

**НАЦИОНАЛЬНЫЙ ДОКЛАД
О СОСТОЯНИИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ
СЛУЖБЫ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН**

**г. Астана,
2023 год**

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
I. Текущее состояние государственной службы.....	5
II. Совершенствование системы отбора.....	10
III. Благополучие государственных служащих.....	15
IV. Развитие потенциала государственных служащих.....	20
V. Повышение имиджа государственной службы.....	26
VI. Дебюрократизация и клиентоориентированность госаппарата.....	29
Заключение.....	33

ВВЕДЕНИЕ

Прошедший год был особенно важным для народа и государства. Казахстан вступил в новую эпоху своего развития. Инициированные Президентом К.К. Токаевым масштабные преобразования положили начало коренным переменам, цель которых – построить Новый, Справедливый Казахстан с открытой конкуренцией и равными возможностями для каждого гражданина.

Для этого посредством референдума осуществлена конституционная реформа, которая заложила основу для обновления ключевых государственных институтов, проведены президентские выборы и получен новый мандат доверия народа.

В целях повышения результативности и ответственности государственных органов Правительством начата разработка новой административной реформы. Дальнейшая децентрализация и оптимизация вертикали центральных ведомств существенно расширят полномочия местных исполнительных органов.

Для последующей комплексной перезагрузки государственного аппарата с учетом происходящих изменений требуется укрепление кадрового потенциала государственной службы и привлечение новых управленцев из реального сектора, прошедших отбор в соответствии с принципами меритократии и открытой конкуренции.

Во исполнение поручений Главы государства по исключению излишних барьеров при поступлении на госслужбу, а также упрощению порядка увольнения из госслужбы, озвученных 11 января 2022 года во время выступления в Мажилисе Парламента, в отчетном периоде в законодательство внесены соответствующие поправки.

Наряду с этим, ведется нормотворческая работа по регулированию вопросов по избираемым служащим, ротации, введению контрактных служащих, увольнению в связи с утратой доверия политических

служащих и др. Кроме того, принимаются меры по дебюрократизации и повышению клиентоориентированности государственного аппарата.

В Послании народу Казахстана от 1 сентября 2022 года Президент поручил Агентству по делам государственной службы стать полноценным институтом стратегического HR.

Во исполнение данного поручения, прорабатываются подходы, предусматривающие наделение Агентства функциями стратегического управления персоналом, трансформацию кадровых служб государственных органов, а также реинжиниринг действующих HR институтов, процессов и механизмов их реализации.

Национальный доклад содержит подробную информацию о текущем кадровом состоянии госслужбы, достигнутых результатах и предложения по дальнейшему совершенствованию данной сферы.

Настоящий доклад подготовлен во исполнение подпункта 7-4) пункта 2 статьи 5 Закона «О государственной службе Республики Казахстан» и состоит из введения, основной части и заключения.

I. ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

По состоянию на 1 января 2023 года штатная численность госслужащих составила 90 053 единиц, фактическая – 83 963 человек.

Диаграмма 1. Численность госслужащих



Образование новых областей (*Абай, Жетысу, Улытау*), нового района «Туран» в городе Шымкенте, реорганизация Министерства образования и науки (путем разделения на Министерство просвещения и Министерство науки и высшего образования), открытие представительств Национального центра по правам человека в регионах, а также увеличение численности заграничного аппарата Министерства иностранных дел в целом обусловили рост численности на 1 732 единицы.

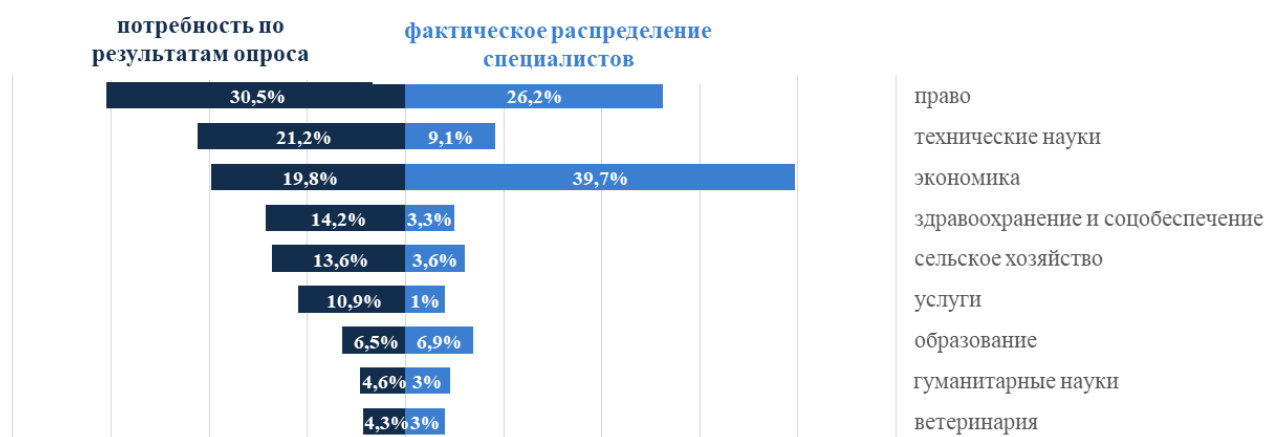
При этом согласно поручению Главы государства, перераспределение лимитов численности в рамках совершенствования административно-территориального устройства осуществлялось в зависимости от численности населения, в том числе установлен лимит по количеству заместителей акимов регионов (*не более трех заместителей акимов, в 9 регионах – не более четырех*).

На сегодняшний день в реализацию Послания Президента Правительством начата работа по административной реформе, которая предусматривает оптимизацию вертикали центральных ведомств с расширением полномочий местных исполнительных органов, а также передачу государственных функций в конкурентную среду с учетом анализа готовности рынка.

Также в отчетном году продолжена работа по централизации вспомогательных служб госорганов (*кадры, финансовые службы, госзакупки, СВА и др.*), одной из целей которой является оптимизация численности вспомогательного персонала и смещение акцента деятельности госоргана на реализацию отраслевых задач. При этом полноценный эффект централизации во многом зависит от качества дебюрократизации и цифровизации бизнес-процессов.

Для реализации государственных задач, кроме необходимого количественного состава, особое значение имеет качество человеческого капитала. Согласно опросу, более половины (58%) респондентов отмечают нехватку сотрудников отраслевых подразделений. При этом, несмотря на стабильно высокую долю служащих с высшим образованием (92%) имеется существенный дисбаланс между потребностью в отдельных специалистах и их фактическим распределением на госслужбе.

Диаграмма 2. Распределение отдельных специалистов на госслужбе и потребность в кадрах



В этой связи службам управления персоналом требуется на системной основе проводить анализ потребности кадров и прогнозировать количественный и качественный состав персонала. В целях усиления потенциала кадровых служб в законодательство вносятся поправки, предусматривающие требование по наличию сертификата в сфере управления персоналом для занятия должностей руководителей HR-служб.

Справочно: Для предупреждения кадрового дефицита предусмотрено введение в действие данных требований с 2025 года, то есть после проработки вопроса внедрения HR сертификации.

Помимо необходимого образования важной составляющей качественного состава руководящего звена является наличие необходимых управленческих компетенций.

В рамках исполнения поручения Президента Агентством проводится анализ качественного состава заместителей руководителей центральных и местных государственных органов на предмет владения современными управленческими знаниями и навыками.

Справочно: Анализ проводится по трем направлениям: **по формальным признакам** (возраст, образование, опыт работы, функциональные обязанности, результаты оценки, поощрения, дисциплинарные взыскания и пр.), путем проведения **ассессмента** (оценка компетенций через набор поведенческих индикаторов) и **глубинного интервью** (оценка внутренней мотивации, компетенций, ценностных ориентиров, а также проверка уровня владения государственным языком) с участием профессиональных HR-менеджеров.

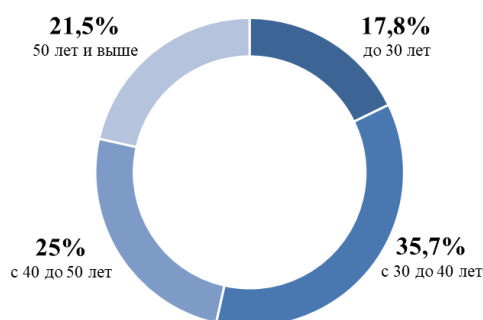
Анализ проводится в 2 этапа: **до конца марта т.г.** – заместителей руководителей центральных государственных органов, **в апреле-мае т.г.** – заместителей акимов регионов.

По результатам анализа будет сформирован и предоставлен руководству страны соответствующий рейтинг.

Немаловажным фактором построения демократического государства является гендерное равенство. Так, доля женщин на госслужбе остается стабильной и составляет 55,5% (в 2018 г. – 55,4%, в 2019 г. – 55,7%, в 2020 г. – 55,5%, в 2021 году – 55,7%). При этом руководящие должности занимают 39,2% женщин.

Средний возраст госслужащих на протяжении последних лет находится в пределах 39-40 лет. При этом продолжается динамика снижения доли молодежи на госслужбе (в 2018 г. доля молодежи – 24,6%, в 2019 г. – 23%, в 2020 г. – 21,6%, в 2021 г. – 18,1%, в 2022 году – 17,8%).

Диаграмма 3. Возраст госслужащих



В среднем госслужащие имеют стаж работы в пределах 10-12 лет.

При этом в отчетном году наблюдается снижение доли чистой сменяемости до 4,7% (в 2021 г. – 6,2%, в 2020 г. – 5%, в 2019 г. – 6%, в 2018 г. – 6,2%, в 2017 г. – 6,2%).

Наиболее высокое значение данного показателя среди центральных госорганов отмечается в министерствах культуры и спорта (16,7%), цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности (13,4%), индустрии и инфраструктурного развития (12,7%), национальной экономики (12,5%), просвещения (11%).

Стабильность кадрового состава среди центральных госорганов наблюдается в министерствах юстиции (1,2%), иностранных дел (1,7%), науки и высшего образования (3,3%), сельского хозяйства (3,8%), а также среди местных госорганов (в среднем 2,8%).

Согласно данным «выходных интервью» в вышеуказанных госорганах причинами ухода с госслужбы является смена сферы деятельности (76,5% респондентов), отсутствие перспективы карьерного роста (27,3%), ненормированность труда (23,7%), низкая оплата труда (21,6%), несоответствие работы целям и ожиданиям (12,1%).

С учетом изложенного проведен SWOT анализ, где отражены основные преимущества и недостатки текущего состояния кадров госслужбы, а также угрозы и возможности внешней среды. Данный анализ будет учитываться при дальнейшем совершенствовании госслужбы.

SWOT анализ состояния кадров госслужбы

Сильные стороны	Слабые стороны
• Низкий уровень сменяемости • Высокая доля служащих с высшим образованием • Стабильная представленность женщин на госслужбе • Увеличение количества претендентов на госслужбу	• Дефицит профильных специалистов по отраслевым направлениям • Старение персонала госслужбы • Высокая сменяемость в отдельных госорганах • Неравномерное распределение человеческих ресурсов между

	подразделениями госоргана • Наличие дублирующих и излишних задач, функций, полномочий и компетенций • Отсутствие нормативов численности персонала
Возможности • Омоложение госаппарата (<i>ПМКР, региональный резерв, внеконкурсное назначение выпускников ВУЗов и др.</i>) • Нормирование численности структурных подразделений, а также основного и вспомогательного персонала • Исключение дублирующих функций путем дебюрократизации и цифровизации • Устранение дисбаланса в распределении специалистов за счет перехода к стратегическому планированию персонала • Снижение текучести персонала путем сокращения отдельных функций	Угрозы • Снижение привлекательности госслужбы для высококлассных специалистов из-за роста заработной платы в других секторах экономики • Дефицит отдельных узких специалистов ввиду отсутствия предложений на рынке и учебных программ в вузах • Снижение интереса к госслужбе ввиду изменения ценностей у молодого поколения • Кадровая стагнация из-за низкой сменяемости персонала • Риск увеличения командных перемещений при увеличении внеконкурсных назначений • Нестабильность кадрового состава и потеря институциональной памяти при высокой сменяемости в отдельных госорганах

II. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОТБОРА

Нынешняя трехступенчатая система отбора на госслужбу (*тестирование на знание законодательства, оценка личных качеств и собеседование*) введена более 7 лет назад и на сегодняшний день является основным источником внешнего комплектования кадров.

Так, за данный период времени через общий конкурс на госслужбу поступило более 76 тысяч граждан, конкурс на одно место увеличился на 50% (*с 1,2 до 1,8*).

Вместе с тем, несмотря на то, что согласно результатам опроса, 60% госслужащих считают процесс отбора эффективным, 11,7% – отмечают формальность конкурсных процедур, при которых кандидаты зачастую подбираются заранее, еще 13,9% считают, что конкурсный отбор может быть не всегда эффективен, так как ограничен только кандидатами, изъявившими желание подать заявку.

В этой связи, Агентством выработан алгоритм нового отбора на госслужбу, основанный на оценке требуемых компетенций и исключающий человеческий фактор при оценивании результатов (*путем обезличивания претендентов*).

Усовершенствованный порядок конкурса позволит кандидатам через внешний портал ИИС «Е-кызмет» участвовать в конкурсе в любое время и из любой точки мира на всех этапах, кроме собеседования, который проходит в заранее установленное время. При этом соблюдение правил прохождения тестирования будет обеспечиваться системой прокторинга, которая достаточно положительно показала себя в ходе отбора в Президентский молодежный кадровый резерв.

Новая процедура конкурса предусматривает автоматическое поэтапное исключение претендентов, набравших наименьшие баллы, с итоговым допуском к этапу собеседования трех претендентов, показавших в сумме наилучшие результаты.

Справочно: Процедура конкурса включает:

1) *тестирование на знание законодательства по 4 нормативным правовым актам: Конституции, законам «О государственной службе Республики Казахстан» и «О противодействии коррупции», а также Этическому кодексу государственных служащих Республики Казахстан (сокращение количества нормативных правовых актов с 9 до 4 поддержано резолюцией Главы государства № 22-3841 от 28 июля 2022 года);*

2) *тестирование на способности – этап, проводимый после подачи документов на участие в конкурсе (проводится на каждую вакансию);*

3) *написание эссе – обязательно для всех руководящих должностей. При этом госорганам предоставляется право установления данного требования для исполнительных должностей на свое усмотрение. Тема эссе определяется исходя из функционала конкретной государственной должности;*

4) *собеседование с конкурсной комиссией (состоит из представителей госоргана и независимых экспертов, пул которых формируется заблаговременно).*

С 1 марта т.г. проводится пилотная апробация новой процедуры конкурса (в АДГС, МИИР, МТИ, а также МИО города Шымкента и Акмолинской области).

Кроме того, в отчетном году в рамках исполнения поручения Главы государства упрощен порядок «входа» на госслужбу для выпускников высших учебных заведений, показавших высокую успеваемость и обучившихся по гранту (прямое назначение на низовые должности районного и сельского уровней), выпускников Академии госуправления, успешно окончивших обучение (на должности регионального уровня) и на отдельные руководящие должности корпуса «Б». Кроме того, последовательность этапов отбора исключена из Закона «О государственной службе Республики Казахстан» (этапы отбора будут определены Указом Президента).

По поручению Главы государства в целях исключения назначений на политические должности лиц, не соответствующих базовым требованиям (по опыту работы, профессиональному образованию и компетенциям) перечень должностей, на которые распространяются квалификационные требования, планируется расширить должностями заместителей руководителей госорганов, непосредственно подчиненных и подотчетных Президенту (на текущий момент квалификационные требования установлены к вице-министрам, заместителям Руководителя Аппарата Правительства, заместителям акимов областей и акимам районов).

Также в целях формирования пула потенциальных кандидатов на вышестоящие должности, определения наименее выраженных компетенций, зон развития для отдельных политических и административных госслужащих (корпус «А» и высшие должности корпуса «Б») один раз в 2 года планируется проведение оценки компетенций с помощью ассессмент-центра (*прогнозируется прохождение ассессмента не менее 1,8 тысяч человек*).

Вместе с тем, ввиду поэтапного введения прямых выборов акимов (*городов районного значения, сел, поселков, сельских округов – с 2021 года, районов и городов областного значения: с 2023 года в пилотном режиме, с 2025 года – повсеместно*) Главой государства Правительству совместно с Агентством поручено закрепить в законодательстве правовой статус должностей избираемых служащих.

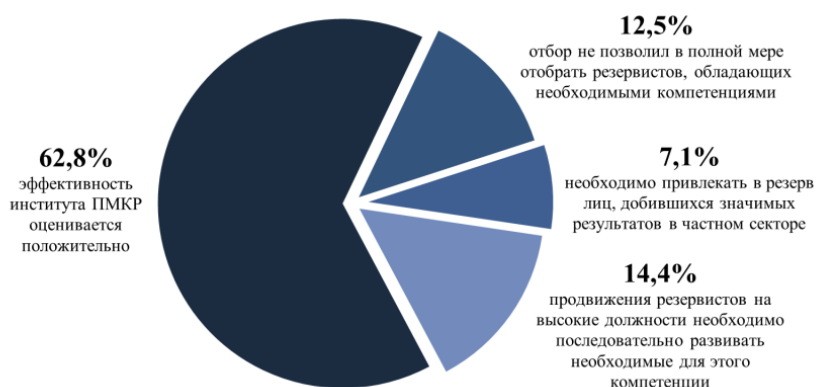
На сегодняшний день разработаны соответствующие поправки, где определен статус избираемых служащих и урегулированы особенности прохождения госслужбы данными лицами.

В целях привлечения талантливой молодежи Агентством продолжается работа по **Президентскому молодежному кадровому резерву** (*далее – ПМКР*).

В настоящее время из 350 резервистов трудоустроено 261 человек (*более 74%*), при этом 28 (*10,7%*) человек занимают политические должности, 8 (*3%*) – должности корпуса «А».

Резервисты активно привлекаются к выработке и реализации проектов госорганов в сферах образования, строительства, обслуживания населения, противодействию коррупции, деbüroкратизации и цифровизации, развития регионов и др.

Диаграмма 4. Результаты опроса по ПМКР



Вместе с тем, при работе с ПМКР наблюдались следующие проблемные вопросы:

- неурегулированность порядка исключения из резерва. Так, имеется случай, когда резервист был привлечен к уголовной ответственности и освобожден от занимаемой должности, но при этом оставался в резерве;
- отсутствие единой практики в госорганах и организациях квазигоссектора по работе с резервистами, в том числе по их трудоустройству, продвижению, оценке и обучению;
- сложность зачисления в резерв кандидатов из регионов ввиду высокой конкуренции. Так, из 50 резервистов, отобранных в 2022 году, 40 являются представителями городов Астана, Алматы и Шымкент.

Учитывая изложенное, проведена следующая работа по совершенствованию ПМКР.

Во-первых, приняты поправки в законодательство, предусматривающие исключение резервистов из ПМКР при неудовлетворительной работе (на двух различных позициях по итогам оценки их деятельности), а также при совершении проступков, подрывающих имидж института ПМКР. Соответствующее решение будет приниматься Национальной комиссией по молодежному кадровому резерву по представлению Агентства.

Во-вторых, утверждены Методические рекомендации по работе с резервистами ПМКР, включающие в себя единый алгоритм по рекрутингу, развитию и оценке их деятельности.

***Справочно:** В Методических рекомендациях предусмотрено построение стратегии карьерного продвижения резервистов через индивидуальные карьерные карты. Для четкого понимания резервистами процесса построения карьерных карт Агентством совместно с Ассоциацией HR менеджеров Казахстана 8 октября 2022 года проведен тренинг-семинар (были задействованы тренеры HR ассоциации, а также международные сертифицированные МСС ICF коучи).*

В целях продвижения резервистов на вышестоящие должности с учетом их карьерных пожеланий Агентством в госорганы и квазигосударственные организации направлены индивидуальные карьерные карты резервистов.

В-третьих, определены правовые основы для формирования регионального кадрового резерва. Порядок отбора в резерв будет регламентирован Указом Главы государства.

Вместе с тем, учитывая опыт предыдущих отборов, Агентством выработаны подходы к формированию ПМКР 2023 года.

Так, планируется использовать наборы компетенций, рекомендуемые ОЭСР для инновационных лидеров (*умение работать с данными, ориентации на граждан, стремления к новым знаниям, учет лучших практик и инициативность*), также 5 ключевых профессиональных компетенций современного государственного управленца, разработанных NASPAA (*умение анализировать, участвовать и вносить вклад на всех этапах государственной политики, продуктивно коммуницировать и взаимодействовать, владение принципами служения государству, способность руководить и управлять в общественных интересах*).

Для оценки способностей работать с текстовой и числовой информацией предлагается использовать тесты SHL, зарекомендовавшие себя в двух предыдущих отборах.

Кроме того, видится целесообразным исключить верификацию тестирования, этап «Собеседование в Экспертной комиссии» заменить на «Собеседование с отраслевыми государственными органами», а также отказаться от удельных весов каждого этапа и осуществлять переход на следующие этапы по лучшим результатам на каждом этапе отбора.

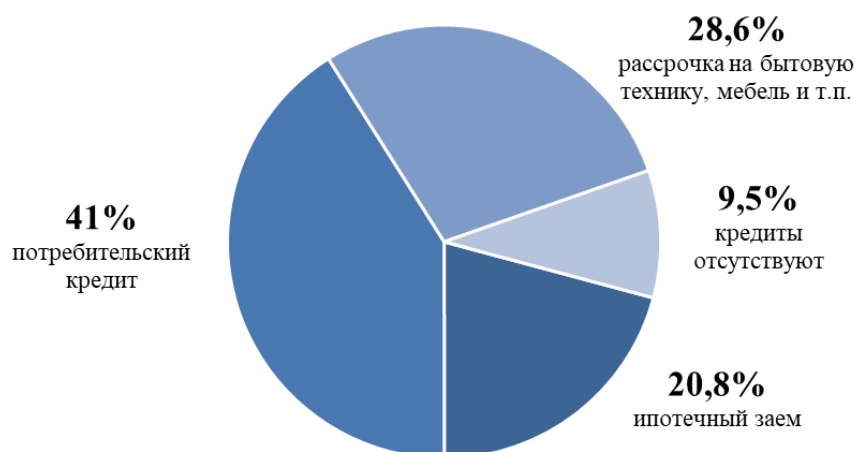
III. БЛАГОСОСТОЯНИЕ ГОССЛУЖАЩИХ

В государственном и частном секторах развитых стран все больше внимания уделяется благосостоянию сотрудников (*well-being*), включающее в себя физическое и ментальное здоровье, а также финансовое благополучие, которые напрямую влияют на вовлеченность персонала, эффективность их работы, командных дух и клиентоориентированность организации.

Как показывают результаты опроса, основным фактором, влияющим на мотивацию и удовлетворенность сотрудников, является финансовая составляющая. Так, 72,2% служащих оценивают свое материальное положение как среднее (*руководители – 77%, исполнители – 71%*), 6,8% – выше среднего (*руководители – 9%, исполнители – 6%*), 21% – ниже среднего (*руководители – 15%, исполнители – 23%*).

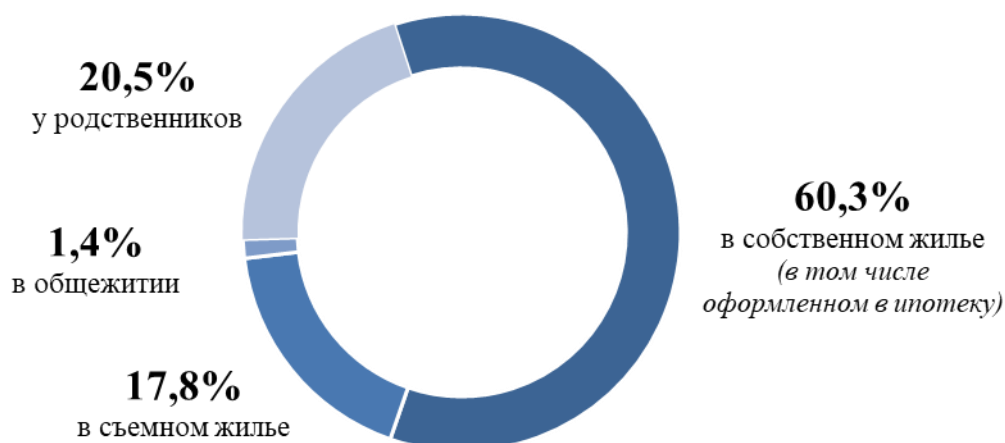
При этом, несмотря на введение новой системы оплаты труда только 11,8% считают, что их заработная плата достаточна для материального обеспечения семьи. В результате наблюдается высокая закредитованность госслужащих (*на более чем 90%*).

Диаграмма 5. Наличие кредитов у госслужащих



Актуальной проблемой также является обеспечение госслужащих жильем. Согласно опросу порядка 40% служащих не имеют собственного жилья.

Диаграмма 6. Место проживания госслужащих



Несмотря на отсутствие жилья подавляющее большинство служащих (87,4%) не использовали свое право на получение земельного участка для индивидуального жилищного строительства (согласно пункту 2 статьи 56 Закона «О государственной службе Республики Казахстан»).

Для улучшения социального положения госслужащих наибольшее количество респондентов предлагают ежегодную индексацию заработной платы не ниже уровня инфляции (62%), увеличение размера ежегодного пособия для оздоровления (51,5%), внедрение эффективной системы жилищного обеспечения (45,1%), полноценное медицинское обслуживание (31,7%) и возможность заниматься иной оплачиваемой деятельностью (30,9%).

***Справочно:** Респонденты имели возможность выбрать несколько ответов.*

Также одним из важных факторов, влияющих на продуктивность работы является **здоровье** сотрудника. Так, для служащих, работающих в центральных госорганах, предоставляется возможность обслуживания в Медицинском центре УДП.

***Справочно:** В отчетном году в Медицинском центре УДП прошли обслуживание порядка 12 тысяч служащих, санаторно-курортное лечение получили 2998 человек, наиболее распространены среди госслужащих болезни органов кровообращения, дыхания и эндокринной системы.*

Согласно опросу, в целом 59,7% служащих испытывают проблемы со здоровьем, при этом 31,4% считают, что данные проблемы связаны

с их профессиональной деятельностью (в том числе вследствие стресса, переработок, сидячего образа жизни и др.).

При этом у большинства сотрудников и членов их семей (79,9%) отсутствует возможность получать обслуживание в отдельных медицинских учреждениях, а доля служащих, которым предоставляется возможность (абонемент/место) на бесплатной основе заниматься спортом составляет только 11,7%.

На благополучие персонала также влияет комфортная социальная среда и удовлетворенность условиями труда.

При этом порядка 36% служащих считают, что им не удается соблюдать баланс между работой и личной жизнью, 76,6% задерживаются после работы, в том числе 23% делают это часто и на постоянной основе. Вместе с тем в 77,8% случаях компенсации или отгулы за переработки не предоставляются.

Защита прав госслужащих остается одной из основных задач Агентства. Для исключения незаконного привлечения служащих к сверхурочной работе Агентством проводится работа по выявлению таких фактов. В целях исключения систематических нарушений режима рабочего времени 821 госслужащему представлены дополнительные часы отдыха. Кроме того, госслужащим, незаконно привлеченным к сверхурочным работам, выплачена денежная компенсация в сумме свыше 52 млн. тенге.

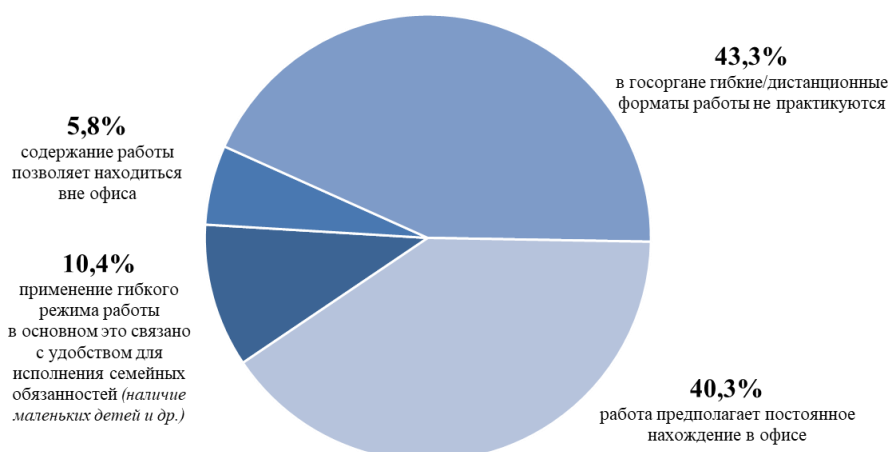
В целях контроля за переработками в отчетном году проведена интеграция между СКУД и ИИС «Е-қызмет» в 274 госорганах.

***Справочно:** 6 февраля т.г. приняты поправки в Кодекс об административных правонарушениях по наделению Агентства полномочием по рассмотрению административных дел в части переработок.*

Кроме того, проводится работа по наделению Агентства полномочиями по мониторингу соблюдения режима рабочего времени и организации дистанционной работы, комбинированной дистанционной работы, гибкого графика в государственных органах.

Доля служащих, использовавших возможность дистанционного/гибкого формата работы в случаях, не связанных с санитарными ограничениями, составила 16,2%.

Диаграмма 7. Использование дистанционного/гибкого формата работы



Немаловажным фактором предупреждения эмоционального выгорания и восстановления сил является своевременное предоставление отпусков. При этом 31,5% служащих сталкивается с отказом в предоставлении отпуска на период, указанный в заявлении, каждый третий (33%) – имеет неиспользованные дни трудового отпуска.

Причинами «перегорания» сотрудника также являются рутинность, монотонность работы (38,9%), нездоровая атмосфера в коллективе – (24,6%), отсутствие мер стимулирования (53,4%).

Справочно: Респонденты имели возможность выбрать несколько ответов.

Удовлетворённость условиями рабочего места (обеспечение компьютерной техникой, канцелярскими принадлежностями и др.) составляет в целом 69%.

Немаловажным стимулом для эффективной работы также является нематериальное поощрение служащих (грамоты, благодарственные письма и т.д.). При этом согласно опросу, только треть госслужащих часто получают нематериальное поощрение, 53,1% – считают, что данный вид мотивации применяется редко, 13,9% – не применяется вообще.

Учитывая важность развития инструментов немонетарной мотивации госслужащих Агентство предлагает расширить перечень ведомственных наград нагрудными знаками «Мемлекеттік қызмет ардагері» и «Мінсіз мемлекеттік қызметші».

Справочно: Нагрудной знак «Мемлекеттік қызмет ардагері» предлагается присваивать:

- рядовым госслужащим, проработавшим безупречно 30 и более лет (в календарном исчислении);

- достигшим пенсионного возраста.

В свою очередь, нагрудным знаком «Мінсіз мемлекеттік қызметші» предлагается награждать за 20 лет безупречной службы.

В целом большинство служащих (порядка 70%) могут свободно обратиться к сотрудникам кадровой службы или к руководству по профессиональным или личным вопросам. Вместе с тем с мнением, что кадровая служба является помощником служащим и заинтересована в их развитии, продвижении, а также в создании комфортной среды среди персонала полностью согласны только 50%.

На сегодняшний день в рамках Концепции развития государственного управления до 2030 года реализуется проект «Социальное обеспечение государственных служащих», где будут предусмотрены комплексные меры по усилению социального обеспечения служащих и улучшению условий труда.

IV. РАЗВИТИЕ ПОТЕНЦИАЛА ГОССЛУЖАЩИХ

Во время прохождения госслужбы предусмотрен ряд HR-процессов, направленных на адаптацию сотрудников, их развитие, оценку и мотивацию. В настоящее время Агентством принимаются меры по актуализации данных процедур, их оптимизации и цифровизации.

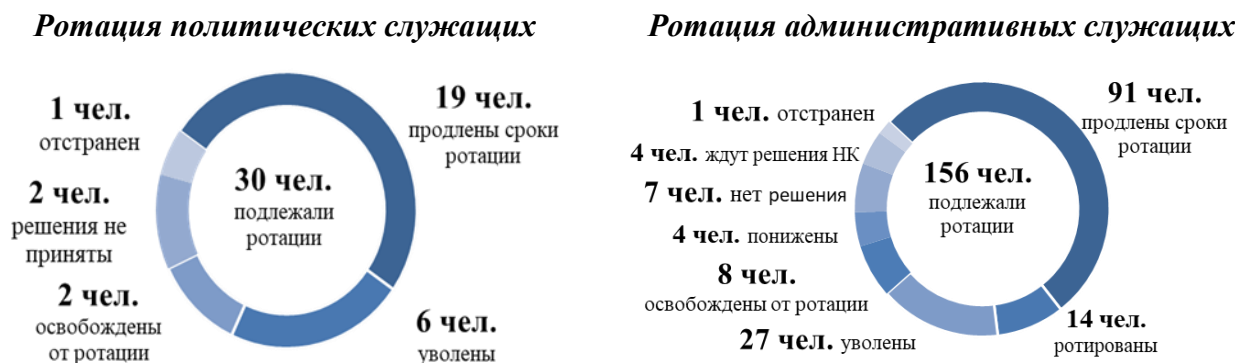
Так, в отчетном году в целях совершенствования института испытательного срока в законодательство внесены поправки, предусматривающие упразднение совета наставников, сокращение отчетности и сроков ее предоставления. При этом в целях повышения эффективности адаптации в системе «Е-кызмет» предусмотрена возможность размещения документов, информирующих испытуемого о работе госоргана (*положение и регламент госоргана, должностная инструкция и др.*), а также ведения дневника адаптации с возможностью совместной работы с наставником.

За 2022 год испытательный срок был назначен 5685 гражданам, принятым на государственную службу за этот период. При этом у 154 (2,7%) служащих испытательный срок был продлен до 6 месяцев, не прошли испытательный срок и были уволены за указанный период 2 испытуемых.

В целях обеспечения эффективного использования профессионального потенциала и совершенствования управленческих компетенций служащих осуществляется ротация кадров.

В отчетном периоде ротированы 14 административных госслужащих. Межрегиональная ротация не осуществлялась.

Диаграмма 8. Ротация госслужащих



В целях стимулирования ротации предусматривается установление жилищных выплат ротируемым служащим, соответствующий законопроект, находится на рассмотрении Парламента.

Вместе с тем, несмотря на устоявшийся порядок ротации служащих, данный институт требует дальнейшего совершенствования. В 2022 году выработаны предложения, предусматривающие усиление социальной защищенности ротируемых, в том числе по предоставлению мест в детских дошкольных учреждениях, а также унификации сроков ротации для всех госслужащих (по схеме «4+2+2»).

Справочно: Для сравнения в Федеративной Республике Германия ротация госслужащих происходит, как правило, раз в 3-4 года.

Кроме того, в целях исключения практики ухода от ротации предлагается установление годичного ограничения занятия должности, с которой служащий был понижен либо уволен в связи с отказом от ротации.

Реализация данных подходов будет прорабатываться в рамках дальнейшей нормотворческой деятельности Агентства.

Другим важным инструментом повышения эффективности и развития потенциала госслужащих является оценка их деятельности.

В рамках исполнения поручения Главы государства в законодательство внесены поправки, предусматривающие внедрения нового порядка оценки административных служащих корпуса «Б». Процедура проведения оценки будет максимально упрощена, а также повышена роль руководителей структурных подразделений. Для практической имплементации данной модели в систему госслужбы подготовлена необходимая правовая база, а также разработан соответствующий модуль в ИИС «Е-кызмет».

По итогам оценки служащие, получившие высокую оценку 4 квартала подряд, могут назначаться на вышестоящую должность. В свою очередь, лица, оцененные неудовлетворительно 2 квартала подряд будут подлежать понижению в должности, а в случае отсутствия вакантной должности – увольнению.

В целях дальнейшего совершенствования института оценки служащих корпуса «А» критерии оценки их деятельности дополнены показателем по реализации стратегии управления персоналом госоргана.

Наряду с этим, разработана методологическая основа по выплате бонусов по результатам оценки административных служащих и внесены соответствующие изменения в законодательство (*ППРК №1127 от 29.08.2001 г.*), что будет способствовать повышению их мотивации к достижению высоких результатов деятельности.

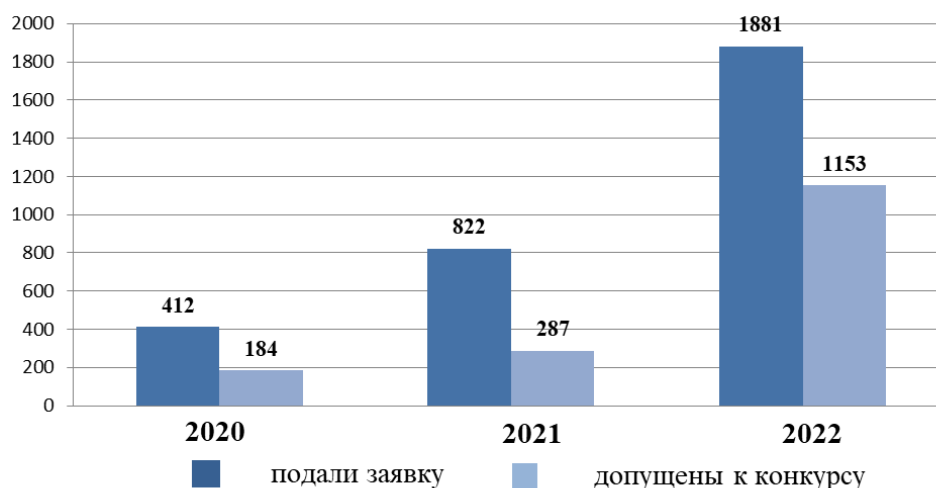
При этом аналогичные HR инструменты не предусмотрены в отношении политических служащих, что может отрицательно влиять на качество целеполагания и эффективность реализации отраслевых задач. Для методологического единообразия в вопросах их мотивации ведется разработка механизмов оценки и стимулирования политических служащих.

Наряду с этим особое внимание уделяется постоянному совершенствованию компетенций госслужащих через обучение. В 2022 году переподготовку и повышение квалификации прошли порядка 25 тысяч госслужащих, по программам магистратуры и докторантуры завершили обучение 159 человек (*из них 11 - иностранные госслужащие из Афганистана, Таджикистана и Мальдивской Республики*).

В приемную кампанию отчетного года внесен ряд нововведений. Так, направление госоргана, ранее необходимое при подаче документов всеми претендентами, теперь предоставляется лишь при условии зачисления на обучение. Кроме того, отменена необходимость подтверждения владения английским языком (*по программам магистратуры, за исключением образовательных программ «Международные отношения» и «Бизнес администрирование» и образовательных программ докторантуры*).

Данные новшества позволили в сравнении с 2020 годом увеличить количество подавших заявку на обучение в 4,5 раз, а претендентов, допущенных к участию в конкурсе – 6,2 раза.

Диаграмма 9. Динамика претендентов на обучение



Количество заявок претендентов из регионов увеличилось почти в 3 раза.

Справочно: Наибольшее количество претендентов из Туркестанской, Атырауской и Акмолинской областей.

Также в отчетном году среди лиц, зачисленных на обучение по госзаказу, увеличилась доля служащих руководящего звена (с 37,9% в 2020 году до 66,7% в 2022 году).

Кроме того, продолжается работа по внедрению совместной сертификационной и образовательной программа магистратуры «Государственное управление» (ЕМРА), а также полугодовой очной программа магистратуры «Государственное управление» с вечерним/выходным форматом обучения на основе государственного заказа (без стипендии). На 2023 год предусмотрены 2 сертификационные программы («Профессиональные коммуникации и управление конфликтами», «Стратегический менеджмент и лидерство»).

Справочно: На обучение по программе ЕМРА подали документы 16 человек. Отбор проведен 26 декабря 2022 года, принято 14 человек. Обучение по программе начато 9 января 2023 года.

В целях повышения доступности обучения Академией в 2022 году были разработаны 8 новых дистанционных курса («QAZAQ RESMI TEST-ке дайындық», «Ресми мәтін және жазылым дағдылары», «Storytelling. Создаем доверие через истории», «Антикоррупционный комплаенс», «Развитие цифровых навыков», «Дизайн-мышление», «Сөз мәдениеті және көпшілік алдында сөйлеу», «Люди прежде всего»), на которых обучено 191 слушатель.

Также в 2022 году 111 госслужащих прошли обучение коммуникативным навыкам работы с населением в кризисных ситуациях (по темам «Шиеленістерді

реттеу және этномедиация», «Келіссөздер жүргізу және жанжалдарды реттеу», «Эффективные коммуникации с населением и гражданским обществом в условиях кризисных ситуаций», «Көшбасшылық және халықпен тиімді өзара іс-қимыл стратегиясы», «Халық үніне құлақ асатын мемлекет: халықпен және азаматтық қоғаммен өзара әрекеттесу құралдары»).

Наряду с этим, для политических служащих организован семинар на тему «Эффективные коммуникации», где приняло участие 26 служащих из 12 министерств.

Для повышения результативности краткосрочного обучения тематика семинаров повышения квалификации формируется исходя из следующих обновленных подходов:

- 1) Policy analysis (анализ стратегий);
- 2) Desktop research (настольные исследования);
- 3) Case-study (Изучение кейсов).

Справочно: В План-график на 2023 год включены новые темы и усилен контент по следующим тематикам: «Публичные выступления. Взаимодействие со СМИ (для руководителей)», «Дебюрократизация и повышение качества государственных услуг», «Профессиональные коммуникации и управление конфликтами», «Личная и командная эффективность. Pro-активный руководитель», «Ценности на государственной службе. Мотивирующая корпоративная среда», «Антикоррупционная культура. Коррупционные правонарушения».

Кроме того, продолжается работа по обучению политических служащих в рамках программы «Руководитель новой формации».

Так, в 2022 году по данной программе обучено 48 политических служащих. Обучение было направлено на совершенствование компетенций и повышение качества реализации национальных проектов по улучшению качества жизни населения и общего благосостояния страны.

Справочно: В целом за последние 3 года в рамках программы «Руководитель новой формации» обучение прошли 174 политических госслужащих. В 2023 году также запланировано обучение 50 служащих.

Вместе с тем, не уделяется должное внимание обучению служащих корпуса «А». Так, в последний раз спецкурсы переподготовки для данных служащих проводились в 2020 году, где было обучено 49 человек.

В этой связи, в целях повышения эффективности деятельности руководителей аппаратов центральных госорганов видится целесообразным возобновить обучение служащих корпуса «А» по спецкурсам.

Немаловажным фактором повышения потенциала служащих является стажировка. В отчетном году в Правила стажировки административных госслужащих внесены поправки, направленные на де бюрократизацию процедур стажировки, упрощение отчетности, а также введение оценки стажировки руководителем служащего.

V. ПОВЫШЕНИЕ ИМИДЖА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

С развитием информационных технологий любые действия госслужащих мгновенно становятся достоянием общественности и могут повлиять на имидж всего госаппарата. Поэтому помимо высокого уровня профессионализма повышаются требования и к морально-этическому облику служащих.

В этой связи в новой редакции Этического кодекса актуализированы принципы и стандарты госслужбы, деятельность советов и уполномоченных по этике ориентирована на предупреждение и профилактику нарушений.

В отчетном периоде Агентством разработаны Методические рекомендации для уполномоченных по этике, которые содержат рекомендации по проведению разъяснительной работы, рассмотрению обращений граждан, проведению мониторинга и контроля служебной этики, формированию культуры взаимоотношений и проведению анализа причин и условий, способствующих правонарушениям.

Кроме того, в законодательство вносятся поправки, предусматривающие увольнение госслужащих в связи с утратой доверия, а также наделение уполномоченных по этике функциями по самостоятельному рассмотрению обращений госслужащих и даче заключения при рассмотрении дисциплинарных проступков, связанных с этикой.

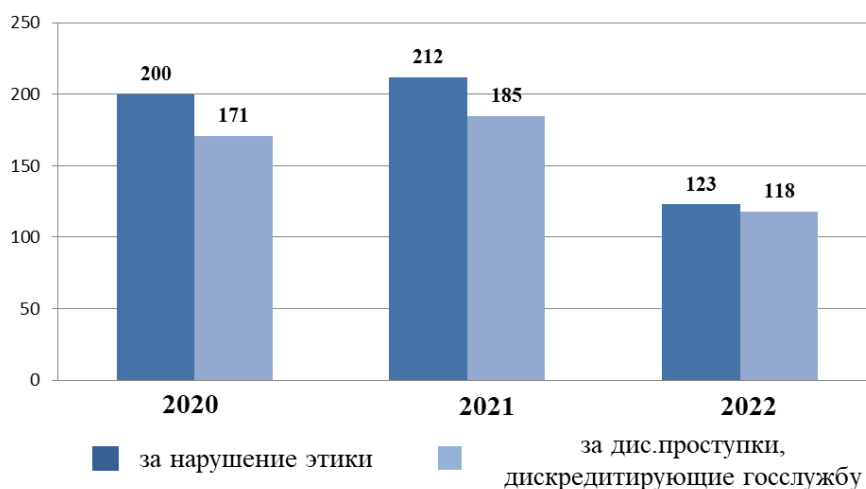
В 2022 году Агентством проведено более 3 тысяч мероприятий информационно-разъяснительного характера с охватом 50 тысяч госслужащих, в Академии госуправления создан сектор антикоррупционной политики и этики.

Уполномоченными по этике оказана консультационная помощь свыше 20 тысяч гражданам и госслужащим, восстановлены права 167 заявителей, проведено порядка 25 тысяч разъяснительных мероприятий (*семинары, лекции, выступления в СМИ*), в том числе 4,5 тысяч выездов в регионы.

В результате принятых мер количество нарушений норм служебной этики и госслужащих, привлеченных к дисциплинарной ответственности в сравнении с прошлым периодом сократилось на 21% (*с 412 в 2021 году до 325 в 2022 году*).

В 2022 году Советами по этике проведено 165 заседаний, рассмотрено 1 170 вопросов (в том числе анализ коррупционных рисков (27), деятельность уполномоченных по этике (191), работа по профилактике нарушений законодательства о госслужбе и противодействию коррупции (274), работа дисциплинарных комиссий (118), дисциплинарные дела (385), иные вопросы (75).

Диаграмма 10. Количество госслужащих, привлеченных к дис. ответственности по рекомендациям Советов по этике



Члены Совета 6 754 раз выступили в СМИ (на телевидении – 995, радио – 159, интернет-ресурсах – 3 997, в печатных изданиях размещено 1 603 публикации).

Вместе с тем наряду с усилением требований, предъявляемых к служащим и их ответственности, необходимо также институциональное укрепление гарантий соблюдения прав самих госслужащих. В данном аспекте основные усилия будут сконцентрированы на повышении состояния информированности каждого госслужащего в вопросах соблюдения стандартов служебной этики (в том числе посредством подготовки Агентством разъяснений и комментариев).

В 2022 году восстановлены права 301 гражданина, в том числе 111 госслужащих (нарушение в части проведения конкурса, оценки деятельности, привлечения к дисциплинарной ответственности, предоставления отпусков, выплаты заработной платы, премии и выходного пособия).

В то же время, наблюдаются факты субъективизма и отсутствия единого подхода при принятии решений об отставке политических госслужащих, что позволяет избежать отставки и ограничиться дисциплинарным взысканием.

Так, с декабря 2019 года за совершение подчиненными коррупционных преступлений подали в отставку 27 политических служащих, из них, 10 отставка принята, по 17 не принята.

В целях дальнейшей регламентации установленных процедур, разработаны критерии для обязательного рассмотрения дисциплинарной ответственности, которые предусмотрены в Законе «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам государственной службы».

Также требуется пересмотр подходов по дисциплинарной ответственности госслужащих, должности которых будут отнесены к избираемым, с учетом их обособленного правового статуса.

По инициативе Агентства третий год проводится республиканский конкурс «Лучший сельский аким» среди акимов сельских округов, направленный на выявление и поощрение лучших сельских акимов, добившихся высоких практических результатов в работе, вносящих существенный вклад в развитие сельских населенных пунктов.

Итоги конкурса размещены на официальном сайте Агентства. Победители регионального этапа конкурса были приглашены в Агентство, где помимо встречи с председателем, для них организованы тренинги на базе Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан, направленные на развитие профессиональных навыков.

С учетом изложенного будет проработан вопрос внесения поправок в Правила наложения дисциплинарных взысканий, а также разработаны комментарии к Этическому кодексу.

VI. ДЕБЮРОКРАТИЗАЦИЯ И КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ ГОСАППАРАТА

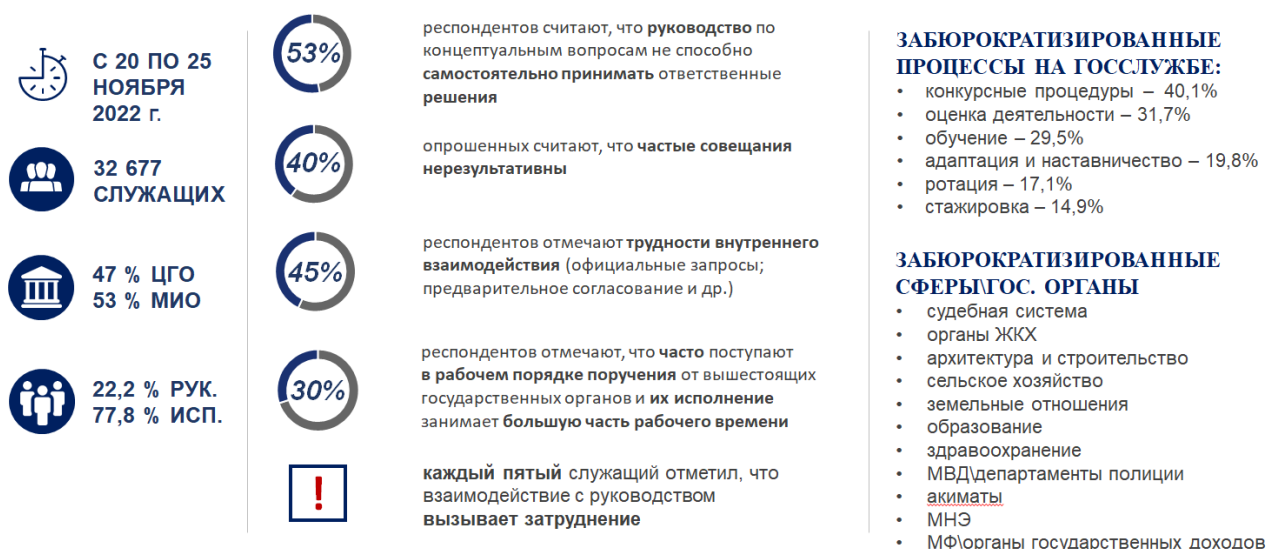
На заседании Мажилиса Парламента 11 января 2022 года Глава государства отметил, что «бюрократия формирует у граждан представление о государстве как о медлительной и равнодушной машине ...» и поручил принять меры по кардинальной дебюрократизации госаппарата.

Так, в рамках исполнения Указа «О мерах по дебюрократизации деятельности государственного аппарата» в 2 раза сокращено количество консультативно-совещательных органов, поручения Правительства оптимизированы на 42% (1 088), упрощен механизм корректировки сведений, содержащихся в государственных объектах информатизации. Кроме того, реестр госуслуг разделен на подвиды (с 692 видов на 1314 подвидов) с включением в него наиболее востребованных жизненных ситуаций, систематизированы все виды отчетов и показателей на базе «Smart Data Ukimet», руководители структурных подразделений ЦГО наделены правом подписи документов организационного и технического характера и др.

Кроме того, проведен опрос в рамках процедур мониторинга состояния госслужбы и общественного мониторинга качества оказания госуслуг.

Диаграмма 11. Результаты опроса

Опрос в рамках процедур мониторинга состояния госслужбы



Опрос в рамках общественного мониторинга качества оказания госуслуг

 С 12 АВГУСТА
ПО 30 НОЯБРЯ
2022 г.



ИЗ 32 ТЫС.
УСЛУГОПОЛУЧА-
ТЕЛЕЙ 685
СТОЛКНУЛИСЬ
С БЮРОКРАТИЕЙ

ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ В РАМКАХ ОКАЗАНИИ ГОСУСЛУГ:

- требовался большой пакет документов, была необходимость обращаться в различные инстанции – 59%
- слишком много звеньев и этапов – 57,1%
- затягивание сроков – 54,3%
- получение неоднократного отказа – 45,8%



опрошенных указали проблему
в техническом обеспечении
(информационные системы)

НАЛИЧИЕ БЮРОКРАТИИ НА МЕСТАХ:

- в управлениях государственных доходов – 3,6%
- в ЦОН – 4,7%
- в акиматах – 3,1%
- в организациях здравоохранения – 2,6%

БЮРОКРАТИЯ В ПРОЦЕССЕ ПОЛУЧЕНИЯ УСЛУГ:

- процедура документации населения – 19,6%
- процедура предоставления различных справок, сведений, информации – 12,8%
- процедура приема документов и заявок – 10,1%

В свою очередь Агентством разработана методика, где определены основные подходы проведения мониторинга (*выработка системных решений, охватывающих деятельность всего госаппарата*) и анализа (*выработка решений для определенного круга госорганов с учетом специфики их деятельности*) по вопросам дебюрократизации госаппарата, в структуре Агентства создано соответствующее подразделение.

На первом этапе предметом аналитической работы определены сферы образования, здравоохранения, труда и социальной защиты населения в связи с их социальной составляющей.

Справочно: Госорганы в данных сферах имеют низкие результаты оценки качества оказания госуслуг (в 2020 году МОН – 15 место, МЗ – 19, МТСЗН – 10; в 2021 году МОН – 18 место, МЗ – 15, МТСЗН – 8).

В результате проведенной работы внесено 183 предложений (из них в рамках мониторинга – 59, анализа – 124, в том числе сферы образования – 30, здравоохранения – 54, труда и социальной защиты – 40).

Наряду с этим, продолжается работа по внедрению сервисных и клиентоориентированных подходов в работе госаппарата.

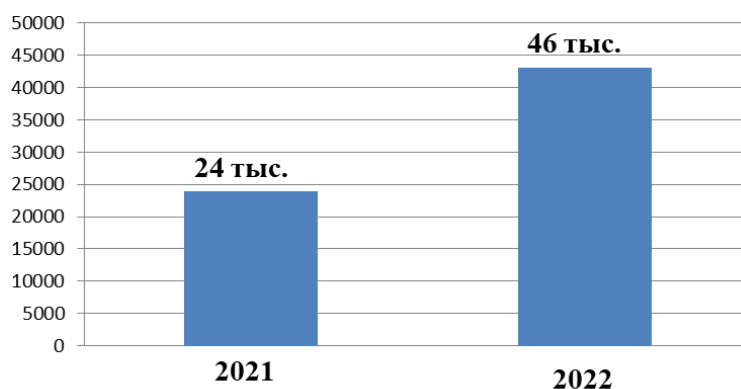
Так, определены три основных направления, способных продвигать данные подходы – это культурный аспект (*внутренние ориентиры госаппарата и ценности*), регулятивный аспект (*правовые принципы и процедуры*), а также механизмы взаимодействия (*условия и формат*).

На сегодня уровень отзывчивости госаппарата, отражающий состояние «культурного аспекта», все еще достаточно низок. Так, по результатам

общественного мониторинга качества оказания госуслуг за 2022 год в 66,7% случаях услугополучатели остаются неудовлетворенными обратной связью.

Помимо этого, наблюдается рост нарушений в сфере оказания госуслуг.

Диаграмма 12. Нарушения в сфере оказания госуслуг



Справочно: В 2022 году выявлено свыше 1 330 фактов необоснованных отказов, 15 280 фактов несвоевременного оказания госуслуг, в 3 323 случаях истребовались излишние документы.

По результатам анализа правоприменительной практики (*регулятивный аспект*) определены следующие направления, требующие пересмотра действующих процедур взаимодействия государства и граждан: переход на «безотказные процедуры», немедленное восстановление прав услугополучателей при наличии очевидных фактов необоснованного отказа, введение системы опережающей подачи заявления.

Справочно: Переход на «безотказные процедуры» – отсутствие основания для отказа в оказании госуслуг по формальным признакам.

Установление системы немедленного восстановления прав услугополучателей – установление очевидных фактов необоснованного отказа в оказании госуслуги и само субъективное право услугополучателя на нее.

Введение системы опережающей подачи заявления – закрепление субъективного права услугополучателя на опережающую подачу заявления, что позволило бы на период временного простоя встать на так называемый «лист ожидания» до начала оказания услуг.

В отчетном периоде Агентством совместно с МЦРИАП разработан дополнительный пакет поправок по вопросам совершенствования законодательства в сфере оказания госуслуг, в том числе по унификации правовых актов, введению института представительства, исключению процедуры заслушивания в случаях, независящих от позиции услугодателя.

По итогам анализа платных госуслуг Агентством выработаны предложения по использованию единых подходов при определении платности госуслуг, созданию единого окна приема платежей по госпошлинам, а также упрощению механизмов возврата госпошлин (*№ 05-1-5/2671-И от 26.12.22 г.*).

Также по 313 госуслугам (*из них в 2021 году - 98, в 2022 году – 215*) приказы синхронизированы с Административным процедурно-процессуальным кодексом республики Казахстан в части закрепления процедуры заслушивания.

Вместе с тем, результаты анализа показывают, что имеющиеся компоненты взаимодействия (*цифровые технологии и через центры обслуживания*) сегодня испытывают трудности, что делает их менее сервисными.

Одной из видимых причин является то, что Министерство цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности функционально перегружено (*380 функций*), что не позволяет в полной мере проводить эффективную работу в области оказания госуслуг в электронной форме и по принципу «одного окна».

К примеру, по результатам мониторинга Агентством выявлены недоработки функционалов информационных систем, их ненадлежащая интеграция, недоступность госуслуг на портале «электронного правительства», а также технические сбои при оказании госуслуг. Соответствующие предложения внесены на имя Премьер-Министра (*№ 05-2-4/1892-И от 28.09.22 г.*), уполномоченным органом в сфере информатизации утвержден комплексный план по устранению выявленных Агентством недостатков.

Учитывая изложенное будут проработаны вопросы по переходу на «безотказные процедуры», установлению системы немедленного восстановления прав услугополучателей, а также введению системы опережающей подачи заявления на получение услуг.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

С учетом поручения Главы государства по становлению Агентства полноценным институтом стратегического HR на среднесрочную перспективу выработаны комплексные подходы по модернизации системы госслужбы.

В отчетном периоде в целях выработки эффективных предложений на системной основе проводились встречи с представителями госорганов и опросы среди госслужащих по проводимым реформам.

Согласно опросу, более 90% служащих удовлетворены услугами и сервисами Агентства. Вместе с тем, отмечается забюрократизированность отдельных HR-процессов (*конкурсный отбор – 40,1%, оценка – 31,7%, обучение – 29,5% и др.*) и необходимость их дальнейшего совершенствования.

Анализ благосостояния госслужащих показал актуальность вопроса усиления их социального положения. Вместе с тем, при реализации конкретных мер в данной сфере необходимо учитывать текущую экономическую ситуацию в государстве.

Учитывая изложенное в ближайшей перспективе будут проработаны задачи по:

1) проведению анализа качественного состава заместителей руководителей центральных и местных госорганов на предмет владения современными управленческими знаниями и навыками;

2) совершенствованию порядка отбора на госслужбу, в том числе путем:
– проведения пилотной апробации новой процедуры отбора и ее полноценное внедрение во всех госорганах;

– расширения перечня политических должностей, на которые распространяются квалификационные требования;

– внедрения оценки компетенций для отдельных политических и административных госслужащих (корпус «А» и высшие должности корпуса «Б») с помощью ассессмент-центра;

– закрепления статуса избираемых служащих и урегулирования особенностей их прохождения госслужбы.

3) привлечению молодежи на госслужбу, в том числе путем:

- формирования ПМКР 2023 года с учетом обновленных подходов;
- создания регионального кадрового резерва.

4) проработке вопроса улучшения благосостояния госслужащих, в том числе путем:

– развития инструментов немонетарной мотивации госслужащих дополнив ряды ведомственных наград госорганов, непосредственно подчиненных и подотчетных Президенту;

– рассмотрения возможности принятия комплексных мер по усилению социального обеспечения служащих и улучшению условий труда.

5) развитию потенциала госслужащих, в том числе путем:

– совершенствования института ротации госслужащих;

– проработки вопроса введения механизмов оценки и стимулирования политических служащих;

– проработки вопроса возобновления обучения служащих корпуса «А» по спецкурсам.

6) повышению имиджа государственной службы, в том числе путем:

– проработки вопроса внесения поправок в Правила наложения дисциплинарных взысканий;

– разработки комментариев к Этическому кодексу государственных служащих Республики Казахстан.

7) дебюрократизации и повышению клиентоориентированности госаппарата, в том числе путем:

– перехода на «безотказные процедуры» при оказании госуслуг;

– установления системы немедленного восстановления прав услугополучателей;

– введения системы опережающей подачи заявления на получение госуслуг.