

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

**г. Астана,
2025 год**

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
I. ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ.....	5
II. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОТБОРА	10
III. ПРОХОЖДЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ.....	16
IV. БЛАГОСОСТОЯНИЕ, МОТИВАЦИЯ И СОЦИАЛЬНАЯ ПОДДЕРЖКА ГОССЛУЖАЩИХ.....	22
V. ЭТИЧЕСКИЕ СТАНДАРТЫ И УКРЕПЛЕНИЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ДОВЕРИЯ.....	26
VI. КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ И ДЕБЮРОКРАТИЗАЦИЯ ГОСАППАРАТА	30
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	34

ВВЕДЕНИЕ

В 2024 году Казахстан продолжил проводить системные реформы, направленные на создание Справедливого Казахстана, где приоритетом остаются равные возможности и интересы граждан. Ключевыми направлениями стали укрепление демократических институтов, повышение прозрачности управления и активное вовлечение общества в процесс принятия решений.

Важным шагом в развитии местного самоуправления стало введение с 2025 года прямых выборов акимов районов и городов областного значения, что направлено на укрепление подотчетности власти и повышение доверия населения.

Параллельно с развитием системы госуправления усиливается необходимость совершенствования госслужбы, поскольку именно она обеспечивает реализацию стратегических инициатив и эффективность госаппарата. В этой связи во исполнение поручения Главы государства разработана и утверждена Концепция развития государственной службы на 2024–2029 годы. Она предусматривает внедрение современных HR-инструментов, повышение профессионального уровня госслужащих и улучшение сервисного подхода в предоставлении госуслуг. Для реализации задач Концепции ведётся подготовка нового законодательства.

В 2024 году в рамках модернизации госслужбы Агентством разработано и принято 24 нормативных правовых акта, продолжена работа по масштабированию новой системы отбора, сформированы региональные кадровые резервы, проводится цифровизация HR-процессов. В системе «Е-кызмет» реализован функционал для динамичного подбора кадров в режиме реального времени.

В рамках усиления контроля за госслужбой повышена ответственность политических служащих, госслужащим запрещено участие в азартных играх, а также предусмотрен шлейф ответственности за проступки, совершённые на предыдущей должности. В целях повышения качества госуслуг внедрён механизм дистанционного мониторинга информационных систем госорганов.

В Послании народу Казахстана Глава государства поручил Агентству совместно с Правительством автоматизировать кадровые процессы в организациях, финансируемых из государственного бюджета. Работа по выполнению этого поручения ведется в соответствии с утвержденным графиком.

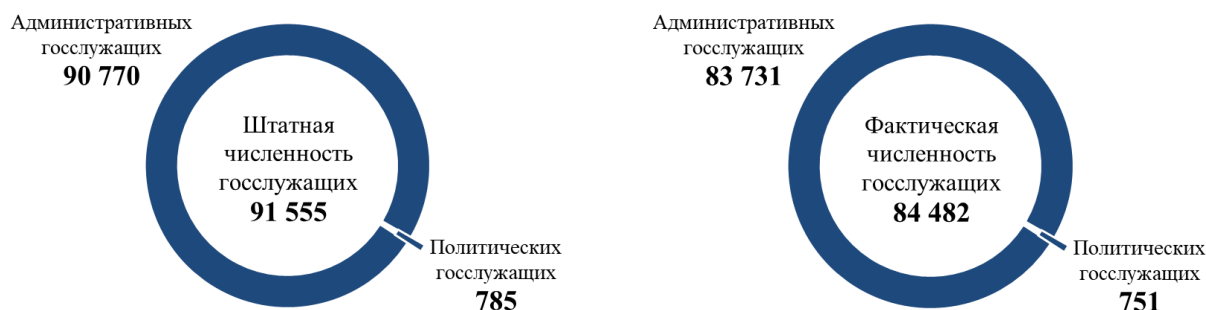
Национальный доклад содержит подробную информацию о текущем кадровом состоянии госслужбы, достигнутых результатах и предложениях по дальнейшему совершенствованию данной сферы.

Настоящий доклад подготовлен во исполнение подпункта 7-4) пункта 2 статьи 5 Закона «О государственной службе Республики Казахстан» и включает введение, основную часть и заключение.

I. ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

По состоянию на 1 января 2025 года штатная численность госслужащих составила 91 555 единиц, фактическая – 84 482 человека.

Диаграмма 1. Численность госслужащих



Рациональное использование кадров остаётся приоритетной задачей. После оптимизации численности в 2021 году наблюдается ежегодный рост численности госаппарата на 1-2%.

При этом внутренние резервы, такие как имеющиеся вакансии, используются не в полной мере. По состоянию на 1 января 2025 года насчитывалось около 7 тысяч вакантных единиц, из которых 1,6 тысячи оставались незанятыми длительное время.

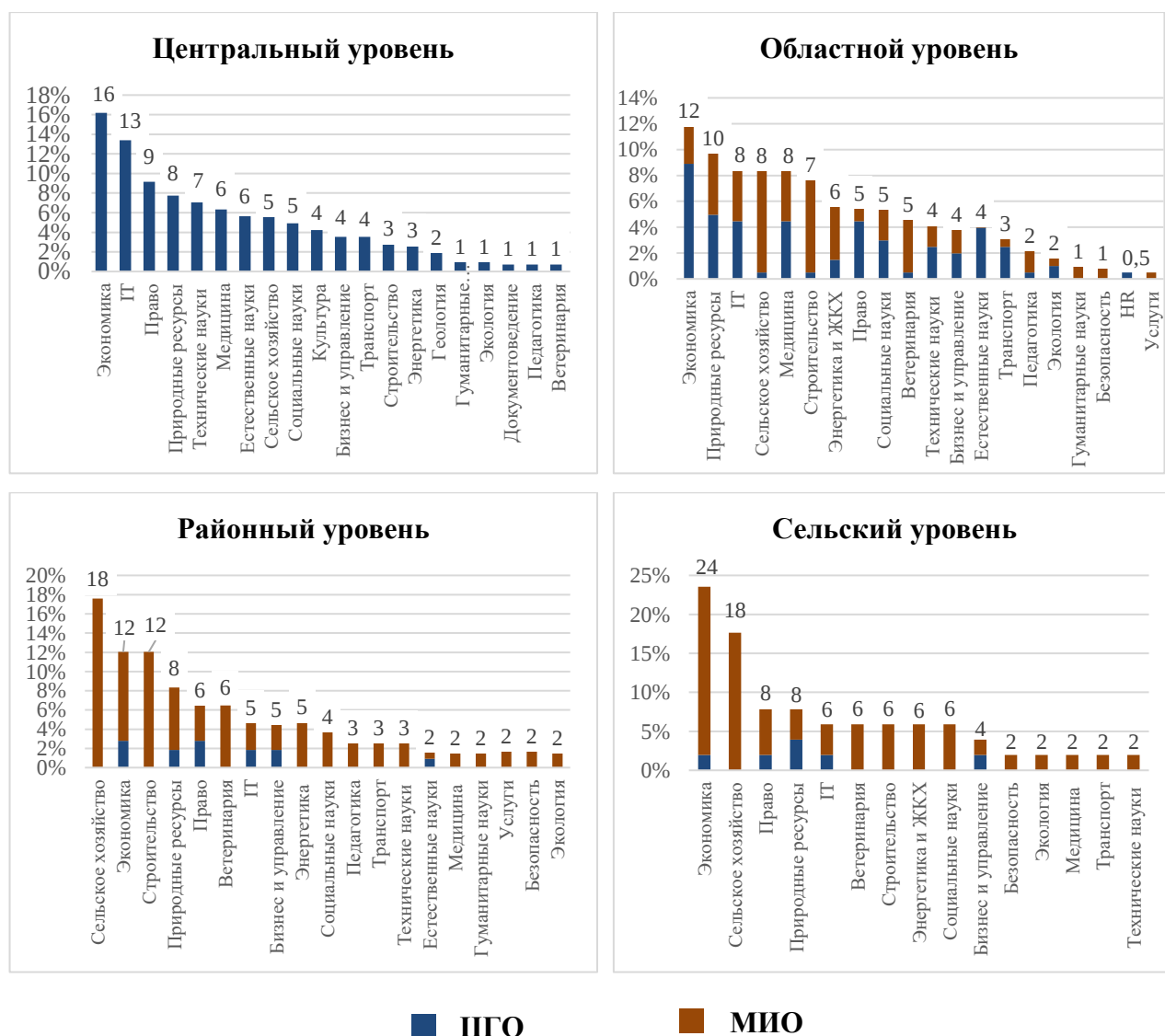
В этой связи, в целях эффективного использования кадровых ресурсов, в соответствии с Указом Президента от 21 ноября 2024 года № 709 установлено, что дальнейшее увеличение численности возможно исключительно за счет перераспределения вакантных единиц в порядке, определяемом Правительством. Исключения составляют случаи, связанные с чрезвычайными ситуациями, созданием центральных органов и их ведомств, изменением административно-территориального устройства, а также иные ситуации по поручению Президента.

Продолжается работа по приведению структуры госорганов в соответствие с Правилами определения соотношения руководящего и исполнительского состава государственных административных служащих. В течение 2024 года преобразовано более 600 руководящих должностей в исполнительские.

Для всесторонней оценки кадровых потребностей и анализа состояния государственной службы Агентство в 2024 году провело анкетирование, в котором приняли участие 33 329 служащих центральных и местных госорганов.

Результаты опроса показали, что 64% респондентов отмечают нехватку сотрудников в отраслевых подразделениях. Анализ данных госорганов подтверждает наличие потребности в специалистах по таким направлениям, как экономика и управление, ИТ, сельское хозяйство, природные ресурсы, медицина, право, технические науки, ветеринария, строительство, энергетика и жилищно-коммунальное хозяйство.

Диаграмма 2. Потребность в специалистах по направлениям (%)



В целях удовлетворения потребности в отраслевых специалистах в Типовых квалификационных требованиях введен учет стажа работы в

государственном секторе, а также опыта работы в соответствующих отраслях (включая частный и квазигосударственный секторы) в зависимости от функционального направления конкретной должности. Таким образом, опыт работы граждан в различных сферах приравнен к опыту госслужбы. Кроме того, установлено требование соответствия образования функциональному направлению должности.

На этом фоне особое значение приобретают компетенции, востребованные при найме и карьерном росте в госорганах. По мнению самих госслужащих, наиболее значимыми являются стрессоустойчивость (44%), цифровая грамотность (43%), стратегическое мышление (42%), коммуникативность (38,7%), добропорядочность (37,7%) и лидерство (31,8%).

Справочно: респонденты имели возможность выбрать несколько ответов.

В этой связи в Концепции предусмотрены меры по определению востребованных приоритетных направлений специальностей, а также развитию профессиональных и личностных компетенций госслужащих.

Практическая и эффективная имплементация новшеств законодательства потребует смещения акцентов в деятельности кадровых служб.

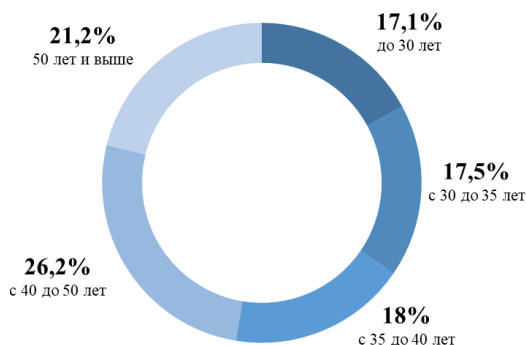
В настоящее время начата работа по HR-сертификации руководителей служб управления персоналом. В отчетном периоде на базе Академии государственного управления при Президенте соответствующее обучение прошли более 550 госслужащих.

Справочно: курс рассчитан на 3 недели (72 академических часа). Доступ к материалам на государственном и русском языках предоставляется в круглосуточном режиме через онлайн-платформу Moodle.

Эффективное управление кадровым потенциалом госслужбы предполагает не только повышение квалификации специалистов, но и анализ текущих демографических тенденций.

Средний возраст госслужащих составляет 40 лет, удельный вес молодежи до 35 лет – 34,6%. Средний стаж работы на госслужбе – 11,9 лет.

Диаграмма 3. Возраст госслужащих



Доля женщин на госслужбе остается стабильной на уровне 55,8% (в 2023 году – 55,6%, в 2022 году – 55,4%), при этом они занимают 39% от общего числа руководящих должностей.

В госорганах работают 942 человека с ограниченными возможностями, что составляет 1,1% от общей численности госслужащих (мужчин – 458, женщин – 484).

Для достижения целей госорганов важную роль играют не только госслужащие, но и иные лица, оказывающие содействие в реализации задач государственной службы.

В этой связи продолжается работа по привлечению контрактных служащих в госорганы. В рамках реализации проектов привлечено 20 человек.

Справочно: в Министерство науки и высшего образования привлечено 11 человек, в Министерство труда и социальной защиты населения – 7 человек, по одному сотруднику – в Агентство по противодействию коррупции и в местные исполнительные органы Туркестанской области.

Также в рамках поручений, озвученных в Послании Главы государства народу Казахстана от 2 сентября 2024 года, осуществляется автоматизация кадровых процессов организаций, финансируемых из государственного бюджета, с использованием информационной системы «Единая кадровая система». Для реализации этого проекта внесены изменения в Указ «О мерах по дебюрократизации деятельности государственного аппарата», а Указом Президента от 31 июля 2024 года № 612 за Агентством закреплена функция по внедрению данной системы. Ключевая цель проекта заключается в повышении эффективности кадровой работы, оптимизации процессов, ускорении обработки

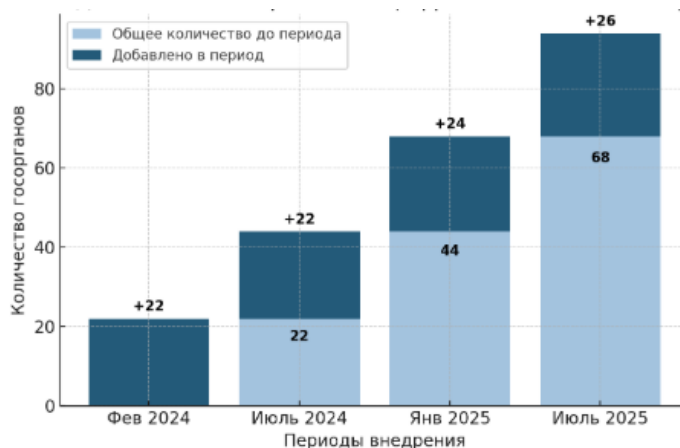
документов и подготовки отчетности, а также в обеспечении прозрачности при поиске и отборе персонала.

В 2024 году, в рамках первого этапа, к системе успешно подключены 19 подведомственных организаций из 8 госорганов, включая Администрацию Президента, Агентство, Высшую аудиторскую палату, а также министерства юстиции, здравоохранения, сельского хозяйства, энергетики и просвещения. На втором этапе, который проводится в 2025 году, предусмотрено подключение 2,4 тысяч подведомственных организаций, где работают более 500 тысяч работников.

II. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОТБОРА

В отчетном году продолжилось поэтапное расширение цифровой системы отбора на госслужбу. В феврале 2024 года она была внедрена в 22 госорганах, а к июлю 2025 года их количество увеличится до 94. Такой подход позволяет постепенно адаптировать систему, делая конкурсные процедуры более прозрачными.

Диаграмма 4. Подключение госорганов к цифровой системе отбора



Для совершенствования бизнес-процессов отбора внесены изменения в Временные Правила отбора и проведения конкурса на занятие административной государственной должности корпуса «Б» в интегрированной информационной системе. Они направлены на оперативное рассмотрение документов кадровой службой сразу при их подаче, предоставление кандидатам возможности дополнить недостающие документы, исключение безосновательных отказов в подключении к собеседованию, а также дальнейшее распространение новой системы на оставшиеся госорганы.

Цифровая система обеспечивает автоматическое подведение итогов конкурсов, полностью исключая вмешательство извне. Более половины госслужащих отмечают рост доверия кандидатов к процессу отбора благодаря использованию внешнего портала ИИС «Е-кызмет».

С начала апробационного периода в рамках новой системы проведено 12 110 конкурсов на замещение вакантных и временно вакантных должностей. В них приняли участие 44 056 человек (конкурс вырос с 1,7 до 3,6 кандидата на место), из которых успешно прошли отбор 5 056 человек (41,7%).

***Справочно:** Совершенствование процедуры отбора осуществляется с учетом международного опыта. С 17 по 20 декабря 2024 года проведен учебный семинар по разработке тестов для поступления на госслужбу совместно с Государственным экзаменационным центром Азербайджана.*

Успехи в автоматизации процесса замещения вакантных должностей корпуса «Б» подтвердили необходимость совершенствования подходов к подбору кандидатов и на политические должности, а также на должности корпуса «А».

В отчетном году в ИИС «Е-кызмет» реализован функционал «Подбор персонала», обеспечивающий динамический поиск кандидатов на основе цифрового рейтинга, оценивающего личное и профессиональное развитие.

***Справочно:** Профиль содержит сведения об образовании, трудовой деятельности, наградах, личных и профессиональных достижениях (профессиональные успехи, спортивные достижения, участие в социальной и общественной деятельности), а также учитывает факторы риска, включая дисциплинарные взыскания и правонарушения.*

Также система позволяет отбирать кандидатов по дополнительным критериям, таким как членство в Президентском молодежном кадровом резерве или региональном кадровом резерве, владение языками, стаж работы и другие параметры.

Кроме того, процедура подбора для политических должностей и должностей корпуса «А» была дополнена оценкой по десяти ключевым компетенциям (проактивность, коммуникативность, аналитическое мышление, стратегическое мышление, лидерство, этичность, ориентация на результат, нетерпимость к коррупции, ответственность, управление деятельностью), которая проводится в формате тестирования в онлайн-режиме.

В 2024 году проведено 3 407 тестирований кандидатов (2 662 – на политические должности, 745 – на должности корпуса «А»), успешно прошли тестирование 647 кандидатов (529 – на политические должности, 118 – на должности корпуса «А»).

В целях нормативного закрепления новых подходов в законодательство были внесены требования к компетенциям, предъявляемым к политическим должностям и должностям корпуса «А». Для акимов городов и районов дополнительно введены требования по наличию стажа работы, связанного

с выполнением организационно-распорядительных и административно-хозяйственных функций. Эти изменения закреплены в соответствующих указах Президента (*№ 485 от 31 декабря 2020 года и № 151 от 29 декабря 2015 года*).

Для упрощения и унификации распределения функциональных обязанностей госслужащих разработаны подходы, адаптированные для центральных и местных госорганов. В рамках данной работы утвержден приказ Председателя Агентства, устанавливающий единые требования к обязанностям вице-министров и заместителей председателей центральных госорганов. Для местных исполнительных органов принят совместный приказ с Министерством национальной экономики, определяющий порядок распределения обязанностей заместителей акимов и руководителей аппаратов.

Цифровизация этих обязанностей в системе «Е-қызмет» позволила эффективно распределять задачи между политическими служащими, учитывая положение госоргана, его задачи и функции.

Наряду с этим в отчетном году продолжалась работа по трудоустройству на госслужбу выпускников высших учебных заведений, продемонстрировавших высокую успеваемость и обучавшихся по гранту.

Справочно: 15 января 2024 года принят приказ Председателя Агентства № 13 «О некоторых вопросах отбора на государственную службу», который включает Правила согласования занятия административных государственных должностей корпуса «Б» без проведения конкурса и Правила согласования квалификационных требований, предъявляемых к административным государственным должностям корпуса «Б» государственных органов.

В 2024 году без конкурса на государственную службу трудоустроено 372 выпускника, из которых 19 – выпускники Академии государственного управления, а 353 – выпускники вузов. Большинство из них заняли административные должности на районном уровне (60,8%) и в сельских округах (36,8%), тогда как 8 человек (2,1%) трудоустроены на областном уровне, а 1 человек (0,3%) – в городе республиканского значения.

При этом возможность прямых назначений на руководящие должности корпуса «Б» по согласованию с Агентством способствует привлечению

квалифицированных специалистов с отраслевым опытом из частного сектора. С момента введения данного механизма согласовано 699 таких назначений, из которых 495 (70,8%) – в центральных госорганах и 204 (29,2%) – в местных исполнительных органах.

Также ведется работа по привлечению талантливой молодежи на госслужбу. В рамках Президентского молодежного кадрового резерва (ПМКР) трудоустроено 313 резервистов.

Справочно: 36 занимают политические должности, 3 – должности корпуса «А». Кроме того, в состав консультативно-совещательных органов при госорганах включены 34 резервиста, при этом 2 из них участвуют в работе сразу двух таких органов.

Наряду с этим, 2 резервиста являются депутатами Мажилиса Парламента, 1 – депутатом областного маслихата.

Диаграмма 5. Трудоустройство резервистов ПМКР



В течение 2024 года 46 резервистов впервые были назначены в рамках ПМКР (5 человек с первого отбора, 3 – со второго, 38 – с третьего), а 29 резервистов получили последовательное повышение в должности, из них 2 – впервые заняли политические должности, 2 – должности корпуса «А».

В целях развития профессиональных и личностных компетенций резервистов Агентством организовано двухнедельное обучение на базе Академии по трем модулям: «Принятие управленческих решений», «Управление изменениями» и «Публичные выступления». По завершении обучения резервисты прошли профессиональную сертификацию в сфере проектного управления в соответствии с СТ РК ISO 21502-2022.

20 февраля 2024 года состоялся форум ПМКР с участием Главы государства. Кроме того, Агентством на регулярной основе организуются

мероприятия и встречи с резервистами, посвященные обсуждению вопросов развития соответствующих отраслей.

Справочно:

- 24 февраля 2024 года проведена онлайн-встреча с акимом Акмолинской области на тему привлечения кадров из резерва в местные исполнительные органы.
- 6 апреля 2024 года резервистам в МВД продемонстрировали работу Центра оперативного управления.
- 11 мая 2024 года резервисты приняли участие в республиканской экологической акции «Таза Қазақстан».
- 7 июня 2024 года проведена диалоговая площадка «Современная государственная служба: равные условия и возможности».
- 14 июля 2024 года в Щучинске резервисты встретились с молодежью Бурабайского района.
- 6 сентября 2024 года совместно с Министерством культуры и информации проведено мероприятие «Отбасы – Отанымыздың асыл діңгегі» для популяризации семейных ценностей.
- 14 сентября 2024 года резервисты обсудили ключевые вопросы Послания Главы государства на встрече с Председателем Агентства.
- 15 ноября 2024 года, в честь 30-летия Академии, резервисты приняли участие в международной научно-практической конференции «Государственное управление и государственная служба: настоящее и будущее».

В рамках модернизации ИИС «Е-қызмет» разработан модуль «ПМКР», позволяющий госорганам проактивно искать кандидатов среди резервистов. На внешнем портале eqyzmet.gov.kz резервисты могут актуализировать или дополнить свои данные, включая информацию об образовании, трудовой деятельности, сертификатах и достижениях, а также направить карьерные пожелания в выбранные госорганы.

Также с целью обеспечения устойчивости и развития проекта Агентство работает над совершенствованием ряда нормативных правовых актов.

Уточняются возможности трудоустройства будущих резервистов: они смогут претендовать исключительно на должности госслужбы. С 2025 года основная цель ПМКР – привлечение молодых квалифицированных специалистов для работы на госслужбе.

В 2024 году по поручению Президента с целью удовлетворения кадровых потребностей местных госорганов во всех регионах страны впервые проведен

отбор в региональные кадровые резервы областей, городов республиканского значения и столицы.

По результатам отбора 505 человек зачислены в региональные кадровые резервы сроком на два года и получили возможность без конкурса занимать административные государственные должности корпуса «Б» местных исполнительных органов по согласованию с уполномоченным органом или его территориальным подразделением.

В региональные кадровые резервы также дополнительно зачислены 33 человека, которые участвовали в отборе в ПМКР в 2023 году, были рассмотрены на этапе заседания Национальной комиссии, но не включены в состав ПМКР. Такое зачисление предусмотрено пунктом 13-1 Правил формирования региональных кадровых резервов и назначения из них (*Указ Президента от 15 июня 2023 года № 255*) и осуществляется на основании поданных заявлений без проведения отбора.

На сегодня трудоустроены 101 резервист (18,8%), из которых большинство (68 человек или 67% от общего числа трудоустроенных) назначены на руководящие должности: 27 человек на областном уровне и 41 человек на районном. На должности исполнительского звена трудоустроены 33 человека (33%), включая 23 человека на областном уровне и 10 человек на районном.

Работа по дальнейшему трудоустройству резервистов будет продолжена Агентством и его территориальными подразделениями совместно с местными исполнительными органами.

III. ПРОХОЖДЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

В 2024 году продолжилась работа по улучшению процессов управления персоналом, направленных на развитие профессиональных навыков госслужащих и повышение их эффективности.

В рамках реализации Концепции Указом Президента от 30 октября 2024 года № 687 расширен перечень административных государственных должностей, подлежащих обязательной ротации. Согласно Правилам проведения ротации, служащие корпуса «Б» Администрации Президента и Аппарата Правительства, а также категорий В-1, В-2, С-1, С-2, С-О-1, С-О-2, D-О-1, D-О-2 и Е-1 иных госорганов подлежат ротации каждые четыре года.

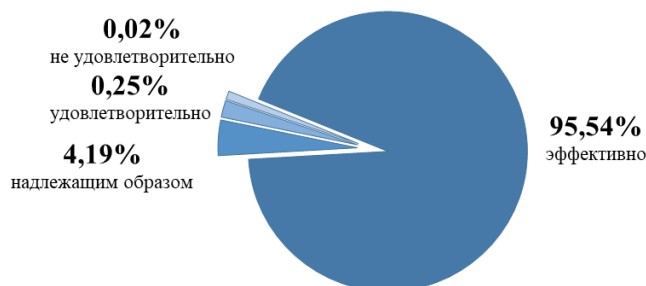
По отчетным данным, на 1 ноября 2024 года более 700 госслужащих из новых категорий, подпадающих под ротацию, занимали должности свыше четырех лет. В соответствии с Указом, они подлежат ротации, либо срок их пребывания в должности может быть продлен в установленном законодательством порядке.

Работа по ротации госслужащих в соответствии с законодательством продолжается.

Еще одним важным инструментом управления персоналом, направленным на повышение эффективности и развитие потенциала госслужащих, является оценка их деятельности.

В отчетном периоде в рамках новой системы оценки 200 служащих, показавших высокие результаты на протяжении четырех кварталов подряд, были назначены на вышестоящие должности.

Диаграмма 6. Результаты оценки госслужащих



С учетом практики применения продолжается работа по совершенствованию системы оценки госслужащих.

Так, предложено ввести новые критерии оценки служащих корпуса «А».

Во-первых, в систему оценки необходимо включить показатель удовлетворенности деятельностью служащего корпуса «А» со стороны сотрудников госоргана. Этот показатель будет определяться с помощью анонимных опросов в системе «Е-кызмет», что позволит выявить существующие проблемы, связанные с условиями труда, системой мотивации и карьерным развитием. Данный показатель предлагается закрепить в качестве обязательного КЦИ для руководителей аппаратов центральных госорганов.

Во-вторых, для руководителей аппаратов центральных госорганов вводится КЦИ, связанный с кадровыми вопросами. Он будет определяться Агентством с учетом специфических кадровых проблем каждого госоргана (*доля вакансий, текучесть кадров, соотношение руководящего и исполнительского состава, переработки и др.*). Это позволит более объективно оценивать эффективность работы руководителей в управлении персоналом и стимулировать их к решению ключевых кадровых задач.

В-третьих, для служащих корпуса «А» предлагается установить обязательные КЦИ, связанные с выполнением поручений Главы государства и Администрации Президента. Также обязательными станут КЦИ, направленные на соблюдение сроков рассмотрения обращений, совместно с качеством и своевременностью оказания госуслуг. Дополнительно предусмотрено, что первый руководитель госоргана будет устанавливать индивидуальные КЦИ для служащих корпуса «А», что позволит учитывать специфику деятельности конкретного госоргана.

Для повышения прозрачности и удобства предлагается перевести процесс оценки служащих корпуса «А» в электронный формат через систему «Е-кызмет». Также планируется увеличить минимальный период работы служащих, подлежащих оценке, с одного до трех месяцев.

В отношении оценки корпуса «Б» предложено отказаться от метода КЦИ. Вместо него предлагается применять метод ранжирования для всех должностей корпуса «Б», как более простой и рациональный механизм оценки.

Совершенствование системы оценки госслужащих продолжится в рамках реализации Концепции с акцентом на вовлечение граждан в процесс оценки. Согласно результатам опроса, 61,4% служащих поддерживают идею внедрения общественной оценки.

В этой связи принимая во внимание установки Главы государства о том, что конечную оценку деятельности госслужащих должны давать граждане, будет проработан механизм оценки с учетом результатов общественного мониторинга качества оказания госуслуг, включая общественно значимые услуги.

Наряду с совершенствованием системы ротации и оценки госслужащих, особое внимание уделяется развитию их профессиональных навыков через обучение. В 2024 году переподготовку и повышение квалификации прошли порядка 26,9 тысячи человек, а по программам магистратуры и докторантуры завершили обучение 152 выпускника.

В приемную кампанию Академии на 2024–2025 годы внесены изменения: сокращены сроки обучения по программам «Международные отношения», «Государственная политика» и «Экономика» до 1,5 лет, предоставлена возможность поступления на программу «Государственное управление» для сотрудников правоохранительных и специальных органов, а также оптимизированы сроки проведения кампании.

За 2022–2024 годы отмечается положительная динамика карьерного роста среди выпускников Академии: 168 из 417 человек (40,3%) получили повышение. Продолжается обучение по магистерским программам «Региональное развитие» и «Executive Государственное управление» на модульной основе без отрыва от работы. Уровень удовлетворенности качеством обучения в Академии среди госслужащих по итогам 2024 года составил 95,8%.

Для развития управленческих компетенций политических служащих продолжается реализация программы «Руководитель новой формации» в сотрудничестве с Назарбаев Университетом. Программу завершили 43 участника, включая акимов районов и руководителей аппаратов областей и городов республиканского значения. Также проведено обучение 22 руководителей аппаратов и председателей комитетов в рамках специальных курсов переподготовки для госслужащих корпуса «А». По поручению Главы государства начата работа по запуску специальных курсов, обеспечивающих комплексную подготовку избранных акимов с учетом положительного опыта партии «Amanat».

Помимо национальных программ, активно развивается международное сотрудничество в сфере подготовки кадров. В рамках председательства Казахстана в Организации тюркских государств (ОТГ) 21 июня 2024 года в Астане состоялась встреча руководителей уполномоченных органов государств-членов, ответственных за HR-политику в госслужбе. В ходе мероприятия участники обменялись опытом в кадровом администрировании, а также укрепили взаимодействие с профильными органами стран-участниц ОТГ.

Так, с Турцией организованы стажировки для сотрудников местных исполнительных органов Казахстана в сфере туризма и предпринимательства, обучение в Анкаре и Каппадокии прошли 26 госслужащих из 12 регионов. В сентябре 2024 года организован обучающий курс для узбекских экспертов по проведению ассессмента на основе казахстанского опыта.

В сотрудничестве с ОАЭ достигнута договоренность о бесплатных курсах по лидерским программам для 90 казахстанских госслужащих. В рамках программы «Executive Leadership» онлайн-обучение прошли 32 слушателя.

В апреле в ходе визита в США Председатель Агентства представил достижения Казахстана в реформировании и цифровизации госслужбы на конференции Американского общества государственного управления, 23-й сессии Комитета ООН по вопросам госуправления и встрече

с Управлением кадровой службы США. Подписан меморандум о взаимопонимании.

В июне в рамках визита Президента Республики Корея подписан меморандум о сотрудничестве с Министерством управления персоналом Кореи.

Также совместно с Организацией Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО) и Институтом подготовки и исследований (ЮНИТАР) реализован проект по зеленой экономике, в рамках которого обучение прошли 181 человек.

Современные технологии активно внедряются и в процесс обучения госслужащих. В 2024 году в Академии была открыта медиа-студия, где создано и опубликовано 10 образовательных видеороликов по ключевым компетенциям, таким как «Выстраивание эффективных коммуникаций», «Лидерские качества», «Ориентация на результат», «Управление командой» и другие. В рамках проекта «Внедрение системы непрерывного обучения государственных служащих» запущена платформа постоянного саморазвития через Telegram-канал, предоставляющая доступ к материалам по четырем основным направлениям: книги, статьи, видеоролики на платформе YouTube и раздел «Забота о себе».

В рамках научно-организационной деятельности Академии в отчетном году проведено более 20 семинаров, экспертных встреч и конференций, включая международную HR-конференцию «Обмен опытом в сфере развития человеческих ресурсов на современном этапе» и научно-практическую конференцию «Государственное управление и государственная служба: настоящее и будущее».

Немаловажным фактором повышения потенциала служащих является стажировка. В 2024 году стажировку прошли 2 909 служащих, в том числе: внутри госоргана – 270, в других госорганах – 2 065, в организациях, соответствующих функциональной направленности, – 574.

Также уделяется внимание цифровизации процессов управления персоналом. В системе «Е-кызмет» реализованы новые инструменты

для автоматизации кадровых процедур, что повышает оперативность и прозрачность работы госслужбы. В 2024 году в системе внедрены 24 новых модуля, включая оптимизацию направления госслужащих в зарубежные командировки. Теперь этот процесс осуществляется через специальный модуль без длительной переписки между госорганами.

Работа по совершенствованию цифровых инструментов госслужбы продолжается в рамках реализации Концепции, с акцентом на повышение эффективности управления и прозрачности кадровых процессов.

IV. БЛАГОСОСТОЯНИЕ, МОТИВАЦИЯ И СОЦИАЛЬНАЯ ПОДДЕРЖКА ГОССЛУЖАЩИХ

В Концепции развития государственной службы на 2024–2029 годы особое внимание уделяется благосостоянию, мотивации и социальной поддержке госслужащих как ключевым факторам, влияющим на их вовлеченность, профессионализм и эффективность.

Диаграмма 7. Результаты опроса о материальном положении госслужащих



Жилищная проблема существенно ограничивает мобильность кадровых ресурсов при служебных перемещениях. При этом 27% служащих считают, что при должностных перемещениях должны быть предусмотрены социальные гарантии для них и членов их семей.

В отчетном году в рамках проекта «С дипломом в село» 60 госслужащих аппаратов акимов сел, поселков и сельских округов получили бюджетные кредиты на приобретение жилья на общую сумму 453,4 млн. тенге, а 251 служащему выплачены подъемные пособия на сумму 92,7 млн. тенге.

Перспектива карьерного роста является одним из ключевых факторов мотивации госслужащих. Однако, в условиях ограниченного числа руководящих позиций и проводимой работы по их оптимизации, возникает необходимость в дополнительных механизмах стимулирования.

Так, 73% опрошенных считают, что введение классов в рамках одной должности, влияющих на размер заработной платы, может значительно повысить мотивацию и способствовать профессиональному развитию.

В этой связи планируется рассмотреть возможность внедрения механизма горизонтального продвижения. Предполагается, что присвоение таких классов будет основываться на объективной оценке работы госслужащих, успешном прохождении ими профильного обучения и стажировок.

При действующих уровнях заработных плат, значительном уровне накопленной инфляции с момента последнего повсеместного повышения оплаты труда госслужащих, их закредитованности (*только 8% не имеют кредитов*), денежные вознаграждения за результативность остаются важным стимулирующим фактором, обеспечивающим конкурентоспособность оплаты труда.

Это касается премий, выплачиваемых за счет экономии средств, а также бонусов по итогам годовой оценки.

Согласно опросу, более 80% служащих поддерживают переход на ежеквартальные выплаты по результатам оценки вместо ежегодных, поскольку длительный период ожидания снижает их мотивационный эффект. В рамках реализации Концепции будет рассмотрен вопрос об отказе от бонусирования в пользу системы ежеквартальных премий.

Кроме того, в целях мотивацию служащих будет рассмотрена возможность отказа от системы распределения административных должностей по функциональным блокам.

Проработка указанных предложений будет осуществляться совместно с Правительством и акиматами с учетом возможностей республиканского и местного бюджетов.

Благополучие сотрудников во многом зависит от возможности сохранять баланс между работой и личной жизнью, а также от удовлетворенности условиями труда.

В настоящее время Агентство осуществляет мониторинг соблюдения режима рабочего времени как в онлайн, так и в офлайн формате (*посещение госорганов не реже одного раза в квартал согласно утвержденному плану, использование данных информационных систем, СКУД, публикаций в СМИ и социальных сетях*).

В результате проведенной работы в 2024 году были защищены права 3,4 тысяч госслужащих. Дополнительные часы отдыха предоставлены 3,2 тысячам служащих, 73 выплачена компенсация на общую сумму 1,3 млн тенге, а для 117 установлен гибкий график работы.

Кроме того, 2 312 госслужащих воспользовались возможностью гибкого рабочего графика, дистанционной и смешанной дистанционной работы, из них: 75 – полностью дистанционно, 6 – в смешанном дистанционном формате, 2 231 – по гибкому графику.

Вместе с тем, более 85% опрошенных сотрудников считают, что для улучшения баланса между работой и личной жизнью необходимо ввести дифференцированный подход к компенсации переработок. Среди предложений они выделяют предоставление денежной компенсации за работу в выходные и праздничные дни, а также возможность получения отгулов за сверхурочные часы.

Признание заслуг и нематериальные меры мотивации также являются важными стимулами для госслужащих. В 2024 году в целях поощрения сотрудников, посвятивших многие годы госслужбе, учреждена ведомственная награда Агентства – нагрудный знак «Мемлекеттік қызмет ардагері».

Согласно Правилам награждения ведомственными и иными, приравненными к ним, наградами, утвержденным Указом Президента от 30 сентября 2011 года № 155, нагрудным знаком награждаются госслужащие, безупречно проработавшие на госслужбе не менее 25 лет в календарном исчислении либо достигшие пенсионного возраста.

В 2024 году нагрудным знаком «Мемлекеттік қызмет ардагері» награждены 111 ветеранов госслужбы, внесших значительный вклад в становление и развитие государственного аппарата.

Кроме того, в отчетном периоде 119 госслужащих, показавших высокие результаты работы и имеющих не менее 15 лет безупречной службы, были награждены ведомственной наградой «Ўздік мемлекеттік қызметші».

Наряду с этим, с учетом вопросов, отраженных в нормативном постановлении Конституционного Суда от 13 июня 2023 года, в настоящее время в Мажилисе Парламента рассматриваются соответствующие поправки в законодательство. Эта работа будет продолжена, в том числе в рамках мероприятий, предусмотренных Концепцией.

V. ЭТИЧЕСКИЕ СТАНДАРТЫ И УКРЕПЛЕНИЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ДОВЕРИЯ

Для повышения имиджа госслужбы, являющейся залогом укрепления общественного доверия, проводится комплексная работа по нескольким направлениям. Одним из ключевых аспектов этой работы является борьба с факторами, подрывающими репутацию госслужбы.

В отчётном году Президент подписал закон, регулирующий деятельность игорного бизнеса, лотерей и борьбу с зависимостью от азартных игр. Посещение игорных заведений госслужащими не только подрывает доверие к госслужбе, но и создаёт коррупционные риски, так как увлечение азартными играми может привести к финансовым обязательствам и долгам. В связи с этим госслужащим, военнослужащим, сотрудникам специальных и правоохранительных органов запрещено участвовать в азартных играх и ставках. За нарушение этого ограничения предусмотрено увольнение.

В Закон «О государственной службе Республики Казахстан» внесены поправки для укрепления безупречной репутации на госслужбе. Данными мерами установлены временные ограничения на поступление на госслужбу лиц, уволенных за несоблюдение ограничений, установленных законами, или служебной этики. При этом для лиц, являющихся кандидатами на руководящие должности, и для лиц, совершивших преступления небольшой тяжести, ужесточены сроки временного ограничения, а для лиц, совершивших некоторые виды преступлений средней тяжести, внедрён запрет на занятие государственных должностей.

Кроме того, поправками предусмотрена возможность привлечения к дисциплинарной ответственности госслужащего за совершение дисциплинарного проступка на предыдущей должности.

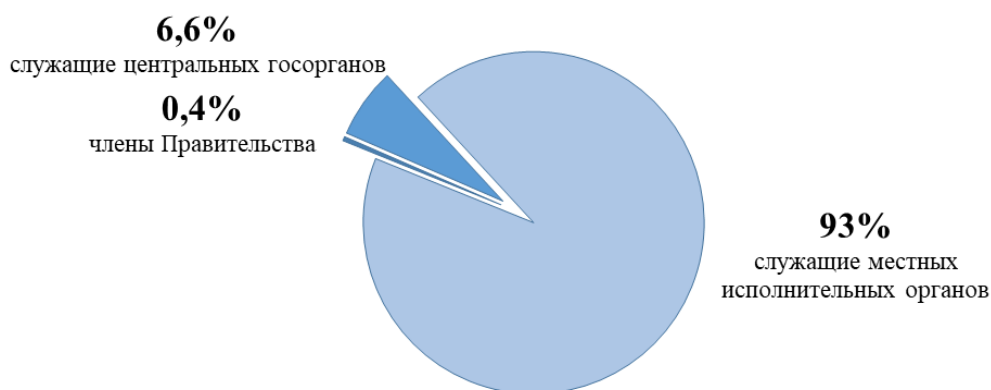
Дополнительно в законодательство внесены поправки, согласно которым за неисполнение или ненадлежащее исполнение поручений Президента, а также поручений руководства Администрации Президента, данных на основе или во исполнение поручений Президента, на политического госслужащего может быть

наложено дисциплинарное взыскание. Эти меры направлены на повышение ответственности и подотчётности служащих.

Особое внимание уделяется мониторингу ответственности руководителей за коррупционные преступления их подчинённых. С момента вступления в силу соответствующей нормы (с 10 декабря 2019 года) 36 политических служащих подали заявления об отставке, из которых 16 отставок были приняты, а остальные привлечены к дисциплинарной ответственности (1 – предупреждение, 5 – выговоров, 16 – строгих выговоров, 2 – предупреждения о неполном служебном соответствии).

В 2024 году в целом к 271 политическому служащему было применено 292 дисциплинарных взыскания (20 политических служащих привлекались к ответственности дважды, 1 служащий – трижды), что на 32% больше, чем в предыдущем году. Основной причиной роста стало недостаточное выполнение мероприятий по предотвращению и ликвидации последствий наводнений в регионах.

Диаграмма 8. Дисциплинарные взыскания политических служащих



Для повышения оперативности контроля за соблюдением законодательства о госслужбе в Закон «О государственной службе Республики Казахстан» внесены поправки, дополняющие его новой главой, в том числе предусматривающей использование цифровых технологий и анализа данных. Это позволит перейти от методов реагирования «постфактум» к предупреждению нарушений.

В системе «Е-қызмет» реализован функционал для выявления родственных связей среди госслужащих, работающих в одном госоргане. Это позволяет предупреждать конфликты интересов.

Работа по предупреждению нарушений также ведётся на уровне Комиссии по этике, которая в 2024 году провела 13 заседаний, рассмотрев 39 вопросов, из них 27 дисциплинарных дел и 7 профилактических. Результаты анализа показали более 7,2 тысяч нарушений, по итогам которых были восстановлены права 2 028 служащих и отменены необоснованные взыскания. Советы по этике провели 198 заседаний, в ходе которых были рассмотрены 1 327 вопросов, включая дисциплинарные дела и профилактические меры. Для обеспечения прозрачности 148 заседаний прошли с участием СМИ.

В рамках работы по укреплению этических стандартов в отчётном периоде Агентство усилило координацию деятельности уполномоченных по этике, включив в их планы меры по профилактике посещения игорных заведений и пропаганде вреда азартных игр среди госслужащих. Проведено более 32 тысяч профилактических мероприятий, оказано 28,8 тысяч консультаций, организованы выезды в регионы. На основании обращений были восстановлены права 265 граждан. По итогам опросов служащих реализовано 2 168 мер по улучшению рабочего климата. Кроме того, по рекомендации уполномоченных ряд госслужащих был награжден за вклад в формирование позитивного имиджа госорганов.

В целях развития правовой грамотности, улучшения личностных качеств и укрепления связи с обществом в 2024 году был утверждён Пошаговый план, направленный на совершенствование профессионально-личностного потенциала госслужащих. В его рамках проведено 655 мероприятий с участием более 14 тысяч госслужащих, реализованы проекты «Құқық білгірі», «Өз ісіңнің шебері», «Халықтың қызметшісі», «Ел мақтанышы», «Көшбасшы» и «Ерік-жігерлі жан».

В рамках реализации Концепции также планируется внедрение гибких оснований дисциплинарной ответственности, которые позволят учитывать

смягчающие и отягчающие обстоятельства. Эти изменения обеспечат защиту госслужащих от неправомерных наказаний и стимулируют их инициативность. Также особое внимание будет уделено защите госслужащих от незаконного вмешательства в их профессиональную деятельность, включая необоснованные обвинения, преследования и другие противоправные действия.

VI. КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ И ДЕБЮРОКРАТИЗАЦИЯ ГОСАППАРАТА

Современные вызовы требуют от государственного аппарата перехода к модели работы, в центре которой стоят интересы граждан. Ориентация на упрощение процедур и устранение бюрократии становится основой для повышения доступности госуслуг.

В рамках полномочий Агентства по мониторингу и анализу дебюрократизации госаппарата проведена работа в 15 сферах (*здравоохранение, образование, труд, торговля и интеграция, финансы, иностранные дела, сельское хозяйство, экология, транспорт, промышленность и строительство, акимат г. Шымкент, чрезвычайные ситуации, энергетика, водные ресурсы и ирригация*). По результатам анализа сформировано 975 предложений, из которых 173 касаются всего госаппарата, а 802 – отдельных отраслей.

Справочно: к примеру, совместно с Министерством здравоохранения оцифровано назначение даты госпитализации через портал «Бюро госпитализации», что исключило человеческий фактор, повысило прозрачность системы и упростило процесс для пациентов – только за прошлый год сервисом воспользовались более 1,2 млн человек.

Совместно с Министерством иностранных дел онлайн-сервиса для граждан, находящихся за рубежом. Теперь они могут подавать заявки и отслеживать их статус онлайн через портал E-Gov и мобильное приложение во вкладке «Консульские услуги».

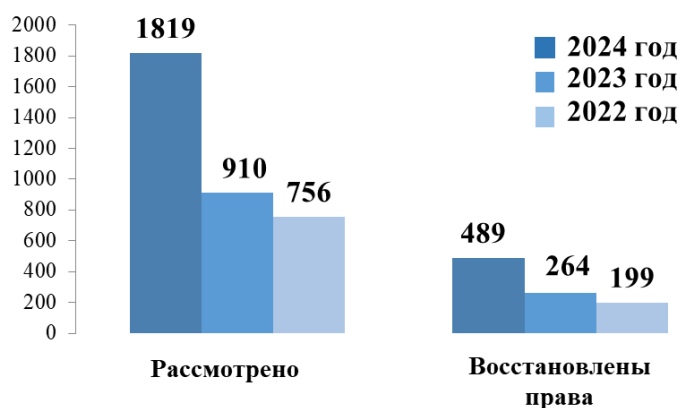
С целью повышения качества предоставления госуслуг в Закон «О государственных услугах» внесены изменения, усиливающие контроль за их качеством. В частности, внедрён механизм дистанционного мониторинга информационных систем госорганов, который уже позволил выявить более 56 тысяч нарушений (37% от общего числа) и восстановить права 837 получателей услуг (44% от общего числа восстановленных прав).

На сегодняшний день Агентству предоставлен доступ к 81 информационной системе, ещё 44 системы находятся в процессе подключения. Для удобства граждан внедрён проактивный механизм восстановления их прав без необходимости повторного обращения, что делает процесс более оперативным и эффективным. Этот механизм уже реализован в системе «Е-лицензирование», через которую предоставляется 53% всех

госуслуг. Работа по внедрению аналогичных функций в другие информационные системы продолжается.

В отчетном периоде проведено 798 проверок (*профилактический контроль/плановые проверки – 290, внеплановые проверки – 508*), в ходе которых выявлено более 94 тысяч нарушений. К дисциплинарной и административной ответственности привлечено свыше 2 тысяч должностных лиц. Агентством рассмотрено 1 819 обращений, что в 2 раза больше по сравнению с 2023 годом. В результате восстановлены права 489 получателей услуг (*рост на 85,2% по сравнению с 2023 годом*).

Диаграмма 9. Жалобы на качество оказания госуслуг



В целом в рамках контроля и мониторинга восстановлены права 1918 получателей услуг.

Дополнительно для повышения обратной связи с гражданами запущен механизм подачи жалоб через бот «EgovKzBot2.0» в мобильном приложении Telegram. Это позволило оперативно реагировать на запросы граждан. С момента запуска платформы права 80 получателей услуг были восстановлены.

В 2024 году проведён общественный мониторинг 434 востребованных госуслуг с участием 26 293 граждан. Уровень удовлетворённости качеством услуг составил 87,7%, что на 6,4% выше показателя 2023 года (81,3%).

Агентство в рамках совершенствования процессов оказания госуслуг на постоянной основе проводит анализ функций госорганов на предмет выявления скрытых услуг.

Так, в 2024 году совместно с Министерством цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности в Реестр госуслуг включены 10

скрытых услуг, таких как аккредитация специализированных организаций, аккредитация испытательных лабораторий, установление опеки и попечительства, выплата денежных компенсаций и другие (*приказы Министра цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности от 19 марта 2024 года № 171/НК, от 4 сентября 2024 года № 535/НК*).

На сегодняшний день 5 скрытых услуг находятся на стадии проработки с госорганами для включения в Реестр госуслуг.

В соответствии с Концепцией в рамках модели госслужбы, основанной на принципах сервисности и клиентоориентированности, госуслуги будут включать не только индивидуальные услуги, но и те, которые оказываются государством в интересах всего общества.

Агентством совместно с неправительственной организацией «Қоғамдық пікір» определены 37 видов общественно значимых услуг, предусматривающих 110 подвидов по 33 центральным госорганам, которыми будет дополнен Реестр госуслуг.

В соответствии с Законом «О государственных услугах» Агентство на ежегодной основе будет проводить общественный мониторинг также и по качеству оказания общественно значимых услуг, результаты которого позволят госорганам выстраивать свою деятельность исходя из потребностей и ожиданий общества.

Агентством проведён комплексный анализ Реестра госуслуг, включающего 1 360 услуг, из которых 92% оказываются в электронном формате. В результате анализа центральными госорганами утверждено 24 ведомственных плана, предусматривающих 492 мероприятия, включая перевод 15 услуг в электронный формат и 107 услуг в проактивный формат.

Кроме того, реализованы меры по сокращению сроков, исключению комиссий, автоматизации процессов и устранению коллизий в нормативных актах. Автоматизация процессов позволила, например, интегрировать данные для назначения пособий многодетным семьям и исключить необходимость отдельного обращения за постановкой на воинский учёт при прописке.

Эти меры, включая добавление скрытых услуг, восстановление доступа и устранение технических недоработок, способствуют повышению доступности госуслуг для населения. Работа в этом направлении будет продолжена для дальнейшего упрощения процедур и повышения удовлетворённости граждан.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На расширенном заседании Правительства 28 января т.г. Глава государства подчеркнул, что главная задача госаппарата – оперативное решение насущных проблем граждан. Эффективность работы Правительства и акимов будет оцениваться по результатам экономического развития и повышению качества жизни населения.

Концепция развития государственной службы на 2024–2029 годы закрепляет переход к клиентоориентированной модели работы госаппарата. Ключевым принципом становится проактивное содействие гражданам в реализации их прав и своевременное информирование о доступных услугах и поддержке. Особое внимание уделено формированию корпуса честных, ответственных и преданных своей стране госслужащих в соответствии с идеалами «Адал азамат».

Для повышения эффективности госуправления предусмотрен переход к гибридной модели госслужбы, основанной на принципах меритократии. Это обеспечит привлечение квалифицированных специалистов, упрощение отбора, расширение возможностей для кандидатов из частного сектора и повышение привлекательности госслужбы. Внедрение передовых технологий, включая искусственный интеллект, позволит оптимизировать процессы отбора, оценки и профессионального развития кадров.

С учетом поручений Президента, целей и задач, определенных Концепцией, а также анализа правоприменительной практики, в ближайшей перспективе планируется:

- 1) разработка проекта нового Закона «О государственной службе Республики Казахстан»;
- 2) автоматизация кадровых процессов организаций, финансируемых из государственного бюджета, на базе ИС «ЕКС»;
- 3) совершенствование порядка отбора и привлечение квалифицированных кадров на госслужбу, в том числе путем:
 - завершения масштабирования цифровой системы отбора;

- проведения очередного отбора в ПМКР;
- совершенствования подходов к трудоустройству резервистов;
- 4) развитие человеческого капитала на госслужбе, в том числе путем:
 - совершенствования системы оценки госслужащих;
 - совершенствования порядка подбора на отдельные политические должности и должности корпуса «А»;
 - проведения специальных курсов для комплексной подготовки избранных акимов;
- 5) совершенствование механизмов соблюдения этических норм госслужащими, в том числе путем:
 - внесения дополнений в механизм пересмотра решений Совета по этике в отношении госслужащих с целью обеспечения возможности их обжалования в установленном законом порядке;
 - внесения дополнений, направленных на активизацию деятельности уполномоченных по этике в профилактике нарушений служебной этики госслужащими при их взаимодействии с представителями общества;
- 6) формирование клиентоориентированного госаппарата, в том числе путем:
 - обеспечения доступа к соответствующим информационным системам госорганов для расширения охвата дистанционного контроля за госуслугами;
 - внедрения функционала в соответствующие информационные системы госорганов для оперативного и проактивного восстановления нарушенных прав получателей услуг без их повторного обращения путем пересмотра результатов предоставленных услуг;
 - проведения комплексного анализа по совершенствованию процессов оказания госуслуг совместно с центральными госорганами;
 - внесения изменений и дополнений в Правила ведения Реестра госуслуг;
 - включения в Реестр госуслуг общественно значимых услуг.