

О. В. Вербовая<sup>1</sup>

## РАЗВИТИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

В сегодняшней ситуации глобальной нестабильности важнейшим фактором в процессе динамичного развития государства является государственная служба и ее способность эффективно обеспечивать деятельность государственных органов. Создание высокоэффективной государственной службы и структуры управления, бесспорно, является необходимым условием социально-экономического развития страны, одной из стратегических задач государства. В этом контексте государственная служба в России требует своего дальнейшего совершенствования с учетом мировых трендов ее развития.

Исследование международного опыта позволяет выделить две основные модели построения государственной службы: позиционную и карьерную. В позиционной модели государственной службы (США, Канада, Британия) основной акцент делается на реализации концепции нового государственного менеджмента, оценке качества проведенной работы и ее результатов. Основной идеей здесь является создание из управленца профессионального администратора широкого профиля.

В карьерной модели продвижение по службе идет по вертикали, начиная с низших должностей. В странах с такой системой государственной службы (Германия, Франция, Япония) отбор кандидатов идет на равных для всех участников условиях по конкурсному экзамену. Обязательными для поступления на государственную службу являются базовое и специальное

образование. Работник при этом полностью посвящает всего себя служению государству.

Этой модели, к примеру, следует Казахстан. С принятием в 2015 году нового закона «О государственной службе Республики Казахстан» был законодательно закреплён принцип поэтапного карьерного роста по должностям на конкурсной основе и исключительно при наличии стажа на нижестоящей позиции не менее одного года. Введение компетентностного подхода к отбору на государственную службу позволило сместить акценты с оценки теоретических знаний на качества кандидатов, необходимые для эффективной работы. Кроме того, в 2018 году в Казахстане был запущен пилотный проект принципиально новой системы оплаты труда государственных служащих. Новая модель состоит из двух частей — постоянной и переменной. Постоянная часть основана на факторно-балльной шкале, по которой размер заработной платы зависит от характера, объема и сложности работы. Переменная часть связана с выплатой бонусов, они будут начисляться эффективным служащим по итогам оценки их деятельности за год в размере четырех окладов и выше. При таком подходе учитываются компетенция и опыт работы, степень сложности решаемых задач и ответственности за достижение результата. Внедрение новой системы оплаты труда и отказ от уравнительного подхода создает действенный механизм материальной мотивации, позволяет радикально сократить диспропорцию в окладах госслужащих регионов и центра с 70 до 10 %. Это позволит эффективнее использовать механизм ротации кадров по принципу «центр–регион–центр». Согласен с мнением, что таким образом «мы сможем сделать госслужбу привлекательным, конкурентоспособным игроком на рынке труда, особенно для талантливой молодежи... Это в корне меняет отношение к труду, побуждает к креативности и лидерству, то есть ко всему тому, что делает успешным современного человека»<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Профессор кафедры юриспруденции Алматинского филиала СПбГУП (Казахстан), доктор юридических наук. Автор более 100 научных публикаций, в т. ч.: «Актуальные проблемы правовой защиты прав и свобод человека и гражданина: состояние, тенденции, перспективы» (кол. моногр.), «Комментарий к Уголовному кодексу Республики Казахстан», «Приоритеты развития национального законодательства в контексте глобальных трендов современности», «Ответственность за осуществление экстремизма по законодательству Казахстана и России: сравнительно-правовой анализ», «Уголовная политика Казахстана и России в сфере борьбы с экологическими преступлениями: сравнительно-правовой анализ», «Проблемные вопросы ответственности за создание, руководство террористической группой и участие в ее деятельности», «Правовые механизмы противодействия глобальным вызовам XXI века» и др.

<sup>2</sup> Шнекбаев А. К высокому уровню мотивации госслужащих. URL: <https://www.zakon.kz/4927750-k-vysokomu-urovnyu-motivatsii.html> (дата обращения: 28.02.2019).

Следует отметить, что Казахстан, в отличие от многих передовых стран, избежал проблем со старением человеческого капитала. Сегодня 26 % государственных служащих составляют граждане в возрасте до 29 лет, 32 % — от 30 до 39 лет, 42 % — от 40 лет. Отметим также, что половина госслужащих в стране — женщины: в 2013 году — 49 527 сотрудников (54,9 %), в 2017 году — 50 491 (55 %). В настоящее время 92 % работников имеют высшее образование, причем на центральном уровне этот показатель достигает 100 %. Лица со средним профессиональным образованием занимают низовые должности районного и сельского звена. Количество выпускников вузов, получавших международную стипендию «Болашак», за последние пять лет увеличилось на 82 %, а число выпускников Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан — на 81 %. Таким образом, ядро государственной службы составляют молодые квалифицированные кадры.

Еще один аспект реформирования государственной службы касается социальной сферы. Мировая практика выстраивания карьерной модели показывает, что надо не только повышать требования к государственным служащим, но и усиливать уровень их социальной защиты.

В 2018 году Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) впервые был подготовлен «Сравнительный анализ реформы государственной службы в Казахстане и странах ОЭСР», в котором эксперты указывают на необходимость дальнейшего совершенствования государственного аппарата Казахстана в русле мировых трендов, доказавших свою эффективность. При оценке развития государственной службы ОЭСР использует концептуальную рамку, включающую три основные стадии развития: профессиональную, стратегическую и инновационную. Эксперты отмечают, что для вывода государственного аппарата на новый, стратегически-инновационный уровень необходимо подключение к следующим современным мировым трендам развития государственной службы.

1. *Лидерство* как ключевой фактор построения инновационной и эффективной команды. В современной теории и практике развитых стран подчеркивается важность так называемого трансформационного лидерства, когда руководитель работает вместе с сотрудниками для определения необходимых реформ, формирует соответствующие видение и стратегию и вносит изменения совместно с подчиненными.

2. Развитие так называемых *гибких навыков* (*soft skills*), таких как эмоциональный интеллект, социальный интеллект, коммуникативные способности, умение работать с людьми, адаптивность, позитивный настрой. Гибкие навыки не зависят от уровня профессиональных знаний и позволяют человеку продуктивно

работать в социальной среде. Такие навыки весьма востребованы у работников в условиях технического прогресса, это критически важный фактор трудоустройства на современном рынке труда, развитых технологий и нарастающей конкуренции с искусственным интеллектом. Государственный служащий цифрового века будет отличаться от машины именно наличием гибких навыков.

3. *Централизация вспомогательных служб*. В передовых странах для большей компактности государственного аппарата функции вспомогательных, обеспечивающих служб передаются на централизованное исполнение специализированным организациям, что позволяет экономить средства и направлять их на развитие государственного аппарата.

4. *Проектный менеджмент*. Основное преимущество проектного управления — структуризация и оптимизация бизнес-процессов, экономия ресурсов, обеспечение прозрачности за счет командной работы, достижение конкретных целей через четкое планирование, персонификацию ответственности за достижение конечных результатов и эффективное межведомственное взаимодействие, ориентированность на достижение результата<sup>1</sup>.

Подключение к мировым трендам развития государственной службы, как мы полагаем, позволит вывести государственный аппарат на стратегически-инновационный уровень.

Таким образом, высокую эффективность и привлекательность карьеры на государственной службе на данном этапе развития государства можно достигнуть за счет следующих действий:

- 1) формирования государства как привлекательно работодателя;
- 2) изменения организационной культуры государственного аппарата;
- 3) развития компетенций и повышения потенциала служащих. В эпоху цифровизации умение использовать в работе передовые технологии определяет конкурентоспособность сотрудников;
- 4) управления человеческими ресурсами на государственной службе, требующего дальнейшей профессионализации государственных служащих;

Все это в совокупности задаст новый вектор развития государственной службы в условиях глобальной нестабильности, потребует принятия организационно-управленческих, правовых и иных мер, в том числе внесения поправок в отраслевые и сопутствующие законодательные акты. Формирование современного, профессионального и автономного государственного аппарата и его постоянное совершенствование должны стать одними из решающих факторов дальнейшего стабильного и поступательного развития государства, а также ответом на глобальные вызовы современности, характеризующиеся стремительными изменениями.

<sup>1</sup> Национальный доклад о состоянии государственной службы в Республике Казахстан. URL: <http://www.akorda.kz> (дата обращения: 26.02.2019).