерді сатып алу мүмкіндіктері;

4) елді мекеннің әлеуметтік-экономикалық жағдайын дамыту және жақсарту қажеттілігі;

5) инфрақұрылымдық жобаларды іске асырудың басымдылығы мен өзектілігі;

6) инфрақұрылымдық жобаларды іске асырудың басталу және аяқталу күндері;

7) құрылған жұмыс орындарының саны және ұсынылған жобаларға сәйкес есептелген орташа айлық жалақының мөлшері;

8) жобаларды іске асыруға әсер ететін табиғи-климаттық жағдайлар және аймақтың басқа ерекшеліктері [39].

Сонымен бірге, ЖҚЖК қаржыландыруға үміткер жобаның барлық сегіз критерийге немесе олардың кейбіреулеріне сәйкес келуі керек екенін көрсетпейді. Бірінші сценарий күмәнді көрінеді, ал екіншісі, керісінше, кез-келген жобаны басымдылық деп санауға мүмкіндік береді.

8 критерийдің 5-уі тек техникалық сипатқа ие (жобалық-сметалық құжаттаманың болуы, мерзімдері және т.б.), және тек 3 критерий (мемлекеттік сатып алу мерзімі; жобалардың басымдылығы мен өзектілігі; құрылған жұмыс орындарының саны және жалақы) жобалардың нәтижеге бағытталуын көрсетеді. - әлеуметтік-экономикалық нәтиже алу. Сонымен бірге, жобаларды іске асырудың басымдылығы мен өзектілігін анықтаудың қалай ұсынылатындығы түсініксіз (5-критерий), өйткені логикалық тұрғыдан басымдылық пен өзектілік сәйкес критерийлермен анықталуы керек. Яғни, «критерийлер шеңберіндегі критерий» бар.

Осылайша, жобаларды іріктеу критерийлерін белгілеудегі қолданыстағы тәсіл басымдыққа жатпайтын жобалар бағдарламасына негізсіз енгізу тәуекелдерін тудырады. Шешімдерді қабылдау қаупі негізінен техникалық факторларға (мысалы, жобалық-сметалық құжаттаманың болуы) негізделген, елдің және өңірлердің даму басымдықтарын ескерместен айқын көрінеді. Сонымен қатар, бұл тәсіл жұмыспен қамту, жұмыс орындарын құру және кірісті өсіру мақсаттарына қол жеткізуге ықпал етпейді.

«Еңбек» және «Бизнестің жол картасы» бағдарламаларының мазмұнын салыстырмалы талдау

«Еңбек» бағдарламасының ажырамас мақсатының бір бөлігі - азаматтарды кәсіпкерлікке тарту. Сонымен бірге, «Бизнестің жол картасы-2020» (бұдан әрі - ЖҚЖК -2020), «Бизнестің жол картасы-2025» (бұдан әрі - ЖҚЖК -2025) бағдарламаларының мақсаты «аймақтық кәсіпкерліктің тұрақты және теңгерімді өсуін қамтамасыз ету, сондай-ақ қолданыстағы қызметтерін қолдау және жаңа тұрақты құру болып табылады. жұмыс орны» [40; 41].

10 кестеде «Еңбек», ЖҚЖК -2020 және ЖҚЖК -2025 бағдарламаларында жалпы кезең бойынша үш бағдарлама бойынша (2017-2021) қарастырылған іс-шаралар көрсетілген.

Кесте 10. «Еңбек» бағдарламасының қызметі, ЖҚЖК-2020 және ЖҚЖК-2025 жалпы кезең бойынша үш бағдарлама бойынша (2017-2021)

Программа	2017 ж.	2018 ж.	2019 ж.	2020 ж.	2021 ж.
Кәсіпкерлерге гранттар бөлу					
«Еңбек» бағдарламасы	○	●	●	●	●
ЖҚЖК-2020	○	○	○	○	○
ЖҚЖК-2025	○	○	○	●	●
Ауылдық елді мекендерде, моноқалаларда және шағын қалаларда кредиттер бойынша кепілдіктер беру					
«Еңбек» бағдарламасы	●	●	●	●	●
ЖҚЖК-2020	○	○	○	○	○
ЖҚЖК-2025	○	○	○	●	●
Жұмыс істеп тұрған және әлеуетті кәсіпкерлерді оқыту					
«Еңбек» бағдарламасы	●	●	●	●	●
ЖҚЖК-2020	●	●	●	○	○
ЖҚЖК-2025	○	○	○	●	●

Ақпарат көзі: Еңбек бағдарламасы, ЖҚЖК-2020 және ЖҚЖК-2025 негізінде авторлық әзірлеу.

«Еңбек» бағдарламасы шеңберінде де, 2020 жылға арналған Жол картасы мен 2025 жылға арналған Жол картасы аясында да мыналар жүзеге асырылды / жүзеге асырылуда:

- 1) жұмыс істеп тұрған және әлеуетті кәсіпкерлерге гранттар бөлу;

2) ауылдық елді мекендерде, моноқалаларда және шағын қалаларда несие алуға кепілдеме беру;

3) қазіргі және әлеуетті кәсіпкерлерді оқыту [27; 40; 41].

Сонымен бірге ЖҚЖК -2020 және ЖҚЖК -2025 іс-шаралар жоспарларында оларды қаржыландыру мөлшері көрсетілген. Бірақ «Еңбек» бағдарламасы гранттар бөлу, кепілдіктер беру және кәсіпкерлерді оқыту бойынша дайындық жұмыстарын ғана жариялайды, бұл ретте нәтижелердің тиісті көрсеткіштеріне қол жеткізу бойынша шаралар (ауылдық елді мекендерде және шағын қалаларда, қалалар мен моноқалаларда берілген кепілдіктер саны; алған адамдар саны) жаңа бизнес-идеяларды жүзеге асыруға арналған мемлекеттік гранттар; кәсіпкерлік негіздеріне оқытылған адамдар саны) бағдарламаға кірмейді.

Мысалы, «Бастау Бизнес» жобасы шеңберінде «Еңбек» бағдарламасының қатысушыларын кәсіпкерлік негіздеріне оқыту »тапсырмасын іске асыруға бағытталған іс-шаралар тізіміне мыналар кіреді:

1) «Бастау Бизнес» кәсіпкерлік негіздерін оқыту ережелерін қабылдау және оларға түзетулер енгізу;

2) оқуға үміткерлердің тізімін қалыптастыру;

3) оқу кестесін құру;

4) студенттер тобын құра отырып, талапкерлерді тестілеу;

5) «Бастау Бизнес» жобасын қаржыландыруға келісімшарттар жасасу;

6) оқуға жіберілген, оқуды аяқтаған, өз кәсібін ашқан, несие / микрокредит алған адамдардың саны туралы ақпарат ұсыну;

7) «Бастау Бизнес» жобасының барысы туралы ақпаратты ұсыну [27].

Оқу іс-шараларының өзі тізімге енгізілмеген және тиісті жоспарланған шығындар туралы ақпарат жоқ. Ресми веб-ресурстардың ешқайсысында «Еңбек», ЖҚЖК -2020 және ЖҚЖК -2025 бағдарламалары бойынша іс-шараларды нақты қаржыландыру туралы есептер орналастырылмаған. Тек қана Еңбек бағдарламасына арналған www.prz.enbek.gov.kz веб-сайтында тек нәтижелер көрсеткіштері (бағдарламаға қатысушылардың саны, оқытылған және жұмыспен қамтылған микрокредит алушылар саны) ғана берілген, ал іс-шараларды жүзеге асыруға жұмсалған қаражат көлемі туралы ақпарат жария етілмеген. Бұл жағдайлар мемлекеттік органдардың ашықтығы мен есептілігі идеясын және қоғамдық бақылау тұжырымдамасын нашарлатады.

Қорытынды:

1. Қазақстанда мемлекеттік бағдарламаларды әзірлеу кезінде бір құбылысқа қатысты мағынасы әр түрлі терминдерді бір уақытта қолдануға жол беріледі. Бағдарламалардың мақсаттарын түсіндіру кезінде арандатылған еркіндіктерден басқа, мұны мемлекеттік органдардың бағдарламаларды іске асыру нәтижелерін түсіндіру кезінде маневр жасау үшін кеңістік құруы ретінде қарастыруға болады («аймақ / сала бойынша табыстан орташа табысты жұмыспен қамтуға жәрдемдесу - күнкөріс деңгейінен жоғары кіріспен жұмыспен қамтуға жәрдемдесу» диалогиясы)

2. Мемлекеттік бағдарламалар, әсіресе олардың тиімділігіне баға беруге мүмкіндік беретін бағдарламалардың нәтижелерін сипаттау мақсатында қолданылатын терминдер заңнамалық және / немесе нормативтік деңгейде регламенттелмеген. Бұл бағдарламалық құжаттарды қолданыстағы нормативтік-құқықтық базаға сәйкестендіру принциптерін елемеудің салдарының бірі және керісінше.

3. Стратегиялық құжаттарды бағдарламаларға жатқызу қағидаттары туралы нақты түсініктердің болмауы әртүрлі бағдарламалар құрылымының сәйкессіздігіне ғана емес, сонымен қатар мақсатты индикаторлар мен олардың тиімділігін бағалау критерийлерінің болмауына байланысты құжаттарды бағдарламаларға жатқызудың орынсыздығына әкеледі.

4. Қазақстанда тәуекелдерді басқарудың тиісті тәжірибесінің болмауы нәтижесінде мемлекеттік бағдарламалардың мақсатты индикаторлары айтарлықтай әлеуметтік-экономикалық нәтиже алуға емес, іс-шараларды жүзеге асыру кезінде жасалған өнімдердің статистикалық есебіне (оқытылғандар саны, жұмыспен қамтылғандар саны және т.б.) бағытталған. Бұл бағдарламалық құжаттардың жоғары қауіп-қатерге төзімділігінің көрінісін тудырады.

5. Бағдарламалардың / портфельның әртүрлі компоненттерінің нәтижелерін интеграциялау тәжірибесінің болмауы әртүрлі бағдарламалардың бірдей көрсеткіштерінің сандық сипаттамаларын саралауға әкеледі (белсенді жұмыс істейтін ШОБ өсуі).

6. Мемлекеттік бағдарламалар әлемдік индикаторларды өлшеудің әлемдік тәжірибесін толық пайдаланбайды, бұл бағдарламалардың тиімділігін бағалауда бағдарламалардың нәтижелері мен объективтілігіне көбірек көңіл бөлуіне ықпал етеді (жұмыс күшіндегі негізгі, орта, жалпы және бастауыш білімі бар еңбек ресурстарының үлесі фондында адами капиталды дамыту индексі) ...

7. Қазақстанның мемлекеттік органдары ашық қол жетімділікте жарияланған мемлекеттік бағдарламалардың уақтылы жаңартылуын қамтамасыз етпейді. Бұл бағдарламалық компоненттер мен портфель интеграциясын басқарудың және стратегиялық туралаудың толыққанды тәжірибесі жоқ деген қорытындыға келеді.

8. Мемлекеттік бағдарламаларды іске асырудың нәтижелері туралы, яғни әлеуметтік-экономикалық нәтиже мен экономикалық тиімділікті алу туралы жалпыға қол жетімді ақпаратқа қол жетімсіздік мемлекет органдарының жабық сипаты мен деңгейінің төмендігі болып табылады.

Стратегиялық мақсаттар мен бюджет арасындағы байланысты талдау

Талдау негіздері:

ЕХӘҚМ 2020-2024 жылдарға арналған стратегиялық жоспары [12];

068 «Өнімді жұмыспен қамтуды және жаппай кәсіпкерлікті дамытудың 2017-2021 жылдарға арналған «Еңбек» 2021-2023» мемлекеттік бағдарламасын іске асыру» бюджеттік бағдарламасы (бұдан әрі - Бюджеттік бағдарлама) [42];

Бюджеттік бағдарламаларды (кіші бағдарламаларды) әзірлеу және бекіту (қайта бекіту) ережелері және олардың мазмұнына қойылатын талаптар

(Қазақстан Республикасы Ұлттық экономика министрінің 2014 жылғы 30 желтоқсандағы № 195 бұйрығымен бекітілген) (бұдан әрі - Ереже) [43];

«Еңбек» бағдарламасы [27];

ҰЭМ методикасы [25].

11-кестеде ЕХӘҚМ, «Еңбек» бағдарламасының және Бюджеттік бағдарламасының стратегиялық мақсаттар өзара байланысы талданады.

Кесте 11. Министрліктің, Мемлекеттік бағдарламаның және 068 бюджеттік бағдарламаның стратегиялық мақсаттарының өзара байланысын талдау

Талдау объектісі	068 бюджеттік бағдарлама	Министрліктің 2020-2024 жылдарға арналған стратегиялық жоспары	Мемлекеттік бағдарлама
Мақсаты	Өзін-өзі жұмыспен қамтығандарды, жұмыссыздарды және біліктілігі жоқ адамдарды "халықты жұмыспен қамтуға жәрдемдесу және еңбек ресурстарының ұтқырлығы арқылы еңбек нарығын дамыту" үшінші бағыты бойынша міндеттерді шешу арқылы өнімді жұмыспен қамтуға тарту	Жұмыспен қамтуға жәрдемдесу шараларының тиімділігін арттыру және көші-қон процестерін басқаруды қамтамасыз ету	Халықты нәтижелі жұмыспен қамтуға жәрдемдесу және азаматтарды кәсіпкерлікке тарту
Бюджеттік бағдарламаның түпкілікті нәтижесі / Стратегиялық жоспардың және "Еңбек" бағдарламасының нысаналы индикаторлары»	Жұмыссыздық деңгейі: 2020 жыл – жоқ, 2021 жыл-4,8%, 2022 жыл-4,7%, 2023 жыл-4,7%	Жұмыссыздық деңгейі: 2020 жыл-4,8%, 2021 жыл-4,8%, 2022 жыл-4,7%, 2023 жыл-4,7%	Жұмыссыздық деңгейі: 2020 жыл-4,8 %, 2021 – 4,8%, 2022 жыл – жоқ, 2023 жыл - жоқ
	Әйелдер жұмыссыздығының деңгейі: 2020 жыл – жоқ, 2021 жыл-5,3%, 2022 жыл-5,2%, 2023 жыл-5,2%	Әйелдер жұмыссыздығының деңгейі: 2020 жыл-5,3%, 2021 жыл-5,3%, 2022 жыл-5,2%, 2023 – 5,2%	"Әйелдер жұмыссыздығының деңгейі" нысаналы индикаторы жоқ, бірақ нәтижелер көрсеткіші бар "Халықты жұмыспен қамту орталықтарына өтініш бергендердің ішінен" Еңбек " бағдарламасына қатысушылардың құрамына енгізілген әйелдердің үлесі»

<p>Бюджеттік бағдарламаның түпкілікті нәтижесі / Стратегиялық жоспардың және "Еңбек" бағдарламасының нысаналы индикаторлары»</p>	<p>Жастар жұмыссыздығының деңгейі: 2020 жыл – жоқ, 2021 жыл-3,7%, 2022 жыл-3,6%, 2023 жыл-3,6%</p>	<p>Жастар жұмыссыздығының деңгейі: 2020 жыл-3,7%, 2021 жыл-3,7%, 2022 жыл-3,6%, 2023 жыл-3,6%</p>	<p>"Жастар жұмыссыздығының деңгейі" нысаналы индикаторы жоқ, бірақ "халықты жұмыспен қамту орталықтарына жүгінген жастар арасынан тұрақты жұмыс орындарына жұмысқа орналасқан жастардың үлесі" көрсеткіші бар</p>
	<p>Халықты жұмыспен қамту орталықтарына жүгінгендердің ішінен бағдарламаға тартылған адамдардың үлесі: 2020 жыл – жоқ, 2021 жыл-93,3%, 2022 жыл-93,3%, 2023 жыл-93,4%.</p>	<p>Халықты жұмыспен қамту орталықтарына жүгінгендердің ішінен бағдарламаға тартылған адамдардың үлесі: 2020 жыл-93%, 2021 жыл-93,3%, 2022 жыл-93,3%, 2023 жыл-93,4%.</p>	<p>"Халықты жұмыспен қамту орталықтарына жүгінгендердің ішінен бағдарламаға тартылған адамдардың үлесі" нысаналы индикаторы жоқ, бірақ көрсеткіш бар "Халықты жұмыспен қамту орталықтарына жүгінгендердің ішінен бағдарламаға тартылған адамдардың үлесі: 2020 жыл-93%, 2021 жыл-93,3%»</p>
	<p>Өзін-өзі жұмыспен қамтыған халық құрамындағы нәтижесіз жұмыспен қамтылғандардың үлесі: 2020 жыл – жоқ, 2021 жыл-9,0%, 2022 жыл-9,0%, 2023 жыл-8,9%.</p>	<p>Өзін-өзі жұмыспен қамтыған халық құрамындағы нәтижесіз жұмыспен қамтылғандардың үлесі: 2020 жыл-9,5%, 2021 жыл-9,0%, 2022 жыл-9,0%, 2023 жыл-8,9%.</p>	<p>Жұмыспен қамтылған халықтың басқа санаттарының құрамындағы нәтижесіз жұмыспен қамтылғандардың үлесі: 2020 жыл-9,5%, 2021 жыл-9,0 %</p>
<p>Негіздеме</p>	<p>Жұмысқа орналастыру, жұмыссыздар мен өзін-өзі жұмыспен қамтығандарды жұмыспен қамтуға жәрдемдесу; еңбек ресурстарының ұтқырлығын арттыру бойынша бірыңғай цифрлық алаң құруға шығыстар көзделген</p>	<p>х</p>	<p>х</p>
<p>Республикалық бюджеттен шығындар (талданатын үш құжатқа ортақ кезең үшін)</p>	<p>2020 жыл - жоқ 2021 жыл-76 952 млн. тг.</p>	<p>2020 жылы - 30 194 млн. тг. 2021 жыл- 27 472 млн. тг.</p>	<p>2020 жылы - 82 764 млн. тг. 2021 жылы - 80 043 млн. тг.</p>

Ақпарат көзі: 2020-2024 жылдарға арналған ЕХӘҚМ Стратегиялық жоспары, «Еңбек» бағдарламасы және 068 бюджеттік бағдарламасы негізінде авторлық әзірлеу.

Қорытынды:

1. Бюджеттік бағдарламада бюджеттік бағдарламаларды (кіші бағдарламаларды) әзірлеу және бекіту (қайта бекіту) қағидаларында және олардың мазмұнына қойылатын талаптарда (Қазақстан Республикасы Ұлттық экономика министрінің 2014 жылғы 30 желтоқсандағы № 195 бұйрығымен бекітілген) (бұдан әрі - Қағида) талап етілетін ақпарат жоқ, атап айтқанда:

- 1) тікелей нәтиженің көрсеткіштері;
- 2) сапа көрсеткіштері;
- 3) тиімділік көрсеткіштері.

2. Бюджеттік бағдарламаның мақсаты абстрактілі түрде тұжырымдалған және бюджеттік бағдарламаларды (кіші бағдарламаларды) әзірлеу және бекіту (қайта бекіту) қағидаларының талаптарына және олардың мазмұнына қойылатын талаптарға (Қазақстан Республикасы Ұлттық экономика министрінің 2014 жылғы 30 желтоқсандағы № 195 бұйрығымен бекітілген) қайшы келетін нақты нәтижені қамтымайды (бұдан әрі). - Ережелер). Сонымен бірге, Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігінің Стратегиялық жоспары мен «Еңбек» бағдарламасының мақсаттары Қазақстан Республикасының Стратегиялық даму жоспарын, елдің аумақтық-кеңістіктік дамуының болжамдық схемасын, мемлекеттік бағдарламаларды, мемлекеттік органдардың стратегиялық жоспарларын және аумақтарды дамыту бағдарламаларын (Әділет министрінің бұйрығымен бекітілген) әзірлеу әдістемесінде талап етілетін өлшенушілік пен айқындылықтан айырылған. Қазақстан Республикасының экономикасы 2018 жылғы 19 ақпандағы № 64). Бұл қарастырылып отырған үш құжаттың мақсаттары арасындағы нақты корреляцияны болдырмайды. Әрине, олардың мақсаттары бір пәндік аймақта жатыр, бірақ бұл олардың өзара байланысын көрсетпейді, өйткені бұл нақты болжамдалған нәтижелерді біріктіру арқылы қамтамасыз етілуі керек. Ережеге сәйкес мақсат «белгілі бір нәтиже береді ... бюджеттік бағдарламаны іске асыру кезінде қол жеткізіледі деп күтілуде». «Адамдарды нәтижелі жұмысқа тарту» белгілі бір қызметті жүзеге асыру ниеті сияқты көрінеді және мақсатты мақсатсыз тұжырымдау ретінде қолданылады [43].

3. Ережеге сәйкес, «Егер бюджеттік бағдарлама стратегиялық жоспардың бір мақсатына сәйкес келсе, онда бюджеттік бағдарламаның түпкілікті нәтижелері ретінде стратегиялық жоспардың осы мақсатының мақсатты индикаторлары көрсетіледі» [43], оның бюджеттік бағдарламасында көзделген (оның түпкілікті нәтижелері Еңбек жолының Стратегиялық жоспарының мақсатты индикаторларымен сәйкес келеді).

Алайда, «Өнімді жұмыспен қамтуды және жаппай кәсіпкерлікті дамытудың 2017-2021 жылдарға арналған мемлекеттік бағдарламасын іске асыру» бюджеттік бағдарламасы және оның қорытынды нәтижелері ретінде «Еңбек» бағдарламасының мақсатты индикаторлары ретінде жарияланған көрсеткіштерді анықтауы керек. Бірақ «Әйелдер арасындағы жұмыссыздық деңгейі», «Жастар арасындағы жұмыссыздық деңгейі» бюджеттік бағдарламасының соңғы нәтижелерінің индикаторлары «Еңбек» бағдарламасының мақсатты индикаторлары болып табылмайды. Осылайша,

«Еңбек» бағдарламасының, Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігінің Стратегиялық жоспарының және тиісті бюджеттік бағдарламаның мақсаттары арасында сәйкессіздік бар.

4. Ережеге сәйкес бюджеттік бағдарламаның сипаттамасында (негіздемесінде) «жоспарланған бюджет қаражатының стратегиялық жоспарда айқындалған мақсаттармен, мақсатты индикаторлармен өзара байланысы» ашылуы керек [43]. Қарастырылып отырған бюджеттік бағдарламада келтірілген негіздеме мән мәтіннен тыс алынған түсіндірме жазбаның фрагментіне көбірек ұқсайды. Негіздемеді талап етілген сәйкестік ашылмаған.

5. 2020-2024 жылдарға арналған министрліктің Стратегиялық жоспарының 6 «Ресурстар» бөлімі бюджеттік бағдарламаларды стратегиялық мақсаттар құрылымына сәйкес бөледі («стратегиялық мақсат - бюджеттік бағдарлама»), бірақ сонымен бірге бюджеттік бағдарламалардың бір бөлігі «блокқа бағытталған бюджеттік бағдарламалар» блогына бөлек енгізілген стратегиялық жоспардың мақсаттарына қол жеткізу [12]. Бұл блокқа талданған бюджеттік бағдарлама мүлдем енгізілмеген, бұл министрліктің логикадан мүлдем ада, стратегиялық мақсаттарына жетуге бағытталған бағдарламалар қатарына жатқызбайды деген қорытындыға әкеледі.

6. Талданған бағдарламада көзделген «Еңбек» бағдарламасын іске асыруға арналған республикалық бюджеттен бөлінетін шығыстар оны 2020-2024 жылдарға арналған министрліктің Стратегиялық жоспары және «Еңбек» бағдарламасының өзі тиісті кезеңдерде жүзеге асыруға арналған шығындардан айтарлықтай ерекшеленеді. Бұл жағдайда бюджет нақтыланған және сәйкесінше стратегиялық құжаттарды сәйкестендіру жүргізілді деген қорытынды жасау заңды, бірақ веб-ресурс "Еңбек" бағдарламасының талданып отырған редакциясының көзі болып www.adilet.zan.kz табылады, бұл бағдарламаға өзгерістер мен толықтырулардың болуын көрсетпейді. Зерттеушілер тобы министрліктің Стратегиялық жоспарын нақтылау туралы ақпаратпен ашық түрде таныса алмады..

Стратегиялық құжаттар мен бюджеттік бағдарламалардың мазмұны мен мақсаттылықтарының толыққанды өзара байланысын олардың интеграциясын басқару тәжірибесін жүзеге асыру арқылы қамтамасыз етуге болады, бұл жобалық менеджмент оның барлық деңгейлерінде - портфель-программа-жобада енгізілген жағдайда ғана мүмкін болады.

2.2 Саяси және әкімшілік мемлекеттік қызметшілер арасындағы өкілеттіктердің аражігін ажыратуды және өкілеттіктердің, ресурстар мен жауапкершіліктің, ақпараттық ағындардың тенгерімделуін талдау

Саяси және әкімшілік мемлекеттік қызметшілер арасындағы өкілеттіктерді бөлу саласындағы халықаралық тәжірибесі

«Мемлекеттік басқару», «мемлекеттік саясат» және «қоғамдық істер» құбылыстарының мағыналық ерекшеліктері 12-Суретте көрсетілген.

Сурет 12. «Саясат-басқару» дихотомиялық тұжырымдамасы

public administration мемлекетті басқару		
public management мемлекеттік менеджмент операциялық және әкімшілік аспектілер мемлекеттік органдардың жұмыс істеуі	public policy Мемлекеттік бағдарламалар мен саясаттарды талдау, Стратегиялық жоспарлау мен реттеуші әсерді бағалауды қоса алғанда	public affairs азаматтармен қарым қатынас жасау

Ақпарат көзі: Ғаламтор-мазмұны негізінде авторлық әзірлеу.

Саяси лауазымдар мен мемлекеттік лауазымдар арасындағы өкілеттіктерді шектеу мәселесі өте күрделі (Дүниежүзілік Банк, 2003)³⁶. Бұл айырмашылықты жасаудың бірнеше әдісі бар. Көбінесе *мемлекеттік қызметшілердің жалпы санындағы саяси мемлекеттік қызметшілердің немесе тағайындалған адамдардың үлесін анықтау болып табылады*. Мысалы, Америка Құрама Штаттарында саяси тағайындалушылардың арақатынасы шамамен 400-ден 1-ге, ал Швецияда 2000-ға 1-ге тең келеді. Алайда сайлаудан кейін орталық үкіметтің негізгі министрліктері қаржыландыратын штат санының өзгеруі жағдайдың жақсы көрсеткіші болып табылады. Алайда, саяси тағайындаулардан гөрі саяси тағайындаулардың ауқымы мен шарттарын белгілеудің ашық тетіктері болмаған жағдайда, әр лауазым іс жүзінде саяси ықпал ету объектісіне айналу қаупі бар. Бұл, әсіресе, үкіметтер ұзақ уақыт бойы қарқынды саясаттандыру кезеңінен өткен елдерде, мысалы Орталық және Шығыс Еуропаның бұрынғы социалистік мемлекеттерінде.

Алайда бірқатар елдерде, атап айтқанда Жаңа Зеландияда саяси және әкімшілік мемлекеттік қызметкерлер арасында нақты сызықтар орнатылды³⁷.

³⁶ Реформа государственного управления: международный опыт/Ник Мэннинг Нил Парисон; Пер. англ - М. Издательство с ь Мир», 2003. - 496 с.

³⁷ Kazakova, Maria V, Реформа Системы Органов Государственных Власти в Развитых Странах: Опыт США и Новой Зеландии (Reform of the System of Public Authorities in the Developed World: The Experience of the United

Жаңа Зеландия заңына сәйкес: *министрлер немесе мемлекеттік органдардың бірінші басшылары саяси мемлекеттік қызметшілер* ретінде парламенттің (және халықтың) алдында өз ведомстволарының қызметі үшін саяси жауапкершілікті көтереді, сонымен қатар *олардың қызметінің стратегиялық бағыттары, саяси шешімдер, қабылданған шешімдерді көпшіліктің мақұлдауы және соңғы нәтижелерге қол жеткізу үшін.*

Мемлекеттік әкімшілік қызметшілер немесе бас атқарушылар өз ведомстволарының қызметі үшін тиісті министрлер мен парламент алдында есеп береді - олар саясатты әзірлеуге және іске асыруға қатысу, мемлекеттік қызметтер көрсету, олардың ведомстволарының «жұмысына» бақылау және «басқару» үшін жауап береді, нәтижеге бағытталған ». Бұған қоса, *персоналды жалдау және босату, парламент комитеттерінің сұраныстарына жауап беру, бұқаралық ақпарат құралдарында және көпшілік жиналыстарда мемлекеттік орган атынан сөйлеу бірінші басшыларға (мемлекеттік әкімшілік қызметшілерге) жүктелген.* Олар біліктілік талаптарына сәйкес, олардың жұмысын әрі қарай жүйелі түрде бағалап, белгіленген мерзімге жасалған келісімшарт негізінде тағайындалады. Бұл шара әкімшілік іс-әрекеттің қойылған саяси мақсаттармен анағұрлым тиімді үйлесуін қамтамасыз етуге бағытталған.

Осылайша, Жаңа Зеландияда үкіметтің күнделікті қызметін ұйымдастыру және халыққа қызмет көрсету және жалпы саясатты орнатумен байланысты қызметтер арасындағы нақты шекараны белгілеу үшін министрлер *жалпы мақсаттар мен саясатты белгілеуде неғұрлым стратегиялық рөл атқарады.* сонымен қатар өз бөлімшелерінің қызметіне *басшылық жасау, оларды осы үшін қажетті ресурстармен қамтамасыз ету.*

Сонымен қатар бірқатар елдерде мансаптық мемлекеттік қызметшілер мен саяси тағайындаушылар арасындағы айырмашылықты нақтырақ ажырату үшін статс-хатшы немесе статс-хатшы лауазымы келесі негізгі функцияларды орындайтын орталық министрліктің ең жоғары лауазымды адамы ретінде енгізілді: 1) *мемлекеттік органның сырттан үздіксіз жұмысын қамтамасыз ету бастың қимылына байланысты;* 2) *мемлекеттік бюджет қаражатының мақсатты пайдаланылуын бақылау;* 3) *мемлекеттік орган қызметінің тиімділігін талдау;* 4) *кадр мәселелеріне саяси араласуды барынша азайту.* Бұл лауазым мемлекеттік орган басшысының қызметінен кетуіне немесе босатылуына қарамастан тұрақты болып табылады. Мемлекеттік орғандағы мемлекеттік хатшы Мемлекеттік хатшы лауазымы Аргентина, Бельгия, Ватикан, Ұлыбритания, Венгрия, Германия, Испания, Канада, Люксембург, Нидерланды, Норвегия, Португалия, Словакия, АҚШ, Финляндия, Франция, Швейцария және Швецияда бар³⁸.

ЭЫДҰ-ның бірқатар елдерінде (Австралия, Бельгия, Чехия, Венгрия, Корея, Люксембург, Нидерланды, Португалия, Ұлыбритания және АҚШ) Мемлекеттік органдардың ұлттық деңгейдегі жоғары басшылығы үшін **жеке**

States and New Zealand) (September 17, 2015). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2665548> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2665548>

³⁸ Н.Т. Шерипов. Статс-секретарь – новый институт государственной службы Вестник Московского университета МВД России № 6 • 2008

басқарылатын мемлекеттік қызмет жүйесі (Senior Civil Service (SCS) systems) құрылды. SCS мемлекеттік органдардың операциялық қызметіне жауап беретін Үкіметтегі жоғары саяси емес лауазымдар үшін персоналды бөлудің құрылымдық жүйесі ретінде анықталуы мүмкін. SCS-ті біріктіру процесі әртүрлі. Персоналды басқаруға меритократиялық тәсілмен қарайтын елдер SCS құрамына ену процедурасын орталық органдарға немесе министрліктерге береді. Гибридті нұсқада тәуелсіз комиссия үміткерлерді жинақтайды. Кейіннен үкіметтің өзі саяси емес лауазымдарға үміткерлерді ұсынылған кандидаттар тізімінен таңдайды (ЭЫДҰ, 2008)³⁹.

Кейбір елдерде министрлер мен мемлекеттік әкімшілік қызметшілер арасындағы жауапкершіліктің бөлінуін анықтайтын (мысалы, АҚШ, Ұлыбритания, Корея Республикасы, Жаңа Зеландия) ресми шектеулер бар, сонымен қатар министрлердің құзыретіне кірмейтін функционалды бағыттар белгіленеді. Мысалы, Жаңа Зеландия мен Ұлыбританияда бұған жерді тіркеу немесе есепке алу сияқты функциялар кіреді. Алайда көптеген Шығыс Еуропа және бұрынғы Кеңес Одағы елдерінде саясаткерлер мен жоғары лауазымды шенеуніктердің рөлін бөлудің нақты жүйесі жоқ, сондықтан да мұндай тағайындауларды саясаттандыру деңгейі өсуде. Жоғары лауазымды тұлғалар негізінен саяси тағайындайтын елдерде тағайындау жүйесі негізінен саясаттандырылған (Дүниежүзілік Банк, 2016 ж.)⁴⁰.

Сонымен қатар, саяси тағайындаулар көбінесе көппартиялы басқарушы коалицияны қолдаудың заңды шарасы болып табылатындығын атап өту керек. Көптеген елдерде гибридтік тағайындаулардың едәуір саны кәсіптік сапаларға субъективті саяси баға қосқанда (белгілі бір критерийлер негізінде анықталады) тәжірибе жүзінде қолданылады. Қазіргі мемлекеттік шенеуніктер жасаған саяси тағайындаулардан айырмашылығы, гибридті тағайындаулар кезінде сіңірген еңбегі мен сіңірген еңбегі қажет деп саналады, бірақ тағайындаудың жалғыз шарттары емес (Дүниежүзілік Банк, 2003). Сонымен қатар, белсенді азаматтық қоғамы бар елдерде мемлекеттік қызметшілер саяси патронат арқылы емес, мемлекеттік билік органдары үшін белгіленген ережелерге сәйкес тағайындалады.

Сондықтан, елдің үкіметі деңгейінде (немесе ұлттық үкіметтің деңгейінде) банкті таңдау рәсімдерін анықтайтын сәйкес заңдар бар. Мемлекеттік басқару саласындағы сарапшылар арасында саяси тағайындаушылар мен мемлекеттік әкімшілік қызметшілердің саяси әлемге көзқарасы әр түрлі (жалпыға қарсы маманға) және саяси мүдделі тараптарға әр түрлі көзқарастар бар (саяси партиялардың артықшылықтарын жақсы немесе нашар білу) деген пікір бар екенін атап өткен жөн. Жоғарғы деңгейдегі мемлекеттік әкімшілік қызметшілер немесе кәсіби көшбасшылар үкіметтің мансаптық иерархиясының төменгі бөлігінен басталуы ықтимал, сондықтан олар басқаратын саясат саласындағы сарапшылар, сондай-ақ мемлекеттік саясатты ұстанушылар. Тағайындалатын адамдар салалық сипатқа ие бола алмайды,

³⁹ THE STATE OF THE PUBLIC SERVICE – ISBN 978-92-64-05594-0 – © OECD 2008

⁴⁰ World Bank. Governance Global Practice Group. 2016. Policy Research Working Paper 7702

мемлекеттік органның көзқарасына беріле бермейді, нәтижесінде басқарушы партияның немесе саяси мүдделі тараптардың артықшылықтарына адал болады (Moe 1985⁴¹; Maranto 2005⁴²).

Сонымен қатар, мемлекеттік органдар тиімділігінің негізгі факторы ретінде басқару мәселелеріне бағытталған зерттеулер бұл бағыттағы саяси тағайындаушылардың шешуші рөлін растаған жоқ. Зерттеулер көрсеткендей, саяси тағайындаушылар бәсекеге қабілетсіз және олардың лауазымдарында біліктілігі жоқ немесе өте әлсіз (Cohen, 1996⁴³; The National Commission on the Public Service, 2003⁴⁴; Lewis, 2007⁴⁵).

Дегенмен, барлық сынға қарамастан, саяси патронат немесе тағайындау тетігі кең таралған тәжірибе болып қала береді. Айтпақшы, АҚШ-та үкіметтегі барлық дерлік жоғары лауазымдарға кандидаттарды Президент өз қалауы бойынша таңдап, тағайындайды. Кадрларды іріктеудің басты қағидасы - белгілі бір президентке байланысты әр түрлі болуы мүмкін кәсіби сапалар немесе саяси бағытқа адалдық.

Германияда үкіметі немесе жеке министрі бар елдің заңнамасына сәйкес оның саяси бағдарламасына ең жақын әкімшілік шенеуніктері қызметінен келіп кетеді.

Франциядағы саяси тағайындаушылар қатарына министрлер кабинеттерінің директорлары мен мүшелері, әкімшілік департаменттерінің директорлары, бас комиссарлар және департаменттің бас хатшылары кіреді. Осы адамдардың барлығын тағайындау үкіметтің немесе тиісті министрінің шешімі бойынша жүзеге асырылады. Қазіргі жүйе бойынша бұл адамдар үкіметпен бірге отставкаға кетеді.

Сайлау маусымында саяси тағайындаушылардың мәртебесі мен қозғалысы жоғары бақылауға алынатынын ескеру қажет. Бұған Америка Құрама Штаттары жақсы мысал бола алады. АҚШ-тағы саяси тағайындаушылардың өкілеттіктері басқарушы партияның немесе президенттің шарттарына тікелей тәуелді болғандықтан, саяси тағайындалушылардың көпшілігі әкімшілік мемлекеттік қызметшілер қатарына өтуге тырысады. Саяси тағайындаулардан айырмашылығы, соңғылары тұрақты және тұрақты. Осылайша, мемлекеттік қызметшілерге ауысу саяси тағайындаушыларға оларды тағайындайтын президент қызметінен кеткеннен кейін үкіметте қалуға мүмкіндік береді. Мемлекеттік қызметке қабылдау үдерісі, әдетте, кандидатты мемлекеттік қызметке қабылдаудың федералды талаптарына сәйкес келуін қамтамасыз ету үшін әр өтінімді көп деңгейлі қарауды жүзеге асыратын тәуелсіз персоналды

⁴¹ Moe, Terry M. 1985. "The Politicized Presidency." In the New Direction in American Politics, edited by J. E. Chubb and P. E. Peterson. Washington, DC: Brookings.

⁴² Maranto, Robert. 2005. Beyond a Government of Strangers. Lanham, MD: Lexington Books. McCubbins, Mathew D., Roger Noll, and Barry Weingast. 1987. "Administrative Procedures as Instruments of Political Control." Journal of Law, Economics, and Organization 3:243- 277.

⁴³ David M. Cohen CPM Working Paper 96-1. Amateur Government: When Political Appointees Manage the Federal Bureaucracy

⁴⁴ REPORT OF THE NATIONAL COMMISSION ON THE PUBLIC SERVICE JANUARY 2003. URGENT BUSINESS FOR AMERICA

⁴⁵ David E. Lewis. 2007. Testing Pendleton's Premise: Do Political Appointees Make Worse Bureaucrats?

басқару бюросының қосымшасы арқылы жүзеге асырылады (Center for Presidential Transition, 2020)⁴⁶.

Талдау көрсеткендей, көптеген елдерде бірқатар заңдар, конвенциялар мен процедуралар бар, олар министрлер мен мемлекеттік қызметкерлер арасындағы жауапкершіліктің бөлінуін қарастырады, ал кейбір жағдайларда саясаткерлердің немесе мемлекеттік қызметшілердің белгілі бір салаларға қатысуына тыйым салады. Айтпақшы, Вестминстер елдеріндегі (Жаңа Зеландия және Ұлыбритания) министрлік өкілеттіктерінен тыс функционалдық міндеттер жерді тіркеу сияқты мамандандырылған мәселелерде немесе сайлау комиссиялары мен уәкілетті мемлекеттік қызмет органдарының қызметінде заңды шешімдер қабылдау құқығымен байланысты. Бұл шаралар, негізінен, кадрлық тағайындауларды тек объективті негіздер бойынша (еңбегі мен дағдылары) жүзеге асыруды талап ететін мемлекеттік қызметтің саяси жақсыздығын қамтамасыз ету қағидатын ұстанады. Мысалы, Корея үкіметі өзінің мемлекеттік қызметшілерінің партияға немесе кез-келген саяси ұйымға кіруіне тыйым салатын ережелер бекітті (ЭЫДҰ, 2007)⁴⁷.

АҚШ мемлекеттік қызметіндегі ұлттық комиссияның негізгі ұсынымдары арасында Мемлекеттік басқарудың тиімділігін арттыру бөлігінде, сондай-ақ осы саладағы өзге де сарапшыларды (Cohen, 1996; Lewis, 2007) атап өтуге болады:

1) шамадан тыс саясаттандыруды болдырмау, сондай – ақ басқарушы партияның және президент немесе басқа да жоғары лауазымды тұлға сияқты басқа да негізгі мүдделі тараптардың саяси ықпалына жол бермеу мақсатында саяси тағайындаушылардың жалпы санын едәуір азайту (АҚШ мысалында саяси лауазымдардың санын 80% - ға дейін азайту ұсынылды);

2) мемлекеттік органдар мен агенттіктердің жоғары эшелонында ғана саяси тағайындауларды шектеу;

3) саяси тағайындаушылардың бейіндік құзыреттерін арттыру мақсатында оларды кәсіптік даярлауды жүргізуге міндетті;

4) саяси тағайындаушыларды мансаптық басшылармен немесе әкімшілік мемлекеттік қызметшілермен ауыстыру арқылы мемлекеттік органдардағы басшылық лауазымдарды кәсібилендіру.

Қорытындылар:

1. Мемлекеттік басқаруда саяси билікке ғана емес, жеке мүдделер топтарына да қатысты бейтараптық сақталуы керек. Саяси бейтараптық – абсолютті де, салыстырмалы да-әкімшілік органдардың үкімет билігіне өз міндеттерін орындау кезінде бағынуын да, саяси тағайындаушылардың өздерін сенетін «өз» адамдарымен қоршау мүмкіндігін жоққа шығармайды. Бұл бейтараптықпен тығыз байланысты. Бұл шын мәнінде биліктің саяси және

⁴⁶ Center for Presidential Transition, 2020. Political Appointee To Civil Servant: What the Public Should Know About "Burrowing In". <https://presidentialtransition.org/political-appointee-burrowing-in/>

⁴⁷ Matheson, A. et al. (2007), "Study on the Political Involvement in Senior Staffing and on the Delineation of Responsibilities Between Ministers and Senior Civil Servants", OECD Working Papers on Public Governance, 2007/6, OECD Publishing. doi:10.1787/136274825752

*әкімшілік деңгейлерінің бөлінуі және мансаптық өсуді басқаруда партиялық мүдделердің болмауы*⁴⁸.

2. Мемлекеттік саяси және әкімшілік қызметшілер өкілеттіктерінің аражігін нақты ажыратуға тиісті нормативтік құқықтық актілер қабылдау арқылы қол жеткізіледі.

Тиімді мемлекеттік басқару жүйесі бар көптеген елдерде саяси мемлекеттік қызметшілер немесе **мемлекеттік органдардың бірінші басшылары** өз ведомстволарының жалпы қызметі үшін саяси жауаптылықта болады, сондай-ақ *стратегиялық бағыттар, саяси шешімдер, қабылданатын шешімдерді қозғамдық мақұлдау, сондай-ақ түпкілікті нәтижелерге қол жеткізу үшін жауапты болады деп заң жүзінде бекітілген. Жоғары дәрежелі мемлекеттік әкімшілік қызметшілер* өз ведомстволарының операциялық қызметі үшін жауапты болады, сондай-ақ *мемлекеттік органның саясаты мен миссиясын іске асыруға, мемлекеттік көрсетілетін қызметтердің сапасы мен уақтылығына, өз ведомстволары қызметінің нәтижелеріне, сондай-ақ нәтижеге бағдарланған басқаруға жауап береді.* Бұдан басқа, мемлекеттік әкімшілік қызметшілер кадр саясатына, сондай-ақ *мемлекеттік органның атынан бұқаралық ақпарат құралдарында және жұртшылықпен кездесулерде сөз сөйлеуге жауапты.*

3. «Мемлекеттік қызметшілердің жалпы санындағы саяси мемлекеттік қызметшілердің немесе тағайындалушылардың үлесі» көрсеткіші Мемлекеттік саяси қызметшілердің санын оңтайландыру кезінде базалық болып табылады.

Елдердің тәжірибесі (Жаңа Зеландия, Біріккен Корольдік, Корея және т.б.) мемлекеттік қызметшілердің саяси партиялардың қызметіне қатысуы бойынша шектеу енгізе отырып, бар еңбегі мен дағдыларын ескере отырып, құзыреттілік тәсіл негізінде саяси мемлекеттік қызметшілерді тағайындаудың тиімділігін көрсетеді.

Министрліктің стратификацияға негізделген ұйымдық құрылымын талдау

Министрліктің өкілеттіктері, міндеттері мен ресурстарының тепе-теңдігін талдау үшін стратификацияға негізделген ұйымдық құрылымды модельдеу әдісі қолданылды - басқару және басқарылатын деңгейлерді бөлу.

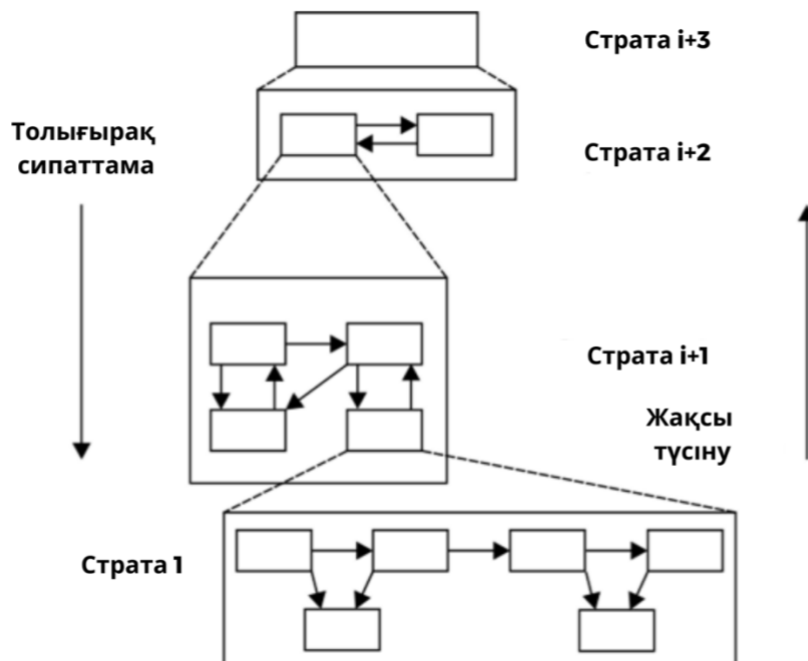
Заманауи ақпараттық құралдарды қолдана отырып, күрделі жүйелерді модельдеуге деген қызығушылық жүйелердің күрделене түсуіне және «үлкен деректер» проблемасына байланысты⁴⁹. Бұл әдістердің практикалық қолдану құндылығы когнитивті модельдеу негізінде адаммен күрделі жүйелердің өзара әрекеттесуін анықтауда. Әдіс деңгей деңгейіндегі элементтер арасындағы қатынастардың әр түрлі принциптерімен және төменгі деңгей элементтері арасындағы қатынастарды ұйымдастыруға жоғары деңгейдің араласуының әр

⁴⁸ Отчет ОЭСР <http://www.sigmaweb.org/publicationsdocuments/38756998.pdf>

⁴⁹ Буравцев А. В. Стратифицированный метод построения сложной системы, Информационные технологии, <https://cyberleninka.ru/article/n/stratifikatsirovannyi-metod-postroeniya-slozhnoy-sistemy/viewer>

түрлі құқықтарымен ерекшеленетін күрделі иерархиялық жүйелерді модельдеуде кеңінен қолданылады⁵⁰ (Сурет 13).

Сурет 13. Страталар арасындағы өзара байланыс: осы стратаға арналған жүйе келесі жоғары стратаға арналған кіші жүйе болып табылады⁵¹



Әрбір қабат үшін осы қабаттағы жүйені сипаттау үшін қолданылатын белгілі бір ұғымдар мен терминдер жиынтығы бар, ереже бойынша әр түрлі тілдер де бар. Бұл тілдер өз кезегінде иерархияның кез-келген екі қатардағы мүшелері арасындағы мағыналық байланысы бар иерархияны құрайды.

Техника көптеген елдерде мемлекеттік органдарда, корпорацияларда және квазимемлекеттік секторда танымал.

Стратификацияның мақсаты - өзін-өзі реттеуге және сенімге негізделген жоғары тиімді ұйымдастырушылық құрылымдарды құру.

Әдістеменің мәні - ұйымдағы барлық ұстанымдарды мақсаттарға, міндеттерге, сондай-ақ мақсаттар мен міндеттердің күрделілігіне байланысты қабаттарға топтастыру. Әрі қарай позициялар көлденеңінен және көлденеңінен төменгі деңгейге дейін тігінен талданады және басқарудың әр деңгейі үшін сілтемелер анықталады.

Талдау сызба бойынша жүргізіледі: біліктілік талаптарын, лауазымдық нұсқаулықтарды, бағалау жүйелерін талдау, барлық қызметкерлермен сұхбаттасу. Әрі қарай, әрбір қызметкердің жиынтық индикаторға сәйкес ұстанымға сәйкес келу қабілеті анықталады: жоспарлау көкжиегі, өкілеттілігі, жауапкершілігі, өкілеттілігі. Модель қолданыстағы ұйымдық құрылымға

⁵⁰ Месарович М., Такахара Я. Общая теория систем: математические основы, Под ред. С. В. Емельянова. - М.: Мир, 1978 г. - 312 с.

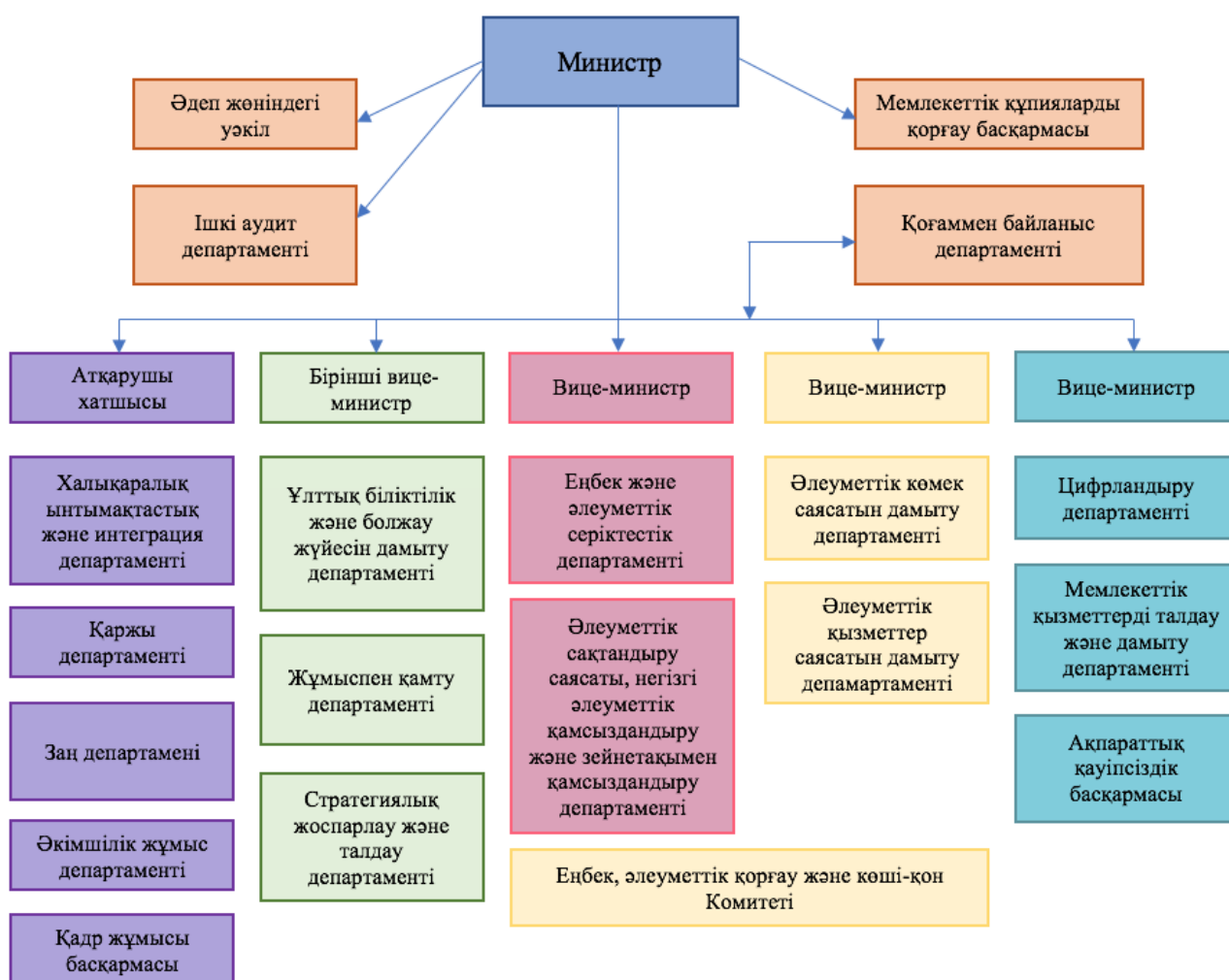
⁵¹ Месарович М., Такахара Я. Общая теория систем: математические основы, Под ред. С. В. Емельянова. - М.: Мир, 1978 г. - 312 с.

қолданылған кезде сәйкессіздіктер, қызметтің өзінде де, оны иеленетін қызметкерде де олқылықтар анықталады. Мысалы, қабаттағы позицияны жоспарлау көкжиегі 2-5 жылды құрайды, бірақ іс жүзінде қызметкердің бұл лауазымдағы ең ұзақ мерзімді міндеті 6 аймен шектелген.

Министрлік жоғарыда аталған құжаттарды зерттеушілер тобына ұсынбаған, сондықтан негізгі талдау сұхбат нәтижелері бойынша жүргізілді.

ЕХӘҚМ-нің оның ресми веб-ресурсының мазмұнына негізделген ұйымдық құрылымы 14-Суретте көрсетілген.

Сурет 14. Министрліктің ұйымдық құрылымы⁵²



Техника оларды жүзеге асыру процестерін нақты және кәсіби бөлу арқылы нақты нәтижелерге жетуді талап ететін стратегиялық мақсаттары бар күрделі иерархиялық ұйымдарды қайта құрылымдау кезінде қолданылады. Әдістеме көптеген елдердегі мемлекеттік органдарда, корпорацияларда және квазимемлекеттік секторда қолданылады. Стратификацияның мақсаты - өзін-өзі реттеуге және сенімге негізделген жоғары тиімді ұйымдастырушылық құрылымдарды құру.

Әдістеменің мәні - ұйымдағы барлық ұстанымдарды мақсаттарға, міндеттерге, сондай-ақ мақсаттар мен міндеттердің күрделілігіне байланысты қабаттарға топтастыру. Әрі қарай позициялар көлденеңінен және көлденеңінен төменгі деңгейге дейін тігінен талданады және басқарудың әр деңгейіне сілтемелер анықталады.

Біліктілік талаптарын, лауазымдық нұсқаулықтарды, бағалау және сұхбаттасу жүйелерін талдау негізінде әр қызметкердің қызметіне сәйкес келу қабілеті жиынтық көрсеткішке сәйкес анықталады: жоспарлау көкжиегі, өкілеттілігі, жауапкершілігі, өкілеттілігі. Модель қолданыстағы ұйымдық

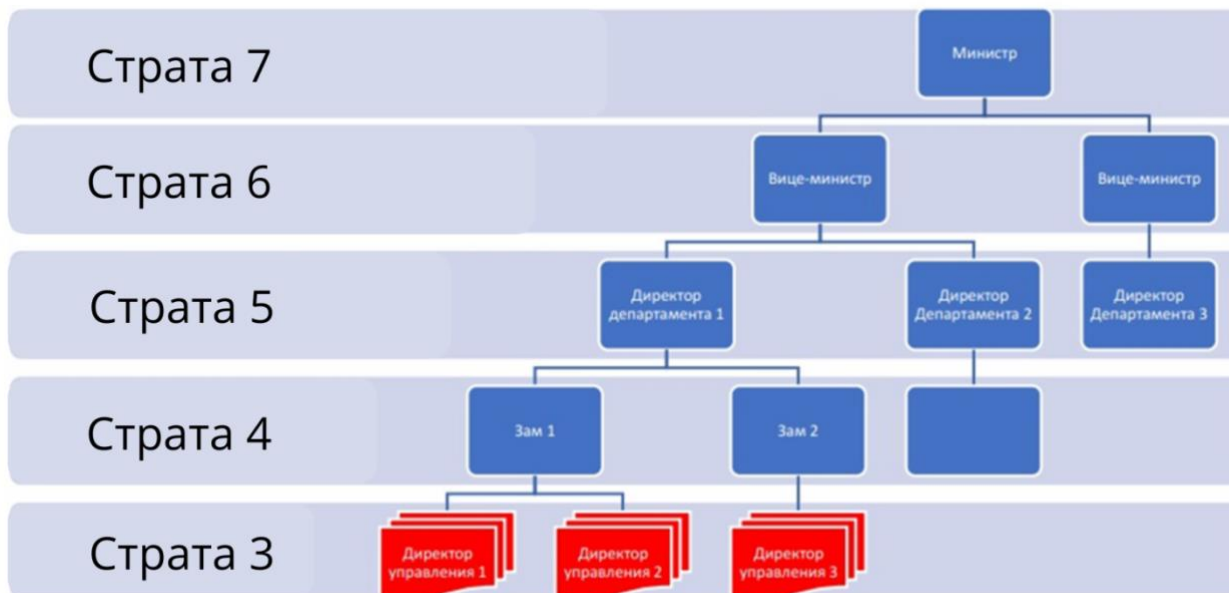
⁵² <https://www.gov.kz/memleket/entities/enbek/about/structure?lang=ru>

құрылымға қолданылған кезде сәйкессіздіктер, қызметтің өзінде де, оны иеленетін қызметкерде де олқылықтар анықталады.

Жоғарыда келтірілген әдістемеге сәйкес Министрліктің ұйымдық құрылымында менеджменттің 7 деңгейі (страталары) анықталған.

15-Суретте ЕХӘҚМ-нің басқару деңгейінің страталары көрсетілген.

Сурет 15. Министрліктің басқару деңгейлерін стратификациялау



Ақпарат көзі: 13, 14 суреттері негізіндегі авторлық әзірлеу.

Уақыттың жетіспеушілігіне байланысты Министрліктің 4 басқару деңгейіне жататын 12 қызметкерімен сұхбат жүргізілді: екі вице-министр - 6 қабат, комитет төрағасы және департамент директорлары (5 страта), комитет төрағасының орынбасары және департамент директорларының орынбасарлары (4 страта). Қабаттардың 1 және 2 позицияларындағы қызметкерлермен сұхбат жүргізу мүмкін болмады.

Барлық дерлік сұхбат алушылар (саяси лауазымдардың деңгейінен төмен) Холландтың⁵³ жеке тұлғалары мен қоршаған ортасының сәйкестігінің жоғары деңгейіне ие, әлеуметтік бағдар, стресске төзімділік, бейімделу және сәйкестік деңгейі жоғары (институт нормалары мен құндылықтарымен араласу).

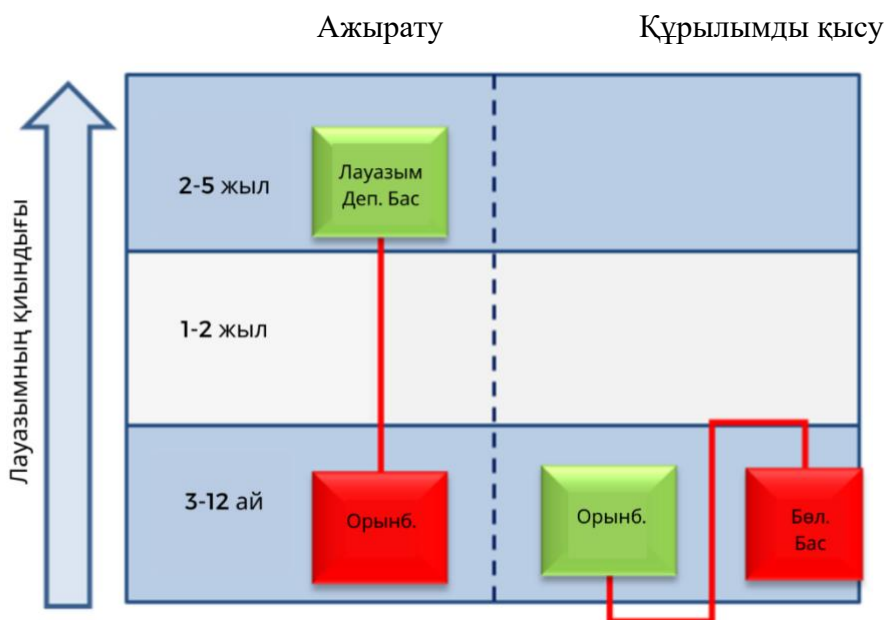
⁵³ Holland, J.L. (1963). Exploration of A Theory of Vocational Choice Part II: Self-Descriptions and Vocational Preferences // Vocational Guidance Quarterly, Volume 12. Issue 1. 17-24. doi:10.1002/j.2164-585X.1963.tb00620.x

Жұмыстың күрделілігін стратификациялау

Департаменттер деңгейінде тиісті ресурстарсыз өкілеттіктер мен жауапкершіліктерді беру байқалады, бұл нақты менеджерлердің күйіп қалуына әкелуі мүмкін.

Бір Департамент (страта 5) басшысы лауазымының күрделілігі жетекшілік ететін вице-министрмен сұхбат кезінде валидацияланды. Департамент басшысының оның орынбасарларының бағынышты лауазымдарының күрделілігін сипаттауы 4-стратаға сәйкес келеді, бұл басшының жұмысты екі басқарушылық деңгейде сіңіретіндігін көрсетеді. Сол департамент басшысының орынбасарымен сұхбат алушының нақты басшы емес екенін анықтады, өйткені оған басқарушылық жүктеме берілмейді, бұл ұйымдық құрылымдағы олқылықтарға және департамент басшысы деңгейіндегі қысылуға әкеледі (Сурет 16).

Сурет 16. Департамент басшысы лауазымының күрделілігі



Ақпарат көзі: 13, 14, 15 суреттері негізіндегі авторлық әзірлеу.

Басқа Департамент басшысының айтуынша, Қазақстан Республикасының 2030 жылға дейінгі әлеуметтік даму Тұжырымдамасының мәнмәтінінде нақты бағытты (мысалы, атаулы-әлеуметтік көмек реформасын) іске асыру үшін нормативтік құқықтық базаны дайындау 6 айға жуық уақытты алады. Agile жобаларынан басқа, жыл бойына жоспарланған жұмыстар да бар. Департамент директорының жұмысы тапсырылған міндеттердің нәтижелерін біріктіру, саяси курсқа сәйкестігін бақылау, бюджеттік жоспарлау департаментімен және Вице-министрмен коммуникация/үйлестіру болып табылады.

Департамент басшысы Қаржы және әділет министрліктерімен өзара іс-қимыл жасайды, заң жобасын Парламентте қарауға жетекшілік етеді, сондай-ақ жергілікті деңгейде заңдарды болашақта имплементациялауға байланысты

ықтимал тәуекелдерді Медиация үшін жергілікті атқарушы органдармен жұмыс жүргізеді, яғни 5-стратаға қатысты жұмыстың күрделілік элементтері бар. Алайда, «3-12 ай» жоспарлау көкжиегі 3-стратаға сәйкес келеді.

Сондай-ақ, сөйлеу үлгілерін талдау кезінде ақпаратты символдық деңгейде өңдеудің сериялық және параллель процестері анық байқалады, сұхбат алушы министрліктің миссиясы мен міндеттерінің стратегиялық контекстіндегі рөлін нақты көрсетеді, сондай-ақ ықтимал тәуекелдер мен балама шешімдерді ескере отырып, өзінің жұмыс мақсаттарына жету жолдарын нақты көрсетеді, декларативті, процедуралық білімнің ерекше және әлеуметтік сектордағы мемлекеттік қызметтің айтарлықтай тәжірибесіне ие.

Сәйкестік: басшы-бағынышты, лауазым-жеке тұлға

Департамент басшысының орынбасарларына нақты мамандандырылған функциялар беріледі, атаулы әлеуметтік көмек мәселелері жөніндегі орынбасары және ардагерлерді қолдау мәселелеріне маманданған орынбасары бар, олардың міндеттеріне бұйрықтар мен нормаларды дайындауға жетекшілік ету, төменгі басқарушылық деңгейлерде қызметкерлер үшін материалдарды жинақтау кіреді, бұл 4-стратадағы жұмыстың күрделілігіне сәйкес келеді.

Басқару деңгейлерінде *орынбасары-басқарма басшысы, басқарма басшысы-бас сарапшы* ұйымдық құрылымның қысылуы байқалады.

Департаменттердің бірінің басқарма басшысы 5-стратаға жатады, өйткені ол Дүниежүзілік банк сияқты сыртқы институттармен болжаудың және өзара іс-қимылдың және үйлестірудің когнитивті-күрделі процесіне тартылған, ал бағыныста бір ғана сарапшы бар және бірінші вице-министрдің өзі валидациялаған оңтайлы жұмыс істеу үшін жағдайлар жоқ.

Валидация барысында басқармалардың басқа басшыларымен анықталды: сұхбат алушыларда ақпаратты өңдеудің сериялық тәсілі басым, өзара байланысты дәлелдер тізбегі құрылады. Ақпаратты диагностикалық жинақтаумен қатар, респонденттер кедергілерді жеңудің балама жолдарын ескере отырып, мақсатқа жетуге бағытталған белгілі бір іс-қимыл жоспарында барлық процестерді визуализациялау қабілетін көрсетеді. Респонденттердің танымдық процестерінің күрделілік деңгейі лауазымдардың күрделілігіне сәйкес келеді.

Комитеттің ұйымдастырушылық құрылымындағы олқылық

Комитет төрағасы жұмысының күрделілік деңгейі 5-ші стратаға жатады, бірақ пандемияға байланысты Комитетке наразы халық тарапынан үлкен ақпараттық ағынды басқару функциясы жүктелді: *«өтініштер ағыны соншалықты өсті... тіркеуден кейін біз белгілі бір уақыт аралығында жауап беруіміз керек. Сондықтан бұл өтініштер бойынша жұмыс істеу және жауаптар дайындау қажет болды. Сонымен қатар, мыңдаған қоңыраулар, жүздеген адамдар тікелей министрлікке келді, біз әрқайсысын базадан көруге тура келді...»*

Сұхбаттасушыға қосымша ішкі еңбек ресурстарын тарта отырып, жаңа құрылымдық бірлік – Фронт-офис құруға бастамашылық жасау қажет болды – жаңа функцияларды ескере отырып, лауазымның күрделілігі 6-стратаға сәйкес келеді, өкілеттіктер мен жауапкершілік теңгерімі бұзылған.

Соңғы оқиғаларды ескере отырып, Комитет төрағасы лауазымының күрделілігі өкілеттіктерін ұлғайтпай және ұйымдық құрылымдағы өзгерістерді көрсетпей 6-шы қабатқа дейін өсті. Сонымен қатар төрағаның орынбасары, департамент директорлары және басқарма басшылары лауазымдарының қиындықтары бұрынғы деңгейде қалды.

Сұхбат барысында сұхбат алушының шектеулі кадрлық ресурстарды ұтымды пайдалану жөніндегі бастамалары қозғалды: мысалы, медициналық-элеуметтік сараптама (717 қызметкердің 414-і осы жұмысқа тартылған) және зейнетақы тағайындау, осы процестерді цифрландыру және басқалар, бұл ағымдағы проблемалар мен оларды шешу тәсілдері туралы жақсы хабардар болуды білдіреді: *«зейнеткерлікке шыққанға дейін қарапайым адам барлық инстанцияларға барады анықтама жинайды... жылына бұл шамамен 500-600 мың азамат зейнетақы рәсімдеуге жүгінеді... бұл құжаттарды қабылдайтын мыңдаған қызметкерлер. Егер біз осының бәрін автоматтандырсақ ... бұл мыңдаған адамдар кетеді. Яғни, барлық құжаттарды жинап отырудың қажеті болмайды, ол бәрін автоматтандыруы тиіс».*

Сұхбат контекстінен сұхбат алушының басшылық тыңдағысы келетіні анық. Сұхбат алушы бірнеше мәселелерді айтып, оларды шешу жолдарын сипаттады, бұл жеке тұлғаның 6-қабатта ақпаратты өңдеу қабілетіне ие екендігін айқын көрсетеді.

Сұхбат беруші оң жақтау және рационализация сияқты стрессті жеңудің пайдалы механизмдерінің болуын көрсетті.

Вице-министрлердің біріне берген сұхбатында жаһандық контексте сыртқы ұйымдастырушылық ортадан саяси, экономикалық, технологиялық оқиғаларға бейімделу және бейімделу қажеттілігімен байланысты лауазымның күрделілігі анықталды.

Сұхбат алушы ақпараттың үлкен қабаттарын өңдейді және жинақтайды, бірақ көбінесе жедел функцияларды орындайды: *«Мен әр маманмен жеке жұмыс істеймін. Департамент директоры, орынбасары үшін толық жауапкершілік. директор, бөлім бастығы, департамент директоры арқылы тұжырымдамалық нәрселер, бірақ мен техникалық бақылауды, оның ішінде маман мен бөлім басшысына дейін жүзеге асырамын, өйткені мұнда адамдар көп емес, 20 адам, 22, маған жетекшілік етуге мүмкіндік береді. Әр адамның өз міндеті мен кіші тапсырмасы бар».*

Сұхбат алушыға үнемі қатысуды және жиі шұғыл шешім қабылдауды қажет ететін көптеген қысқа мерзімді сұрақтар қойылады.

Комитеттің төрағасы мен 2 департамент директорлары (біреуі отставкаға кетті) жоспарлау көкжиегі тұрғысынан олардың 4-стратасына сәйкес келетіндігін атап өткен жөн.

Қорытынды:

Ұйымдық құрылымды талдау мемлекеттік саяси және әкімшілік қызметшілердің функцияларды қайталау, құрылымдық бөлімшелерге жетекшілік ету фактісін растады: «операциялық менеджмент және жұмыстардың осы учаскелеріне тікелей/жанама әсер ету айтарлықтай уақыт пен энергияны қажет етеді, бұл саланы/өңірді дамытудың стратегиялық мәселелеріне, сондай-ақ халықпен және депутаттармен саяси жұмысқа назардың әлсіреуіне әкеледі...»⁵⁴.

Көптеген сұхбат алушылардың жоспарлау көкжиегі басқару деңгейіне сәйкес келмейді. Саяси мемлекеттік қызметшілер өздерінің ұзақ мерзімді міндеті ретінде мақсаттарға қол жеткізу тетіктері мен осы механизмдегі рөлін емес, стратегиялық бағдарламалық құжаттардың мақсаттарын атады. Саяси мемлекеттік қызметшілер өз сөзінде стратегиялық және жобалық менеджмент терминологиясын қолданбайды- «пайымдау», «бәсекелестік артықшылық», «портфельдік стратегиялар», «синергия», әдістемелер: сценарийлік жоспарлау, форсайт, SWOT-талдау, теңдестірілген көрсеткіштер жүйесі (BSC), «мақсаттар ағашы», «декомпозиция», «халықтың сұраулары» және т. б.

Сауалнамаға қатысқан 10 мемлекеттік әкімшілік қызметшінің 8-і ұзақ мерзімді міндеттердің орнына өздерінің лауазымдық міндеттерін атап өтті. Сұхбат алушыларда жобалық менеджменттің терминологиясының болмауы оған мемлекеттік органда ресми қарым-қатынасын айғақтауы мүмкін.

Орталықтандырылмаған басқару пандемия кезінде тікелей басқарумен ауыстырылады, бұл ақпараттың үлкен ағымымен, тез шешім қабылдау қажеттілігімен және азаматтардың сұраныстарына жауап берумен байланысты.

Бірінші басшылар мен саяси мемлекеттік қызметшілердің шамадан тыс функционалды бөлінуі және оқшаулануы үйлестіруді нашарлатады.

Басқару деңгейлері мен буындары санының өсуі өңделетін ақпараттың көлемін, оны субъектіден басқару объектісіне беру инстанцияларын арттырады, басқарудың байланыстылығын төмендетеді және шешім қабылдаудағы белгісіздікті арттырады. Ұйымның миссиясы мен стратегиялық мақсаттары туралы ақпаратты көрсетудің барлық кезеңдерінде оның бұрмалануы байқалады, бұл тігінен де, көлденеңінен де кері байланыстың жоқтығын көрсетеді.

Зерттеушілер тобы сұхбат алушылардың аздығына байланысты осы Әдістеменің Қазақстанның мемлекеттік органдары үшін қолданылуының сапалық негіздемесін ала алмады. Министрлік қызметкерлерінің көп санына сұхбат жүргізудің мүмкін еместігі оның басшылығының алдағы уақытта мемлекеттік қызметшілер санының қысқаруы кезеңінде зерттеу тақырыбына сақтықпен байланысты.

Ұйымдастырушылық құрылымдар мен ақпараттық ағындарды оңтайландыру мақсатында зерттеушілер тобы барлық мемлекеттік органдардағы стратификация негізінде ұйымдық құрылымдар мен ақпараттық ағындарды

⁵⁴ А. Байменов, Мемлекеттік басқару тиімділігінің кейбір факторлары туралы, Мемлекеттік қызмет, том 22 № 1, ISSN 2070-8378, 2020 стр. 30 https://drive.google.com/file/d/1y1SQsTw36dsdn7M8MLRC_mi_L0sxxRT4/view

модельдеу әдістемесін сынақтан өткізе отырып, осы бағытта зерттеуді жалғастыруды орынды деп санайды.

2.3 Мемлекеттік органдар менеджментінің проблемаларын талдау

Нұр-Сұлтан, Алматы және Павлодар қалаларында 3 фокус-топты өткізу әдісімен сараптамалық бағалау

Фокус-топтарға 23 респондент қатысты: қоғам қайраткерлері, саясаттанушылар, мемлекеттік басқару сарапшылары, азаматтық сектор, мемлекеттік органдар мен бизнес өкілдері. Білім беру мәртебесі, кәсіби тәжірибесі бойынша әлеуметтік-демографиялық сипаттамалардың біртектілігі қамтамасыз етілді. Қатысушылардың орташа жасы - 47 жас. Талқылауға 8 әйел және 15 ер адам қатысты.

Фокус-топ аясында стратегиялық жоспарлау, Қазақстандағы саяси және әкімшілік мемлекеттік қызметшілер арасындағы өкілеттіктердің аражігін ажырату, екі санат арасындағы өкілеттіктер, жауапкершілік және ресурстар теңгерімі және т. б. мәселелер қаралды.

Респонденттердің пікірінше, мемлекеттік органдар қызметіндегі негізгі кедергілер егжей-тегжейлі сипаттағы формалданған рәсімдер болып табылады. Мемлекеттік қызметшілердің лауазымдық өкілеттіктерінің шеңбері қабылданатын шешімдердің операциялық қызметпен деңгейін шектейді. Соның салдарынан, орындаушыларда бұл жағдай еңбек нәтижелеріне қанағаттанбаушылық туғызады, ал сыртқы агенттерде мемлекеттік органдардың басты назарында - іс-қимылдың нақты жоспары мен нақты нәтиже болмаған кезде азаматтардың қажеттіліктеріне бағдарлану емес, жоғары тұрған басшылық қойған міндеттерді орындау деген сезім тудырады:

Облыс әкімдігінің әкімшілік мемлекеттік қызметшісі, е.: мемлекеттік қызметшілердің барлық іс-әрекеттері түрлі құжаттармен реттелген, іс-әрекеттерде рәсімдер мен олардың сақталу дәлдігіне сүйену керек. Сондықтан нәтижеге бағдар жоқ. Мемлекеттік қызметкерлер ағынға, операциялық қызметке тап болды.

Кәсіпкер, ә.: жоспар да, бақылау да жоқ сияқты. Ешкім ештеңеге жауап бермейді. Бизнеске бәрі басқаша салынған.

Қоғам қайраткері, е.: біз мемлекеттік қызметтердің сапасына мониторинг жүргіздік, азаматтардан кері байланыс өзгерістерге баяу келеді. Қағазбастылық пен артық құжаттар көп.

Облыс әкімдігінің әкімшілік мемлекеттік қызметшісі, е.: иә, ағымдағы жұмыстар көп, себебі жоғары органдардан көптеген сұраныстар түседі.

Мемлекеттік басқару саласындағы сарапшы, е.:... Қазақстанға тәжірибелі білімді сарапшыларды шақырса да, нәтиже бізде қандай құқықтық база, қандай нормативтік тәртіп, басқару, шешім қабылдау ережелері болады. Бізде шешімдер ең жоғарғы деңгейде қабылданады. Екінші, үшінші сілтемелер

– қарапайым орындаушылар. Ең төменгі жағында адамдар күн мен түнді күнделікті жасайды. Сондықтан менеджментті емес, жүйені өзгерту керек.

Менеджмент саласындағы сарапшы, ә.:... бұл саясат деңгейінде немесе әкімшілік деңгейінде басқару екенін түсіну керек. Бізде Public Policy-мен айналысатын, шын мәнінде идеологияны пысықтайтын, мұның 10-20 жылға жасалып жатқанын түсінетін осындай күштің басқарушылары аз.

Мемлекеттік басқару саласындағы сарапшы, азаматтық сектордың өкілі, ә.: егер бизнесте миссия – пайда болса, онда мемлекеттік саясат басқарушысының басты мақсаты – ол қандай лауазымға ие және қандай функцияларды атқаратынына байланысты игілікке жұмыс істеу.

Саясаттанушы, е.: ... клиент патрон жүйесі. Ең бастысы-басшылық алдында қызмет ету, уақытында әдемі есеп беру. Мысал ретінде 500 000 жұмыс орнын құру туралы мәлімдемені келтіргім келеді. Қоғам сауатты бола бастайды, шенеуніктердің мұндай ойланбаған сөздерінен туындаған әлеуметтік шиеленіс пайда болады.

Қоғам қайраткері, е.: шенеуніктің кінәсіздігі презумпциясы тұрғысынан туындайтын процедуралардың шамадан тыс реттелуі. Жолдау-хаттамалық тапсырмалар-бас тарту-бақылау. Артық кеңестер, артық хаттамалық тапсырмалар көп.

Өкілеттіктердегі айтарлықтай айырмашылықтарға қарамастан, азаматтық қоғам өкілдері саяси және әкімшілік мемлекеттік қызметшілерді сараламайды, оларды негізгі мақсаты мемлекеттік саясатты жүзеге асыру болып табылатын біртұтас кәсіби қауымдастық ретінде қабылдайды. Бизнес өкілдері мемлекеттік қызметшілердің өзіне тән ерекшелігі ретінде заңның әрпіне, әртүрлі ережелер мен құжаттарға, минималды тәуекел мен жауапкершілікпен мінез-құлық моделін таңдауға деген ұмтылысты ажыратады. Сарапшылар өкілеттіктерді, жауапкершілік пен ресурстарды бөлудің мүлдем жоқтығын атап өтті:

Облыс әкімдігінің әкімшілік мемлекеттік қызметшісі, е.: саяси мемлекеттік қызметшілердің өкілеттіктері мен жауапкершілігі көбірек...

Кәсіпкер, азаматтық сектордың өкілі, е.: көбінесе аймақтарда, билік орындарында онша көп емес, бірақ сіз толық жауап бересіз. Әкімшілік үнемі бір нәрсені талап етеді, ресурстар бар ма, жоқ па.

Облыс әкімдігінің әкімшілік мемлекеттік қызметшісі, е.: мемлекеттік қызметшілерді ағымдағы міндеттермен және дамытумен айналысатындарға бөлу.

Мемлекеттік басқару саласындағы сарапшы, е.: шешімдер қабылдаудың әлсіз жүйесі. Шенеуніктер жауапкершілікті бір-біріне жүктейді. Олар ықпал еткісі келеді, бюджет қаражатын бөлуге қатысқысы келеді, бірақ ештеңеге жауап бермейді. Егер шешім ұжымдық түрде қабылданса, онда ешкім жауап бермейді.

Қоғам қайраткері, ә.: егер нәтижелердің шығындарға қатынасын қарастыратын болсақ, бұл нәтиже үшін уақыт пен адами ресурстардың көлемін бағыттау керек пе еді.

Қоғам қайраткері, е.: көптеген адамдар қатысады, және олардың бәрі бір-бірінің учаскелерін көрмейді. Шенеуніктердің стратегиялық құжаттарды

білмеуі. Қабылданған бағдарламалар мен стратегияларды ашық талқылау жоқ. Процедуралардың 80% - ы артық. Мемлекеттік қызметшілердің бір бөлігі оларды орындаумен айналысады.... Көбінесе мемлекеттік органда ресурстарға қарағанда өкілеттіктер аз. Шығындар мен ресурстардың тиімді қатынасы болуы керек.

Респонденттерден пандемия кезінде 42500 жәрдемақы төлеу туралы істі талқылауды сұрады. Бұл істің көрсеткіші - Стратегиялық менеджмент, тәуекел, дағдарыс, жобалық менеджмент және мүдделі тұлғалардың үміттері аясында ведомствоаралық сәйкессіздік проблемалары анықталды.

Кәсіпкер, ә.: ...бұл жобалар соңына дейін ойластырылмаған кезде өте жақсы мысал, содан кейін бұл нәтиже...алдымен сіз жобаны есептеп, бәрін ойластыруыңыз керек, содан кейін кері байланыс теріс болмас үшін сөрелерге қойылған кезде дайын шешім беруіңіз керек.

Облыс әкімдігінің әкімшілік мемлекеттік қызметшісі, е.: ... біз бұл туралы Интернеттен біле бастаймыз ... адамдарды ақпаратпен қамтамасыз етуге бағыт жоқ.

Қоғам қайраткері, ә.: Кейс 42 500 теңге мемлекеттік органдардың бір-бірімен төмен өзара іс-қимыл проблемаларын көрсетті, бізде бәрі процесте шешіледі. Мемлекет мұндай өзгеріске дайын емес еді.

Мемлекеттік органдардың миссиясы мен пайымы туралы ой-пікірлерінде респонденттер, егер негізгі ұстанымдар мен іске асыру критерийлеріне жеткілікті түрде жақсы бағдарланбаңыз, стратегиялық бағдарламаларды толық көлемде іске асыру мүмкін еместігін атап өтті. Барлық мүдделі тұлғалар үшін осы ақпараттың қолжетімділігі мен қарапайымдылығы азаматтық қоғам үшін маңызды болып табылады.

Саясаттанушы, е.: ... бүгінде ел үкіметтеріне қойылатын басты талап - азаматтардың сұраныстарына жауап беру жылдамдығы.

Мемлекеттік басқару саласындағы сарапшы е.,: 2020 жылы басталған кезде стратегиялар керемет болды, содан кейін коронавирус пен мұнай құлады. Бүгінде әлемде бәрі өтпелі. Барлық осы дағдарыстар кез-келген стратегияны бұзады. Сондықтан, ең бастысы-жедел, жылдам шешім қабылдау.

Жобалық тәсіл қызметкерлердің және жалпы мемлекеттік органның тиімділігі мен нәтижелілігіне әсер ете ме деген сұраққа фокус-топ қатысушылары оның мақсаттар мен міндеттерді нақтылаудағы, нақты уақыт шеңберіндегі, нәтижелерді өлшеудегі артықшылығын атап өтті. Мүдделі тұлғаларды жобалардың қорытындылары туралы кеңінен хабардар ету жобалық тәсілдің танымалдылығының өсуін қамтамасыз етеді және оның проблемаларды шешудің басқа әдістерінен артықшылықтарын дәлелдейді. Олай болмаған жағдайда, біз іске қосу кезінде хабарланатын аяқталмаған жобаларға тап боламыз, бірақ іске асыру барысы мен қорытындысы азаматтардың назарына жеткізілмейді:

Құқық саласындағы сарапшы, е.: жобалық менеджментті нақты мысалдармен енгізу керек деп ойлаймын, сонда ол жұмыс істейтін болады. Бірінші кезеңде ауыл әкімдігінен бастап, онда жергілікті басқармамен қалай жұмыс істейтінін көруге болады. Содан кейін, мысалы, параллельді шағын

моноқаланы алуға болады. Үшінші деңгейде, облыс орталығы және одан жоғары министрлікті алайық, мысалы, экономика. Және жеткілікті мерзімге, айталық, екі жыл. Ұшқыш осындай жоба. Пәнаралық деңгейде сарапшыларды, мамандарды, ғалымдарды зерттеу, мониторинг жүргізу, шақыру.

Облыс әкімдігінің әкімшілік мемлекеттік қызметшісі, е.: жобалық тәсілді нақты нәтиже алуға мүмкіндік бар Нүктелі түрде қолдану қажет. Оны белгілі бір тапсырмаға, нақты ресурстарға және көлемге ... күнделікті жұмыс қайда.... мемлекеттік қызметтер немесе басқалар, оны қолданудың қажеті жоқ.

Облыс әкімдігінің әкімшілік мемлекеттік қызметшісі, е.: мемлекеттік қызметте барлық жерде жобалық тәсілдеме қолдануға болмайтынымен келісемін ... ол мәселелерді шешуге көмектеседі. Мүмкін кейбір қысқа тапсырмалар.

Кәсіпкер, ә.: егер жобалық менеджмент бизнесте болса, онда ол сөзсіз нәтиже алуға бағытталған. Ол оның позициясы, пайдасы және т.б. осыған байланысты екенін түсінеді. Біз мемлекеттік қызметтегі жобалық менеджмент туралы айтқанда, бұл жобаны өзіміз жақсы түсінеміз, бірақ бұл жоба әрдайым соңына дейін орындалмайды, өйткені нәтижені әрдайым көре бермейді.

Мемлекеттік аппаратты қысқартуды азаматтық қоғам Мемлекеттік қызметтің ішкі ісі ретінде қабылдайды және ерекше үміт пен ынта тудырмайды. Сонымен қатар, екі қатысушы бұл әрекетті оң және теріс жақтары бар қос процесс ретінде сипаттайды. Респонденттердің қалған бөлігі мемлекеттік қызметшілердің санын азайтуға бағытталған қадамдарды мақұлдайды, оның үстіне бұған мемлекет функцияларын жеке секторға беру және мемлекеттік органдар персоналының сапалық құрамын Елеулі арттыру арқылы қол жеткізуге болады:

Кәсіпкер, ә.: мемлекеттік аппаратты қысқарту ... оң. Егер жұмысқа қабілетті, белсенді мамандар қалса...мемлекеттік қызметкерлер құрамына кіретін бұл балласт кетеді. Білікті жұмысшылар қажет, ал әлсіздерден арылу керек.

Кәсіпкер, е.: ...бұл мемлекеттік аппарат үшін жақсы сілкініс болады, бірақ нәтижеге бағдарланған, тиімді және жұмыс істейтін адамдар аз болсын.

Саяси қайраткер, е.: барлық жүктеме ең сауатты, жұмыс істейтін қызметкерлердің 25% – ының мойнында, қалған 75% - балласт (адамдардың жалған толып кетуі).

Облыс әкімдігінің әкімшілік мемлекеттік қызметшісі, м.:...ең бастысы, санға емес, ұтымды түрде қысқартуға болады...сондықтан төменгі деңгей көп, ал менеджерлерді қысқартуға болады.

Алматы, Павлодар, Талдықорған қалаларындағы жұмыспен қамту және әлеуметтік бағдарламалар саласындағы 15 мемлекеттік саяси және әкімшілік қызметшіге терең сұхбат беру әдісімен сараптамалық баға беру

Ұйымның миссиясы туралы облыс әкімдігінің басшылары терең түсінікке ие, олар оның ауқымын өңірдің дамуы тұрғысынан сипаттайды. Облыстық

мемлекеттік органдардың басшыларына құжаттар мен регламенттерде белгіленген жекелеген саланы дамытуға пайымы мен миссиясының байланыстылығы тән. Бұл ретте жекелеген салалардағы мемлекеттік органдар менеджерлерінің назар векторы олар мемлекеттік органның миссиясын теңестіретін функционалдық міндеттерді орындауға ауысады.

Облыстың мемлекеттік саяси қызметшісі, ә.: Миссия-аймақтағы әлеуметтік саладағы мемлекеттік саясатты жүзеге асыру.

Облыс әкімі аппаратының басшысы, ә.: кез келген деңгейдегі әкім аппаратының міндеті, миссиясы, пайымы барлық құжаттарда қандай да бір аудан, қала, облыс әкімінің қызметін қамтамасыз ету жазылған.

Министрліктің аумақтық департаментінің басшысы, е.:...негізгі міндет ... әлеуметтік қорғаудың, зейнетақымен қамсыздандырудың, барлық төлемдердің толық көлемде сақталуын қамтамасыз ету.

Мемлекеттік қызмет саласындағы сарапшылар мемлекеттік органдардың миссиялары осы ұйымдардың қолданыстағы міндеттерін толық көлемде көрсетпейтінін атап өтті. Атап айтқанда, мемлекеттік органдардың миссиялары "100 нақты қадам" Ұлт жоспары немесе 2050 Стратегиясы сияқты ұлттық бағдарламалар шеңберінде белгіленген стратегиялық міндеттермен үйлеспейді. Бұл ретте мемлекеттік органның ағымдағы миссиясын білу мемлекеттік қызметшілердің міндеттерін жүзеге асыруға ықпал етпейді, өйткені миссияның тұжырымдамасы жеткілікті түрде бұлыңғыр. Бұл жағдай мемлекеттік органдардың құрылымдық бөлімшелерінің міндеттерін, сондай-ақ мемлекеттік қызметшілердің тікелей лауазымдық нұсқаулықтары мен өкілеттіктерін нақты түсінудің болмауымен қатар жүреді.

Облыстық басқарманың басшысы, ә.: Миссия ұйымның қызметін толық көрсетпейді, ол функциялар мен өкілеттіктерге қатты бөлінеді. Сондықтан, бизнес-процестерді құру үшін заңнамалық тұрғыдан реттелетін өкілеттіктер қажет ... басқарма басшысында процестік сәттер, оның ішінде стратегиялық заттар болуы тиіс. Ол тексеру көлемін, жауап алынған адамдардың көлемін анықтауы керек. Орынбасар стратегиялық нәрсеге көбірек қарайды, бірақ сонымен бірге егер жұмыс көлемі аз болса, біреу осы тізбектен шығуы керек. Менің ойымша, департамент басшысының орынбасары-Бұл артық ұстаным.

Сұхбат алушылардың пікірінше, қазіргі заманғы мемлекеттік қызметші, егер ол ұйымның миссиясын басшылыққа алмаса және стратегиялық құжаттарды білмесе, өзінің қызметтік міндеттерін тиімді орындай алмайды. Сонымен бірге, респонденттер басшының өзі ұйымның миссиясын таратуға, қызметкерлерді тартуға, шабыттандыруға және жалпы мәселелерді шешудің маңыздылығын атап өтуге міндетті деп санайды. Басымдықтарды белгілеу бағыныштыларды тек ағымдағы міндеттерді орындауға шоғырландырады, сонымен қатар олардың орындалуы мемлекеттік бағдарламалардың орындалуына және бүкіл салалардың дамуына қалай әсер ететінін көруге мүмкіндік береді. Осылайша, түсіну ұйым миссиясының әсер етеді ұжымдағы мен оның жұмыс қабілеттілігі.

Облыстық деңгейдегі мемлекеттік саяси қызметші, ә.: тиісінше, олар өздерінің функционалдық міндеттерін нақты және кешенді орындау үшін өздерінің мемлекеттік органының миссиясы мен міндетін білуге тиіс.

Облыс әкімі аппаратының басшысы, ә.: әрине. Бірге қалай қозғалуға болады? Біз бәріміз бірге қозғаламыз. Туіс қылмысқа қатысу.

Министрліктің аумақтық департаментінің басшысы, е.: сөзсіз. Мен бұл жағдайға қанишалықты қолданылатынын білмеймін. Бірақ әр сарбаз генерал болуы керек. Бізде жалпы миссия жоқ, бірақ мәні, негізі. Біздің мақсатымыз, міндетіміз - өте маңызды. Әр маманның миссияны түсінуі өте маңызды. Білмеу, әрине, тиімділікке әсер етеді.

Облыстық басқарма басшысы, ә.: мен керек деп санаймын. Өйткені біз- мемлекеттік органбыз, бұл біртұтас орган. Мемлекеттік орган тек бір басшының өзінде ғана емес. Бұл жалпы бүкіл штат, мемлекеттік қызметшілердің барлық аппараты.

Бұл ретте саяси және әкімшілік мемлекеттік қызметшілердің өздері өздерінің ұзақ мерзімді міндеттерін тұжырымдай алмады, бұл жоспарлаудың жеткіліксіз көкжиегін көрсетеді:

Облыстық басқарманың басшысы, е.: ұзақ мерзімді міндеттер тиісті бағдарламаларды енгізу, негізінде біз бәріміз мәңгілік емеспіз, менің ойымша, осындай жағдай туғызатын басқару мәдениетін қалыптастыру керек.

Облыстық басқарма басшысы, е.: ұзақ мерзімді міндеттер - бұл міндеттерді шешу көрсетілетін мемлекеттік қызметтерді кеңейтуге енгені үшін қысқа мерзімді перспективаға арналған міндеттер.

Облыстық деңгейдегі мемлекеттік саяси қызметші, ә.: ұзақ мерзімді міндеттердің негізгі компоненттері - ұзақ мерзімді стратегияны қалыптастыру.

Сарапшылар түрлі салалардағы уәкілетті органдардың стратегиялық міндеттері мен жоспарларын қалыптастыру мәселелерін жеке атап өтті. Мемлекеттік органдардың басымдықтары мен индикаторларын түзу тәртібі сынға ұшырады, өйткені оларды негізінен негізгі орталық мемлекеттік органдар өңірлік ерекшеліктерді білетін өңірлік басқармалар мен департаменттердің жауапты және құзыретті қызметкерлерін тартпай қалыптастырады.

Облыстық деңгейдегі мемлекеттік саяси қызметші, ә.: мақсат пен міндетке қол жеткізу деңгейінде - индикаторлардың бұлдырлығы, ең алдымен.

Сарапшылар сондай-ақ осы саладағы қолданыстағы НҚА шеңберінде әлеуметтік-саяси жағдайдың тұрақтылығын қамтамасыз етуді, сондай-ақ барлық мемлекеттік органдар халқының тыныс-тіршілігін қамтамасыз етуді ескере отырып, барлық мемлекеттік органдардың қызметі мен жауапкершілігін үйлестіру декларацияланғанын, бірақ олардың міндеттері мен өкілеттіктерінің аражігін нақты заңнамалық ажырату жоқ екенін атап өтті. Сонымен бірге, саяси және әкімшілік мемлекеттік қызметшілер өздерінің лауазымдық міндеттеріне тән емес функциялармен айналысады. Сонымен қатар, жоғары дәрежелі мемлекеттік қызметшілерге үлкен өкілеттіктер беру арқылы сыбайлас жемқорлық әрекеттерін қоса алғанда, көптеген жалпы тұжырымдар бар. Бұл ретте кең ауқымды өкілеттік әрқашан көздейді дербес жауапты шенеуніктердің жоғары дәрежелі қабылдау үшін сол немесе өзге де саяси шешімдер.

Бұл ретте, респонденттердің пікірінше, мемлекеттік қызметшілер арасында жазылған функционалдық міндеттерді орындау қажеттілігі

туындайтын міндеттер мен мәселелер шеңберінде олардың неғұрлым тиімді және жедел шешімдер қабылдау еркіндігін шектейді, сонымен қатар оларда тиісті өкілеттіктер болмауына байланысты мемлекеттік қызметшілердің әрекетсіздігіне ықпал етеді. Бұдан басқа, мемлекеттік органдар функцияларының реттелуі олардың арасындағы артық және қажетсіз сілтеме хат-хабарларға алып келеді.

Мемлекеттік органның басшысы, ә.: басқарма басшылары мен департамент басшысы орынбасарларының өкілеттіктері: Департамент бастығы мен бастығы орынбасарының, басқарма басшылары арасындағы аражіктің аражігі қандай екені анық емес. Ол екі рет тексеруші болып шығады, іс жүзінде кез-келген бизнес құрылымында екі рет тексеруші тұлға болмайды. Қайта тексеруші тұлға сапаны тексеру қажет процестер бар жерде ғана қажет. Сондықтан бақылауды бақылау қажет емес, технологиялық сәттердің өндірістік функциялары қажет.

Сондай-ақ, сарапшылардың пікірінше, мемлекеттік қызмет жүйесінде мемлекеттік органдар арасындағы өзара байланыс, сондай-ақ олардың құзыреттері мен өкілеттіктерінің аражігін ажырату мәселелері өте әлсіз пысықталған. Бұл жағдай жұмысқа өте кедергі келтіреді. Мысалы, Мемлекеттік қызмет көрсету сапасын тексеру барысында белгілі бір мемлекеттік қызмет шеңберінде Сәулет-жобалау тапсырмаларын бермеу фактілері анықталуы мүмкін, ал мемлекеттік қызмет көрсету сапасын ағымдағы тексерумен айналысатын адамдар осы мәселені бағалау үшін тиісті білімі болмауы мүмкін. Мұндай жағдайларда тексеруші топтың жұмысы олар мәселенің мазмұнын емес, тек рәсімдік бөлігін, яғни мемлекеттік қызметтің орындалу мерзімін бағалайтындығына келіп саяды. Ал мемлекеттік қызметті алушыға оны беру мерзімін емес, соңғы өнімді алу маңызды. Сондықтан мұндай мәселелерге мамандарды тарту өте маңызды.

Мемлекеттік органның басшысы, е.: бізде проблема 20 мемлекеттік қызмет - және олардың барлығы шекті деңгейге дейін реттеледі. Мысалы, еgov арқылы құжат келіп түседі, регламент бойынша бес құжат талап етіледі, ал ол 4 құжатты қоса берді. Кеңсе бұл құжатты тіркейді, өйткені ол бас тартуға құқылы емес, содан кейін ол басшыға, содан кейін орынбасарға түседі, ол бөлім басшысына, маманға жіберіледі. Бұл 1 күнді алады, егер база осы кезеңде жұмыс істемесе - мүмкін 2 күн. Маманның сол кезде орындайтын миллион қосалқы тапсырмасы бар және 2-ші-3-ші күні оның осы өтінішке қолдары жетеді және процесте өтініш беруші бір құжатты жіберіп алғаны белгілі болады. Маман өтініш берушіге дәл осылай айта алмайды: " есеп беріңіз немесе әкеліңіз", өйткені бұл ережеде қарастырылмаған, бұл ертең тексеру кезінде проблема болады, бастапқыда бұл құжат болмаған. Ол бас тарту туралы хат дайындайды, сондықтан тағы 2 күн өтеді, өтініш берушіге жетеді, ол қоңырау шала бастайды, келеді, дөрекі, айқайлайды. Мұны тек цифрландыру арқылы өзгертуге болады. Адами факторды алып тастап, барлығын цифрлық форматқа көшіру қажет. Жақында мен банкоматтар сияқты машиналарды көрдім, онда сіз барлық қызметтерді тіркей аласыз, сол жерге куәлік енгіздіңіз, бет-идентификатордан өттіңіз, жеке басыңызды

анықтадым, егер сұрақтарыңыз болса, көмек алу үшін Call - орталыққа қоңырау шалыңыз, олар оған түсіндіреді.

Жобалық менеджмент бойынша сарапшылардың жауаптарын мұқият деп атауға болады. Барлығы бұл қызықты тәсіл екенін мойындайды, бірақ сіз әлі де көптеген ойларды ескеруіңіз керек екенін баса айтады. Мемлекеттік органдардың қызметіне жобалық менеджментті енгізу кедергілерінің қатарында: қолданыстағы практика: алдымен бюджет "жоғарыдан – төменге", содан кейін "жоғарыдан – төменге" Стратегиялық жоспарлау аталды, бұл ретте жергілікті жерлерде жоба бюджетін айқындау және стейкхолдерлермен белсенді өзара іс-қимыл жасау мүмкіндігі жоқ (сатып алудың қолданыстағы рәсімдері және басқа да регламенттер осы процесті тежеуі мүмкін).

Мемлекеттік органның басшысы, е.: егер жоба қандай да бір материалдық заттарға қатысты болса, бұл мүлдем қолданылмайды, өйткені Мемлекеттік сатып алу жүйесі бар және т. б. содан кейін жоба басшылығы сияқты жауапты тұлға жоқ. Біз ресми түрде вице-министрлерді тағайындаймыз, оның төбесінен жоғары міндеттері бар. Вице-министр жобаны жүргізетінін естігенде, ол мұны істеген кезде маған күлкілі, физикалық тұрғыдан оған уақыт жоқ. Сондықтан мұны басқа біреу жасайды ... содан кейін біздің мемлекеттік органдарда ешқашан стейкхолдерлермен жұмыс жүргізілмейді. Әдетте, кез-келген жағдайда, мемлекеттік басқарумен байланысты кез-келген процесте стейкхолдер халықтың өкілі болуы керек, соның ішінде.

Саяси мемлекеттік қызметші, е.: мен жобалық менеджментті қолдаймын, бірақ мен оны Кеңес Одағының стилінде қолдамаймын. Ол кезде "жоспар" деп аталатындықтан, ол ұзақ мерзімді, қысқа мерзімді болды. Мен оны жоспарлау бөлігінде жалпы мақұлдаймын, маған тәсілдер ұнайды, мен зерттедім, бірақ олар бізді стратегиялық сандар үшін қуып шығарған "совок" уақытына қайта оралмауы үшін.

Мемлекеттік органның басшысы, ә.: алдымен осы саладағы сарапшылар жұмыс істеуі керек, бізде барлығы асығыс жүзеге асырылады, содан кейін олар тіпті жоғалтады. Сондықтан мұны түсінетін сарапшылар бар. Алдымен тәуекелдерді бағалау керек, тәуекелдер неғұрлым көп болса, соғұрлым жақсы.

Ең ақпараттандырылған менеджерлер жобалық тәсілді қолдану мүмкіндіктерін тапсырмалардың тар шеңберіне қатысты операциялық қызметпен қатар қарастырады.

Облыстық басқарма басшысы, е.: иә, жанана түрде таныс. Менің мемлекеттік органдарда оны іс жүзінде қолдануға болмайды. Мен оны қолдануға болады ма, жоқ па, соны білдім. Негізінде өтініштерді қарау және жазатайым оқиғаларды тергеу мүмкін, бірақ дәл сол формада емес. Мемлекеттік органдардың әртүрлі ерекшеліктері бар, мүмкін бір жерде бұл мүмкін.

Облыстық басқарма басшысы, ә.: Иә, қандай да бір дәрежеде, бірақ әлі терең зерттемеген. Жоқ, мен Жобаны басқару принциптерін қалай бағалай алатынымды білмеймін. Басқаруда жобалық менеджментті енгізе алдық деп ойлаймын. Тиісінше, олар өздерінің әлсіз және күшті жақтарын көретін еді.

Мен бұл тәсілді халыққа әлеуметтік көмек көрсету, яғни мүгедектерді қаражатпен қамтамасыз ету бағытында енгізер едім. Неліктен дәл осы бағытта? Себебі өте күрделі сала, өйткені қажеттілік жоғары және ресурс...шектеулі. Жүз пайыз ешқашан мүмкін емес, сондықтан мұнда қажет. Себебі нақты басымдықтар қою керек.

Сондай-ақ, бұл әдіс жергілікті атқарушы органдарға көбірек сәйкес келеді деген пікір айтылды:

Мемлекеттік органның басшысы, ә.: жобалық менеджмент біздің жұмысымызға ішінара қатысты, ол біздің жұмысымызға аса қатысы жоқ. Бірақ біз қол жеткізуге тиіс индикаторлық көрсеткіштер бар. Біз басқа мемлекеттік органдармен бірлесіп қол жеткізетін көрсеткіштер бар. Бұл жергілікті атқарушы органдарға қатысты сияқты, меніңше, бұл көбіне оларға қатысты.

Жоғарыда айтылғандардың негізінде, мемлекеттік қызметшілердің көпшілігі жобалық менеджменттің маңыздылығын түсінеді, бірақ мемлекеттік органдардың әзірлігіне және осы тәсілді қолданудың пысықталу дәрежесіне күмән келтіреді деп қорытынды жасауға болады.

Кейс 4

Ақтөбедегі жаңа мектептің құрылысына миллиард теңгеге жуық қаражат жұмсалды, бірақ екі жыл ішінде онда бірде-бір сабақ өткізілген жоқ. Өңірде әлі күнге дейін оқушы орындарының жетіспеушілігімен (өңірдегі 12 мектеп – үш ауысымды) проблема шешілмегенін ескере отырып, бұл жоба жұртшылықтың әділ наразылығын тудырды⁵⁵.

Кейс 5

Ақтөбе маңындағы Шилісай кентінде 2018 жылдан бастап 800 баланы оқытуға арналған үлкен мектептің құрылысы жүріп жатыр. Жобаның құны-760 млн.теңге. Құрылыс қызған кезде ауылда небары 50 оқушы тұратыны белгілі болды.⁵⁶

2020 жылдың қыркүйек-қазан айларында өткізілген мемлекеттік қызметшілерге жүргізілген сауалнама нәтижелері

Сауалнамаға барлығы 14250 адам қатысты (5-қосымшаны қараңыз).

1-диаграммада Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметінің қазіргі заманғы жүйесі үшін қандай да бір проблемалардың өзектілігіне қатысты респонденттердің пікірлері берілген. Сауалнама нәтижелері көрсеткендей, респонденттердің пікірінше, ең өзекті мәселе Қазақстанның мемлекеттік қызметшілері жалақысының төмен деңгейі болып табылады-мұны респонденттердің 83,2% - ы атап көрсетеді. Жалақының төмен деңгейі мемлекеттік қызметшілердің жалпы уәжіне әсер ететіні анық, оны сауалнама

⁵⁵ <https://newtimes.kz/regiony/119922-shkola-na-milliard-skandal-s-pustuiushchim-zdaniem-v-aktobe-prodolzhaetsia>

⁵⁶ <https://timeskz.kz/76364-planirovali-s-razmahom-zachem-v-poselke-bliz-aktobe-stroyat-shkolu-na-800-mest.html>

нәтижелері растайды. Қатысушылардың көпшілігінің (58,8%) пікірінше, елдің мемлекеттік қызметшілері арасында мемлекеттік сектордағы қызметке ынталандырудың төмен деңгейі байқалады.

Респонденттердің бір бөлігі (29,6%) Мемлекеттік қызмет жүйесіндегі негізгі проблема ретінде сыбайлас жемқорлықтың жоғары дәрежесінің болуын анықтады (1-диаграмма).



Ғалымдар жалақы мен еңбек өтемақысы мотивацияның негізгі факторларының бірі екенін атап өтті, өйткені адамдар өздерінің күш-жігерінен жеткілікті төлем немесе қайтарым алатындығын түсінген кезде жақсы жұмыс істеуге бейім. Сонымен қатар, адамдардың көпшілігі, ең болмағанда, өздерінің негізгі қажеттіліктері мен тілектерін қанағаттандыру үшін ақшаға негізделген (Clegg & Birch, 2002⁵⁷ ; Armstrong, 2008⁵⁸ ; Mwangi, 2014⁵⁹).

2-диаграммада респонденттердің мемлекеттік қызметте білікті және жоғары білікті кадрлардың жетіспеушілігі (45,9%), сондай-ақ мемлекеттік қызметшілердің құзыретінің төмендігі (24,3%) байқалатыны туралы пікірі де назар аудартады. Алайда, №4 диаграммада респонденттердің 56,1% - ы бұл ретте мемлекеттік қызметке әлсіз кадрлар баратындығымен келіспейтінін көрсетеді.

⁵⁷ Clegg, B. & Birch P (2002). Crash course in Managing people, Kogan Page, 120 Pentoville Road, London N19JN

⁵⁸ Armstrong, M. (2008). Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. Philadelphia: Kogan Page Publishers

⁵⁹ The Effect of Compensation on Employee Motivation: A Case Study of Chloride Exide. Mwangi, Patrick K. URI: <http://erepo.usiu.ac.ke/11732/161>. Date: 2014-08

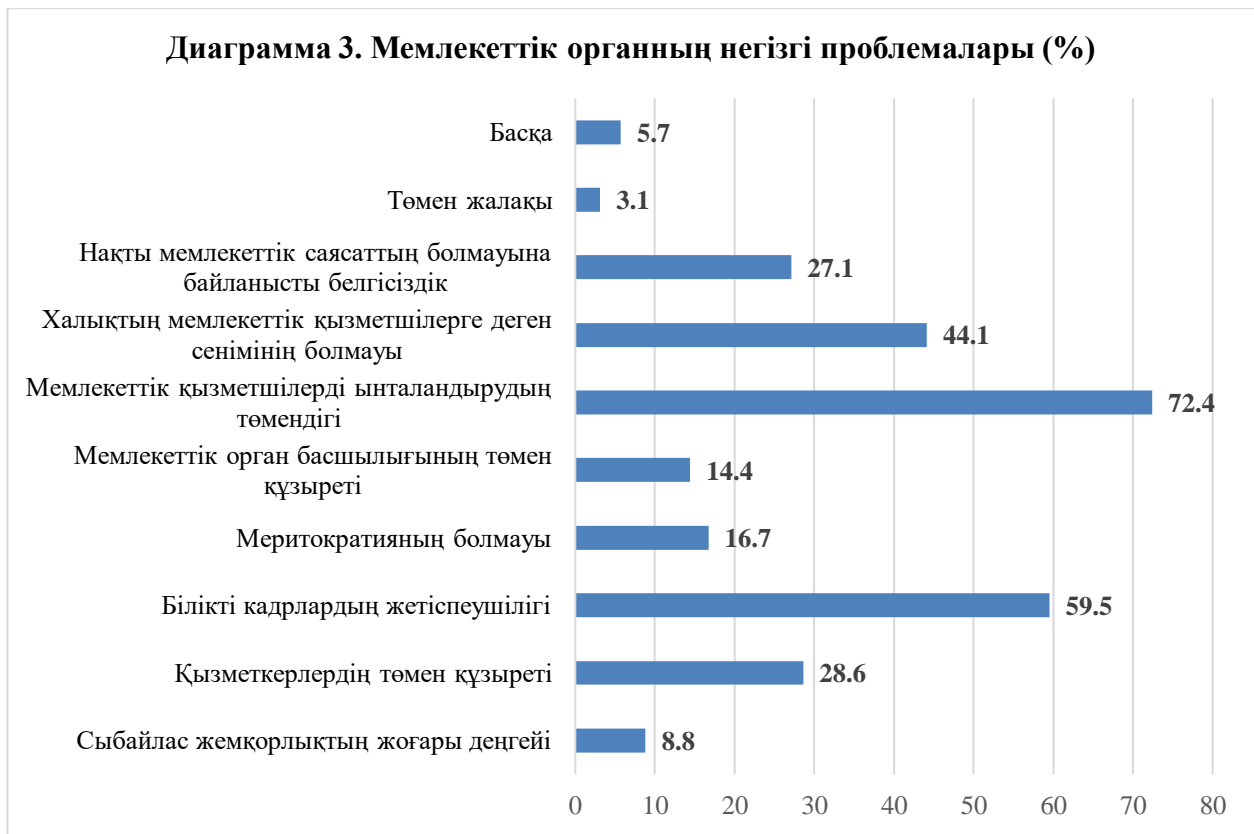


Сонымен қатар, респонденттердің 88,1% - ы адам капиталы саласындағы негізгі проблема Құзыретті кадрлардың жетіспеушілігі (59,5%), сондай-ақ мемлекеттік органдар қызметкерлерінің төмен құзыреті (28,6%) болып табылады деп келісті (3-диаграмма). Сонымен қатар, ғалымдардың пікірінше, ұйымдардың тиімділігі мен өнімділігі жұмысшылардың құзыреттілігіне тікелей байланысты. Демек, қызметкерлердің құзыреттілігін арттыру ұйымның тиімділігін арттыруға ықпал етеді (Junaidah, 2008⁶⁰ ; Asree et al., 2010⁶¹ ; Lockhart, 2013⁶²).

⁶⁰ Junaidah, H. (2008), “Competencies acquisition through self-directed learning among Malaysian managers”, Journal of Workplace Learning, Vol. 20 No. 4, pp. 259-271

⁶¹ Asree, S., Zain, M. and Razalli, M.R. (2010), “Influence of leadership competency and organizational culture on responsiveness and performance of firms”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 22 No. 4, pp. 500-516.

⁶² Lockhart, J.C. (2013), “Executive education: can it be too good”, Journal of Executive Education, Vol. 12 No. 1, pp. 1-12.



Қазақстандық мемлекеттік қызметшілердің құзыреттерін бағалау төмен болған кезде сауалнамаға қатысушылардың 60% - дан астамы (88,1%) өз құзыреттерінің деңгейін айтарлықтай жоғары бағалайды және қатысушылардың тек 10% - ы ғана өзін-өзі бағалауы өте қарапайым (4-диаграмма).

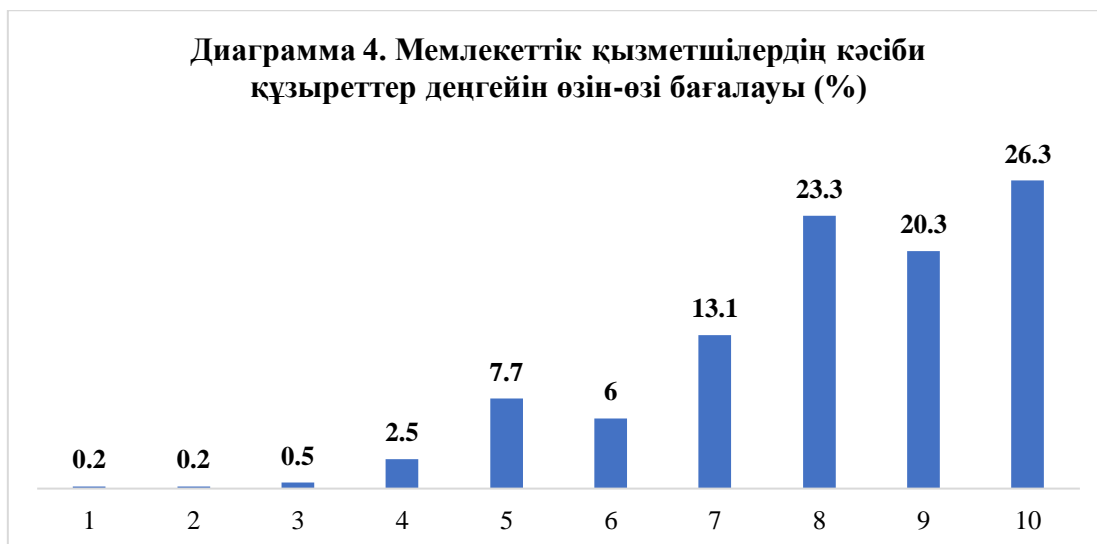
Өзін-өзі бағалау саласындағы зерттеулер көрсеткендей, адамдар өзін-өзі бағалауды қорғауға және оған қамқорлық жасауға, сондай-ақ оны арттыруға тырысады. Бұл әсіресе жеке кәсіби құзыреттіліктерді бағалауға қатысты (Levine, 2003⁶³ ; Gibbs et al., 2004⁶⁴ ; Baumeister, 2004⁶⁵).

⁶³ Levine, Jonathan. 2003. "Relational Incentive Contracts." *American Economic Review*, 93(3): 835-857.

⁶⁴ Gibbs, Michael, Kenneth A. Merchant, Wim A. Van der Stede and Mark E. Vargus. 2004. "Determinants and effects of subjectivity in incentives." *The Accounting Review*, 79: 409-436.

⁶⁵ Baumeister, Roy F. 2004. "Self-Concept, Self-esteem and Identity." In *Personality: Contemporary Theory and Research*, ed. Valerian J. Derlega, Barbara A. Winstead and Warren H. Jones, 246-280. Wadsworth Publishing Company, 3rd Edition.

Диаграмма 4. Мемлекеттік қызметшілердің кәсіби құзыреттер деңгейін өзін-өзі бағалауы (%)



Келесі үш диаграммада мемлекеттік органда еңбек қызметін жүзеге асыру үшін құзыреттің Бірыңғай шеңберіне (ҚБШ) сәйкес мемлекеттік қызметшілердің кәсіби құзыреттерін бағалау келтіріледі.

Мемлекеттік қызметшілердің өз кәсіби құзыреттерін өзін-өзі бағалау нәтижелері олардың ішінде ең жоғары бағаланатындар "парасаттылық" (65,8%), "жауапкершілік" (65,3%) және "ынтымақтастық" (55,3%) құзыреттері болып табылатынын көрсетеді (№7 диаграмма). Мемлекеттік қызметшілердің ең төменгі бағасын "көшбасшылық" (36,7%), "жүйелі басқару" (37,8%), "өзгерістерді басқару" (38,5%) сияқты құзыреттер алды (5-диаграмма).

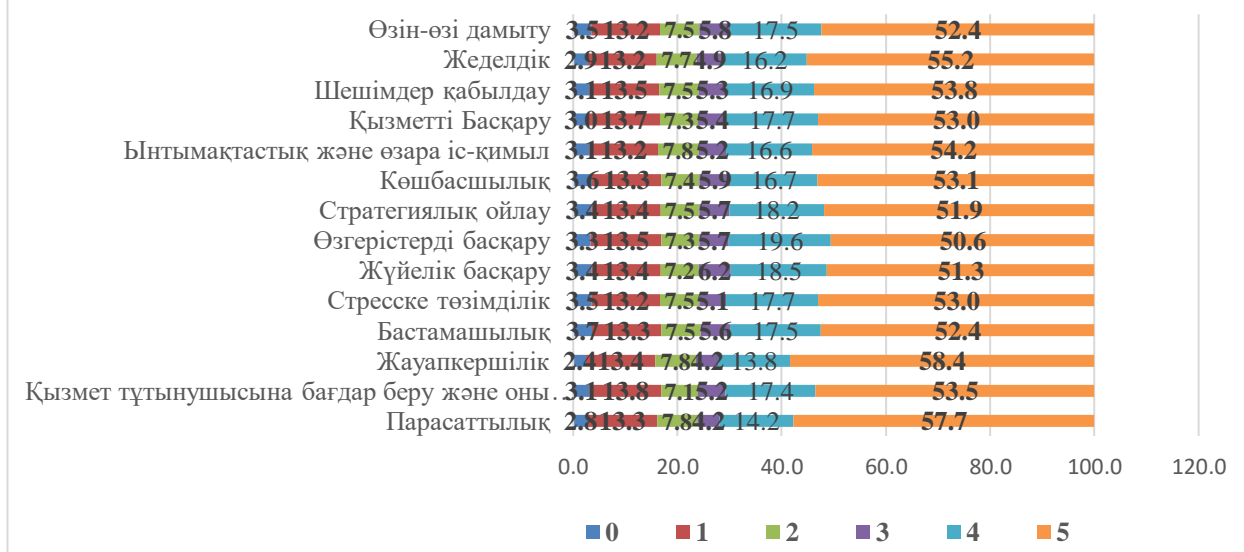
Осылайша, қатардағы мемлекеттік қызметшілер мен басшылар арасында жүйелі және стратегиялық ойлау, өзгерістерді басқару және күйзелісті басқару дағдыларын меңгерудің жеткіліксіз деңгейі байқалады. Бұл құзыреттерге мемлекеттік қызметшілердің өзін-өзі дамытуы мен жоспарлы үздіксіз білім алуы кезінде ерекше көңіл бөлген жөн.

Диаграмма 5. Мемлекеттік қызметшілердің әрбір бағыт бойынша кәсіби құзыреттерін өзін-өзі бағалауы (%)



Респонденттер олардың тікелей басшыларының құзыреттер деңгейін бағалау кезінде сондай-ақ "парасаттылық" (57,7%), "жауапкершілік" (58,4%), "жеделділік" (55,2%) құзыреттері ерекше жоғары бағаланды. Респонденттердің ең төменгі бағасын олардың тікелей басшыларының "өзгерістерді басқару" (50,6%), "жүйелік басқару" (51,3%) және "стратегиялық ойлау" (51,9%) сияқты құзыреттері алды (6-диаграмма).

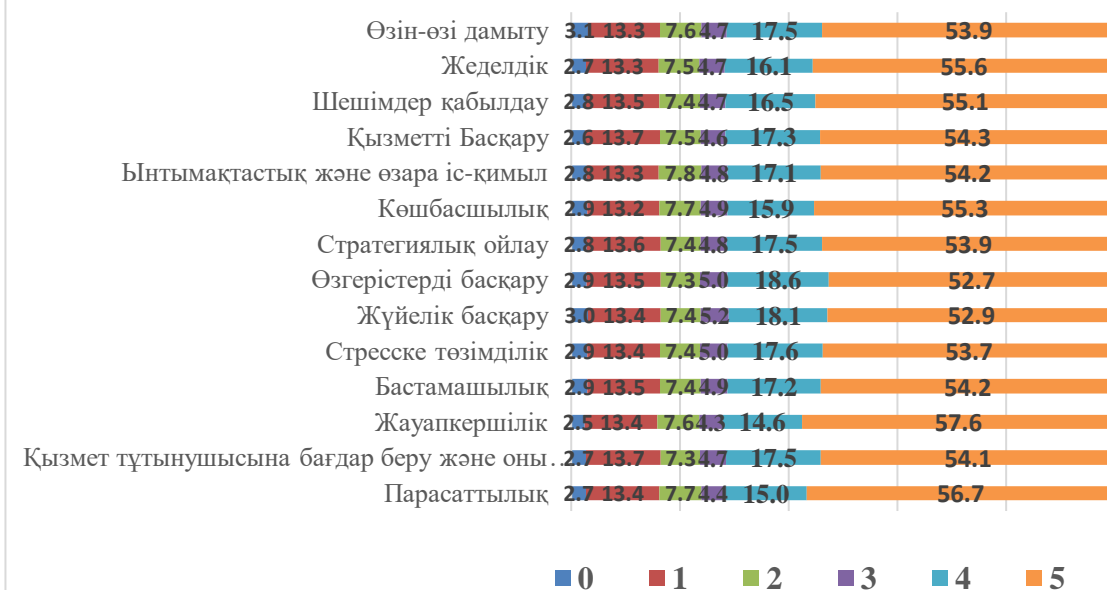
Диаграмма 6. Тікелей басшының кәсіби құзыреттерінің деңгейін бағалау (%)



Мемлекеттік органдардың бірінші басшыларын бағалауға келетін болсақ, респонденттер олардың әлсіз дамыған құзыреттері ретінде "өзгерістерді басқару" (52,7%), "жүйелі басқару" (52,9%) және "стресске орнықтылық" (53,7%) атап өтті. Бірінші басшылардың мықты құзыреттерінің қатарында "жауапкершілік" (55,6%), "парасаттылық" (56,7%) және "жеделділік" (55,6%) аталған (7-диаграмма).

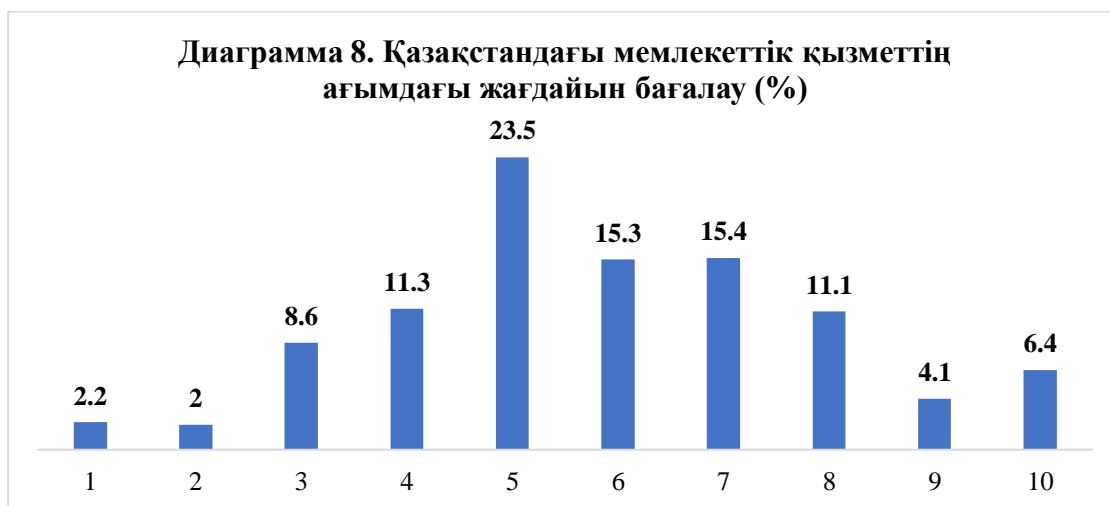
Осылайша, қатардағы мемлекеттік қызметшілер мен басшылар арасында жүйелі және стратегиялық ойлау, өзгерістерді басқару және күйзелісті басқару дағдыларын меңгерудің жеткіліксіз деңгейі байқалады. Бұл құзыреттерге мемлекеттік қызметшілердің өзін-өзі дамытуы мен жоспарлы үздіксіз білім алуы кезінде ерекше көңіл бөлген жөн.

Диаграмма 7. Мемлекеттік орган басшысының кәсіби құзыреттерінің деңгейін бағалау (%)



Сауалнамаға қатысушылар Қазақстанның мемлекеттік қызметінің ағымдағы жағдайына жалпы баға берді. Респонденттердің басым бөлігі осы саладағы жағдайды өте төмен бағалайды (47,6%). Қатысушылардың тек 10,5% - ы жоғары баға берді (8-диаграмма).

Диаграмма 8. Қазақстандағы мемлекеттік қызметтің ағымдағы жағдайын бағалау (%)



Сонымен бірге, тереңірек регрессиялық талдау мемлекеттік қызметтің қазіргі жағдайын бағалауға бірқатар факторлар әсер ететіндігін көрсетеді. Осылайша, регрессиялық талдаудың мәліметтерінен көрініп тұрғандай, жалақы (немесе отбасы табысы) өскен кезде мемлекеттік қызметшілер елдегі

МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТТІҢ ҚАЗІРГІ ЖАҒДАЙЫН ЖАҚСЫ БАҒАЛАЙ БАСТАЙДЫ.

. reg КакВыоцениваететекущеео КаковВашмесячныйсемейныйд

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	14,250
Model	333.272958	1	333.272958	F(1, 14248)	=	77.69
Residual	61120.671	14,248	4.28977197	Prob > F	=	0.0000
				R-squared	=	0.0054
				Adj R-squared	=	0.0054
Total	61453.9439	14,249	4.31286013	Root MSE	=	2.0712

КакВыоцениваететекущеео	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
КаковВашмесячныйсемейныйд	.1778352	.020176	8.81	0.000	.1382876	.2173828
_cons	5.515068	.0410103	134.48	0.000	5.434682	5.595453

Анықтама үшін: шығуды қамтитын регрессиялық модельде R2 және p мәндері модель тәуелді айнымалыны қаншалықты жақсы бағалайтынын көрсетеді. Бұл шамалар ықтималдыққа негізделгендіктен, олар 0,0-дан 1,0-ға дейін болады. Олардың кішігірім мәні, әдетте 0,05 немесе одан аз, модельдің айнымалылар арасындағы қатынастардың шын мәнінде бар екендігін көрсетеді (яғни, анықталған үлгі кездейсоқ емес). Айта кету керек, бұл жағдайда тәуелді айнымалы ретінде мемлекеттік қызметтің қазіргі жағдайын бағалау таңдалды, ал мемлекеттік қызметшінің айлық табысы тәуелсіз айнымалы ретінде таңдалды.

Сонымен қатар, мемлекеттік қызметтің қазіргі жағдайын бағалау, сондай-ақ мемлекеттік қызметшілердің жас және білім деңгейі сияқты жеке ерекшеліктері арасындағы өзара байланыстың бар екендігіне арналған регрессиялық талдау осы айнымалылар арасында нақты байланыс бар екенін көрсетеді. Осылайша, мемлекеттік қызметшілердің білім деңгейі (мысалы, магистратура және докторантура) неғұрлым жоғары болса, олардың бағалауы мен елдегі мемлекеттік қызметтің қазіргі жағдайына қатынасы соғұрлым төмен болады.

. reg ТекущСостГосслуж Образование

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	14,250
Model	217.981256	1	217.981256	F(1, 14248)	=	50.72
Residual	61235.9627	14,248	4.29786375	Prob > F	=	0.0000
				R-squared	=	0.0035
				Adj R-squared	=	0.0035
Total	61453.9439	14,249	4.31286013	Root MSE	=	2.0731

ТекущСостГ~ж	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
Образование	-.3005905	.0422077	-7.12	0.000	-.3833231	-.2178578
_cons	6.749705	.128551	52.51	0.000	6.497728	7.001681

Сонымен қатар, мемлекеттік қызметшілердің жасы неғұрлым жоғары болса, олардың бағалауы мен елдегі мемлекеттік қызметтің қазіргі жағдайына қатынасы соғұрлым төмен болатындығы нақтыланған.

. reg ТекущСостГосслуж Возраст

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	14,250
Model	33.0616377	1	33.0616377	F(1, 14248)	=	7.67
Residual	61420.8823	14,248	4.31084238	Prob > F	=	0.0056
				R-squared	=	0.0005
				Adj R-squared	=	0.0005
Total	61453.9439	14,249	4.31286013	Root MSE	=	2.0763

ТекущСостГ~ж	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
Возраст	-.0046969	.001696	-2.77	0.006	-.0080213	-.0013725
_cons	6.022735	.0673318	89.45	0.000	5.890755	6.154714

Сонымен қатар, талдау көрсеткендей, мемлекеттік қызметтің қазіргі жағдайын бағалау мемлекеттік қызметшілердің өздерінің кәсіби құзыреттіліктерін бағалауына байланысты: мемлекеттік қызметшілердің өздерінің құзыреттіліктерін бағалау неғұрлым жоғары болса, соғұрлым олардың елдегі мемлекеттік қызметтің қазіргі жағдайын бағалауы соғұрлым жоғары болады.

. reg ТекущСостГосслуж УровеньСобствКомпетенц

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	14,250
Model	8352.34631	1	8352.34631	F(1, 14248)	=	2241.07
Residual	53101.5976	14,248	3.72695098	Prob > F	=	0.0000
				R-squared	=	0.1359
				Adj R-squared	=	0.1359
Total	61453.9439	14,249	4.31286013	Root MSE	=	1.9305

ТекущСостГосслуж	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
УровеньСобствКомпетенц	.4433494	.0093652	47.34	0.000	.4249923	.4617064
_cons	2.251685	.0775586	29.03	0.000	2.09966	2.40371

Соған қарамастан, зерттеу нәтижелері бойынша Қазақстандағы мемлекеттік қызмет қазақстандықтардың жұмысы үшін жеткілікті тұрақты және тартымды сала болып табылады деп болжауға болады (9-диаграмма). Айтпақшы, осы социологиялық сауалнамаға қатысқандардың көпшілігі мемлекеттік қызметте жұмыс істеудің негізгі себептері ретінде мемлекеттік сектордағы қаржылық тұрақтылықты (37%), жақсы кәсіби тәжірибе жинау мүмкіндігін (35%) және мансаптық өсуді (17,1%) атады.

Диаграмма 9. Мемлекеттік қызметтегі жұмыстың негізгі себептері (%)



Респонденттердің көпшілігі, сонымен қатар, Қазақстанның мемлекеттік органдарындағы мансаптық өсу жағдайларын жоғары бағалады (60% -дан астам). Сонымен қатар, сауалнамаға қатысушылардың 13,9% -ы ғана мемлекеттік секторда мансаптық өсу үшін жасалған жағдайларға төмен баға берді (диаграмма 10).

Диаграмма 10. Мемлекеттік органда мансаптық өсу жағдайларын бағалау



Мемлекеттік қызметтегі мансаптық өсу саласындағы жағдайды жақсы түсіну үшін регрессиялық талдау қолданылды, ол мемлекеттік органдағы мансаптық өсу жағдайларын бағалау мемлекеттік қызметшілердің білім деңгейі мен жасына байланысты болатындығын көрсетті.

. reg Услов_кар Образование

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	14,250
Model	115.434387	1	115.434387	F(1, 14248)	=	82.94
Residual	19829.1852	14,248	1.3917171	Prob > F	=	0.0000
Total	19944.6196	14,249	1.39972065	R-squared	=	0.0058
				Adj R-squared	=	0.0057
				Root MSE	=	1.1797

Услов_кар~т	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
Образование	-.2187425	.0240182	-9.11	0.000	-.2658214 - .1716636
_cons	4.425795	.0731518	60.50	0.000	4.282408 4.569182

Осылайша, жүргізілген регрессиялық талдаудың нәтижелері мемлекеттік қызметшілер арасындағы білімнің өсуімен олардың мемлекеттік органда қызметкерлердің мансаптық өсуіне жасалған жағдайларды бағалаудың төмендейтіндігін көрсетті.

. reg Услов_карьер_рост Возраст

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	14,250
Model	49.0921039	1	49.0921039	F(1, 14248)	=	35.16
Residual	19895.5275	14,248	1.39637335	Prob > F	=	0.0000
Total	19944.6196	14,249	1.39972065	R-squared	=	0.0025
				Adj R-squared	=	0.0024
				Root MSE	=	1.1817

Услов_кар~т	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
Возраст	.0057234	.0009653	5.93	0.000	.0038313 .0076155
_cons	3.546177	.0383213	92.54	0.000	3.471062 3.621291

Сонымен қатар, регрессиялық талдау көрсеткендей, мемлекеттік органдағы мансаптық өсу жағдайларын бағалау мемлекеттік қызметшілердің өз құзыреттіліктерін бағалаумен байланысты. Осылайша, мемлекеттік қызметшілердің өздерінің кәсіби құзыреттіліктерін бағалауы неғұрлым жоғары болса, соғұрлым олардың бағасы және мемлекеттік органдағы мансаптық өсу жағдайларына қатынасы соғұрлым жақсы және жоғары болады.

. reg Услов_карьер_рост УровеньСобствКомпетенц

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	14,250
Model	571.803855	1	571.803855	F(1, 14248)	=	420.54
Residual	19372.8157	14,248	1.35968667	Prob > F	=	0.0000
				R-squared	=	0.0287
				Adj R-squared	=	0.0286
Total	19944.6196	14,249	1.39972065	Root MSE	=	1.1661

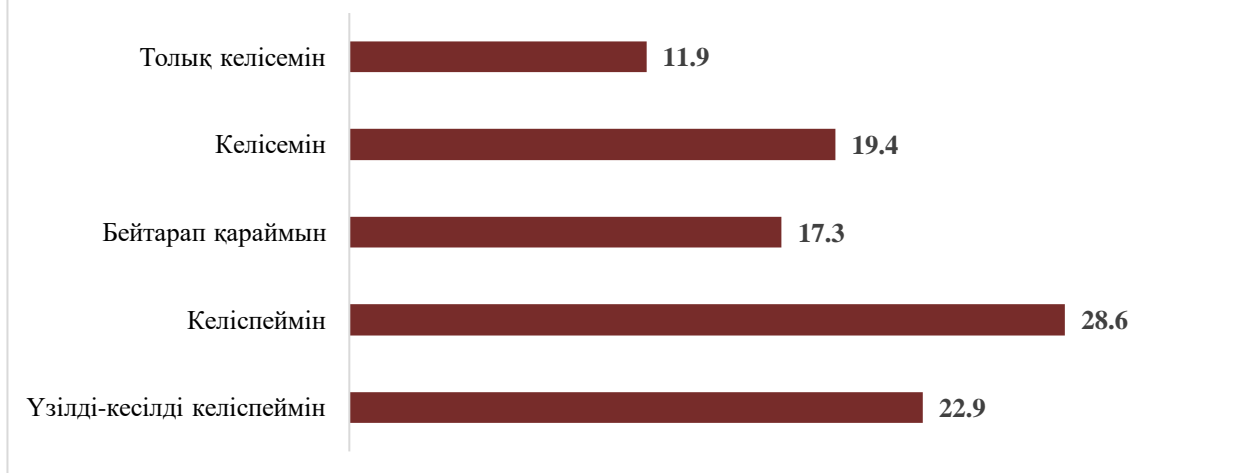
Услов_карьер_рост	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
УровеньСобствКомпетенц	.116002	.0056567	20.51	0.000	.1049142	.1270898
_cons	2.826125	.046846	60.33	0.000	2.734301	2.91795

Социологиялық сауалнаманың нәтижелері көрсеткендей, Қазақстанның мемлекеттік органдарындағы қолайлы жұмыс ортасы мен атмосфера көбінесе қызметкерлер арасында міндеттер мен жұмыс көлемдерін біркелкі бөлумен жүреді (11-диаграмма). Яғни, мемлекеттік қызмет жүйесі қызметкерлер арасындағы міндеттерді бөлуде әділ нормаларды ұстанады. Осы сауалнамаға қатысқан респонденттердің 62% -ы бұл пікірмен келіскен, ал 24% -ы ғана бұл пікірмен келіспейтіндіктерін білдірген.



Сонымен қатар, мемлекеттік қызметшілер арасында жауапкершіліктер мен жүктемелерді біркелкі бөлумен қатар, қазіргі сауалнамаға қатысқан респонденттер олардың атқаратын міндеттері олардың қызметтік және функционалдық міндеттерімен сәйкес келетіндігін атап өтті (51,1%). Сонымен бірге зерттеуге қатысушылардың 30% -дан астамы бұл мәлімдемемен келіспеді (12-диаграмма).

Диаграмма 12. Мемлекеттік қызметшілер көбінесе олардың функционалдық және лауазымдық міндеттеріне кірмейтін мәселелермен айналысады (%)



Респонденттердің үштен бірінен көбі стратегиялық міндеттерді шешумен емес, жедел қызметпен айналысады (13-диаграмма). Бұл сонымен қатар негізгі респонденттер қатардағы мемлекеттік қызметкерлер болғандығын растайды.

Диаграмма 13. Мемлекеттік қызметшілер стратегиялық міндеттерді шешумен емес, операциялық қызметпен айналысады (%)

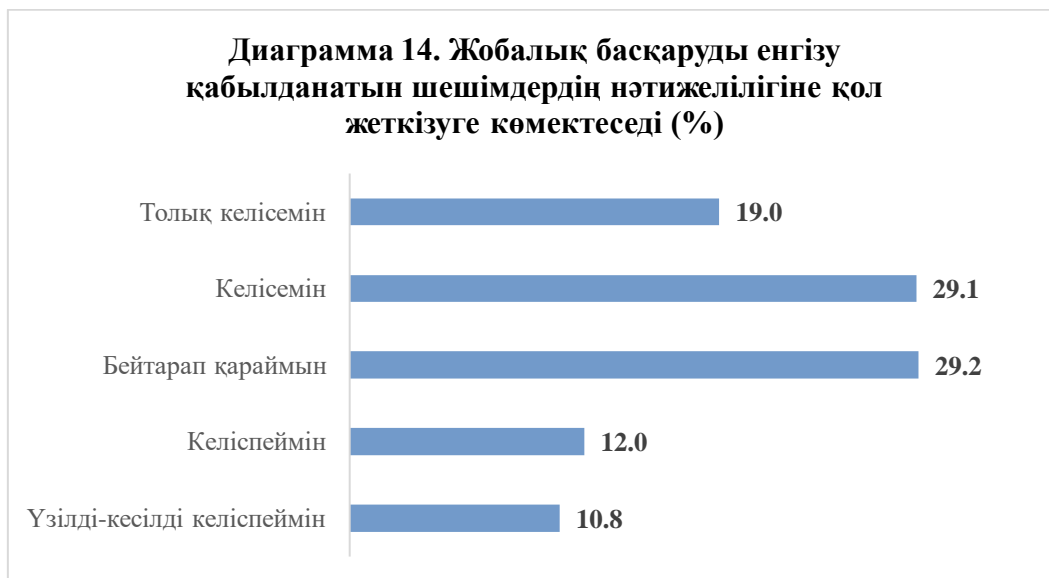


2010 жылдан бастап Қазақстанда жобалық тәсілді енгізу бойынша шаралар қабылдануда (3-қосымша). Қазақстанда жобалық менеджментті дамыту тұжырымдамасы жасалды, оған сәйкес 2020 жылға қарай мемлекет пен қоғамдағы басқарудың барлық деңгейлерінде сапалы өзгерістер жасалуы керек болатын⁶⁶.

Респонденттердің 48,1%-ның пікірі бойынша, жобалық менеджментті енгізу қойылған мақсаттарға жету жолында тиімділікті арттыруға көмектеседі. Алайда респонденттердің шамамен үштен бір бөлігі бұған бейтарап қарайды (14-диаграмма), бұл респонденттердің жоба менеджменті және қазір осы бағытта жүргізіліп жатқан жұмыстар туралы білімсіздігін көрсетуі мүмкін.

⁶⁶ <https://kapital.kz/experts/20618/v-rk-ne-realizovan-potencial-dlya-proyektного-menedzhmenta.html>

Сондай-ақ, орталық мемлекеттік органдар деңгейінде жобалық кеңселердің жұмысына қатысатын мемлекеттік қызметшілер арасында жобаларды басқарудың тиімділігі туралы түсінік байқалады деп болжауға болады.



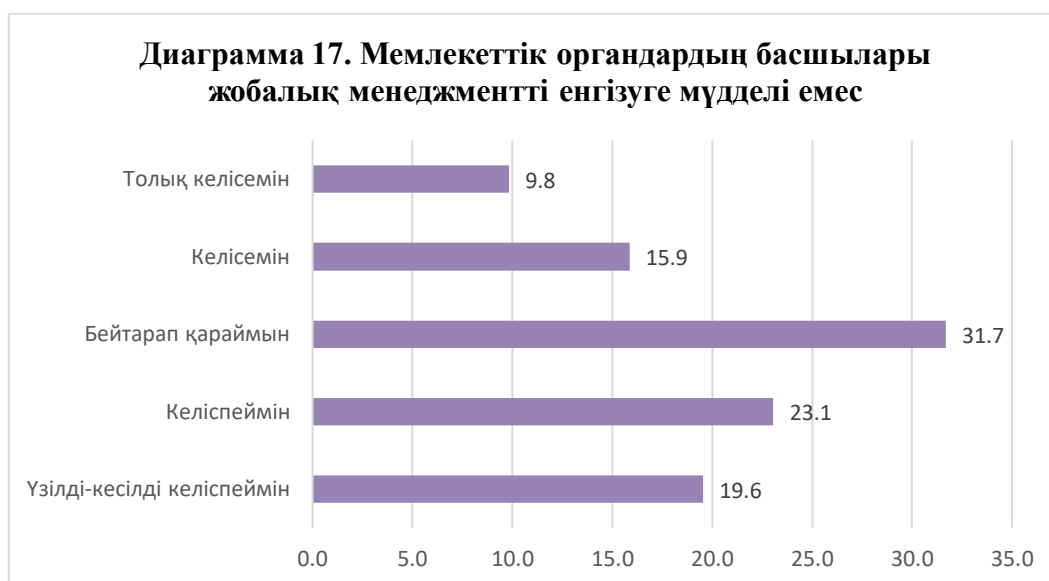
Респонденттердің көпшілігі (42,7%) Қазақстанның мемлекеттік органдары өз қызметінде жобаларды басқару тәсілдерін қолдануы керек деп санайды. Респонденттердің 23,3% -ы бұл мәлімдемемен келіспеді және 34% -ы бейтарап болды (15-диаграмма).



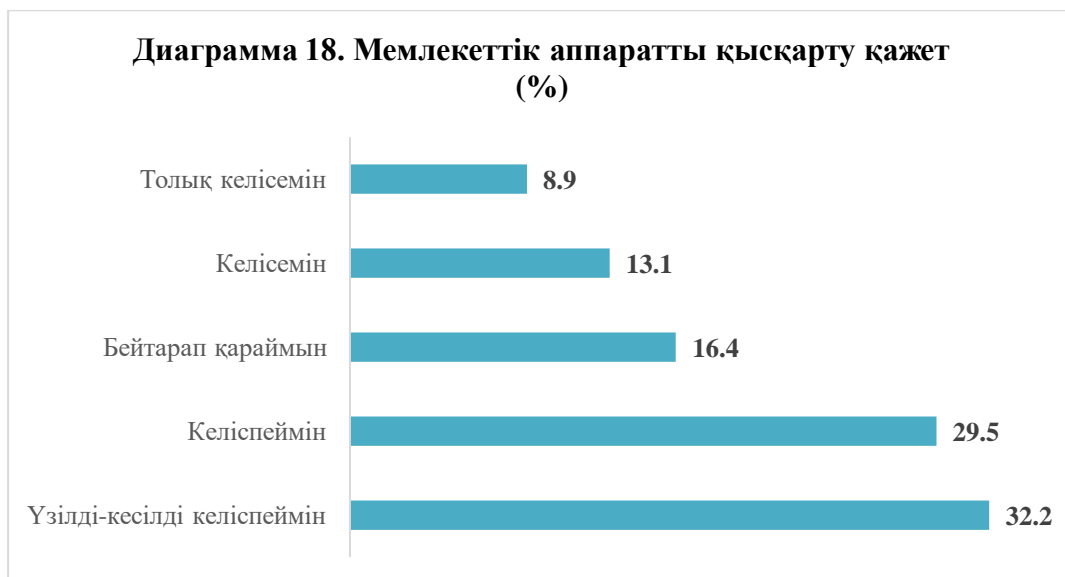
Сонымен қатар, респонденттердің 49,3% -ы Қазақстандағы мемлекеттік қызметкерлер жобалық менеджмент бойынша оқуға қызығушылық танытады деп санайды және тек 22,4% -ы бұл пікірмен келіспейді. Сонымен бірге респонденттердің үштен бірі дерлік бұған бейтарап болды (16-диаграмма).



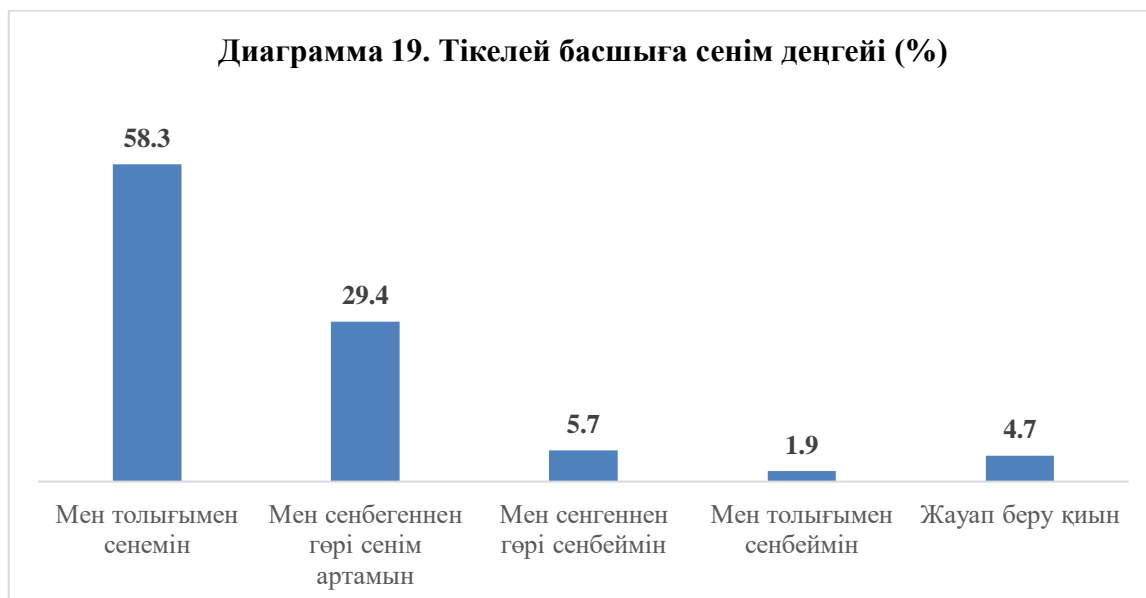
Сонымен бірге, респонденттердің 42,7% -ы Қазақстандағы мемлекеттік органдардың басшылары мемлекеттік органның жұмыс процесінде жобалық басқаруды енгізуге мүдделі екенін көрсетті. 31,7% бейтарап болды (17-диаграмма).



Менеджменттің стратегиялық тәсілдерін енгізу және жобалық басқаруды қолдану мемлекеттік органның тиімділігін арттырып қана қоймай, қазіргі мемлекеттік аппараттың көлемін азайта алады. Алайда, осы зерттеуге қатысушылар мемлекеттік аппараттың қазіргі мөлшерін 61,7% төмендету керек деген пікірмен келіспейді. Респонденттердің аз бөлігі (21%) Қазақстандағы мемлекеттік қызметкерлердің санын қысқарту қажет деп санайды (18-диаграмма).



Социологиялық сауалнамаға қатысушылардың тікелей басшыларына деген сенімділігінің жоғары деңгейін (87,7%) атап өту қажет (19-диаграмма).



Корреляциялық және регрессиялық талдаудың нәтижелері көрсеткендей, мемлекеттік қызметшілердің мансаптық өсуі мемлекеттік қызметшілердің оларды жедел басқаруға деген сенімділік деңгейіне байланысты. Осылайша, алынған мәліметтерге сәйкес, басшыға деген сенімнің төмендеуімен мемлекеттік қызметшілердің мемлекеттік органдағы мансаптық мүмкіндіктерге қатынасы төмендейді. Басқаша айтқанда, менеджер мен оған бағынатын қызметкер арасындағы сенімді қарым-қатынас соңғысының мансаптық өсуіне әсер етеді.

. . reg Услов_карьер_рост НеДовериеРуководителю

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	14,250
Model	2211.16583	1	2211.16583	F(1, 14248)	=	1776.57
Residual	17733.4538	14,248	1.24462758	Prob > F	=	0.0000
				R-squared	=	0.1109
				Adj R-squared	=	0.1108
Total	19944.6196	14,249	1.39972065	Root MSE	=	1.1156

Услов_карьер_рост	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
НеДовериеРуководителю	-.3894908	.0092407	-42.15	0.000	-.4076038 - .3713778
_cons	4.410162	.0179203	246.10	0.000	4.375036 4.445288

Сонымен қатар, мемлекеттік қызметшілердің тікелей басшыларына деген сенімсіздігінің артуымен олардың бағалауы мен мемлекеттік қызметтің қазіргі жағдайына қатынасы да төмендейді.

. . reg ТекущСостГосслуж НеДовериеРуководителю

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	14,250
Model	3109.82901	1	3109.82901	F(1, 14248)	=	759.44
Residual	58344.1149	14,248	4.09489858	Prob > F	=	0.0000
				R-squared	=	0.0506
				Adj R-squared	=	0.0505
Total	61453.9439	14,249	4.31286013	Root MSE	=	2.0236

ТекущСостГосслуж	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
НеДовериеРуководителю	-.4619073	.0167613	-27.56	0.000	-.4947617 - .4290529
_cons	6.606899	.0325047	203.26	0.000	6.543186 6.670613

Бұл фактілер мемлекеттік органдар жұмысының тиімділігін арттыру үшін және олардың кейінгі мансаптық өсуімен қызметкерлердің кәсіби құзыреттіліктерін арттыру үшін қызметкерлер мен олардың тікелей басшылары арасындағы сенімділіктің маңыздылығын көрсетеді.

Зерттеулер, сарапшылардың бағалауы мен сауалнамаларының нәтижелері бойынша *тұжырымдамалық мәселелер, экзогендік және эндогендік факторлардың тізімі* (4-қосымша) жасалды.

БӨЛІМ 3: МЕМЛЕКЕТТІК ОРГАНДАРДЫ БАСҚАРУДЫ ЖЕТІЛДІРУ БОЙЫНША ТҰЖЫРЫМДАР МЕН ҰСЫНЫСТАР

Зерттеудің негізгі мақсаты - мемлекеттік сектордағы менеджментті жетілдіру бойынша сарапшылардың алға қойған жұмыс гипотезасын талдау: *«Мемлекеттік органдардың менеджменті билік, ресурстар мен міндеттер тепе-теңдігін сақтағанда, саяси және әкімшілік мемлекеттік қызметшілердің өкілеттіктерін шектегенде және ақпараттық ағымдарды оңтайландырған кезде тиімді болады»*. Сондай-ақ, зерттеу тобы оны іс жүзінде жүзеге асыру мүмкіндігін пысықтады, бұл Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдарында басқаруды жетілдіруге бағытталған ең тиімді құралдарды, технологиялар мен әдістерді әзірлеу және енгізу бойынша нақты ұсыныстар енгізуді көздейді.

Зерттеу, талдау және зерттеу нәтижелерін талқылау барысында бұл болжам расталды.

3.1. Мемлекеттік басқару моделі - Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдарын басқаруды жетілдірудің негізі

Қазақстан Республикасында бірнеше жылдар бойы әлемдік басқару тенденцияларынан және басқару ғылымындағы жетістіктерден мемлекеттік басқару жүйесін реформалауда елеулі кідіріс болды. Осы бағыттағы шетелдік және отандық зерттеулердің нәтижелерін Қазақстан заңды және мемлекеттік басқару жүйесіне әбден бейімделген деп мойындады, бірақ олар практикалық іске асырылуын таппады.

Бүгінде мемлекеттік басқарудың жоғары тиімділігін көрсетіп отырған шетелдер менеджменттің әкімшілік-командалық моделінен, сонымен қатар желілік құрылымдар мен шешімдер қабылдау мен жүзеге асырудың интерактивті модельдерінің пайдасына сызықтық-функционалдық және вертикалды-иерархиялық архитектурадан әлдеқашан бас тартқан.

Әлемдік тәжірибе көрсетіп отырғандай, Қазақстан бағалайтын және импорттайтын мемлекеттік қызметтің сервистік моделі өзін партисипативті басқаруға көшудің маңызды өтпелі буыны ретінде ақтайды. Бірақ, бірқатар басқа мемлекеттерден айырмашылығы, Қазақстан мемлекеттік органдардың өз миссиясын - халыққа қызмет етуді жүзеге асыру қағидатына сәйкес келетін қызмет моделін дамыта отырып, бұл көшуді әлі жасаған жоқ.

Егер қызмет көрсету моделінде билік пен халықтың өзара іс-қимылы «қызмет көрсетуші - тұтынушы» форматында жүзеге асырылса (және бұл форматты Қазақстан жақсы меңгерген, оның ішінде «электрондық үкіметті» енгізу арқылы), онда қатысу дегеніміз - бұл серіктестік мәдениеті, билік пен қоғамның серіктестігі (және «ашық үкіметтің» дамуын талап етеді). Сонымен бірге, Қазақстанның «халық үніне құлақ асатын мемлекет» ұғымын жариялауы, бұдан әрі Қазақстанның мемлекеттік қызметтің қызмет ету моделінде ұзақ уақыт «тұрып» қалғандығының айқындығын баса көрсетеді.

Бірлескен басқару қоғамның қажеттіліктерін үкіметтің стратегиялары мен бағдарламаларында орталықтандыруды, халықтың қажеттіліктерінің саяси және салалық ортаға қатысты басымдылығын болжайды. Қазақстанда стратегиялық және бағдарламалық құжаттар бюджеттен алынған (және керісінше емес) бюджеттік шығыстардың өзіндік негіздемесін білдіреді, ал керісінше, олар бюджетке қатысты бірінші кезектегі болуы керек.

Жоғарыда айтылғандар мемлекеттік органдар мен қызметкерлердің қызметін бағалау жүйесіндегі «құнына» және олар жасайтын қоғамдық өнімнің мөлшеріне негізделген критерийлерді «жасалған жұмыстың» көлемі мен санын сипаттайтын критерийлермен алмастыруды алдын-ала анықтайды. Тіпті заңнамалық деңгейде (мемлекеттік жоспарлау саласындағы NLA-ны қоса алғанда) «экономикалық тиімділік» және «тиімділік» ұғымдарының (нәтижелері мен нәтижелері) саралануы жоқ, ал Бюджет кодексі бюджеттеу тиімділігі мен тиімділігінің принциптерін жариялайды. Бұл өз кезегінде бюджеттік процестердің стратегиялық жоспарлау үдерістерімен басымдығының тағы бір дәлелі.

Қоғамдық өнімді құру үшін билік пен қоғамның толыққанды серіктестігі мен ынтымақтастығы өз кезегінде бүгінде әлемде жобалық менеджмент арқылы ең жақсы енгізілген икемді технологиялар мен желілік құрылымдарға көшуді талап етеді. Қазақстан Республикасында корпоративті және нөлдік деңгейдегі мемлекеттік сектордың жобалық жетілу деңгейі төмен. Оның идеалды портретін сипаттайтын мемлекеттік қызметшінің бірыңғай құзыреттілігі (ҚБК) оған жобаларды басқару саласындағы құзыреттерді бермейді.

Қазақстандағы мемлекеттік қызметке құзыреттілік тәсілдің ұзақ мерзімді қызмет етуіне қарамастан, мемлекеттік қызметшілердің құзыреттіліктерінің динамикасы мен дамуын бағалау, бақылау үшін әдістемелік негіз жоқ.

Мемлекеттік органдарға қатысты экзогенді болып табылатын факторлар сәйкес мемлекеттік бизнес қызмет философиясы мен мінез-құлық үлгілерін тудырады:

- адамдарға қызмет ету миссиясына емес, нақты мәлімделген және белгіленген функциялар мен міндеттерді орындауға назар аудару;
- өзімізді билік өкілдері, ал азаматтарды саяси емес, пассивті тұтынушы ретінде көрсету;
- тек қаржылық ресурстарға және ресурстардың басқа түрлерін жасауға және көбейтуге, басқа субъектілердің әлеуетін пайдалануға деген ынта-жігердің жоқтығына сүйену;
- операциялық тапсырмаларды механикалық орындауда өзін-өзі ысыраптаумен байланысты өзгерістерді басқару дағдыларын, жүйелік және стратегиялық ойлауды «тежеу»;
- стратегиялар мен бағдарламалардың әлеуметтік-экономикалық әсері (*impact*) үшін жауапкершілікті бұлыңғыр ету және алқалы «жалған жауапкершілікті» жеке жауапкершілікке ауыстыру;

- мемлекеттік қызметшілерді қатаң басқару архитектурасына бейімдеу және икемді қызмет пен ынтымақтастықтың, соның ішінде қоғаммен ынтымақтастық әдістеріне ауысқысы келмейтін;

- архитектураны модернизациялау емес, мемлекеттерді оңтайландыру және мемлекеттік органдардың құрылымы өте қарапайым арифметикалық амалдардың құрылымы және терминдердің орындарының өзгеруі (функцияларды қайта бөлу) туралы түсінік.

Нормативтік-құқықтық шаралар:

1) халықтың сұраныстары қағидатының басымдылығын заңнамалық деңгейде реттеу - мақсат қою мен бастамаларды жүзеге асырудың негізі;

2) мемлекеттік орган мен мемлекеттік қызметшінің қызметінің «экономикалық тиімділігі» және «тиімділігі» тұжырымдамаларын заңнамалық деңгейде нақты реттеу және соның нәтижесінде оның қоғамдық өнімді құру ретінде нәтижеге бағытталуын қамтамасыз ету;

3) заңнамалық деңгейде стратегиялар мен бағдарламалардың тиімділігі мен тиімділігі, олардың азаматтардың үміттеріне сәйкестігі үшін жеке жауапкершілікті шоғырландыру;

4) мемлекеттік органдардың стратегиялық жоспарларын жасау тәжірибесін жояды;

5) «мақсат - бюджет» қағидаты бойынша стратегиялық құжаттарды бюджетке интеграциялауды реттеу;

6) мемлекеттік қызметшілердің құзыреттерінің бірыңғай шеңберіне «жобалық ойлау» және «портфель және программалық менеджмент» дифференциалды құзыретін енгізу;

7) мемлекеттік қызметшілердің құзыреттіліктерінің динамикасын және дамуын бағалау, қадағалау бойынша міндеттемелерді реттеу;

Әдістемелік шаралар:

1) стратегиялық және бағдарламалық құжаттарды әзірлеудің қолданыстағы әдістерін қайта бағыттау:

- халықтың қажеттіліктеріне негізделген мақсат қою және бастамаларды құру;

- түпкілікті нәтиже тікелей нәтиже емес, бенефициарлардың мүдделері үшін әлеуметтік-экономикалық нәтиже ретінде (қызметпен өндірілген өнім көлемі ретінде);

2) мемлекеттік жоспарлау тұжырымдамасын:

- олардың тікелей нәтижесін жасалған өнім көлемі (*outputs measurement*) және қоғамның қажеттіліктерін қанағаттандыру дәрежесі (*outcomes measurement*) ретінде қорытынды нәтижеге бағалау;

- мемлекеттік бағдарламалардың әлеуметтік-экономикалық әсерін бағалау (*impact measurement*).

3) штат санына және мемлекеттік органдардың ресурстарды ұсыну көлеміне, олардың атқаратын функцияларының санына емес, «өзіндік құнына»

және олар құратын қоғамдық тауарлардың көлеміне байланысты шешімдер қабылдау;

4) жобалау технологияларын мемлекеттік органдардың қызметіне интеграциялау механизмін әзірлеу және енгізу;

5) мемлекеттік органдардың функционалдық талдау әдістемелерін математикалық модельдеу әдістерімен толықтыру (стратификацияланған жүйелер теориясы негізінде ұйымдық құрылымдарды модельдеу және т. б.);

6) мемлекеттік қызметшілердің құзыреттерін бағалау, қадағалау және дамыту әдістемесін әзірлеу және енгізу.

Ұйымдастырушылық шаралар:

1) сызықтық-функционалдық және вертикалды-иерархиялық басқару моделінен желілік құрылымдарды құруға көшу;

2) жобалық технологияларды қолдана отырып, индикативті басқаруды директивті басқару практикасын жою;

3) жобаларды, бағдарламаларды, саясатты әзірлеу мен жүзеге асырудың барлық кезеңдерінде шешімдер қабылдау мен жүзеге асыруға, мониторинг пен бақылауға азаматтардың азаматтық қоғамын, іскер, бастамашыл топтарын тарту;

4) мемлекеттік органдардың және мемлекеттік қызметшілердің бір-бірін аралық бақылаудың бірнеше процедураларының күшін жою және ведомствоаралық және сектораралық өзара іс-қимылдың икемді технологияларына көшу;

5) мемлекеттік қызметшілердің құзыреттіліктерін дамытуда формализмді жою және оларды жүйелі бағалау мен қадағалау динамикасын енгізу практикасы.

3.2 Білік, ресурстар және жауапкершілік тепе-теңдігін сақтау, саяси және әкімшілік мемлекеттік қызметшілердің өкілеттіктерін шектеу

Зерттеу заңнамалық деңгейде саяси және әкімшілік мемлекеттік қызметшілер арасындағы өкілеттіктерді нақты шектеудің жоқтығын және нәтижесінде мемлекеттік органдарға саяси процестердің әсерінің өсуін (оның шектен тыс саясаттануы) және әкімшілік қызметтерді функционалды түрде қайталайтын саяси позициялардың өсуін көрсетті.

Осы салада зерттелген халықаралық тәжірибені төрт негізгі нұсқаулыққа дейін қысқартуға болатын сияқты:

1) саяси қызметке тағайындалушылардың жалпы санын мемлекеттік орган басшысы деңгейіне дейін төмендету;

2) саяси тағайындауларды тек мемлекеттік органдардың жоғарғы эшелонында шектеу;

3) мамандандырылған құзыреттерін жетілдіру мақсатында саяси тағайындаушыларға кәсіби дайындық жүргізу;

4) саяси тағайындаушыларды мансап көшбасшыларына немесе жоғары әкімшілік мемлекеттік қызметшілерге ауыстыру арқылы мемлекеттік органдардағы басшылық лауазымдарды кәсібилендіру.

Осындай табысты шетелдік тәжірибелерді қазақстандық мемлекеттік басқару жүйесіне енгізу үшін саяси және әкімшілік мемлекеттік қызметшілердің функцияларын қалыптастыру мен қайта бөлу тәсілін олардың санына сүйене отырып, кейіннен оңтайландыру арқылы өзгерткен жөн. Осы мақсатта келесі шараларды жүзеге асыру ұсынылады.

Нормативтік-құқықтық шаралар:

1) заңнамалық деңгейде мемлекеттік органдар функцияларының тізбесін үш базалық функцияға сәйкестендіру:

- елдегі және/немесе тиісті аядағы/саладағы/өңірдегі «стратегиялық жоспарлау» базалық функциясы, ол стратегияны әзірлеу және мақсат қою, бағдарламалық құжаттарды талдау, әзірлеу, талқылау және қабылдау деңгейінде нысаналы индикаторлар мен нәтижелер көрсеткіштерін әзірлеу үшін мемлекеттік органдарға қажетті барлық процестерді, өкілеттіктер мен құзыреттерді ұйымдастыруды қамтиды;

- елдегі және/немесе тиісті аядағы/саладағы/өңірдегі "жобалау қызметі" базалық функциясы, ол мемлекеттік органдар мен өзге де мүдделі тараптардың стратегиялық және бағдарламалық құжаттардың белгіленген мақсаттарына, нысаналы индикаторларына және нәтижелер көрсеткіштеріне қол жеткізуін қамтамасыз ету үшін қажетті жобалау қызметін және өзге де процестер мен операцияларды ұйымдастыруды қамтиды;

- «Стратегиялық жоспарлау» және «жобалау қызметі» функциялары шеңберінде іске асырылмайтын мемлекеттік органдардың және басқа да мүдделі тараптардың процестік қызметін ұйымдастыруды қамтитын елде және/немесе тиісті салада/салада/өңірде "құқықтық тәртіпті, халықтың өмір сүру қауіпсіздігі мен сапасын қамтамасыз ету" базалық функциясы (мысалы, бәсекелестік ортаға берілмейтін мемлекеттік көрсетілетін қызметтер);

2) саяси және әкімшілік мемлекеттік қызметшілердің өкілеттіктерін үш деңгейлі жобалық басқарудың жүйесіне (портфель, бағдарламалар, жобалар) сәйкес реттеу, портфельны басқару және бағдарламалар деңгейінде тек қана саяси мемлекеттік қызметшілерге жобалық рөлдер мен мақсаттарға жету үшін жеке жауапкершілік жүктеле отырып, және жобалық рөлдер мен жобалардың мақсаттарына қол жеткізу үшін тиісті жеке жауапкершілік - мемлекеттік әкімшілік қызметшілер үшін; басым және ауқымды жобалар үшін қолданылатын стандартқа және жоба менеджерінің біліктілік деңгейіне қойылатын талаптарды заңнамалық деңгейде жүзеге асыру.

Әдістемелік шаралар:

жобалық технологияларды мемлекеттік органдардың қызметіне интеграциялау механизмін әзірлеу және енгізу, оның ішінде проблемалық мәселелерді жобаның төменгі рөлінен жоғарысына (әкімшілік мемлекеттік қызметшілерден саясиға дейін) көтеру процедурасы.

Ұйымдастыру шаралары:

- 1) мемлекеттік басқарудың жобалық-желілік моделіне көшу;
- 2) мемлекеттік әкімшілік қызметшілерді жобалық менеджмент бойынша жүйелі, жүйелі оқыту, бағдарламалық және портфолиалық басқарудағы саяси дайындық.

3.3 Ақпараттық ағымдарды оңтайландыру

Зерттеу нәтижелері көрсеткендей, мемлекеттік сектордағы менеджменттің тиімділігі мен тиімділігін арттырудың шешуші факторларының бірі, бір жағынан, уақытылы және сапалы басқару шешімдерін қабылдау, жүйелік бақылау және олардың орындалуын тиімді бақылау үшін қажетті ақпараттың тиімділігін, сенімділігі мен маңыздылығын бір уақытта арттыру болып табылады. екінші жағынан, қажет емес жұмыс процесінің көлемінің және есеп берудің көптеген түрлерінің күрт төмендеуі байқалады.

Зерттеу мемлекеттік органдар мен мемлекеттік қызметшілердің бір-бірімен бақылау процедураларының көп субъектілігін және көптігін көрсетті (бақылауды жүзеге асыратындардың бақылауына дейін). Бұл құбылыстың себептерінің бірі - мемлекеттік органдар мен мемлекеттік қызметшілердің бір-біріне деген сенім деңгейінің төмендігі, бұл өз кезегінде мемлекеттік органдардың өзін-өзі реттейтін және өзін-өзі дамытатын ұйымдарға айналуын және корпоративті басқару қағидаттарын енгізуді мүмкін етпейді.

Мемлекеттік органдардың ақпараттық ағындарының архитектурасы ақпараттың шексіз қайталануымен, ақпараттық сұраныстардың көптігімен сипатталады. жетістіктерге емес, процестердің сипаттамаларына қатысты. «Нәтижесінде, мемлекеттік басқару жүйесінде шешім қабылдау үшін пайдаланылмайтын ақпараттың үлкен ағымы бар»⁶⁷.

Қазақстан директивалық емес, индикативті басқару принципін жариялағанына қарамастан, бұйрық мемлекеттік органдардың ақпараттық ағымының негізгі құрамдас бөлігі болып қала береді. Бұл жағдайда нұсқаулықтың тақырыбы, әдетте, жобалардың, бағдарламалардың және портфельдің компоненттері болып табылады, олар нұсқаулықтарды индикативті және жобалық басқару тұрғысынан артық етеді.

Келесі шаралар мемлекеттік органдардың ақпараттық ағындарының архитектурасын қайта құруға арналған.

Нормативтік-құқықтық шаралар:

заңнамалық деңгейде Жобаларды басқарудың бірыңғай ақпараттық жүйесін (ЖББЖ) іске асыруды реттеу.

Әдістемелік шаралар:

- 1) ISPU-мен жұмыс істеу әдістерін әзірлеу және енгізу;
- 2) «алып тастау» қағидаты бойынша ЖББЖ-дегі мемлекеттік органдарға есеп беру жүйесін құру:

⁶⁷ А. Байменов, Мемлекеттік басқару тиімділігінің кейбір факторлары туралы, Мемлекеттік қызмет, том 22 № 1, ISSN 2070-8378, 2020 стр. 30 https://drive.google.com/file/d/1y1SQsTw36dsdn7M8MLRC_mi_L0sxxwRT4/view

- бағдарламаның / жобаның мақсатты индикаторларына қол жеткізуді растайтын немесе жоғары басқару деңгейінен практикалық көмекті қажет ететін ақпаратты ғана басқарудың жоғарғы деңгейінде орналастыру;
- басқару шешімдерін қабылдау үшін барлық қажетті ақпараттарды интерактивті бақылау тақтасында орналастыруды қамтамасыз ету және сәйкесінше ақпараттық ағындардан «бағдарламаның / жобаның іске асырылу барысы туралы» дәстүрлі есептер мен ақпараттарды алып тастау.

Ұйымдастыру шаралары:

1) ЖББЖ базасында жұмысқа барлық мүдделі тараптардың қатысуын қамтамасыз ету және *agile* -, *SCRUM* -, *Kanban*-технологияларды және т. б. пайдалана отырып, олардың қызметін онлайн-режимде ұйымдастыру.;

2) артық ақпараттық ағындарды және есептіліктің әртүрлі түрлерін күрт қысқарту үшін мемлекеттік органдардың басқа ақпараттық жүйелерімен интеграциялау және автоматтандырудың жоғары дәрежесімен ақпараттық ағындардың жаңа архитектурасын қамтамасыз ету;

3) басқару шешімдерін қабылдауды талдау және қолдау, бағдарламаның мақсаттары мен нәтижелеріне қол жеткізу үшін іске асырылатын жобалардың жеткіліктілігіне GAP-талдау жүргізу, сондай-ақ әрбір жобаның тиісті КРІ мемлекеттік органға қол жеткізуге үлесін өлшеу функцияларымен ЖББЖ-гі ақпараттық-талдамалық бағдарламамен (MS PBI үлгісіндегі) интеграциялауды қамтамасыз ету;

4) жобалардың, бағдарламалардың, портфельдің міндеттері бойынша кеңестер өткізу практикасын және хаттамалық тапсырмаларды алып тастау.

ҚОРЫТЫНДЫ

Мемлекеттік секторды дамытуға арналған ресурстардың жетіспеушілігі, әлеуметтік, экономикалық және экологиялық факторлардың белгісіздігі мен болжамсыздығы, азаматтардың сұранысының өсуі мемлекеттік органдардан менеджменттің озық тәжірибесін қолдана отырып менеджментті жетілдіру бойынша түбегейлі шаралар қабылдауды талап етеді.

ЭЫДҰ елдерінің тәжірибесін ескере отырып, мемлекеттік басқару жүйесін реформалаудың негізгі идеясы ретінде бизнестің және азаматтық қоғамның мемлекеттік бағдарламалар мен жобаларды іске асыруға белсенді қатысуын қамтамасыз ететін жаңа ұйымдастырушылық мәдениет пен жобалық ойлауды енгізу негізінде Үкіметтің желілік моделіне көшу ұсынылады («тік» - тен «тегіс» ұйымдастырушылық құрылымдарына дейін).

Мемлекеттік қызметтің желілік моделі матрицалық дизайнға бағытталған құрылымдар мен бизнес пен азаматтық қоғам өкілдерінің тікелей қатысуымен *agile* форматта жұмыс жасайтын кросс-функционалды жобалық топтарға негізделетін болады («сыртқы - ішкі» қағидаты бойынша).

Мемлекеттік басқарудың желілік архитектурасы басқарудың барлық деңгейлерінде жобаларды басқарудың әдістері, стандарттары мен құралдарына негізделген үш деңгейлі жобалық басқару жүйесін (портфель менеджменті, программаны басқару) енгізуді көздейді (соның ішінде: *SMART* мақсаттары мен экономикалық орындылығы, жобаларды басқару) жауапкершіліктің рөлі мен даралануы, *SCRUM* ырғағындағы жұмыс, серіктестік және ынтымақтастық).

Қазақстанның Мемлекеттік басқарудың жаңа моделіне көшуіне ықпал ететін нормативтік, әдістемелік және ұйымдастырушылық шаралар кешені жеті тұжырымдамалық идеяға дейін қысқартылуы мүмкін:

1) мемлекеттік органдардың қызметіне жобалау технологияларын ықпалдастыру;

2) мемлекеттік органдардың функцияларын барынша азайту және оларды стратегиялық, жобалық және операциялық функцияларға жатқызу қағидаты бойынша сыныптау қағидаттарына негізделеді;

3) азаматтардың сұраныстарына бағдарламалар құру және билік пен қоғамның әріптестігі;

4) мемлекеттік органдар қызметінің тиімділігін бағалаудан олардың бағдарламалардың мақсаттары мен нәтижелеріне қол жеткізуінің нәтижелілігі мен тиімділігін бағалауға, бірінші кезекте «игерілген көлем әдісімен» жобаларды бақылау негізіне көшу;

5) орталық мемлекеттік органдардың тиісті бағдарламаларды әзірлеуге және іске асыруға шоғырлануы, оның ішінде олардың өздерінің стратегиялық жоспарларын әзірлеу практикасының күшін жою;

6) мемлекеттік саяси қызметшілерге Қазақстан Республикасының 2025 жылға дейінгі Стратегиялық даму жоспарының, мемлекеттік бағдарламалардың (ұлттық жобалардың) және аумақтарды дамыту бағдарламаларының тиісті жүйелі реформаларының мақсаттары мен нәтижелеріне қол жеткізу үшін дербес

жауапкершілікті бекіте отырып, тиісті жобалық рөлдер бере отырып, «жауапкершілік блокчейнін» енгізу;

7) жоба командасының құрамына тікелей кірмейтін субъектілердің (мемлекеттік органдар, құрылымдық бөлімшелер, ведомстволық бағынысты ұйымдар және т.б.) қажетті міндеттерді орындауымен және жобалық тапсырманы орындау үшін қажетті мерзімге дайын нәтижелерді және/немесе қызметкерлерді ұсынумен «жобалық тапсырмалар» институтын енгізу.

Мемлекеттік органдардың қызметтің желілік моделіне көшуін екі кезеңде жүзеге асыру ұсынылады.

I кезең (3 ай): жобалау инфрақұрылымын қалыптастыру (нормативтік база, жобалау кеңселерінің персоналын оқыту, бірыңғай ақпараттық платформа). Ұсынылған шараларды жедел іске асыру үшін Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы мемлекеттік басқару академиясының мемлекеттік басқаруындағы үкіметтің жобалық басқару орталығы мен жобалық менеджментті дамыту орталығының күш-жігері мен ресурстарын біріктіру, сондай-ақ Ұлттық экономика министрлігіне жобалық басқаруды енгізу саласындағы уәкілетті орган мәртебесін бекіту ұсынылады.

Жоғарыда аталған құрылымдар базасында матрицалық модель негізінде Үкіметке есеп бермейтін мемлекеттік органдарды қоса алғанда, мемлекеттік органдар мен сыртқы қатысушылардың жобалау қызметін үйлестіру жөнінде кең өкілеттіктер бере отырып, ұлттық Жобалау кеңсесін құру ұсынылады.

II кезең (9 ай): Мемлекеттік сектордың, бизнестің белсенді өкілдерінің және азаматтық қоғамның қатысуымен жобалық-желілік модель қағидаттарында ұлттық жобалау офисінің басшылығымен экономикалық өсуді қалпына келтіру жөніндегі кешенді жоспардың және Қазақстан Республикасының 2025 жылға дейінгі Стратегиялық даму жоспарының шараларын іс жүзінде жүзеге асыру.

Зерттеу нәтижелері бойынша ұсынылған шараларды қолдау және іске асыру жағдайында 2021 жылдың соңына қарай қазақстандық мемлекеттік басқару жүйесі өзін-өзі реттейтін субъектілердің өзара іс-қимылының желілік қағидаттарында, сондай-ақ корпоративтік басқару құндылықтарында құрылған партисипативтік модельге көшуге дайындалатын болады.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ

1. Қазақстан Республикасы Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігінің кейбір мәселелері туралы. Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2017 жылғы 18 ақпандағы № 81 қаулысы. [Электронды ресурс]. URL: <http://adilet.zan.kz/kaz/docs/P1700000081>
2. Қазақстан Республикасы Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігі Еңбек, әлеуметтік қорғау және көші-қон комитетінің құрылымы [Электронды ресурс]. URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/lspm/about/structure/99/1?lang=kk>
3. Қазақстан Республикасы Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігінің құрылымы [Электронды ресурс]. URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/enbek/about/structure/10/1?lang=ru>
4. Тихомиров Ю.А. Теория компетенции. – М: Юринформцентр, 2005
5. Алибаева Г.А. Теоретические аспекты соотношения понятий «функция» и «полномочия» в деятельности исполнительных органов [Электронды ресурс]. URL: <https://articlekz.com/article/6830>
6. Балтабаев С.А. Понятия «компетенция», «функция» и «полномочия»: к анализу теоретических разработок ученых [Электронды ресурс]. URL: <https://ipi1.ru/images/PDF/2016/45/ponyatiya-kompetentsiya-funktsiya.pdf>
7. Габдуалиев М., Шишимбаева С. К вопросу об определении понятий «функции», «компетенция», «полномочия» государственного органа [Электронды ресурс]. URL: <https://www.zakon.kz/4583653-k-voprosu-ob-opredelenii-ponjatijj.html>
8. Мемлекеттік органдардың типтік функцияларын анықтау бойынша әдістемелік ұсынымдар (ҚР Үкіметінің 2016 жылғы 31 тамыздағы № 489 қаулысымен бекітілген) [Электронды ресурс]. URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/P1600000489>
9. Қазақстан Республикасының 2000 жылғы 27 қарашадағы № 107 "Әкімшілік рәсімдер туралы" Заңы [Электронды ресурс]. URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/Z000000107>
10. Қазақстан Республикасының 2025 жылға дейінгі Стратегиялық даму жоспары (Қазақстан Республикасы Президентінің 2018 жылғы 15 ақпандағы № 636 Жарлығымен бекітілген) [Электронды ресурс]. URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/U1800000636>
11. "Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігінің Еңбек, әлеуметтік қорғау және көші-қон комитеті" мемлекеттік мекемесінің Ережесі (Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрінің 2017 жылғы 3 наурыздағы № 18 бұйрығымен бекітілген) [Электронды ресурс]. URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/lspm/documents/details /8102?lang=ru>
12. Қазақстан Республикасы Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігінің 2020-2024 жылдарға арналған стратегиялық жоспары (Қазақстан Республикасы Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрінің 2019 жылғы 30 желтоқсандағы № 709 Бұйрығымен бекітілген)

13. Еңбек, әлеуметтік қорғау және көші-қон комитетінің Павлодар облысы бойынша департаменті мемлекеттік мекемесінің Ережесі (Қазақстан Республикасы Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрінің 2017 жылғы 3 наурыздағы № 18 бұйрығымен бекітілген) [Электронды ресурс]. URL: <https://clck.ru/R7c43>
14. "Еңбек ресурстары орталығы" АҚ қызметінің 2020-2024 жылдарға арналған басым бағыттары [Электронды ресурс]. URL: <https://iac.enbek.kz/ru/node/58>
15. Өз бетінше жұмысқа орналасуы үшін шетелдікке немесе азаматтығы жоқ адамға біліктілігінің сәйкестігі туралы анықтама беру немесе ұзарту қағидалары (Денсаулық сақтау және әлеуметтік даму министрінің 2016 жылғы 13 маусымдағы № 503 бұйрығымен бекітілген) [Электронды ресурс]. URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/V1600014149>
16. Медициналық-әлеуметтік сараптама жүргізу қағидалары (Қазақстан Республикасы Денсаулық сақтау және әлеуметтік даму министрінің 2015 жылғы 30 қаңтардағы № 44 бұйрығымен бекітілген) [Электронды ресурс]. URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/V1500010589>
17. Қазақстан Республикасы Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрінің 2019 жылғы 12 желтоқсандағы № 671 бұйрығы «медициналық-санитариялық сараптама жүргізу қағидаларын бекіту туралы "Қазақстан Республикасы және әлеуметтік даму министрінің 2015 жылғы 30 қаңтардағы № 44 бұйрығына өзгеріс енгізу туралы» [Электронды ресурс]. URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/V1900019736>
18. Қазақстан-2050 Стратегиясы: қалыптасқан мемлекеттің жаңа саяси бағыты» [Электронный ресурс]. URL: https://www.akorda.kz/ru/official_documents/strategies_and_programs
19. Бес институционалдық реформаны іске асыру жөніндегі 100 нақты қадам «Ұлт жоспары» [Электронды ресурс]. URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/K1500000100> (дата обращения: 03.09.2020)
20. «Қазақстан Республикасының Мемлекеттік жоспарлау жүйесін бекіту туралы" Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2017 жылғы 29 қарашадағы № 790 қаулысы» [Электронды ресурс]. URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/P1700000790>
21. Қазақстан Республикасы Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігінің 2011-2015 жылдарға арналған стратегиялық жоспары (Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2010 жылғы 31 желтоқсандағы № 1507 қаулысымен бекітілген) [Электронды ресурс]. URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/P1000001507>
22. Қазақстан Республикасы Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігінің 2017-2021 жылдарға арналған стратегиялық жоспары (Қазақстан Республикасы Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрінің 2017 жылғы 6 наурыздағы № 21 бұйрығымен бекітілген) [Электронды ресурс]. URL: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=34472591#pos=0;7
23. Жұмыс берушілердің қара тізімі [Электронный ресурс]. URL: <http://specbaza.kz/blacklist/>

24. Жосықсыз жұмыс берушілердің тізімін Павлодар облысында жариялайды [Электронды ресурс]. URL: <https://kadry.mcfr.kz/news/1852-spisok-nedobrosovestnyh-rabotodateley-publikuyut-v-pavlodarskoy-oblasti>

25. Қазақстан Республикасының Стратегиялық даму жоспарын, Елді аумақтық-кеңістікте дамытудың болжамды схемасын, мемлекеттік бағдарламаларды, мемлекеттік органдардың стратегиялық жоспарларын және аумақтарды дамыту бағдарламаларын әзірлеу жөніндегі әдістеме (Қазақстан Республикасы Ұлттық экономика министрінің 2018 жылғы 19 ақпандағы № 64 бұйрығымен бекітілген) [Электронды ресурс]. URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/V1800016493>

26. Павлодар облысының аумағын дамытудың 2016-2020 жылдарға арналған бағдарламасы (Павлодар облыстық мәслихаты сессиясының 2015 жылғы 10 желтоқсандағы № 398/46 шешімімен бекітілген) [Электронды ресурс]. URL: <https://gigabaza.ru/doc/178790.html>

27. Нәтижелі жұмыспен қамтуды және жаппай кәсіпкерлікті дамытудың 2017 – 2021 жылдарға арналған "Еңбек" мемлекеттік бағдарламасы (Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2018 жылғы 13 қарашадағы № 746 қаулысымен бекітілген) [Электронды ресурс]. URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/P1800000746>, <https://clck.ru/RU8My>, <https://clck.ru/RU8T5>, <https://clck.ru/RU8gA>

28. «Халықты жұмыспен қамту туралы» Қазақстан Республикасының 2016 жылғы 6 сәуірдегі № 482-V Заңы» [Электронный ресурс]. URL: <https://clck.ru/RTaGB>

29. «2020 жылдың 2 тоқсанындағы Қазақстан Республикасы халқының табысын талдау» Еңбек ресурстарын дамыту орталығы. - Нұр-Сұлтан, қыркүйек 2020 жыл [Электронды ресурс]. URL: <https://clck.ru/RLi5y>

30. Ең төменгі есептік көрсеткіштер (АЕК, ЖСМ) [Электронды ресурс]. URL: https://egov.kz/cms/ru/articles/article_mci_2012

31. Бір қызметкердің орташа айлық атаулы жалақысы. 2020/II [Электронды ресурс]. URL: <https://clck.ru/RU9Es>

32. Жұмыссыздық [Электронды ресурс]. URL: <https://clck.ru/G8oUX>

33. United Nations Development Program "Human Development Index" [Электронды ресурс]. URL: <http://hdr.undp.org/en/content/human-development-index-hdi>

34. Ralf Hussmanns (ILO Bureau of Statistics). Measurement of employment, unemployment and underemployment – current international standards and issues in their application [Электронды ресурс]. URL: <https://clck.ru/RU9hp>

35. «Қазақстан Республикасы Үкіметінің кейбір шешімдеріне өзгерістер мен толықтырулар енгізу туралы» Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2019 жылғы 26 қарашадағы № 875 Қаулысы [Электронды ресурс]. URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/P1900000875#z24>

36. Нәтижелі жұмыспен қамтуды және жаппай кәсіпкерлікті дамытудың 2017-2021 жылдарға арналған «Еңбек «Мемлекеттік бағдарламасына қатысушыларға жаңа бизнес – идеяларды іске асыру үшін мемлекеттік гранттар беру қағидаларын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2018 жылғы 23 тамыздағы № 513 және «нәтижелі жұмыспен қамтуды және жаппай

кәсіпкерлікті дамытудың 2017 – 2021 жылдарға арналған мемлекеттік бағдарламасын бекіту туралы» Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2018 жылғы 13 қарашадағы № 746 қаулыларына өзгерістер мен толықтырулар енгізу туралы» [Электронды ресурс]. URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/P2000000189#z10>

37. Қазақстан Республикасы Ұлттық экономика министрлігінің 2020-2024 жылдарға арналған стратегиялық жоспары [Электронды ресурс]. URL: <https://clck.ru/RU9vP>

38. «Даму» кәсіпкерлікті дамыту қоры. Қазақстандағы және оның өңірлеріндегі шок дамуының жай-күйі туралы есеп. 2016 жыл. [Электронды ресурс]. URL: https://www.damu.kz/upload/iblock/6e7/Damu_BOOK_Rus_inet.pdf

39. Жұмыспен қамтудың 2020-2021 жылдарға арналған Жол картасы (Қазақстан Республикасы Премьер-Министрінің 2020 жылғы 27 наурыздағы № 55-ө өкімімен бекітілген) [Электронды ресурс]. URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/R2000000055>

40. «Бизнестің жол картасы-2020» бизнесті қолдау мен дамытудың мемлекеттік бағдарламасы (Үкіметтің 2018 жылғы 25 тамыздағы № 522 қаулысымен бекітілген) [Электронды ресурс]. URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/P1800000522>

41. «Бизнестің жол картасы-2025» бизнесті қолдау мен дамытудың мемлекеттік бағдарламасы (Үкіметтің 2019 жылғы 24 желтоқсандағы № 968 қаулысымен бекітілген) [Электронды ресурс]. URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/P1900000968>

42. Еңбекминінің 2021-2023 жылдарға арналған бюджеттік бағдарламалары [Электронды ресурс]. URL: <https://clck.ru/Rxprdy>

43. Бюджеттік бағдарламаларды (кіші бағдарламаларды) әзірлеу және бекіту (қайта бекіту) және олардың мазмұнына қойылатын талаптар қағидалары (Қазақстан Республикасы Ұлттық экономика министрінің 2014 жылғы 30 желтоқсандағы № 195 бұйрығымен бекітілген) [Электронды ресурс]. URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/V1400010176>

44. Мемлекеттік органдардың қызметіне салалық (ведомстволық) функционалдық шолулар жүргізу жөніндегі әдістеме (Қазақстан Республикасы Ұлттық экономика министрінің 2017 жылғы 27 ақпандағы № 84 бұйрығымен бекітілген) [Электронды ресурс]. URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/V1700014941>

Қосымша 1

Қазақстан Республикасы Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігінің ведомстволық вертикаль ұйымдарының мазмұндық жағынан ұқсас және қайталанатын функцияларының тізбесі

№	Министрліктің орталық аппаратының функциясы (Министрлік туралы Ереженің тармағы)	Комитеттің Функциясы (Комитет туралы Ереженің тармағы)	Комитеттің Павлодар облысы бойынша департаментінің функциясы (Департамент туралы Ереженің тармағы)	"Еңбек ресурстарын дамыту орталығы" АҚ функциясы (Жарғы тармағы)
1	Еңбек қауіпсіздігі және еңбекті қорғау саласындағы мониторингті және тәуекелдерді бағалауды ұйымдастыру (17 т.3)	Еңбек қауіпсіздігі және еңбекті қорғау саласындағы мониторингті және тәуекелдерді бағалауды ұйымдастыру (13 т.4)	-	-
2	Еңбек қатынастарын реттеу саласында жергілікті атқарушы органдарға әдістемелік басшылықты және үйлестіруді жүзеге асыру (т.17. 10)	Еңбек қатынастарын реттеу саласында жергілікті атқарушы органдарға әдістемелік басшылықты және үйлестіруді жүзеге асыру (т.13. 7)	-	-
3	Еңбек инспекциясы жөніндегі жергілікті органның қызметін тексеруді жүзеге асыру (17 т. 2)	Еңбек инспекциясы жөніндегі жергілікті органның қызметін тексеруді жүзеге асыру (13 т.8)	-	-
4	Еңбек қатынастарын реттеу саласында жергілікті атқарушы органдарға әдістемелік басшылықты және үйлестіруді жүзеге асыру (т.17. 10)	Еңбек қатынастарын реттеу саласында жергілікті атқарушы органдарға әдістемелік басшылықты және үйлестіруді жүзеге асыру (т.13. 7)	-	-
5	Оралман мәртебесін беруден немесе ұзартудан бас тарту туралы шағымдарды қарайды (т.17. 16)	Оралман мәртебесін беруден бас тарту туралы шағымдарды қарау (13 т. 17)	-	-
6	-	Шетелдік қызметкерлердің орталықтандырылған дерекқорын қалыптастыру, "шетелдік жұмыс күші" ақпараттық жүйесін құру және олардың тиісті уәкілетті мемлекеттік органдардың ақпараттық жүйелерімен өзара іс-қимылын қамтамасыз ету (т.13 т. 19)	-	Шетелдіктер мен азаматтығы жоқ адамдардың дерекқорын қалыптастыру, сүйемелдеу және дамыту: шетелдік жұмыс күшін тартуға рұқсат алған және (немесе) ұзартқан адамдарды, сондай-ақ көрсетілген рұқсаттар тоқтатыла тұрған және кері қайтарып

№	Министрліктің орталық аппаратының функциясы (Министрлік туралы Ереженің тармағы)	Комитеттің Функциясы (Комитет туралы Ереженің тармағы)	Комитеттің Павлодар облысы бойынша департаментінің функциясы (Департамент туралы Ереженің тармағы)	"Еңбек ресурстарын дамыту орталығы" АҚ функциясы (Жарғы тармағы)
				алынған адамдарды жұмысқа қабылдаудан бас тартады; Қазақстан Республикасында еңбек қызметін экономиканың басым салаларында (экономикалық қызмет түрлерінде) сұранысқа ие кәсіптер бойынша өз бетінше жұмысқа орналасу үшін біліктілігінің сәйкестігі туралы анықтама негізінде жүзеге асыратын тұлғалар (12 т. 8)
7	-	Бюджет қаражаты есебінен зейнетақы және әлеуметтік төлемдерді, Мемлекеттік әлеуметтік сақтандыру қорынан төленетін әлеуметтік төлемдерді алушылардың саны мен сомасы туралы деректер жинауды ұйымдастыру (т.13 т. 25)	Бюджет қаражаты және қор есебінен зейнетақы және әлеуметтік төлемдерді алушылардың саны мен сомасы туралы деректер жинауды ұйымдастыру (10 т.6)	-
8	-	Мемлекеттік базалық зейнетақы төлемін, жасына байланысты зейнетақы төлемдерін, мүгедектігі бойынша, асыраушысынан айырылу жағдайы бойынша және жасына байланысты берілетін мемлекеттік әлеуметтік жәрдемақыларды, арнаулы мемлекеттік жәрдемақыны, мемлекеттік арнайы жәрдемақыны, бала тууға байланысты және бала бір жасқа толғанға дейін оның күтіміне байланысты тағайындалатын және төленетін біржолғы мемлекеттік жәрдемақыларды, анаға немесе әкеге, бала асырап алушыға тағайындалатын және төленетін ай сайынғы мемлекеттік жәрдемақыны уақтылы және толық төлеуге бақылауды жүзеге асыру), банкроттық салдарынан таратылған заңды тұлғалардың қызметкерлерінің өмірі мен денсаулығына келтірген	Бюджет қаражаты есебінен мемлекеттік базалық зейнетақы төлемін, Мүгедектігі бойынша, асыраушысынан айырылу жағдайы бойынша және жасына байланысты берілетін мемлекеттік әлеуметтік жәрдемақыларды, жасына байланысты зейнетақы төлемдерін, арнаулы мемлекеттік жәрдемақыны, мемлекеттік арнайы жәрдемақыны, бала тууға байланысты және бала бір жасқа толғанға дейін оның күтіміне байланысты тағайындалатын және төленетін біржолғы мемлекеттік жәрдемақыларды, ана мен әкеге тағайындалатын және төленетін ай сайынғы мемлекеттік жәрдемақыны уақтылы және толық төлеуге бақылауды жүзеге асыру, банкроттық салдарынан таратылған заңды тұлғалардың қызметкерлерінің өмірі	-

№	Министрліктің орталық аппаратының функциясы (Министрлік туралы Ереженің тармағы)	Комитеттің Функциясы (Комитет туралы Ереженің тармағы)	Комитеттің Павлодар облысы бойынша департаментінің функциясы (Департамент туралы Ереженің тармағы)	"Еңбек ресурстарын дамыту орталығы" АҚ функциясы (Жарғы тармағы)
		зиянды өтеу жөніндегі төлемдерді капиталдандыру кезеңі аяқталғаннан кейін Қазақстан Республикасының азаматтарына ай сайынғы төлем, Семей ядролық сынақ полигонындағы ядролық сынақтардың салдарынан зардап шеккен азаматтарға, саяси қуғын-сүргін құрбандарына біржолғы ақшалай өтемақы, жерлеуге арналған біржолғы төлем түріндегі әлеуметтік көмек;, инфляция деңгейін ескере отырып, міндетті зейнетақы жарналарының сомасы мен бюджет қаражаты есебінен зейнетақы төлемдерін және Қордан төленетін әлеуметтік төлемдерді алу кезіндегі зейнетақы жинақтарының сомасы арасындағы айырма сомасы (т.13 т. 28)	мен денсаулығына келтірген зиянды өтеу жөніндегі төлемдерді капиталдандыру кезеңі аяқталғаннан кейін Қазақстан Республикасының азаматтарына ай сайынғы төлем, Семей ядролық сынақ полигонындағы ядролық сынақтардың салдарынан зардап шеккен азаматтарға, саяси қуғын-сүргін құрбандарына біржолғы ақшалай өтемақы, жерлеуге арналған біржолғы төлем түріндегі әлеуметтік көмек;, инфляция деңгейін ескере отырып, міндетті зейнетақы жарналарының сомасы мен бюджет қаражаты, Мемлекеттік әлеуметтік сақтандыру қорынан төленетін әлеуметтік төлемдер есебінен зейнетақы төлемдерін алу құқығына ие болған кездегі зейнетақы жинақтарының сомасы арасындағы айырма сомасы (т.10 т. 3)	
9	"Әкімшілік рәсімдер туралы" Қазақстан Республикасының Заңында белгіленген тәртіппен Қордың қызметіне ішкі бақылауды жүзеге асыру (т.17. 103-І)	"Әкімшілік рәсімдер туралы" Қазақстан Республикасының Заңында белгіленген тәртіппен Қордың қызметіне ішкі бақылауды жүзеге асыру (т.13. 30)	"Әкімшілік рәсімдер туралы" Қазақстан Республикасының Заңында белгіленген тәртіппен Қордың қызметіне ішкі бақылауды жүзеге асыру (т.10. 5)	-
10	-	Медициналық-әлеуметтік сараптама жүргізу (13 т. 31)	Медициналық-әлеуметтік сараптама жүргізу (10 т. 9)	-
11	-	Организм функцияларының бұзылу және тіршілік-тынысының шектелу дәрежесіне байланысты себебін, мерзімін айқындай отырып, мүгедектік тобын және (немесе) еңбекке қабілеттіліктен айырылу дәрежесін белгілеу (13 т. 32)	Организм функцияларының бұзылу және тіршілік-тынысының шектелу дәрежесіне байланысты себебін, мерзімін айқындай отырып, мүгедектік тобын және (немесе) еңбекке қабілеттіліктен айырылу дәрежесін белгілеу (10 т. 10)	-
12	-	Мүгедектерді оңалтудың жеке бағдарламасының Әлеуметтік және кәсіптік бөліктерін әзірлеу, өзінің еңбек (қызметтік) міндеттерін атқаруына	Мүгедектерді оңалтудың жеке бағдарламасының Әлеуметтік және кәсіптік бөліктерін әзірлеу, өзінің еңбек (қызметтік) міндеттерін	-

№	Министрліктің орталық аппаратының функциясы (Министрлік туралы Ереженің тармағы)	Комитеттің Функциясы (Комитет туралы Ереженің тармағы)	Комитеттің Павлодар облысы бойынша департаментінің функциясы (Департамент туралы Ереженің тармағы)	"Еңбек ресурстарын дамыту орталығы" АҚ функциясы (Жарғы тармағы)
		байланысты мертіккен немесе денсаулығына өзге де зақым келген қызметкердің Қазақстан Республикасының азаматтық заңнамасында көзделген көмек пен күтімнің қосымша түрлеріне қажеттілігін айқындау (т.13. 33)	атқаруына байланысты мертіккен немесе денсаулығына өзге де зақым келген қызметкердің Қазақстан Республикасының азаматтық заңнамасында көзделген көмек пен күтімнің қосымша түрлеріне қажеттілігін айқындау, Мүгедектерді оңалтудың жеке бағдарламаларының іске асырылуын бақылау (т.10. 17)	
13	-	Халықтың мүгедектік деңгейі мен себептерін зерделеу (13-т. 34)	Халықтың мүгедектік деңгейі мен себептерін зерделеу (10 т. 12)	-
14	-	Мүгедектік алғаш рет белгіленген кезде мүгедектік бойынша мемлекеттік базалық әлеуметтік жәрдемақыны тағайындауға құжаттарды қабылдау (т.13 т. 35)	Мүгедектік алғаш рет белгіленген кезде мүгедектік бойынша мемлекеттік базалық әлеуметтік жәрдемақыны тағайындауға құжаттарды қабылдау (т.10 т. 12)	-
15	-	Еңбек, жұмыспен қамту, көші-қон және халықты әлеуметтік қорғау, әлеуметтік қамсыздандыру, оның ішінде зейнетақымен қамсыздандыру және міндетті әлеуметтік сақтандыру саласында деректер базасын қалыптастыру және сүйемелдеу (т.13 т. 38)	Халықты әлеуметтік қорғау саласында деректер базасын қалыптастыру және сүйемелдеу (10 т. 25)	Әлеуметтік-еңбек саласының ақпараттық жүйелері мен интернет-ресурстары үшін бағдарламалық-аппараттық құралдар мен байланыс арналарының жұмыс істеуін ұйымдастыруды, мемлекеттік органдар мен ұйымдардың басқа ақпараттық жүйелерімен өзара іс-қимылды және интеграцияны қоса алғанда, әлеуметтік-еңбек саласының бірыңғай ақпараттық жүйесін құру, сүйемелдеу және дамыту (т.10. 4). Шетелдіктер мен азаматтығы жоқ адамдардың дерекқорын қалыптастыру, сүйемелдеу және дамыту: шетелдік жұмыс күшін тартуға рұқсат алған және (немесе) ұзартқан адамдарды, сондай-ақ көрсетілген рұқсаттар тоқтатыла тұрған және кері қайтарып

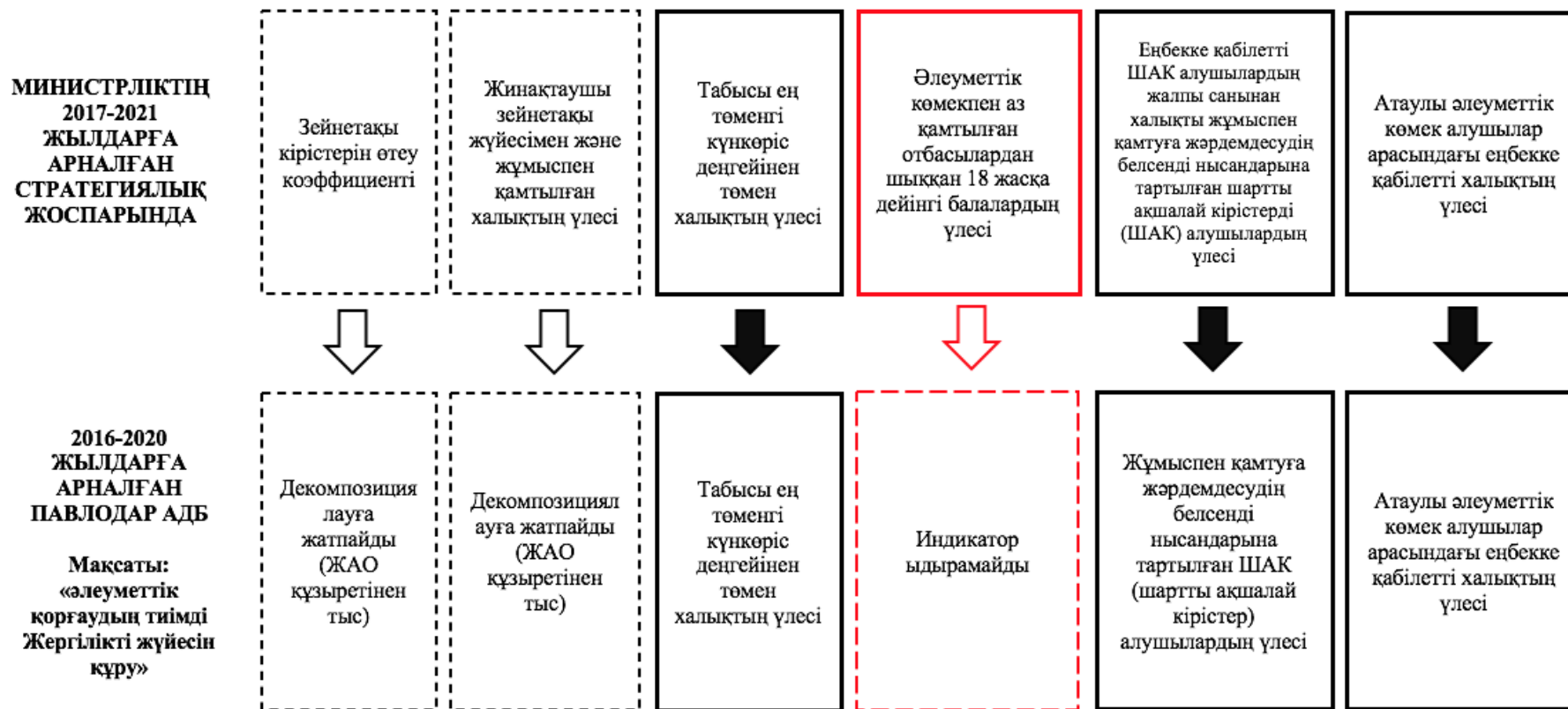
№	Министрліктің орталық аппаратының функциясы (Министрлік туралы Ереженің тармағы)	Комитеттің Функциясы (Комитет туралы Ереженің тармағы)	Комитеттің Павлодар облысы бойынша департаментінің функциясы (Департамент туралы Ереженің тармағы)	"Еңбек ресурстарын дамыту орталығы" АҚ функциясы (Жарғы тармағы)
				<p>алынған адамдарды жұмысқа қабылдаудан бас тартады;</p> <p>Қазақстан Республикасында еңбек қызметін экономиканың басым салаларында (экономикалық қызмет түрлерінде) сұранысқа ие кәсіптер бойынша өз бетінше жұмысқа орналасу үшін біліктілігінің сәйкестігі туралы анықтама негізінде жүзеге асыратын тұлғалар (12-т.8-т.).</p> <p>Дербестендірілген деректер базасын қалыптастыру, сүйемелдеу және дамыту:</p> <p>жинақтаушы зейнетақы жүйесіне қатысушылардың;</p> <p>әлеуметтік сақтандыру жүйесіне қатысушылардың;</p> <p>жарналарды төлеуді мемлекет жүзеге асыратын тұлғаларды қоспағанда, әлеуметтік медициналық сақтандыру қорына аударымдар және (немесе) жарналар төленген жеке тұлғалар үшін;</p> <p>бірыңғай жиынтық төлемді төлеушілер (12 т. 11).</p> <p>Мемлекеттік атаулы әлеуметтік көмек және жергілікті атқарушы органдардың шешімі бойынша көрсетілетін қосымша әлеуметтік көмек алушылардың дербестендірілген дерекқорын қалыптастыру, сүйемелдеу және дамыту (т.12 т. 19).</p> <p>Тарихи отанына оралған және оралман мәртебесін алған адамдардың, сондай-ақ оралман</p>

№	Министрліктің орталық аппаратының функциясы (Министрлік туралы Ереженің тармағы)	Комитеттің Функциясы (Комитет туралы Ереженің тармағы)	Комитеттің Павлодар облысы бойынша департаментінің функциясы (Департамент туралы Ереженің тармағы)	"Еңбек ресурстарын дамыту орталығы" АҚ функциясы (Жарғы тармағы)
				мәртебесі ұзартылған адамдардың дербестендірілген дерекқорын қалыптастыру, сүйемелдеу және дамыту (т.12 т. 22).

Көзі: ЕХӘҚМ туралы Ережеге, Комитет туралы ережеге, Комитеттің Павлодар облысы бойынша департаменті туралы ережеге және «Еңбек ресурстарын дамыту орталығы» АҚ Жарғысына негізделген авторлық әзірлеу.

Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау Министрлігінің мақсаттары мен олардың индикаторларының Павлодар облысы АДБ декомпозициясы / каскадтау

Мақсат 1 «Әлеуметтік қамсыздандыру қызметтерін ұсыну»



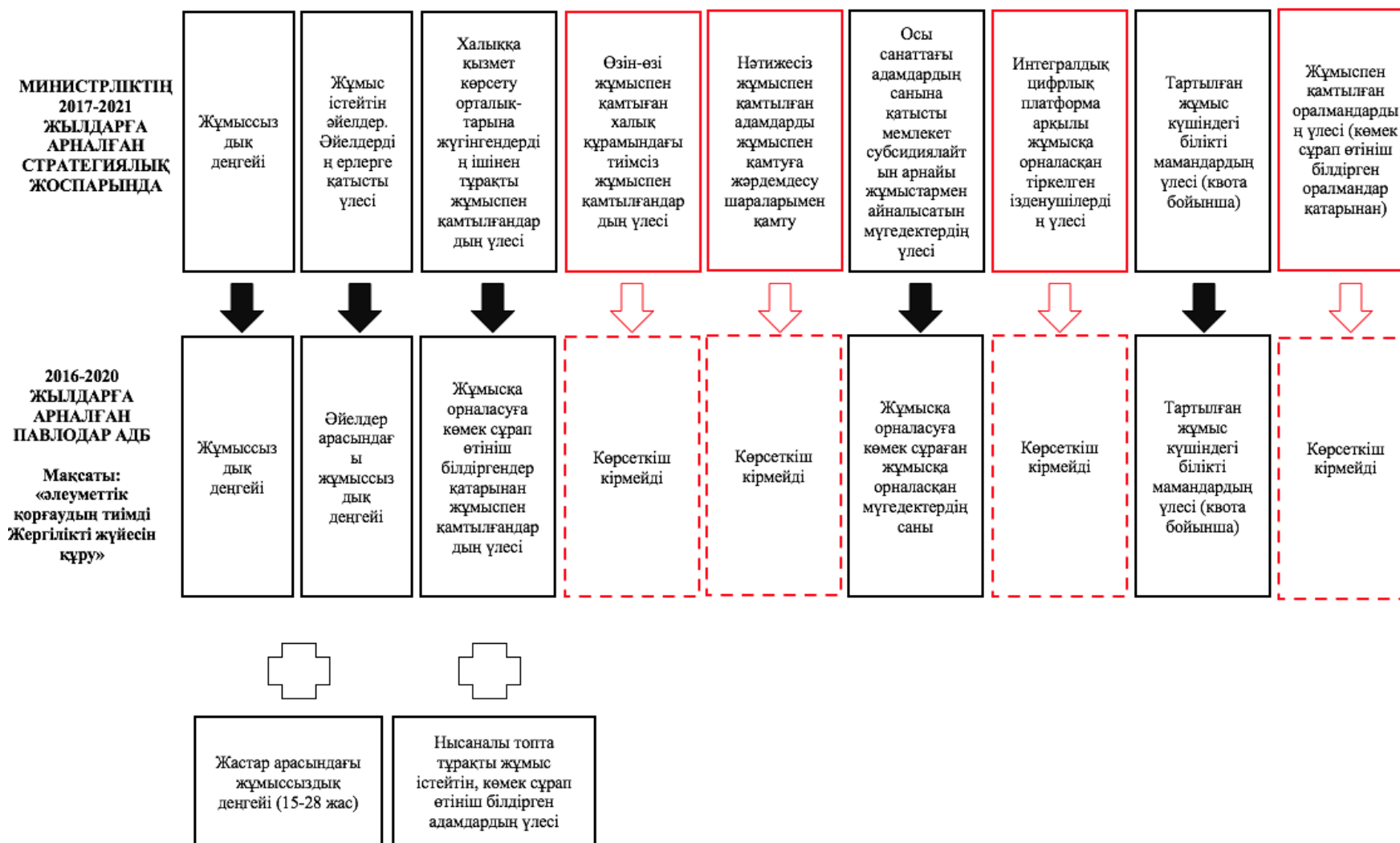
Көзі: ЕХЭҚМ-нің 2017-2021 жылдарға арналған Стратегиялық жоспары және 2016-2020 жылдарға арналған Павлодар облысының АДБ негізінде авторлық әзірлеу.

Мақсат 2 «Халықтың әлеуметтік осал топтарына қызмет көрсету тиімділігіне жәрдемдесу»



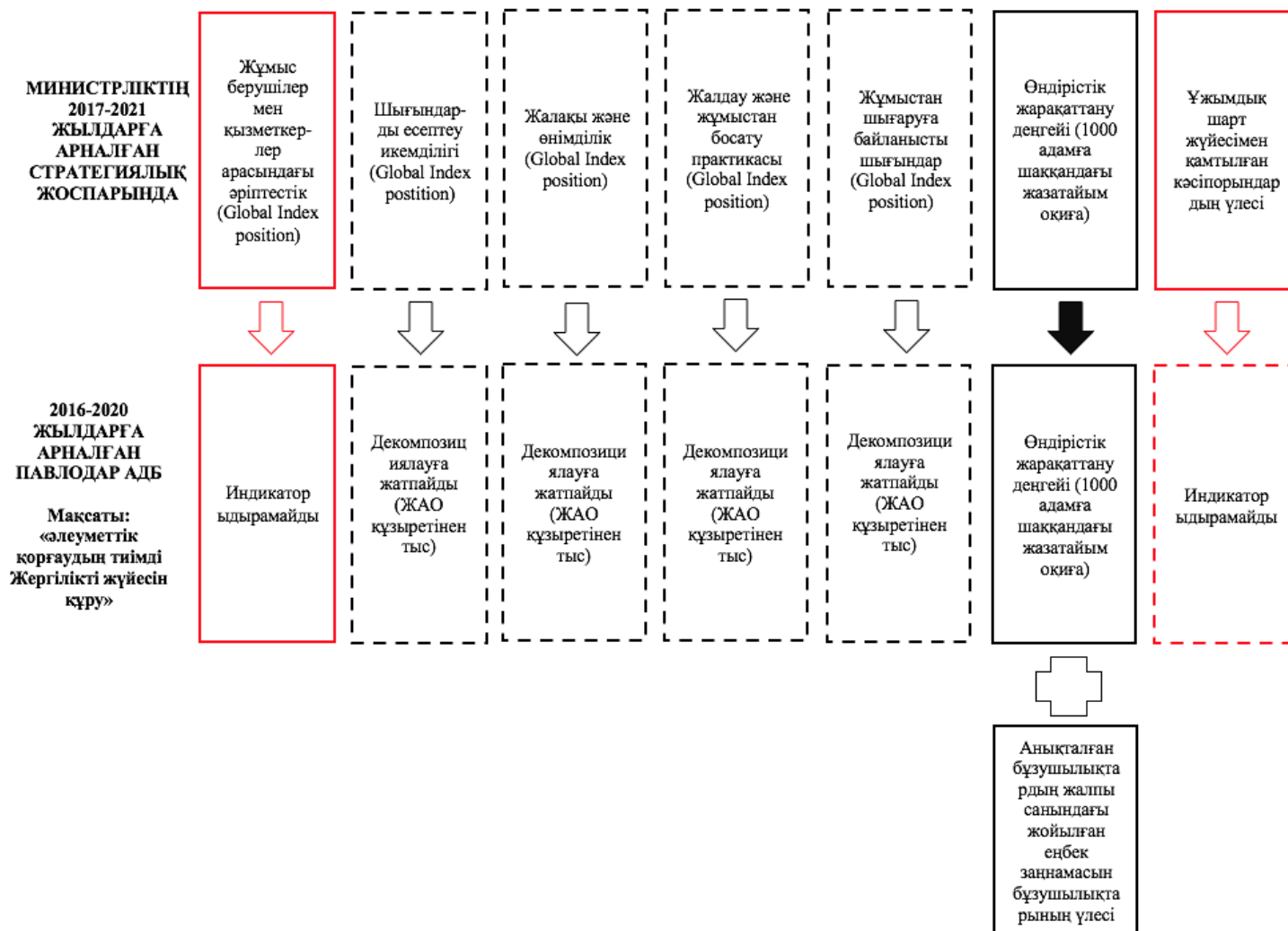
Көзі: ЕХЭҚМ-нің 2017-2021 жылдарға арналған Стратегиялық жоспары және 2016-2020 жылдарға арналған Павлодар облысының АДБ негізінде авторлық әзірлеу.

Мақсат 3 «Жұмыспен қамтуға жәрдемдесу шараларының тиімділігін арттыру және көші-қон процестерін басқаруды қамтамасыз ету»



Көзі: ЕХЭҚМ-нің 2017-2021 жылдарға арналған Стратегиялық жоспары және 2016-2020 жылдарға арналған Павлодар облысының АДБ негізінде авторлық әзірлеу.

Мақсат 4 «Азаматтардың еңбек құқықтарын іске асыруды қамтамасыз ету» және оның индикаторлары»



Көзі: ЕХЭҚМ-нің 2017-2021 жылдарға арналған Стратегиялық жоспары және 2016-2020 жылдарға арналған Павлодар облысының АДБ негізінде авторлық әзірлеу.

Қазақстанның мемлекеттік органдарының қызметіне жобалық тәсілді енгізу барысы туралы ақпарат

Қазақстан Республикасы Үкіметінің 24.01.2020 жылғы кеңейтілген отырысының хаттамасына сәйкес мемлекеттік органдарға "орталық және жергілікті атқарушы органдардың, даму институттарының, оның ішінде индустрияландыру және экспортты дамыту шеңберіндегі өзара іс-қимылының тиімділігін арттыру үшін жобалық басқарудың қазіргі заманғы тәсілдерін енгізуді қамтамасыз ету" тапсырылды.

Тапсырманы іске асыруға бағытталған іс-шаралар тізбесі, олардың орындылығын және іске асыру мерзімдерін негіздеу: мемлекеттік жоспарлаудың қолданыстағы жүйесіне (ҮБК), Қазақстан Республикасының Әкімшілік рәсімдік – процесік кодексіне, Қазақстан Республикасының "Әкімшілік рәсімдер туралы", "Жергілікті мемлекеттік басқару және өзін-өзі басқару туралы" Заңдарына өзгерістер енгізу, жобалық басқаруды ұйымдастыру қағидаларын, сондай-ақ орталық мемлекеттік және жергілікті атқарушы органдардың (бұдан әрі-ОМО және ЖАО) жобалау қызметінің үлгілік регламенттерін бекіту.

Жобалық басқару тәсілдерін енгізудің институционалдық негізі

Экономикалық өсуді қалпына келтіру жөніндегі заң жобасы шеңберінде Әкімшілік рәсімдік-процестік кодекске, Қазақстан Республикасының "Әкімшілік рәсімдер туралы", "Жергілікті мемлекеттік басқару және өзін-өзі басқару туралы" заңдарына түзетулер әзірленді.

Түзетулер үш деңгейден тұратын мемлекеттік басқару жүйесіндегі жобалық-желілік модельді заңнамалық бекітуді көздейді:

- 1) портфель деңгейі (Үкімет пен Президент Әкімшілігінің деңгейі);
- 2) Программалық деңгейі (орталық және жергілікті атқарушы органдардың деңгейі);
- 3) Жобалық деңгей (нақты жобаларды басқару деңгейі).

Заң жобасында ҮБК құжаттарын іске асыру кезінде (мемлекеттік жоспарлау жөніндегі уәкілетті орган бекіткен тәртіппен) және оның процестерін өзгерту (жетілдіру) мақсатында Ішкі әкімшілік рәсім шеңберінде мемлекеттік органдардың жобалау қызметін жүзеге асыру жағдайларын айқындау ұсынылады.

"Әкімшілік рәсімдер туралы" ҚР Заңы басқарушылық қызметті ұйымдастыруды жетілдіруге, мемлекеттік органдардың үздіксіз жұмыс істеуін қамтамасыз етуге, басқарушылық шешімдерді жедел қабылдауға ықпал ететін әкімшілік рәсімдерді белгілейді.

Осыған байланысты мемлекеттік органдардың басқарушылық қызметінің жаңа әдістерін жобалық басқару принциптеріне енгізу негіздері (қағидаттары), міндеттері, негізгі ұғымдары (терминдері) Қазақстан Республикасының заңнамалық актілерінде, атап айтқанда, жоғарыда көрсетілген заңда көзделуге тиіс.

Жобалық басқару негізінде ҚР 2025 жылға дейінгі Стратегиялық даму жоспарын (жаңа редакцияда) іске асыруға мынадай тәсілдер ұсынылады:

1. Портфель деңгейінде мемлекеттік бағдарламалар мен аумақтарды дамыту бағдарламаларын орындау арқылы жүйелі реформаларды іске асыру қамтамасыз етілетін болады.

2. Бағдарламалар деңгейінде жүйелі реформаларды іске асыру үшін қабылданатын мемлекеттік бағдарламалар мен аумақтарды дамыту бағдарламалары іске асырылатын болады.

3. Жобалар деңгейінде-жобалық топтар құру және олардың қызметін ұйымдастыру арқылы жобаларды тікелей іске асыру.

Әрбір жүйелі реформа бойынша ҚР Премьер-Министрінің орынбасарлары мен ҚР Президенті Әкімшілігі басшысының орынбасарларының басшылығымен басқарушы кеңестер құру ұсынылады.

Жүйелі реформалар мен ҚР 2025 жылға дейінгі Стратегиялық даму жоспарын іске асыруды бақылауды жалпы экономикалық өсуді қалпына келтіру жөніндегі мемлекеттік комиссияға бекіту ұсынылады.

Басқарушы кеңестердің қызметін қамтамасыз ету және бағдарламаларды іске асыру офистерінің қызметін үйлестіру жөніндегі жұмыс органы ҚР Премьер-Министрі Кеңесінің жобалық басқару орталығының базасында құрылатын Ұлттық жобалау офисін айқындауды ұсынады.

Министрліктер мен облыстық әкімдіктер деңгейінде жобалық персоналдан тұратын бағдарламаларды іске асыру офистерін құру көзделеді.

Мемлекеттік бағдарламаның әрбір міндеті/аумақтарды дамыту бағдарламасының бағыты базалық бағыт ретінде айқындалады, оны іске асыруды осы базалық бағыттың вице-министрі/облыс әкімінің орынбасары – басшысы қамтамасыз етеді.

Базалық бағыттар бөлінісінде жобалар топтарына біріктірілген тиісті жобаларды іске асыру жүзеге асырылатын болады.

Бұл ретте жобаларды іске асыруды жобалау командалары жобалау қызметінің ұлттық стандарттарына, сондай-ақ МБК-де жобалау қызметін ұйымдастыру қағидаларына, белгіленген тәртіппен бекітілетін жобалау қызметінің үлгілік регламентіне сәйкес жүзеге асыратынын айқындау ұсынылады.

Мемлекеттік органдардың барлық жобалау қызметі, сондай-ақ Премьер-Министрдің Кеңесі, ҚР Президенті Әкімшілігі жүргізетін жобалау қызметі шеңберіндегі тапсырмаларды бақылау жобалық басқарудың бірыңғай ақпараттық жүйесінде жүзеге асырылатын болады. Ақпараттық жүйе ішіндегі хат алмасу "ресми" мәртебесін беру ұсынылады, бұл құжат айналымын едәуір қысқартады.

Осылайша, бюрократиясыз және артық құжат айналымынсыз жобалық қызметке қатысушылардың өзара іс-қимылының жеделдігі мен тиімділігін қамтамасыз ету мақсатында жобалық басқарудың барлық үш деңгейінде бірыңғай жобалық әдістеме қабылданады және мемлекеттік органдар, азаматтық қоғамдастық және бизнес кросс-функционалдық жобалық командаларды

қалыптастыру мүмкіндігімен жобалық басқарудың бірыңғай ақпараттық жүйесі енгізіледі.

ОМО және ЖАО қызметіне жобалық басқару тәсілдерін енгізу мақсатында Мемлекеттік бағдарламалар мен аумақтарды дамыту бағдарламаларын іске асыру кезінде жобалық менеджмент құралдарын қолдану, сондай-ақ мемлекеттік жоспарлау жөніндегі уәкілетті органға мемлекеттік органдарда жобалық қызметтің үлгілік регламенттерін әзірлеу және бекіту бойынша құзырет беру бөлігінде МБК-да өзгерістер әзірленді.

Аталған өзгерістер Мемлекет басшысының 2019 жылғы 15 шілдедегі Үкіметтің кеңейтілген отырысында берген МБК-ны жетілдіру жөніндегі тапсырмасы шеңберінде әзірленген "Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік жоспарлау жүйесін бекіту туралы" "Қазақстан Республикасы Үкіметінің 2017 жылғы 29 қарашадағы №790 қаулысына өзгерістер мен толықтырулар енгізу туралы" Үкімет қаулысының жобасына енгізілді.

3. ОМО мен ЖАО-ның жобалау қызметін ұйымдастыру тәртібін регламенттеу үшін МБК-да жобалық басқаруды ұйымдастыру Қағидаларының жобалары және ОМО мен ЖАО үшін жобалау қызметінің үлгілік регламенттері әзірленді, олар МБК-ға өзгерістер енгізілгеннен кейін бекітілетін болады.

Нәтижесінде мемлекеттік органдардың бірыңғай әдіснамасы, жобалау қызметін ұйымдастыру тәртібі және жобалық басқарудың үлгілік ұйымдастырушылық құрылымдары айқындалатын болады.

Жоғарыда көрсетілген заңнамалық және нормативтік құқықтық актілерді қабылдау мемлекеттік органдардың қызметін қайта форматтауға мүмкіндік береді және мемлекеттік басқарудағы сатылас, сатылы құрылымдардан матрицалық, жобалық құрылымдарға көшуді қамтамасыз етеді, процестерді шектен тыс төрешілдендірмей, agile-форматта өзара іс-қимыл жасау үшін жағдайлар жасайды.

Бұл ретте жобалық басқарудың ақпараттық жүйесі (БЖБ) арқылы мемлекеттік бағдарламалардың/аумақтарды дамыту бағдарламаларының (КРІ) нысаналы көрсеткіштеріне қол жеткізудің базалық бағыттар мен жобалар топтарының нәтижелер көрсеткіштеріне декомпозициялау арқылы тұрақты жедел мониторингі қамтамасыз етілетін болады.

Сондай-ақ БЖБ жобалардың жоспар-кестелерін қалыптастыру кезінде және олардың іске асырылуын бағалау кезінде процестің тиімділік индикаторлары (РРІ) негізінде көрсетілген стратегиялық құжаттарды іске асыру процестерінің тиімділігіне бағалау жүргізуге мүмкіндік береді.

Жобалық басқарудың ақпараттық жүйесін енгізу

Жобалық басқарудың негізгі құралы БЖЖ-ға кіретін, басқарудың барлық деңгейлерінде қол жетімді бастамалар, жобалар, жобалар топтары, бағдарламалар туралы өзекті және шынайы ақпаратты құру, сақтау, беру функциясы бар бірыңғай ақпараттық автоматтандырылған платформа болып табылатын БЖЖ болады.

Ұлттық экономика министрлігі (бұдан әрі – ҰЭМ) цифрлық даму, инновациялар және аэроғарыш өнеркәсібі министрлігімен және "Зерде" АҚ-мен

бірлесіп ҰБК жобалауға арналған тапсырманы әзірлеу бойынша жұмысты аяқтауда.

Әзірлеу қорытындысы бойынша нормативтік-құқықтық база (ҰБК-де жобалау қызметін ұйымдастыру жөніндегі қағидалар) бекітілгеннен кейін өнім берушіні айқындауға арналған конкурс өткізілетін болады.

БЖБ әзірлеу аяқталғанға дейін жобалау кеңселерінің бірлескен қызметін үйлестіру мақсатында тестілік режимде Қазақстанда "EasyProject "бағдарламасының базасында әзірленген" Kz2050 "Кросс-платформасы" ақпараттық жүйесі пайдаланылады (жүйеде зерттеу жүргізу сәті - 10,6 мыңнан астам жоба, 2 мыңнан астам қатысушы).

Сонымен қатар, Индустрия және инфрақұрылымдық даму және Ұлттық экономика министрліктері балама ретінде "Битрикс-24" ақпараттық жүйесін қатар пайдаланады.

Қызметкерлерді жобалық менеджмент негіздеріне оқыту

Мемлекеттік органдарда жобалық басқаруды табысты енгізудің маңызды мәселелерінің бірі мемлекеттік қызметшілерді жобалық басқару саласындағы құзыреттер бойынша оқыту және сертификаттау болып табылады.

Осы мақсатта Президент жанындағы Мемлекеттік басқару Академиясы (бұдан әрі-МБА) арнайы базалық курсты (оның ішінде қашықтықтан) әзірледі, сертификатталған жаттықтырушы-консультанттар тобын дайындады.

Бірінші кезеңде құрылымдық бөлімшелердің барлық басшылары мен олардың орынбасарларын, сондай-ақ басқарма басшыларын орталық және өңірлік деңгейде оқыту ұсынылады (шамамен 1600 адам).

Алдын ала есептеулер бойынша ОМО - да 720 қызметкер, ЖАО-да мемлекеттік бағдарламалар шеңберінде жобаларды іске асыруға тартылған жобалау кеңселерінің 935 қызметкері оқытылуы тиіс. Қызметкерлердің бұл санаты ISPU пайдаланушылары болып табылады.

Өткізілген іс-шаралардан кейін қол жеткізілген нәтиже

Мемлекеттік органдарда жобалық басқаруды енгізу тәсілдерін жүйелеу мақсатында ҰЭМ Мемлекеттік басқарудағы жобалық менеджментті дамыту орталығымен (бұдан әрі-Орталық) бірлесіп, ОМО мен ЖАО-ға жүйелі негізде консультациялық-әдіснамалық қолдау жүзеге асырылады.

Нәтижесінде, жобалық басқаруды ұйымдастыру қағидаларының жобасын басшылыққа ала отырып, 38 мемлекеттік органмен бағдарламаларды іске асырудың жобалық офистерінің архитектуралары әзірленді, кеңселер мен басқару комитеттерінің құрамы қалыптастырылды, базалық бағыттар айқындалды.

Индустрия және инфрақұрылымдық даму министрлігі мен Энергетика министрлігінің, сондай-ақ Нұр-сұлтан, Шымкент қалалары, Ақтөбе, Қызылорда және Түркістан облыстары әкімдіктерінің жобалық басқару құралдарын біріздендіру мақсатында бұрын іске қосылған жобалық кеңселерінің қызметі жоғарыда көрсетілген қағидалар жобасының талаптарына сәйкес келтірілді.

Қазіргі уақытта жобалық тәсілді пайдалана отырып, Үкіметтің Мемлекет басшысының сайлауалды тұғырнамасын іске асыру жөніндегі жаңа күн тәртібі, ИИДМБ, "Нұрлы жер", "Нұрлы жол", БПДМБ, БПДМБ, "Еңбек", "Ауыл – ел бесігі" мемлекеттік бағдарламалары іске асырылуда.

Қосымша 4

Тұжырымдамалық проблемалық аймақтар



Мәселелердің экзогендік және эндогендік факторлары

ЭКЗОГЕНДІК факторлар	ЭНДОГЕНДІК факторлар
Қазақстандағы билікті қоғамдық өнімді құрудағы серіктес емес, әлеуметтік және саяси ықпал ету субъектісі ретінде орналастырудың тарихи дәстүрі	Мемлекеттік қызметшілердің өз миссиясын қоғамдық өнімді жасау емес, өздеріне жүктелген функциялар мен міндеттерді сапалы орындау ретінде қабылдауы. Мемлекеттік қызметкерлер өздерін азаматтардың серіктестері емес, үкіметтің өкілдері ретінде ұстауы
Қазақстан Республикасының мемлекеттік басқару жүйесіне менеджмент ғылымы дамуының нәтижелері мен жетістіктерінің интеграциясының төмен деңгейі, сондай-ақ жүргізіліп жатқан реформалардың нәтижелерін болжамай және бағаламай қалған техникалық реформаларға назар аудару (реформалар үшін реформалар)	Мемлекеттік қызметшілердің шектеулі ресурстарға негізделген бюджеттің туынды құралдары ретінде стратегияларын қалыптастыру дәстүрі және соның салдарынан миссияны орындау (халыққа қызмет ету) мен прогреске емес, өмір сүруге бағытталған стратегия. Тек қаржылық ресурстарға назар аудару және ресурстардың басқа түрлерінің құндылықтардың дәрептелебеуі мен әлеуетін елемей.
Мемлекеттік басқарудағы ең жақсы шетелдік тәжірибені бағаламау, атап айтқанда, әкімшілік-командалық практикадан желілік құрылымдар құруға және шешімдер қабылдаудың интерактивтілігіне кету	Мемлекеттік бағдарламалар мен бюджеттік бағдарламалардың орындалуы үшін жауапкершілікті жекелендіру практикасының болмауы
Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі саласындағы реформалардың сервистік моделіне бағытталуы және «қызмет көрсетуші - тұтынушы» форматында билік органдарының қоғаммен өзара әрекеттесуі шет елдерде тәжірибе жүзінде қолданылып жүрген қоғамдық тауарларды көбейту мақсатында, мемлекеттік органдардың азаматтармен серіктестігі мен ынтымақтастығына құрылған модельге зиян келтірілуі.	«Стратегиялық ойлау», «өзгерістерді басқару», «жүйелік ойлау» құзыреттері және олардың даму динамикасын бағалау мемлекеттік қызметшілерінің даму деңгейінің төмендігі. Жобаны басқару дағдыларының төмен деңгейі.
Мемлекеттік органдардың «ашық үкімет» емес, «электронды үкімет» жұмысының негізгі қағидаты ретінде жариялануына байланысты мемлекеттік қызметтерді нәтижеге емес, функция орындалуына қарай орналастыруы	Жоғары мемлекеттік қызметшілердің <i>agile</i> технологияларды белгіленген «тәртіпке» қауіп ретінде, ал орындаушылар өздерінің құзыреттіліктерінің жоқтығын анықтау қауіп ретінде қабылдауы. Нәтижесінде, мемлекеттік қызметшілерде «халық үніне құлақ асатын мемлекет» тұжырымдамасының өзегі болып табылатын мүдделі тараптармен серіктестігі және олардың қатысуы (шешімдерді әзірлеу мен енгізу кезінде) үшін белсенділік пен ынта жоқ.
Стратегиялық, программалық және портфельдік басқаруды, тәуекелдерді басқаруды және өзгерістерді басқаруды қоса алғанда, Қазақстандағы жобаларды басқару технологияларының диффузиясының төмен деңгейі	Мемлекеттер мен мемлекеттік органдардың желісін оңтайландыруда дәстүрлі түрде олардың архитектурасы мен ұйымдастырушылық құрылымына назар аудармауы, функциялардың қайта бөлінуі, Мемлекеттік қызметшілердің бір-біріне деген сенім деңгейінің төмендігі, тігінен де, көлденеңнен де үйлестірілген өзара әрекеттің болмауы, бұл мемлекеттік органдардың сенім мен корпоративтік басқару құндылықтарына негізделген өзін-өзі реттейтін ұйымдарға айналуына жол бермейді, Сақтау - директивтік басқарудың ескі дәстүрі бойынша - мемлекеттік органдардың ақпараттық ағымының негізгі құрамдас бөлігі ретінде нұсқаулар (және ақпарат пен білімді жаңа ақпаратқа айналдыратындары емес). Әдетте, тапсырмалар - бұл индикативті және жобалық басқару тұрғысынан тапсырмаларды қажетсіз ететін жобалардың, программалардың және портфельдің тапсырмалары.

Көзі: авторлық әзірлеу.

Зерттеу әдістемесі

1. Социологиялық зерттеу

1.1 Әдіс - мақсатты топтарға сауалнама жүргізу: орталық және жергілікті атқарушы органдардың мемлекеттік қызметшілері (кемінде 1500 респондент)

Бұл социологиялық зерттеудің әдіснамалық бөлімі зерттеу тақырыбын терең зерттеуге және бағалауға ықпал ететін қолданыстағы ғылыми-статистикалық әдістер негізінде құрылады. Алынған эмпирикалық деректерді талдау кезінде мыналар қолданылады:

Деректерді және олардың сипаттамаларын жинау, алғашқы талдау және ұсыну процедураларының жүйесі болып табылатын *сипаттамалық зерттеу әдісі* (descriptive statistics). Бұл әдіс зерттеу нәтижелерін кесте және график түрінде, сонымен қатар статистикалық көрсеткіштер жүйесін қолдана отырып ұсынады.

Регрессиялық талдау - бұл статистикалық көрсеткіштер жүйесіндегі кездейсоқ шамалар арасындағы байланысты зерттеуге арналған статистикалық процедуралар жиынтығы. Талдаудың бұл түріне *тәуелді және тәуелсіз айнымалылар* арасындағы байланысты моделдеу мен талдауға көптеген тәсілдер кіреді, оларды көбінесе *болжамды немесе регрессор* деп атайды. Регрессиялық талдау түсіндіретін айнымалылардың бірі өзгерген кезде тәуелді айнымалының белгілі бір мәні қалай өзгеретінін түсінуге көмектеседі, ал басқа түсіндірмелі айнымалылар тұрақты немесе өзгеріссіз қалады.

Айнымалылар арасындағы корреляция коэффициенттерін зерттеуден тұратын статистикалық мәліметтерді өңдеудің кең таралған әдісі болып табылатын *корреляциялық талдау*. Бұл талдау бір жұп немесе бірнеше жұп белгілер арасындағы корреляция коэффициенттерін салыстырып, олардың арасында статистикалық байланыстар орнатады. Бұл жағдайда корреляциялық талдау тек сандық және / немесе сапалық реттік белгілердің өзара байланысын талдау үшін қолданылады.

Мәліметтердің көрсетілген корреляциялық және регрессиялық талдаулары әртүрлі қолданбалы салалардағы статистикалық мәселелерді шешуге арналған кәсіби статистикалық бағдарламалық жасақтама болып табылатын *STATA бағдарламасын қолдану* арқылы жүзеге асырылды. Stata кең таралған және жан-жақты статистикалық пакеттердің бірі ретінде кез-келген мәліметтер жиынтығын жан-жақты талдауға мүмкіндік береді.

Сауалнамаға 14 облыстан, сондай-ақ республикалық маңызы бар үш қаладан, оның ішінде ел астанасы Нұр-Сұлтаннан 14250 респонденттер қатысты (20 жастан асқан). Сауалнама төменде көрсетілген.

Сауалнама жүргізу кезеңі қыркүйектен қазанға дейін.

**САУАЛНАМА ЖҮРГІЗУГЕ АРНАЛҒАН
АНКЕТА**

Құрметті мемлекеттік қызметкер!

Қазақстан Республикасының Президенті жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы Қазақстан Республикасы Мемлекеттік қызмет жөніндегі агенттігі мен Мемлекеттік қызмет жөніндегі астаналық хабпен бірлесе отырып, Сіздің орындалып жатқан «Қазақстандық мемлекеттік органдар менеджментін жетілдіру» зерттеуіне қатысуыңызды сұрайды.

Бұл зерттеудің негізгі мақсаты – Қазақстандық мемлекеттік органдардың менеджменті мен қызметін ұйымдастыру сапасын көтеруге бағытталған тиімді нормативтік-құқықтық, әдістемелік және ұйымдастырушылық тәселдерді анықтау

Зерттеуге қатысу ерікті болып табылады.

Сауалнама анонимді түрде сіздің аты–жөніңізді көрсетпей жүргізіледі, деректердің құпиялылығына кепілдік беріледі.

Осы зерттеудің нәтижелері ҚР Үкіметіне арналған ұсыныстарды жасақтауда, сондай-ақ ғылыми және сараптамалық мақалаларды жазуда пайдаланылатын болады

Сауалнама 10-15 минутты алады. Сізден барынша шын және объективті жауап беруді сұраймыз.

Егер Сізде қосымша сұрақтар туындаған жағдайда, кез келген уақытта осы зерттеу тобының жетекшісі, Қазақстан Республикасының Президенті жанындағы Мемлекеттік басқару академиясының Павлодар облысындағы филиалының директоры Исенова Гүльнара Константиновнаға gulnaracost@gmail.com емайлы немесе +7 702 103 1553 телефоны арқылы хабарласа аласыз.

I. РЕСПОНДЕНТТЕРДІҢ ӘЛЕУМЕТТІК-ДЕМОГРАФИЯЛЫҚ ДЕРЕКТЕРІ

1. Жынысыңыз:

- Ер
- Әйел

2. Сіздің жасыңыз: _____

3. Сіздің біліміңіз:

- Орта (мектеп түлегі)
- Арнайы орта (колледж түлегі)
- Жоғары (бакалавриат, маман түлегі)
- Магистратура (магистратура түлегі)
- PhD Докторантурасы (PhD, ғылым кандидаты, резидентура түлегі)

4. Отбасылық мәртебеңіз:

- Үйленген/Тұрмыс құрған
- Бойдақ
- Ажырасқан
- Жесір

5. Отбасыңыздағы бала саны:

* 0 * 1 * 2 * 3 * 4 * 5 * Басқа (көрсетіңіз)

6. Тұрғын үй жағдайы:

- Өз жеке үйімде/пәтерімде тұрамын
- Жалға алған үйде/пәтерде тұрамын
- Жатақханада тұрамын/бөлмені жалға алғанмын
- Туыстарда тұрамын
- Басқа (көрсетіңіз)_____

7. Тиісті алымдардан кейінгі айлық отбасылық табысыңыз (жалақы, шәкіртақы, гранттар және өзге табыстар қосылады)?

- 100 мың теңгеден төмен
- 200 мың теңгеден төмен
- 300 мың теңгеден төмен
- 400 мың теңгеден төмен
- 500 мың теңгеден төмен
- 600 мың теңгеден төмен
- 700 мың теңгеден төмен
- 800 мың теңгеден төмен
- 900 мың теңгеден төмен
- 1 млн. теңгеден төмен
- 1 млн. теңгеден жоғары

8. Сіздің өңіріңіз:

- Нұр-Сұлтан қ.
- Алматы қ.
- Шымкент қ.
- Ақтөбе облысы
- Алматы облысы
- Атырау облысы
- Ақмола облысы
- Қарағанды облысы
- Қостанай облысы
- Шығыс Қазақстан облысы
- Солтүстік Қазақстан облысы
- Батыс Қазақстан облысы
- Павлодар облысы
- Маңғыстау облысы
- Қызылорда облысы
- Түркістан облысы
- Жамбыл облысы

9. Қай тілдерді еркін меңгергенсіз (жаза, оқи, сөйлей аласыз)?

- Қазақ
- Орыс
- Ағылшын
- Басқа (көрсетіңіз)_____

10. Сіздің лауазымыңыз:

- Маман
- Жетекші маман
- Бас маман
- Бөлім басшысы
- ЖАО басқарма басшысының орынбасары
- ЖАО басқарма басшысы
- ЖАО аппараты басшысының орынбасары
- ЖАО аппараты басшысы
- Аудан/қала/облыс әкімінің орынбасары
- Аудан/қала/облыс әкімі
- ОМО сарапшысы
- ОМО бас сарапшысы
- ОМО басқарма басшысы
- ОМО департамент директорының орынбасары
- ОМО департамент директоры
- ОМО Комитет төрағасының орынбасары
- ОМО Комитет төрағасы
- ОМО Вице-Министрі
- ОМО Министрі

II. МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТТІ ПАЙЫМДАУ

11. Қазақстандық мемлекеттік қызмет саласының ҮШ негізгі проблемасын анықтаңыз:

- Жемқорлықтың жоғары деңгейі
- Мемлекеттік қызметкерлердің құзыреттер деңгейінің төмендігі
- Білімді кадрларды жетіспеуі
- Мемлекеттік қызметкерлердің төмен мотивациясы
- Меритократияның жоқтығы
- Мемлекеттік қызметкерлер жалақысының төмендігі
- Тұрғындардың мемлекеттік қызметкерлерге сенімсіздігі
- Айқын мемлекеттік саясаттың, даму стратегиясының және көрегендік көзқарастың болмауына байланысты белгісіздік
- Басқа (көрсетіңіз)_____

12. Қазақстандағы мемлекеттік қызметті ағымдағы ахуалын қалай бағалайсыз?

Өте нашар 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Өте жақсы

13. Мемлекеттік қызметте істеуіңіздің негізгі себебін көрсетіңіз:

- Қызметте өсу
- Қаржылық тұрақтылық
- Кәсіби байланыстарды орнату
- Кәсіби тәжірибе алу

- Қосымша артықшылықтар алу – пәтер, жер, ақша
- Ата–ананың/туыстардың қалауы
- Басқа (көрсетіңіз)_____

14. Сіздің мемлекеттік органыңыздың ҮШ негізгі проблемасын сипаттаңыз:

- Жемқорлықтың жоғары деңгейі
- Мемлекеттік қызметкерлердің құзыреттер деңгейінің төмендігі
- Білімді кадрлардың жетіспеуі
- Қызметкерлердің мемлекеттік органның миссиясы мен міндеттеріне байланысты білімінің болмауы
- Меритократияның болмауы
- Мемлекеттік орган басшылығының құзыреттер деңгейінің төмендігі
- Мемлекеттік қызметкерлердің төмен мотивациясы
- Тұрғындардың мемлекеттік қызметкерлерге сенімсіздігі
- Айқын мемлекеттік саясаттың, даму стратегиясының және көрегендік көзқарастың болмауына байланысты белгісіздік
- Басқа (көрсетіңіз)_____

15. Сіз өз мемлекеттік органыңыздың тиісті миссиясы мен міндеттеріне қол жеткізудегі қызметіне қаншалықты қанағаттанасыз?

- Толық қанағаттанамын
- Қанағаттанамын
- Қанағаттанбаймын
- Мүлдем қанағаттанбаймын
- Жауап беруге қиналамын

16. Сіз жалақыңыздың деңгейіне қанағаттанасыз ба?

- Толық қанағаттанамын
- Қанағаттанамын
- Қанағаттанбаймын
- Мүлдем қанағаттанбаймын
- Жауап беруге қиналамын

III. МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТКЕРЛЕРДІҢ КӘСІБИ ДАҒДЫЛАРЫ

17. Сіз функционалдық міндеттерді орындаудағы өз құзыреттеріңіздің деңгейін қаншалықты бағалайсыз?

Өте нашар 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Өте жоғары

18. Өз кәсіби құзыреттеріңіздің деңгейін әрбір бағыт бойынша бағалаңыз, мұндағы 0 – бұл құзыреттерді меңгермегенмін, 1 – өте төменгі деңгей және 10- өте жоғарғы деңгей.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Адалдық											
Қызмет тұтынушының мүддесі мен хабардарлығына бағытталу											
Жауапкершілік											

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Бастамашылдық											
Стреске төзімділік											
Жүйелік басқару											
Өзгерістерді басқару											
Стратегиялық пайымдау											
Көшбасшылық											
Ынтымақтастық және өзара байланыс											
Қызметті басқару											
Шешім қабылдау											
Жылдамдық											
Өзін өзі дамыту											

19. **Өзіңді тікелей басшыңыздың кәсіби құзыреттерінің деңгейін әрбір бағыт бойынша бағалаңыз, мұндағы 0 – бұл құзыреттерді меңгермеген, 1 – өте төменгі деңгей және 10- өте жоғарғы деңгей.**

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Адалдық											
Қызмет тұтынушының мүддесі мен хабардарлығына бағытталу											
Жауапкершілік											
Бастамашылдық											
Стреске төзімділік											
Жүйелік басқару											
Өзгерістерді басқару											
Стратегиялық пайымдау											
Көшбасшылық											
Ынтымақтастық және өзара байланыс											
Қызметті басқару											
Шешім қабылдау											
Жылдамдық											
Өзін өзі дамыту											

20. **Өзіңнің мемлекеттік органыңыз басшысының кәсіби құзыреттерінің деңгейін әрбір бағыт бойынша бағалаңыз, мұндағы 0 – бұл құзыреттерді меңгермеген, 1 – өте төменгі деңгей және 10- өте жоғарғы деңгей.**

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Адалдық											
Қызмет тұтынушының мүддесі мен											

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
хабардарлығына бағытталу											
Жауапкершілік											
Бастамашылдық											
Стресске төзімділік											
Жүйелік басқару											
Өзгерістерді басқару											
Стратегиялық пайымдау											
Көшбасшылық											
Ынтымақтастық және өзара байланыс											
Қызметті басқару											
Шешім қабылдау											
Жылдамдық											
Өзін өзі дамыту											

21. Сізбен бірдей лауазымды қызмет атқаратын әріптесіңіздің кәсіби құзыреттерінің деңгейін әрбір бағыт бойынша бағалаңыз, мұндағы 0 – бұл құзыреттерді меңгермеген, 1 – өте төменгі деңгей және 10- өте жоғарғы деңгей.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Адалдық											
Қызмет тұтынушының мүддесі мен хабардарлығына бағытталу											
Жауапкершілік											
Бастамашылдық											
Стресске төзімділік											
Жүйелік басқару											
Өзгерістерді басқару											
Стратегиялық пайымдау											
Көшбасшылық											
Ынтымақтастық және өзара байланыс											
Қызметті басқару											
Шешім қабылдау											
Жылдамдық											
Өзін өзі дамыту											

IV. МЕМЛЕКЕТТІК ОРГАНДАҒЫ МЕНЕДЖМЕНТ

22. Сіз өзіңіздің тікелей басшыңызға қаншалықты сенесіз?

- Толық сенемін
- Сенемін
- Сенбеймін
- Мүлдем сенбеймін
- Жауап беруге қиналамын

23. Сіз өз мемлекеттік органыздағы жұмыс істеу жағдайларына қаншалықты қанағаттанасыз (жұмыс орнының, компьютердің, интернеттің, қағаздың, тиісті кеңсе заттарының, телефондық байланыстың және өзге технологиялардың болуы)?

- Толық қанағаттанамын
- Қанағаттанамын
- Қанағаттанбаймын
- Мүлдем қанағаттанбаймын
- Жауап беруге қиналамын

24. Әріптестермен, басшылықпен байланыс және т.б. тұстарды алғанда ұжымдағы жұмыс ортасымен қаншалықты қанағаттанасыз?

- Толық қанағаттанамын
- Қанағаттанамын
- Қанағаттанбаймын
- Мүлдем қанағаттанбаймын
- Жауап беруге қиналамын

25. Сіз өзіңіздің мемлекеттік органдағы жұмыс кестесіне қаншалықты қанағаттанасыз?

- Толық қанағаттанамын
- Қанағаттанамын
- Қанағаттанбаймын
- Мүлдем қанағаттанбаймын
- Жауап беруге қиналамын

26. Сіз өзіңіздің мемлекеттік органдағы қызметте өсу жағдайларын қаншалықты бағалайсыз?

Өте нашар 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Өте жақсы

27. Келесі тұжырымдарға қаншалықты келісесіз/келіспейсіз:

	Мүлдем келіспеймін	Келіспеймін	Бейтараппын	Келісемін	Толық келісемін
Мемлекеттік органда кәсіби қызметтік орта қалыптасқан					
Мемлекеттік органда қызметкерлер арасында міндеттер мен жұмыс көлемі тепе тең бөлінген					
Басшылық үнемі айқын және түсінікті міндеттер қояды					
Мемлекеттік қызметкерлер өзіне жауапкершілік алудан бас тартады					
Мемлекеттік қызметтің ағымдағы жүйесі өз әлеуетінді көрсетуге мүмкіндік бермейді					
Мемлекеттік қызметтің ағымдағы					

	Мүлдем келіспеймін	Келіспеймін	Бейтараппын	Келісемін	Толық келісемін
жүйесі жаңа бастамаларды ұсыну мен іске асыруға мүмкіндік бермейді					
Мемлекеттік қызметкерлер стратегиялық міндеттерді шешумен емес оперативтік қызметпен айналысады					
Мемлекеттік қызметке әлсіз кадрлар келеді					
Мемлекеттік аппаратты қысқарту қажет					
Мемлекеттік қызметкерлер өз лауазымдық міндеттеріне кірмейтін мәселелермен жиі айналысады					
Мемлекеттік қызметкерлер жиі мемлекеттік қызметкер этикасын бұзады, оның ішінде жалақының төмендегіне орай жемқорлық сипаттағы бұзушылықтар					
Жалақының төмендігіне байланысты жемқорлық айдаларға баруға тура келді					
Мемлекеттік қызметте мен көп уақытты жиналыстарда өткізуіме байланысты өзімнің негізгі жұмыстарымды орындауға үлгермеймін					
Жиналыстардың санын қысқарту қажет					
Мемлекеттік қызметкерлердің өз мемлекеттік органының миссиясы мен міндеттерін білмеуі қызмет тиімділігіне әсер етеді					
Мен жобалық менеджментті және оның менің жұмыс нәтижелілігіме әсерін білмеймін					
Мен өзім жұмыс істейтін меморганның стратегиялық мақсаттарына жетудегі өз үлесімді қалай бағалау керек екенін білмеймін					
Жобалық басқаруды енгізу қабылданатын шешімдердің нәтижелілігіне қол жеткізуге ықпал ете алады					
Меморгандардың басшылары жобалық менеджментті енгізуге мүдделі					

	Мүлдем келіспеймін	Келіспеймін	Бейтараппын	Келісемін	Толық келісемін
Мемқызметкерлер жобалық менеджментке оқытуға құлқысыз					
Меморгандар жобалық менеджменттің ұстанымдары бойынша жұмыс істеуі қажет					

Сауалнамаға қатысқаныңызға рахмет!

Зерттеудің әлеуметтік-демографиялық сипаттамасы

1-кестеде социологиялық сауалнамаға қатысушылардың әлеуметтік-демографиялық ақпараты келтірілген.

Кесте 1. Сауалнамаға қатысушылардың жалпы әлеуметтік-демографиялық ақпараты (N = 14259)

Санат	Сан	Процент (%)
Жыныс		
Әйел	8522	59.8
Ер	5728	40.2
Жас		
20-дан бастап 29-ға дейінгі	3406	23.9
30-дан бастап 39-ға дейінгі	4919	34.5
40-дан бастап 49-ға дейінгі	3310	23.2
50-дан бастап 59-ға дейінгі	2430	17.1
60 -дан бастап және жоғары	185	1.3
Білім деңгейі		
Орта (мектеп түлегі)	15	0.11
Орта-арнайы (колледж түлегі)	984	6.91
Жоғары (бакалавриат түлегі)	12032	84.44
Магистратура (магистратура түлегі)	1176	8.25
Докторантура (докторантура түлегі, ғылым кандидаты)	38	0.27
Докторантура (ғылым докторы)	5	0.04
Зейнетақы және басқа жарналардан кейінгі үй шаруашылығының ай сайынғы кірісі (жалақы, зейнетақы, стипендия, гранттар және басқа кірістер кіреді)?		
100 мың тенгеден аз	5015	35.1
200 мың тенгеден аз	7400	51.9
300 мың тенгеден аз	1241	8.7
400 мың тенгеден аз	399	2.8

500 мың тенгеден аз	137	0.9
600 мың тенгеден аз	26	0.18
700 мың тенгеден аз	12	0.08
800 мың тенгеден аз	7	0.5
900 мың тенгеден аз	5	0.3
1 млн.тенгеден аз	3	0.02
1 млн. тенгеден көп	5	0.03

Аймақтар

Нұр-Сұлтан қ.	983	6.8
Алматы қ.	1226	8.6
Шымкент қ.	197	0.01
Ақтөбе облысы	381	0.02
Алматы облысы	1554	10.9
Атырау облысы	876	6.1
Ақмола облысы	401	2.8
Қарағанды облысы	794	5.5
Қостанай облысы	1016	7.1
Шығыс-Қазақстан облысы	2024	14.2
Солтүстік- Қазақстан облысы	1010	7.08
Батыс- Қазақстан облысы	219	1.5
Павлодар облысы	1560	10.9
Маңғыстау облысы	243	1.7
Қызылорда облысы	1106	7.7
Түркістан облысы	395	2.7
Жамбыл облысы	265	1.8

Қатысушылардың ең көп үлесін келесі аймақтар ұсынады (1-диаграмма):

1) Шығыс Қазақстан облысы (респонденттердің жалпы санының 14,2%);

2) Алматы облысы (респонденттердің жалпы санының 10,9%);

3) Павлодар облысы (респонденттердің жалпы санының 10,9%);

4) Алматы қаласы (респонденттердің жалпы санының 8,6%).

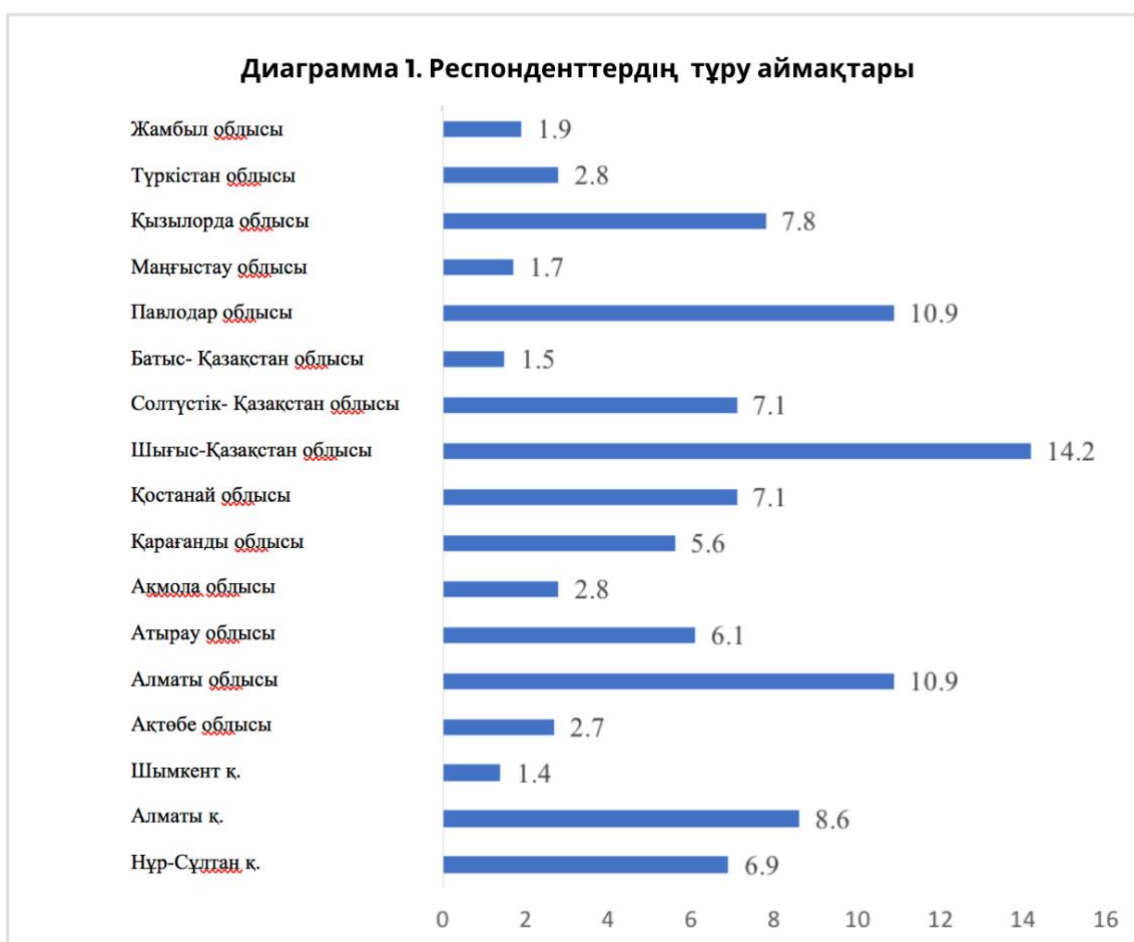
Сонымен бірге, респонденттердің үлесі аз аймақтар арасында келесі аймақтар бар:

1) Жамбыл облысы (респонденттердің жалпы санының 1,9%);

2) Маңғыстау облысы (респонденттердің жалпы санының 1,7%);

3) Батыс Қазақстан облысы (респонденттердің жалпы санының 1,5%);

4) Шымкент қаласы (респонденттердің жалпы санының 1,4%).



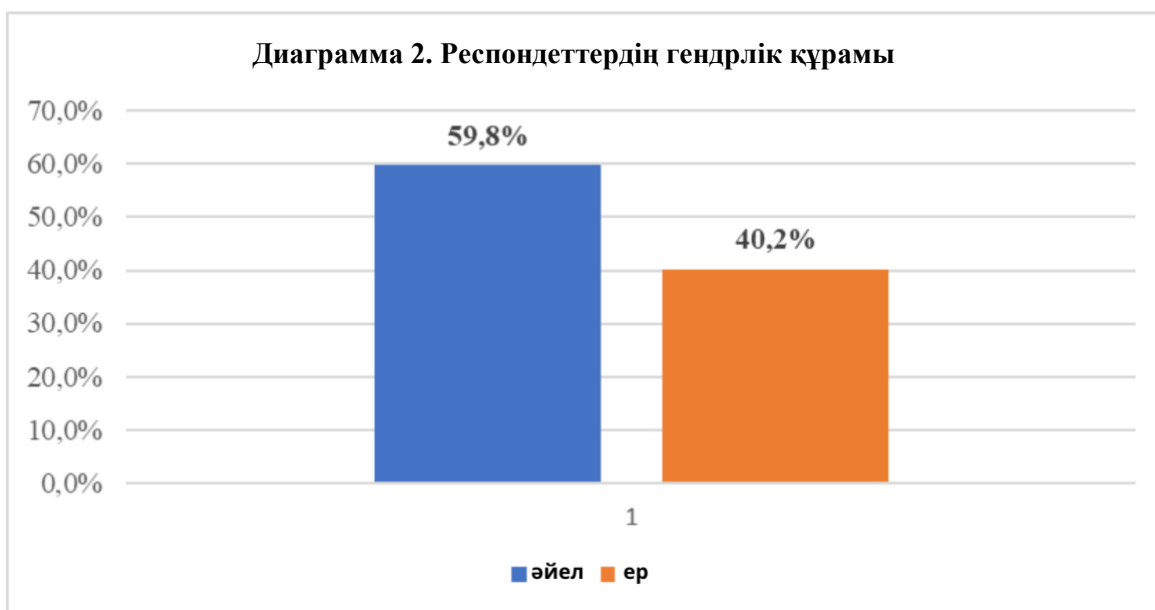
Сауалнамаға қатысушылардың жартысынан көбі әйелдер (59,8%), бұл әйелдердің ерлерге қарағанда әлеуметтанулық зерттеулерге көбірек қатысатындығын көрсетеді (Singer et al, 2000⁶⁸; Curtin et al, 2000⁶⁹; Moore & Tarnai, 2002⁷⁰). Зерттеу нәтижелері ҚР Мемлекеттік қызмет істері агенттігінің мемлекеттік қызметкерлер арасындағы әйелдер үлесі туралы ақпаратын растайды: 59,8%⁷¹.

⁶⁸ Singer, E., van Hoewyk, J., & Maher, M. P. (2000). Experiments with incentives in telephone surveys. *Public Opinion Quarterly* 64: 171–188.

⁶⁹ Curtin, R., Presser, S., & Singer, E. (2000). The effects of response rate changes on the index of consumer sentiment. *Public Opinion Quarterly* 64: 413–428.

⁷⁰ Moore, D. L., & Tarnai, J. (2002). Evaluating nonresponse error in mail surveys. In: Groves, R. M., Dillman, D. A., Eltinge, J. L., and Little, R. J. A. (eds.), *Survey Nonresponse*, John Wiley & Sons, New York, pp. 197–211.

⁷¹ Национальный доклад о состоянии государственной службы в Республике Казахстан за 2019 год, 4-бет



Сондай-ақ, ғалымдар социологиялық зерттеулерге қатысу көрсеткіштеріне көбінесе білім деңгейі, экономикалық жағдайы, жасы және т.б. сияқты факторлар әсер ететіндігін атап өтті. (Сингер және басқалар, 2000; Кертин және басқалар, 2000; Мур & Тарнай, 2002).

1-кестеге сәйкес сауалнамаға 30-дан 39 жасқа дейінгі азаматтардың көпшілігі (34,9%), одан кейін 20-дан 29 жасқа дейінгі азаматтар (23,9%), сондай-ақ 40-тан 49 жасқа дейінгі азаматтар (23,2%) қатысты. Бұл факт Мемлекеттік қызмет істері агенттігінің бағалауын да растайды, оған сәйкес мемлекеттік қызметшілердің орташа жасы 39 жасты құрайды, оның ішінде жас топтары бойынша: 30 жасқа дейін - 23%, 30-дан 40 жасқа дейін - 34,1%, 40-тан 50-ге дейін жас - 22,2%, 50 жас және одан жоғары - 20,7%⁷².

Білім деңгейі бойынша жоғары білімді респонденттер 92,69% басым, оның ішінде: мамандар немесе бакалаврлар (84,44), сонымен қатар магистрлер (8,25%). Сондай-ақ, нәтижелер Мемлекеттік қызмет істері агенттігінің мәліметтерімен 92% сәйкес келді.⁷³

Мемлекеттік қызметтегі жалақы деңгейі бойынша сауалнамаға қатысушылардың 35,1% -ы 100 мың теңгеден төмен, 51,9% - 200 мың теңгеден төмен, 0,03% (немесе 5 адам) 1 миллионнан жоғары жалақы алады.

1.2 Әдіс: осы саланың мамандарымен терең сұхбат

Кестеге сәйкес қалада 15 терең сұхбат жүргізілді. Алматы, Алматы облысы және Павлодар, оның ішінде 12 оффлайн, ал ZOOM платформасында - 3 қатысушы.

Терең сұхбаттың орташа ұзақтығы 50 минутты құрады. Талқылау барысында аудио жазба жасалды, ол туралы қатысушыларға алдын-ала ескерту жасалды және осы шартпен келісетіндіктерін білдірді.

⁷² Национальный доклад о состоянии государственной службы в Республике Казахстан за 2019 год, 4-бет

⁷³ Национальный доклад о состоянии государственной службы в Республике Казахстан за 2019 год, 4-бет

Әдістеме: транскриптті талдау.
Сұхбат журналы төменде берілген.

Сұхбат хаттамасы

Зерттеудің атауы: Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдар менеджментін жетілдіру

Зерттеушілер: Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік Басқару Академиясы

Зерттеу мақсаты: Қазақстанның мемлекеттік органдарында еңбекті ұйымдастыру мен менеджменттің сапасын арттыруға бағытталған тиімді Нормативтік-құқықтық, әдістемелік және ұйымдастырушылық шараларды анықтау

Құрметті қатысушы!

Біздің зерттеуіміздегі терең сұхбатқа қатысуға келісім бергеніңіз үшін алғыс білдіргіміз келеді. Жоғарыда айтып өткеніміздей, біздің зерттеуіміз Сіздің мемлекеттік органыңыздағы менеджмент мәселелері бойынша ағымдағы жағдайды зерттеуге бағытталған.

Осы зерттеудің түпкі мақсаты Қазақстанның мемлекеттік органдарында менеджментті жетілдіру бойынша ұсынымдар әзірлеу болып табылады.

Біздің бүгінгі сұхбатымыз шамамен 30-40 минутқа созылады, осы уақыт ішінде мен сізге Мемлекеттік қызметке қатысты түрлі сұрақтар қоямын, сондай-ақ белгілі бір мәлімдемелер бойынша пікіріңізді сұраймын.

Сіздің жауаптарыңыз құпия болып табылады және тек осы зерттеу аясында қолданылады. Сұхбаттың өзі жасырын түрде өткізіледі, ешкім сіздің атыңызды және басқа деректерді білмейді.

Осыған байланысты сіз барлық сұрақтарға ашық және объективті жауап бере аласыз.

Сондай-ақ, сіз кез-келген уақытта сұхбатты ешқандай салдарсыз және айыппұлсыз тоқтата аласыз.

Сіз сұхбатқа қатысуға және осы сұхбаттың аудиожазбасына өз келісіміңізді бересіз. Сіз келісесіз бе? ___ Иә ___ Жоқ.

Егер жоқ болса: маған бұл туралы хабарлағаныңыз үшін рахмет.

Мен тек сөйлесуіміздің жазбаларын жасаймын.

Сұхбатты бастамас бұрын, сізде сұрақтар бар ма?

Егер сізде сұрақтар туындаса, оларды кез келген уақытта сұрай аласыз. Енді сұхбатты бастайық.

Сұрақтар

1. Мемлекеттік органның миссиясы, көзқарасы және міндеттері туралы айтып беріңіз.

2. Лауазымдық міндеттеріңізді сипаттаңыз? Сіз мемлекеттік органның стратегиясы аясында қандай негізгі функцияларды орындайсыз?

3. Қысқа мерзімді тапсырманы және берілген тапсырманың негізгі компоненттерін сипаттаңыз. Толығырақ тоқтаңыз бұл тапсырманы қалай анықтайсыз және оны қалай орындайсыз?

4. Ең ұзақ мерзімді тапсырманы және осы тапсырманың негізгі компоненттерін сипаттаңыз. Толығырақ тоқтаңыз бұл тапсырманы қалай анықтайсыз және оны қалай орындайсыз?

5. Сіз қалай ойлайсыз, мемлекеттік қызметші мемлекеттік органның және жалпы саланың миссиясы, пайымы мен міндеттері, елдің стратегиялық құжаттары туралы білуі тиіс пе? Мемлекеттік қызметшілердің бұл құжаттарды білмеуі олардың жұмыстағы тиімділігіне әсер ете ме? Сіздің ойыңызша, мемлекеттік қызметшілер бұл ақпаратты қалай алуы тиіс?

6. Сіздің ойыңызша, сапалы зияткерлік өнімді (есеп, хат, бағдарлама, заң жобасы, НҚА, Даму стратегиясы және т. б.) өндіруге қанша уақыт кетеді?

7. Жұмыс барысында кездесетін құрылымдық/реттеуші шектеулер туралы айтыңыз.

8. Тікелей бағыныштыларыңызға қандай өкілеттіктер бересіз? Берілген міндеттер/өкілеттіктер контекстінде тиімді жұмыс істеу үшін бағынушыдан не талап етілетінін қысқаша сипаттаңыз. Сіз тапсыратын бағынышты міндеттер/тапсырмалар түсінеді ме? Егер жоқ болса, қиындық неде? А, Б, С бағыныштысы өзіне жүктелген міндеттерді қаншалықты жақсы орындайды? Қандай кедергілер бар? Мүмкін болса, сіздің бағынышты болуы орындалды жай жүрумен предписанному іс-қимыл жоспары? Жұмыс сіздің бағынышты деректерді жинауды және кейінгі талдауды қажет ете ме? Іс-қимыл жоспарын таңдау процесінде бағынышты адамның жұмысы ақпаратты дәйекті өңдеуді қажет ете ме? ол ағымдағы шындықтар мен әлеуетті перспективаларды ескеруді талап етеді ме?

Егер қызметкердің қол астындағылар болмаса, онда сұрақ келесідей болады:

Жоғары тұрған басшылық Сізге қандай өкілеттіктер береді? Берілген міндеттер/өз өкілеттіліктеріңіз және т. б. контекстінде тиімді жұмыс істеу үшін сізден не талап етілетінін қысқаша сипаттаңыз.

9. Сіз өзіңіздің мемлекеттік органыңыздағы кәсіби атмосфераны қалай бағалайсыз? Тоқтаңыз егжей-тегжейлі әлсіз жақтарын ұжым.

10. Мемлекеттік органның мақсаттары мен міндеттеріне қол жеткізу үшін мемлекеттік органда қандай проблемалар бар?

11. Сіздің жетекшіңіздің / қызметкерлеріңіздің кәсіби құзыреттеріне қаншалықты қанағаттанасыз? Әлсіз және күшті құзыреттіліктерді сипаттаңыз.

12. Мемлекеттік органдағы қандай бизнес үдерістерді өзгерткіңіз келеді? Неліктен?

13. Мемлекеттік қызметте жұмыс істеу себептерін көрсетіңіз? Толығырақ тоқтаңыз.

14. Сіз мемлекеттік қызметшілердің штатын қысқарту қажет деген пікірге қалай қарайсыз? Дәлелдеріңізге егжей-тегжейлі тоқтаңыз.

15. Сіздің мемлекеттік органыңызда меритократия бар ма? Өз пікіріңіздің мысалдары мен дәлелдерін көрсетіңіз.

16. Сіз жобаны басқарумен қаншалықты таныссыз? Жобаны басқару принциптерін қалай бағалайсыз? Мемлекеттік органдар жобалық менеджмент қағидаттары бойынша жұмыс істеуі керек пе? Осы тәсілдің күшті және әлсіз жақтары туралы айтып беріңіз.

17. 5-10 жылдан кейін өзіңізді кім көресіз

18. Сіздің Мемлекеттік орган стратегиясының контекстіндегі өз рөліңізге деген көзқарасыңыз?

Бұл біздің сізбен сұхбат аяқталды. Сізде толықтырулар немесе тілектер бар ма?

Қатысқаныңыз үшін рахмет!

1.2 Мемлекеттік органдар, азаматтық сектор және бизнес өкілдерінің сараптамалық бағалары Нұр-Сұлтан, Алматы, Павлодар

Фокустық топтарды өткізу сценарийі төменде берілген.

ФОКУС-ТОП СЦЕНАРИЙІ

Зерттеудің атауы: Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдар менеджментін жетілдіру

Зерттеушілер: Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік Басқару Академиясы

Зерттеу мақсаты: Қазақстанның мемлекеттік органдарында еңбекті ұйымдастыру мен менеджменттің сапасын арттыруға бағытталған тиімді Нормативтік-құқықтық, әдістемелік және ұйымдастырушылық шараларды анықтау

Қатысушылар: мемлекеттік органдардың, азаматтық сектор мен бизнестің өкілдері (8-10 адам). Қатысушылар құрамы бойынша біртекті болуы тиіс (әлеуметтік-демографиялық сипаттамалары, кәсіби тәжірибесі, жасы және т. б.)

Модератор: осындай іс-шараларды өткізу саласындағы сарапшы

Өткізу уақыты: 1 сағат 30 минут-2 сағат

Фокус-топты жүргізу шарттары:

Қатысушылар осы саланың мамандары болуы керек, бірақ бұл фокус-топқа алдын-ала дайындалмауы керек.

Атмосфера сарапшы, мейірімді, сенімді болуы керек.

COVID-19-ға байланысты фокус-топ барлық талаптарды сақтаған кезде онлайн платформада өткізілуі мүмкін:

- 1) жақсы дыбыс, қосылған бейнекамера;
- 2) Жоғары Жылдамдықты Интернет;
- 3) қатысушы жеке үй-жайда болады, онда оған бөгде дыбыстар, адамдар және басқа заттар шоғырлануға кедергі келтірмейді;
- 4) Телефон өшірілуі керек;
- 5) фокус-топты жүргізу барысында қатысушы басқа үй-жайға шыға алмайды, қатарлас қандай да бір басқа жұмысты орындай алмайды;
- 6) қатысушы пікірталастарға белсенді қатысады және өз пікірін еркін білдіреді;
- 7) қатысушылар пікірсайысты жазуға келісім береді.

БІРІНШІ БӨЛІМ:

1. Модератордың сөз сөйлеуі

Модератор іс-шараның негізгі мақсатын түсіндіреді, талқылауға нақты негіз қояды, ережелер мен форматты сипаттайды.

2. Бір-бірін таныстыру

Әрбір қатысушы өзін таныстырады (1 минутқа дейін). Өзінің жетістіктері, жұмыс тәжірибесі туралы әңгімелейді. Ол пікірталас кезінде оны қалай атағанын қалайды екенін айтады.

3. Кіріспе әңгіме

Бұл блокта зерттеу тақырыбына байланысты жалпы мәселелер талқыланады. Бұл талқылауда әр қатысушымен байланыс орнату, сенімді қарым-қатынас орнату қажет.

Мемлекеттік органның менеджменті дегеніміз не? Мемлекеттік орган менеджментінің мәнін қандай компоненттер көрсетеді?

Анықтама: "менеджмент" (management) сөзі "басқару" деп аударылады. Өз кезегінде етістік manage (басқару) латын сөзінің түбірінен шыққан manus (қол). Бұл адамдарды басқару туралы, бұл еңбек пен мінез-құлық мотивтерін қолдана отырып қойылған мақсаттарға жетуді білдіреді. Көптеген ғалымдар менеджментті функциялар жүйесін (жоспарлау, болжау, ұйымдастыру, үйлестіру, есепке алу, бақылау, мотивация) білдіретін адам қызметінің түрі ретінде қарастырады. Менеджменттің бұл функционалды компоненттері оның мәнін көрсетеді.

Басқаша айтқанда, **мемлекеттік органның менеджменті**-бұл мақсаттарға, міндеттерге қол жеткізу, құрылымды қалыптастыру, қызмет технологиясы, сондай-ақ мемлекеттік билік органдарындағы адам ресурстарының өмірлік белсенділігі үшін құқықтық, ұйымдастырушылық және басқа жағдайлар жасауды қамтамасыз ететін жүйе⁷⁴.

ЕКІНШІ БӨЛІМ

Терең сұхбат. Жалпы және нақты сұрақтар.

Мақсат - барлық қажетті ақпаратты алу.

Әр қатысушының нақты мәселе бойынша сөз сөйлеуі (1-2 минут). Әркім өз пікірін білдіруі керек. Бір буынды жауаптар қабылданбайды.

Мемлекеттік органда менеджмент маңызды ма?

Тиімді басқару үшін мемлекеттік органда қандай қиындықтар / қиындықтар бар?

Мемлекеттік органның менеджменті қызметкерлер жұмысының тиімділігіне қаншалықты әсер етеді?

Мемлекеттік органдарда өкілеттік, жауапкершілік және ресурстар теңгерімі қаншалықты сақталған? Саяси және әкімшілік мемлекеттік қызметшілер арасында өкілеттіктердің аражігі бар ма?

Мемлекеттік органның штат саны, мемлекеттік органның стратегиялық міндеттері мен функциялары бар қызметкерлердің лауазымдық міндеттері қаншалықты жылдам?

Қойылған мақсаттар мен міндеттерге қол жеткізу үшін мемлекеттік органда мемлекеттік қызметшілер үшін қандай жағдайлар жасау қажет?

⁷⁴ Шемяков А.Д. Мемлекеттік және муниципалды басқарудың негіздері: оқу құралы / А. Д. Шемяков. - Донецк: Донгу, 2016. – 505 Б.

Сіз қалай ойлайсыз, мемлекеттік қызметші мемлекеттік органның және жалпы саланың миссиясы, пайымы мен міндеттері, елдің стратегиялық құжаттары туралы білуі тиіс пе? Мемлекеттік қызметшілердің бұл құжаттарды білмеуі олардың жұмыстағы тиімділігіне әсер ете ме? Сіздің ойыңызша, мемлекеттік қызметшілер бұл ақпаратты қалай алуы тиіс?

Мемлекеттік органға жобалық менеджмент принциптерін енгізу қажет пе? Бұл тәсіл мемлекеттік орган қызметкерлерінің тиімділігі мен нәтижелілігіне әсер ете ме? Бұл қағидаттар мемлекеттік органның менеджментін қалай өзгерте алады?

Мемлекеттік органды басқаруда корпоративтік сектордың қандай қағидаттарын енгізуге болады?

Мемлекеттік орган қызметінің ашықтығына қалай қол жеткізуге болады? Мемлекеттік органға деректерді (open data) жариялау, қызмет туралы ақпаратты ашу, ҮЕҰ саласының мәселелерін шешуге халықты, ғалымдар мен сарапшыларды тарту қажет пе? Бұл қалай болуы керек?

ҮШІНШІ БӨЛІМ:

Онлайн сауалнама жүргізу.

Сауалнама нәтижелерін көрсету. Сауалнама нәтижелерін талқылау.

Онлайн сауалнама талқыланған тақырыптардан / сұрақтардан тұрады.

Қатысушылардың пікірлерінің біртектілігін немесе әртүрлілігін көрсететін 5-6 сұрақ.

ТӨРТІНШІ БӨЛІМ:

Осы тақырып бойынша кейсті талқылау.

Осы тақырыпқа қатысты бейнені немесе суретті немесе БАҚ мақаласын көрсетіңіз және талқылаңыз.

Ақпарат қатысушылардың айтқанына тікелей қарама-қарсы болуы керек. Белгісіздік жасау керек, оның қалай жұмыс істейтінін көрсету керек. Қатысушылар келіседі немесе басқа нақты жағдайларда өздерінің алдыңғы позицияларын дәлелдейді.

БЕСІНШІ БӨЛІМ:

Қорытынды пікірлер

Қорытындылар

2. Қосымша деректерді (бұрын Қазақстан Республикасының аумағында жүргізілген басқа зерттеулер) және басқа елдердегі, ЭЫДҰ, Дүниежүзілік банктің басқа елдердегі мемлекеттік басқарудың озық тәжірибелерін зерттеу

3. Қазақстан Республикасы Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігінің ұйымдастырушылық-функционалды талдауы:

Зерттеудің мақсаты - Қазақстан Республикасының мемлекеттік жоспарлау жүйесінің әртүрлі деңгейлеріндегі стратегиялық жоспарлау тәжірибесін жетілдіру және мемлекеттік органдардың функциялары мен штаттық санын оңтайландыру бойынша іс-шаралар әзірлеу.

Зерттеу мақсатына жету үшін келесі міндеттер бағындырылады:

1. Министрліктің ведомстволық вертикалы құрылымына шолу.
2. Тәжірибені талдау және еңбек, жұмыспен қамту, халықты әлеуметтік қорғау және көші-қон саласындағы стратегиялық жоспарлау саласындағы проблемаларды анықтау, атап айтқанда басқарудың әртүрлі деңгейлеріне мақсаттарды аудару.

3. Министрліктің ведомстволық вертикалы ұйымдарының функцияларын қарау және жеткіліксіз, қажет емес, қайталанатын функцияларды анықтау.

4. Стратегиялық жоспарлауды жетілдіру, мемлекеттік органдардың функциялары мен кадрлық құрамын оңтайландыру бойынша ұсыныстар әзірлеу.

Зерттеу шеңберінде Министрліктің ведомстволық вертикалы ұйымдарының штат кестесін, оның Мемлекеттік қызметшілер тізілімімен байланысын, оларға қойылатын біліктілік талаптарын Қазақстан Республикасының А және Б корпусының мемлекеттік әкімшілік қызметшілеріне арналған базалық және саралау құзыреттерінің бірыңғай шеңберіне сәйкес талдау мүмкін емес. талдау үшін қажетті құжаттарды (штат кестесі, лауазымдық нұсқаулық, лауазымдарға қойылатын біліктілік талаптары) Министрлік ұсынбағанын ескере отырып.

Зерттеуге арналған материалдар негізінен Интернеттегі қоғамдық актілерде орналастырылған құқықтық актілер мен құжаттар болды (Қазақстанның құқықтық актілерінің электрондық коды www.adilet.zan.kz, Ашық мәліметтер порталы www.data.egov.kz, мемлекеттік органдардың порталы www.gov.kz).

Зерттеу келесі талдау әдістерін қолдану арқылы жүргізілді:

- салыстырмалы;
- корреляция;
- функционалды;
- жүйелік;
- сыни.

Стратегиялық жоспарлаудың сапасын бағалау субъектілері:

1) мемлекеттік стратегиялық мақсаттарды Министрліктің стратегиялық мақсаттарына ауыстыру практикасы;

2) Министрліктің стратегиялық мақсаттарын аймақтық деңгейге ауыстыру тәжірибесі;

3) Министрліктің Стратегиялық жоспары мен аумақтарды дамыту бағдарламасының стратегиялық мақсаттары мен мақсатты индикаторлары арасындағы өзара байланыс.

Министрліктің ұйымдастырушылық-функционалдық талдауы Қазақстан Республикасы Ұлттық экономика министрінің 2017 жылғы 27 ақпандағы No 84 бұйрығымен бекітілген мемлекеттік органдардың қызметіне салалық (ведомстволық) функционалдық шолулар жүргізу әдістемесі негізінде жүргізілді және мыналарды қамтиды:

- 1) «Әкімшілік рәсімдер туралы» Заңға сәйкес Министрліктің ведомстволық вертикалы ұйымдарының функцияларын түгендеу және жіктеу;
- 2) функцияларды олардың жеткіліксіздігі, артықтығы, қайталануы бойынша талдау.

Зерттеу барысында анықталған құбылыстар басқа мемлекеттік органдар мен экономиканың секторлары үшін олардың дәйектілігі мен потенциалды сәйкестігі тұрғысынан бағаланды, олар әзірленген ұсыныстарды мейлінше кең көлемде жүзеге асыруға ықпал етуге арналған.

4. Қазақстан Республикасының жұмыспен қамту саласындағы мемлекеттік бағдарламаларын әзірлеу сапасын талдау

Зерттеудің мақсаты - Қазақстан Республикасының мемлекеттік бағдарламаларын әзірлеу тәжірибесін жетілдіру және бір сала шеңберінде бағдарламалық құжаттардың мақсаттары мен мақсатты индикаторларын анықтау тәсілдері мен әдістерінің бірлігін қамтамасыз ету бойынша шараларды әзірлеу.

Зерттеу мақсатына жету үшін келесі **міндеттер** бағындырылады:

5. Халықты жұмыспен қамту саласындағы мемлекеттік бағдарламалардың мақсаттарын олардың қолданылу терминологиясының дұрыстығына және бір мағыналылығына қойылуын талдау.

6. Жұмыспен қамту саласындағы мемлекеттік бағдарламалардың мақсаты мен мақсатты индикаторлары арасындағы өзара байланысты бағалау.

7. Жұмыспен қамту саласындағы мемлекеттік бағдарламалардың мазмұнын салыстырмалы талдау.

8. Мемлекеттік бағдарламаларды жасау тәжірибесін жетілдіру және олардың әлеуметтік-экономикалық нәтижелерге бағытталуын қамтамасыз ету бойынша ұсыныстар әзірлеу.

Зерттеуге арналған материалдар негізінен Интернеттегі қоғамдық доменде орналастырылған құқықтық актілер мен құжаттар болды (Қазақстанның құқықтық актілерінің электрондық коды www.adilet.zan.kz, мемлекеттік органдардың порталы www.gov.kz).

Зерттеу келесі талдау әдістерін қолдану арқылы жүргізілді:

- салыстырмалы;
- корреляция;
- функционалды;
- жүйелік;
- сыни.

Жұмыспен қамту саласындағы мемлекеттік бағдарламаларды әзірлеу сапасын талдаудың субъектілері:

1) жұмыспен қамту саласындағы мемлекеттік бағдарламаларда қолданылатын терминологияның бір мағыналылық дәрежесі;

2) әлеуметтік-экономикалық нәтижелерге қол жеткізу үшін бағдарламалардың мақсаттары мен мақсатты индикаторларының бағытталу дәрежесі;

3) мақсаттар мен тиімділік көрсеткіштері бойынша бағдарламалардың бір-бірімен қайталану тәуекелдері.

Жоғарыда аталған бағдарламалардың шығыстарына бөлінген бюджет туралы ашық мәліметтердің болмауына, сондай-ақ Қазақстан Республикасы Еңбек және халықты әлеуметтік қорғау министрлігі жобалық топ сұратқан мәліметтерді ұсынбауға байланысты бағдарламалардың стратегиялық мақсаттарын бюджеттік жоспарлаумен байланыстыру мүмкін болмады.

5. Мемлекеттік органдардың ұйымдастырушылық-құрылымдық талдауы, өкілеттіктердің, міндеттер мен ресурстардың тепе-теңдігі

Әдіс: келесі факторларды талдау негізінде ұйымдастырушылық құрылымды модельдеу:

- Стратификация (деңгейлер саны);
- Ресми ресімдеу (бюрократиялық стиль);
- Ұйымдық құрылымның күрделілігі;

Стратификация термині стратификация дегенді білдіреді. Стратификация нәтижесінде мәліметтер сипаттамаларына сәйкес топтарға немесе қабаттарға (қабаттарға) бөлінеді.

Көрсетеді:

• Басқарудағы бақыланушылық, орындаушының бақылау әрекеттеріне жауап беру дәрежесі ретінде;

• Бақылануға қабілеттілік коэффициенті - басқарудың тиімділігіне қол жеткізу үшін бір басқарушыға келетін қызметкерлер саны;

• Бақылау дәрежесі орындаушының менеджер қабылдаған басқарушылық шешімдерге реакциясының жылдамдығымен және формасымен анықталады;

• Бақылау деңгейі - тікелей басшыға бағынатын орындаушылардың саны.

Сұхбат хаттамасы төменде келтірілген.

Сұхбат хаттамасы

Зерттеудің атауы: Қазақстан Республикасының мемлекеттік органдар менеджментін жетілдіру

Зерттеушілер: Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік Басқару Академиясы

Зерттеу мақсаты: Қазақстанның мемлекеттік органдарында еңбекті ұйымдастыру мен менеджменттің сапасын арттыруға бағытталған тиімді Нормативтік-құқықтық, әдістемелік және ұйымдастырушылық шараларды анықтау.

Құрметті қатысушы!

Біздің зерттеуіміздегі терең сұхбатқа қатысуға келісім бергеніңіз үшін алғыс білдіргіміз келеді. Жоғарыда айтып өткеніміздей, біздің зерттеуіміз Сіздің мемлекеттік органыңыздағы менеджмент мәселелері бойынша ағымдағы жағдайды зерттеуге бағытталған.

Осы зерттеудің түпкі мақсаты Қазақстанның мемлекеттік органдарында менеджментті жетілдіру бойынша ұсынымдар әзірлеу болып табылады.

Біздің бүгінгі сұхбатымыз шамамен 30-40 минутқа созылады, осы уақыт ішінде Мен сізге Мемлекеттік қызметке қатысты түрлі сұрақтар қоямын, сондай-ақ белгілі бір мәлімдемелер бойынша пікіріңізді сұраймын.

Сіздің жауаптарыңыз құпия болып табылады және тек осы зерттеу аясында қолданылады. Сұхбаттың өзі жасырын түрде өткізіледі, ешкім сіздің атыңызды және басқа деректерді білмейді.

Осыған байланысты сіз барлық сұрақтарға ашық және объективті жауап бере аласыз.

Сондай-ақ, сіз кез-келген уақытта сұхбатты ешқандай салдарсыз және айыппұлсыз тоқтата аласыз.

Сіз сұхбатқа қатысуға және осы сұхбаттың аудиожазбасына өз келісіміңізді бересіз. Сіз келісесіз бе? ___ Иә ___ Жоқ.

Егер жоқ болса: маған бұл туралы хабарлағаныңыз үшін рахмет. Мен тек сөйлесуіміздің жазбаларын жасаймын.

Сұхбатты бастамас бұрын, сізде сұрақтар бар ма?

Егер сізде сұрақтар туындаса, оларды кез келген уақытта сұрай аласыз. Енді сұхбатты бастайық.

Сұрақтар

1. Мемлекеттік органның миссиясы, стратегиясы, көзқарасы мен міндеттері туралы айтып берсеңіз.

2. Өз лауазымдық міндеттеріңізді сипаттаңыз. Министрлік стратегиясы аясында қандай негізгі функцияларды атқарасыз?

3. Ең ұзақ мерзімді тапсырманы (assignment/task) және берілген тапсырманың негізгі компоненттерін сипаттаңыз.

4. Сіздің тәжірибеңізге сәйкес сапалы зияткерлік өнімді (есеп, хат, бағдарлама, заң жобасы, НҚА, Даму стратегиясы және т. б.) шығару үшін қанша уақыт қажет?

5. Сізге / сіздің қол астындағыларға ең күрделі, салыстырмалы түрде уақытты қажет ететін ақылды өнімді (стратегия, бағдарлама) шығару үшін қанша уақыт қажет?

6. Жоғарыда сипатталған зияткерлік өнімді өндіру процесінде қолданылатын әдістер туралы айтып беріңіз.

7. Жұмыс барысында кездесетін құрылымдық/реттеуші шектеулер туралы айтыңыз.

8. Тікелей бағыныштыларыңызға қандай өкілеттіктер бересіз? Берілген міндеттер/өкілеттіктер контекстінде тиімді жұмыс істеу үшін бағынушыдан не талап етілетінін қысқаша сипаттаңыз.

9. Сіз тапсыратын бағынышты міндеттер/ тапсырмалар түсінеді ме? Егер жоқ болса, қиындық неде?
10. Әр түрлі деңгейдегі тікелей бағыныштыларыңыз өздеріне берілген тапсырмаларды қаншалықты жақсы орындай алады? Қандай кедергілер бар?
11. Мүмкін болса, сіздің бағынышты болуы орындалды жай жүрумен предписанному іс-қимыл жоспары?
12. Сіздің жұмысыңыз / жұмысыңыз бағынышты деректерді жинауды және кейінгі талдауды қажет ете ме?
13. Сіздің жұмысыңыз / жұмысыңыз іс-қимыл жоспарын таңдау процесінде ақпаратты дәйекті өңдеуді қажет ете ме? ол ағымдағы шындықтар мен әлеуетті перспективаларды ескеруді талап етеді ме?
14. Сіздің жұмысыңыз / жұмысыңыз бір уақытта бірнеше жоба форматында сапалы өзара әрекеттесуді қажет ете ме
15. Сіздің жұмысыңыз/жұмысыңыз сіздің бағынышты адамыңызға ағымдағы жобаның жүйеге қалай кіретінін үнемі бақылауды және бағалауды қажет ете ме? ол біріктірілген және бүкіл жүйенің контекстінде тікелей әсерді бағалауды қажет ететін дәйекті тікелей әрекеттерді білдіреді ме?
16. Сіздің жұмысыңыз/бағыныштыларыңыздың жұмысы ағымдағы жоба / бағдарлама үшін маңызды факторларды және осы факторға(ларға) әсерін анықтау үшін мемлекеттік органның қызмет ортасын үздіксіз скринингтен өткізуді талап етеді ме?
17. Сіз/ сіздің қол астындағылар орындайтын жұмыс ұлттық немесе жаһандық деңгейдегі стратегиялық опцияларды дамытуды және бірігу/бірігу арқылы ұйымдық бірліктерді құруды талап ете ме (Jaques, 2006, pp. 72-73)
18. 5-10 жылдан кейін өзіңізді кім көресіз
19. Көзқарасы өз рөлін стратегиясы контекстінде Министрлігінің?
Бұл біздің сізбен сұхбат аяқталды. Сізде толықтырулар немесе тілектер бар ма?
Қатысқаныңыз үшін рахмет!