

Кому: Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы.

ФИО и должность автора: Туленова Гульмира Мухитовна, член ревизионной комиссии по Карагандинской области.

Дата: 11.02.2025г.

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЗАПИСКА

Тема: Текучесть кадров на государственной службе и пути решения проблемы

Ключевые слова: текучесть кадров, государственная служба, международный опыт, заработная плата, мотивация сотрудников, карьерный рост, удержание и профессионализация кадров.

Введение

В настоящее время проблема текучести кадров находится в фокусе внимания во всех сферах деятельности, а в государственной службе она особо актуальна. Высокий уровень увольнений и перемещений среди государственных служащих оказывает существенное влияние на эффективность функционирования государственных органов, стабильность их работы и выполнение государственных функций. Снижается качество предоставляемых услуг, увеличиваются затраты на поиск и обучение новых сотрудников, соответственно, сбавляя уровень мотивации и удовлетворенности оставшихся работников. Основная причина текучести – это недовольство работников своим положением. В частности, это неудовлетворенность заработной платой, отсутствие реальных перспектив карьерного роста, недостаточная мотивация и неоправданные нагрузки на сотрудников. Несмотря на то, что основной Закон о государственной службе и другие нормативные акты РК направлены на улучшение прозрачности карьерного роста, создание более четких и стабильных условий для профессионального развития, текучесть кадров остается значительной проблемой, требующей дальнейших комплексных реформ.

Основная часть

Для комплексного анализа ситуации рассмотрены ключевые аспекты, влияющие на текучесть кадров, текущие тенденции в этой области, а также международный опыт, который может быть применен для решения проблемы текучести кадров в госслужбе нашей страны.

Из данных Национального доклада о состоянии государственной службы в Республике Казахстан по состоянию на 1 января 2024 года штатная численность госслужащих составила 90 583 единицы, фактическая – 83 009 человек. В целях оценки кадровой потребности,

благополучия персонала госслужбы, а также эффективности кадровых процессов, Агентством по делам государственной службы проведено анкетирование, в котором приняли участие 32 711 служащих центральных и местных госорганов. Согласно опросу, 73% респондентов отметили нехватку сотрудников в их структурных подразделениях. При этом в госорганах имеются порядка 7,5 тысяч вакантных должностей (8,4% от штата), из них 1 408 (1,6%) являются длительными (более 3-х месяцев).

По сравнению с предыдущим годом на уровне 3-4% наблюдается рост потребности по специальностям: право (3,8%), экономика (3,9%), технические науки (2,1%), здравоохранение (4,2%), сельское хозяйство (4,5%), услуги (0,8%), образование (2,9%), гуманитарные науки (1,6%) и ветеринария (1,9%).

В 2023 году доля чистой сменяемости составила 4,9% или 4 385 человек (в 2022 году – 4,7%, в 2021 – 6,2%, в 2020 – 5%). При этом высокий уровень оттока кадров наблюдается в министерствах цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности (14,3%) и просвещения (10,6%). Согласно данным выходного анкетирования в вышеуказанных госорганах причинами ухода с госслужбы являются: смена сферы деятельности (88,8% респондентов), семейные обстоятельства (23,3%), низкий уровень заработной платы (22,4%), неудовлетворенность условиями труда (8,6%), этика и взаимоотношение внутри госоргана (8,6%), отсутствие возможности для развития (7,8%), неэффективная организация процесса работы (5,2%).

В целом среди служащих всех госорганов более половины (51%) респондентов задумывались о смене деятельности, в том числе: 22% – хотят перейти в другое подразделение или другой госорган, 10% – перейти в частный сектор, 4,8% – перейти в квазигосударственный сектор, 14,1% – хотят заняться предпринимательской деятельностью.

Уровень увольнений в среднем по госорганам намного выше, чем в частном секторе. При этом значительное количество увольнений происходит в первые два года работы, что свидетельствует о проблемах с адаптацией и неудовлетворенности условиями труда, а также возможной несовместимости ожиданий сотрудников с реальной ситуацией на государственной службе.

В частном секторе условия труда в основном характеризуются более гибкими графиками работы и более высокими зарплатами. В некоторых секторах, в частности, в области IT и финансов частные компании предлагают значительно лучшие условия для специалистов, что объясняет уход высококвалифицированных кадров из госслужбы.

Молодые люди, в особенности, родившиеся в 2000 годах (поколение Z), ценят карьерный рост и возможности для саморазвития. Они предпочитают работать в условиях, где могут быстро расти профессионально и достигать значимых результатов. В госслужбе отсутствуют четкие и прозрачные перспективы для быстрого продвижения по карьерной лестнице, а возможности для развития могут

быть ограничены бюрократическими процессами и ригидными структурами.

Примерно 3-5% 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 высокоразвитых странах.

Таким образом, чтобы высокопрофессиональные служащие связывали свою долгосрочную карьеру с государственным аппаратом, госслужба должна стать привлекательным местом работы как «изнутри», так и «снаружи».

На основе проведенных опросов сотрудников государственных органов по результатам анкетирования госслужащих можно выделить несколько основных причин, способствующих высокой текучести кадров:

- Низкий уровень заработной платы. Несмотря на правительственные усилия по увеличению заработной платы госслужащих, она все еще значительно ниже по сравнению с аналогичными должностями в частном секторе. Многие специалисты, особенно высококвалифицированные, уходят в частные компании или международные организации, где предлагают более конкурентоспособные условия труда.

- Отсутствие карьерного роста и профессионального развития. В государственном секторе зачастую отсутствует четкая система карьерного роста, и возможности для профессионального развития ограничены. Это приводит к тому, что многие сотрудники, особенно молодые специалисты, не видят перспектив для длительного пребывания на госслужбе.

- Высокие нагрузки и стресс. Работники государственной службы часто сталкиваются с перегрузками, а также высокой степенью ответственности. Это способствует выгоранию и стрессу, что становится одной из причин ухода специалистов.

- Неудовлетворенность организационной культурой и управлением. В некоторых госорганах отмечается недостаток эффективного внутреннего управления, слабая мотивация сотрудников, а также проблемы с коммуникацией между руководством и подчиненными.

- Негативная репутация госслужбы, ассоциирующаяся с бюрократией и ограниченными возможностями для личностного и профессионального роста.

Международный опыт

Изучение международного опыта может предоставить ценные идеи для улучшения кадровой политики в Республике Казахстан. Так,

- в Сингапуре, являющегося одним из мировых лидеров в области управления кадрами в государственной службе, особое внимание уделяется привлечению высококвалифицированных специалистов и созданию системы, которая позволяет удерживать таланты в госслужбе.

Зарплаты в госслужбе конкурентоспособны и соответствуют рыночным условиям, мотивируя сотрудников работать эффективно и долго. Также существуют четкие карьерные траектории для госслужащих, а также программы постоянного обучения и повышения квалификации. Эти меры помогают сотрудникам не только развивать свои навыки, но и видеть перспективы для карьерного роста внутри госорганов. Внедрены прозрачные и четкие механизмы оценки работы госслужащих, что позволяет вовремя выявлять сильные и слабые стороны сотрудников и предлагать им соответствующие тренинги и повышение квалификации.

- в Норвегии организация работы госслужбы ориентирована на баланс между личной жизнью и карьерой. Чтобы управлять своей личной жизнью и карьерой существует гибкая система рабочего времени. Также активно внедрена система социальных льгот, таких как медицинское страхование, отпуск, возможность для дистанционной работы и другие бонусы, что снижает текучесть кадров и повышает общую удовлетворенность работников.

- в США большое внимание уделяется созданию инновационных и динамичных кадровых систем в государственных органах, что снижает текучесть кадров и способствует привлечению новых специалистов. Наличие действующих программ карьерного роста позволяют государственным служащим не только двигаться по карьерной лестнице внутри одного учреждения, но и менять роли в других госорганах. Это позволяет избежать "выгорания" и поддерживает интерес сотрудников к своей работе. Активно внедряются программы для стимулирования инноваций, например, через создание внутренних стартапов и команд для разработки новых проектов в государственных органах привлекают более креативных и амбициозных специалистов, а также благодаря возможности работать над интересными и нестандартными проектами удерживают их. Широко распространенная система постоянного обучения помогает государственным служащим повышать свою квалификацию и адаптироваться к изменениям, происходящим в обществе и технологиях.

Таким образом, опыт развитых стран показывает, что эффективное управление кадрами в госслужбе требует комплексного подхода, включающего конкурентоспособную заработную плату, системы карьерного роста и профессионального развития, а также внедрение гибких условий труда и использование современных технологий.

Казахстан может адаптировать некоторые из этих практик для создания более устойчивой и привлекательной системы государственной службы, которая обеспечивая высокую эффективность работы государственных органов сможет удерживать квалифицированных специалистов.

Текущая ситуация в нашей стране свидетельствует о наличии серьезных проблем, которые требуют комплексного подхода. При этом

нельзя не отметить принимаемые государством меры, направленные на снижение текучести кадров в госслужбе.

Реализация недавно принятой Указом Президента Республики Казахстан от 17 июля 2024 года № 602 Концепции развития государственной службы Республики Казахстан на 2024 - 2029 годы (с учетом анализа передовых практик) предусматривает развитие государственной службы и охватывает три основных направления: формирование модели государственной службы, основанной на принципах сервисности и клиентоориентированности, профессионализация государственной службы, совершенствование и управление HR-процессами.

По мнению разработчиков, 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) и для этого требуется институциональный пересмотр текущей системы государственной службы.

Вместе с тем все еще остается актуальным вопрос текучести кадров, нехватки высококвалифицированных специалистов и повышения доверия населения к госаппарату.

Выводы

1. Высокий уровень текучести кадров в государственной службе Республики Казахстан является серьезной проблемой. Наряду со снижением эффективности работы государственных органов оказывает негативное влияние на качество предоставляемых услуг населению. Также увеличиваются затраты на обучение новых специалистов.

2. Основные причины текучести кадров - низкий уровень заработной платы, отсутствие четких профессиональных перспектив, высокая рабочая нагрузка и стрессы, а также слабая мотивация сотрудников. Также отсутствует эффективная система оценки и развития кадров, что снижает заинтересованность госслужащих в долгосрочной работе.

3. Молодые специалисты и высококвалифицированные сотрудники наиболее склонны к увольнению из государственных органов в поисках лучших условий в частном секторе, что особенно заметно в крупных городах и в областях, где высокая конкуренция за квалифицированных кадров.

4. Международный опыт показал успешность внедрения системы карьерного роста, гибких условий труда, эффективной оценки и обучения сотрудников. Внедрение аналогичных подходов в Казахстане поможет улучшить условия работы госслужащих, снизить текучесть кадров и повысить привлекательность госслужбы.

Предложенные решения / рекомендации

1. Разработка и внедрение системы прозрачной карьерной траектории для госслужащих.
2. Повышение заработной платы и улучшение социальных льгот для работников госслужбы.
3. Усовершенствование системы профессионального развития и обучения на всех уровнях государственной службы.
4. Внедрение гибких условий труда, включая возможность дистанционной работы и более свободных графиков.
5. Повышение уровня внутренней мотивации через признание достижений сотрудников и создание комфортной организационной культуры.

Список использованных источников/литературы

1. Закон Республики Казахстан "О государственной службе" (№ 411-IV, 23 июля 2015 года).
2. Указ Президента Республики Казахстан от 17 июля 2024 года № 602 «Об утверждении Концепции развития государственной службы Республики Казахстан на 2024 - 2029 годы».
3. Национальный доклад о состоянии государственной службы в Республике Казахстан (2024 год).
4. Методы повышения эффективности государственной службы и кадровой политики. – Журнал "Государственная служба и управление", № 5, 2022 год.
5. Отчет по результатам исследования удовлетворенности сотрудников государственной службы – Агентство РК по делам государственной службы, 2023.
6. Текучесть кадров в госслужбе: Проблемы и решения. – Центр анализа кадровой политики при Министерстве труда и социальной защиты РК, 2021.
7. Доклад о проблемах и путях их решения в сфере государственной службы, 2023.