



**Институциональный обзор
современной госслужбы:
роль, функции, и глобальные
тенденции**

Астанинский хаб государственной службы

2023

Данная публикация представляет институциональный обзор современной госслужбы с описанием роли и функций уполномоченных органов в сфере госслужбы в разных странах и глобальных тенденций развития госслужбы. Этот обзор может представлять интерес для руководителей и госслужащих, ответственных за разработку и реализацию политики в сфере госслужбы в странах региона, а также преподавателей и студентов, изучающих госуправление.

ACSH (2023). Институциональный обзор современной госслужбы: роль, функции, и глобальные тенденции. Астана: Астанинский хаб государственной службы.

© ПРООН 2023

© ACSH 2023

Мнения, выраженные в данной публикации, принадлежат авторам и не обязательно отражают точку зрения Астанинского хаба государственной службы или Программы

Предисловие

Как наглядно показывают кризисы последних десятилетий, в критические моменты взоры граждан обращаются к правительствам в ожидании качественных, своевременных и внятных решений, что существенно повышает значимость государственного управления, сердцевиной которого является государственная служба. В этой связи для эффективной реализации политики в области управления человеческими ресурсами важное значение имеет функционирование специализированных органов в сфере госслужбы.

Госслужба во всем мире переживает увлекательный и, в то же время, сложный период перемен. Современное правительство зависит, в значительной степени, от эффективности работы уполномоченного органа в сфере госслужбы и самих госслужащих. Госслужба призвана служить обществу и напрямую влияет на качество жизни граждан.

Данная публикация предлагает институциональный обзор системы госслужбы в 11 странах, включая Австралию, Бельгию, Великобританию, Германию, Канаду, Нидерланды, Польшу, США, Францию, Южную Корею, и Японию. В обзоре описаны роль и функции уполномоченных органов по вопросам госслужбы в выбранных странах. Также в обзоре обсуждаются сложности, связанные с проведением сравнительных исследований о госслужбе, и глобальные тенденции развития госслужбы.

Мы надеемся, что этот обзор будет полезен для руководителей госорганов и госслужащих, ответственных за разработку и реализацию политики в сфере госслужбы в странах региона. Эта публикация будет также представлять интерес для преподавателей университетов и студентов, изучающих государственное управление.



Алихан Байменов

Председатель Управляющего комитета
Астанинский хаб государственной службы

Выражение признательности

Данный обзор был проведен по заказу Астанинского хаба государственной службы и подготовлен д-ром Салтанат Джаненовой, преподавателем Бристольского университета, Великобритания; приглашенным профессором Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан (PhD, Эдинбургский университет) и Динарой Диханбаевой, экспертом по госуправлению Астанинского хаба государственной службы (Магистр Университета Лилль 1, Франция).

Об Астанинском хабе государственной службы (ACSH)

Астанинский хаб государственной службы является флагманской инициативой Правительства Республики Казахстан и Программы развития ООН. Он был создан в 2013 году 5 международными организациями и 25 странами; сейчас в его состав входят 43 страны-участницы. География участников простирается от Америки и Европы через СНГ, Кавказ и Центральную Азию до стран АСЕАН, демонстрируя, что партнерство для совершенствования государственной службы является постоянной и универсальной потребностью для всех стран.

Миссия Хаба заключается в содействии повышению эффективности государственной службы посредством поддержки усилий правительств стран-участниц в укреплении институционального и человеческого потенциала и, таким образом, внесения вклада в совершенствование систем государственной службы в странах региона и за его пределами.

Астанинский хаб государственной службы является многосторонней институциональной платформой для непрерывного обмена знаниями и опытом в области развития государственной службы с целью поддержки правительств в регионе и за его пределами посредством развития партнерства, укрепления потенциала и обучения по принципу «равный с равным», а также исследований, основанных на фактических данных.

Более подробная информация на сайте www.astanacivilservicehub.org.

Содержание

Предисловие	3
Выражение признательности	5
Об Астанинском хабе государственной службы (ACSH).....	5
Введение	7
Раздел 1. Сложности сравнительных исследований госслужбы: взгляд через науку и практику.....	8
Раздел 2. Современные тенденции развития госслужбы.....	12
Раздел 3. Обзор уполномоченных органов в сфере госслужбы	15
1 – Австралия.....	16
2 – Бельгия	22
3 - Великобритания.....	25
4 - Германия.....	29
5 - Канада	33
6 - Нидерланды.....	38
7 - Польша	42
8 – США	46
9 - Франция.....	51
10 - Южная Корея	54
11 - Япония	58
Раздел 4. Заключение.....	63
Библиография.....	67

Введение

Задачей данного обзора является изучение роли и функций уполномоченных органов в сфере госслужбы (далее – уполномоченные органы) на примере выбранных стран. Данная публикация предлагает институциональный обзор системы госслужбы в таких странах как Австралия, Бельгия, Великобритания, Германия, Канада, Нидерланды, Польша, США, Франция, Южная Корея, и Япония.

В отчете описаны роль и функции уполномоченных органов в указанных странах, обсуждаются сложности в проведении сравнительных исследований, а также глобальные тенденции развития госслужбы. Обзор основан на анализе открытых источников: сайтов госорганов, отчетов международных организаций и научной литературы. Информация о роли, функциях и организационных структурах уполномоченных органов актуальна на период сбора и анализа данных (сентябрь – декабрь 2023 года).

Изучение международного опыта особенно важно для стран нашего региона, которые стремятся совершенствовать свои системы госслужбы с учетом глобальных тенденций и социально-экономических изменений. В первом разделе обсуждаются сложности и проблемы, связанные с проведением сравнительных исследований о госслужбе с научной и практической точек зрения. Во втором разделе описаны современные тенденции развития госслужбы. Третий раздел предлагает обзор роли и функций уполномоченных органов в сфере госслужбы в выбранных странах. В четвертом разделе приведены заключительные выводы.

Раздел 1. Сложности сравнительных исследований госслужбы: взгляд через науку и практику

Классические ценности госслужбы, такие как нейтральность, стабильность, иерархия, беспристрастность и справедливость, считаются некоторыми учеными «статичными» и «консервативными» (Demmke & Moilanen, 2010). Ценности реформ государственного менеджмента считаются «переменчивыми» и «современными» (Osborne et al., 2013). Современная наука о государственном управлении продвигает *линейное развитие* предполагая то, что всегда есть более эффективный путь достижения результатов. Другими словами, все новое «лучше» и «многообещающе». Многие эксперты воспринимают консервативный термин «бюрократия» как нечто негативное, тогда как современный термин «эффективное управление» (на англ. «good governance») воспринимается более положительно.

В научной литературе новые («хорошие») управленческие реформы противопоставляются старой («плохой») бюрократии и чиновникам. Известный ученый Кристофер Поллитт утверждал, что реформа госслужбы произошла, в большей степени, из-за повторения *«риторики, моды, и символизма»*, нежели в результате *«мрачного диктата мировой экономики или функциональной необходимости повышения эффективности»* (Pollitt, 2001). Если проанализировать направление реформы госслужбы из прошлого в настоящее, очевидно, что различные изменения не приводили к линейному прогрессу (то есть когда все страны в истории проходят один и тот же путь: некоторые вырываются вперед, другие отстают, третьи только вступают на этот путь). Скорее реформы госслужбы приводили к неудачам, успехам, парадоксам, дилеммам, и непреднамеренным результатам (Demmke & Moilanen, 2010).

В противовес бюрократической модели появились Новый Государственный Менеджмент, «гибридные» организации, квази-государственные организации, пост-бюрократические организации. Некоторые ученые утверждают, что государственное управление в 21 веке вступило в новую эпоху пост-модернизма. Другие отмечают: *«Методы организационной инженерии приходят и уходят с поразительной быстротой. Новые технологии входят в моду, а старые выходят из моды, как наряды из Парижа, Милана и Нью-Йорка»* (Aberbach & Rockman, 2001). Ярким примером этого научного аргумента является цифровизация госсектора, которая радикально изменила взаимоотношения между госслужащими и обществом.

С момента опубликования влиятельной книги *«Реформа государственного управления»: сравнительный анализ»* (Pollitt & Bouckaert, 2000), сравнительные исследования в области госслужбы приобрели важное актуальное значение во

всем мире. Однако, несмотря на значительную роль госслужбы в повышении качества жизни граждан, в мире опубликовано небольшое количество таких исследований. В чем же заключаются причины такого недостаточного внимания к сравнительным исследованиям в области госслужбы?

Одна из причин связана с серьезными трудностями проведения сравнительных исследований в той области, которая до недавнего времени считалась прерогативой национального правительства и представляла часть политико-административной системы, на которую влияют культура, традиции и история государства. Поэтому в определенной степени это чувствительный вопрос для национальных правительств.

Сравнительные исследования в области госслужбы между разными странами и регионами представляют разнообразную картину (например, Baimenov & Liverakos, 2022; Bekke & Meer, 2000; Bossaert et al., 2001; Demmke & Moilanen, 2004; Kim, 2019; Meer & Toonen, 2015; Meyer-Sahling, 2009; OECD, 2018; Pollitt & Bouckaert, 2000; Verheijen et. al., 2022). Большинство этих исследований основаны на качественных данных и обзорах научной литературы. В мире доступно мало научных исследований, основанных на эмпирических доказательствах о различных системах госслужбы, предоставляющих сравнительные оценки воздействия и результатов реформ госсектора.

Из-за сложностей, связанных с получением первичных данных и их достоверности, многие теории госуправления отражают личные мнения и восприятия ученых. По мнению Pollitt & Bouckaert (2000), *«возрастает мода на то, чтобы авторы «признавались» в своих собственных взглядах и возможных предубеждениях»*. В научной и практической литературе некоторые государства часто восхваляются как страны, ориентированные на реформы, тогда как другие страны считаются отстающими по скорости реформ. Однако остается малоизученным то, насколько скорость реформ влияет на эффективность госслужбы.

Другая проблема сравнительных исследований связана с серьезными различиями в применении концепции *«государственная служба»* в разных странах. В некоторых странах понятие *«госслужащий»* (на англ. *«civil servant»*) относится к узкой категории сотрудников центрального правительства, и эта категория служащих может различаться в разных странах. Термин *«публичный, общественный или гражданский служащий»* (на англ. *«public servant»*) используется как более широкое инклюзивное понятие: он может охватывать как сотрудников центральных и местных госорганов, так и работников государственного сектора, например, врачей, учителей, полицию и др.

Тогда как некоторые государства применяют узкую концепцию национальной государственной службы (например, Великобритания и Польша), другие используют более широкое определение госслужащих (например, Франция, Германия и Нидерланды). Во многих странах Европейского Союза законы о государственной (или общественной) службе могут содержать сотни страниц. Любое сравнительное исследование рискует оказаться слишком поверхностным, если к сложному юридическому языку добавить еще и сложность сравнения и анализа политических, организационных, культурных и кадровых инструментов в различных правовых и административных традициях и на разных языках.

В целом, многие сравнительные исследования о госслужбе принимают направление идеологического дискурса. Это неудивительно, учитывая тот факт, что очень трудно получить надежные и сопоставимые данные из разных стран мира. Исторические традиции и культуры, а также различные системы управления персоналом имеют значительное влияние на модернизацию госслужбы и ее результаты. Географический контекст и разнообразие в различных системах имеют решающее значение для взаимного обучения и возможности переноса («трансфера») положительной практики из одной страны в другую. Международные организации часто ссылаются на так называемые «лучшие практики» («*best practices*»). Это вызывает критическую ответную реакцию со стороны ученых, которые считают, что конкурентное сравнение (на англ. «*benchmarking*») возможно только среди тех государств, которые имеют общие тенденции реформ, схожие инструменты реформирования и схожую административную культуру (Demmke & Moilanen, 2010). Таким образом, из-за существенных различий между разными системами госслужбы в различных странах практически невозможно предложить единое определение концепции «госслужба» и «лучшие практики в сфере госслужбы».

Эффективная государственная служба играет важную роль в социально-экономическом прогрессе страны и повышении благополучия граждан. Но что представляет собой «эффективная госслужба» и как сравнить ее эффективность с другими странами? Этот вопрос остается темой горячих дискуссий среди госорганов, экспертов и ученых. Как руководители уполномоченных органов в сфере госслужбы могут узнать, являются ли их организации эффективными?

В ответ на этот вопрос в 2017 году был разработан Индекс эффективности международной государственной службы (International Civil Service Effectiveness Index - InCiSE) как первый комплексный индекс международных показателей результативности госслужбы (Oxford University, 2019). Индекс InCiSE – результат

сотрудничества Школы госуправления имени Блаватника Оксфордского университета и Института государственного управления в Великобритании. Данный индекс был разработан на основе концепции, разработанной в ходе обсуждений с представителями центрального правительства, международных организаций, партнеров из гражданского общества и ученых. Индекс проводит анализ центральной госслужбы в 38 странах на основе 12 критериев: возможности, кризис и управление рисками, цифровые услуги, бюджетно-финансовое управление, управление человеческими ресурсами, инклюзивность, добропорядочность, открытость, разработка политики, госзакупки, регулятивность, налоговое администрирование.

Планируется, что данный индекс постепенно охватит развивающиеся страны и страны, не входящие в состав ОЭСР. Например, были проведены исследования в Бразилии и Нигерии с целью использования индекса в странах, которые находятся на разных этапах экономического развития и имеют разнообразные политические структуры и традиции.

По результатам последнего Индекса 2019 года четверка стран Содружества наций (Австралия, Канада, Новая Зеландия и Великобритания) продолжают оставаться в топ-5 индекса. Северные страны Европы (Дания, Финляндия, Исландия, Норвегия, Швеция) также занимают высокие места. Остальные страны Северной и Западной Европы, как правило, занимают более высокие позиции по сравнению со странами Южной и Восточной Европы.

Раздел 2. Современные тенденции развития госслужбы

В данном разделе описаны современные тенденции развития госслужбы в развитых странах мира. Уполномоченным органам в сфере госслужбы из стран региона Евразия важно отслеживать глобальные тренды для того, чтобы своевременно отвечать на быстро меняющиеся потребности общества и постоянно искать новые возможности для повышения эффективности госслужбы. Так, обзор ОЭСР (2021) выделяет следующие тренды в модернизации госслужбы в странах ОЭСР:

- переход от централизованного к децентрализованному менеджменту HR-функций;
- переход от законодательного к договорному и управленческому менеджменту (предоставляя больше гибкости в подборе персонала и развитии карьеры);
- переход от карьерной системы к пост-бюрократической (позиционной системе);
- делегирование больше функций и обязанностей среднему звену управленцев;
- приведение уровня заработной платы государственных (гражданских) служащих в соответствии с уровнем оплаты труда в бизнес секторе;
- де-бюрократизация.

В 2023 году Обсерватория инноваций госсектора ОЭСР совместно с Центром правительственных инноваций имени Мохаммеда бин Рашида (MBRCGI) Объединенных Арабских Эмиратов опубликовали отчет «Глобальные тенденции в правительственных инновациях» на основе анализа более 1,000 инноваций из 94 стран (ОЭСР, 2023а). В данном отчете определены четыре основные тенденции в сфере инноваций госсектора.

Тенденция 1: *«Новые формы подотчетности для новой эры правительства»*, в которой рассматривается тенденция правительства к включению искусственного интеллекта в разработку и предоставление политики и услуг, а также обеспечению алгоритмической подотчетности и новых аспектов прозрачности.

Тенденция 2: *«Новые подходы к социальной защите»* подчеркивает тенденцию к созданию эффективных решений новых проблем здравоохранения, часто связанных с пандемией Covid-19, в том числе посредством интегрированных услуг, большего внимания ментальному здоровью, и быстрого роста технологических инноваций.

Тенденция 3: *«Новые методы сохранения идентичности и укрепления равенства»* анализирует усилия правительства по преодолению нового и старого видов неравенства, особенно связанного с обществами коренных народов, а также необходимость признания и защиты культурных ценностей.

Тенденция 4: *«Новые способы вовлечения граждан и резидентов»* направлена на развитие тенденций открытого правительства и стремлении сделать процесс принятия решений более консультативным, инклюзивным и демократичным как в физическом, так и в виртуальном пространстве.

Важно акцентировать внимание на такую тенденцию в модернизации госсектора, как развитие гибкости. Так, отчет ОЭСР «Занятость и управление в госсекторе» (2023b) сфокусирован на гибкости сквозь призму HR-политики и обучения, включая следующие компоненты: стратегическая мобильность в госсекторе; обучающая культура в госсекторе; и гибкие трудовые контракты.

Тема гибкости связана с развитием и поддержкой устойчивости госсектора в ответ на вызовы пандемии Covid-19. Кризисные ситуации показали важность механизмов быстро определять необходимый набор компетенций и навыков, и направлять сотрудников, обладающих этим набором на нужные участки работы. Даже вне кризисных ситуаций, стратегическое использование мобильности может стать краеугольным камнем в повышении организационной гибкости. Проблемы в области госполитики в 21 веке стали очень сложными и требуют междисциплинарных подходов для их эффективного решения, тогда как повышенная гибкость организации может стать критическим инструментом для поиска нужных навыков и знаний.

Второй аспект гибкости касается обучения и развития. В связи с высокой скоростью изменений, важно применять различные инструменты и форматы обучения. В обучающей культуре организации, развитие госслужащих происходит постоянно на протяжении всей карьеры и интегрировано с мотивацией – возможности роста, отзывы о результатах работы. Организации с сильной культурой обучения сознательно создают пространства для формального и неформального обучения, и продвигают мобильность как возможность обучения. Постепенно происходит отход от традиционного обучения в классе к непрерывному обучению через множество каналов, интегрированных с ежедневной деятельностью.

Гибкий формат работы будет иметь сильное влияние на привлекательность госслужбы и способность привлекать таланты. Новые формы работы выходят далеко за пределы «работы на дому» и включают множество инструментов для госслужащих для того, чтобы адаптировать свои рабочие часы и локацию рабочего места в соответствии с требованиями организации и личным выбором. Для эффективного применения гибких форм работы необходимы

доверительные отношения между руководством и подчиненными, между координирующим органом и всей госслужбой в целом.

В своем отчете «Обзор Правительства - 2023», ОЭСР предлагает следующие рекомендации в ответ на современные вызовы перед госслужбой (ОЭСР, 2023с):

1. Расширение участия граждан.

Госслужба должна развивать способность к инновациям, обучению и совершенствованию посредством открытых дискуссий и обратной связи со стороны гражданского общества. Обеспечение более активного и эффективного взаимодействия с заинтересованными сторонами и вовлечение всех групп в общественную жизнь является ключом к поддержке устойчивости госуправления в кризисное время.

2. Укрепление ключевых компетенций для подготовки к кризисам и управления ими.

Правительства должны укреплять свои возможности стратегического предвидения, создавать более устойчивые государственные финансы и инфраструктуру, оставаться чуткими к потребностям граждан и надежно помогать им справляться с кризисами. В частности, создание эффективного управления для преодоления климатического кризиса будет способствовать устойчивости госуправления.

3. Защита от рисков недобропорядочности и дезинформации.

Поддержание эффективных правил добросовестности для снижения рисков коррупции, неправомерного влияния и захвата политики; борьба с дезинформацией; укрепление целостности информации в эпоху цифровых технологий; и определение того, как управлять кризисными обстоятельствами.

Раздел 3. Обзор уполномоченных органов в сфере госслужбы

В этом разделе представлен обзор уполномоченных органов в сфере госслужбы в 11 странах, включая Австралию, Бельгию, Великобританию, Германию, Канаду, Нидерланды, Польшу, США, Францию, Южную Корею и Японию. Выборка стран позволяет изучить опыт стран с разными моделями госслужбы: страны с преимущественно карьерной моделью (Бельгия, Германия, Франция, Южная Корея, и Япония) и страны с преимущественно позиционной моделью (Австралия, Великобритания, Канада, Нидерланды, Польша, и США). В мире не существуют страны, где представлена карьерная или позиционная модель в «чистом виде». Мы наблюдаем комбинацию разных элементов из двух моделей с преобладанием характеристик карьерной или позиционной модели.

Модели играют решающую роль в формировании динамики организации и влияют на профессиональный рост ее сотрудников, особенно в сфере государственной службы.

Карьерная модель:

- *Конкурсный отбор на ранних этапах:*
В карьерной модели существует процесс конкурентного отбора, особенно на ранних этапах карьеры государственного служащего. Это помогает выявлять и воспитывать людей, способных внести значительный вклад в государственный сектор.
- *Акцент на внутреннее продвижение:*
Должности более высокого уровня, в первую очередь, открыты для кандидатов внутри организации. Такой акцент на внутреннем продвижении поощряет лояльность, преданность делу и глубокое понимание ценностей и целей организации среди сотрудников.
- *Поощрение приверженности и опыта:*
Карьерная модель направлена на создание преданной своему делу и опытной рабочей силы путем продвижения изнутри. Это не только обеспечивает высокий уровень преданности государственной службе, но и формирует группу экспертов с тонким пониманием тонкостей своей работы.

Позиционная модель:

- *Открытый конкурс на должности:*
Позиционная модель открывает большинство вакансий как для внутренних, так и для внешних кандидатов. Это способствует созданию

более динамичной среды, позволяя более широкому кругу специалистов привнести в организацию свои взгляды, навыки и опыт.

- ***Адаптивность к быстрым изменениям:***
Модели должностей предоставляют руководителям организаций большую гибкость, позволяющую быстро адаптироваться к быстро меняющимся изменениям. Найм со стороны может принести свежие идеи, разнообразные навыки и альтернативные подходы, что позволит организации более эффективно реагировать на возникающие проблемы.
- ***Повышенное разнообразие точек зрения:***
Приветствуя внешних кандидатов, модель способствует разнообразию мыслей, опыта и происхождения внутри организации. Это разнообразие может привести к инновациям, более эффективному решению проблем и более полному пониманию потребностей общественности.
- ***Приобретение навыков и талантов:***
Организации, использующие позиционную модель, имеют преимущество доступа к более широкому кадровому резерву. Это может быть особенно полезно, когда для конкретной роли требуются специальные знания, которые могут быть недоступны внутри компании.

Синергия и гибридные модели:

- ***Сочетание лучшего из обеих моделей:***
Некоторые организации, в том числе и на государственной службе, применяют гибридные модели, сочетающие в себе элементы как карьерной, так и позиционной моделей. Это позволяет найти баланс между развитием внутренних талантов и учетом внешних перспектив, создавая всестороннюю рабочую силу.
- ***Стратегическое кадровое планирование:***
Успешные организации тщательно согласовывают свой выбор модели карьеры или должности со стратегическим планированием рабочей силы. Это гарантирует, что выбранная модель поддерживает цели, ценности организации и адаптивность к изменениям внешней среды.

В заключение следует отметить, что нахождение правильного баланса между внутренним продвижением по службе и внешним набором персонала является ключом к созданию устойчивой и инновационной государственной службы.

1 – Австралия

Комиссия по государственной (общественной) службе Австралии (The Australian Public Service Commission - APSC)

Комиссия по государственной службе Австралии (APSC) выступает в роли ключевого учреждения в портфеле премьер-министра и кабинета министров, занимая центральное место среди агентств, стратегически позиционированных для управления кадрами австралийской государственной службы (APS) в предвидении предстоящих вызовов.

Организованная как некорпоративное учреждение Содружества, APSC действует в соответствии с нормативной базой, установленной *Законом о государственной службе 1999 года*. В рамках данного законодательного акта Комиссия выполняет разностороннюю роль, оказывая поддержку двум ключевым уставным должностным лицам: *Комиссару государственной службы Австралии*, одновременно являющемуся главой агентства, и *Комиссару по защите заслуг (the Merit Protection Commissioner)*. Распределение их функций подробно определено в статьях 41(1) и 50(1) вышеупомянутого Закона.

Мандат Комиссии по государственной службе Австралии раскрывается через ее уставные обязанности, закрепленные в *Законе о государственной службе 1999 года*, детально очерчивающем ее взаимодействие с APS.

Миссия Австралийской комиссии по государственной службе состоит в том, чтобы способствовать совершенствованию системы госуправления и поддерживать высокоэффективную и этичную госслужбу. APSC стремится продвигать профессионализм, честность и возможности госслужащих, позволяя им эффективно служить правительству и народу Австралии.

Кроме того, оперативная эффективность Комиссии проявляется через четыре стратегических приоритета, кратко изложенных в информации о ее деятельности. Например, на 2021-2022 годы эти приоритеты представлены следующим образом:

- Поддержка качественного управления кадрами в государственной службе;
- Формирование лидерства для будущего;
- Повышение возможностей государственной службы;
- Укрепление доверия к добросовестности государственной службы.

Особенностью методов работы APSC является повсеместная интеграция принятия решений на основе данных, при которой информация формирует структуру и управление кадрами APS во всех аспектах ее деятельности. Таким образом, она настойчиво стремится укрепить основы области государственных услуг, обеспечивая их устойчивую адаптируемость и эффективность в условиях меняющихся вызовов.

Функции Комиссии:

- Поддержка государственного управления и государственной службы: APSC поддерживает функционирование государственной службы, обеспечивая руководство и надзор по вопросам, связанным с государственным управлением. APSC работает для обеспечения самых высоких стандартов управления, честности и подотчетности в государственных учреждениях. APSC предоставляет консультации и поддержку по кадровому планированию, управлению эффективностью и развитию лидерских качеств в рамках государственной службы.
- Местное самоуправление и региональное развитие: APSC участвует в инициативах, связанных с местным самоуправлением и региональным развитием, способствуя эффективному взаимодействию с общественностью и поддерживая развитие устойчивых регионов по всей Австралии.
- Управление персоналом и возможности: APSC отвечает за управление персоналом и развитие потенциала на госслужбе. APSC поддерживает развитие квалифицированной и разнообразной рабочей силы, способствует развитию лидерских качеств и способствует непрерывному обучению и профессиональному развитию сотрудников госслужбы.
- Этические стандарты и добросовестность: APSC играет решающую роль в соблюдении этических стандартов и продвижении добросовестности. APSC разрабатывает и реализует политики и руководящие принципы, касающиеся этического поведения, конфликта интересов и Кодекса поведения для госслужащих. APSC предоставляет рекомендации по решению этических дилемм, расследует обвинения в неправомерном поведении и продвигает культуру этического поведения.
- Трудовые отношения и отношения на рабочем месте: APSC курирует вопросы трудоустройства и трудовых отношений, предоставляя консультации и рекомендации по условиям найма, трудовым соглашениям и политике трудовых отношений. APSC работает над обеспечением справедливой и равноправной практики найма, поддерживает разнообразие и инклюзивность на рабочем месте, а также способствует формированию позитивных отношений на рабочем месте. На данный момент качественное управление кадрами в государственных службах идет посредством реализации *«Работы ради завтрашнего дня: Кадровая стратегия APSC до 2025 года»*. В рамках Стратегии будет идти поддержка APSC в создании потенциала и систем, которые позволят APSC нанимать, развивать и удерживать разнообразную и инклюзивную, гибкую и отзывчивую, высокопроизводительную рабочую силу.

- **Управление производительностью и подотчетность:** APSC разрабатывает рамки производительности, инструменты и рекомендации для оценки и улучшения индивидуальной и организационной эффективности. APSC поддерживает реализацию соглашений о производительности, обзоров производительности, а также систем вознаграждения и признания на основе производительности, чтобы стимулировать культуру высокой производительности и подотчетности.
- **Ценности и лидерство:** APSC играет роль в продвижении ценностей госслужбы и развитии лидерства. APSC поддерживает приверженность ценностям, включая беспристрастность, подотчетность и оперативность. APSC способствует эффективному лидерству на всех уровнях госслужбы, предоставляя рекомендации по программам развития лидерства и продвигая лидерские качества.
- **Исследования и оценка:** APSC проводит исследования и оценку для принятия решений, основанных на доказательствах. APSC собирает данные, проводит исследования и оценивает политики и программы госслужбы для выявления передового опыта, областей для улучшения и новых тенденций.

Текущие инициативы Комиссии государственной службы:

- **Академия APS:** Академия APS является центральным звеном в области обучения и развития, специально разработанным для Австралийской государственной службы (APS). Она служит комплексной платформой, облегчающей доступ к ресурсам, курсам и опыту, охватывающим весь APS. Основная цель состоит в том, чтобы развивать профессиональные навыки среди персонала APS через динамичную и взаимосвязанную сеть.
- **Профессиональные потоки APS (APS Professional Streams):** Институционализируемая модель формальных профессий, APS Professional Streams, разработана для повышения квалификации рабочей силы в критических секторах APS. Эта структурированная структура направлена на повышение квалификации и опыта сотрудников, работающих в ключевых областях, способствуя повышению уровня специализации и компетентности.
- **Карьера коренных народов:** Инициатива «Карьера коренных народов» направлена на налаживание связей между аборигенами и жителями островов Торресова пролива и создание возможностей трудоустройства в правительстве Австралии. Активно продвигая инклюзивность и многообразие, эта программа стремится облегчить представителям коренных народов значимый путь к роли на государственной службе.

- **Обучение и развитие:** В рамках инициатив по обучению и развитию в рамках APS распространяется исчерпывающая информация. Это включает в себя Стратегию обучения и развития APS, Совет по обучению APS, а также специализированное лидерство и развитие навыков APS, осуществляемое через Академию APS. Эти усилия в совокупности способствуют постоянному совершенствованию навыков и опыта в APS.
- **Данные о рабочей силе (Workforce data):** APSC собирает информацию о рабочей силе с помощью различных методологий, чтобы составить комплексный обзор рабочей силы APS. Эта инициатива обеспечивает детальное понимание динамики рабочей силы, способствуя принятию обоснованных решений и стратегическому планированию.
- **Информация о рабочей силе (Workforce Information):** Сбор информации о рабочей силе является ключевым мероприятием APSC. Собранные данные тщательно анализируются и впоследствии распространяются среди агентств, предоставляя им целостное представление о своей рабочей силе. Этот процесс дает агентствам возможность принимать обоснованные решения и эффективно управлять своими кадровыми ресурсами.
- **APS переговоры и сделки (APS bargaining):** Олицетворяя приверженность справедливым и равноправным условиям трудоустройства и гарантиям занятости, австралийское правительство берет на себя роль образцового работодателя в переговорном процессе APS. Эта приверженность проявляется в реальных переговорных усилиях, направленных на улучшение вознаграждения и условий труда сотрудников APS. Главной целью является создание рабочей среды, которая одновременно поддерживает и способствует профессиональному росту и благополучию сотрудников APS.

Департамент премьер-министра и кабинета (Department of the Prime Minister and Cabinet - PM&C)

Департамент премьер-министра и кабинета (PM&C) в Австралии выполняет различные функции по поддержке премьер-министра и кабинета министров в руководстве и управлении страной.

Миссия:

Улучшить жизнь всех австралийцев за счет предоставления качественных консультаций и поддержки правительства.

Функции в отношении государственной службы:

- **Лидерство и возможности государственной службы:** PM&C способствует развитию лидерства и потенциала государственной службы Австралии.

Он устанавливает политики, стандарты и руководящие принципы для госслужбы, управления производительностью и кадрового потенциала. PM&C поддерживает развитие квалифицированной и разнообразной государственной службы, способствует развитию лидерских качеств и продвигает культуру передового опыта и инноваций.

Рисунок 1. Организационная структура Комиссии по общественной службе Австралии



Источник: <https://www.apsc.gov.au/>

2 – Бельгия

Федеральная госслужба (Federal Public Service)

Федеральная госслужба Бельгии выполняет координирующую роль: обеспечивает лидерство и мониторинг в сфере госслужбы; определяет уровень оплаты труда и социальные пособия для госслужащих; оказывает юридическую поддержку; предоставляет обучение; и продвигает разнообразие среди персонала. Бельгия делегировала практику управления человеческими ресурсами отраслевым министерствам. Центральный орган координирует довольно узкий круг вопросов, но активно участвует в управлении системой оплаты, а также некоторых вопросах увольнений, условий труда и оценки деятельности. Министерства самостоятельно занимается подавляющим большинством вопросов по управлению персоналом, в частности, в их ведении находятся: прием на работу, большинство форм увольнения, распределение бюджета, управление карьерой и распределение должностей.

Созданная 1 марта 2017 года Федеральная государственная служба (FPS BOSA¹), помогает правительству и поддерживает федеральные организации в различных областях: ИТ, кадры, организационный контроль и политика добросовестности, бюджет, бухгалтерский учет и государственные закупки.

Федеральная государственная служба являющаяся ключевым компонентом федеральной администрации, способствует созданию современной администрации на службе граждан и бизнеса. Эта работа осуществляется путем работы с партнерами над перспективной федеральной политикой в области кадров и благосостояния, укрепления администрации, чтобы она стала цифровым пионером, который завоевывает и сохраняет доверие общества, а также формирования федеральной администрации, ответственной за качество своих государственных расходов.

Федеральная государственная служба является результатом интеграции служб персонала и организации FPS (включая Travaillerpour.be, IFA, FED+ и PersoPoint), управления бюджетом и управлением FPS, Fedict и Empreva в единое целое. Это соответствует общему контексту «реорганизации» федеральной администрации, начатой правительством в его соглашении от 9 октября 2014 года.

Основными клиентами FPS BOSA являются федеральные государственные служащие и службы, входящие в состав Федеральной административной гражданской службы (FPAF): Федеральные государственные службы (FPS), Службы государственного планирования (PPS), Государственные учреждения социального обеспечения (PSSI), Органы общественных интересов (PIB). и научные учреждения (СИ).

Некоторые задачи требуют сотрудничества с другими федеральными клиентами/пользователями, такими как специальные подразделения, регулирующие органы, независимые органы, омбудсмены, консультативные советы и т. д.

FPS BOSA также предоставляет услуги по широкому спектру дисциплин клиентам/пользователям из других уровней правительства (международные, региональные и местные институциональные клиенты/пользователи), а также гражданам.

В его ключевые функции входит поддержка правительства, его ответственного министра и ответственных государственных секретарей в подготовке, реализации и оценке политики в этих областях деятельности. В рамках подготовки и исполнения федерального бюджета и европейских бюджетных

¹ <https://bosa.belgium.be/en/about-fps-bosa>

обязательств FPS BOSA также выполняет ряд задач от имени всего федерального правительства, а также местных и региональных правительств.

FPS BOSA придает большое значение сотрудничеству, ориентации на клиента, уважительному обращению с людьми и ресурсами, а также подотчетности.

Бельгия использует систему набора персонала, которая основана преимущественно на карьерной модели. Способы поступления на государственную службу варьируются в зависимости от должности.

FPS BOSA выступает в качестве кадрового агентства для госорганов и использует специальные профили подбора персонала, основанные на компетенциях; объявляет вакансии на госслужбу; проводит тесты.

В настоящее время на государственной службе Бельгии тенденция к сокращению количества различных категорий должностей. Некоторые должности открыты для внешних кандидатов и принимаются меры по увеличению использования внешнего отбора профессиональных кадров и технических сотрудников.

В Бельгии используется отдельная политика управления человеческими ресурсами для Высшей категории госслужащих. Высших руководящих сотрудников отбирают централизованно. Социальные льготы составляют большую часть их заработной платы, а их контракты рассчитаны на более короткий срок, чем для других госслужащих. Для отбора высшего руководства проводятся открытые конкурсы.

Бельгийское правительство разработало три программы для оказания помощи госорганам в перспективном планировании управления навыками, функциями и меняющейся рабочей силы. В программах развития будущего лидерства особое внимание уделяется организационной культуре и развитию мягких навыков.

3 - Великобритания

Государственные служащие – это политически беспристрастные, назначенные должностные лица внутренней госслужбы, которая поддерживает работу департаментов центрального правительства Великобритании. Сюда входят агентства, нанимающие госслужащих, такие как исполнительные агентства, неминистерские департаменты и некоторые вневедомственные государственные организации.

Понятие «госслужащий» определяется гораздо более узко, чем работники государственного сектора. Полицейские, учителя, сотрудники национальной службы здравоохранения, военнослужащие и сотрудники местных органов власти не считаются госслужащими. По состоянию на июнь 2023 года в Великобритании работало 489,280 госслужащих на полной занятости (UK Civil Service Commission, 2023).

Комиссия по госслужбе (Civil Service Commission)

Миссия Комиссии по государственной службе в Соединенном Королевстве заключается в обеспечении беспристрастности и честности государственной службы путем надзора за отбором и назначениями госслужащих, и соблюдением правил поведения. Комиссия направлена на поддержание высоких стандартов найма на основе заслуг, честной конкуренции и этического поведения на государственной службе.

С 1855 года в рамках королевской прерогативы работали комиссары государственной службы. Конституционная реформа и управление учредили Комиссию по государственной службе на законодательной основе.

Комиссия состоит из комиссаров государственной службы и других сотрудников. Члены Комиссии назначаются Его Величеством Королем по рекомендации министра государственной службы на основе открытого конкурса. Коллективный опыт, основанный на различных карьерах и интересах, охватывающих государственный, частный и гражданский секторы, обеспечивает четкую и независимую точку зрения. Это разнообразие позволяет отстаивать эффективную, политически беспристрастную государственную службу, которая придерживается основных ценностей и эффективно решает проблемы как настоящего, так и будущего.

*Кодекс практики для сотрудников*² описывает строго соблюдаемые стандарты поведения. Кроме того, тщательная регистрация частных интересов в

² https://civilservicecommission.independent.gov.uk/wp-content/uploads/2019/03/01b_Code-of-Practice-for-Staff.pdf

*всеобъемлющем реестре интересов*³ прозрачно подчеркивает потенциальное влияние на суждения, обеспечивая подотчетность и усиливая приверженность беспристрастности и добросовестности.

Комиссия независима от правительства и государственной службы и является исполнительным вневедомственным общественным органом, спонсируемым кабинетом министров.

Комиссия по государственной службе выполняет следующие функции:

- Консультативная роль: Комиссия предоставляет консультации и рекомендации правительственным ведомствам по вопросам, связанным с государственной службой. Она консультирует по таким вопросам, как отбор и продвижение кадров, этические стандарты и соблюдение Кодекса государственной службы. Комиссия может издавать указания и рекомендации по повышению эффективности и профессионализма государственной службы.
- Отбор и назначения: Комиссия по государственной службе наблюдает за процессом отбора и назначений на высшие должности. Она устанавливает правила и стандарты открытой и честной конкуренции при найме государственных служащих, гарантируя, что назначения производятся по заслугам.
- Правила поведения: Комиссия устанавливает и обеспечивает соблюдение правил поведения для государственных служащих. В правилах изложены стандарты поведения и этики, ожидаемые от государственных служащих, включая правила в отношении конфликта интересов, политического нейтралитета и надлежащего использования государственных ресурсов.
- Рассмотрение жалоб: Комиссия рассматривает жалобы, связанные с процессом найма и назначения на высшие должности госслужбы. Она расследует жалобы на предполагаемые нарушения Кодекса государственной службы, недобросовестное управление или несоблюдение правил и указаний Комиссии. Комиссия имеет право проводить расследования, принимать решения и, при необходимости, рекомендовать средства правовой защиты или дисциплинарные меры.
- Поощрение разнообразия и инклюзивности: Комиссия поощряет разнообразие и инклюзивность на государственной службе. Она работает над тем, чтобы процессы найма и отбора были справедливыми и доступными для людей из разных слоев общества. Комиссия отслеживает прогресс и проблемы, связанные с разнообразием и

³ <https://civilservicecommission.independent.gov.uk/wp-content/uploads/2023/10/Register-of-interests-pdf-October-2023.pdf>

инклюзивностью, а также предоставляет рекомендации и поддержку для повышения разнообразия в составе государственной службы.

- Надзор и контроль за соблюдением: Комиссия следит за соблюдением своих правил и стандартов. Она проводит регулярные обзоры и аудиты, чтобы гарантировать, что государственные ведомства придерживаются принципов справедливости, открытости и заслуг в своих процессах найма и назначения. Комиссия может проводить расследования, если есть опасения по поводу потенциальных нарушений.
- Продвижение ценностей государственной службы: Комиссия продвигает ценности государственной службы, включая честность, беспристрастность и подотчетность. Она повышает осведомленность об этих ценностях среди государственных служащих и предоставляет обучение и рекомендации по этичному поведению. Комиссия играет ключевую роль в поддержании стандартов профессионализма и государственной службы на государственной службе.

Более подробно полномочия и обязанности Комиссии изложены в Законе о конституционной реформе и управлении⁴. Меморандум о взаимопонимании⁵ между Комиссией и кабинетом министров также находится в открытом доступе для желающих ознакомиться с документом.

Комиссию по государственной службе образуют уполномоченные по государственной службе и секретариат. Члены Комиссии по государственной службе образуют *Совет Комиссии*. Совет определяет повседневную практику Комиссии, которая известна как Регламент. Совет Комиссии несет общую коллективную ответственность и принимает решения в отношении ключевых политических рамок, регулирующих деятельность Комиссии, а также ее механизмы управления, занятости, контроля рисков и подотчетности.

Канцелярия Правительства (The Cabinet Office)

Канцелярия Правительства⁶ является центральным правительственным ведомством в Соединенном Королевстве, в котором работает около 2050 сотрудников, а еще 700 человек работают в Crown Commercial Service, исполнительном агентстве. *Миссия* Канцелярии Правительства в Соединенном Королевстве состоит в том, чтобы поддерживать премьер-министра и кабинет министров в эффективном руководстве правительства и достижении политических целей.

⁴ <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/25/contents>

⁵ https://civilservicecommission.independent.gov.uk/wp-content/uploads/2019/03/01b_Memorandum-of-Understanding.pdf

⁶ <https://www.gov.uk/government/organisations/cabinet-office/about>

Основные обязанности Канцелярии включают поддержку коллективных усилий правительства по разработке и координации политики. Она оказывает существенную поддержку Совету национальной безопасности и Объединенной разведывательной организации, обеспечивая эффективную координацию реагирования на кризисы и управление кибербезопасностью Великобритании. Канцелярия Кабинета министров играет ведущую роль в повышении эффективности и реформах посредством инновационных методов, усовершенствованных методов закупок и трансформации предоставления услуг. Кроме того, его целью является повышение прозрачности в деятельности правительства, облегчение публикации правительственных данных и содействие политической и конституционной реформе. Конечная цель состоит в том, чтобы развивать исключительную государственную службу, повышая ее общий потенциал и эффективность.

Канцелярия Правительства выполняет следующие основные функции в сфере государственного управления и государственной службы:

- Реформа государственного управления и государственной службы: Канцелярия Правительства отвечает за реализацию инициатив по реформе государственного управления и государственной службы. Она работает над повышением эффективности, действенности и подотчетности государственных органов. Это включает в себя усилия по оптимизации бюрократии, продвижению цифровой трансформации и улучшению предоставления услуг гражданам.
- Лидерство и потенциал государственной службы: Канцелярия Правительства играет роль в развитии лидерства и потенциала государственной службы. Она работает над привлечением, удержанием и развитием талантов на государственной службе, создавая высокоэффективную и разнообразную рабочую силу. Канцелярия предоставляет рекомендации по найму, обучению и развитию карьеры на госслужбе, обеспечивая квалифицированную и профессиональную государственную службу.

Рисунок 3. Организационная структура Комиссии по госслужбе Великобритании



Источник: <https://civilservicecommission.independent.gov.uk/>

4 - Германия

Статья 33 (2) Основного закона⁷ гарантирует, что все немцы, обладающие необходимыми навыками и квалификацией, имеют право на любую должность государственной службы и могут выполнять необходимые задачи.

В Германии существует две разные категории: государственные служащие («Beamte») и гражданские служащие («Tarifbeschäftigte»). Более высокие должности обычно занимают госслужащие, в то время как должности, требующие повторяющегося труда, относятся к гражданским служащим.

С момента завершения начальной фазы реформы федерализма в сентябре 2006 года в федеральной государственной службе занято около 1 734 720 государственных служащих, а также около 3 189 465 других служащих и около 171 395 военнослужащих⁸.

Большинство гражданских служащих работают в органах местного самоуправления. Самую большую группу госслужащих составляют учителя. Поскольку статус госслужащего более привлекателен, чем статус гражданского

⁷ https://www.gesetze-im-internet.de/englisch_gg/englisch_gg.html

⁸ <https://www.bmi.bund.de/EN/topics/administrative-reform/federal-public-service/federal-publi-service-node.html>

служащего, и так как очень трудно найти квалифицированных учителей, учителя сохраняют высокий статус.

Федеральное министерство внутренних дел и общества (The Federal Ministry of the Interior and Community - BMI)

Миссия Министерства внутренних дел и общества заключается в обеспечении внутренней безопасности Германии, содействии социальной сплоченности и поддержке развития общества, защите прав и свобод граждан, и создании инклюзивных сообществ.

Федеральное министерство внутренних дел и общества имеет широкий портфель обязанностей, охватывающий различные области. К ним относятся защита Конституции, содействие социальной сплоченности, содействие интеграции, надзор за федеральным финансированием спорта, управление информационными технологиями и обеспечение общественной безопасности. На министерство также возложена основная ответственность за модернизацию государственного управления, а также за решение основных проблем в рамках системы штатов и федеральной системы, таких как избирательное законодательство.

Федеральное министерство внутренних дел и по делам общества имеет сложную организационную структуру: офисы расположены как в Берлине, так и в Бонне. Помимо офисов в вышеупомянутых городах, министерство присутствует в Федеральной академии государственного управления (BAkV) в Брюле и в Постоянном представительстве Федеративной Республики Германия при Европейском Союзе в Брюсселе, где работает около 200 сотрудников. Министерство курирует еще 60 000 сотрудников, работающих в различных агентствах, находящихся под его юрисдикцией, при этом значительная часть, около 40 000 человек, служит в Федеральной полиции.

Организационную структуру министерства можно описать следующим образом: во главе Федерального министерства внутренних дел и общества стоит министр, за которым следуют *парламентские статс-секретари и статс-секретари со статусом государственных служащих*. Организационная структура министерства разделена на генеральные управления и подразделения. Каждое генеральное управление включает в себя несколько подразделений, каждое из которых посвящено различным аспектам одной и той же всеобъемлющей области. Такая иерархическая структура обеспечивает системный подход к решению различных аспектов компетенции министерства.

- *Статс-секретари* занимают высшие должности государственных служащих в федеральном министерстве. Их основная обязанность – гарантировать эффективное выполнение задач министерства в

соответствии с директивами и указаниями министра. Кроме того, они действуют как представители министра, возглавляя высшую федеральную власть внутри министерства и за его пределами. Учитывая необходимость четкого соответствия политике министра и предметным целям, статс-секретари, в отличие от других государственных служащих, могут быть отстранены от должности в любое время по рекомендации федерального министра. Это подчеркивает критический характер их роли в достижении целей министерства и согласовании с всеобъемлющей политикой, установленной министром.

- *Парламентские статс-секретари* играют решающую роль в поддержке министра в выполнении его обязанностей. Их основное внимание уделяется поддержанию позитивных отношений с Бундестагом (*нижняя палата федерального парламента Германии, отвечающая за принятие федеральных законов и представляющая граждан через избранных членов*) и Бундесратом (*является верхней палатой, представляющей федеральные земли и играющей роль в законодательном процессе, особенно в вопросах, затрагивающих интересы земель*), а также с их комитетами, парламентскими группами, целевыми группами и политическими партиями. Конкретные задачи, делегированные каждому парламентскому статс-секретарю, определяются федеральным министром, который также решает, когда и где они представляют министра. Чтобы иметь право на эту роль, парламентские государственные секретари должны быть избраны членами немецкого Бундестага. Их назначение производится федеральным президентом по рекомендации федерального канцлера после консультаций с соответствующим федеральным министром. Это обеспечивает тщательный и совместный процесс отбора, соответствующий парламентской и правительственной структуре.
- *Комиссары федерального правительства* назначаются федеральными министрами или федеральным канцлером и служат беспристрастными советниками, отличными от административной иерархии. Их роль заключается в предоставлении независимой помощи и консультаций министрам и канцлеру. Как указано в разделе 21 Совместного регламента федеральных министерств (GGO), члены комиссии уполномочены участвовать на ранней стадии в проектах, связанных с их соответствующими сферами ответственности. В настоящее время есть четыре комиссара со следующими направлениями:
 - Уполномоченный федерального правительства по вопросам, касающимся этнических немецких переселенцев и национальных меньшинств;

- Уполномоченный федерального правительства по информационным технологиям;
- Уполномоченный федерального правительства по вопросам еврейской жизни в Германии и борьбе с антисемитизмом;
- Специальный комиссар по миграционным соглашениям.

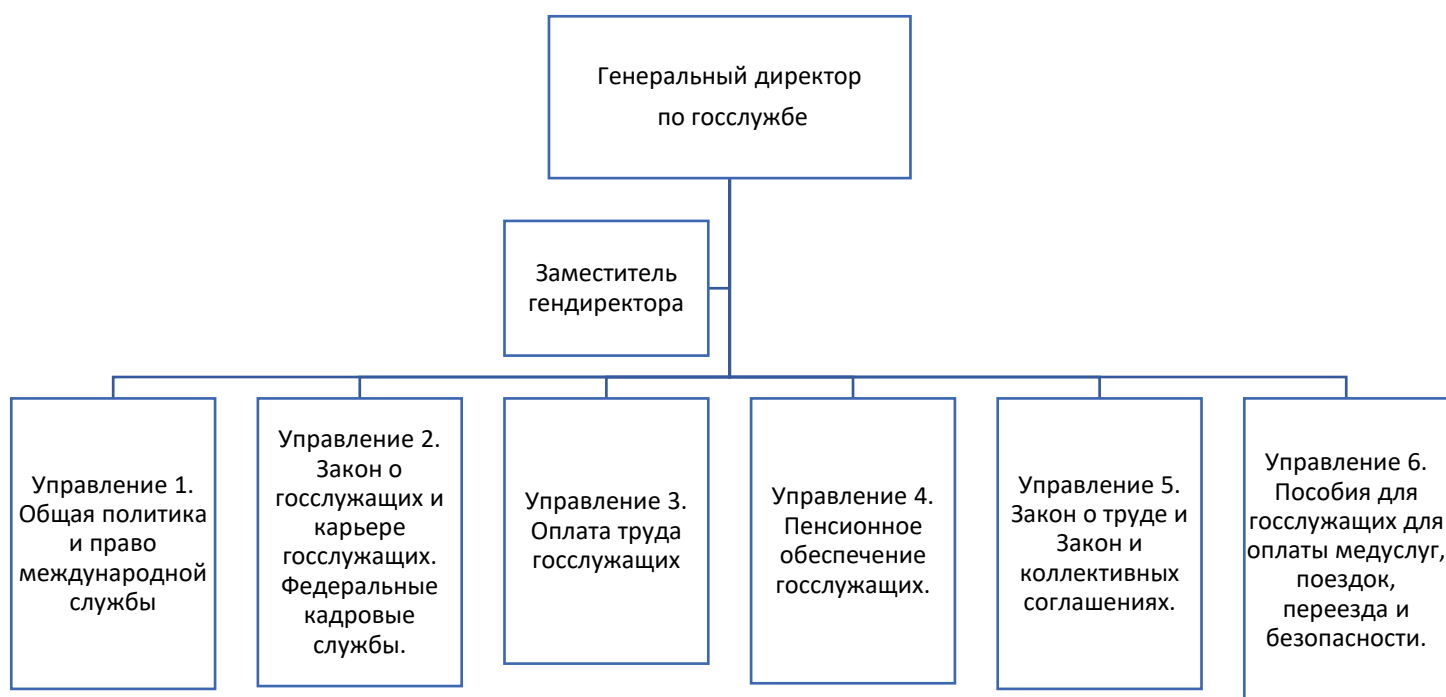
Функции:

- Развитие системы государственного управления: ВМІ активно способствует развитию системы государственного управления в Германии. Министерство формулирует политики и руководящие принципы для повышения эффективности, действенности и прозрачности административных структур и процессов. Министерство работает над модернизацией государственного управления, оптимизацией бюрократических процедур и продвижением цифровой трансформации для улучшения предоставления услуг гражданам и предприятиям.
- Региональное развитие: ВМІ играет жизненно важную роль в региональном развитии Германии. Министерство сотрудничает с федеральными землями и местными органами власти для разработки стратегий и инициатив, которые способствуют сбалансированному региональному росту, экономическому процветанию и социальному благополучию. Министерство поддерживает развитие инфраструктуры, региональное планирование и реализацию программ по устранению региональных различий и повышению качества жизни жителей по всей стране.
- Содействие местному самоуправлению: ВМІ стремится укреплять принципы местного самоуправления в Германии. Министерство предоставляет рекомендации и поддержку местным органам власти в их усилиях по осуществлению автономии, принятию решений на местном уровне и удовлетворению конкретных потребностей своих сообществ. Министерство работает над укреплением потенциала и подотчетности местных органов власти, способствует межмуниципальному сотрудничеству и содействует участию граждан в процессах принятия решений на местном уровне.
- Надзор за государственной службой: В рамках своей юрисдикции ВМІ также несет ответственность за надзор за государственной службой в Германии. Министерство обеспечивает добросовестность, профессионализм и эффективность государственной службы, формулируя положения, руководящие принципы и стандарты для найма, развития карьеры и поведения госслужащих. Министерство предоставляет рекомендации по управлению человеческими ресурсами,

развивает систему, основанную на заслугах, и способствует постоянному профессиональному развитию на госслужбе.

- Помимо вышеперечисленного ВМІ ответственно за вопросы:
- Внутренней безопасности и общественного порядка;
- Миграции и интеграции;
- Гражданской защиты и кризисного управления;
- Оцифровки и защиты данных;
- Демографических изменений и развития сообщества .

Рисунок 4. Организационная структура ВМІ в Германии



Источник: <https://www.bmi.bund.de/>

5 - Канада

Федеральные государственные служащие Канады считаются нанятыми Коронай как единой корпорацией канадского государства. Закон «О модернизации государственной службы» 2003 года отменил требование к

госслужащим приносить присягу или подтверждать присягу на верность монарху, прежде чем они смогут занять свою должность.

Государственная служба в Канаде, также известная как гражданская служба, представляет собой ведомственные организации, которые поддерживают исполнительную власть в разработке, реализации и обеспечении соблюдения государственной политики. В его состав входят около 75 департаментов и организаций (и около 200,000 сотрудников). Специальные агентства, созданные в 1990-х годах, представляют собой центральные органы, структура которых построена на принципах бизнеса.

Количество сотрудников федеральной госслужбы на 2023 год составляет 357,247 госслужащих, включая 270,798 сотрудников основной госслужбы, и 86,449 сотрудников специальных агентств (Public Service Commission, 2023).

Комиссия по государственной службе Канады (Public Service Commission of Canada)

Миссия Комиссии по государственной службе Канады (PSC) состоит в том, чтобы защитить целостность кадровой системы государственной службы и продвигать высококвалифицированную, разнообразную и беспристрастную государственную службу, которая служит интересам канадцев. PSC стремится обеспечить справедливые и основанные на заслугах назначения, защищать принципы беспристрастности, справедливости и прозрачности, а также поддерживать общественное доверие к федеральной государственной службе.

Комиссия по государственной службе *является независимым органом*, ответственным за защиту ценностей профессиональной государственной службы: компетентности, беспристрастности и представительности.

Raison d'être (Цель)

Президент Королевского Тайного совета Канады (the King's Privy Council for Canada) отвечает за Комиссию государственной службы Канады (агентства) в соответствии с *Законом о финансовом управлении* и за представление годового отчета агентства в соответствии с *Законом о занятости на государственной службе*. *Агентство независимо отчитывается о своем мандате перед Парламентом.*

Благодаря сотрудничеству с департаментами и различными государственными учреждениями комиссия стремится создать государственную службу завтрашнего дня, основанную на совершенстве и отражающую многообразие Канады.

Мандат и роль

В соответствии с делегированной системой комплектования кадров, изложенной в Законе о занятости на государственной службе, Комиссия государственной службы выполняет свой мандат, продвигая и защищая беспристрастную, основанную на заслугах и репрезентативную государственную службу, которая обслуживает всех канадцев. Это выполняется следующим путем:

- поддержка департаментов и агентств в найме квалифицированных специалистов на государственную службу и внутри нее;
- надзор и обеспечение добросовестности найма государственных служащих;
- защита беспартийного характера государственной службы при уважении прав сотрудников на участие в политической деятельности;
- предоставление программ подбора персонала и услуг по оценке.

Функции:

- Политика и руководство по назначению: PSC разрабатывает политику, руководство и инструменты для назначения, чтобы помочь государственным департаментам и агентствам в принятии справедливых и эффективных кадровых решений. В нем содержатся рекомендации по различным аспектам назначения, включая оценку заслуг, квалификационные стандарты, языковые требования и соображения равенства при приеме на работу.
- Набор и укомплектование персоналом: PSC отвечает за надзор и регулирование набора и укомплектования штатов федеральной государственной службы. Он устанавливает стандарты, политику и практику, чтобы гарантировать, что назначения основаны на заслугах, справедливости и беспристрастности. PSC работает над привлечением и оценкой квалифицированных кандидатов и обеспечивает прозрачность, доступность и справедливость процессов отбора.
- Мониторинг и надзор: PSC контролирует кадровую деятельность государственных департаментов и агентств, чтобы обеспечить соблюдение законодательных и политических требований. Комиссия проводит аудиты, расследования и оценки для оценки честности и справедливости кадровых процессов. PSC также предоставляет советы и поддержку госорганам для улучшения их кадровой практики и решения любых выявленных проблем.
- Ценности и этика государственной службы: PSC продвигает и поддерживает ценности и этику государственной службы. Комиссия разрабатывает политики, руководящие принципы и инструменты,

связанные с ценностями и этическими нормами, включая конфликт интересов, политическую деятельность и обязательства по окончании трудовой деятельности. PSC поддерживает развитие культуры этического поведения и профессионализма на федеральной государственной службе.

- Разрешение апелляций и жалоб: PSC предоставляет механизмы для рассмотрения жалоб и апелляций, связанных с персоналом. Комиссия управляет Трибуналом по кадрам государственной службы, который рассматривает жалобы, связанные с назначениями. PSC стремится обеспечить, чтобы люди имели доступ к справедливым и беспристрастным процессам разрешения споров или жалоб, связанных с кадровой системой.
- Исследования и экспертиза: PSC проводит исследования и анализ кадровых вопросов и тенденций для разработки политики и принятия решений. Комиссия собирает и анализирует данные о кадрах федеральной государственной службы, равноправии в сфере занятости и других факторах. PSC также предоставляет экспертные знания и консультации по вопросам управления человеческими ресурсами и кадровой практики для поддержки эффективного управления государственной службой.

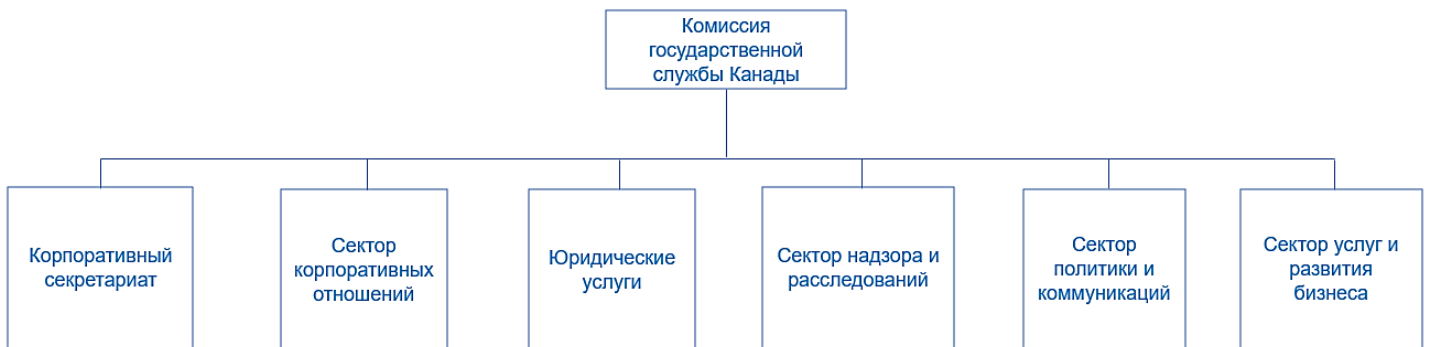
Офис Тайного совета (The Privy Council Office - PCO)

Миссия Офиса Тайного совета состоит в том, чтобы оказывать профессиональную, беспристрастную поддержку и консультации премьер-министру и кабинету министров, позволяя им эффективно руководить правительством и принимать обоснованные решения, которые приносят пользу канадцам. Миссия PCO сосредоточена на содействии надлежащему управлению, обеспечении функционирования системы Кабинета министров и содействии реализации повестки дня правительства.

Функции Офиса тайного совета по отношению к государственной службе:

- Руководство государственной службой: PCO обеспечивает руководство и поддержку государственной службы. Он работает над развитием квалифицированной и профессиональной государственной службы путем разработки политики, руководящих принципов и передового опыта. PCO также играет роль в стратегическом управлении человеческими ресурсами, развитии талантов и развитии культуры передового опыта на государственной службе.

Рисунок 5. Организационная структура Комиссии по общественной службе Канады



Источник: <https://www.canada.ca/en/public-service-commission/corporate/about-us/branch-overview.html>

6 - Нидерланды

В Нидерландах структура государственного управления разделена на четыре уровня: *центральное правительство, провинции, муниципалитеты и органы водного хозяйства*, каждый из которых способствует эффективному функционированию государства.

Центральная государственная администрация, действующая на национальном уровне, является ключевым звеном, ответственным за разработку политики, разработку и принятие законов. Она обеспечивает соблюдение законодательства и играет решающую роль в реализации планов правительства и парламента. В центральном правительстве, состоящем из 11 министерств и примерно 200 организаций-исполнителей, включая такие организации, как Налоговая и таможенная администрация и Центральное управление водного хозяйства, работает около 116 000 сотрудников. В рамках стратегических усилий по оптимизации и повышению эффективности, правительство активно передает конкретные задачи от центральных органов власти на провинциальный и муниципальный уровни. *Этот подход направлен на создание более гибкой и эффективной государственной службы, ориентированной на сокращенный, но эффективный набор функций.*

Более того, в Нидерландах существует две категории работников госсектора: государственные служащие с публично-правовым статусом и руководящие сотрудники. Условия занятости госслужащих схожи с условиями работы в бизнес секторе: большинство госслужащих назначается на конкурсной основе. Численность госслужащих составляет около 110,000 человек (12% от количества работников госсектора). Топ-менеджмент или руководящие сотрудники госслужбы назначаются на 5 лет с двумя возможностями продления этого срока еще на один год.

Министерство внутренних дел и по делам королевства (Ministry of the Interior and Kingdom Relations, BZK)

Министерство внутренних дел и по делам королевства в Нидерландах является одним из одиннадцати министерств центрального правительства и уполномоченным органом, ответственным за развитие системы государственного управления и государственной службы.

Миссия Министерства внутренних дел и по делам королевства в Нидерландах состоит в содействии построения безопасного, инклюзивного и эффективного общества. Министерство работает над выполнением этой миссии, обеспечивая общественную безопасность, способствуя надлежащему управлению и эффективному государственному управлению, укрепляя демократические

ценности и участие граждан, а также обеспечивая партнерство в Королевстве. Благодаря своему разнообразному кругу обязанностей и целей, BZK играет жизненно важную роль в формировании политики, содействии сотрудничеству и созданию среды, поддерживающей принципы безопасности, управления, демократии и инклюзивности на благо страны и ее граждан.

Ключевые функции:

- Развитие государственного управления: BZK играет центральную роль в развитии и совершенствовании системы государственного управления в Нидерландах. Министерство формулирует политику, правила и руководящие принципы для обеспечения эффективного функционирования и модернизации государственных органов. Министерство работает над оптимизацией административных процессов, улучшением предоставления услуг и поощрением инноваций в государственном управлении.
- Управление государственной службой: BZK отвечает за управление и развитие государственной службы в Нидерландах. Министерство устанавливает правила, процедуры и стандарты приема на госслужбу, назначения и продвижения по службе. Министерство обеспечивает честность, профессионализм и беспристрастность государственной службы посредством реализации справедливой и прозрачной кадровой политики.
- Государственная организация и структура: BZK участвует в организации и структуре правительства. Министерство работает над разработкой и реализацией административных реформ, включая создание государственных ведомств, агентств и их соответствующих ролей и обязанностей. Министерство уделяет особое внимание улучшению координации, сотрудничества и эффективности в рамках системы государственного управления.
- Цифровая трансформация: BZK играет важную роль в цифровой трансформации государственного управления в Нидерландах. Министерство способствует использованию цифровых технологий и инструментов для улучшения предоставления услуг, повышения эффективности и расширения участия граждан. Министерство поддерживает развитие услуг электронного правительства и курирует инициативы цифрового управления.
- Этика и добросовестность государственной службы: BZK устанавливает и обеспечивает соблюдение стандартов этики и добросовестности для госслужащих. Министерство обеспечивает соблюдение этического кодекса для поддержки общественного доверия и уверенности в

государственной службе, а также обеспечивает обучение и поддержку для продвижения этического поведения и предотвращения коррупции.

Рисунок 6. Организационная структура уполномоченного органа
в сфере госслужбы Нидерланды



Источник: <https://www.government.nl/ministries/ministry-of-the-interior-and-kingdom-relations/documents/publications/2022/01/25/organisation-chart>

7 - Польша

Совет государственной службы (Public Service Council)

В Польше существует два вида государственных служащих: служащие (стандартный статус) и государственные служащие (элитный статус). В 2018 году количество госслужащих в Польше составило около 120,000 сотрудников, но большинство из них (110,000) – это наемные работники по трудовому договору, тогда как меньшинство госслужащих имеет более высокий уровень оплаты и более стабильную работу с возможностью ротации и перевода каждые три года.

Госслужащие Польши призваны служить гражданам, эффективно выполняя задачи государства. Целью государственной службы Польши является обеспечение профессионального, добросовестного, беспристрастного и политически нейтрального выполнения государственных задач и непрерывности функционирования ее институтов, независимо от текущей политической ситуации и смены правительства.

Глава государственной службы предоставляет консультации по следующим вопросам:

- лидерство и стратегическое направление в сфере госслужбы;
- проекты нормативных актов о государственной службе;
- HR-политика в сфере госслужбы;
- уровень оплаты госслужащих;
- обучение госслужащих;
- ценности госслужбы;
- годовые отчеты.

Совет госслужбы совместно с Национальной школой государственного управления имени Леха Качиньского распространяет лучшие европейские стандарты, практики и опыт в области государственной службы. Совет состоит из 7-9 членов, работающих на общественных началах.

В задачи Совета, как консультативно-совещательного органа, входит выражение мнения по вопросам:

- относительно государственной службы, представленной ему Премьер-министром или руководителем государственной службы и по собственной инициативе;
- проект программы управления человеческими ресурсами на государственной службе;
- проект закона о бюджете в части, касающейся государственной службы, и годовое исполнение государственного бюджета в этой части;
- предлагаемый темп повышения заработной платы в сфере государственного бюджета в сфере государственной службы;

- проекты нормативных актов о государственной службе;
- центральный план обучения государственной службы;
- этика государственной службы;
- отчеты Руководителя Государственной службы о состоянии государственной службы и выполнении задач этой службы за предыдущий год.
- Совет также оценивает ход квалификационных процедур на государственной службе. Ее председатель является членом Совета Национальной школы государственного управления. В задачи Совета государственной службы в сотрудничестве с КСАП также входит распространение лучших стандартов, моделей и опыта функционирования государственной службы.

Кроме того, существует Департамент государственной службы.

Департамент государственной службы является организационным подразделением Канцелярии Премьер-министра, которое ежедневно занимается вопросами государственной службы, в первую очередь кадровыми вопросами, управлением человеческими ресурсами и профессиональным развитием. Департамент, отвечающий за систему набора на государственную службу. Аналитическая группа собирает данные о корпусе госслужбы. Команда оказывает поддержку Главе государственной службы в выполнении его обязанностей, а также обеспечивает организационную и офисную поддержку Совета государственной службы и Высшей дисциплинарной комиссии государственной службы.

Основные цели и задачи Департамента государственной службы Канцелярии Премьер-министра:

- обеспечивает организацию работы Руководителя Государственной службы;
- поддерживает Главу Государственной службы по адресу:
- сотрудничество с генеральными директорами офисов,
- выполнение действий, связанных с выражением согласия на занятие оплачиваемой работой генеральными директорами офисов,
- перевод государственных служащих на другую должность,
- выражение согласия на трудоустройство на государственную службу лиц без польского гражданства,
- диалог с представителями экспертных и общественных кругов, а также профсоюзов и общественных организаций,
- международное сотрудничество;
- информирует о вакансиях на государственной службе;
- реагирует на нарушения в процессах набора персонала;
- контролирует соблюдение принципов государственной службы и принципов этики государственной службы;

- отвечает за стратегию и инструменты управления человеческими ресурсами на государственной службе;
- контролирует квалификационные процедуры и осуществляет назначения на государственную службу;
- планирует лимиты назначений;
- разрабатывает правила вознаграждения работников государственной службы и оценки должностей;
- выполняет задачи Канцелярии Премьер-министра, связанные с исполнением государственного бюджета в части средств на оплату труда и обучение членов корпуса государственной службы;
- организует центральное обучение государственной службы;
- собирает и анализирует информацию о корпусе государственной службы;
- продвигает государственную службу в Польше;
- курирует и сотрудничает с КСАП;
- обеспечивает поддержку работы Совета государственной службы, а также организационно-служебную поддержку Высшей дисциплинарной комиссии государственной службы.

Руководство состоит из директора и двух заместителей директора. Организационное подразделение включает в себя:

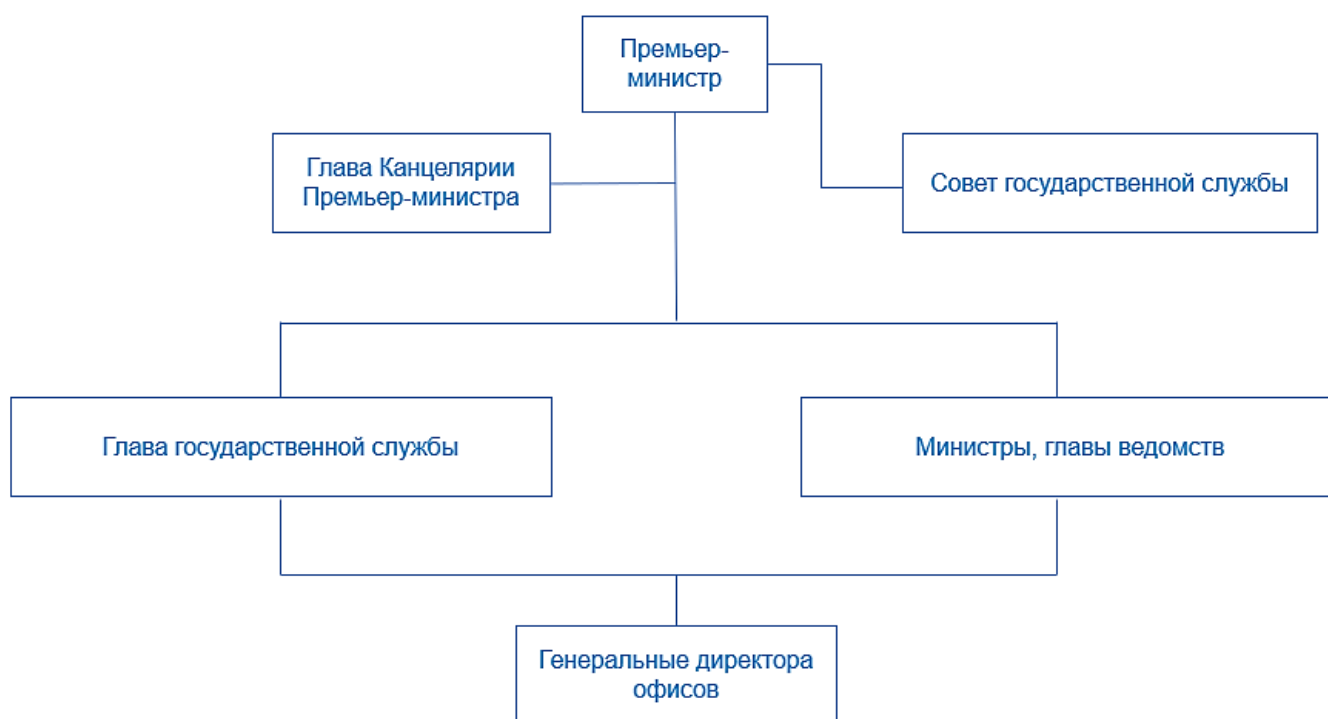
- Отдел правового анализа
- Департамент кадров государственной службы
- Факультет коммуникации и организации
- Отдел проектов и обучения
- Кафедра системы и инструментов управления
- Департамент системы оплаты труда и бюджета
- Группа по международному сотрудничеству и этике государственной службы

Главным лицом, ответственным за управление человеческими ресурсами на госслужбе Польши, является Глава государственной службы. Большинство вакансий являются открытыми для всех граждан на конкурсной основе. Учитывая сложность системы госслужбы, которая включает в себя разные виды сотрудников, модель госслужбы Польши можно считать «гибридной» или «смешанной», поскольку она сочетает в себе характеристики и карьерной, и позиционной модели.

В польской госслужбе управление человеческими ресурсами децентрализовано, то есть многие компетенции в области управления персоналом переданы отраслевым министерствам. Однако уполномоченный орган сохраняет широкие функции и играет важную роль в таких вопросах, как распределение бюджета, разработка системы классификации должностей и продвижение стандартов в области управления персоналом.

Реформы госслужбы в Польше характеризуются отсутствием стратегического и долгосрочного видения, поскольку каждое изменение в правительстве вносит новые изменения в реформу (European Commission, 2020). Однако эти изменения часто повторяют подходы предыдущего правительства. Госслужба Польши сталкивается со следующими вызовами: дилемма «делать больше за меньшие ресурсы» (то есть происходит рост числа задач и одновременное сокращение человеческих и финансовых ресурсов); необходимость большей последовательности в области управления человеческими ресурсами; привязка уровня вознаграждения к результатам работы; повышение гибкости рабочего графика; улучшение имиджа государственной службы; повышение этической осведомленности.

Рисунок 7. Организационная структура Совета госслужбы в Польше



Источник: <https://www.gov.pl/web/civilservice/the-civil-service-system-in-poland>

8 – США

Федеральная госслужба США состоит из лиц, не являющихся военнослужащими, которые работают в исполнительной, законодательной или судебной ветвях федерального правительства. Государственная служба подразделяется на конкурсную службу, исключительную службу (excepted service) и высшую управленческую службу (Senior Executive Service). В 2022 году более 19 миллионов человек работали в органах власти штатов и местных госорганов в США. Это намного превышает численность федеральных государственных служащих, которая в 2022 году составляла около 2,87 миллиона человек.

Офис управления персоналом США (Office of Personnel Management - OPM)

Миссия OPM проводит мониторинг федеральной системы государственной службы, обеспечивая справедливую и основанную на заслугах практику найма, управление льготами для сотрудников и развитие рабочей силы. Миссия OPM включает в себя продвижение эффективности, результативности и подотчетности в управлении персоналом федерального правительства с упором на привлечение, удержание и развитие высокопроизводительной и разнообразной рабочей силы.

OPM работает по нескольким направлениям:

- Управление человеческим капиталом
 - Политика
 - Услуги
 - Надзор
- Социальные льготы
 - Федеральные льготы для сотрудников и пенсионеров
 - Выход на пенсию
- Проверка

Управление человеческим капиталом

- Политика

OPM обеспечивает политическое руководство и лидерство в разработке и реализации системы управления персоналом и политики, которые поддерживают текущие и возникающие потребности федеральных агентств. Кроме того, OPM предоставляет агентствам техническую поддержку и рекомендации в отношении всего спектра политик и методов управления человеческими ресурсами (HR). OPM отвечает на запросы агентств об осуществлении определенных полномочий по управлению персоналом,

которые находятся в централизованном ведении или подлежат утверждению OPM в соответствии с законом/нормативным актом. Агентство также обеспечивает руководство и поддерживает реализацию приоритетов и целей администрации, касающихся вопросов управления человеческим капиталом в масштабах всего правительства.

- Услуги

OPM предоставляет HR-продукты и услуги для удовлетворения меняющихся потребностей в человеческом капитале и требований миссии федерального правительства. Продукты и услуги предназначены для реализации общегосударственной кадровой стратегии и политики, а также приоритетов в области человеческого капитала для каждой администрации. Для поддержки этой деятельности OPM имеет центральный штат специалистов по человеческому капиталу, психологов, педагогов, ИТ-специалистов и руководителей программ, а также многочисленных партнеров из бизнес сектора, которые помогают федеральным агентствам в развитии лидеров, привлечении и создании высококвалифицированной рабочей силы государственного сектора, развертывании Возможности и стратегии информационных технологий человеческих ресурсов (HRIT), а также преобразование этих агентств в высокоэффективные организации.

OPM приносит пользу правительству за счет консолидации, стандартизации и модернизации HRIT. OPM предлагает федеральные системы HRIT, такие как Enterprise Human Resource Integration, USA Learning, USA Staffing, USA Hire и USA Performance. Кроме того, OPM разрабатывает необходимую инфраструктуру информационных технологий для обмена данными и информацией о человеческих ресурсах в масштабах всего правительства.

OPM поддерживает USAJOBS, официальный сайт вакансий федерального правительства. Это универсальный источник федеральных вакансий и информации о занятости, с помощью которого федеральные агентства выполняют свои юридические обязательства по публичному уведомлению о возможностях трудоустройства на федеральном уровне для федеральных служащих и граждан США.

- Проверка

Благодаря работе OPM по надзорной оценке, специальным исследованиям и сотрудничеству с агентствами OPM обеспечивает эффективность федеральных кадровых программ и систем управления человеческим капиталом и их соответствие принципам системы заслуг и соответствующим требованиям государственной службы. OPM работает напрямую с агентствами, чтобы вносить улучшения или изменения в программы, которые являются

неэффективными, или не соответствующими федеральному закону, чтобы помочь им достичь целей миссии. ОРМ также рассматривает апелляции о классификации должностей, жалобы в отношении Закона о справедливых трудовых стандартах и претензии о компенсации и отпуске.

Проверка также включает в себя все этапы сквозного процесса, в ходе которого отдельные лица проходят расследование, оценку и вынесение решения о том, являются ли они и остаются ли они с течением времени подходящими или пригодными для работы на федеральном уровне, имеют ли право занимать ответственную должность, имеют ли право на доступ к секретной информации, право служить в качестве сотрудника нераспределенного фонда или подрядчика, право служить в армии или право на получение федерального удостоверения личности.

Директор ОРМ назначается Президентом в качестве исполнительного агента по вопросам соответствия и аттестации, что играет ключевую роль в структуре управления проверкой. В качестве исполнительного агента по пригодности и аттестации, директор ОРМ отвечает за установление стандартов пригодности и аттестации для приема на работу; установление требований к назначению должностей в отношении риска для целостности и эффективности услуги; предписание применимых следственных стандартов, политики и процедур для проверки пригодности, соответствия и аттестации; установление стандартов взаимности; а также определение пригодности и принятие мер. Что касается определения пригодности и действий, ОРМ делегирует ответственность за пригодность агентствам, сохраняя при этом юрисдикцию по вынесению решений о пригодности в обстоятельствах, когда общеправительственный запрет физического лица на федеральной службе необходим для повышения эффективности и защиты целостности службы. ОРМ издает руководящие принципы и инструкции для руководителей других агентств для обеспечения единообразия и эффективности при реализации политики, разработанной ОРМ, или выполнении делегированных им обязанностей, а ОРМ осуществляет надзор за программами и процессами агентств в этих областях.

Директор ОРМ в качестве исполнительного агента по вопросам пригодности издал Национальные стандарты обучения для судей по пригодности, чтобы поддержать единообразие в непрерывном профессиональном развитии рабочей силы по пригодности и способствовать взаимному признанию решений о пригодности. ОРМ предлагает курсы обучения для судей по пригодности и фитнесу, которые соответствуют общегосударственным стандартам обучения.

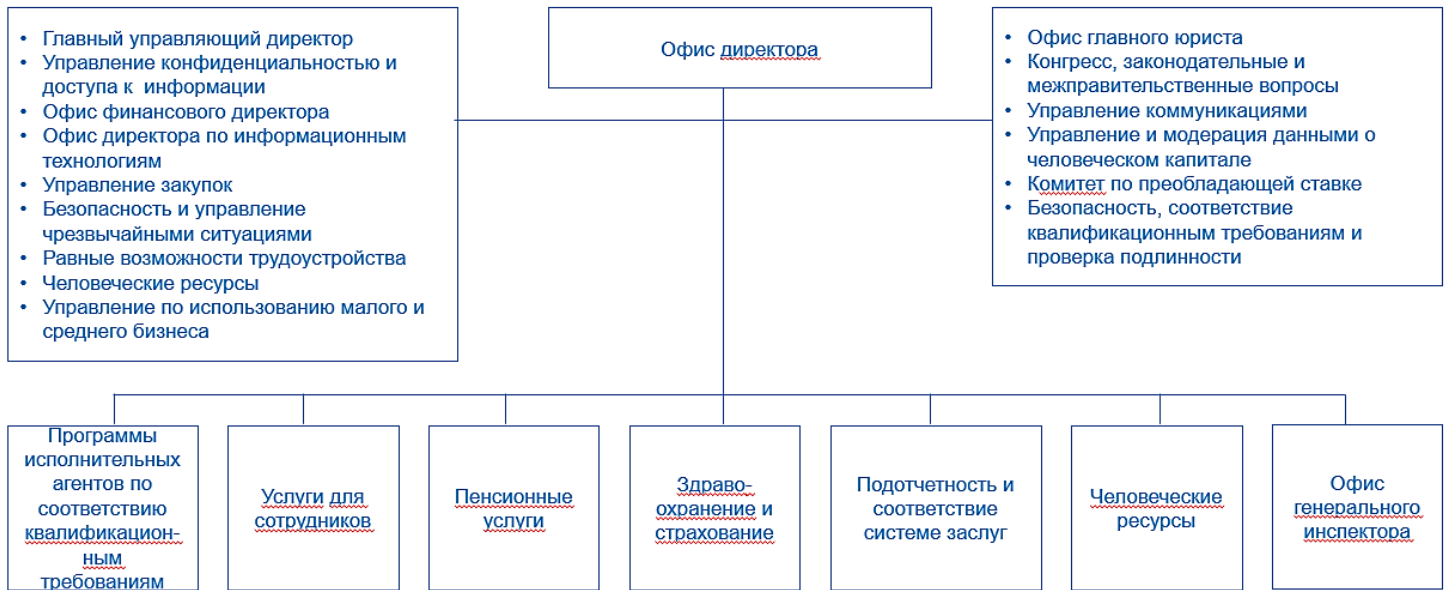
- Преимущества
 - *Федеральные льготы для сотрудников и получателей ренты*

ОРМ предлагает качественные льготы для федеральных служащих и их семей. Агентство работает над облегчением доступа к высококлассным программам здравоохранения и страхования, предлагаемым федеральным правительством, включая услуги медицинского страхования, стоматологические и офтальмологические льготы, гибкие счета расходов, страхование жизни; и программы страхования на случай длительного ухода. ОРМ управляет страховыми выплатами для более чем восьми миллионов федеральных служащих, пенсионеров и членов их семей. ОРМ также разрабатывает и управляет программами медицинского страхования незастрахованных американцев через доступные страховые биржи, а также сотрудников племен или племенных организаций.

- *Выход на пенсию*

ОРМ отвечает за управление Федеральной пенсионной программой, охватывающей более 2,7 миллиона активных сотрудников, включая Почтовую службу США, и почти 2,6 миллиона получателей ренты, также членов их семей. ОРМ также управляет, разрабатывает и предоставляет федеральным служащим, пенсионерам и членам их семей программы и услуги льгот, которые предлагают выбор, ценность и качество, чтобы помочь сохранить позицию правительства как конкурентоспособного работодателя. Деятельность включает в себя регистрацию счетов по обслуживанию и обслуживанию кредитных счетов до выхода на пенсию, первоначальное определение права на получение пенсионного пособия, вынесение решений по аннуитетным пособиям в зависимости от возраста и стажа, инвалидности или смерти на основе множества законов и правил, изменения после выхода на пенсию в связи с многочисленными жизненными событиями, состоянием здоровья и регистрация по страхованию жизни, федеральные налоговые вычеты и налоговые вычеты штата, а также другие функции расчета заработной платы.

Рисунок 8. Организационная структура Офиса управления персоналом США



Источник: OPM (2021) Annual Performance Report Fiscal Year 2020, p. 12,
<https://www.opm.gov/about-us/budget-performance/performance/2020-annual-performance-report.pdf>.

9 - Франция

Существует две основные категории общественных служащих Франции: функционеры или государственные служащие, и агенты по контракту. Сотрудники госслужбы делятся на три основные категории: государственные служащие (*les fonctionnaires de l'État*), территориальные государственные служащие (*les fonctionnaires territoriaux*) и больничные служащие (*les Hospitaliers*). Они пользуются особым статусом, что обеспечивает им пожизненную занятость на государственной службе. Агенты по контракту – это временные сотрудники, наряду со вспомогательным персоналом и стажерами.

Главное управление администрации и государственной занятости (*Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique, DGAFP*)

Миссия DGAFP состоит в содействии и обеспечении эффективного функционирования системы госуправления во Франции. Она направлена на повышение эффективности, профессионализма и честности государственной службы путем разработки политики, руководящих принципов и рамок. DGAFP фокусируется на модернизации и совершенствовании организации, структуры и штатного расписания государственных ведомств и агентств. Дирекция стремится создать компетентную и мотивированную государственную службу, которая эффективно отвечает на потребности граждан. DGAFP играет ключевую роль в обеспечении справедливого и прозрачного процесса найма, предоставлении рекомендаций по управлению человеческими ресурсами и продвижению этического поведения и стандартов поведения на государственной службе. В целом, миссия DGAFP состоит в том, чтобы способствовать развитию и постоянному совершенствованию французской системы государственного управления, позволяя ей предоставлять высококачественные услуги и поддерживать эффективное управление.

DGAFP, входящая в состав Министерства общественных действий и счетов (*Ministry of Public Action and Accounts*), курирует кадровую политику на центральном уровне во Франции. Тем не менее, существует определенная степень автономии, предоставленная отдельным министерствам, которые имеют свои собственные управления кадров, отвечающие за реализацию общей стратегии.

С точки зрения регулирования существует три ветви государственной службы (центральное правительство, территориальные органы власти и больницы). Каждая отрасль регулируется конкретным набором положений, но есть общая структура, применимая ко всем из них, которая имеет название «Общий статут государственной службы» (*statut général de la fonction publique*).

Доступ на государственную службу во Франции обычно осуществляется после экзамена (concours), после которого в течение периода от одного до трех лет в так называемых «прикладных школах» (écoles d'application) будет пройден ряд обязательных курсов обучения, адаптированных к конкретной выполняемой функции. От прохождения такого обучения освобождаются только государственные служащие, нанятые для выполнения функций нижнего уровня иерархии.

Французская государственная служба основана на карьере. Популярность карьеры в государственном секторе остается высокой, что подтверждается большим количеством претендентов и низкой текучестью среди государственных служащих. Однако в частном секторе регистрируются более высокие зарплаты руководителей, хотя в других категориях разница может быть не столь высокой.

Есть также государственные служащие, для которых применяется иная система. Они представляют 17,04% (14) государственной службы. Их можно нанимать на основании государственного или общего трудового права в зависимости от должности, но в любом случае они не нанимаются на пожизненный срок, как государственные служащие. Текучесть среди этой категории государственных служащих средняя. Кроме того, высшие должности на государственной службе государства назначаются непосредственно политическими представителями. Применимая процедура варьируется в зависимости от типа должности.

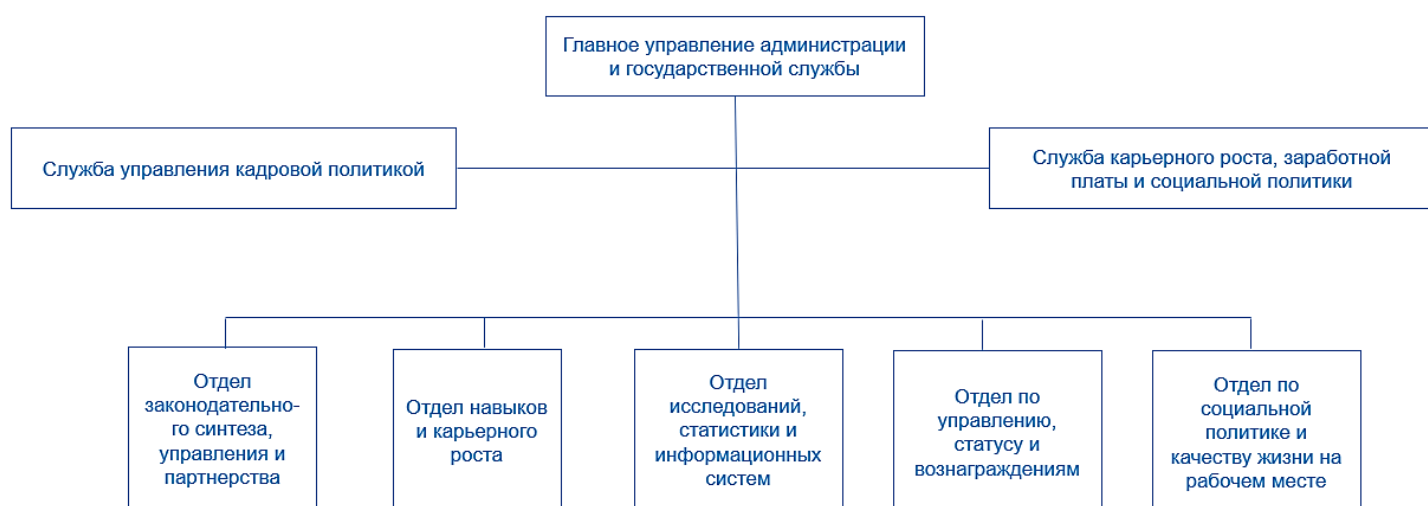
Ключевые функции:

- Развитие государственного управления: DGAFP работает над развитием и модернизацией системы государственного управления во Франции. Дирекция формулирует политики, стратегии и рамки для улучшения организации, функционирования и эффективности общественных услуг. Директорат разрабатывает руководящие принципы и лучшие практики для административных процессов и структур.
- Набор и назначения гражданской службы: DGAFP устанавливает правила и процедуры для отбора и назначения госслужащих, обеспечивает прозрачность, справедливость и равные возможности при найме на государственную службу и способствует разнообразию и включению.
- Управление человеческими ресурсами: DGAFP устанавливает руководящие принципы и правила для управления человеческими ресурсами на государственной службе. Дирекция разрабатывает политику, связанную с персоналом, развитием карьеры, оценкой эффективности и благосостоянием сотрудников. Она предоставляет руководство и поддержку государственным учреждениям по практике

человеческих ресурсов и помогает обеспечить компетентную и мотивированную государственную службу.

- Обучение и профессиональное развитие: DGAFP отвечает за разработку и реализацию программ обучения и профессионального развития для государственных служащих. Дирекция определяет потребности в обучении, разрабатывает планы обучения и поддерживает непрерывное обучение и развитие навыков государственных служащих.
- Положения об этике и поведении: DGAFP определяет правила этики для государственных служащих, устанавливает стандарты и руководящие принципы для профессионального поведения, честности и этики. Дирекция обеспечивает соответствие этическим стандартам и расследует случаи проступков или нарушения этического поведения.
- Отношения общественной службы и социальные диалоги: DGAFP управляет отношениями с профсоюзами и способствует социальному диалогу между правительством и госслужащими. Дирекция участвует в переговорах, консультациях и дискуссиях с представителями сотрудников по вопросам, связанным с условиями труда, вознаграждением и правами на занятость.

Рисунок 10. Организационная структура Генеральной Дирекции госуправления Франции



Источник: <https://www.transformation.gouv.fr/le-ministere/dgafp>

10 - Южная Корея

Госслужба в Южной Корее регулируется Законом о национальной госслужбе и Законом о контрактной государственной службе, последний из которых предусматривает пятилетние контракты. Госслужащие делятся на две категории: карьерные сотрудники, чей статус и должность гарантированы и ожидается, что они будут работать на госслужбе до выхода на пенсию; и некарьерные госслужащие, имеющие краткосрочные контракты. Некоторые категории госслужащих, такие как сотрудники сферы образования, полиция, военнослужащие и дипломаты, имеют собственную систему занятости.

Министерство управления персоналом Южной Кореи (Ministry of Personnel Management, MPM)

Министерство управления персоналом (MPM) является центральным правительственным учреждением Республики Корея, ответственным за разработку и реализацию различных государственных кадровых политик, включая набор, вознаграждение, развитие человеческих ресурсов, программы социального обеспечения и пенсионного обеспечения, а также этику и дисциплину, затрагивающие государственных служащих Кореи. В ноябре 2014 года MPM было вновь создано под своим нынешним названием для укрепления справедливых, прозрачных и сбалансированных инноваций во всей системе государственной службы в Корее. В настоящее время MPM состоит из 8 бюро и 29 подразделений, а также двух дочерних организаций, включая Национальный институт развития человеческих ресурсов (NHI) и Апелляционную комиссию, общей численностью 594 сотрудника (403 в головном офисе и 191 в дочерних организациях по состоянию на 31 мая 2022 г.).

NHI, Национальный институт развития человеческих ресурсов⁹, является колыбелью самых ценных общественных талантов Кореи и играет ключевую роль в развитии страны с момента своего создания в 1949 году как NOTI, Национальный институт подготовки чиновников.

Апелляционная комиссия¹⁰ является органом омбудсмена государственных служащих, целью которого является защита прав и интересов государственных служащих посредством справедливого и объективного рассмотрения с целью устранения любых незаконных или несправедливых дисциплинарных мер или другого неблагоприятного обращения со стороны административного органа.

Миссия MPM заключается в создании эффективной и этичной системы управления персоналом, продвижении административных инноваций и

⁹ <https://www.nhi.go.kr/eng/About/vision.htm>

¹⁰ <https://sochung.mpm.go.kr/home/page/eng/sub301.do>

развитии человеческих ресурсов в государственном секторе. МРМ стремится обеспечить компетентную и мотивированную государственную службу, которая эффективно служит потребностям правительства и общества.

Функции:

- *Политика и системы управления персоналом.* МРМ формулирует и реализует политику и системы управления персоналом для государственного сектора в Южной Корее. Оно устанавливает правила и руководящие принципы, касающиеся найма, назначений, служебной аттестации, продвижения по службе и развития карьеры государственных служащих. МРМ работает над обеспечением справедливости, прозрачности и процессов отбора на основе заслуг в управлении персоналом.
- *Административная реформа и повышение эффективности.* МРМ отвечает за продвижение административной реформы и повышение эффективности и результативности деятельности правительства. Министерство разрабатывает стратегии и инициативы по оптимизации административных процессов, сокращению бюрократии и повышению качества государственных услуг. МРМ работает над повышением производительности и эффективности государственных учреждений за счет организационной реструктуризации и оптимизации процессов.
- *Развитие и обучение человеческих ресурсов.* МРМ фокусируется на программах развития человеческих ресурсов и обучения государственных служащих. Он устанавливает политику, планы и программы обучения для повышения навыков, знаний и профессионализма государственных служащих. МРМ также поддерживает инициативы по наращиванию потенциала, включая развитие лидерских качеств, специализированное обучение и платформы для обмена знаниями.
- *Системы оценки эффективности и поощрения.* МРМ разрабатывает и внедряет системы оценки эффективности для государственных служащих. Он устанавливает критерии оценки, методологии и показатели эффективности для оценки индивидуальной и организационной эффективности. МРМ продвигает культуру, основанную на эффективности, и разрабатывает системы стимулирования для признания и поощрения высокоэффективных государственных служащих.
- *Социальное обеспечение и льготы сотрудников.* МРМ отвечает за управление благосостоянием и льготами сотрудников в государственном секторе. Он разрабатывает политику и программы, связанные с вознаграждением сотрудников, льготами, балансом между работой и

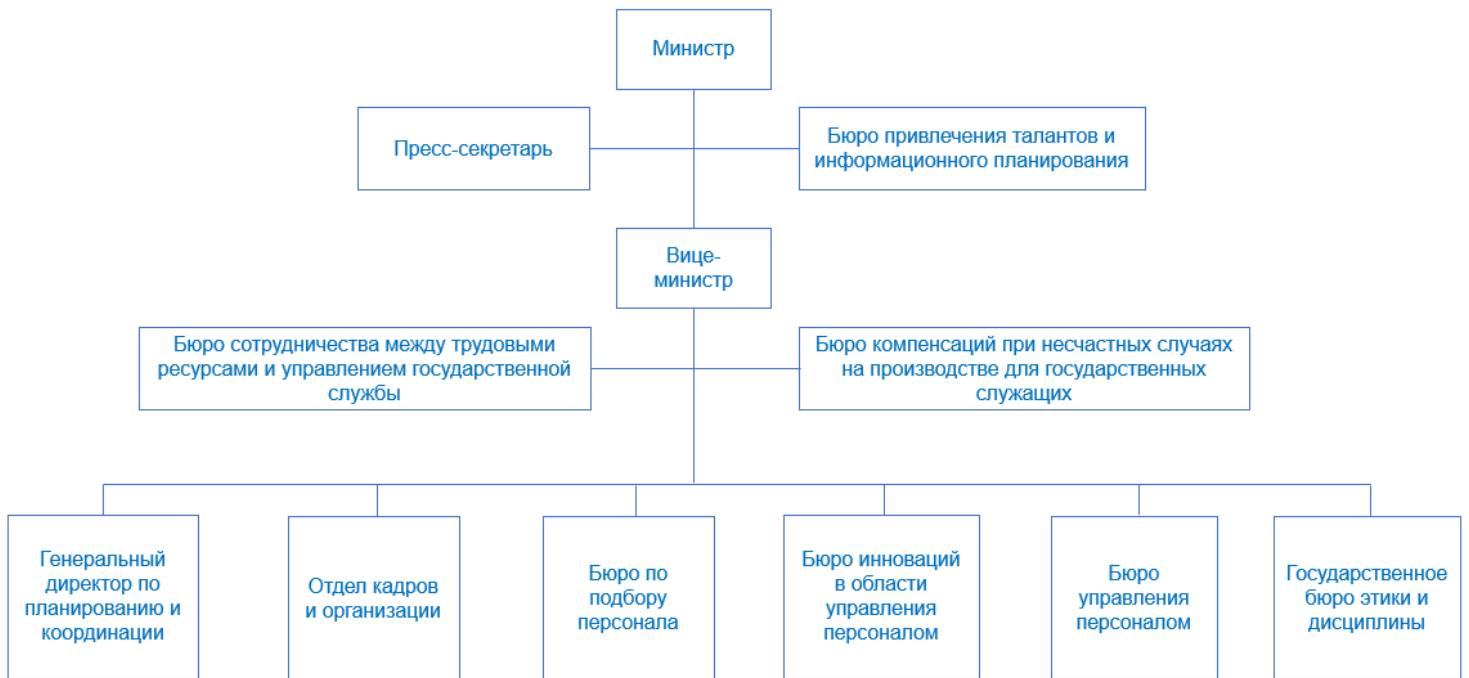
личной жизнью и схемами социального обеспечения. МРМ работает над созданием благоприятной и здоровой рабочей среды для государственных служащих.

- *Координация политики и сотрудничество:* МРМ участвует в координации политики и сотрудничестве с другими государственными министерствами и ведомствами. Оно тесно сотрудничает с различными заинтересованными сторонами, чтобы привести стратегии управления персоналом в соответствие с более широкой государственной политикой и целями. МРМ способствует межведомственному сотрудничеству, обмену знаниями и передовым опытом в области управления персоналом и административной реформы.
- *Этические стандарты и добросовестность:* МРМ продвигает этические стандарты и добросовестность в государственном секторе. Оно устанавливает кодексы поведения и этические принципы для государственных служащих и обеспечивает соблюдение этических принципов и мер по борьбе с коррупцией. МРМ работает над поддержанием самых высоких стандартов профессионализма, честности и подотчетности среди государственных служащих.

Министерство управления персоналом играет решающую роль в формировании системы управления персоналом, продвижении административной реформы и развитии человеческих ресурсов в государственном секторе Южной Кореи. Благодаря своей миссии и функциям, МРМ стремится создать компетентную и этичную государственную службу, которая эффективно служит правительству и обществу, способствуя эффективности, инновациям и профессионализму в госуправлении.

Рисунок 10. Организационная структура

Министерства управления персоналом Южной Кореи



Источник: <https://www.mpm.go.kr/english/about/organizationalChart/>

11 - Япония

Национальное управление кадров Японии (National Personnel Authority, NPA)

Национальные государственные служащие определены в конституции как «слуги всего народа» и обязаны выполнять свои функции нейтрально и справедливо. По этой причине на основании Закона о национальной государственной службе¹¹, NPA была создана как нейтральная и специализированная организация, ответственная за обеспечение справедливости в управлении персоналом и защиту государственных служащих.

NPA состоит из трех членов комиссии, один из которых назначается президентом. Члены комиссии назначаются Кабинетом министров с одобрения Парламента. Назначение и увольнение членов Комиссии утверждается Императором.

Функции NPA:

- Внедрение экзаменов при приеме на работу и программ обучения, а также стандартов назначения и увольнения, обеспечивающих справедливость в управлении персоналом.
- Предоставление рекомендаций Парламенту и Кабинету министров относительно вознаграждения и других условий труда национальных государственных служащих в качестве компенсации за ограничение основных трудовых прав. *(Число национальных государственных служащих составляет около 586 000, из которых количество сотрудников, на которых распространяются рекомендации NPA в соответствии с Законом о вознаграждениях, составляет около 278 000.)*
- Исследование отечественных и международных систем управления персоналом и принятие мер по управлению персоналом, которые могут удовлетворить потребности времени в качестве специализированного агентства по управлению персоналом. *(Национальные государственные служащие набираются главным образом посредством вступительных экзаменов, которые открыты для любого гражданина и имеют равные условия для него. NPA проводит справедливые и надлежащие проверки при приеме на работу и организует большое количество разнообразных мероприятий по обеспечению человеческих ресурсов для привлечения разнообразных и перспективных кадров на государственную службу.)*

Более того, в целях обеспечения эффективной работы государственной службы NPA представляет Парламенту и Кабинету министров заключения

¹¹ <https://www.japaneselawtranslation.go.jp/en/laws/view/2713>

относительно принятия, пересмотра или отмены законов и постановлений, касающихся кадрового управления.

НРА также ответственны за административное обучение госслужащих. Учебные курсы предназначены для каждого уровня должностей в кабинете министров и министерствах для воспитания *«идеальных национальных государственных служащих»*.

Межминистерские программы административной подготовки проводятся для сотрудников, которые, как ожидается, будут играть центральную роль в национальном государственном управлении. Национальный институт государственного управления реализует эти программы для должностей (от уровня офицера до уровня генерального директора).

Основные цели заключаются в том, чтобы усилить чувство миссии каждого сотрудника как слуги всех граждан, улучшить их качество/способность осуществлять меры с точки зрения всех граждан и способствовать взаимопониманию/доверительным отношениям между обучаемыми.

Особенности обучения:

- Многогранный обзор широкого спектра административных дел и обсуждение политических вопросов, общих для Кабинета министров и министерств.
- Развитие высоких этических норм, воспитание способности глубоко размышлять посредством изучения классики (чтение исследований) и полевой работы, чтобы ощутить реальные условия жизни людей.
- Лекции, читаемые профессионалами высшего уровня на современные темы и проблемы.

Взаимное развитие обучаемых:

- Внедрение «совместной учебной программы» и «лагерного стиля» обучения с упором на групповые дискуссии, обмен мнениями и практический опыт.
- Присутствие различных участников из Кабинета министров и министерств, частных компаний и иностранных правительств и т. д.

Примеры учебных программ:

- *Исследования этики государственной службы*
Посредством тематических исследований этическое поведение рассматривается и обсуждается с точки зрения практической реализации.
- *Тематические исследования административной политики*
Посредством лекций и групповых дискуссий, посвященных исторически значимым примерам административных дел, обучающиеся развивают различные точки зрения на то, как им следует действовать.

Отправка персонала на обучение за границу

НРА проводит программы обучения за рубежом с целью развития человеческих ресурсов, способных реагировать на продолжающуюся глобализацию административных вопросов.

Также НРА осуществляет государственно-частную систему обмена кадрами:

- НРА способствует обмену кадрами между государственным и частным секторами для достижения взаимопонимания между государственным и частным секторами, развития человеческих ресурсов и оживления организации.
- Двойная система обмена персоналом состоит из направления в целях обмена из правительства на частные предприятия и назначения из частных предприятий в правительство.
- Срок полномочий – до 3 лет (максимум 5 лет) и возврат на прежнюю должность по истечении срока.
- Стандарты обмена персоналом налагают определенные ограничения на обмен с частными предприятиями, в отношении которых государственные организации имеют полномочия одобрения/лицензии или которые имеют договорные отношения с государственными организациями.

Организация НРА

Секретариат НРА является административным отделом НРА. Подразделения секретариата, четыре бюро, Национальный институт государственного управления, восемь региональных бюро и местное отделение на Окинаве находятся в ведении Генерального секретаря.

В рамках НРА создается Национальный совет по этике государственной службы на основании Закона о национальной государственной службе и Закона о национальной этике государственной службы.

Отделы Секретариата включают Отдел общих вопросов, Отдел планирования и юридических вопросов, Отдел кадров, Отдел финансовых вопросов, Отдел международных отношений, Управление учета и Управление информации. Эти подразделения Секретариата отвечают за внутренние управленческие функции, включая общие, кадровые и финансовые вопросы; толкование законов и правил, находящихся под юрисдикцией НРА; международное сотрудничество в области управления персоналом; всесторонняя координация политики НРА; и рассмотрение средне- и долгосрочных кадровых административных мер.

Бюро социального обеспечения сотрудников

Бюро социального обеспечения сотрудников отвечает за разработку правил рабочего времени и системы отпусков; продвижение мер по уходу за детьми и медицинского ухода; планирование систем, связанных со здоровьем, безопасностью и компенсациями при несчастных случаях; и рекомендации по мерам предотвращения дискриминации. Бюро также отвечает за вопросы, связанные с дисциплиной сотрудников и проверкой операций по расчету заработной платы.

Бюро кадров

Основная роль Бюро кадров заключается в обеспечении и развитии человеческих ресурсов, которые могут поддержать правительство, быстро реагируя на изменения в социальной и экономической среде. На бюро возлагается деятельность по отбору компетентных кандидатов на государственную службу; создание и проведение экзаменов при приеме на работу; развитие систем назначения национальных государственных служащих, включая сотрудников, работающих по срочным контрактам; реализацию программы обмена персоналом между правительством и бизнес сектором; и планирование и проведение обучения национальных государственных служащих.

Бюро вознаграждений

Бюро занимается обязанностями, связанными с системой вознаграждения национальных государственных служащих. Бюро вознаграждений ежегодно изучает бизнес сектор и дает необходимые рекомендации Парламенту и Кабинету министров, чтобы уровень оплаты труда национальных госслужащих был конкурентным.

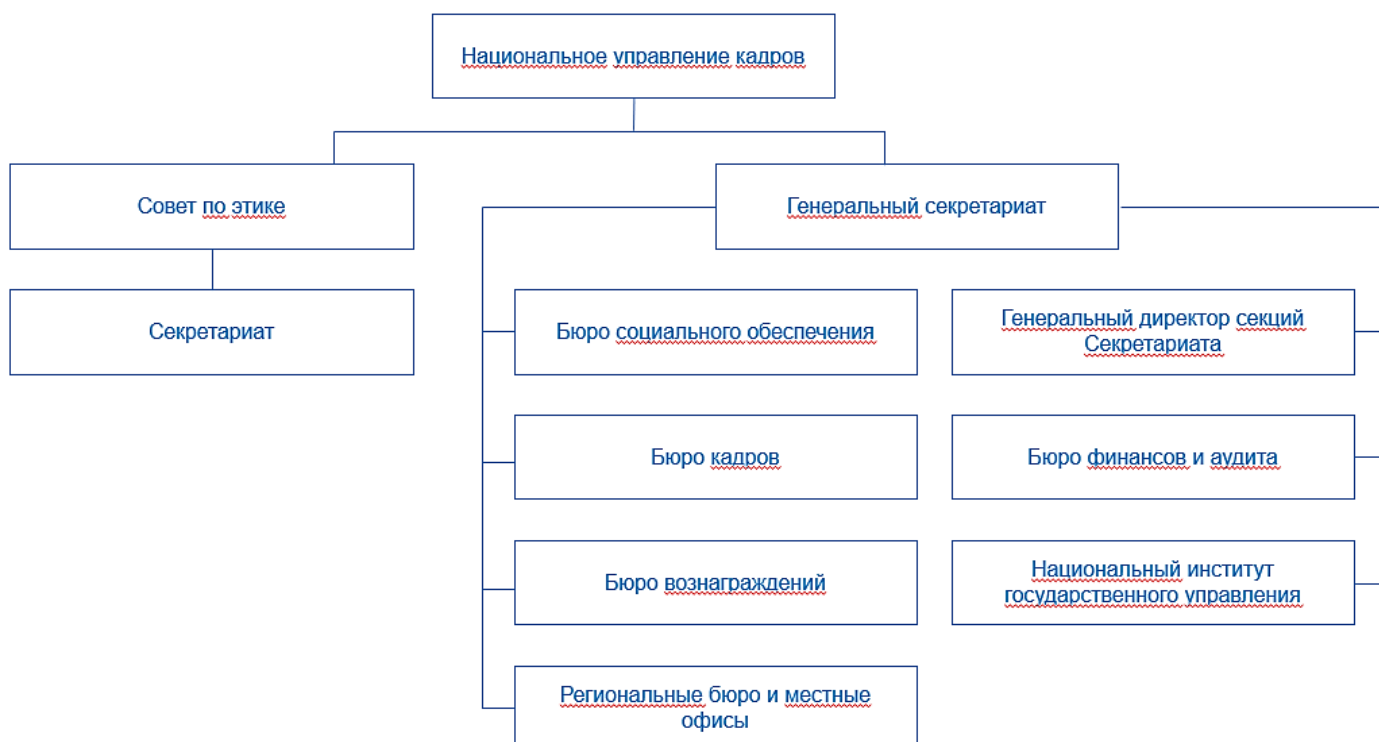
Бюро также занимается вопросами, касающимися системы заработной платы и пособий, для реализации «Закона о вознаграждениях»; установление стандартов количества должностей для каждого уровня оплаты, призванных обеспечить единообразие оценки должностей и решений о вознаграждении во всем правительстве; и предоставление рекомендаций по системе вознаграждения Кабинету министров и министерствам. С постепенным повышением пенсионного возраста, Бюро занимается комплексной координацией кадровых административных мер по решению проблем трудоустройства пожилых государственных служащих.

Бюро равноправия и расследований (Equity and Investigation Bureau)

Бюро по равноправию и расследованиям выполняет такие функции, как проведение слушаний и других необходимых расследований и вынесение решений, когда национальный государственный служащий подает в NPA

жалобу или иск в отношении административных мер. К ним относятся жалобы, связанные с неблагоприятными или дисциплинарными мерами, такими как понижение в должности или увольнение; запросы о принятии соответствующих административных мер по условиям труда; и возражение касательно несчастных случаев на производстве или решения о вознаграждении. Бюро предоставляет консультацию и советы, выступая посредником для беспристрастного разрешения дел мирным путем.

Рисунок 11. Организационная структура Национального управления кадров Японии



Источник: https://www.jinji.go.jp/en/infonpa/NPA_organization.html

Раздел 4. Заключение

Данный отчет представил институциональный обзор современной госслужбы в 11 странах. Уполномоченные органы в сфере госслужбы выполняют широкий спектр функций, каждая из которых зависит от преданных своему делу и квалифицированных госслужащих и сотрудников государственного сектора.

Как показывает обзор, в мире существуют разные институциональные модели уполномоченных органов в сфере госслужбы (см. Таблицу 1). Уполномоченный орган как отдельный госорган, ответственный за развитие политики в сфере госслужбы, представлен в таких странах, как Великобритания, Канада, США, Южная Корея, и Япония. В других странах уполномоченный орган входит в состав центрального министерства или правительства (в Австралии, Германии, Нидерланды, и Франции). Кроме того, уполномоченные органы демонстрируют свою эффективность в сфере реализации политики госслужбы, независимо от модели госслужбы (карьерной или позиционной).

Следует отметить общие тенденции среди уполномоченных органов в сфере госслужбы в изученных странах. В некоторых странах уполномоченный орган выполняет более широкие функции, чем в других, включая политику управления государственных и гражданских служащих. В этих случаях, уполномоченный орган выходит за границы «госслужбы» и выполняет функции, касающихся вопросов госуправления. Большое внимание уделяется вопросам отбора талантов и сотрудников, системе оплаты труда и оценки эффективности, пенсионной политике и предоставлению социальных льгот госслужащим и сотрудникам госсектора. Вопросы этики и добропорядочности также имеют приоритетное внимание (например, в Японии и Южной Корее действуют отдельные Советы по этике). Первый руководитель уполномоченного органа обычно имеет не более одного-двух заместителей. Во всех изученных странах происходит тенденция к сокращению расходов на госаппарат и сокращению количества сотрудников, работающих за более высокую оплату труда.

Привлекать высокопрофессиональных сотрудников довольно сложно для большинства стран изученных, независимо от модели госслужбы. HR-менеджеры и руководители госорганов должны уделять больше внимания таким вопросам, как изучение потребности госсектора в будущих навыках, пересмотр процедур отбора и найма, и повышение конкурентоспособности госслужбы.

Уполномоченные органы в сфере госслужбы в разных странах применяют гибкие форматы работы, используя технологии и инновации. Как отмечает ОЭСР (2023с), будущее государственной службы наступает гораздо быстрее, чем многие ожидали. Социально-экономические и демографические изменения открывают новые возможности для пересмотра политики по отбору и найму персонала, и более конкурентному социальному обеспечению госслужащих.

В начале XXI века системы государственной службы стали более разнообразными, менее иерархическими и стандартизированными, более гибкими, разнообразными, представительными и менее отдаленными от граждан, чем они были традиционно. Несмотря на то, что термин «бюрократия» представлял четкие ценности (иерархия, формализм, стандартизация, рациональность, послушание и т. д.), новые реформы принесли с собой новые ценности, но также более противоречивые и ценностные дилеммы. Хотя большинство правительств, по-прежнему, согласны с тем, что политика управления человеческими ресурсами должна продолжаться основываться на рациональных принципах, таких как верховенство закона, справедливость и равенство, возрастающая популярность поведенческой экономики, а также тенденция к делегированию обязанностей к сотрудникам через обучение на протяжении всей жизни и развитие компетенций, показывают, что современные тенденции противоречат классическим бюрократическим подходам. Тенденции цифровизации и гибкости меняют рабочие системы и приводят к индивидуализации практики управления персоналом, облегчая мониторинг и оценку эффективности индивидуальных сотрудников, и практики взаимодействия.

Мы надеемся, что данный обзор будет полезен для руководителей и госслужащих, ответственных за разработку и реализацию политики в сфере госслужбы в странах региона Евразия. Обзор не предлагает готовых «рецептов» о том, как должен быть устроен уполномоченный орган по делам госслужбы, но дает почву для размышлений, новых идей, и предложений по развитию госслужбы с учетом международной практики.

Для комплексной картины о мировом опыте важно продолжить проведение сравнительных исследований в области госслужбы, включая детальное

изучение системы отбора, найма и продвижения сотрудников; оценки их производительности и эффективности; новых форм обучения и развития компетенций; применения инноваций и технологий; и развития новых форм партнерства между госслужбой, гражданским обществом и бизнесом.

Таблица 1. Уполномоченные органы в сфере госслужбы

	Уполномоченный орган в сфере госслужбы	на англ. языке	Модель госслужбы
Австралия	Комиссия по общественной службе	The Australian Public Service Commission	Позиционная
Бельгия	Федеральная Госслужба	Federal Public Service	Карьерная
Великобритания	Комиссия по госслужбе	Civil Service Commission	Позиционная
Германия	Федеральное Министерство внутренних дел и общества	The Federal Ministry of the Interior and Community	Карьерная
Канада	Комиссия по общественной службе	Public Service Commission	Позиционная
Нидерланды	Министерство внутренних дел и по делам королевства	Ministry of the Interior and Kingdom Relations	Позиционная
Польша	Совет государственной службы	Public Service Council	Позиционная
США	Офис управления персоналом	US Office of Personnel Management	Позиционная
Франция	Генеральная Дирекция госуправления	Direction General of Public Administration	Карьерная
Южная Корея	Министерство управления персоналом	Ministry of Personnel Management	Карьерная
Япония	Национальное управление кадров	National Personnel Authority	Карьерная

Библиография

Aberbach, J. D., & Rockman, B. A. (2001). *In the web of politics: Three decades of the US federal executive*. Rowman & Littlefield.

APSC (2023). Australian Public Service Commission, <https://www.apsc.gov.au/>

Baimenov, A., & Liverakos, P. (2022). *Public Service Evolution in the 15 Post-Soviet Countries*. Springer Singapore.

Bekke, A. J. G. M., & Meer, F. M. (Eds.). (2000). *Civil service systems in Western Europe*. Edward Elgar Publishing.

BMI (2023). Federal Ministry of the Interior and Community, https://www.bmi.bund.de/EN/home/home_node.html

BZK (2023). Ministry of the Interior and Kingdom Relations of Netherlands, <https://www.government.nl/ministries/ministry-of-the-interior-and-kingdom-relations>

Bossaert, D., Demmke, C., Nomden, K., & Polet, R. (2001). *Civil services in the Europe of fifteen: trends and new developments*, EIPA.

Demmke, C., & Moilanen, T. (2010). *Civil Services in the EU of 27: Reform Outcomes and the Future of the Civil Service*. Peter Lang.

DGAFF (2023). Directorate General of Public Administration, <https://www.transformation.gouv.fr/le-ministere/dgafp>

European Commission (2020). *Public Administration and Governance in Poland*, https://commission.europa.eu/system/files/2021-10/poland-ht0921316enn.en_.pdf

Kim, P. S. (2019). Development of modern public administration in East Asia: similarities and dissimilarities among China, Japan, and South Korea. *A Research Agenda for Public Administration*, 114.

Meyer-Sahling, J. (2009). *Sustainability of Civil Service Reforms in Central and Eastern Europe. Five Years after EU Accession*, Sigma paper no. 44, Paris.

NPA (2023). National Personnel Authority. <https://www.jinji.go.jp/en/index.html>

OPM (2023). US Office of Personnel Management. <https://www.opm.gov/>

OPM (2021) Annual Performance Report Fiscal Year 2020, p. 12, <https://www.opm.gov/about-us/budget-performance/performance/2020-annual-performance-report.pdf>.

- Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013). A new theory for public service management? Toward a (public) service-dominant approach. *The American Review of Public Administration*, 43(2), 135-158.
- OECD (2018). *Benchmarking Civil Service Reform in Kazakhstan*, OECD Public Review, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264288096-en>.
- OECD (2023a). *Global Trends in Government Innovation 2023*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/0655b570-en>.
- OECD (2023b). *Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5b378e11-en>.
- OECD (2023c). *Government at a Glance*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/3d5c5d31-en>.
- Oxford University (2019). International Civil Service Effectiveness Index. Blavatnik School of Government. <https://www.bsg.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-04/InCiSE%202019%20Results%20Report.pdf>
- Pollitt, C. (2001). Clarifying convergence. Striking similarities and durable differences in public management reform. *Public management review*, 3(4), 471-492.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis-into the age of austerity*. Oxford University Press.
- PSC (2023). Public Service Commission of Canada, <https://www.canada.ca/en/public-service-commission.html>
- UK Civil Service Commission (2022). Civil Service Commission Annual Report 2021-2022. <https://civilservicecommission.independent.gov.uk>
- Van der Meer, F. M., Raadschelders, J., & Toonen, T. (Eds.). (2015). *Comparative civil service systems in the 21st century*. Springer.
- Verheijen, T., Staronova, K., Elghandour, I., & Lefebvre, A. L. (2022). *Civil Servants and Globalization: Integrating MENA Countries in a Globalized Economy*. Policy Press.