

Казанская

Правда

Какой должна быть система госуправления в новом Казахстане – интервью с Ерланом Абилом

Вместе строить новый Казахстан – с таким призывом Глава государства обратился к казахстанцам, выступая 11 января в Мажилисе. Задачи перед страной поставлены сложные и большие, при этом качество реализации и эффективность начатых реформ во многом будут зависеть от государственного аппарата, работы госслужащих. О том, какой должна быть система госуправления на современном этапе развития страны, мы поговорили с ректором Академии государственного управления при Президенте РК Ерланом Абилом.

– Ерлан Куанышевич, в своем недавнем выступлении в Мажилисе Парламента Глава государства, говоря о необходимости реформирования системы госуправления, в первую очередь указал на низкий уровень доверия к институтам власти. С чем это связано, по вашему мнению?

– Президент, собственно, сам и пояснил, почему.

В первую очередь, не все чиновники умеют разговаривать с населением. Именно это неумение или нежелание и приводит к снижению взаимопонимания между властями и обществом, к недопониманию народом проводимой государством политики.

Государственный аппарат сам по себе неоднородный – там работают люди с разным уровнем компетенций. Но в целом проблема низкого уровня кадрового потенциала госслужбы, о которой говорил Президент, существует. Так же, как есть формализм, коррупция, текучесть кадров... Все это, безусловно, напрямую влияет на то, как воспринимает госаппарат и госслужащих народ. Для того чтобы вернуть и укрепить доверие народа к власти и ее представителям, необходимо эти проблемы решать.

Формализм в госорганах, на мой взгляд, можно снизить путем делегирования ответственности при принятии решений на более низкие управленческие уровни.

Сейчас зачастую принятие управленческих решений замыкается на первом руководителе госоргана, что и порождает формализм, низкую инициативность.

Руководство страны эту проблему понимает: в январе 2021 года Указом Президента была принята Концепция развития госуправления до 2030 года, в которой в том числе говорится о необходимости

дебюрократизации госаппарата, проведения оптимизации и реинжиниринга бизнес-процессов в госорганах.

Другой важный вопрос – невысокий кадровый потенциал. Безусловно, необходимо пересмотреть процедуру отбора на государственную службу. Текущая система – тесты, собеседование – устроена таким образом, что при «входе» человека на госслужбу сложно в полной мере оценить его компетенции и потенциал.

Как вы знаете, с 2019 года реализуется проект «Президентский молодежный кадровый резерв». Это очень интересный проект с применением различных HR-инструментов, которые позволяют получить результаты оценки с большой степенью достоверности.

Апробированные HR-инструменты помогли бы более точно определить потенциал того или иного кандидата на государственную службу. Считаю, что необходимо более широко применять накопленный опыт в процессе отбора на госслужбу.

– То есть вы хотите сказать, что инструменты отбора в Президентский молодежный кадровый резерв можно использовать при отборе на госслужбу в целом?

– Если не все, то некоторые из них. Понятно, что эти инструменты требуют определенных затрат, как трудовых, так и материальных. Но использовать их можно и нужно, и я уверен, что так мы сможем более эффективно оценивать претендентов на госслужбу еще «на входе».

Если взять, например, какую-нибудь корпорацию или организацию крупного бизнеса, то там отбор довольно жесткий – применяются разные инструменты HR-диагностики, проводится несколько собеседований и только потом принимается решение о приеме сотрудника на работу. На госслужбе Казахстана таких инструментов мы пока не применяем. Но, повторюсь, тот опыт, который наработан при отборе в Президентский молодежный кадровый резерв в 2019 и 2021 годах, позволяет нам уверенно говорить, что мы это могли бы использовать и на госслужбе. Применение пусть даже не всего инструментария, а хотя бы его части дало бы очень неплохой эффект.

Сейчас «вход» на госслужбу очень несложный. Тем, кто приходит, сложнее остаться здесь. Некоторых не устраивает зарплата, некоторых – большой объем работы, медленный карьерный рост. Кто-то не совсем осознает, что должен работать на общественный интерес, а не на личный.

Госслужба имеет свою очень сложную специфику, и далеко не все, кто приходит сюда работать, осознают это и готовы к такой работе.

Поэтому так важно обеспечить более тщательный отбор, максимально выявить потенциал кандидата, его профессиональные и личные качества, определить потенциал и готовность саморазвиваться, достаточно ли у него знаний на выполнение будущих функциональных обязанностей и прочее.

– Президентский молодежный кадровый резерв показал довольно большой интерес уже состоявшихся молодых специалистов к работе в госструктурах. Но в то же время вряд ли по этому проекту можно судить о заинтересованности молодежи в поступлении на госслужбу в целом, все-таки резерв – это отдельная история. А есть ли интерес у молодых талантливых перспективных молодых людей к госслужбе, так сказать, рядовой?

– Сначала, позвольте, скажу про резерв. По последним цифрам 164 из 300 человек из резерва 2019 года уже назначены на руководящие должности. На прошлой неделе один из резервистов был назначен министром национальной экономики. То есть этот социальный лифт реально работает, и резервисты востребованы. В 2021-м в резерв были зачислены 50 человек, и уже с января будут прорабатываться вопросы по их привлечению на государственную службу.

Что касается заинтересованности молодежи в работе на госслужбе... Знаете, специфика государственной службы состоит в том, что здесь должны работать люди, которые мыслят чуть масштабнее и имеют взгляд на перспективу. Для них интересы общества и государства, патриотизм – не пустые, звонкие слова, а реальное миропонимание и мироощущение. И таких молодых людей у нас очень много. Другой вопрос – как их привлекать и удерживать на государственной службе.

Мы же понимаем, что управлять государством – это очень сложно. Поэтому необходимо предусмотреть справедливый социальный пакет, улучшать условия труда и так далее. Очень важно не только жестко спрашивать с госслужащих за результат, но и поддерживать их, стимулировать материально и морально.

– Насколько сейчас экосистема внутри госслужбы способна отвечать именно моральным запросам специалистов? Президент говорил, что нужно искать талантливые молодые кадры во всех сферах, привлекать их на госслужбу. Но вот придут они работать в

госаппарат, и каковы шансы, что в скором времени не почувствуют себя как тот пресловутый микроскоп из поговорки, которым гвозди заколачивают?

– Я согласен, что каким бы талантливым человек ни был, если он придет в абразивную среду, то там растворится, – эта среда его потенциал просто выжмет, и он не выдержит такого давления. Поэтому необходимо эволюционное обновление государственного аппарата.

Людей, которые готовы к транс-формации, мы в Академии госуправления называем «агентами изменений». Это те, кто своим поведением, знаниями и компетенциями может изменить систему к лучшему. Но им надо дать возможность это сделать.

Если у госслужащих, особенно среднего управленческого звена, на своем уровне будет возможность принимать самостоятельно управленческие решения, то это, думаю, повысит и их ответственность. Кроме того, государственная служба должна предоставлять перспективным специалистам возможность повышать свой потенциал, получать поощрения за достигнутый результат.

Важно менять внутреннюю организационную среду в государственных органах, выстраивать эффективные коммуникации, придерживаться установленных этических норм. Госслужба должна вдохновлять на результаториентированную работу во благо страны и народа. И здесь я имею в виду не только лидеров, таланты, «агентов изменений» – это должно относиться ко всему государственному аппарату.

– Что нужно для того, чтобы система начала меняться?

– В принципе, уже сейчас все предпосылки для таких изменений есть. В первую очередь, это политическая воля. Она, без сомнений, имеется. Президент это однозначно продемонстрировал.

Также есть необходимая нормативно-правовая база, та же Концепция развития госуправления, где есть четкое понимание необходимых преобразований, есть Закон «О госслужбе», который позволяет в правовом поле решить ряд имеющихся вопросов. Есть институты, подобные нам, Академии госуправления, которые повышают квалификацию госслужащих. Государственное управление переходит на проектный подход, а проектный менеджмент уже предполагает иную культуру принятия решений.

Поэтому все предпосылки есть. Что нужно делать сейчас, так это

работать, использовать имеющиеся возможности, создавать новую организационную среду для достижения тех задач, которые поставил Президент.

– В своем выступлении Президент вновь подчеркнул, что продвижение на госслужбе должно осуществляться по принципу меритократии. Казахстанская карьерная модель соответствует этому? Ведь нередко встречается такое, что при продвижении по службе одним из ключевых критериев становится просто стаж работы.

– Меритократия, безусловно, это не только стаж работы, и продвигать необходимо не за «выслугу лет», а за знания, опыт, компетенции, реальный вклад в достижение результата, на который работает тот или иной госорган. Любое повышение должно быть заслуженным. И Президент четко сказал, что люди, которые на госслужбе просто «протирают штаны» и ничего не привносят, должны освобождать свои места тем, кто хочет и может работать. Более креативным, смелым, ответственным.

Обновление по принципу меритократии на государственной службе уже идет, и оно будет продолжаться.

Замечу также, что за последние годы госаппарат был сокращен до определенного уровня, и на предстоящий период нынешняя его численность будет считаться оптимальной. Надо проанализировать функции госорганов, понять, кто и чем должен заниматься. Неправильно будет, если работу, которую делали 90 тысяч человек, будут делать условно 70 тысяч человек.

Необходимо пересматривать внутренние бизнес-процессы – что-то автоматизировать, что-то цифровизировать, что-то отдать в конкурентную среду. Ненужные согласования, совещания, формы отчетности, бесполезные бюрократические действия должны быть исключены. Тогда у госслужащих появится время для поиска, креатива, творчества при принятии управленческих решений.

Это очень важно, ведь госслужащий, который ощущает только сегодняшний день и не видит среднесрочную или долгосрочную перспективу развития сферы, отрасли либо региона, – это не эффективный государственный служащий.

– Вернемся к теме эффективной коммуникации между государством и обществом. Все мы понимаем, что госорганам важно не только

понятно донести информацию, но и сделать это вовремя, не создавать информационный вакуум. Этот аспект у нас хромает. Как исправить ситуацию?

– Говоря о коммуникациях между властью и обществом, мы вновь говорим об ответственности.

Перед выходом в народ с каким-либо разъяснением или заявлением госслужащему необходимо согласовать с руководством позицию государственного органа. А это не всегда быстро получается сделать. Необходимо, как я уже говорил, делегировать ответственность на более низкие уровни управленческого звена.

Когда у чиновника будет право и ответственность говорить от имени своего госоргана либо структурного подразделения, тогда появится и скорость подачи информации. Все мы понимаем, насколько это важно сегодня. Если официальная реакция запаздывает, то информация уже будет просто неактуальной и неинтересной людям, так как их запрос на информацию уже удовлетворил кто-то другой.

Иногда после такого промедления официальная информация начинает отрицательно интерпретироваться обществом.

Отмечу еще и то, что обществу тоже надо учиться коммуницировать с государством, задавать правильные вопросы, соблюдать культуру диалога. Мы помним случаи, когда недовольные группы людей при общении с властью ведут себя, скажем так, неконструктивно, нападают на госслужащих, оскорбляют их. Это приводит к эскалации проблем, а не их решению.

Все это ни в коем случае не снимает с госслужащих ответственности и необходимости правильно себя вести в любой ситуации, не давать повода для различных инсинуаций и недопонимания.

– Госслужба – это командная работа, а в командной работе успех во многом зависит от лидера. Какие управленцы востребованы на госслужбе?

– В Академии госуправления мы для себя определили разницу между лидером и менеджером. Если менеджер делает все правильно, то лидер дает правильные установки.

То есть лидер – это человек, который может мыслить и действовать за рамками предложенного, готов вносить изменения и дополнения в

нормативные документы, корректирует существующие «правила игры», мешающие достичь ожидаемого результата. Менеджер же работает именно так, как положено работать, – в рамках существующих правил. И оба этих типа руководителя очень важны.

Чем выше уровень принятия решений, тем выше должны быть и лидерские компетенции у госслужащего. Быть лидером – это значит правильно организовать работу, видеть дальше и шире, чем другие.

Так что руководитель структурного подразделения или руководитель госоргана должен быть человеком, который делает правильные вещи, не замыкаясь в существующих рамках, должен думать «out of the box».

– А в целом, какие профессионалы нужны современной госслужбе, чтобы решать те задачи, которые перед страной ставятся сегодня?

– В первую очередь, нужны грамотные специалисты-отраслевники, люди с очень четким пониманием того, как функционирует та или иная отрасль, с хорошим образованием и опытом именно в той сфере, в которой они собираются работать. Если человек хочет работать, скажем, в госоргане, который курирует вопросы сельского хозяйства, то он, естественно, должен знать эту сферу очень и очень хорошо. Писать законы, регламенты, положения, стратегии развития, не зная, как работает сфера, – просто опасно.

Второе, но не менее важное, – это ценности. Такие, как добропорядочность, честность, ответственность, патриотизм, нулевая терпимость к коррупции. Нужны люди, которые впитали эти ценности в семье, в среде, в которой росли, учились и работали, и которые будут их далее культивировать среди коллег.

Третье – личные компетенции. То самое пресловутое умение коммуницировать внутри и вне коллектива, выстраивать правильные горизонтальные и вертикальные коммуникации, общаться с разными слоями населения и бизнесом. Важно иметь навык саморазвития – учиться, развивать недостающие компетенции. Быть профессионалом в своем деле, но не уметь разговаривать с заинтересованными сторонами так же неприемлемо, как и быть хорошим коммуникатором и не разбираться в отраслевых вопросах.

Госслужбе нужны лучшие из лучших.

Беседовала Юлия Магер