**НАЦИОНАЛЬНЫЙ ДОКЛАД**

**О СОСТОЯНИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ**

**В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН**

****

**Профессионализм, патриотичность, способность   
ставить долгосрочные задачи, умение и воля решать их   
в новых условиях – главные критерии отбора и   
продвижения на государственной службе.**

**Н.А. Назарбаев**

**Содержание**

[ВВЕДЕНИЕ](#_Toc504599562) 4

[І. ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ](#_Toc504599563) 6

[ІІ. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГОСОСТОЯНИЯ](#_Toc504599564)…..…………………………………… ..18

ІІІ. КАЗАХСТАН И МИРОВЫЕ ТРЕНДЫ РАЗВИТИЯ

ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ………………………..………………………27

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ](#_Toc504599566) 32

**ВВЕДЕНИЕ**

С первых дней Независимости Президент Республики Казахстан   
Н.А. Назарбаев уделяет особое внимание формированию профессионального государственного аппарата, для которого служение народу и государству превыше всего.

Создание высокоэффективной государственной службы необходимое условие социально-экономического развития страны и является залогом её процветания.

Модернизация этой сферы стала одним из ключевых приоритетов Стратегии «Казахстан – 2050», главная цель реализации которой к середине века войти в 30-ку наиболее конкурентоспособных стран мира.

За эти годы в системе государственной службы проведены три реформы. Все они напрямую связаны с процессами трансформации государства и становления системы государственного управления.

Началом институционализации рассматриваемого направления стало подписание Указа Президента, имеющего силу Закона, «О государственной службе». С его принятием были установлены принципы государственной службы, иерархия должностей, социальные гарантии служащих, определён правовой статус и введены антикоррупционные ограничения.

Следующим этапом развития стало утверждение Стратегии   
«Казахстан – 2030», долгосрочным приоритетом которой определено формирование профессионального правительства. Эта задача была реализована с принятием Закона «О государственной службе».

Сегодня, в результате последовательных реформ, создана уникальная модель, основанная на принципах меритократии, эффективности и подотчетности обществу.

В рамках реализации первого направления Плана нации «100 конкретных шагов» усовершенствованы системы найма, подготовки и продвижения кадров. Внедрены современные инструменты управления персоналом, повысился качественный состав государственных служащих.

Международные эксперты главным условием успеха в модернизации государственной службы отмечают политическую волю Президента страны по развитию и укреплению государственности.

За последние 20 лет наша страна поднялась на 52 позиций с 154 до 102 места в рейтинге Всемирного банка по показателю «Эффективность Правительства», добившись соответствия государственной службы международным стандартам.

Казахстан признается лидером среди стран СНГ и Восточной Европы в вопросах реформирования рассматриваемой сферы. По отдельным аспектам наблюдается опережение развитых государств.

Во многом наличие профессионального государственного аппарата позволило досрочно выполнить задачи Стратегии «Казахстан – 2030» и присоединиться к числу развитых стран.

Вместе с тем, модернизация государственного аппарата продолжается. Дальнейшие ориентиры обозначены в Стратегии «Казахстан – 2050» и программной статье «Взгляд в будущее: модернизация общественного сознания».

Настоящий Национальный доклад вносится в соответствии с подпунктом 7-4) пункта 2 статьи 5 Закона «О государственной службе Республики Казахстан», его целью является:

- проведение анализа этапов становления государственной службы;

- оценка её текущего состояния и сопоставление с передовыми зарубежными странами;

- изучение мировых трендов развития государственного аппарата и их возможной имплементации в Казахстане;

- выработка предложений по дальнейшему совершенствованию сферы государственной службы.

В Национальном докладе оценка проведена на основе четырех критериев профессионального государственного аппарата, определенных экспертами Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР).

Это автономность, меритократия, профессионализм, эффективный управленческий состав.

Доклад состоит из введения, основной части и заключения.

**I. ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ**

*«Профессиональные кадры государственнойслужбы – важный ресурс страны, на практикерешающий национальные задачи. Именно поэтому*

*мной всегда уделялось повышенное вниманиеобеспечению качественно высокого уровня системыгосударственной службы».*

**Н.А.НАЗАРБАЕВ,**

«Эра независимости». 2017 г.

С момента обретения Независимости государственная службастраны прошла три ключевых этапа развития, каждый из которыхимел свои приоритеты.



**ПЕРВЫЙ ЭТАП**

**(1992–1997 годы)**

В 1992 году принята «Стратегия становления и развития Казахстана как суверенного государства», определившая цели и задачи становления государственности в условиях перехода к рыночной системе отношений.

В рамках проводимых институциональных реформ особая роль отводится государственному аппарату, способному реализовать стоящие перед страной задачи.

В этой связи, основным направлением государственной кадровой политики являлось повышение статуса, социального имиджа и квалификации государственных служащих.

С принятием в 1995 году Конституции **заложены правовые и институциональные основы,** устанавливающие равный доступ к государственной службе и недопустимость дискриминации при реализации кадровой политики.

С утверждением в том же году Указа Президента, имеющего силу Закона, «О государственной службе», **обеспечена профессионализация государственной службы** и выделение ее из области общего трудового права. Это положило начало процессу институционализации системы.

Так, **приняты меры по снижению политизации государственной службы.**

Конституцией *запрещено создание в государственных органах политических партий.*

Указом, определено, что *государственные служащие при исполнении должностных обязанностей не связаны с решениями партий и общественных объединений* и руководствуются исключительно требованиями законодательства.

Реализация стратегических целей государства требовала новых подходов в управлении. Поэтому, **создана инфраструктура для подготовки управленцев** на основе лучших зарубежных практик.

На базе Высшей партийной школы создан Казахстанский институт менеджмента, экономики и прогнозирования при Президенте.

Совместно с Французской национальной школой администрирования создана Национальная высшая школа государственного управления при Президенте (ныне Академия государственного управления при Президенте).

Учреждена международная стипендия «Болашак» для обучения талантливой молодежи в ведущих учебных заведениях мира.

Эти проекты, предложенные и реализованные при непосредственном участии Президента, заложили фундамент в процесс становления эффективного управленческого состава государственной службы.

Так, свыше 10 тысяч (10 030) человек обучились по программе «Болашак», свыше 2 300 (2 336) получили послевузовское образование в Академии государственного управления при Президенте, свыше 11,5 тысяч (11 761) завершили обучение в КИМЭП. На сегодняшний день, на государственной службе трудятся около тысячи четырехсот выпускников данных учреждений.

**Стимулирование сотрудников к добросовестному и инициативному труду** являлось основой обеспечения эффективности работы государственного аппарата.

В этой связи законодательно закреплено *преимущественное право на продвижение по службе служащих*, достигших наилучших результатов в работе и постоянно повышающих свой профессиональный уровень.

В рамках повышения мотивации государственных служащих на построение долгосрочной карьеры в государственном секторе предусмотрена дифференцированная оплата труда в зависимости от стажа государственной службы.

**Обеспечение социальной защиты сотрудников** также направлено на повышение имиджа и статуса государственнойслужбы.

Так, предусмотрено представление работникам *жилья,бесплатных земельных участков для индивидуального жилищногостроительства, установлено медицинское обслуживаниегосударственных служащих и членов их семей.*

Указанные меры способствовали сохранению кадрового ядра системы.

**Улучшение имиджа государственной службы** требовало установления высоких требований к самим государственным служащим. В связи с этим, последовательным шагом стало *утверждение Правил служебной этики (1997 год).* На служащего возложена защита интересов государства и обязанность быть приверженным политике Президента, беспристрастным и не допускать проявлений бюрократизма и волокиты при рассмотрении обращений граждан.

В целях обеспечения соблюдения сотрудниками норм законодательства, в том числе этики, *образованы Высший дисциплинарный совет при Президенте и дисциплинарные советы при акимах областей*.

В итоге, на первом этапе достигнуто следующее:

**- в целях создания условий для внедрения принципов меритократии** конституционно обеспечен равный доступ граждан к государственной службе;

**- для обеспечения автономности государственного аппарата** исключена возможность создания в государственных органах организаций политических партий, конституционно запрещено членство в политических партиях военнослужащих, работников органов национальной безопасности, правоохранительных органов и судей;

**- для повышения эффективности управленческого состава** создана образовательная инфраструктура для подготовки государственных менеджеров;

**- для профессионализации государственного аппарата** установлены социальные гарантии и внедрены этические требования.

Введенные механизмы создали необходимый институциональный каркас для последующего совершенствования системыгосударственной службы.

*«Особое значение я придавал воспитанию молодого государственного служащего нового типа. По моему мнению, это должен быть слуга нации, патриотичный и справедливый, преданный своему делу и профессиональный»*

**Н.А. НАЗАРБАЕВ,**

«Эра независимости». 2017 г.

**ВТОРОЙ ЭТАП**

(1997– 2012 годы)

Результаты целенаправленной работы показали необходимость дальнейшего совершенствования подходов к формированию государственного аппарата.

В 1997 году Президент провозгласил долгосрочную программу Стратегия «Казахстан – 2030», которая ознаменовала следующий этап реформ в системе государственной службы нашей страны.

В ней в качестве одного из долгосрочных приоритетов было объявлено создание эффективного и современного корпуса государственных служащих, преданных делу и способных выступать представителями народа в достижении приоритетных целей.

Это требовало проведения институциональных реформ. В целях **обеспечения реализации единой политики в сфере государственной службы** в 1998 году *создан уполномоченный орган* – Агентство по делам государственной службы, как орган, непосредственно подчиненный и подотчетный Главе государства.

На него возложено совершенствование системы государственной службы, организация труда сотрудников, обеспечение их обучения и контроль за соблюдением законодательства в данной сфере.

Создание Агентства способствовало институциональному оформлению реформирования государственной службы.

В 1999 году принят Закон «О государственной службе», определивший дальнейшее её развитие.

На данном этапе, **приняты меры по обеспечению стабильности государственного аппарата, его преемственности и дальнейшей деполитизации государственной службы.**

Так, *государственные служащие законодательно разделены на политических и административных*.

К политическим отнесены служащие, осуществляющие руководство отраслью государственного управления, определяющие стратегические направления развития в соответствующей сфере, а также служащие, назначение которых носит политико-определяющий характер.

В отличие от предыдущего Указа из нового Закона исключены нормы, согласно которым в случае отставки руководителя государственного органа должны были подавать в отставку его заместители, руководители ведомств, подразделений и иные служащие руководящего звена.

Кроме того, *вместо работы по срочному контракту, служащие стали занимать должности на постоянной профессиональной основе*.

Указанные подходы позволили сократить сменяемость на государственной службе и создать основу для стабилизации и устойчивости государственного аппарата.

В целях обеспечения преемственности работы государственного органа при смене политического руководства в 2007 году *введена должность ответственного секретаря*, за которым закреплено руководство аппаратом центрального исполнительного органа.

Таким образом, создана правовая база для укрепления автономности и профессионализма государственного аппарата.

**Изменена система отбора, основанная на принципах меритократии.**

*Впервые введена конкурсная основа поступления* нагосударственную службу, включавшая в себя тестированиеи собеседование.

Только в первый год действия Закона около 9 000 государственных служащих приняты по результатам открытого конкурса. Это способствовало повышению профессионализма государственной службы и обеспечивало конкуренцию кандидатов при назначении.

Наряду с этим, *определены требования для поступления на государственную службу*, а также установлены необходимые уровень образования, стаж работы и знания, требуемые для эффективного исполнения поставленных задач.

Это способствовало формированию государственного аппарата из числа квалифицированных кандидатов.

**Усовершенствована система обучения государственных служащих и повышения их квалификации.**

В рамках данной работы путем слияния Национальной высшей школы государственного управления и Института переподготовки при Правительстве *образована Академия государственной службы при Президенте*. Позднее ей также переданы функции Дипломатической академии, что позволило консолидировать научную базу и обеспечить подготовку государственных служащих по единым стандартам.

Нормативно предусмотрена возможность подготовки служащих зарубежом.

Одним из направлений реформ в сфере госслужбы стало **внедрение и развитие Системы оценки деятельности госорганов**согласно Указу Главы государства.

На этапе внедрения в 2010-2011 годах Система оценки выявила ряд системных проблем в государственном управлении, такие как низкое качество оказания государственных услуг, командные перемещения, высокая сменяемость кадров, нефункционирующий механизм ротации, хронические переработки.

Благодаря стимулам, заложенным в Системе оценки, удалось придать импульс реформам в системе госслужбы. Реестр государственных услуг увеличился более чем в 3 раза, обеспечена практически полная стандартизация и регламентация государственных услуг, количество нарушений сроков оказания госуслуг снизилось в 46 раз, ускорился перевод госуслуг в Центры обслуживания населения и в электронный формат.

Наряду с этим, обеспечено стабильное снижение оттока кадров с госслужбы. Снизилась сменяемость госслужащих, увеличилось число вновь прибывших на госслужбу, сократились переводы.

**Приняты системные меры по минимизации фактов нарушения служебной этики и недопущению конфликтов интересов.**

В 2005 году *утвержден Кодекс чести государственных служащих*, расширивший требования к их поведению.

С этого момента служащие должны были не только соблюдать высокие требования, но и пресекать нарушения норм этики со стороны других работников. Установлены стандарты антикоррупционного поведения, утверждены требования к стилю одежды, урегулированы вопросы участия работников в религиозных и общественных объединениях.

В целях исключения конфликта интересов законодательно определено, что государственный служащий не может занимать должность, находящуюся в непосредственной подчиненности должности, занимаемой его близкими родственниками.

Кроме того, установлено, что принятие на службу кандидата, совершившего коррупционное правонарушение, является основанием для увольнения должностного лица, назначившего его.

Меры, принятые на втором этапе развития, придали системный характер организации деятельности государственных органов и способствовали совершенствованию процессов государственной службы, в том числе:

**- для установления принципов меритократии** создано Агентство, введены конкурсные процедуры отбора, централизовано тестирование, внедрены квалификационные требования к должностям. К слову, в России подобные требования установлены только в прошлом году;

**- для обеспечения автономности государственного аппарата** государственные должности законодательно разделены на политические и административные;

**- для повышения эффективности управленческого состава** введена должность ответственного секретаря, определен круг его ответственности;

**- для профессионализации государственного аппарата** создана Академия государственного управления при Президенте, приняты системные меры по минимизации фактов нарушения этики, усилены социальные гарантии, внедрен принцип бессрочности работы на государственной службе.

Вместе с тем, задача вхождения в число передовых стран требовала принятия последующих мер для перехода государственного аппарата на качественно новый уровень.

*«Стратегия «Казахстан – 2050» дала мощный импульс для дальнейшего развития государственной службы. Я много размышлял о том, что на новом этапе нужны не полумеры, а решительные преобразования.*

*Принцип меритократии должен был стать наконец не просто теорией,   
а твердым практическим правилом. Таким образом, предстояла кардинальная реформа системы государственной службы».*

**Н.А. НАЗАРБАЕВ,**

«Эра независимости», 2017 г.

**ТРЕТИЙ ЭТАП**

(2012 г. – настоящее время)

Глава государства, подведя итоги реализации Стратегии   
«Казахстан – 2030», отметил необходимость дальнейшего совершенствования правовой основы государственной службы.

В 2012 году Президент в Послании народу «Стратегия «Казахстан – 2050»: новый политический курс состоявшегося государства» поставил задачу сформировать профессиональный государственный аппарат, для которого служение народу и государству превыше всего.

Концепцией новой модели государственной службы предусмотрена модернизация самого понятия «государственной службы» как синонима «служения нации».

В указанный период, **приняты меры по укреплению управленческого состава и обеспечению политической нейтральности при формировании государственного аппарата.**

Так, *внедрен институт корпуса «А»*, являющегося аналогом «старшей службы» стран ОЭСР.

В отличие от политических служащих, в чьи задачи входит формирование государственной политики, функция управленцев – выработка практических решений по ее реализации.

На сегодняшний день к должностям корпуса «А» отнесены ответственные секретари, председатели комитетов министерств, руководители аппаратов центральных государственных органов и акиматов областей, а также акимы районов.

Для них предусмотрен особый порядок назначения и прохождения службы, отличный от политических служащих и служащих корпуса «Б». Это позволило снизить «кадровую турбулентность» управленческого состава и обеспечить стабилизацию государственного аппарата.

С момента внедрения института сменяемость ответственных секретарей снизилась в 2 раза, председателей комитетов – на 40%.

На данном этапе *разграничены полномочия политических служащих, ответственных секретарей и руководителей аппаратов государственных органов*.

Так, кадровые вопросы, в том числе полномочия по назначению и освобождению служащих корпуса «Б», руководство деятельностью дисциплинарной и конкурсной комиссий переданы ответственным секретарям и руководителям аппаратов.

В целях достижения целей Стратегии «Казахстан – 2050» принят План нации «100 конкретных шагов».

Его первое направление нацелено на формирование профессионального государственного аппарата, соответствующего стандартам ОЭСР.

В рамках реализации Плана нации «100 конкретных шагов» в конце   
2015 года принят новый Закон «О государственной службе Республики Казахстан».

Ключевым новшеством Закона стал **переход системы государственной службы от смешанной «позиционно-карьерной» к «карьерной» модели.**

В отличие от позиционной модели, предусматривающей возможность занимать руководящие должности без наличия необходимого опыта, теперь поступление на государственную службу осуществляется с низовых должностей.

По поручению Главы государства это стало не просто теорией, а твердым правилом.

Законодательно закреплён принцип поэтапного карьерного роста   
с нижестоящих на вышестоящие должности на конкурсной основе и исключительно при наличии стажа на нижестоящей позиции не менее одного года.

Для этого *внедрен институт внутренних и общих конкурсов*, предусматривающий приоритет занятия должности для действующих сотрудников.

Это соответствует установке Президента, что каждый руководитель обязан начинать с низов и проходить все управленческие ступени.



**Обеспечена прозрачность самих процедур отбора** путем *внедрения института наблюдателей и экспертов*. Они участвуют на собеседованиях с кандидатами, знакомятся с работой конкурсных комиссий и дают своё мнение о её деятельности руководству государственного органа.

В качестве наблюдателей могут выступать представители СМИ, общественных объединений и иных организаций.

При собеседовании с каждым кандидатом *предусмотрено обязательное использование технических средств записи*.

Во время собеседования кандидат также может использовать записывающие устройства.

В целях предотвращения «командных перемещений» на законодательном уровне *минимизированы внеконкурсные назначения.*

В результате их количество сократилось в 19 раз (с 6500 в 2015 году до   
348 в 2017 году).

В рамках реализации Плана нации отдельное внимание уделено этическим правилам.

Установлены стандарты поведения государственных служащих не только в служебное, но и в неслужебное время.

На сегодняшний день **смещены акценты с наказания за нарушение норм этики на их предупреждение.**

В этой связи, по опыту передовых стран – Канады, Великобритании, Австралии, Ирландии на центральном и областном уровнях *введен новый институт уполномоченного по этике.*

Его полномочия связаны с профилактикой нарушений законодательства путём разъяснений, формирования деловой культурывзаимоотношений в коллективе, мониторинга за соблюдениемгосударственными служащими установленных ограниченийи запретов.

О высоком доверии граждан и государственных служащихк данному институту свидетельствует 8-кратное увеличениеколичества лиц, обратившихся к ним за консультацией (с 445в 2016 г. до 3461 в 2017 г.).

*В 2016 году дисциплинарные советы преобразованы в Советыпо этике.*Теперь их главный приоритет не рассмотрение дисциплинарныхдел, а предупреждение и профилактика коррупции, путемвыработки конкретных рекомендаций государственным органампо результатам анализа коррупционных рисков, контролякачества оказания государственных услуг, антикоррупционногомониторинга.

Проводимая масштабная профилактическая работа позволилаповысить уровень ответственности сотрудников, что привелок снижению совершения правонарушений.

Так, в 2017 году нарушения норм служебной этики посравнению   
с 2015 годом сократились на 43% (с 354 до 202).

Законом *введено понятие проступков, дискредитирующихгосударственную службу.*Их совершение влечет дисциплинарную ответственностьвплоть до увольнения. Лица, уволенные за такие проступки, немогут вновь поступить на государственную службу.

Для **повышения мотивации государственных служащихи придания им особого статуса** Указом Главы государства*23 июня объявлен днем государственного служащего.*

Кроме того, актом Главы государства в 2013 году *введеннагрудный знак «Үздік мемлекеттік қызметші».*Им награждаются государственные служащие, имеющие стажбезупречной службы не менее 15 лет, и внесшие значительныйвклад в развитие государственной службы.

За последние 5 лет им награждены свыше 800 государственныхслужащих.

**Заложена основа для внедрения принципов меритократии всистему правоохранительных органов в рамках 28 и 29 шаговПлана нации.**

В соответствии с новыми подходами базовые постулаты законао государственной службе распространяются также на правоохранительную службу.

Граждане для поступления на правоохранительную службупроходят в Агентстве тестирование на знание законодательства иоценку компетенций.

Впервые в правоохранительных органах собеседованиес кандидатами проводится с обязательным использованиемаудио-видео записи и приглашением наблюдателей из числаобщественности.

В целях повышения эффективности государственной службыи имплементации успешного зарубежного опыта *предусмотренопривлечение на работу высококвалифицированных иностранныхработников*.

**Иные меры, принятые на третьем этапе развития государственной службы**

* В целях изучения потенциала молодых сотрудников введён институт испытательного срока по формуле 3+3. При неудовлетворительном результате испытательного срока по итогам 3-х месяцев, он продлевается ещё на 3 месяца без возможности повторного продления.
* Пересмотрены подходы по аттестации служащих, теперь она проводится только по решению Главы государства.
* Для обеспечения принципов объективности при формировании госаппарата службам управления персоналом представлена организационная самостоятельность от других структурных подразделений.
* Введен компетентностный подход отбора на государственную службу,что позволило сместить акценты с оценки теоретических знаний на качества кандидатов, необходимые для эффективной работы.

Претенденты оцениваются на инициативность, коммуникативность, аналитичность, организованность, этичность, ориентацию на качество, ориентацию на потребителя, нетерпимость к коррупции.

Кандидаты на руководящие должности дополнительно оцениваются на лидерские качества и стратегическое мышление.

На сегодняшний день подготовлен проект поправок в законодательство,предусматривающий исключение согласования с министерствами назначения руководителей областных управлений, а также уточнение статьи 15 Закона«О государственной службе Республики Казахстан» в части определениядолжностей политических служащих исключительно по действующемуреестру.

* Программы обучения практико-ориентированы и направлены навосполнение «разрыва» между требуемыми и фактическими компетенциямислужащих.
* Для обеспечения непрерывности обучения на протяжении всей карьерызакреплена обязанность повышения квалификации служащих не реже одногораза в три года.
* Для объединения кадровых служб в единую сеть и автоматизации ихдеятельности создана система управления персоналом «Е-қызмет».
* Для определения эффективности работы государственных служащихвведена система оценки их деятельности. При этом, результаты являютсяоснованием для принятия решений о премировании, поощрении, обучении.

Меры, принятые на данном этапе, усилили кадровый потенциал государственного аппарата и способствовали профессионализации системы государственной службы. В частности:

**- для обеспечения принципа меритократии** предусмотрено замещение должностей исключительно на конкурсной основе, которая отличается прозрачностью и объективностью;

**– для обеспечения автономности** государственного аппарата разделены полномочия политической и административной служб, исключив влияние политических процессов на деятельность государственных служащих;

**- для повышения эффективности управленческого состава** создан институт корпуса «А», обеспечивающий стабильность и преемственность государственного аппарата, а также эффективную реализацию политических решений;

**- для профессионализации государственного аппарата** усовершенствованы стандарты обучения, предусмотрена оплата труда по результатам, приняты меры по профилактике нарушений норм этики.

Анализ демонстрирует, что на всем пути эволюции система государственной службы совершенствовалась с учетом требований определенного этапа развития.

Благодаря дальновидности Елбасы на протяжении всего времени данная сфера всегда была в тренде передовых веяний.

В результате, несмотря на небольшой исторический срок, Казахстану удалось сформировать современный профессиональный государственный аппарат, отвечающий передовым международным стандартам и способный вывести нацию в тридцатку развитых стран мира.

**II. АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ**

**Текущее кадровое состояниегосударственной службы**

Приведенный обзор становления системы государственной службы свидетельствует о поэтапной профессионализации государственного аппарата с момента обретения Независимости и до настоящего времени.

Штатная численность государственных служащих на текущий момент составляет 98 499 единиц, фактическая – 91 830 человек (по состоянию   
на 1 января 2018 года).

С учетом приоритетов каждого этапа развития страны изменялась и численность государственного аппарата.

Максимальное значение в 104 152 единиц отмечено в 2007 году, минимальное – 67 562 в 2000 году.

*Численность государственных служащих*

Начиная с 1991 года, средний возраст служащих снизился с 44 до 39 лет.

По мнению экспертов ОЭСР Казахстан в отличие от многих передовых стран избежал проблем со старением человеческого капитала, поскольку возрастные группы равно представлены.

Сегодня, 26% государственных служащих составляют лица до 29 лет,   
32% – от 30 до 39 лет, 42% – от 40 лет и выше.

Наблюдается стабильная представленность женщин на государственной службе (в 2013 году – 49 527 или 54,9%, в 2017 году – 50 491 или 55%).

Планомерная реализация Плана нации «100 конкретных шагов» позволила усилить принципы меритократии при отборе и карьерном продвижении, что **повысило качественный состав государственных служащих**.

В настоящее время 92% работников имеют высшее образование, при этом на центральном уровне этот показатель достигает 100%.Лица со средне-профессиональным образованием занимают низовые должности районного и сельского звена.

При этом, только лишь два десятка лет назад в отдельных центральных государственных органах количество служащих с высшим образованием составляло всего 70% (Министерство связи, Комитет по госматрезервам, главные управления по геодезии и картографии, по стандартизации и метрологии), а среди сельских акимов – 50%.

На сегодня более 4 тысяч служащих владеют иностранными языками.

Количество выпускников международной стипендии «Болашак» за последние 5 лет увеличилось на 82%, Академии государственного управления при Президенте – на 81%.

*Численность выпускников стипендии «Болашак» и Академии   
государственного управления на государственной службе*

Они применяют на практике знания, полученные в топовых ВУЗах мира в сферах менеджмента, экономики, финансов, международного права, государственной политики, экологии, управления в сфере образования, здравоохранения, транспорта и логистики, статистики и демографии.

Приведенная статистика наглядно демонстрирует, что ядро государственной службы составляют молодые и квалифицированные кадры.

Обеспечена **стабильность государственного аппарата.**

Так, в 1993 году уровень оттока кадров в центральных государственных органах составлял 36%. В отдельных учрежденияхв течение года с государственной службы уволилось до 57%работников (министерства экономики, экологии и биоресурсов,юстиции, а также комитеты по госимуществу, по статистикеи анализу).

Основной причиной высокой сменяемости были «командныеперемещения», когда при смене первых руководителей обновлялсяключевой состав аппарата.

Укрепление конкурсного начала при назначениях надолжности, сокращение условий для перевода, усиление квалификационных требований, расширение карьерных перспективдля служащих – все это послужило эффективной преградой длякомандных перемещений.

Таким образом, с момента реализации Плана нации«100 конкретных шагов» чистая сменяемость служащихсократилась практически в 2 раза   
(с 11,2% в 2015 году до 6,2% в2017 году).

**Принимаемые меры и основные результаты**

На сегодняшний день в стране создана собственная модельгосударственной службы, которая сочетает в себе достижениямирового опыта и специфику отечественной системы государственного управления.

Реформа, проведенная в рамках первого направления Плананации   
«100 конкретных шагов» по формированию профессионального государственного аппарата, повысила возможностьтрудоустройства на государственную службу на принципахоткрытой конкуренции и прозрачности отбора.

Теперь поступление на государственную службу начинаетсяс низовых должностей, а продвигаются служащие на основекомпетенций и профессиональной подготовки.

С момента реализации реформы наблюдается **трёхкратныйрост лиц, начавших карьеру с начальных ступеней** (с 2 569 до7 862).

В два раза возросло количество претендентов на одну вакансию.  
Созданы условия карьерного продвижения внутри государственных органов.

С внедрением такого подхода почти **в 4 раза возросло числогосударственных служащих, продвинувшихся по службе** черезинститут внутренних конкурсов (с 1 348 до 5 186).

Указанные меры укрепили веру в возможность продвиженияисключительно по заслугам.Согласно результату социального опроса более 77% населенияуказало на соблюдение принципа меритократии при принятиикадровых решений.

*Итоги опроса населения 2017 года*

В 2001 году только 39% респондентов доверяли системе найма персонала, считая протекционизм общераспространённым явлением. В целях профессионального развития и совершенствования управленческих компетенций государственных служащих и профилактики коррупционных проявлений в 2015 году внедрен институт **ротации для руководящего состава корпуса «Б».**

За последний год количество ротированных государственных служащих корпуса «Б» возросло более чем в 5 раз в сравнении с 2016 годом (с 4 до 22).

Планируется распространение института ротации также на не руководящие должности.

В контексте профессионального развития государственных служащих выстроена **единая система обучения,** в центре которой Академия государственного управления при Президенте и ее 15 филиалов.

Начат переход к **«Цифровой Академии»,** предусматривающий широкое использование новейших образовательных и информационных технологий.

Благодаря этому, государственные служащие на местах смогут дистанционно и в режиме реального времени слушать лекции ведущих международных экспертов в различных сферах.

Логическим продолжением первой институциональной реформы по профессионализации государственного аппарата является **комплексная аттестация 67 тысяч государственных служащих корпуса «Б»,** в ходе которой впервые применена Единая рамка компетенций.

Аттестация дала возможность каждому служащему всесторонне проанализировать свою работу, переоценить личный вклад в деятельность государственного органа и обозначить приоритеты на будущее.

Кроме того, удовлетворены карьерные ожидания служащих.   
Это подтверждается тем, что количество служащих, рекомендованных к повышению (4851), более чем в пять раз превышает количество рекомендованных к понижению и увольнению вместе взятых (887).

По итогам аттестации на основании решений аттестационных комиссий 1405 служащих продвинулись по карьерной лестнице заняв вышестоящие должности.

Аттестация показала, что среди сотрудников высшего управленческого звена центральных государственных органов наиболее развиты компетенции «Принятие решений» и «Ориентация на потребителя услуг».

У управленцев местных исполнительных органов в большей степени выражены компетенции «Стрессоустойчивость» и «Информирование потребителей услуг».

На практике это означает, что работники министерств отличаются способностью всесторонне оценивать ситуацию и принимать своевременные и оптимальные решения с учетом интересов и нужд граждан, а работники областного уровня умеют сохранять работоспособность даже в тяжелых ситуациях, взаимодействуя на постоянной основе с услугополучателями.

Преобразование дисциплинарных советов в **Советы по этике**позволило сместить акценты с рассмотрения дисциплинарныхдел на предупреждение и профилактику коррупции.Так, за последние годы снизилось количество рассмотренныхдисциплинарных дел.

Если в 2014 году Советами по этике рассмотрены 1313 вопросов,  
из которых 1015 (77%) дисциплинарных дел, то в 2017 году этацифра сократилась до 48% (545 из 1130).

В трех регионах Казахстана реализован пилотныйпроект по усилению самостоятельности членов Советовпо этике с ориентацией на вопросы превенции (г. Астана,Южно-Казахстанская и Костанайская области).

Наряду с личными и профессиональными качествамигосударственного служащего, важным элементом эффективнойорганизации труда остается система мотивации.

Так, итоги исследования международной компании KornFerryпоказали, что 35% продуктивности зависит от степени заинтересованности работников.

Анализ выходных интервью уволенных свидетельствует, чтооколо 36,5% работников главными причинами ухода с государственной службы указали низкую заработную плату и высокуюзагруженность.Особенно остро этот вопрос ощущается на районноми сельском уровнях, поскольку треть имеющихся вакансийв местных исполнительных органах приходится на села.

Сегодня средний должностной оклад служащего корпуса «Б»составляет порядка 113 тысяч тенге (за вычетом начислений –96 тысяч тенге).Это более чем на 30% ниже средней заработной платы по стране(порядка 168 тыс. тенге) и почти в 2 раза ниже, чем в среднем поотдельным отраслям экономики.

Сильно диспропорция ощущается в местных исполнительныхорганах.

Во исполнение поручения Главы государства в целях повышенияпривлекательности работы на селе на государственных служащихбудет распространён проект «С дипломом в село».

Это позволит предоставить региональным государственнымслужащим социальные льготы на приобретение или строительствожилья.

Важным результатом является апробация в текущем годупилотного проекта принципиально новой системы оплаты трудав Агентстве по делам государственной службы и противодействию коррупции, Министерстве юстиции, акиматах г. Астанаи Мангистауской области.

Новая модель состоит из двух частей – постояннойи переменной.Постоянная часть основана на Факторно-балльной шкале, покоторой размер заработной платы зависит от характера, объёмаи сложности работы.

Переменная часть, бонусы, будет начисляться эффективнымслужащим по итогам оценки их деятельности.Ее внедрение позволяет обеспечить справедливоевознаграждение за эффективную и результативную работу,  
а также сократить диспропорции в окладах государственныхслужащих центра и регионов.Такая задача поставлена в Плане нации «100 конкретныхшагов»   
и Послании Главы государства текущего года.В рамках пилотного проекта разрывы в размерах окладовгосударственных служащих министерства и акимата сокращеныс 70% до 10%.

Минимальная заработная плата ведущего специалиста на селеповышена в два раза: с 50 тысяч тенге (начисление 62 тыс. тенге)до 100 тысяч тенге (начисление 125 тыс. тенге).

В перспективе, успешная апробация указанных мер позволитпроецировать полученный опыт в республиканском масштабе.Финансирование проекта возможно за счёт оптимизацииподведомственных организаций государственных органов и ихконсолидации.На сегодняшний день в республике осуществляют деятельность18189 некоммерческих (ГУ) и   
7122 коммерческих организаций(АО, ТОО, ГП).

При этом до конца 2018 года планируется оптимизация(ликвидация, реорганизация, приватизация) 1 068 объектов.

Наряду с повышением оплаты, требует решения вопроспереработок государственных служащих.

По данным социологического опроса 61% государственныхслужащих постоянно задерживаются на работе.

Наибольший процент сменяемости и вакансий наблюдается  
в государственных органах, служащие которых частозадерживаются на работе. Средняя продолжительностьпереработки в этих государственных органах превышает 3,5 часав день.

Также на сверхурочную работу влияет дисбалансв распределении штатной численности и как результатнеравномерная нагрузка на служащих.

В среднем по стране наодного служащего приходится 408 человек, максимальная нагрузкав городах Алматы (1 196 человек) и Астана   
(1 132 человек).

Диспропорции отмечаются в административной нагрузке наслужащих северных и южных регионов.

Так, в Южно-Казахстанской области с населением 2,9 млн.человек лимит штатной численности служащих – 4573 единиц.В свою очередь,   
в Костанайской области, которая в трираза уступает Южно-Казахстанской области по численностинаселения, работает 3 644 служащих.

Наряду с этим, наблюдается неравномерное распределениелимитов и при практически одинаковой численности населения.В частности, в Акмолинской (численность населения– 738 тысяч человек), Павлодарской (755 тысяч человек)и Кызылординской областях (780 тысяч человек) лимит штатнойчисленности местных исполнительных органов составляет 3 391,2 929 и   
1 995 единиц, соответственно.

Анализ также показывает, что в отдельных регионах количестворуководителей превышает количество исполнителей, что в итогеотражается на переработках последних.

Так, в среднем по республике на одного управленца в аппаратеакима области приходится 3,9 исполнителя, областногоуправления – 1,7, аппарата акима района – 1,5, районных отделах– 4,5, на сельском уровне – 3,7.

При этом, в Кызылординской области количество руководителейобластного звена превышает число исполнителей на 18 единиц.

Кпримеру, в Управлении строительства, архитектуры и градостроительства Кызылординской области имеется 13 руководителей ивсего 9 исполнителей.

В Мангистауской и Атырауской областях практическиодинаковое количество руководителей и исполнителей (на одногоруководителя приходится 1,2 и 1,3 исполнителя соответственно).

Аналогичная ситуация наблюдается на районном уровне.В частности, в Костанайской области на одного руководителярайонного звена в среднем приходится 1,1 исполнитель. В Кызылординской области – 1,   
в Атырауской – 1,2.

Одной из причин сложившейся ситуации является то, чтоакиматы при утверждении штатной численности прибегаютк повышению уровня определенных должностей с цельюустановления более высоких заработных плат для привлечения иудержания квалифицированных кадров.

В настоящее время по инициативе Агентства уполномоченныморганом в сфере государственного управления начаты работыпо пересмотру лимитов штатной численности в регионах,с определением четких критериев и соответствующей методологии,а также соотношения руководителей и исполнителей.

В целом, мониторинг состояния госслужбы за последние 18 летпоказал, что госорганы 494 раза подвергались реорганизации.

К примеру, в настоящее время в рамках одного такого процессана организационные нужды в среднем затрачивается порядка160 млн. тенге.   
В целом, за эти годы затраты на обеспечениедеятельности центральных государственных органов увеличилисьс 10,1 до 585,3 млрд. тенге. При этом,   
с 2000 по 2012 годы ихколичество возросло с 35 до 43, что соответственно влеклоизменения в штатной численности государственных органов.

В настоящее время функционирует 33 центральных госоргана.  
При этом, штатная численность осталась на том же уровнепорядка   
90 тыс. единиц. Это 1,1% от экономически активногонаселения. В странах ОЭСР этот показатель 18%, поскольку к нимтакже отнесены врачи, учителя и полицейские. В скандинавскихстранах – Дании, Норвегии и Швеции – 30%;   
в Азиатском регионе– 6-8% (Япония – 6%, Южная Корея – 7,6%).

На первый взгляд, в Казахстане меньше государственныхслужащих, чем в странах ОЭСР. Между тем, если по аналогиис указанными государствами учитывать работников государственных организаций (1,4 млн. человек) и правоохранительныхорганов (300 тысяч), то соотношение станет 20%.

При этом,половина наёмных работников по стране – это служащие государственных организаций (47,2%).

В соответствии с нынешним посланием Главы государстванароду Казахстана для решения этого вопроса поручено провестиоптимизацию подведомственных организаций.

Системной проблемой остается закрытость процедур отбора вправоохранительных органах, что противоречит общему курсу навнедрение принципов меритократии. Подавляющее большинстводолжностей в правоохранительных органах замещаются внеконкурса, в то время как на административной государственнойслужбе эта практика фактически изжита.

Более того, в правоохранительных органах установленысерьезные различия в квалификационных требованиях на одни ите же должности.

Начиная с 2017 года кандидаты в органы правопорядкапроходят тестирование на знание законов и оценку личныхкачеств в Агентстве.

Повышение требований позитивно отразилось на качествеотбора, о чем свидетельствует отсев почти 60% кандидатов, непрошедших испытание.

Отбор в правоохранительных органах должен не только соответствовать стандарту государственной службы, но и учитыватьособенности выполняемых задач, значительно повышающихтребования к кандидатам.

В этом направлении Агентство продолжает работатьи в 2018 году.

В целом, за последние 6 лет в рамках оценки деятельностигосударственных органов по направлению «Управлениеперсоналом» наблюдается положительная динамика поорганизации внутренних процессов государственных органов.

Средняя оценка государственных органов по этомунаправлению возросла на 13 позиций с 55 (2010 г.) до 68 баллов(2016 г.) из 100.

На сегодняшний день, более 63% населения оцениваютработу государственного аппарата, как эффективную, тогда как в2001 году этот показатель составлял всего 18%.

**III. КАЗАХСТАН И МИРОВЫЕ ТРЕНДЫ РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ**

В рамках широкого международного сотрудничества система государственной службы Казахстана регулярно оценивается международными организациями, в числе которых – Программа развития ООН, ОЭСР, Всемирный банк, Азиатский банк развития и др. К примеру, по инициативе Агентства, в 2018 году ОЭСР впервые подготовлен «Сравнительный анализ реформы государственной службы в Казахстане и странах ОЭСР».

Международные эксперты положительно оценивают проводимые Казахстаном реформы в сфере государственной службы. Так, подчеркивается тот факт, что Казахстан одним из первых в регионе внедрил такие институты, как уполномоченный орган в сфере государственной службы, разграничение политической и административной государственной службы, обязательный конкурсный отбор.

Проводимые Казахстаном реформы по внедрению принципов меритократии, компетентностного подхода, новой системы оплаты труда, развитию института старших государственных служащих также соответствуют передовым международным практикам.

Вместе с тем эксперты указывают на необходимость дальнейшего совершенствования государственного аппарата Казахстана в русле мировых трендов, доказавших свою эффективность.

Так, сегодня при оценке развития государственной службы ОЭСР использует концептуальную рамку, основанную на 3-х основных стадиях развития: профессиональной, стратегической и инновационной.

Данные стадии не взаимоисключают друг друга. Каждый последующий этап строится на достижениях предыдущего.

Профессиональная государственная служба характеризуется меритократией и способностью эффективно использовать разные таланты, квалифицированными и этичными служащими, а также руководителями, эффективными в повседневных процессах. Стратегическая государственная служба отличается оперативностью и привлекательностью для высококлассных

профессионалов, проактивными служащими, ориентированными на результат и руководителями, являющимися трансформационными лидерами и умеющими управлять изменениями.

Основные черты инновационной государственной службы: наличие мобильности, разнообразия и открытой, поощряющей сотрудничество культуры, любознательные служащие, а также адаптивные руководители, умеющие сотрудничать.

Государственная служба Казахстана оценивается экспертами ОЭСР как профессиональная с элементами стратегической.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Основные стадии развития государственной службы согласно ОЭСР* | | | |
|  | **Профессиональная**  **государственная**  **служба** | **Стратегическая**  **государственная служба** | **Инновационная**  **государственная служба** |
| **Необходимые качества государственных служащих:** | * Квалифицированность * Независимость * Ориентация  на ценности * Этичность | * Ориентация на результат * Принятие решений на основе фактов * Ориентация на будущее * Проактивность * Умение налаживать профессиональные отношения | * Умение работать с данными * Ориентация на граждан * Стремление к новым знаниям * Учет лучших практик * Инициативность |
| **Характеристики государственной службы:** | * Основанная на заслугах * Интегрирующая гибкие навыки (soft skills), этику и управление талантами (с акцентом не на прошлые результаты, а на будущий потенциал) * Находящая нужное соотношение между широкопрофильными и отраслевыми специалистами | * Гибкая и оперативно реагирующая * Привлекательная для высококвалифицированных кандидатов * Планирующая и эффективно распределяющая необходимые компетенции по принципу «в нужное время в нужном месте» * Ориентированная на будущее и восприимчивая | * Основанная на организационной культуре и методах управления, ориентированных на открытость * Инклюзивная * Автономная * Мобильная * Ориентированная на непрерывное обучение |
| **Качества управленцев:** | Высококлассные разработчики политики и эффективные управленцы | Трансформационные лидеры, умеющие управлять изменениями | Стремящиеся к сотрудничеству лидеры и легко адаптирующиеся менеджеры |

Ниже представлен ряд мировых трендов развития государственной службы, подключение к которым способствовало бы выведению отечественного государственного аппарата на новый, стратегическо-инновационный уровень.

Конечной целью при этом является создание привлекательного для наиболее достойных работников государственного аппарата, играющего роль стратегического партнера общества и создающего реальные ценности.

**Лидерство**

Все больше внимания в развитых странах обращается на дефицит лидеров на государственной службе и все большее значение придается обеспечению их появления.

Таким образом, лидерство представляет собой совокупность таких качеств и навыков, как способность видеть глобальную картину, ставить правильные цели, вдохновлять и мотивировать, делегировать, строить доверительные отношения и др.

Именно сильное лидерство – ключевой фактор построения инновационной и эффективной команды либо организации.

Наличие таких качеств у первого руководителя позволяютреализовать совокупный потенциал организации, выводят ее нановый уровень с получением наилучших результатов.И наоборот, руководитель, не обладающий ими, зачастуюограничивает полную реализацию потенциала вверенного емуколлектива.

В этом смысле лидерство – определяет уровень общейэффективности.

В современной теории и практике развитых странподчеркивается важность так называемого трансформационного лидерства, когда лидер работает вместе с сотрудникамидля определения необходимых перемен, формирует соответствующие видение и стратегию и реализует перемены совместнос подчиненными.

Такой лидер усиливает мотивацию, моральный дух и производительность последователей.

В данной модели лидер является образцом для подражания.

При этом он должен выявлять сильные и слабые стороныу своих последователей, развивать их и распределять задачитаким образом, чтобы оптимизировать общую работу.

***Отличия между традиционным руководителем (начальником)   
и лидером***

|  |  |
| --- | --- |
| **Начальник** | **Лидер** |
| управляет людьми в силу должности и официальных полномочий  основывается на системе формальных отношений  подчиняет нижестоящих используя механизмы вознаграждения и наказания  полагается на контроль  фокусируется на системе и структуре  командует людьми  использует краткосрочный горизонт планирования  концентрируется на правилах, процедурах и процессах  придерживается установившихся практик и проверенных решений  принимает текущее положение дел | ведет людей за собой благодаря личному авторитету  строит систему неформальных, межличностных отношений  вдохновляет, убеждает и мотивирует последователей  строит отношения на основе доверия  фокусируется на людях  изменяет, развивает и совершенствует людей  имеет стратегическое видение и дальние перспективы  концентрируется на достижении результатов и создании конкретных ценностей  ищет инновационные решения, поощряет экспериментирование  бросает статусу-кво вызов |

**Гибкие навыки**

Тесно связанным с лидерством международным трендом является развитие у государственных служащих так называемых гибких навыков (soft skills).   
Это комплекс таких навыков, умений и черт характера, как эмоциональный интеллект, социальный интеллект, коммуникативные способности, умение работать с людьми, адаптивность, позитивный настрой.

Гибкие навыки не зависят от уровня профессиональных знаний и позволяют человеку продуктивно работать в социальной среде.

В условиях продолжающегося технологического прогресса и динамично меняющейся бизнес-среды возрастает востребованность наличия у работников, в том числе и на государственной службе, именно таких навыков.

ОЭСР уже определяет их как критически важный фактор трудоустройства в условиях современного рынка труда.

И это закономерно, так как на данный момент различные технологии и искусственный интеллект уже умеют выполнять типичные обязанности чиновника – от создания шаблонных писем и обработки больших данных до оказания государственных услуг.

Поэтому можно констатировать, что государственный служащий цифрового века будет отличаться от бездушной машины именно наличием гибких навыков.

**Централизация вспомогательных служб**

В передовых странах в целях обеспечения компактности государственного аппарата заимствованы механизмы из корпоративного сектора.

К таковым относится передача функций вспомогательных, обеспечивающих служб(кадровые, закупочные и др.) на централизованное исполнение специализированным организациям.

Подобный подход позволяет сократить численность служащих в государственных органах, их территориальных подразделениях и подведомственных организациях, а также высвобождает средства на повышение мотивации государственного аппарата.

**Проектный менеджмент**

В последние годы многие страны переходят от традиционного государственного управления к государственному менеджменту на основе использования принципов корпоративного сектора. Одним из важных элементов этой парадигмы является управление проектами.

Проект – это совокупность работ отдельного сотрудника или команды по достижению конечной цели, создание конкретного продукта.

Если традиционное управление характеризуется отсутствием определенного срока окончания, проектный менеджмент строго ограничивает как период исполнения работы, так и необходимые ресурсы. Для традиционного управления важен рабочий процесс, проектный менеджмент ориентирован на достижение результата.

Основное преимущество проектного управления – структуризация и оптимизация бизнес-процессов, экономия ресурсов, обеспечение прозрачности за счет командной работы, достижение конкретных целей через четкое планирование, персонификацию ответственности за достижение конечных результатов и эффективное межведомственное взаимодействие.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Благодаря проводимой политике Главы государства за короткий по историческим меркам отрезок времени государственная служба страны прошла большой путь становления.

Сегодня Казахстан стал успешным, состоявшимся государством, уверенными шагами идущим к амбициозным целям долгосрочной Стратегии «Казахстан – 2050».

При этом, новые глобальные вызовы, характеризуемые стремительными изменениями, придают особую актуальность этой задаче.

В данном контексте Послание Президента «Новые возможности развития в условиях четвертой промышленной революции», стратегическая статья «Болашаққа бағдар: Рухани жаңғыру», принятие программы «Цифровой Казахстан» и Стратегии развития страны до 2025 года задают новый вектор развития государственной службы.

Сегодня перед государственным аппаратом стоит вызов, заключающийся в необходимости трансформации в высокоэффективную, мобильную, ориентированную на граждан и постоянно совершенствующуюся организацию.

Главный капитал этой организации – люди, которые в нем работают.

Их высокий профессионализм и результативность являются залогом эффективного служения гражданам страны.

Для того, чтобы высокопрофессиональные служащие связывали свою долгосрочную карьеру с государственным аппаратом, государственная служба должна стать привлекательным местом работы как «изнутри», так и «снаружи».

**Высокая эффективность в деле служения обществу и привлекательность карьеры на государственной службе будет достигнута за счет внедрения следующих подходов.**

**1. Формирование государственной службы как привлекательного работодателя.**

**Один из наиболее важных вопросов, требующий решения – это повышение заработной платы государственных служащих.**

Данный вопрос будет решен в рамках апробируемой новой системы оплаты труда по результатам их работы, основанной на Факторно-балльной шкале.

**По окончании пилотного проекта необходимо внести предложения по его проецированию в масштабе страны.**

**Для перехода на новую систему оплаты следует провести оптимизацию подведомственных организаций государственных органов.**

Правительством совместно с Агентством планируется провести функциональный анализ всех подведомственных организаций, поитогам которого будут выработаны предложения по оптимизацииих деятельности, для передачи в конкурентную среду либоликвидации, а также их консолидации.

В последующем планируется выработать единые критериипо определению целесообразности создания новых подведомственных организаций.

Уменьшение количества подведомственных организацийснизит нагрузку на бюджет, повысит их конкурентоспособность,а также позволит оптимизировать государственные органы,осуществляющие мониторинг данных организаций.

**Улучшение социальных гарантий государственныхслужащих также способствует повышению конкурентоспособности государственного аппарата и привлечению в государственный сектор профессионалов высокого уровня.**

Так, в странах ОЭСР работникам, помимо конкурентоспособной заработной платы и гарантий стабильности,представляется социальный пакет.

Поэтому, будут проработаны вопросы по:

- введению дополнительных начислений к имеющимсяпенсионным накоплениям за каждый год пребывания на государственной службе;

- обеспечению служащих жильём, расширению программыарендного жилья и установления умеренной процентной ставки;

- обеспечению детей государственных служащих местамив дошкольных учреждениях, улучшению медицинскогообслуживания в регионах, равному доступу к санаторно-курортному отдыху, организации программ культурного развития.

**2. Для повышения привлекательности государственнойслужбы следует изменить организационную культуру государственного аппарата.**

Передовой международный опыт показывает, что дляэффективного использования человеческого потенциала государственной службы, ее организационная культура должна статьболее быстрой, менее иерархичной, ориентированной вместопроцесса на результат и поддерживать инновационные подходырешения стоящих перед ней вопросов.

Организационная культура государственной службы зачастуюстановится непривлекательной для самих государственныхслужащих и общества.

**На сегодняшний день необходимо отойти от практикиконтроля за процессом к оценке конечного результата,поскольку это порождает многочисленные порученияи отчеты, снижая коэффициент полезного действия государственных органов.**

В ходе опроса служащих, половина респондентов в качествепричины ухода квалифицированных кадров отметилипереработки.

Как показал анализ, на переработки влияют неэффективнаяорганизация деятельности государственных органов.

Вышестоящие государственные органы должны определятьобщую стратегию и политику и не контролировать операционныепроцессы подотчетных органов. Это позволит последним всецелосконцентрироваться на выполнении отраслевых задач.

**Всем государственным органам необходимо провестианализ внутренних бизнес-процессов.**

Проведение анализа всех бизнес-процессов «снизу вверх»и «сверху вниз» выявит процессы и процедуры, препятствующиеэффективной и оперативной работе.

Цель этой работы – изменить правила организации рабочегопроцесса на государственной службе, те устоявшиеся нормы,которые препятствуют эффективности. Например, недопустимымидолжны стать многодневные ожидания исполнительским уровнемподписания писем руководителями, задержка рассмотрениядокументов согласующими государственными органамии должностными лицами, внеплановые совещания, срочныеоднодневные запросы, поручения и т.д.

**Масштабная автоматизация бизнес-процессови интеграция информационных систем, является следующейсоставляющей обеспечения эффективности и компактностигосударственного аппарата.**

Должна получить свое дальнейшее развитие интегрированнаяинформационная система «Е-қызмет».

Централизация сбора и обработки статистических данныхгосударственных органов на базе уполномоченного органа постатистике позволит сократить излишнюю отчетность.Сегодня работа сведена к предоставлению своевременныхответов на запросы вышестоящих органов, реализациивнеплановых поручений и подготовке к избыточным совещаниям.

В связи с чем, будет продолжена практика проведениясовместно с общественностью гражданского контроля попресечению фактов переработок.

**Важным аспектом автоматизации бизнес-процессовявляется применение «смарт» технологий,** позволяющих иметьудаленный доступ к системам внутреннего документооборота,осуществлять оценку рисков, анализировать большие объёмыинформации.

В этой связи, Агентство приступит к реализации проекта«Цифровое Агентство».

Необходимо форсировать применение информационныхтехнологий в деятельности государственного аппарата.

Поэтому, будут приняты меры по усилению у государственныхслужащих необходимых компетенций.

**На сегодняшний день имеется достаточный институциональный и кадровый потенциал для перехода государственной службы к масштабному применению проектногоменеджмента.**

Основными преимуществами проектного управления являютсяоптимизация и структуризация бизнес-процессов, экономияресурсов, обеспечение прозрачности за счет командной работы,достижение конкретных целей через четкое планирование,персонификацию ответственности за достижение конечныхрезультатов и эффективное межведомственное взаимодействие.

**3. Появление новых вызовов придает особую актуальностьвопросам развития компетенций и повышения потенциаласлужащих.**

**Сегодня уже разработана новая рамка компетенцийк должностям административной государственной службына основе лучшей зарубежной практики.** Она синхронизирована с проектом Факторно-балльной шкалы и включаетв себя такие компетенции, как «Системное управление»,«Управление изменениями», «Стратегическое мышление»,«Лидерство», «Ориентация на потребителя», «Ответственность»,«Инициативность (инновационность)», «Добропорядочность»и «Стрессоустойчивость».

В текущем году новая модель компетенций будет внедрена приотборе и продвижении на государственной службе. Результатыих оценки будут учтены при формировании индивидуальныхпрограмм развития служащих.

Реализация данных подходов позволит повысить конкурентоспособность государственных служащих.

**Анализ передового международного опыта показал, что насегодняшний день перед казахстанскими служащими стоитзадача по развитию лидерства и освоению гибких навыков.**

Академии государственного управления следует продолжитьработу по совершенствованию программ обучения служащихнавыкам лидерства, коммуникаций, критического мышленияи тайм-менеджмента.

**Повышение информационной грамотности сотрудникови знания ими языков.**

В эпоху цифровизации умение использовать в работе передовыетехнологии определяет конкурентоспособность сотрудников.

Поэтому развитие необходимых цифровых навыков, в томчисле по информационной безопасности, и знаний иностранныхязыков должны стать неотъемлемой составляющей программыобучения государственных служащих, особенно на региональномуровне.

Кроме того, предлагается пересмотреть систему оценкидеятельности государственных органов, стимулируя ихк созданию условий для изучения сотрудниками языков.

**Переход государственного аппарата к принципам работы,основанных на проектном менеджменте, требует наличияслужащих с соответствующей сертификацией в этой области.**

Академии государственного управления, особенно нарегиональном уровне, следует охватить широкий круг служащихобучением Проектному управлению.

**4. Управление человеческими ресурсами на государственной службе  
В первую очередь, необходима дальнейшая профессионализация государственных служащих.**

Эффективные кадровые службы отличаются умениемпланировать потребности организации в человеческих ресурсах,вести поиск и отбор кандидатов, проводить адаптацию сотрудникови оценку их эффективности, формировать корпоративнуюкультуру и позитивный морально-психологический климатв коллективе.

Необходимо осуществить переход от «работы с документами»к «работе с людьми».

Для этого, совместно с уполномоченным органом в сфереобразования необходимо предусмотреть подготовку специалистовв сфере управления человеческими ресурсами.

**Широкое использование общих центров обслуживания.**В соответствии с передовым опытом в целях оптимизацииштатной численности Агентство в рамках своих территориальных органов и подведомственных организаций апробируетв пилотном режиме подходы по передаче функций вспомогательных служб на централизованное исполнение специализированным организациям путем создания общих центровобслуживания (Единые службы).

**5. Усиление принципов меритократии и исключениепроявления протекционизма и непотизма.**

Для этого будут приняты усиленные меры по дальнейшемуповышению доверия граждан к системе отбора, в том числепутем координации деятельности служб управления персоналоми усиления ответственности за нарушения конкурсных процедур.

Единственным мерилом успеха являются личные заслуги иуровень квалификации.

**Кроме того, необходимо продолжить работу по применениюна правоохранительной службе принципов меритократии,конкурсного начала и унифицированных квалификационныхтребований при отборе и продвижении кадров, используемыхна административной службе.**

Реализация данных подходов потребует принятияорганизационно-управленческих, правовых и иных мер, в томчисле внесение поправок в отраслевые и сопутствующие законодательные акты.

Сегодняшний этап в развитии страны, высокая турбулентностьглобальной обстановки, неуклонно увеличивающийся разрывмежду развитыми и развивающимися странами, и, как следствие,сложность и многогранность стоящих перед Казахстаном задач,требуют качественно новых подходов в деле реформированиягосударственного управления и государственного аппарата.

Государственный аппарат должен соответствовать потребностямстраны и эффективно справляться со стоящими перед ней наданном этапе вызовами.

В современных условиях эффективная государственнаякадровая политика должна стать мощным инструментом преобразовательной деятельности государства во всех сферах.

Формирование современного, профессиональногои автономного государственного аппарата и его постоянноесовершенствование является одним из решающих факторовдальнейшего стабильного и поступательного развития Казахстана,а также его ответом на глобальные вызовы.