



Об утверждении Концепции развития государственной службы Республики Казахстан на 2024 - 2029 годы

Указ Президента Республики Казахстан от 17 июля 2024 года № 602.

ПОСТАНОВЛЯЮ:

1. Утвердить прилагаемую Концепцию развития государственной службы Республики Казахстан на 2024 - 2029 годы.
2. Правительству Республики Казахстан, Агентству Республики Казахстан по делам государственной службы принять необходимые меры, вытекающие из настоящего Указа.
3. Настоящий Указ вводится в действие со дня его подписания.

Президент
Республики Казахстан

К. Токаев

УТВЕРЖДЕНА
Указом Президента Республики
Казахстан от 17 июля 2024 года
№ 602

КОНЦЕПЦИЯ

развития государственной службы Республики Казахстан на 2024 - 2029 годы

Содержание

- Раздел 1. Паспорт
- Раздел 2. Анализ текущей ситуации
- Раздел 3. Обзор международного опыта
- Раздел 4. Видение развития государственной службы
- Раздел 5. Основные принципы и подходы развития государственной службы
- Раздел 6. Целевые индикаторы и ожидаемые результаты

Приложение: План действий по реализации Концепции развития государственной службы Республики Казахстан на 2024 - 2029 годы

Раздел 1. Паспорт

Наименование	Концепция развития государственной службы Республики Казахстан на 2024 - 2029 годы
Основание для разработки	Поручение Президента Республики Казахстан от 29 февраля 2024 года №24-1317
Государственный орган, ответственный за разработку	Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы

Государственные органы и организации, ответственные за реализацию	Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы; Министерство национальной экономики Республики Казахстан; Министерство цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности Республики Казахстан; Министерство труда и социальной защиты населения Республики Казахстан; Министерство науки и высшего образования Республики Казахстан; Министерство просвещения Республики Казахстан; Министерство культуры и информации Республики Казахстан; Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан
Сроки реализации	2024 - 2029 годы

Раздел 2. Анализ текущей ситуации

Динамика проводимых реформ, а также масштабы кардинальных преобразований, направленных на модернизацию общественно-политической, социально-экономической жизни страны, улучшение благосостояния граждан, обуславливают необходимость дальнейшего развития государственной службы.

Потребность в немедленных и эффективных управленческих решениях приводит к возрастанию ожиданий, предъявляемых к государственной службе.

2.1. Ключевые модели и приоритеты развития государственной службы

Поиск наилучших механизмов, способных отвечать любым проявлениям общественных запросов, ведет к комбинированию различных моделей и приоритетов развития государственной службы.

Опираясь на современные тренды, которые разворачиваются в управленческой практике ведущих стран мира, взят курс на построение государственной службы, основанной на принципах сервисности и клиентоориентированности. Этот процесс проходит наряду с принимаемыми мерами по кардинальной трансформации и цифровизации административных процедур, отказу от командно-административных подходов в государственном управлении.

Параллельно стартовала работа по переходу к гибридной модели государственной службы, сочетающей в себе лучшие черты как карьерной, так и позиционной моделей, и обеспечивающей баланс между конкурентным подходом и прямым поиском специалистов с учетом их уникального профессионального опыта и потенциала.

В ходе реализации Концепции развития государственного управления до 2030 года введены новации, направленные на упрощение процесса поступления на

государственную службу, сокращение бюрократии и внедрение новой автоматизированной системы отбора кадров. Приняты новые квалификационные требования, обеспечивающие открытость государственной службы для кандидатов из частного сектора, введены новая система оценки деятельности служащих и институт контрактных служащих, проводится отбор в региональные кадровые резервы.

Дальнейшие меры должны быть нацелены на обеспечение привлекательности государственной службы для талантливых людей, удержания и профессионализации кадров, которых объединяют высокие стандарты патриотизма и добросовестное служение интересам нации (общества).

Для этого требуется институциональный пересмотр текущей системы государственной службы. Наряду с усовершенствованием существующих методов необходимо внедрение новых институтов, которые позволят обеспечить стабильность государственного аппарата, более четко и целенаправленно управлять ресурсами и процессами, что, в свою очередь, повысит качество услуг, предоставляемых гражданам.

Такие непоколебимые ценности, как чувство преданности интересам страны, осознание долга перед ней, тесно переплетаются с особенностями несения государственной службы и идеалами "Адал азамат".

Необходимость системного и планомерного развития государственной службы требует утверждения стратегического документа.

В последний раз подобный документ был принят в 2011 году - Концепция новой модели государственной службы, которая к настоящему времени утратила свою актуальность. В рамках данной концепции был сформирован управленческий корпус "А", закреплено участие наблюдателей и экспертов в конкурсах, введена обязательная оценка государственных служащих и создана автоматизированная информационная система управления персоналом государственной службы.

Концепция развития государственного управления, принятая в начале текущего десятилетия, охватывает широкий спектр вопросов, однако лишь частично затрагивает вопросы государственной службы, которые к настоящему времени уже фактически реализованы.

Учитывая изложенное, в настоящей Концепции сформулирована повестка дальнейшего развития государственной службы:

- 1) формирование модели государственной службы, основанной на принципах сервисности и клиентоориентированности, выраженной в проактивной, ориентированной на конечный результат, дебюрократичной модели поведения;

- 2) профессионализация государственного аппарата с использованием гибридной модели государственной службы - прагматичное сочетание средств и способов, нацеленных на профессионализацию государственного аппарата;

- 3) управление и цифровизация HR-процессов, использование их инструментов лишь в той мере, в которой они способны обеспечить надлежащее и добросовестное

выполнение функций государственными служащими, их мотивацию и удержание, а также минимизацию условий и критериев, способствующих профессиональному выгоранию.

2.2. Принимаемые меры и дальнейшее развитие государственной службы

2.2.1. Формирование модели государственной службы, основанной на принципах сервисности и клиентоориентированности

В современной мировой практике достаточно активное развитие получает модель государственной службы, основанная на принципах сервисности и клиентоориентированности. Оплачивая налоги, выполняя иные обязательства, закрепленные законами, доверяя государственным служащим управление общими ресурсами, активами государства, граждане рассчитывают на удовлетворение потребностей, вытекающих из естественных и иных прав человека, и ожидают качественные услуги, соответствующие высоким стандартам обслуживания.

В основе модели государственной службы, основанной на принципах сервисности и клиентоориентированности, содержатся нормы, которые закрепляют взаимные обязательства, с одной стороны, граждан страны, и с другой - государственной службы.

Однако действующее законодательство применительно к государственной службе как ключевой стороне подобного общественного договора, отвечающей за реализацию прав и свобод человека и гражданина, ограничивается относительно небольшим набором норм. Базовые постулаты, на которых основывается деятельность государственной службы, ее миссия и предназначение, доверие общества и другие положения, позволяющие оценить удовлетворенность выполняемых государственной службой обязательств, остаются за пределами правовой регламентации.

В условиях модели государственной службы, основанной на принципах сервисности и клиентоориентированности, основным заказчиком и одновременно потребителем создаваемых государственным аппаратом благ и оказываемых им услуг выступает в конечном итоге общество. Это, с одной стороны, достаточно объективно наталкивает на необходимость последующих мер по централизации процедур отбора кадров на государственную службу, с другой - меняет традиционные понятия, когда в связи с переходом из одной организации в другую прекращались трудовые отношения со служащими.

Первым шагом стало введение шлейфа политической ответственности служащих, при котором назначение служащих на другую политическую должность не освобождает их от обязанности подать в отставку за совершение коррупции подчиненным на прежнем месте работы.

Однако нерешенным остается вопрос сохранения иных прав и обязанностей государственного служащего при переходе в другой государственный орган. В этом

контексте потребуются изменения действующей модели правового регулирования государственной службы.

Переход к модели государственной службы, основанной на принципах сервисности и клиентоориентированности, обеспечивается, в первую очередь, установлением правовых норм, закрепляющих клиентоориентированную модель поведения государственных служащих.

В то же время перечень обязанностей, которые были определены в законодательных актах еще в конце девяностых годов, остается практически неизменными.

Попытки определить требования не к служащим, а к административным процедурам, как было сделано в законодательстве о государственных услугах, не смогли привести к ожидаемым результатам.

Сегодня свыше тысячи трехсот различных государственных услуг оказываются в индивидуальном порядке, более девяноста процентов видов услуг граждане могут получить в электронной форме. Только за последние три года гражданам было оформлено порядка одиннадцати миллионов различных удостоверений и других документов, субъектам предпринимательства выдано свыше пяти миллионов разного рода разрешений, в целом оказано около восьмисот миллионов государственных услуг. Во всех случаях особое внимание уделяется их качеству и доступности.

В то же время принятые шаги все еще остаются половинчатыми. Основная деятельность - охрана окружающей среды, обеспечение общественного порядка, обороны, санитарно-эпидемиологического благополучия и другие все еще не отнесены к числу услуг, оказываемых государством в интересах всего общества. Ключевой причиной данной проблемы является отсутствие перечня, индикаторов и критериев для измерения качества, а также механизмов оценки мнения граждан о проводимой деятельности. Все это не позволяет государственному аппарату соизмерять результаты собственной деятельности с нуждами и ожиданиями общества.

Как результат, действующие системы поощрений, оценки эффективности и оплаты труда государственных служащих функционируют вне учета оценки удовлетворенности гражданами эффективности той или иной отрасли.

В отличие от других видов трудовой деятельности государственная служба может опираться и функционировать только при условии доверия со стороны общества. Этим диктуется необходимость установления ограничений, связанных с прохождением службы, дальнейшего укрепления этических требований, а также объясняются возрастающие ожидания общества относительно безупречной репутации должностных лиц.

В действующем законодательстве закреплены ограничительные требования, гарантирующие чистоту рядов. Однако в законодательстве нерешенным остается вопрос безупречной репутации на государственной службе.

Запрос общества на высокую степень качества оказываемых государством услуг в конечном счете привел к появлению на государственной службе этических стандартов взаимодействия. Они в разной степени затрагивают служебное и внеслужебное время государственных служащих. Установлена более строгая ответственность за проступки, дискредитирующие государственную службу. Учрежден институт уполномоченных по этике, функционируют советы по этике.

Вполне ожидаемо любое общество рассчитывает на удовлетворение своих потребностей при минимальных либо адекватных этому затратах. Это, в свою очередь, ставит задачи по достижению эффективного и компактного государственного аппарата.

Необходимо урегулировать деятельность и численность работников государственных органов, работающих на договорной основе, которые из-за дефицита государственных служащих часто привлекаются для выполнения государственных функций.

Новая миссия государственной службы, ориентируясь на нужды и потребности граждан страны, формирует требования к облику государственного служащего. Это преданность своему отечеству, готовность к жертвам и подвигам во имя интересов страны. Отсюда следует, что меры по популяризации в школьной и молодежной среде того, что представляет из себя несение государственной службы, способствуют патриотичному воспитанию в обществе в целом.

В широком смысле на государственную службу возлагается роль проводников идеалов патриотизма и профессионализма. В этой связи их следует учесть в тексте присяги государственных служащих, а также в Этическом кодексе государственных служащих.

Специфика деятельности государственных служащих, осуществляемой в интересах граждан и охватывающей практически все сферы общественной жизни, определяет их особую роль. Поэтому посягательство на честь и достоинство государственного служащего, способное воспрепятствовать и негативно повлиять на его эффективность, затрагивает не только его личные права и свободы, но и интересы граждан и общества. Это объясняет наличие уголовно-правовых и административно-деликтных норм, гарантирующих защиту чести и достоинства сотрудников правоохранительных органов и определенных категорий политических служащих.

Однако за пределами такой защиты остается значительная категория служащих. Организация массовой травли и распространение ложной информации, затрагивающей честь и достоинство служащего, ведут к демотивации и упадку морально-психологического климата в коллективе, в конечном итоге - к снижению качества услуг, оказываемых государственным аппаратом.

2.2.2. Механизмы профессионализации государственной службы

Профессионализация включает такие подходы к управлению персоналом, как талант-менеджмент, эффективный подбор кадров, система карьерного развития для улучшения навыков и знаний, взаимосвязанная с оценкой профессиональной деятельности, обучением, а также справедливой системой оплаты труда.

В современном мире активно развивается борьба за человеческие умы и поиск талантов, ставшая приоритетной задачей как для государственного, так и для частного секторов.

В свою очередь государство гарантирует обеспечение среднего образования, ежегодно выделяет десятки тысяч грантов для получения высшего образования. Учитывая роль, которую выполняет государство в жизни общества, оправданно стало бы рассчитывать на пополнение рядов государственной службы в будущем лучшими представителями образовательных учреждений, в первую очередь, функционирующих за счет государства.

Очевидно, что участие государства в таком соперничестве есть целенаправленное формирование стойких убеждений приносить пользу и работать в интересах страны, вносить свой вклад в благосостояние граждан страны, а значит - патриотических установок в молодежной среде.

Сложившиеся условия конкуренции мотивировали государство упростить в 2023 году процедуру вступления на низовые должности государственных органов районного и сельского уровней лучших выпускников высших учебных заведений.

Создание Президентского молодежного кадрового резерва стало одним из ключевых направлений в управлении талантами, обеспечив социальный лифт для одаренной молодежи. На сегодняшний день на ключевые должности государственной службы и квазигосударственного сектора назначено порядка трехсот резервистов.

В 2024 году был запущен отбор в региональные кадровые резервы, которые составят конкуренцию топ-менеджерам регионального звена.

Вместе с тем отсутствуют инструменты по работе с талантами, начиная со школьного возраста, программа поддержки в приобретении необходимых знаний и их сопровождении до поступления на государственную службу. Отсутствует четкая регламентация прохождения производственной практики в государственных органах, что критически важно для привлечения востребованных специалистов.

При этом за последние годы отмечается снижение доли молодых государственных служащих до 30 лет (с 23% в 2019 году до 17% в 2023 году), что подчеркивает необходимость стимулирования молодежи к работе в государственном секторе, включая внедрение института ранней профессиональной ориентации на государственной службе.

Конкурсный отбор также играет ключевую роль в профессионализации государственной службы, позволяя привлекать компетентных кандидатов для работы в государственных органах.

Действующий порядок поступления на административную государственную службу был введен в 2016 году. Однако этот порядок не заслужил доверия со стороны претендентов на государственную службу. Об этом свидетельствует низкий уровень заинтересованности кандидатов. Так, количество участников на одно место не превышало трех человек. В числе основных факторов - субъективизм, зависимость решений конкурсных комиссий от усмотрения руководителя государственного органа и другие.

В ответ на сложившуюся ситуацию начата работа по цифровизации процесса через внешний портал интегрированной информационной системы "Е-кызмет" (далее - ИИС "Е-кызмет"), который позволяет участвовать в отборе удаленно, что упрощает процедуру и минимизирует человеческий фактор за счет анонимности. В результате наблюдается повышение привлекательности государственной службы в два раза. С февраля 2024 года началось масштабирование системы, с поэтапным внедрением во всех государственных органах.

В целях немедленного реагирования и своевременного решения стратегических задач введена возможность внеконкурсного подбора на руководящие должности. Совершение коррупционных правонарушений лицами, назначенными таким образом, влечет за собой отставку политических служащих, в подчинении которых они находятся.

Принятые меры позволили ускорить процедуру их назначения, обойдя затяжные конкурсные процедуры. Соблюдение правовых требований обеспечивается механизмами согласования с уполномоченным органом. Пересмотр квалификационных требований способствовал увеличению доли представителей негосударственного сектора на 66% по сравнению с традиционным конкурсным отбором.

В рамках карьерной модели почти половина (46%) всех конкурсов в последние пять лет были внутренними, отбор и назначения на которые осуществляются из числа действующих сотрудников, что существенно ограничило потенциальных кандидатов из частного и квазигосударственного секторов. Использование внутренних процедур также привело к бюрократии и снижению гибкости кадровых процессов. Ежегодно практически каждая вторая вакантная должность вынуждает государственные органы дублировать проведение сначала внутреннего конкурса среди государственных служащих, а затем общего конкурса для всех желающих.



В рамках действующего законодательства конкурсные процедуры часто организуются для замещения временных должностей. Однако по возвращении основного работника из социального отпуска трудовые отношения с временно замещающим его работником, как правило, прекращаются.

Постоянное саморазвитие является ключевым элементом профессионализации государственной службы, и карьерное продвижение служащих способствует этому процессу.

При этом средний срок работы на одной позиции свыше четырех лет указывает на то, что использование исключительно вертикальной модели карьерного роста и отсутствие гибридных подходов могут ограничивать профессиональное развитие и мотивацию персонала, особенно при ограниченности вакантных вышестоящих должностей.

Введение горизонтальной модели карьерного продвижения потребует разработки соответствующих требований для продвижения по классам. Они, помимо функциональных компетенций, подтверждаемых итогами обучения и стажировок, должны будут включать результаты оценки эффективности служащего и отсутствие дисциплинарного взыскания за нарушение этики либо проступок, дискредитирующий государственную службу.

Кроме того, для повышения кадровой мобильности следует рассмотреть вопрос расширения возможности назначения служащих в порядке перевода в центральные государственные органы государственных служащих территориальных подразделений, их ведомств и территориальных подразделений этих ведомств, в местные исполнительные органы государственных служащих всех местных исполнительных органов данной области (города республиканского значения, столицы).

Оценка деятельности государственных служащих также может выступать эффективным инструментом мотивации и развития, если ее результаты непосредственно влияют на заработную плату, карьерное продвижение и другие ключевые условия работы.

Система оценки деятельности государственных служащих в 2023 году была обновлена новым механизмом ежеквартальной оценки, позволяющим определять размеры бонусов по критериям качества работы, соблюдения сроков, инициативности и дисциплины. Эта система связана с вертикальным продвижением: высокие результаты за четыре квартала могут привести к прямому назначению на следующую должность, в то время как неудовлетворительные оценки за два квартала могут привести к понижению или увольнению, упрощая процесс, который ранее требовал двух неудовлетворительных годовых оценок.

Вместе с тем результаты оценки деятельности государственных служащих показывают необходимость ее усовершенствования, особенно из-за отложенного характера ежеквартальных оценок. Отсутствие гарантированного влияния оценок на

карьерное продвижение и зависимость от наличия вакансий в определенной степени ведут к формальности процесса. Из числа служащих, получивших высшие оценки, только 0,04% (или 30 из 77 тысяч) были фактически повышены в должности.

Для объективной оценки потенциала государственных служащих и систематизации работы по улучшению их профессиональных компетенций целесообразно регулярно проводить ассессмент.

Обучение государственных служащих, активно финансируемое государством, является ключевым элементом профессионального развития и совершенствования компетенций. Центральное место в системе обучения государственных служащих занимает Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан и ее региональные филиалы.

Ежегодно курсы переподготовки и повышения квалификации проходят порядка двадцати семи тысяч служащих. Помимо обучения в период учебного отпуска, запущены магистерские программы без отрыва от производства. Для политических служащих проводятся специальные программы.

Вместе с тем, отсутствие взаимосвязи между обучением и карьерным ростом государственных служащих ведет к снижению их мотивации участвовать в программах повышения квалификации и часто вызывает несоответствие между получаемыми знаниями и их практическим применением в профессиональной деятельности.

Одним из инструментов приобретения профессиональных знаний и практического опыта в соответствующей сфере является стажировка государственных служащих. Ежегодно в стажировках участвуют всего лишь три процента или около двух с половиной тысяч служащих. Подобная ситуация преимущественно связана с тем, что стажировка не влияет на карьерный рост служащих.

Важным результатом реформы государственной службы стала новая система оплаты труда государственных служащих, которая позволила значительно сократить разницу в должностных окладах между центром и регионами и в целом повысить привлекательность государственного аппарата.

Однако, в условиях вертикальной модели карьерного продвижения, когда оплата труда, как правило, повышается по мере занятия вышестоящей должностной позиции, которая должна оказаться вакантной либо может продолжительное время оставаться закрытой, почти половина служащих сообщает о стагнации финансового положения за год, а каждый четвертый - о его ухудшении, что усиливает риск утечки квалифицированных кадров в частный сектор с более привлекательными условиями.

Для удержания кадров в государственных органах нередко искусственно завышается численность руководящих и высших исполнительных должностей, что приводит к дисбалансу в распределении ответственности и нагрузок, сокращая количество начальных позиций и ограничивая возможности для поступления на государственную службу молодых специалистов.



Система оплаты труда, разделяющая персонал на функциональные блоки (отраслевой и вспомогательный персонал), не способствует мотивации служащих, так как не нацелена на карьерное продвижение из вспомогательных подразделений в отраслевые. Распределение должностей по блокам может зависеть от усмотрения руководителей, что также усугубляет ситуацию.

Важным условием профессионализации государственной службы является система иерархии государственных должностей, так как для каждой из разновидностей служащих действует отличительный друг от друга режим правового регулирования.

В Казахстане законодательное разделение государственной службы на административную и политическую произошло еще в конце девяностых годов. Сегодня политические служащие составляют менее одного процента.

Несмотря на это все еще актуальна детализация критериев их разграничения, не раскрыты многие положения института политической ответственности.

По мере перехода к выборности акимов возникает необходимость определения правового статуса избираемых служащих, особого порядка прохождения и прекращения ими государственной службы.

Кроме того, управленческая практика свидетельствует о наличии ряда обстоятельств, объективно указывающих на необходимость реформирования института корпуса "А".

Согласно последним новеллам законодательства, первые руководители государственных органов - политические служащие могут назначать определенную категорию руководителей по согласованию с уполномоченным органом без проведения конкурса, в случаях непосредственного кураторства деятельностью таких служащих несут политическую ответственность в связи с совершением ими коррупционных преступлений. Сложившиеся особенности правового регулирования указывают на необходимость определения правового статуса таких служащих и пересмотра их места в иерархии должностей.

2.2.3. Инструменты управления и цифровизации HR-процессов

В основе управления HR-процессами лежат такие задачи, как обеспечение надлежащего, добросовестного и наиболее эффективного выполнения возложенных

функций, мотивация и удержание эффективных кадров, минимизация рисков профессионального выгорания. При этом ключевую роль в оптимизации управленческих процессов играет цифровизация.

С учетом этих факторов корректное использование инструментов испытательного срока и наставничества на государственной службе дает возможность ожидать наиболее результативного достижения указанных задач.

Введенный в 2016 году испытательный срок устанавливается ежегодно более пяти тысячам служащих с закреплением наставников. При этом успешно испытательный срок проходят 99,9% служащих. Это, прежде всего, связано с тем, что испытательный срок назначается после конкурсного отбора, выходит за пределы указанного этапа. Заложенная модель испытательного срока ведет к его формализму, так как применяется к лицам, которые рекомендованы конкурсной комиссией и считаются прошедшими конкурсный отбор.

Наставничество на государственной службе также не дает искомого эффекта из-за недостаточного использования потенциала в качестве наставников служащих, имеющих большой опыт государственной службы, способных обеспечить институциональную память, преемственность отраслевых задач, возможность учета управленческих ошибок и достижений прошлого.

Институт ротации, как инструмент HR-управления, используемый для предупреждения неправомерного поведения служащих и недопущения их профессионального выгорания на государственной службе, введен восемь лет назад. В рамках развития данного института в 2023 году введены ротационные выплаты, которые выплачиваются с целью найма жилища служащим, ротированным в другой населенный пункт, без предоставления служебного жилья.

Вместе с тем инструмент ротации применяется ограниченно, используя главным образом для руководящего состава, включая политических служащих, служащих корпуса "А" и высшие категории корпуса "Б", что оставляет без внимания заместителей руководителей подразделений. В то же время большинство служащих (54%) считает, что ротация должна касаться всех работников для повышения мотивации и эффективности, 17,5% выделяют важность учета специфики работы и связанных с ней рисков коррупции.

Инструменты управления HR-процессами должны учитывать существующие ограничения на государственной службе и обеспечивать сбалансированное их сочетание с социальными гарантиями, а также необходимым уровнем правовой защиты государственных служащих.

Сегодня на государственной службе продолжительность отпускного периода и размер пенсии не зависят от выслуги лет. При этом должностные перемещения, включая ротацию между регионами, способствуют профессионализации, но не обеспечиваются социальными гарантиями для семей служащих. Это становится

причиной трудностей при переездах и требует дополнительных мер для поддержания их жизненных условий.

Действующее законодательство предоставляет государственным служащим за переработки выбор между отгулом и денежной компенсацией. Это показывает необходимость дифференциации возмещения: предоставление денежной компенсации за работу в выходные и праздничные дни, отгулов за сверхурочную работу в другое время.

Согласно социологическому опросу, большинство государственных служащих в качестве мер для улучшения их социального положения предлагает ежегодную индексацию заработной платы на уровне инфляции (65%), увеличение ежегодного пособия для оздоровления (53%), создание эффективной системы жилищного обеспечения (44%), улучшение медицинского обслуживания (31%) и пересмотр пенсионного обеспечения (28%).

Уголовное и административно-деликтное законодательство должно предусматривать ответные меры и защиту государственных служащих от посягательств на честь и достоинство, связанных с профессиональной деятельностью.

Система мотивации напрямую влияет на степень вовлеченности служащих на достижение стратегических целей и задач, стоящих перед государственными органами. Это, в свою очередь, обуславливает необходимость внедрения системы постоянного мониторинга вовлеченности государственных служащих.

Эффективное управление HR-процессами на государственной службе в значительной степени зависит от деятельности кадровых служб. Сегодня на государственной службе задействовано около двух тысяч сотрудников в управлении персоналом, однако практически отсутствуют специалисты с профильным образованием в этой сфере. Их работа в основном сосредоточена на кадровом администрировании, что занимает большую часть их деятельности.

В этой связи становится крайне важным переориентировать деятельность служб управления персоналом на реализацию стратегического кадрового планирования, а также на привлечение и удержание компетентных кадров. Для этого необходимо сократить объем операционных функций, в том числе за счет автоматизации, повысить уровень компетенции сотрудников. Это будет способствовать переходу от административного к стратегическому управлению человеческими ресурсами.

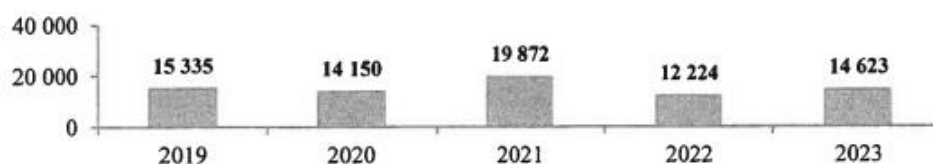
Начиная с 2016 года полноценно функционирует ИНС "Е-кызмет", возможности которой благодаря принятым в последние годы мерам значительно расширены. В результате упрощено решение рутинных задач, оптимизированы процедуры отбора и оценки персонала, обеспечен быстрый доступ к необходимым данным, а также минимизированы нарушения, в том числе процедурного характера.

В рамках перехода на цифровой формат отбора кадров на государственную службу, стартовавшего год назад через внешний портал ИИС "Е-кызмет", логичным шагом является внедрение искусственного интеллекта.

Еще одним направлением эффективного применения цифровых технологий должна стать автоматизация процесса объявления конкурсных процедур по вакантным позициям, заполнение которых неоправданно затягивается государственными органами

Дисциплинарная ответственность справедливо считается значимым HR-инструментом, поскольку ее неотвратимость служит гарантией предотвращения нарушений и надлежащего исполнения обязанностей, а также способствует исключению из государственной службы лиц, чье поведение не соответствует установленным требованиям и ожиданиям.

Динамика привлечения к ответственности государственных служащих



Однако действующее законодательство не освобождает от дисциплинарной ответственности служащих в случаях нарушения установленных требований, несмотря на то, что такое поведение было связано с предотвращением опасности ущерба интересам государства, граждан и организаций, которая не могла быть устранена иными способами.

По данным опросов, около пятидесяти трех процентов служащих отмечают, что их руководители ориентированы на формальное соблюдение процедур в ущерб эффективности решений, что подчеркивает необходимость внедрения более гибких подходов, позволяющих всесторонне и полно учитывать обстоятельства каждого дела. Речь идет о правовом закреплении обстоятельств, исключающих, смягчающих, а также отягчающих дисциплинарную ответственность.

Особенность правового статуса государственных служащих, избираемых населением, потребует пересмотра действующих видов дисциплинарных взысканий и условий прекращения государственной службы. Это обеспечит соответствие требований государственной службы и ожиданий общества, а также будет способствовать укреплению доверия к государственным институтам.

Раздел 3. Обзор международного опыта

Анализ международного опыта демонстрирует основные различия государственной службы и принципов ее функционирования в зависимости от традиций правовых

систем, элементов национальной культуры континентальной Европы, Юго-Восточной Азии, англо-американской системы.

Особенности каждой из этих систем обусловлены характером взаимодействия государственного аппарата с гражданами, заданных моделей поведения, спецификой используемых методов профессионализации государственного аппарата, а также управления HR-процессами.

На мировой арене сложились два основных подхода к восприятию услуг, оказываемых государством.

Широкое понимание государственных услуг присуще странам Западной Европы, США, Великобритании, ряду других стран. Индивидуальные услуги государства, оказываемые адресно по обращению граждан либо организации, а также услуги, оказываемые на постоянной основе в интересах всего общества как единого социального организма, - все они признаются государственными услугами. Таким образом, практически вся деятельность государственного аппарата выступает государственной услугой.

Так, сервисность государственной службы определена законодательными актами Великобритании, Южной Кореи и США. К примеру, в США реализуется программа по повышению сервисного подхода при оказании государственных услуг, основанная на принципе "от народа, с народом и для народа". Основопологающим приоритетом данной программы является качество обслуживания населения. При этом эффективность работы государства оценивается по результатам удовлетворенности населения качеством оказываемых государственным аппаратом услуг.

Общность задач, стоящих перед государственным аппаратом, способствовала выделению государственной службы в качестве особого вида трудовой деятельности, несущей ответственность перед обществом. Именно поэтому во многих государствах, включая США и страны Европы, приняты законы, которые не позволяют государственным служащим уклоняться от ответственности за проступки, совершенные в предыдущих должностях, даже если они были переведены в другое ведомство или на другую должность. В Бельгии, Великобритании и Южной Корее государство вообще рассматривается в качестве единого работодателя государственных служащих, тем самым подчеркивая служение государству в целом, а не отдельным органам или ведомствам.

Ценности добросовестного служения нации и государству содержатся в законодательных актах Сингапура и Южной Кореи. В странах Европы, Канаде, Южной Корее и США набирает популярность институт безупречной репутации на государственной службе.

При этом функции по обеспечению безупречной репутации осуществляются на принципах независимости и автономности. К примеру, в Японии создан Институт супервайзеров по этике, которые занимаются вопросами соблюдения этики на

государственной службе на условиях невмешательства в их деятельность. В США функционирует управление независимого юрисконсультанта, который проводит расследования в отношении государственных должностных лиц.

Изучение передовых зарубежных практик показало, что принцип меритократии является ключевым в профессионализации государственной службы. Его применение имеет значительное различие в карьерной и позиционной моделях государственной службы. В позиционной модели США, Канады, Финляндии, Новой Зеландии, Норвегии и Швейцарии акцент делается на компетенциях и опыте работы как в государственном, так и в частном секторах. В карьерной модели Франции, Германии, Италии, Мексики, Португалии и Испании важными являются заслуги и достижения на государственной службе. В Великобритании, Нидерландах и Бельгии применяется гибридная модель с комбинацией лучших инструментов вышеуказанных моделей.

Опыт развитых стран показывает, что отсутствует единая практика по распределению кадровых функций между различными ведомствами и организациями. К примеру, если в Бельгии и Испании кадровые вопросы по подбору персонала на государственную службу централизованы, то в Новой Зеландии в соответствии с концепцией "управления по результатам" государственные органы осуществляют отбор кадров на самостоятельной основе. Интересной представляется канадская система управления персоналом на государственной службе, которая централизована на федеральном уровне и децентрализована на уровне отраслевых ведомств и агентств для обеспечения гибкости планирования карьерного роста государственных служащих.

В практике зарубежных стран особое внимание уделяется вопросу привлечения на государственную службу молодежи, обладающей компетенциями, отвечающими современным мировым трендам. В этом контексте примечателен опыт Японии и Сингапура, в которых поиск талантов на государственную службу начинается со школ и сопровождается в высших учебных заведениях. В Великобритании, Канаде и США действуют программы стажировок для студентов и абитуриентов высших учебных заведений в государственных органах. В США в рамках ранней профессиональной ориентации также существуют специальные государственные образовательные заказы и программы, направленные на обучение студентов и молодых специалистов (National Security Education Program (NSEP), Scholarships for Service (CyberCorps SFS), ROTC (Reserve Officers' Training Corps)).

Важным фактором профессионализации государственной службы является комбинирование карьерного продвижения с возможностью вертикального и горизонтального роста. В Германии, Канаде, Бельгии, Великобритании и Южной Корее государственные служащие могут получить повышение на той же позиции с постепенным усложнением функций и задач и параллельным повышением заработной платы.

Во Франции и Сингапуре одним из условий карьерного продвижения является прохождение соответствующего обучения и повышения квалификаций. В США и Великобритании подобное обучение группируется по уровню соответствующей профессиональной квалификации. Заслуживает внимание опыт Сингапура по применению компетентностного подхода в обучении, предусматривающий разделение компетенций на базовые, функциональные и лидерские.

В целях обеспечения непрерывности работы государственного аппарата в Бельгии, Великобритании, Канаде и Южной Корее широко используется практика заключения контрактов для замещения временных вакансий, вакантных в связи с длительной болезнью, учебным либо декретным отпуском основного сотрудника.

Распространенной зарубежной практикой является использование испытательного срока в качестве завершающего этапа отбора на государственную службу. В Бельгии и Турции кандидаты обретают статус государственного служащего после успешного прохождения испытательного срока. В США и Южной Корее допускается использование испытательного срока для занятия вакантной позиции одновременно для нескольких альтернативных кандидатов, среди которых работодателем отбирается лучший претендент.

В целях последующей адаптации служащих во многих странах широко применяется институт наставничества. В Сингапуре, Великобритании, Австралии и США наставничество применяется в отношении служащих, впервые занявших как исполнительскую, так и руководящую должностную позицию. При этом для самих наставников предусмотрены такие меры стимулирования, как поддержка профессионального развития, бонусы, компенсация за дополнительную нагрузку и публичное признание. В Канаде и Южной Корее в качестве наставников могут быть привлечены пенсионеры и ветераны государственной службы с учетом их опыта и навыков.

Для повышения профессионального уровня и недопущения случаев профессионального выгорания служащих в ряде зарубежных стран применяется институт ротации. Международно-правовые документы расширяют цели применения ротации. К примеру, в Конвенции ООН против коррупции от 31 октября 2003 года предусмотрена возможность использования ротации в отношении служащих, деятельность которых подвержена коррупционным рискам. Аналогичный метод ротации используется в Германии в отношении тех служащих, деятельность которых подвержена особому риску коррупции. При этом в США наряду с обязательной ротацией предусмотрена добровольная ротация для профессионального развития государственных служащих исполнительского звена и приобретения новых навыков и знаний.

Опыт развитых стран свидетельствует, что конкурентоспособная заработная плата государственных служащих является неотъемлемой частью профессионализации государственной службы и ее привлекательности.

На государственной службе развитых стран используются различные способы мотивации служащих - это меры материального и нематериального стимулирования, а также целый ряд механизмов социального обеспечения.

В Великобритании, Канаде, Южной Корее и США поддержка государственных служащих и членов их семей при смене места жительства осуществляется посредством финансовой помощи при переезде, жилищного пособия, поддержки обучения детей и трудоустройства супругов. Также действуют программы корпоративного благосостояния на государственной службе как возможность самостоятельного обучения и развития, гибкие условия работы, скидки на путешествия и страхование.

Однако в отдельных случаях социальные гарантии также используются для обеспечения стабильности кадрового состава и удержания работников со стажем государственной службы. К примеру, в Литве, Германии, Канаде и Австралии государственным служащим предоставляются дополнительные дни отпуска по мере нарастания их стажа работы. В Италии, Испании, Люксембурге, Англии и Австрии предусмотрена возможность раннего выхода на пенсию в возрасте от пятидесяти до шестидесяти лет при наличии необходимого стажа государственной службы. В таких случаях размер пенсии составляет до девяноста пяти процентов от базовой заработной платы. В Германии гражданские служащие могут по заявлению до начала выхода на пенсию получить неполный рабочий день в качестве частичного выхода на пенсию с половиной прежнего рабочего времени.

В законодательных актах многих стран достаточно тщательно регламентируется порядок привлечения служащих к дисциплинарной ответственности. К примеру, в Литве, Великобритании и Канаде в целях обеспечения полноты и всесторонности выносимых решений законодательно закреплены подлежащие обязательному выяснению обстоятельства, исключаяющие, смягчающие и отягчающие ответственность.

В целом, анализ передовых практик позволяет определить следующие тенденции и перспективы развития государственной службы:

- 1) сочетание лучших HR-инструментов и практик карьерной и позиционной моделей государственной службы для ее дальнейшей профессионализации;
- 2) предоставление широких возможностей для карьерного развития государственных служащих с применением дифференцированных подходов в обучении и оплате труда;
- 3) совершенствование HR-процессов по адаптации, мотивации и удержанию персонала;

4) широкое применение нематериальных мер стимулирования для обеспечения эффективности и вовлеченности государственных служащих в рабочий процесс в долгосрочной перспективе;

5) формирование ценностных ориентиров у государственных служащих, направленных на учет интересов общества и решение острых социально-общественных проблемных вопросов;

6) продвижение института безупречной репутации на государственной службе и защита прав государственных служащих от неправомерных дисциплинарных взысканий.

Раздел 4. Видение развития государственной службы

Видение развития государственной службы охватывает три основных направления: формирование модели государственной службы, основанной на принципах сервисности и клиентоориентированности, профессионализация государственной службы, совершенствование и управление HR-процессами. Также для цифровых решений в развитии государственной службы будет использован потенциал ИИС "Е-кызмет".

Основное внимание уделяется развитию культуры обслуживания и взаимодействия с гражданами, переходу от командно-административной модели поведения к сервисной, в которой главным приоритетом станет удовлетворение потребностей и ожиданий общества.

Проактивное поведение, оперативное реагирование на обращения граждан, а также формирование новых этических стандартов на государственной службе способствуют повышению уровня доверия и удовлетворенности общества. Пересмотр законодательства в сфере государственной службы предполагает создание более стабильной и устойчивой правовой основы для работы государственного аппарата.

Профессионализация государственной службы будет осуществлена через переход к гибридной модели. Этот процесс предполагает всецелое воплощение принципа меритократии, что позволит привлечь высококвалифицированные кадры. Переход к гибридной модели подразумевает также упрощение процедур отбора и предоставление равных возможностей для всех кандидатов, устранение барьеров для привлечения специалистов из частного сектора и повышение общей привлекательности государственной службы. Кроме того, планируется разработка программы по выявлению, поддержке и возвращению талантов со школьной скамьи.

Эта модель будет способствовать не только привлечению внешних кандидатов, но и созданию условий для развития и продвижения действующих сотрудников внутри системы. Планируется выработка более гибких и справедливых подходов к управлению

карьерой и заработной платой. Государственным служащим будет предоставлена возможность карьерного роста на основе их достижений, компетенций и вклада в работу государственных органов.

Предполагаются стимулирование и поощрение активного участия сотрудников в программах обучения и стажировок. Система государственной службы предоставит механизмы для постоянного профессионального роста, предлагая разнообразные возможности для повышения квалификации и развития навыков.

Заработная плата государственных служащих будет тесно связана с их профессиональными достижениями и стремлением к саморазвитию. Такой подход обеспечит справедливую мотивацию и вознаграждение за высокие результаты работы, а также стимулирование к постоянному обучению и развитию.

В рамках совершенствования и управления HR-процессами акцент будет сфокусирован на разработке и внедрении современных HR-инструментов, направленных на мотивацию, удержание персонала и предотвращение профессионального выгорания. Ключевыми аспектами являются усиление наставничества, расширение социальных гарантий, улучшение условий труда государственных служащих, обеспечение их правовой защиты, а также цифровизация государственной службы.

Данные три направления формируют основу для построения современной, эффективной и открытой государственной службы, способной адаптироваться к изменяющимся условиям и эффективно решать стоящие перед государством задачи.

Для оценки эффективности предложенных подходов будет регулярно проводиться мониторинг реализации концепции, включая соответствующие социологические исследования.

Раздел 5. Основные принципы и подходы развития системы государственной службы

Развитие государственной службы будет основываться на следующих принципах:

- прозрачность и открытость: все процедуры найма и продвижения максимально открыты и понятны для общества;
- меритократия: отбор на государственную службу и продвижение по службе основываются на заслугах, компетенциях и профессиональных навыках;
- гибкость: внедрение новых гибких подходов, инноваций и технологий, позволяющих повысить эффективность государственной службы;
- непрерывное обучение: профессиональное развитие государственных служащих для повышения их квалификации и эффективности работы;
- клиентоориентированность: работа на опережение, ориентация на конечный результат и обеспечение доступности;
- прагматизм: главенство применения различных инструментов для достижения практической пользы и эффективности;

- ответственность и подотчетность: усиление ответственности государственных служащих за принимаемые решения и действия перед гражданами и государством. Соблюдение высоких этических стандартов в работе, эффективное противодействие коррупции.

Данные принципы будут основой для дальнейшего развития и модернизации государственной службы, делая ее более эффективной, доступной и ориентированной на потребности общества.

С учетом анализа текущей ситуации, международного опыта, видения развития государственной службы и основных принципов обозначены следующие подходы.

5.1. Формирование модели государственной службы, основанной на принципах сервисности и клиентоориентированности, и меры по отходу от командно-административных моделей поведения

Законодательство в сфере государственной службы будет кардинально пересмотрено. В первую очередь, оно закрепит задачи, стоящие перед государственной службой, предъявляемые к ней требования и, наконец, миссию и предназначение государственной службы.

Подобные изменения приведут к переориентации целей и задач законодательного акта в сфере государственной службы. Они не будут ограничиваться регулированием сугубо трудовых отношений, то есть вопросами поступления, прохождения и прекращения государственной службы. В основу законодательного акта будут положены задачи по установлению клиентоориентированной модели поведения государственных служащих.

Это станет возможным посредством закрепления в законодательстве свода требований, которым должны следовать государственные служащие в своей профессиональной деятельности.

При переходе к модели государственной службы, основанной на принципах сервисности и клиентоориентированности, будет сделан акцент на проактивное поведение государственных служащих. Такой подход подразумевает отказ от односторонне-властных методов, что обеспечит доступность всех благ и услуг, предоставляемых государством, без бюрократии и волокиты.

Одной из обязательных установок в деятельности государственного аппарата станет проактивное оказание содействия либо информирование о возможности получения помощи, необходимой для реализации прав граждан.

В числе требований, предъявляемых к деятельности государственных служащих, отдельное место займут вопросы обеспечения доступности мер содействия и помощи в реализации прав граждан, вытекающих из деятельности государственных служащих. Государственные служащие должны устранять неоправданные барьеры, препятствующие гражданам получать доступ к информации (кроме сведений

ограниченного доступа), цифровым сервисам, и обеспечивать доступность мест оказания услуг для всех категорий граждан в соответствии с законодательством.

Обновленное законодательство будет обеспечивать возможность перехода прав, обязанностей, а также ответственности государственных служащих в случаях их должностных перемещений между государственными органами в пределах установленных законом сроков, восстановления на службе, а также поступления на службу вновь после прекращения. В целях актуализации указанных сведений о государственных служащих в их личных делах будет разработан соответствующий функционал в ИИС "Е-кызмет".

В рамках модели государственной службы, основанной на принципах сервисности и клиентоориентированности, государственные услуги будут включать не только индивидуальные услуги, но и те, которые оказываются государством в интересах всего общества.

Реестр государственных услуг будет дополнен общественно значимыми услугами, включая критерии их определения, на ежегодной основе в рамках государственного социального заказа будет проводиться общественный мониторинг качества оказания данных услуг. Это позволит государственным органам выстраивать свою деятельность исходя из потребностей и ожиданий общества.

Системы поощрений, оценки эффективности и оплаты труда государственных служащих будут функционировать, принимая во внимание результаты оценки качества оказания государственных услуг, а также качество восприятия общественно значимых услуг.

Будет введен институт безупречной репутации в системе государственной службы, что повлечет за собой дополнительные ограничения при назначении.

Кроме того, планируется установить ограничения на численность работников, осуществляющих свою деятельность в государственных органах по трудовому договору, а также на условия их найма.

В рамках реализации идеи "Адал азамат" планируется принятие мер, направленных на продвижение среди государственных служащих идеалов патриотизма и профессионализма.

Наряду с этим будут выработаны предложения по совершенствованию правил служебной этики, текста присяги.

Для повышения качества и оперативности предоставляемых услуг населению и юридическим лицам комплексная работа по деbüroкратизации будет продолжена с вовлечением в данный процесс квазигосударственного сектора, субъектов естественных монополий и банков второго уровня.

5.2. Профессионализация государственного аппарата на основе гибридной модели государственной службы

5.2.1. Управление талантами на государственной службе

Для привлечения молодежи в государственные органы будет создан институт ранней профессиональной ориентации, охватывающий школьный и вузовский уровни. Критерии отбора участников будут включать высокую академическую успеваемость и активное участие в общественной жизни.

Специальности для подготовки будут определяться уполномоченным органом и актуализироваться.

Выпускники программы смогут занимать начальные должности в государственных органах без конкурса.

Все процессы и данные по программе будут оцифрованы для обеспечения поддержки и мониторинга участников.

5.2.2. Отбор на государственную службу

В целях обеспечения открытости государственной службы планируется введение универсального конкурса для всех кандидатов, включая государственных служащих и представителей частного сектора. Это позволит упразднить внутренние конкурсы, которые на данный момент не выполняют свою функцию эффективно.

Формирование списка из двух подходящих кандидатов будет обеспечено применением автоматизированных методов на начальных этапах отбора, включая тестирование на знание законодательства, анализ личных качеств (EQ, SQ), оценку способностей к работе с текстовой и числовой информацией, а также IQ. Эти кандидаты будут направлены в государственный орган для прохождения этапа практической оценки в течение не более трех рабочих дней с возможностью прохождения в дистанционном формате.

Это позволит применить состязательный подход на данном этапе, а также оценить работоспособность кандидатов и их профессиональные качества в непосредственной рабочей среде. В этой связи будет упразднен институт испытательного срока.

Назначение на временные должности без конкурса на срок не более одного года позволит оперативно реагировать на кадровые изменения в государственном органе и экономить ресурсы.

5.2.3. Карьерное продвижение

Для устранения барьеров профессионализации государственных служащих предлагается переход к гибридной модели карьерного продвижения, которая сочетает вертикальные и горизонтальные пути развития.

Горизонтальное продвижение позволит государственным служащим развиваться в рамках своей должности на основе оценки деятельности, обучения, прохождения

стажировки и будет учитывать интересы государственных служащих, стремящихся к развитию как экспертов в своей области.

Горизонтальное продвижение откроет государственным служащим возможность получения различных классов в рамках одной категории должности. Требования для продвижения по классам будут включать функциональные компетенции, подтверждаемые результатами ассессмента, практикоориентированного обучения и стажировок, а также результаты оценки эффективности служащего. Наличие ученой степени, степени доктора философии (PhD), доктора по профилю или магистра освободит государственных служащих от необходимости проходить повышение квалификации и стажировку при получении классов.

В рамках совершенствования системы внутренних кадровых перемещений предлагается расширить возможности назначения в порядке перевода служащих из территориальных подразделений и ведомств в центральные государственные органы, а также для местных исполнительных органов.

Данные меры позволят сохранить институциональную память и обеспечить стабильность государственного аппарата, повысив при этом возможности кадровой мобильности.

5.2.4. Оценка деятельности государственных служащих

Оценка деятельности государственных служащих будет непосредственно влиять не только на вертикальное, но и на горизонтальное карьерное продвижение, что станет важной стратегией для управления карьерой внутри организации.

Планируется значительно упростить порядок проведения оценки, в том числе путем ее полной цифровизации.

Помимо оценки непосредственного руководства, на регулярной основе будет проводиться внешняя оценка в виде ассессмента, предоставляющая необходимую информацию о потенциале сотрудников.

Результаты ассессмента будут учитываться для карьерного продвижения, как вертикального, так и горизонтального, а также для точного определения навыков, требующих усовершенствования, и создания целевых программ обучения.

Одним из элементов системы оценки на государственной службе и переменной части оплаты труда станут результаты оценки качества оказания государственных услуг, в том числе общественно значимых.

5.2.5. Обучение и стажировка государственных служащих

Внедрение рамки компетенций по трем основным блокам - базовые, функциональные (отраслевые), лидерские позволит целенаправленно организовывать процесс обучения.

Карьерное продвижение государственного служащего должно быть связано с результатами обучения, основанного на компетентностном подходе. Рамка компетенций государственных служащих будет интегрирована в информационную систему "Е-кызмет".

Стажировка в контексте государственной службы будет играть важную роль в процессе профессионального развития. Непосредственное влияние стажировки на горизонтальное карьерное продвижение значительно усилит данный институт.

Для развития профессиональных компетенций планируется организация внутриведомственных, межведомственных и зарубежных стажировок.

Обучение лиц, впервые назначенных на должности руководителей структурных подразделений и политические должности, будет дополнено курсами публичных выступлений.

5.2.6. Оплата труда государственных служащих

Система оплаты труда будет синхронизирована с горизонтальным карьерным продвижением, что обеспечит справедливое вознаграждение за приобретенные навыки и знания.

Отказ от разделения должностей на функциональные блоки, которое ограничивало заработную плату служащих в зависимости от их роли в государственном органе, обеспечит общую вовлеченность служащих в достижение стратегических целей государственного органа.

Перспективы повышения оплаты труда вне зависимости от наличия вакансии на вышестоящую позицию за счет поэтапного повышения класса на занимаемой должности позволят обеспечить преемственность институциональной памяти на государственной службе, стабильность кадрового состава. Это расширит возможности для выпускников учебных заведений, молодежи, впервые поступающей на государственную службу и не имеющей стажа работы.

Учитывая наличие соответствующей нормы в законодательстве, предлагается разработать механизм индексации заработных плат государственных служащих. Также будет рассмотрен вопрос отказа от бонусирования в пользу ежеквартальных премий.

Подходы к исчислению стажа работы государственных служащих, дающего право на установление должностного оклада, будут унифицированы с порядком определения выслуги лет в правоохранительных органах, включая учет периода обучения в образовательных организациях по специальностям, соответствующим функциональным направлениям конкретной государственной должности.

При этом в целях обеспечения справедливой оценки гражданами деятельности государственного аппарата переменная часть оплаты труда ряда государственных служащих должна зависеть от оценки оказания государственных услуг, в том числе общественно значимых.

5.2.7. Иерархия должностей государственных служащих

Пересмотр критериев разграничения административной и политической службы будет способствовать устранению текущего дисбаланса, когда аналогичные должности руководителя аппарата в центральных государственных и местных исполнительных органах отнесены к разным категориям. Кроме того, учитывая выполняемые функции, предлагается отнести должности руководителей ведомств министерств, по аналогии с должностями руководителей ведомств, подотчетных Главе государства, к категории политических государственных служащих.

Дальнейшее развитие получит институт корпуса "А", в том числе путем его расширения на отдельные должности, образующие и обеспечивающие реализацию политики в соответствующей отрасли, на которые назначения осуществляются во внеконкурсном порядке.

Данные служащие, учитывая их роль в обеспечении реализации государственной политики, могут быть освобождены от должности не ранее трех месяцев и не позднее года после смены первого руководителя государственного органа.

Кроме того, будут выделены в отдельную категорию избираемые служащие, определены особые условия прохождения и прекращения ими государственной службы

5.3. Инструменты управления HR-процессами, направленные на совершенствование выполнения задач, мотивацию, удержание, предотвращение профессионального выгорания государственных служащих, цифровизация HR-процессов

5.3.1. Наставничество на государственной службе

Наставничество за молодыми специалистами будет рассматриваться в качестве одного из условий для поощрения и карьерного продвижения самого наставника, в том числе горизонтального.

Также будет рассмотрена возможность привлечения на должности советников служащих пенсионного возраста с возможностью продления их пребывания на государственной службе до двух лет, что будет способствовать сохранению институциональной памяти и обеспечению преемственности отраслевых задач.

5.3.2. Ротация на государственной службе

В целях эффективного использования потенциала государственных служащих и профилактики коррупционных правонарушений планируется проработка вопроса расширения круга должностей, подлежащих ротации, на должности заместителей руководителей подразделений центральных и местных государственных органов, заместителей акимов городов областного значения и районов, а также на

исполнительские и руководящие категории административных должностей Администрации Президента Республики Казахстан и Аппарата Правительства Республики Казахстан.

Кадровая мобильность также будет обеспечена путем введения института краткосрочного прикомандирования со сроком не более трех месяцев.

5.3.3. Система мотивации, социальный пакет и правовая защита государственных служащих

В рамках повышения мотивации и внедрения системы социальных гарантий для государственных служащих и членов их семей, переехавших в другой регион в результате должностных перемещений, включая добровольную ротацию, планируется предусмотреть механизмы предоставления жилья, мест в детских дошкольных учреждениях и других необходимых услуг, чтобы компенсировать возможное ухудшение условий жизни по сравнению с предыдущим местом проживания. Система социальных гарантий будет расширяться на поэтапной основе для всех категорий служащих.

Учитывая источник оплаты труда государственных служащих, будет проработан вопрос оптимизации их налогооблагаемого дохода.

Также предлагается пересмотреть политику формирования и планирования бюджетных расходов на фонд оплаты труда государственных органов, учитывая разумные объемы рабочей нагрузки, и корректировать структуру фонда для целевого выделения средств на сверхурочную работу в выходные и праздничные дни.

При этом ряду государственных служащих будет предоставлена возможность сокращения рабочего дня с одновременным сокращением оплаты труда по инициативе государственного органа в зависимости от производственной необходимости.

Кроме того, планируется выработка предложений по внедрению программ корпоративного благосостояния для государственных служащих и их семей, включая социальное медицинское страхование, доступ к спортивно- оздоровительным комплексам, психологическую поддержку.

В качестве нематериальной мотивации будут предложены системы поддержки самообразования и саморазвития государственных служащих, включая доступ к онлайн-курсам, библиотекам, менторским программам и индивидуальным консультациям, а также дополнительные дни отпуска за стаж работы на государственной службе. Для мониторинга вовлеченности сотрудников планируется разработка методики анонимных исследований с последующей автоматизацией данных процессов.

Кроме того, будут приняты меры по обеспечению защиты чести и достоинства государственных служащих от посягательств, связанных с их профессиональной деятельностью.

5.3.4. Службы управления персоналом

Практическая и эффективная имплементация новшеств законодательства потребует смещения акцентов в деятельности кадровых служб. Централизация кадрового делопроизводства позволит освободить службы управления персоналом от рутинных дел и сконцентрироваться на кадровой стратегии, планировании и прогнозировании.

На кадровые службы будут возложены обязанности по вопросам кадрового планирования и прогнозирования в рамках ранней профессиональной ориентации на государственной службе.

5.3.5. Цифровизация государственной службы

В ИИС "Е-кызмет" продолжится работа по ее совершенствованию, что обеспечит минимизацию человеческого фактора и полную прозрачность процедур отбора, наставничества, обучения, поощрения.

Внедрение искусственного интеллекта в процесс отбора кадров позволит тщательно анализировать анкетные данные кандидатов, применять новые методы оценки знаний и компетенций, автоматизировать собеседования с помощью виртуальных ассистентов, ускорять процесс набора, повышая его точность, а также автоматически направлять уведомления о вакансиях потенциальным кандидатам.

Еще одним направлением эффективного применения цифровых технологий станет автоматизация процесса заполнения вакансий.

Также планируются активное расширение и применение искусственного интеллекта в процессах принятия решений и создание единой экосистемы государственного служащего (единый портал).

Цифровизация государственной службы, включающая автоматизацию рутинных задач, открытый доступ к информации, использование искусственного интеллекта и оценку потенциала, не только будет способствовать усовершенствованию внутренних процессов, но и послужит эффективным инструментом для обеспечения транспарентности, оптимизации работы, повышения доступности и эффективности услуг, мотивации служащих.

5.3.6. Дисциплинарная ответственность

В законодательстве будут определены гибкие подходы и основания дисциплинарной ответственности, позволяющие учитывать одновременно обстоятельства, смягчающие и отягчающие ответственность, что обеспечит защиту государственных служащих от неправомерных наказаний и стимулирует их инициативность.

Также планируется разграничить сроки действия дисциплинарных взысканий, внедрить гибкую систему оценки обстоятельств проступков с применением правовых

инструментов, не связанных с дисциплинарными взысканиями, а также предоставить право государственным органам не налагать дисциплинарное взыскание, если не истек срок действия предыдущего взыскания и отсутствуют отягчающие обстоятельства.

Кроме того, будут определены условия освобождения от дисциплинарной ответственности служащих в случаях, если их поведение и действия были связаны с предотвращением опасности ущерба интересам государства, граждан и организаций, и такая опасность не могла быть устранена иными способами.

Ответственность за коррупцию подчиненных будет напрямую зависеть от оказанного политического доверия и инициативы по выдвижению такого кандидата на ответственную должность.

Раздел 6. Целевые индикаторы и ожидаемые результаты

Реализация в полном объеме заложенных в Концепции принципов, видения и подходов развития системы государственной службы за 2024 - 2030 годы позволит достичь следующих целевых индикаторов:

№ п/п	Целевой индикатор	Ед. изм.	2024 год	2025 год	2026 год	2027 год	2028 год	2029 год
1. Формирование модели государственной службы, основанной на принципах сервисности и клиентоориентированности								
1.	Доля услугополучателей, удовлетворенных уровнем клиентоориентированного поведения в государственных органах, по результатам общественного мониторинга качества оказания государственных услуг	%	70	71	72	73	74	75
	Доля этических							

2.	правонарушений, совершенных государственными служащими	%	2	1,9	1,8	1,7	1,6	1,5
2. Профессионализация государственной службы								
3.	Количество кандидатов на одно место	чел.	2,5	3	3,5	4	4,5	5
4.	Доля государственных служащих, имеющих ученую степень, степень доктора философии (PhD), доктора по профилю или магистра	%	7,5	8	8,5	9	9,5	10
5.	Доля государственных служащих, прошедших обучение и стажировку в течение года	%	3,2	4	5	6	7	8
3. Инструменты управления HR-процессами и их цифровизация								
6.	Доля оцифрованных HR-процессов, осуществляемых исключите	%	25	30	35	40		50

	льно в электронн ом виде						45	
7.	Доля государств енных служащих, удовлетво ренных своим материаль н ы м положение м	%	45	50	55	60	65	70

Ожидаемые результаты:

- 1) повышение удовлетворенности населения работой государственных служащих;
- 2) обеспечение равного доступа к государственной службе, расширение возможностей привлечения на государственную службу представителей частного сектора;
- 3) создание института ранней профессиональной ориентации, охватывающего школьный и вузовский уровни;
- 4) повышение привлекательности государственной службы за счет внедрения горизонтального карьерного продвижения, увеличение заинтересованности государственных служащих в получении новых знаний и навыков;
- 5) разработка и внедрение мер по повышению удовлетворенности социальным пакетом и мотивационной системой, включая нематериальные аспекты.

Мероприятия по реализации Концепции будут осуществлены в соответствии с Планом действий по реализации Концепции развития государственной службы Республики Казахстан на 2024 - 2029 годы согласно приложению к настоящей Концепции.

ПРИЛОЖЕНИЕ
к Концепции развития государственной
службы Республики Казахстан
на 2024 - 2029 годы

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ
по реализации Концепции развития государственной службы Республики Казахстан на 2024 - 2029 годы

№	Наименование реформ/основных мероприятий	Форма завершения	Срок завершения	Ответственные исполнители

1. Формирование модели государственной службы, основанной на принципах сервисности и клиентоориентированности Целевые индикаторы:

Доведение доли услугополучателей, удовлетворенных уровнем клиентоориентированного поведения в государственных органах, по результатам общественного мониторинга качества оказания государственных услуг к 2029 году до 75%;

Снижение количества этических правонарушений, допущенных государственными служащими, к 2029 году до 1,5%

1.	Определение в законодательных актах основ деятельности государственной службы: 1) разработка предложений по определению миссии и предназначения государственной службы, а также переориентация целей и задач законодательного акта в сфере государственной службы, включая не только регулирование трудовых отношений, но и установление клиентоориентированной модели поведения государственных служащих; 2) принятие мер по реализации одобренных подходов, в том числе: 2-1) обеспечение единства государственной службы, включая возможность перехода прав, обязанностей, а также ответственности государственных служащих в случаях их должностного	Предложение в АП Проект Закона	I полугодие 2025 года II полугодие 2025 года	
----	--	---	---	--

	перемещения между государственными органами в пределах установленных законодательством сроков;			АДГС АДГС
	2-2) разработка перечня обязанностей государственных служащих с целью восполнения законодательства в сфере государственной службы, направленных на обеспечение клиентоориентированной модели поведения, включая такие, как: - оказание в обязательном порядке содействия л и б о информирование о возможности получения помощи, необходимой для реализации прав и законных интересов граждан и организаций; - оценка результатов своей деятельности, соизмеримая со степенью удовлетворенности ими граждан; - обеспечение доступности вытекающих из деятельности государственных служащих мер содействия и помощи в реализации прав и законных интересов граждан и организаций,			

	исключая проявления неоправданных препятствий, связанных с преодолением территориального расстояния, доступом к местам оказания услуг, а также цифровым сервисам, получением необходимой информации, несением денежных и иных расходов; 2-3) введение института безупречной репутации, а также связанных с ним дополнительных ограничений при назначении			
2.	Доработка ИИС "Е-кызмет" в части актуализации сведений о государственных служащих по мере их должностных перемещений между государственными органами, восстановления на службе, а также поступления на службу вновь после прекращения	Разработанный функционал в ИИС "Е-кызмет"	II полугодие 2025 года	АДГС
3.	Дополнение Реестра государственных услуг общественно значимыми услугами, в том числе: 1) внесение изменений и дополнений в Правила ведения реестра государственных			МЦРИАП, АДГС

	услуг в части определения критериев выявления общественно значимых услуг; 2) включение в Реестр государственных услуг общественно значимых услуг	Реестр государственных услуг	II полугодие 2025 года	
4.	Организация общественного мониторинга качества общественно значимых услуг в рамках государственного социального заказа на ежегодной основе	Общественный мониторинг	ежегодно	АДГС
5.	Проработка вопросов по установлению ограничений на численность работников, осуществляющих свою деятельность в государственных органах по трудовому договору, а также условий их найма	Предложение в АП	I полугодие 2025 года	АДГС, МТСЗН, МНЭ
6.	Разработка и утверждение дорожной карты по продвижению идеалов патриотизма и профессионализма на государственной службе	Дорожная карта	I полугодие 2025 года	АДГС, МКИ
7.	Совершенствование правил служебной этики, а также текста присяги в соответствии с моделью государственной службы, основанной на	Указ Президента	II полугодие 2025 года	АДГС-

	принципах сервисности и клиентоориентированности, а также ценностями патриотизма и профессионализма			
8.	Выработка предложений по дальнейшей дебиюрократизации государственного аппарата	Предложение в АП	II полугодие 2024 года	Аппарат Правительства, АДГС
2. Профессионализация государственной службы Целевые индикаторы: Доведение количества кандидатов конкурсов на одно место к 2029 году до 5 человек; Доведение доли государственных служащих, имеющих ученую степень, степень доктора философии (PhD), доктора по профилю или магистра, к 2029 году до 10%; Доведение доли государственных служащих, прошедших обучение и стажировку, к 2029 году до 8%				
9.	Внедрение программы ранней профессиональной ориентации на государственной службе: 1) выработка предложений по внедрению механизмов ранней профессиональной ориентации на государственной службе; 2) разработка изменений и дополнений в действующее законодательство по вопросам поступления на государственную службу	Предложение в АП Проект Закона	I полугодие 2025 года II полугодие 2025 года	АДГС, МНВО, МП
10.	Доработка функционала ИИС "Е-кызмет" для формирования единого списка кандидатов из действующих государственных служащих и	Разработанный функционал в ИИС "Е-кызмет"		АДГС

	представителей подведомственных организаций		II полугодие 2024 года	
11.	Наделение уполномоченного органа по делам государственной службы функцией по координации внедрения единой информационной кадровой системы в подведомственных организациях государственных органов, финансируемых за с ч е т государственного бюджета	Проект Закона	II полугодие 2025 года	АДГС, МНЭ
12.	Совершенствование системы внутренних кадровых перемещений, в том числе: 1) упразднение внутреннего конкурса на занятие административной государственной должности корпуса "Б"; 2) расширение возможности назначения в порядке перевода в центральные государственные ор г а н ы государственных служащих территориальных подразделений, их ведомств и территориальных подразделений этих ведомств, а также д л я государственных служащих местных исполнительных органов	Проект Закона Указ Президента	II полугодие 2025 года	АДГС

13.	Совершенствование системы отбора на занятие государственной должности: 1) выработка предложений по вопросам системы отбора на государственную службу; 2) пилотная апробация одобренных подходов по централизации начальных этапов конкурса и проведения завершающего этапа практической оценки непосредственно в государственном органе, а также внеконкурсного порядка; 3) принятие мер по итогам пилотной апробации	Предложение в АП Пилотный проект Проект Закона	I полугодие 2025 года 2025 год II полугодие 2025 года	АДГС
	Введение системы горизонтального карьерного продвижения государственного служащего: 1) выработка предложений по вопросам горизонтального карьерного продвижения государственного служащего по классам в рамках одной категории должности, взаимосвязанной с системами оценки, обучения и оплаты труда, а также по совершенствованию системы оплаты труда, в том числе:	Предложение в Аппарат Правительства Предложение в АП	I полугодие 2026 года II полугодие 2026 года	АДГС, МНЭ АДГС, Правительство

14.	- определение дифференцированной оплаты труда по классам категории должностей государственного служащего; - установление взаимосвязи между переменной частью оплаты труда и результатами оценки качества оказания государственных услуг, в том числе общественно значимых услуг; - упразднение функциональных блоков системы оплаты труда; - разработка механизма индексации заработных плат государственных служащих; - унификация подходов к исчислению стажа работы государственных служащих, дающего право на установление должностного оклада, с порядком определения выслуги лет в правоохранительных органах; - отказ от бонусирования в пользу ежеквартальных премий; 2) пилотная апробация одобренных подходов; 3) принятие мер по итогам пилотной апробации	Пилотный проект Проект Закона	2027 - 2028 годы I полугодие 2029 года	
-----	--	----------------------------------	---	--

15.	Введение ассессмента для государственных служащих: 1) выработка предложений по проведению ассессмента;	Предложение в АП	II полугодие 2026 года	АДГС, АГУ
	2) пилотная апробация одобренных подходов по введению ассессмента, результаты которого будут применяться для карьерного продвижения, включая как вертикальное (повышение в должности), так и горизонтальное (повышение в классе), а также для определения навыков, требующих усовершенствования и создания целевых программ обучения; 3) принятие мер по итогам пилотной апробации	Пилотная апробация Проект Закона	2027 - 2028 годы I полугодие 2029 года	АДГС, АГУ АДГС
16.	Совершенствование системы обучения государственных служащих: 1) пилотная апробация обучения на основе рамки компетенций государственных служащих и стажировки, синхронизированных с системой горизонтального продвижения;	Пилотная апробация	2027 - 2028 годы	АДГС, АГУ АДГС

	2) внедрение новых подходов обучения и стажировки; 3) включение в обучение лиц, впервые назначенных на должности руководителей структурных подразделений и политические должности, курсов публичных выступлений	Постановление Правительства	I полугодие 2029 года	
17.	Установление иерархии должностей государственных служащих, предусматривающей: 1) выделение в отдельную категорию избираемых служащих, утверждение особого порядка прохождения и прекращения ими государственной службы; 2) пересмотр критериев разграничения административной и политической службы, а также реформирование института корпуса "А", в том числе определение правового статуса категорий должностей, назначаемых без проведения конкурса	Проекты Конституционного закона и Закона	II полугодие 2025 года	АДГС

3. Инструменты управления HR-процессами и их цифровизация

Целевые индикаторы:

Доведение доли оцифрованных HR-процессов, осуществляемых исключительно в электронном виде, к 2029 году до 50%;

Доведение доли государственных служащих, удовлетворенных своим материальным положением, к 2029 году до 70%

18.	Принятие мер по дальнейшему совершенствованию института наставничества, в том числе посредством создания механизмов, обеспечивающих преемственность знаний ветеранов государственной службы, а также служащих, имеющих значительный опыт на государственной службе в соответствующих сферах	Проект Закона	II полугодие 2025 года	АДГС
19.	Выработка подходов по расширению круга должностей корпуса "Б", подлежащих ротации, на отдельные должности центральных и местных государственных органов (категории В-2, С-2, С-О-2, D-О-2, Е-1), а также на исполнительские и руководящие категории административных должностей Администрации Президента Республики Казахстан и Аппарата Правительства Республики Казахстан	Предложение в АП	II полугодие 2024 года	АДГС, Аппарат Правительства
	Введение упрощенного порядка			

20.	прикомандирования государственных служащих со сроком не более трех месяцев	Постановление Правительства	I полугодие 2027 года	АДГС
21.	Выработка предложений по улучшению социальных гарантий государственных служащих, в том числе по: 1) внедрению системы социальных гарантий государственных служащих и членов их семей, переехавших в другой регион в результате должностных перемещений, включая добровольную ротацию; 2) проработке вопроса оптимизации их налогооблагаемого дохода; 3) обязательному включению в фонд оплаты труда государственных органов средств, направленных на выплату компенсации за сверхурочную работу в выходные и праздничные дни; 4) внедрению программ корпоративного благосостояния, включая доступ к спортивно-оздоровительным комплексам, психологическую поддержку, а также	Предложение в АП	I полугодие 2025 года	

	разработку программ жилищной поддержки			АДГС, МТСЗН, МНЭ
22.	Разработка инструментов нематериальной мотивации государственных служащих, в том числе: 1) систем поддержки самообразования и саморазвития государственных служащих, включая доступ к онлайн-курсам, библиотекам, менторским программам и индивидуальным консультациям; 2) предоставление дополнительных дней отпуска в зависимости от стажа работы на государственной службе	Проект Закона	I полугодие 2027 года	АДГС
23.	Принятие мер по обеспечению защиты чести и достоинства государственных служащих от посягательств, связанных с их профессиональной деятельностью	Проект Закона	II полугодие 2025 года	АДГС, МЮ
24.	Совершенствование деятельности служб управления персоналом государственных органов путем возложения на службы управления персоналом государственных органов обязанностей по	Проект Закона	II полугодие 2025 года	АДГС

	вопросам кадрового планирования и прогнозирования в рамках ранней профессиональной ориентации на государственной службе			
25.	Принятие мер по цифровизации процессов управления персоналом на государственной службе посредством: 1) применения искусственного интеллекта для внедрения новых видов оценки и поиска кандидатов из различных баз данных; 2) централизации кадровых процедур в ИИС "Е-кызмет"; 3) автоматизации процесса объявления вакантных должностей	Разработанный функционал в ИИС "Е-кызмет"	I полугодие 2026 года II полугодие 2026 года I полугодие 2027 года	АДГС, АГУ
	Совершенствование системы дисциплинарной ответственности государственных служащих, в том числе путем: 1) полного и всестороннего ее рассмотрения, позволяющего учитывать обстоятельства, исключаящие, смягчающие или отягчающие дисциплинарную ответственность; 2) закрепления права ограничиваться			

26.	ранее наложенным дисциплинарным взысканием при отсутствииотягчающих обстоятельств; 3) установления взаимосвязи между ответственностью за коррупцию подчиненных и оказанным им политическим доверием; 4) пересмотра видов дисциплинарной ответственности и условий прекращения государственной службы избираемыми государственными служащими	Проект Закона	II полугодие 2025 года	АДГС
-----	--	---------------	------------------------	------

Расшифровка аббревиатур:

АП - Администрация Президента Республики Казахстан

АДГС - Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы

МКИ - Министерство культуры и информации Республики Казахстан

МНВО - Министерство науки и высшего образования Республики Казахстан

МНЭ - Министерство национальной экономики Республики Казахстан

МП - Министерство просвещения Республики Казахстан

МТСЗН - Министерство труда и социальной защиты населения Республики Казахстан

МЦРИАП - Министерство цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности Республики Казахстан

МЮ - Министерство юстиции Республики Казахстан

АГУ - Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан