

Кому: Агентству по делам государственной службы.

ФИО и должность автора: Ибраева Аружан Жұмабекқызы, эксперт в управлении бухгалтерского учета и исполнения бюджета.

Дата: 16.11.2024г.

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЗАПИСКА

Тема: Проблема текучести кадров в государственной службе Казахстана: причины, последствия и пути решения.

Ключевые слова: Текучесть кадров, кадровая политика, реформа, госслужба, бюрократия, мотивация, карьерный рост.

Введение

Проблема текучести кадров в государственном секторе Казахстана приобретает все большую актуальность на фоне быстро меняющихся социально-экономических условий и политической трансформации. Текучесть кадров — это процесс, характеризующийся регулярной сменой сотрудников на аналогичные должности, что в значительной степени влияет на стабильность и эффективность государственного аппарата. Для Казахстана проблема текучести особенно важна в контексте развития госслужбы, улучшения качества административных процессов и повышения доверия граждан к власти. Наша страна активно работает над решением проблемы текучести кадров в государственной службе, признавая ее важность для повышения эффективности государственного управления. В последние годы введены различные меры, направленные на улучшение условий труда госслужащих, включая увеличение заработной платы и социального обеспечения. Принятый Закон о государственной службе и другие нормативные акты направлены на улучшение прозрачности карьерного роста, создание более четких и стабильных условий для профессионального развития. Тем не менее, несмотря на предпринимаемые шаги, текучесть кадров остается значительной проблемой, требующей дальнейших комплексных реформ.

Актуальность данной темы обусловлена её непосредственным влиянием на эффективность работы государственных органов и устойчивость политической системы.

Высокий уровень текучести кадров затрудняет внедрение долгосрочных реформ, ухудшает качество административных услуг и снижает доверие граждан к институтам власти. В условиях постоянных экономических и социальных изменений, а также попыток модернизации госуправления, снижение текучести кадров становится ключевым фактором для обеспечения стабильности и повышения качества государственного обслуживания. Понимание причин, последствий и путей решения этой проблемы важно для разработки

эффективных кадровых стратегий, направленных на улучшение работы государственных органов и укрепление доверия общества. Одной из главных причин высокой текучести является низкая заработная плата. Средний оклад госслужащих в Казахстане в 2023 году составляет около **170 000 тенге** (примерно **375 долларов США**)[1]. Это значительно ниже уровня зарплат в частном секторе, особенно в крупных городах, таких как Алматы и Нур-Султан. По данным официальной статистики, средняя заработная плата в Казахстане в 2023 году составляет **250 000 тенге** (порядка **540 долларов США**), что на **47%** выше дохода госслужащего. Это создаёт стимулы для перехода высококвалифицированных специалистов в частный сектор, где они могут рассчитывать на лучшие условия.

Цель аналитической записки — рассмотрение причин текучести кадров в государственной службе Казахстана, анализ её последствий для государственной политики и предложений по эффективным решениям для снижения этой проблемы.

Методология исследования проблемы текучести кадров в государственной службе Казахстана основывается на сочетании качественных и количественных методов. Для анализа использовались как вторичные данные, такие как исследования и отчеты государственных органов, так и первичные данные, полученные через интервью и анкетирование сотрудников госслужбы, проведены социологические опросы и анкетирования среди госслужащих, что позволило выявить основные причины увольнений, такие как низкий уровень заработной платы и отсутствие карьерных перспектив. Также анализировались официальные статистические данные, предоставленные государственными органами, что дало представление о динамике текучести кадров в различных учреждениях. Дополнительно использовались качественные исследования, включая интервью и фокус-группы с экспертами и сотрудниками госорганов, что помогло глубже понять внутренние проблемы и мотивацию работников.

Основной акцент сделан на системный подход к оценке проблемы, что включает в себя изучение внутренней и внешней среды госслужбы, факторов, связанных с условиями труда и мотивацией сотрудников. Такой комплексный подход позволяет предложить объективные и практичные рекомендации по снижению текучести кадров и улучшению кадровой политики в государственной службе Казахстана.

Основная часть

Текучесть кадров в государственной службе Казахстана остаётся одной из самых серьёзных проблем для обеспечения эффективного функционирования государственного аппарата. Высокая текучесть сотрудников не только подрывает стабильность работы госорганов, но и влияет на качество оказываемых услуг,

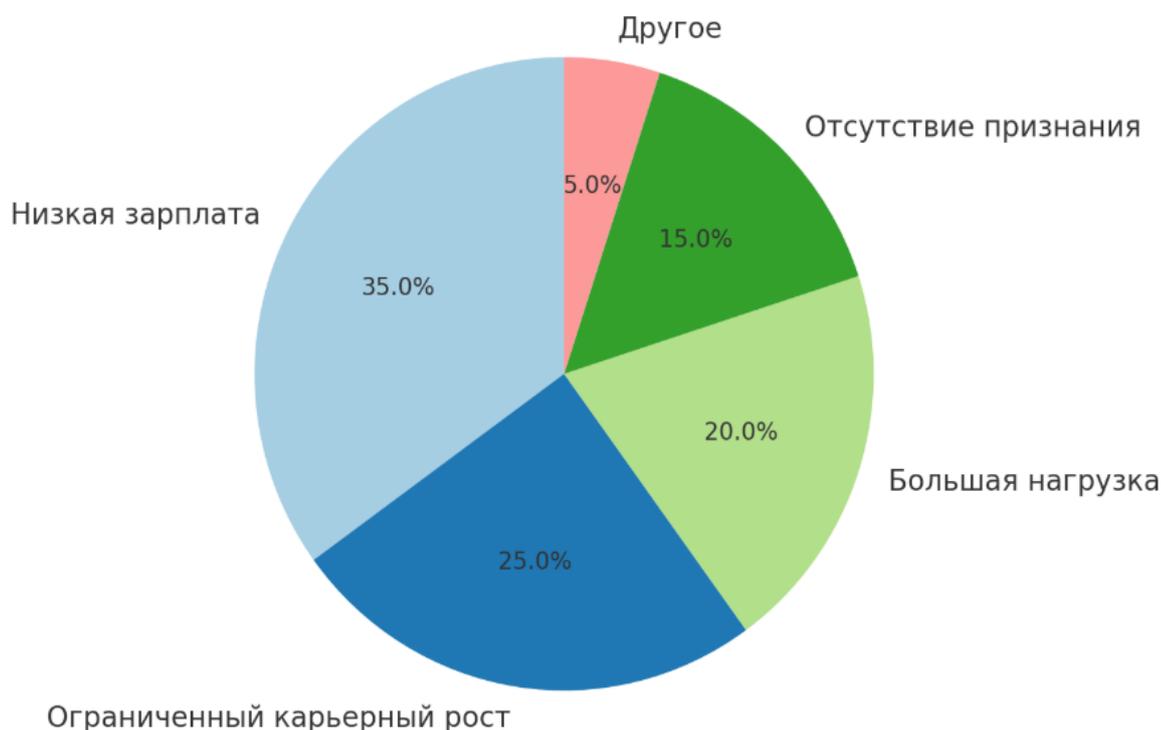
снижая доверие граждан к институтам власти. По данным Комитета по статистике Министерства национальной экономики РК, в 2023 году уровень текучести кадров в государственном секторе составил 15%. Это достаточно высокий показатель, особенно на фоне значительного снижения кадрового состава в ключевых госорганах, что указывает на системные проблемы в кадровой политике. **По данным Агентства по делам государственной службы Республики Казахстан**)[1], значительная часть текучести кадров в государственной службе связана с миграцией специалистов за рубеж. Примерно **5-7%** из числа уволившихся госслужащих ежегодно уезжают в другие страны, в основном в поисках лучших условий жизни и работы. Чаще всего это касается молодых специалистов и высококвалифицированных кадров, которые находят привлекательные возможности в таких странах, как Россия, страны Европейского Союза и Турция. Основными факторами, способствующими миграции, являются более высокие зарплаты, лучшие условия труда и более четкие перспективы карьерного роста.

Поколение Z, родившееся после 1995 года, представляет собой новое поколение, которое значительно отличается от предыдущих в своем отношении к работе, особенно в контексте государственной службы. Одной из ключевых особенностей поколения Z является стремление к гибкости, самореализации и возможности работать в инновационных и технологичных сферах.

Поколение Z ориентировано на более высокие доходы, что делает государственную службу, с ее сравнительно низкими заработными платами, менее привлекательной. Средняя зарплата госслужащих в Казахстане, которая составляет около 170 000 тенге)[2], значительно уступает зарплатам в частных компаниях, особенно в таких областях, как IT, финансы и маркетинг. Молодые люди предпочитают работать в динамично развивающихся частных компаниях или стартапах, где предлагают более высокую оплату труда и гибкие условия. Кроме того поколение Z ценит карьерный рост и возможности для саморазвития. В государственной службе часто отсутствуют ясные и прозрачные перспективы для быстрого продвижения по карьерной лестнице, а возможности для развития могут быть ограничены бюрократическими процессами и ригидными структурами. Молодые специалисты предпочитают работать в условиях, где они могут быстро расти профессионально и достигать значимых результатов, что реже встречается в государственных учреждениях.

Причины текучести кадров

Причины текучести кадров в госслужбе Казахстана



Как вы можете увидеть из данной диаграммы одной из ключевых причин является, что работники государственной службы зачастую не видят перспектив для **карьерного роста** и не уверены в стабильности своей профессиональной траектории. Согласно опросу, проведенному в 2023 году)[3] среди 1200 госслужащих, 42% респондентов указали отсутствие карьерных перспектив как основную причину ухода из госслужбы. Система **кадровой политики** не всегда предоставляет возможности для профессионального роста, и многие сотрудники не видят смысла в долгосрочной работе в госорганах, если их карьерное продвижение практически невозможно.

Кроме того, важную роль в текучести кадров играет недостаточный уровень **заработной платы и большая нагрузка**. Не менее значимым фактором является **бюрократия** в системе государственного управления. Сложные административные процедуры и излишние требования, которые необходимо выполнять на разных уровнях управления, создают у сотрудников чувство бессмысленности и неудовлетворенности своей работой.

Последствия текучести кадров

Высокая **текучесть кадров в госслужбе** имеет серьезные последствия для работы государственных органов. Одним из них является снижение **эффективности** работы госслужащих. Уход квалифицированных сотрудников приводит к значительным затратам

на поиск, обучение и адаптацию новых кадров. Согласно данным Агентства по делам государственной службы РК, расходы на привлечение и обучение одного нового сотрудника госорганов в 2023 году составляют в среднем 250 000 тенге (около 530 долларов США) [4]. При этом, в связи с постоянной текучестью, эти затраты возрастают, что затрудняет выполнение задач, требующих высокой квалификации и профессионализма.

Другим важным последствием является ухудшение качества обслуживания граждан. Ключевыми задачами для государственного аппарата являются обеспечение правопорядка, социальное обеспечение, организация здравоохранения и образования. Однако высокая текучесть кадров приводит к снижению качества предоставляемых услуг. В 2022 году 31% респондентов, участвующих в опросах, отметили, что столкнулись с неэффективностью государственных услуг из-за постоянных изменений в составе сотрудников. Это связано с тем, что новый персонал требует времени для ознакомления с процессами и решениями, что замедляет работу госорганов и увеличивает количество ошибок, приводящих к недовольству граждан.

Ещё одной негативной стороной текучести кадров является снижение морального духа оставшихся сотрудников. Постоянная смена коллег приводит к ухудшению командной работы и снижению производительности. В 2023 году около 29% сотрудников государственных органов заявили, что регулярное изменение состава команды влияет на их желание работать и достигать высоких результатов. Это, в свою очередь, способствует снижению общей **эффективности** государственной службы, так как остаются только те сотрудники, которые не видят перспектив для профессионального роста и зачастую не имеют мотивации для высококачественного выполнения своих обязанностей.

Реформа кадровой политики и пути решения

Для эффективного снижения текучести кадров в **госслужбе** и повышения общей **эффективности** работы госорганов необходимо проведение масштабной **реформы** кадровой политики. Прежде всего, реформа должна быть направлена на создание привлекательных условий труда, которые обеспечат конкурентоспособную оплату труда и возможности для **карьерного роста**. В рамках этой реформы можно рассматривать возможность установления дифференцированных уровней заработной платы в зависимости от сложности работы и уровня ответственности, что будет способствовать удержанию опытных специалистов.

Важным элементом улучшения кадровой политики является борьба с **бюрократией**[7]. Упрощение административных процедур и

внедрение новых информационных технологий поможет снизить нагрузку на сотрудников и ускорить процессы принятия решений.

Внедрение электронных сервисов и автоматизация рутинных процедур существенно повысит производительность госслужащих и создаст условия для более гибкого подхода к управлению. Например, внедрение системы электронного документооборота в 2020 году позволило сократить время обработки документов на 30%, что является важным шагом в борьбе с бюрократией.

Также необходимо акцентировать внимание на программах повышения квалификации и менторских инициативах, которые обеспечат возможность **карьерного роста** для сотрудников. Программы наставничества, курсы повышения квалификации и возможности для горизонтальной мобильности могут существенно снизить уровень текучести, так как сотрудники будут чувствовать поддержку и уверенность в своем профессиональном будущем. Это также повысит их вовлеченность и мотивацию, что напрямую скажется на улучшении **эффективности** работы государственных органов. Для того чтобы сократить **текучесть кадров** и повысить **эффективность** работы **госслужбы**, необходимо внедрить комплексную **реформу** кадровой политики. Улучшение условий труда, повышение заработной платы, борьба с **бюрократией** и создание систем карьерного роста — все эти меры должны стать частью новой стратегии, ориентированной на удержание квалифицированных и мотивированных специалистов. Реализация этих мер позволит не только снизить уровень текучести, но и значительно повысить общую эффективность государственного аппарата, улучшить качество услуг для граждан и укрепить доверие общества к гос.институтам.

Выводы

Текучесть кадров в государственной службе Казахстана особенно заметна среди представителей **поколения Z**, для которых важны гибкость, карьерные перспективы и достойный уровень оплаты труда. Традиционная система госслужбы не удовлетворяет ожидания молодых специалистов, что усиливает их склонность к смене работы. Это явление создает значительные издержки и снижает эффективность государственных органов.

Высокая текучесть кадров в **государственной службе** Казахстана непосредственно снижает **эффективность** работы государственных органов. Постоянная смена сотрудников затрудняет выполнение долгосрочных проектов, приводит к потере накопленных знаний и навыков, а также замедляет процессы принятия решений. Эти факторы в совокупности ухудшают качество государственного обслуживания, что отрицательно сказывается на доверии граждан к госструктурам. Повышение **эффективности** возможно только при

снижении текучести кадров, для чего необходимо внедрение комплексных мер в области кадровой политики.

По данным статистики, текучесть кадров в госслужбе Казахстана составляет около **10,5%**[9], что является относительно высоким показателем для государственного сектора. Особенно заметной проблема становится в таких сферах, как образование, здравоохранение и правоохранительные органы, где высококвалифицированные специалисты уходят в частный сектор, в поисках лучших условий труда и карьерных перспектив. Масштабы проблемы свидетельствуют о необходимости немедленных и эффективных действий со стороны государства для улучшения кадровой ситуации.

Международный опыт показывает, что успешное управление **кадровой политикой** в государственном секторе возможно только при комплексном подходе. В странах с низким уровнем текучести кадров в **госслужбе** активно используются такие методы, как создание четких карьерных траекторий, улучшение социальных гарантий, повышение заработной платы и внедрение системы наставничества. Примеры успешных стран, таких как Южная Корея и Сингапур, демонстрируют, как повышение привлекательности госслужбы через реформы может существенно улучшить мотивацию сотрудников и сократить их текучесть. Казахстану следует заимствовать лучшие практики этих стран и адаптировать их к национальной специфике.

Рекомендации

Для снижения текучести кадров необходимо повысить уровень заработной платы

госслужащих, сделав её конкурентоспособной с частным сектором. Важно также внедрить систему бонусов и дополнительных социальных гарантий, что повысит мотивацию сотрудников. Для повышения эффективности работы госслужащих следует сократить бюрократические барьеры и внедрить современные информационные технологии. Автоматизация и упрощение процессов повысит производительность и снизит нагрузку на сотрудников.

Для удержания специалистов **поколения Z** необходимо трансформировать рабочую среду, делая её более привлекательной и современной. Важно внедрить подходы, которые учитывают их ценности, включая признание достижений, гибкость и возможности профессионального роста. Адаптация государственной службы к новым ожиданиям поможет укрепить кадровую стабильность и повысить качество управления. Следует заимствовать лучшие мировые практики управления госслужбой, такие как те, что применяются в странах с низким уровнем текучести кадров, например, в Сингапуре и Южной Корее)[11]. Адаптация этих практик поможет

создать более привлекательные условия для работы в госорганах.

Ожидаемый результат

Ожидаемый результат от реализации предложенных рекомендаций заключается в существенном улучшении кадровой ситуации в государственной службе Казахстана. Внедрение чётких карьерных траекторий, повышение зарплат и создание прозрачных механизмов продвижения обеспечат устойчивость кадров в ключевых государственных структурах. Это приведёт к снижению текучести кадров и обеспечит стабильность в работе госорганов, что в свою очередь повысит производительность и качество обслуживания граждан.

Кроме того, ожидается, что в результате сокращения бюрократических барьеров и улучшения условий труда повысится мотивация сотрудников госслужбы. Профессиональные программы, направленные на развитие лидерских качеств и навыков, создадут благоприятную среду для карьерного роста, что будет способствовать более высокому уровню компетентности и ответственности среди госслужащих. Это также уменьшит риски, связанные с нехваткой квалифицированных специалистов в стратегически важных областях, таких как здравоохранение, образование и правоохранительные органы.

Наконец, внедрение международных практик управления кадровой политикой улучшит репутацию государственных органов как работодателей. Позитивные изменения в управлении персоналом не только создадут комфортные условия для сотрудников, но и укрепят доверие общества к государственным институтам, сделав их более открытыми и доступными. В долгосрочной перспективе это будет способствовать формированию более эффективной и ориентированной на граждан госслужбы.

Список использованных источников:

1. Агентство по делам государственной службы Республики Казахстан. (2023). Оценка кадрового состава и текучести кадров в государственных органах Республики Казахстан. URL: <https://adg.gov.kz>
2. Министерство финансов Республики Казахстан. (2023). Отчет о среднем уровне заработной платы в государственном секторе Казахстана. URL: <https://mf.gov.kz>
3. Министерство национальной экономики Республики Казахстан. (2022). Статистика кадрового состава в государственных органах. URL: <https://stat.gov.kz>
4. Кислякова, Н. А. (2021). **Государственная служба Казахстана: проблемы и перспективы развития.** Алматы:

Издательство "Мир". ISBN: 978-601-244-356-7.

5. Хан, И. (2022). **Какая зарплата у госслужащих Казахстана?** Оценка ситуации и предложения по реформам. Алматы: «Центр общественного анализа». URL: <https://inbusiness.kz/news>

6. Центр по вопросам государственной службы и реформ. (2022). **Текущее состояние кадров в государственном аппарате: причины и пути решения.** URL: <https://reforms.kz>

7. OECD. (2021). **Public Sector Employment and Management in Kazakhstan.** OECD Reports. URL: <https://oecd.org/kazakhstan>

8. Власова, Т. В. (2020). **Бюрократия и её влияние на эффективность государственного управления.** Москва: Институт общественных наук РАН. ISBN: 978-5-94687-934-5.

9. Молдагали, Е. Б. (2021). **Мотивация и карьера в государственной службе Казахстана: обзор практик и решений.** Журнал "Государственные и муниципальные исследования". № 12, с. 23-32.

10. World Bank. (2021). **Public Sector Governance in Central Asia: Best Practices and Recommendations.** World Bank Group. URL: <https://worldbank.org/central-asia>

11. Камалов, М. А., & Тарасенко, И. П. (2020). **Реформа госслужбы в Казахстане: от административной реформы к управленческому совершенству.** Алматы: Издательство "Аль-Фараби". ISBN: 978-601-244- 298-0.

12. Абдуллаев, Д. А. (2021). **Роль государственной службы в устойчивом развитии экономики Казахстана.** Журнал "Экономика и государственная служба". № 15, с. 14-25.