

**АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН**

**Научно-исследовательский институт**

**Отчет по базовому исследованию  
в рамках Регионального хаба в сфере государственной службы в  
Астане**

Астана 2013

## **Содержание**

### **Введение**

- 1** Методология проведения базового исследования
- 2** Результаты базового исследования в рамках Регионального хаба в сфере государственной службы
  - 2.1** Первый этап. Электронный опрос стран-участниц Регионального хаба
  - 2.2** Второй этап. Результаты полуструктурированных интервью с представителями стран-участниц Регионального хаба
  - 2.3** Третий этап. Результаты анкетирования экспертов - участников пилотного семинара-тренинга для управленческого звена уполномоченных органов и образовательных учреждений в сфере государственной службы стран-участниц Регионального хаба на тему: «Актуальные проблемы модернизации государственной службы»
- 3** **Рекомендации**

### **Приложения**

## Введение

Глобализация и современные вызовы повысили актуальность повышения качества принимаемых правительствами решений. В свою очередь, эффективность таких решений в значительной степени определяется уровнем профессионализма госаппарата.

Приоритеты реформы государственной службы, которая по существу является непрерывным процессом, зависят от глобальных, региональных и страновых факторов. Темпы реформ, также как и уровень развития государственной службы, определяются ролью государства, выбранной социально-экономической моделью, конкретными вызовами, а также степенью демократизации общества и наличием политической воли.

Так, в развитых странах реформы ориентированы на введение концепции нового менеджмента, формирование профессионального госаппарата с учетом индивидуальных компетенций госслужащего, повышение качества государственных услуг и удовлетворение потребностей граждан. В этих странах законодательство о государственной службе является детально разработанной отраслью права и на основе проведения последовательных реформ накоплен богатый теоретический и практический багаж. В них действуют специальные госорганы, охватывающие разные аспекты деятельности госслужащих, например, в США - это Офис по управлению персоналом, Совет по защите меритократии, Служба генерального аудитора.

Страны нашего региона в силу многих факторов имеют общие проблемы. Законодательство о государственной службе находится на ранней стадии развития. Первые специальные законы приняты только в середине 1990-х годов. Не во всех странах созданы специальные органы по вопросам государственной службы, не всегда обеспечивается последовательность и преемственность реформ.

У нас еще недостаточно теоретически обоснованных, научных разработок в сфере государственного управления, государственной службы и кадровой политики. Это обусловлено рядом исторических причин. Например, в прошлом в советской системе научные исследования в области кадровой политики не поощрялись и даже запрещались. В этой связи, для стран региона важно наращивать потенциал собственных научных исследований, создавать базу для региональных исследований.

Вышесказанное также определяет актуальность активизации двустороннего и многостороннего сотрудничества со странами, накопившими богатый опыт и имеющими достаточно эффективные системы государственной службы, а также поднятия на новый уровень регионального сотрудничества. Данное исследование направлено, прежде всего на определение перспективных направлений сотрудничества с учетом мнения каждой страны.

## 1 Методология проведения базового исследования

С момента принятия декларации о создании Регионального хаба (15 марта 2013 г.) его странами-участницами, Академия государственного управления при Президенте РК приступила к разработке структуры и содержания нижеследующего базового исследования согласно п.6 Плана мероприятия по созданию Регионального хаба по распространению знаний и опыта в сфере государственной службы, утвержденному 17 января 2013 г. приказом Руководителя Администрации Президента Республики Казахстан.

**Целью исследования** является анализ приоритетных направлений сотрудничества в рамках Регионального хаба в сфере государственной службы.

Результаты исследования послужат источником информации и руководством для последующих мероприятий в рамках Регионального хаба.

**Методология базового исследования** состоит из трех этапов в целях его качественного проведения и обеспечения валидности.

**Первый этап (сентябрь – октябрь 2013 года).** Академией государственного управления при Президенте Республики Казахстан, совместно с Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы и Секретариатом Регионального хаба, а также с привлечением зарубежных экспертов была подготовлена **анкета**, включающая в себя 18 вопросов, из них 2 вопроса касательно определения страновых экспертов и членов редакционной коллегии.

Отчет первого этапа был презентован 28 октября 2013 года в ходе пилотного семинара для управленческого звена государственной службы стран региона на тему «Актуальные проблемы модернизации государственной службы». Анкета прилагается (*приложение 1*).

**Второй этап (октябрь - ноябрь 2013 года).** В рамках второго этапа было проведено полуструктурированное интервью с экспертами из стран-участниц Регионального хаба. В интервью принимали участие представители Афганистана, Азербайджана и Армении. Выбор данных стран был определен высокой степенью их заинтересованности в деятельности Регионального хаба. Вопросы полуструктурированного прилагаются (*приложение 2*).

**Третий этап (октябрь 2013 года).** В рамках третьего этапа была подготовлена **анкета**, включающая в себя 12 вопросов. Опрос проводился среди участников пилотного семинара. Этот опросник был направлен на повышение качества проводимых мероприятий в рамках Регионального хаба в будущем. Анкета прилагается (*приложение 3*).

В рамках **первого этапа** в опросе приняли участие **18 респондентов** - представителей уполномоченных органов в сфере государственной службы и специализированных образовательных организаций по подготовке и повышению квалификации государственных служащих стран-участниц (таблица 1).

| №  | Страна       | Уполномоченные органы в сфере государственной службы                                   | Специализированные образовательные организации по подготовке и повышению квалификации государственных служащих |
|----|--------------|--|--|
| 1  | Азербайджан  | Комиссия по Вопросам Государственной Службы при Президенте Азербайджанской Республики. | Академия государственного управления при Президенте Азербайджанской Республики                                 |
| 2  | Армения      | Совет Государственной Службы Республики Армения  | Академия государственного управления Республики Армения  |
| 3  | Афганистан   | Комиссия по государственной службе Афганистана   | Институт государственной службы Афганистана  |
| 4  | Беларусь     | -  | Академия управления при Президенте Республики Беларусь   |
| 5  | Грузия       | Бюро государственной службы Грузии   | Институт государственных дел Грузии (GIPA)   |
| 6  | Казахстан    | Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы                         | Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан                                       |
| 7  | Кыргызстан   | Государственная кадровая служба Кыргызской Республики                                  | Академия государственного управления при Президенте Кыргызской Республики (2 ответа)                           |
| 8  | Молдова      | Государственная канцелярия Республики Молдова  | Академия публичного управления при Президенте Республики Молдова   |
| 9  | Россия       | Не имеется соответствующего уполномоченного государственного органа                    | Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации           |
| 10 | Таджикистан  | Ответ не получен   | Ответ не получен   |
| 11 | Туркменистан | Ответ не получен   | Ответ не получен   |
| 12 | Узбекистан   | Ответ не получен   | Ответ не получен   |
| 13 | Украина      | Не имеется соответствующего уполномоченного государственного органа                    | Национальная академия государственного управления при Президенте Украины                                       |

Таблица 1. – страны-участницы Регионального хаба, принявшие участие в опросе.

В рамках **второго этапа**, в полуструктурированном интервью приняли участие:

Доктор Осман Османи, Генеральный директор Института Государственной Службы Афганистана при Независимой комиссии по административной реформе и государственной службе Афганистана,

Самвел Василян, заместитель Председателя Комиссии по делам государственной службы Армении, согласился ответить на вопросы интервью и быть записанным на диктофон для обеспечения аутентичности результатов.

Рауф Алиев, старший консультант Отдела подборов кадров Комиссии по вопросам государственной службы при Президенте Азербайджанской Республики.

В рамках **третьего этапа**, в опросе приняли участие 19 представителей стран Регионального хаба, принимавших участие в пилотном семинаре (таблица 2).

| №   | ФИО участника                | Должность, организация  |
|-----|------------------------------|---|
| 1.  | Рауф Алиев                   | Старший консультант Отдела подборов кадров Комиссии по вопросам государственной службы при Президенте Азербайджанской Республики                              |
| 2.  | Сеймур Алиев                 | Старший консультант Отдела подборов кадров Комиссии по вопросам государственной службы при Президенте Азербайджанской Республики                              |
| 3.  | Гегам Саргсян                | Заведующий научно-образовательным отделом Совета Государственной Службы Республики Армения  |
| 4.  | Осман Османи                 | Руководитель Института государственной службы Афганистана   |
| 5.  | Ганчеренок Игорь Иванович    | Проректор по международному сотрудничеству Академии управления при Президенте Республики Беларусь   |
| 6.  | Тамта Цоцкалашвили           | Руководитель Департамента развития и реформы гражданской службы Грузии  |
| 7.  | Лилия Мельник                | Заместитель отдела реформы центрального публичного управления, Государственная Канцелярия Молдовы   |
| 8.  | Миннигулова Динара Борисовна | Заведующая кафедрой Башкирской академии государственной службы и управления при Президенте Республики Башкортостан  |
| 9.  | Петрова Светлана             | Директор Центра развития государственной службы Института труда и страхования ФГБОУ ВПО «РАНХиГС» при Президенте Российской Федерации                         |
| 10. | Грез Косимов                 | Заместитель начальника Управления государственной службы при Президенте Республики Таджикистан  |
| 11. | Алымкулова Садыгуль          | Заведующая Центром тестирования, Государственная кадровая служба Кыргызской Республики  |
| 12. | Лихач Юлия Юрьевна           | Первый заместитель Центра адаптации государственной службы к стандартам Европейского Союза Национального агентства Украины по вопросам государственной службы |

|     |                    |  |
|-----|--------------------|--|
| 13. | О Тэ Донг          | Эксперт в области электронного правительства и реформирования государственного управления Республики Корея   |
| 14. | Джаненова Салтанат | Преподаватель Назарбаев университета   |
| 15. | Жумабек Айдос      | Президент АО «Национальный центр по управлению персоналом государственной службы»  |
| 16. | Байсалов Мурат     | Главный эксперт Сектора оценки и контроля государственных услуг Отдела инспекции и контроля Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы |
| 17. | Алекешев Чингис    | Эксперт Сектора оценки и контроля государственных услуг Отдела инспекции и контроля Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы         |
| 18. | Джордж Мироганнис  | Руководитель проекта ЕС «Реформа государственной службы и модернизация правительства Казахстана» (РГС)   |
| 19. | Эдуард Захарченко  | Ключевой эксперт, «Реформа государственной службы и модернизация правительства Казахстана» (РГС)   |

Таблица 2. – участники пилотного семинара

## 2 Результаты базового исследования в рамках Регионального хаба в сфере государственной службы

### 2.1 Первый этап. Электронный опрос стран-участниц Регионального хаба

Анкетный опрос проводился по трем направлениям (*приложение 4*):

#### Направление 1. Сотрудничество между странами региона

Важной составляющей деятельности любой организации является четкое понимание целей и направлений ее развития. Поскольку Региональный хаб является международной организацией и создавался для обмена знаниями и опытом в сфере государственной службы необходимо учитывать мнение каждого участника и определить ожидания его участников от деятельности Хаба.

В этих целях респондентам был задан вопрос о том, каких результатов они ожидают от участия в деятельности Регионального хаба в сфере государственной службы.

Согласно проведенному опросу, главным результатом от участия в Региональном хабе должны стать укрепление регионального сотрудничества – 72,2 %, реализация совместных проектов и программ – 66,6 %, а также создание институциональной площадки для непрерывного обмена знаниями и опытом – 61,1 % балла (рис. 1).

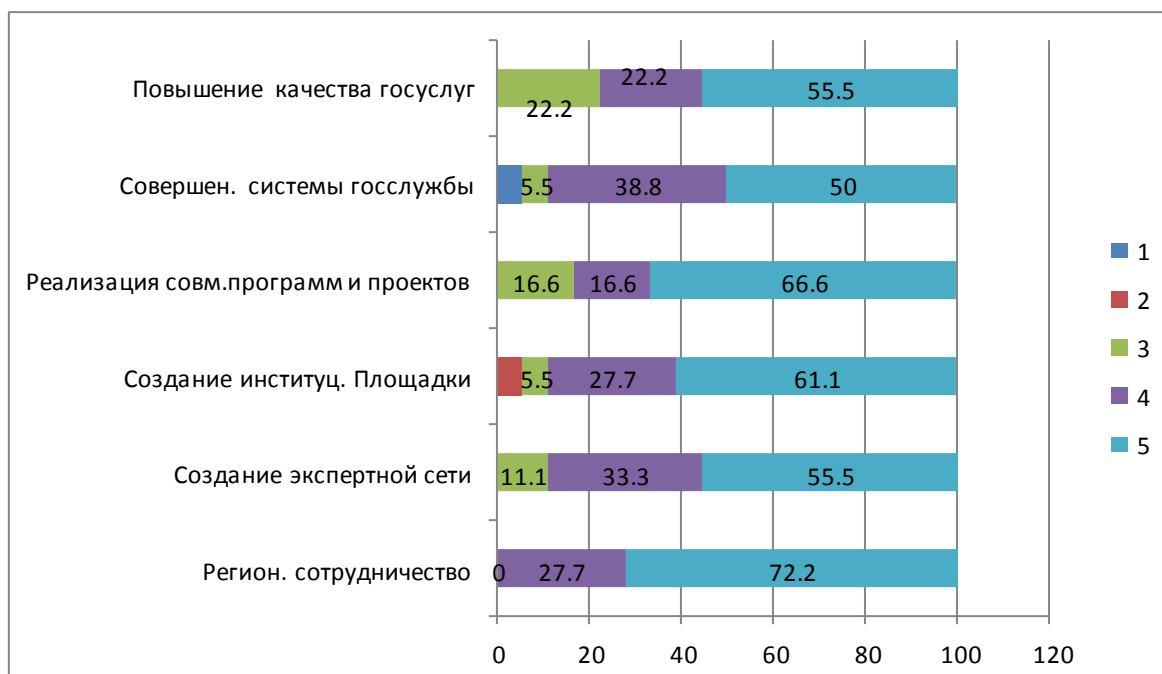


Рис. 1 - Какие результаты от участия в деятельности Регионального хаба в сфере государственной службы вы ожидаете?

Вместе с тем респондентами проявлен большой интерес к изучению деятельности государственных органов стран региона. Респондентами отмечено, что при прохождении обучения в какой-либо стране региона они



бы хотели ознакомиться с деятельностью уполномоченного органа в области государственной службы (100%). Кроме того, респондентами был проявлен интерес к работе уполномоченного органа в области мониторинга оказания государственных услуг (50%) и к работе Центров обслуживания населения и уполномоченного органа в области экономики (33,3%) (рис. 2).

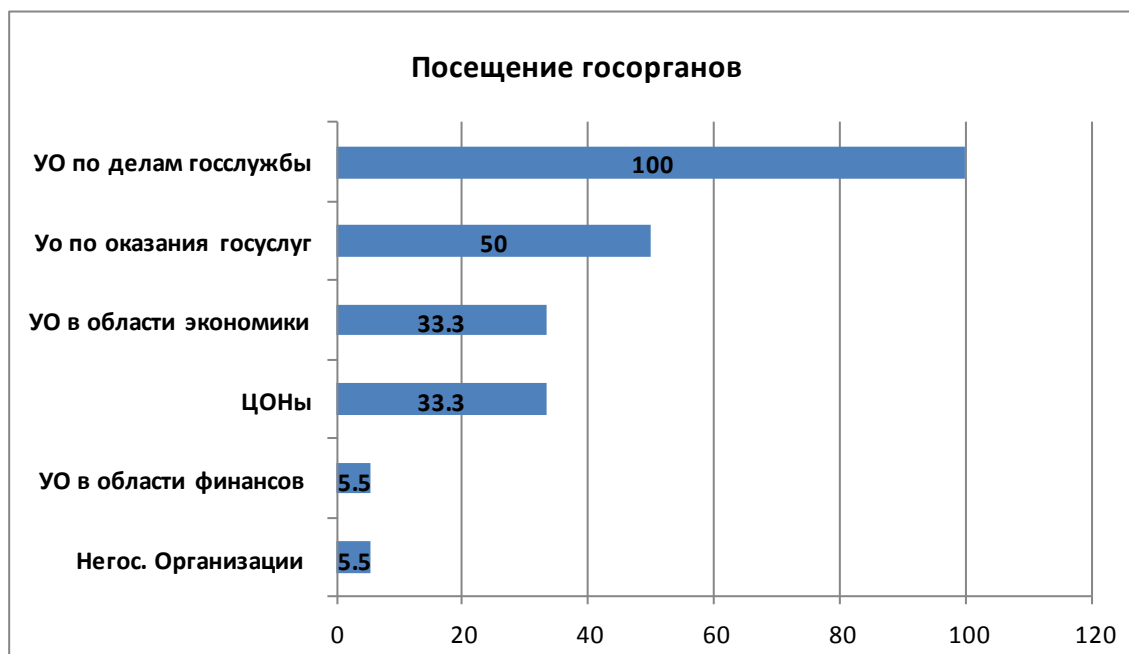


Рис. 2 - В ходе прохождения обучения в какой-либо стране региона, какие государственные органы данной страны Вы бы хотели посетить?

Вместе с тем, респондентами отмечается недостаточный уровень сотрудничества и обмена опытом в сфере государственной службы между странами региона. Так на вопрос об уровне эффективности сотрудничества, мнение участников разделилось: 66,6% респондентов отметили уровень как «очень низкий» и «низкий», 33,3% как «средний» (рис. 3).

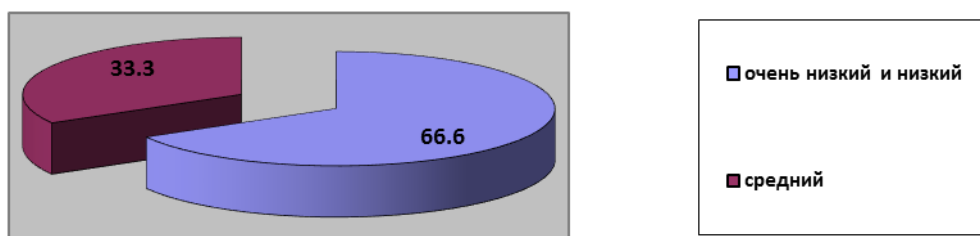


Рис.3 - Каков на Ваш взгляд уровень эффективности сотрудничества в сфере государственной службы среди стран респондентов данного опроса.

На вопрос «Как часто Вы сотрудничаете и обмениваетесь опытом по следующим вопросам с другими странами», большинство ответило «когда как получается» (рис. 4). Данный рисунок подтверждает, что сотрудничество между странами региона находится на недостаточном уровне и носит скорее эпизодический характер, но рис. 1 подтверждает заинтересованность стран активно обмениваться знаниями и накопленным опытом по различным вопросам государственной службы.

| №  | Вопрос  | Когда как получается | Часто и очень часто | Редко и очень редко |
|----|---|----------------------|---------------------|---------------------|
| 1  | Развитие институциональной сети по обмену знаниями в области государственного управления / службы / услуг | 49,9                 | 27,7                | 22,1                |
| 2  | Выработка и внедрение совместных инициатив в области государственного управления / службы / услуг         | 38,8                 | 22,2                | 38,8                |
| 3  | Совершенствование модели государственной администрации / службы / услуг                                   | 38,8                 | 27,7                | 33,2                |
| 4  | Подготовка и распространение продуктов знаний в области управления / службы / услуг                       | 38,8                 | 22,2                | 38,8                |
| 5  | Совершенствование законодательного регулирования в области государственного управления / службы / услуг   | 38,8                 | 33,3                | 27,8                |
| 6  | Наращивание человеческого потенциала государственных органов  | 33,3                 | 44,4                | 22,2                |
| 7  | Стандарты в области государственного управления / службы / услуг  | 33,3                 | 27,7                | 38,8                |
| 8  | Прозрачность в области государственного управления / службы / услуг                                       | 33,3                 | 38,8                | 27,7                |
| 9  | Совершенствование механизма подбора персонала на государственную службу                                   | 33,2                 | 33,3                | 33,3                |
| 10 | Подотчетность в области государственного управления / службы / услуг                                      | 27,7                 | 22,2                | 49,9                |
| 11 | Налаживания лучших практик взаимодействия центральных и местных органов власти                            | 22,2                 | 44,4                | 27,7                |
| 12 | Расширение доступности государственных услуг для населения (в том числе для уязвимой части населения)     | 22,2                 | 44,4                | 27,7                |
| 13 | Развитие институционального потенциала государственных органов  | 22,2                 | 33,3                | 38,8                |

Рис. 4. - Как часто Вы сотрудничаете и обмениваетесь опытом по следующим вопросам с другими странами респондентами данного опроса?

При этом участниками было отмечено, что некоторые идеи и инновации в сфере государственной службы были разработаны на основе сотрудничества со странами региона. Так, 70,5% респондентов отметило, что в результате сотрудничества ими было получено от 1 до 5 инновационных

идей и 11,7% респондентов указали, что ими было получено от 5 до 10 инновационных идей (рис. 5).

Несмотря на слабый уровень сотрудничества между странами региона и отсутствие четких механизмов обмена знаниями и опытом, странами региона были получены несколько инновационных идей. Учитывая данный факт, Региональный хаб имеет большой потенциал развития и установления четких механизмов взаимовыгодного сотрудничества.

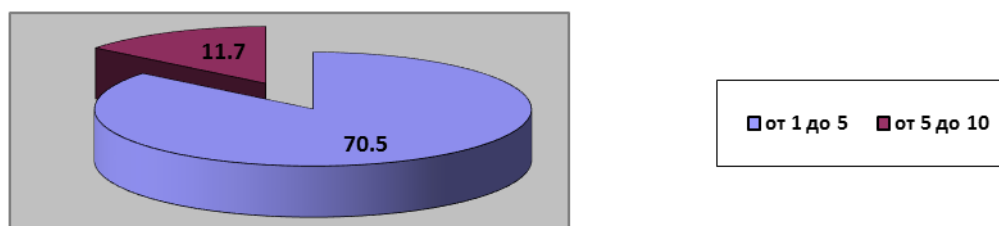


Рис. 5. - Укажите количество инновационных идей по совершенствованию системы государственной службы, о которых Вам стало известно в результате сотрудничества со странами респондентами данного опроса?

## Направление 2. Обучение и наука

Немаловажным направлением сотрудничества между странами региона является повышение качества обучения и подготовки государственных служащих.

В целях четкого определения потребностей было предложено несколько тематик обучения государственных служащих стран-участниц. Большинство участников важнейшей темой обучения выбрали «стратегическое государственное планирование» и «оценка деятельности государственных служащих» – 77,7%, кроме того участниками были отмечены такие варианты, как «антикоррупционная политика. Служебная этика» и «Электронное правительство» – 72,2% балла (рис. 6).

Рис. 5 показывает, что большинство стран региона, несмотря на различные пути развития системы государственной службы, сталкиваются с одинаковыми проблемами при ее дальнейшей модернизации. Изучение данных вопросов также актуально и для Казахстана.

| № | Тематика                                     | Баллы от 1 до 5 |      |     |   |
|---|--|-----------------|------|-----|---|
|   |  | 5               | 4    | 3   | 2 |
| 1 | Стратегическое государственное планирование  | 77,7            | 16,6 | 0   | 0 |
| 2 | Оценка деятельности государственных служащих | 77,7            | 16,6 | 5,5 | 0 |

|    |  |             |      |      |      |
|----|--|-------------|------|------|------|
| 3  | Антикоррупционная политика. Служебная этика  | <b>72,2</b> | 16,6 | 11,1 | 0    |
| 4  | Электронное правительство  | <b>72,2</b> | 16,6 | 0    | 5,5  |
| 5  | Управление и оценка эффективности деятельности государственного органа   | <b>66,6</b> | 22,2 | 0    | 11,1 |
| 6  | Лидерство в государственном управлении и государственной службе  | <b>55,5</b> | 27,7 | 16,6 | 0    |
| 7  | Управление персоналом на государственной службе  | <b>55,5</b> | 33,3 | 5,5  | 5,5  |
| 8  | Менеджмент в деятельности государственных органов  | <b>55,5</b> | 16,6 | 22,2 | 5,5  |
| 9  | Качество оказания государственных услуг  | <b>50</b>   | 38,8 | 5,5  | 5,5  |
| 10 | Государственная служба в странах ОЭСР: лучший опыт   | <b>50</b>   | 22,2 | 16,6 | 11,1 |
| 11 | Менеджмент в государственных органах   | <b>44,4</b> | 27,7 | 22,2 | 5,5  |
| 12 | Организация труда государственных служащих   | <b>44,4</b> | 27,7 | 27,7 | 0    |
| 13 | Актуальные вопросы предупреждения коррупции  | <b>44,4</b> | 22,2 | 27,7 | 5,5  |
| 14 | Оценка эффективности деятельности местных исполнительных органов государственного управления                                 | <b>44,4</b> | 33,3 | 16,6 | 0    |
| 15 | Организация государственного аппарата: методы, структура и разделение полномочий   | <b>38,8</b> | 16,6 | 38,8 | 5,5  |
| 16 | Оплата труда государственных служащих  | <b>38,8</b> | 27,7 | 22,2 | 11,1 |
| 17 | Социальные инновации и социальные сети   | <b>38,8</b> | 38,8 | 16,6 | 5,5  |
| 18 | Государственная служба в регионах: проблемы и перспективы  | <b>33,3</b> | 38,8 | 22,2 | 5,5  |
| 19 | Бюджетирование, ориентированное на результат   | <b>33,3</b> | 44,4 | 16,6 | 5,5  |
| 20 | Социальная модернизация общества: развитие общественного диалога и вовлечение общества в обсуждение государственной политики | <b>33,3</b> | 38,8 | 27,7 | 0    |
| 21 | Маркетинг в государственном секторе  | <b>27,7</b> | 27,7 | 33,3 | 5,5  |
| 22 | Аудит, внутренний и внешний контроль в системе государственного управления   | <b>22,2</b> | 38,8 | 22,2 | 11,1 |

Рис. 6 - Какая тематика обучения и проведения тренингов для государственных служащих наиболее актуальна в рамках Регионального хаба

Согласно ответам респондентов, наиболее эффективным способом обучения в рамках Регионального хаба будет «обмен лучшим опытом и практиками через стажировки» - 72,2%, «международные стажировки» и «краткосрочные курсы повышения/переподготовки государственных служащих (до недели)» - 55,6 и 55,5 % соответственно (рис. 7).

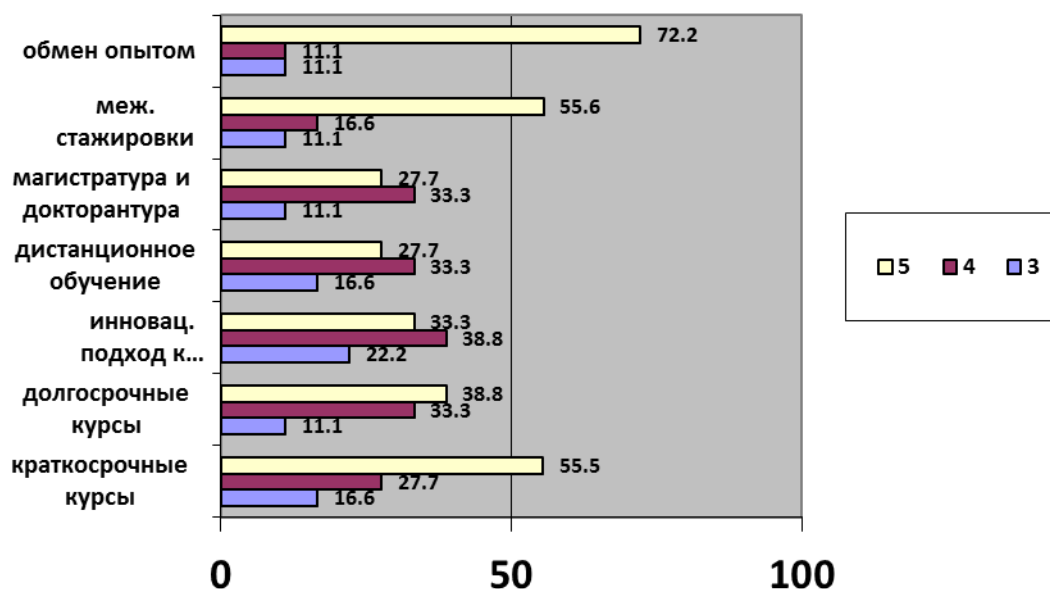


Рис. 7 - Какие, по вашему мнению, способы обучения будут наиболее эффективны в рамках Регионального хаба?

Вместе с тем, респонденты выразили интерес и к участию в семинарах. Для участия в семинарах, практически все участники выразили заинтересованность в направлении государственных служащих своих стран при условии оплаты участия одного представителя от каждой страны.

Также респонденты выразили интерес к участию в онлайн семинарах по вопросам антикоррупционной политики, отбора кадров на государственную службу, оценки деятельности госслужащих, системы обеспечения качества обучения государственных служащих и многие другие.

Кроме того, респондентами были определены лица, которые будут принимать участие в онлайн семинарах.

Еще одним важным аспектом в сотрудничестве в рамках Регионального хаба является проведение совместных научно-исследовательских работ. Респондентами был выражен интерес к проведению совместных исследований в области повышения качества государственных услуг – 72,2%, оценки эффективности деятельности госслужащих и эффективного управления персоналом – 55,5 % (рис. 8).

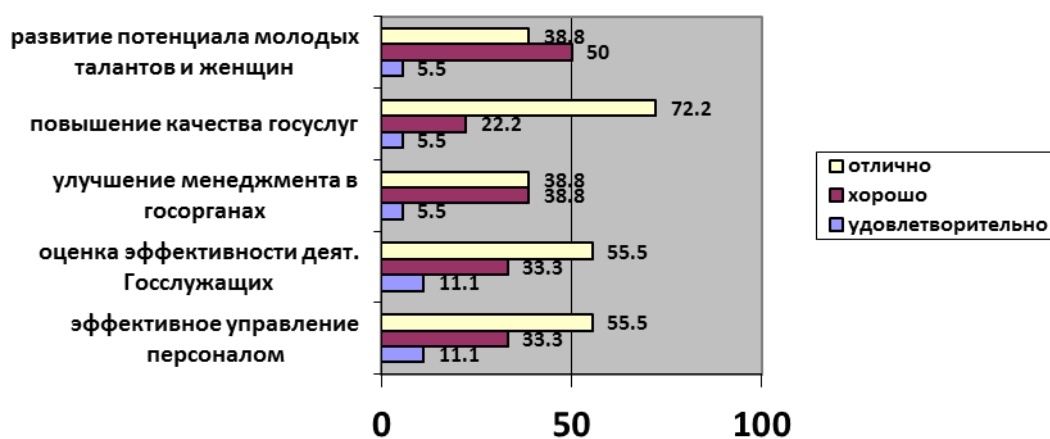


Рис. 8 - Какая тематика научно-исследовательских проектов Вам наиболее интересна в рамках Регионального хаба?

### Направление 3. Журнал Регионального хаба

В рамках деятельности Регионального хаба планируется издание журнала, который должен стать своеобразной площадкой, где страны могли бы не только изучать опыт стран региона, но и делиться своим. В целях формирования журнала Регионального хаба с учетом пожеланий стран-участниц, респондентам был задан вопрос о материалах, которые они бы хотели увидеть на страницах журнала. На основе ответов респондентов было установлено следующее предпочтительное содержание журнала:

теория и концепции – 12%

интервью первых руководителей – 12%

методология – 20%

тематические исследования – 21%

практический опыт – 19%

уроки извлеченные из мирового опыта – 16%

Кроме того, участниками опроса было высказано пожелание о размещении на страницах журнала интервью ведущих ученых и практиков в сфере государственной службы (рис. 9).



Рис. 9 - Какие материалы Вы бы хотели видеть на страницах электронного журнала Регионального хаба?

Кроме того, респондентами был указан ряд ученых, экспертов и практиков интервью, которых им было бы интересно видеть в электронном журнале Регионального хаба в сфере государственной службы:

- 1) эксперты, практики ВШГА МГУ
- 2) Интервью топ-руководителей государственных структур и практиков по вопросам эффективного государственного управления и государственной службы, менеджмента персонала государственной службы, повышения качества государственных услуг и т.д
- 3) Практиков в сфере государственного управления, руководителей агентств по вопросам государственной службы, ректоров и профессоров ведущих учебных заведений в сфере подготовки и повышения квалификации госслужащих.
- 4) ведущих экспертов и практиков с инновационными идеями (например, Дэйв Ульрих).
- 5) Турчинов А.И., Барабашев А.Г., И. Котетишвили, А. Демиржан, Ф. Зерунян
- 6) профессора РАНХиГС Турчинов А.И., Граждан В.Д., Атаманчук Г.В., Черепанов В.В. и др. экспертов по вопросам госуправления и госслужбы
- 7) Интервью первых руководителей по вопросам государственного управления и государственной службы (практиков)
- 8) академик Урхан Алекперов, проф.Аликрам Абдуллаев, проф.Ехтибар Наджафов, проф.Гульнара Гурбанова, доц.Раджаб Рагимли, доц.Ельдар Азадов, др.Муртаза Гасанов
- 9) Интервью ученых, экспертов или практиков из стран участников и других стран

#### *Выводы.*

1. Страны региона заинтересованы в развитии и укреплении регионального сотрудничества, а также выражают готовность к реализации различных совместных проектов и созданию экспертной сети.
2. Страны региона заинтересованы в обмене опытом и знаниями в области государственной службы и готовы изучать опыт стран-участниц в организации деятельности уполномоченных органов в сфере государственной службы, оказания государственных услуг и Центров обслуживания населения.
3. Несмотря на недостаточный уровень сотрудничества и обмена опытом в сфере государственной службы, респондентами отмечено, что некоторые идеи и инновации в сфере государственной службы были разработаны на основе сотрудничества со странами региона. При качественной проработке вопросов укрепления регионального сотрудничества и четкого определения механизмов их реализации,

Региональный хаб имеет существенный потенциал по оказанию содействия в повышении качества государственной службы в регионе.

4. Исходя из общего исторического прошлого, перед странами региона в большинстве случаев возникают одинаковые потребности, в том числе в сфере обучения. Выбранные направления обучения «стратегическое государственное планирование», и «оценка деятельности государственных служащих» показывают, что, несмотря на некоторые различия, страны региона имеют схожее видение развития системы государственного управления и государственной службы.

5. Страны региона заинтересованы в сотрудничестве в области обучения своих государственных служащих в рамках Регионального хаба, при этом предпочтение отдается стажировкам и краткосрочным курсам.

6. При соответствующей инициативе, страны региона готовы принять участие в онлайн семинарах, что подтверждается представленными контактными данными будущих участников.

7. Респонденты заинтересованы в использовании научного потенциала стран-участниц Регионального хаба для проведения совместных исследований в области повышения качества государственной службы в целом.

8. Журнал Регионального хаба станет хорошей источниковой базой для стран-участниц, где они смогут ознакомиться с результатами тематических исследований, изучить опыт внедрения различных методик и механизмов в сфере государственной службы на практическом опыте других стран и т.д.

9. Странами-участницами проявляется большой интерес к обмену опытом и знаниями в рамках региона, в том числе посредством интервью первых руководителей уполномоченных государственных органов в области государственной службы.



## **2.2 Второй этап. Результаты полуструктурированных интервью с представителями стран-участниц Регионального хаба**

Респондент 1 - Доктор Осман Османи, Генеральный директор Института Государственной Службы Афганистана при Независимой комиссии по административной реформе и государственной службе Афганистана, согласился ответить на вопросы интервью и быть записанным на диктофон для обеспечения аутентичности результатов.

Респондент 2 - Самвел Василян, заместитель Председателя Комиссии по делам государственной службы Армении, согласился ответить на вопросы интервью и быть записанным на диктофон для обеспечения аутентичности результатов.

Респондент 3 - Рауф Алиев, старший консультант Отдела подборов кадров Комиссии по вопросам государственной службы при Президенте Азербайджанской Республики, согласился ответить на вопросы интервью и быть записанным на диктофон для обеспечения аутентичности результатов.

### **Вопрос №1. Как часто Вы сотрудничаете и обмениваетесь информацией со странами региона в области государственной службы?**

Респондент 1 ответил, что зачастую его организация сотрудничает с соответствующим организациям Казахстана, Азербайджана, Грузии и с ПРООН с частой примерно один раз в 2 недели. Респондент особо отметил, что до создания Регионального хаба отсутствовала систематичность сотрудничества в регионе, и что только во время дипломатических мероприятий происходил обмен опытом и знаний.

Респондент 2 подчеркнул, что сотрудничество происходит редко, отсутствует планомерность в кооперации в регионе. В основном происходит сотрудничество с Европейским Союзом и международными экспертами.

Респондент 3 отметил, что сотрудничество, прежде всего, развивалось с Турцией, Грузией и Украиной, но в связи с образованием Регионального хаба надеются, что такое, же тесное сотрудничество будет развиваться и с остальными странами региона. Вместе с тем, он подчеркнул, что делаясь опытом можно снизить риски и совершенствовать институт государственной службы.

### **Вопрос №2. Насколько эффективный, по Вашему мнению, текущий уровень сотрудничества между странами региона?**

Респондент 1 отметил, что некоторые страны более активные в сотрудничестве, чем другие. Причиной этому является языковые барьеры, а также лимитированный опыт в сфере реформирования государственной службы таких стран, как Таджикистан и Узбекистан.

Респондент 2 однозначно отметил, что эффективность сотрудничества действительно слабая. Но создание Регионального хаба является хорошим решением и своевременной инициативой. Респондент отметил, что важен

периодичный обмен опытом, знаниями, а также частый обмен через онлайн платформы (веб конференций и т.д.)

Респондент 3, подчеркнул, что уровень развития сотрудничества зависит от успешности страны, поскольку ее опыт госслужбы будет представлять интерес. Какие-то страны мы опережаем в развитии госслужбы, а от некоторых отстаем. С первыми мы готовы делиться опытом, а у вторых хотим учиться. При этом не следует забывать, о том, что необходимо всегда адаптировать чужой опыт, а не слепо копировать.

**Вопрос №3. Какие результаты Вы ожидаете от участия в деятельности Регионального хаба государственной службы?**

Респондент 1 отметил, что для активного участия стран-участниц необходимо:

- Больше обучения
- Публикации, исследовательские работы
- Сравнительные исследования (например, Туркменистан, Таджикистан и Узбекистан сравнить с Азербайджаном, Казахстаном и т.д.)

Респондент 2 указал на важность дальнейшего укрепления работы такого рода сотрудничества, то есть институционализация такой платформы диалога, где секретариат должен взять активную ведущую роль и облегчать электронный обмен, дискуссии среди стран региона.

Также Респондент 2 отметил важность обсуждения на первоначальных мероприятиях хаба необходимых форм поддержки для стран. Создание общей базы контактов для коллег стран региона было бы полезным. Наряду с этим, респондент отметил, что самой главной причиной отсутствия институциональной сети экспертов в сфере государственной службы региона является отсутствие постоянного и устойчивого финансирования такого сотрудничества.

Важно отметить, что многосторонних межправительственных договоренностей о сотрудничестве или между уполномоченными органами в сфере государственной службы не было раньше.

Респондент 3 подчеркнул, что участвуя в Региональном хабе мы получаем новые знания в области государственной службы, это взаимовыгодный обмен опытом.

**Вопрос №4. Какие темы для проведения тренингов для государственных служащих и исследовательских проектов являются наиболее актуальными в рамках регионального хаба государственной службы?**

Респондент 1 особо отметил следующее:

- темы для обучения: управление изменениями, менеджмент (управление), проект-менеджмент;
- темы для исследований: навыки и компетенции госслужащих.

Респондент 2 обозначил ряд тематик, а именно:

- общественное доверие к государственным органам;
- стратегия развития государственного аппарата (раздел полномочий);
- стратегическое планирование;
- управление человеческими ресурсами;
- электронное правительство;
- социальная модернизация и вовлечение общественности;
- социальные инновации.

Респондент 3 указал на ряд тем, которые бы, на его взгляд, представляли бы интерес:

- изучение опыта стран региона;
- совершенствование законодательства в области госслужбы;
- использование HR технологий на государственной службе;
- система мотивации на государственной службе;
- адаптация государственных служащих;
- бенчмаркинг.

**Вопрос № 5. Какие учебные методы по Вашему мнению будут самыми эффективными в рамках регионального хаба государственной службы?**

Респондент 1 подчеркнул полезность работы в группе и коучинга.

Респондент 2 подчеркнул, что нужна правильная комбинация теории и практики. А именно, он предложил: чем выше уровень участников, тем больше должно быть теории, так как у опытного управленца уже есть практические навыки, и информация о глобальных концепциях, стратегическом мышлении. Чем ниже уровень участников, тем больше практической составляющей должно быть.

Респондент 3 указал на то, что семинары, круглые столы должны проводиться с учетом определенных проблемных вопросов на государственной службе, общих для всех стран региона.

Респондент 3 также подчеркнул важность обмена стажировками государственных служащих.

**Вопрос № 6. В рамках Регионального хаба государственной службы запланировано проведение семинара-тренинга для государственных служащих стран-участниц Регионального хаба. Секретариат Регионального хаба готов финансировать одного участника из каждой страны. Заинтересованы ли Вы в направлении дополнительных участников из Вашей страны за счет других источников финансирования?**

Респондент 1 однозначно ответил положительно, подчеркнув, что такие источники финансирования он может найти через ПРООН в Афганистане и т.д. Он также отметил, что с такой же активностью и инициативами должны выделяться и другие страны хаба.

Респондент 2 ответил однозначно позитивно, указывая на факт, что воля к такой поддержке есть, но все зависит от доступных финансовых средств. Например, командирование одного сотрудника с некоторых стран-участниц хаба, так называемый *secondment*, в Астану для работы в составе Секретариата хаба – вопрос решаемый. Также есть возможности привлечения ПРООН в каждой стране для такой задачи.

Респондент 3 ответил, что Азербайджан положительно относится к инициативе Регионального хаба и готов активно участвовать во всех мероприятиях.

**Вопрос №7. Какие материалы Вы хотели бы видеть на страницах электронного журнала Регионального хаба в сфере государственной службы?**

Респондент 1 особо подчеркнул следующее:

- Интервью профессионалов из регионов, а также из Всемирного банка, Международного валютного фонда;
- Хорошие исследования данных в области проведения эффективного обучения государственных служащих и публикаций;
- Хорошие аналитические статьи.

Респондент 2 отметил, что были бы полезны новости государственной службы в регионе и в мире, а также статьи, специализированные интервью зарубежных экспертов по определенным узким вопросам в сфере государственной службы.

Респондент 3 ответил, что журнал мог бы иметь научную направленность для того, чтобы в нем могли печататься докторанты стран региона, что повысило бы его популярность. Было бы желательно включить журнал в базу данных Thomson Reuters или Elsevier.

Также желательно было освещать на страницах журнала конкретный опыт какой-либо страны региона в виде интервью первого руководителя уполномоченного органа в области государственной службы.

**Вопрос №8. Планируется проведение онлайн конференций и вебинаров в рамках Регионального хаба государственной службы. Вы хотели бы принять участие в них?**

Респондент 1 ответил однозначно позитивно, так как в соответствующих организациях Афганистана имеется достаточная материально-техническая база для таких мероприятий.

Более того, Респондент 1 предложил возможность направления за счет Афганской стороны международного эксперта из Афганистана для проведения семинаров и мастер-классов в рамках мероприятий хаба.

Респондент 2 однозначно ответил позитивно, отметив, что необходимо перепроверить в Армении наличие соответствующей материально-технической базы в госорганах.

Респондент 3 ответил положительно, отметив, что они имеют соответствующую материально-техническую базу.

**Вопрос №9. Есть ли у вас пожелания и предложения по сотрудничеству в рамках Регионального хаба государственной службы?**

Респондент 1 подчеркнул, что важно помнить, что Региональный хаб – это инициатива для государственных служащих, а не для дипломатов. Поэтому, в целях обеспечения устойчивости работы хаба, важно экономить средства, избегая дорогие отели, ужины. Предоставление комнат общежития Академии для участников мероприятий хаба было бы целесообразней.

Респондент 2 предложил следующее:

- необходимо создать определенный устойчивый интерес у стран участниц Регионального хаба, чтобы они были постоянно вовлечены;
- важно использовать технические возможности хаба через онлайн платформу;
- важно укреплять надежность партнерства стран в сфере государственной службы. Для этого необходим прямой, честный разговор среди стран-участниц хаба, а не политизированные мероприятия. У стран региона общие интересы и проблемы, есть смысл делиться практическим опытом.

Респондент 3 отметил, что Региональный хаб видится как площадка для обмена опытом и знаниями, в том числе посредством проведения совместных мероприятий. Со своей стороны Азербайджан выражает готовность провести следующий семинар в 2014 году в их стране. Надо больше организовывать такие мероприятия для налаживания личных контактов, что в будущем значительно облегчит сотрудничество в рамках хаба.

| № | Наименование вопроса   | Ответы респондентов  |  |   | Обобщающие результаты   |
|---|--|--|--|---|---|
|   |  | Респондент 1<br>(Осман Османи)   | Респондент 2<br>(Самвел Василян)   | Респондент 3<br>(Рауф Алиев)  |   |
| 1 | Как часто Вы сотрудничаете и обмениваетесь информацией со странами региона в области государственной службы? | До создания Регионального хаба отсутствовала систематичность сотрудничества в регионе. Обмен опытом и знаниями происходил только во время дипломатичес | Сотрудничество происходит редко, отсутствует планомерность в кооперации в регионе. | В связи с образованием Регионального хаба надеются, что между странами региона будут развиваться сотрудничество | Страны региона отмечают низкий уровень сотрудничества, вместе с тем выражают заинтересованность в активном участии и надеются на установление более тесного сотрудничества в рамках Регионального |

|   |  |  |   |  |  |
|---|--|--|---|--|--|
|   |  | ких мероприятий.   |   |  | хаба   |
| 2 | <b>Насколько эффективный, по Вашему мнению, текущий уровень сотрудничества между странами региона?</b>   | Некоторые страны более активные в установлении сотрудничества, чем другие. Причиной этому является языковые барьеры, а также лимитированный опыт в сфере реформирования государственной службы таких стран, как Таджикистан и Узбекистан.        | Низкая эффективность сотрудничества. Но создание Регионального хаба является хорошим решением и своевременной инициативой. Важен периодический обмен опытом, знаниями, а также частый обмен через онлайн платформы (веб конференций и т.д.)                                       | Уровень развития сотрудничества зависит от успешности страны, поскольку ее опыт госслужбы будет представлять интерес. При этом не следует забывать, о том, что необходимо всегда адаптировать чужой опыт, а не слепо копировать. | Эффективность сотрудничества, по-мнению стран региона находится на низком уровне. Однако, успешный региональный опыт реформирования государственной службы представляет интерес для стран региона. |
| 3 | <b>Какие результаты Вы ожидаете от участия в деятельности Регионального хаба государственной службы?</b> | Для активного участия стран-участниц необходимо:<br>– больше обучения;<br>– публикаций, исследовательских работы<br>– сравнительных исследований (например, Туркменистан, Таджикистан и Узбекистан сравнить с Азербайджаном, Казахстаном и т.д.) | Необходимо дальнейшее укрепление сотрудничества, то есть институционализация такой платформы диалога, где Секретариат должен взять активную ведущую роль и облегчать электронный обмен, дискуссии среди стран региона. Также важно обсуждение на первоначальных мероприятиях хаба | Участвуя в Региональном хабе мы получаем новые знания в области государственной службы, это взаимовыгодный обмен опытом.   | Результатом участия стран в Региональном хабе должно стать получение новых знаний в области государственной службы. Необходима дальнейшая институционализация регионального сотрудничества.        |

|   |  |   |   |  |   |
|---|--|---|---|--|---|
|   |  |   | <p>необходимых форм поддержки для стран. Создание общей базы контактов для коллег стран региона. Главной причиной отсутствия институциональной сети экспертов в сфере государственной службы региона является отсутствие постоянного и устойчивого финансирования такого сотрудничества.</p>  |  |   |
| 4 | <p><b>Какие темы для проведения тренингов для государственных служащих и исследователей являются наиболее актуальными в рамках регионального государственной службы?</b></p> | <p>– темы для обучения: управление изменениями, менеджмент (управление), проект-менеджмент;</p> <p>– темы для исследований: навыки и компетенции госслужащих.</p> | <p>– общественное доверие к государственным органам;</p> <p>– стратегия развития государственного аппарата (раздел полномочий);</p> <p>– стратегическое планирование;</p> <p>– управление человеческими ресурсами;</p> <p>– электронное правительство;</p> <p>– социальная модернизация и вовлечение общественности;</p> <p>– социальные инновации.</p> | <p>–изучение опыта стран региона;</p> <p>–совершенствование законодательства в области госслужбы;</p> <p>–использование HR технологий на государственной службе;</p> <p>–система мотивации на государственной службе;</p> <p>–адаптация государственных служащих;</p> <p>–бенчмаркинг.</p> | <p>Наиболее актуальными темами проведения тренингов для стран региона, условно можно разделить на следующие категории:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Управление персоналом государственной службы и повышение их профессионализма.</li> <li>2. Менеджмент в государственных органах.</li> <li>3. Электронное правительство.</li> <li>4. Стратегиче</li> </ol> |

|   |   |  |   |  |  |
|---|---|--|---|--|--|
|   |   |  |   |  | ское планирование.   |
| 5 | Какие учебные методы по Вашему мнению будут самыми эффективными и в рамках регионального хаба государственной службы?   | Работа в группе и коучинг.   | Необходима правильная комбинация теории и практики: чем выше уровень участников, тем больше должно быть теории, так как у опытного управленца уже есть практические навыки, и информация о глобальных концепциях, стратегическом мышлении, чем ниже уровень участников, тем больше практической составляющей должно быть. | Семинары, круглые столы должны проводиться с учетом определенных проблемных вопросов на государственной службе, общих для всех стран региона. Также важен обмен стажировками государственных служащих. | Участники опроса считают, что для эффективности учебных методов необходима: <ul style="list-style-type: none"> <li>- правильная комбинация теории и практики;</li> <li>- определение проблемных вопросов;</li> <li>- использование новых методов обучения (коучинг, работы в группе).</li> </ul> |
| 6 | В рамках Регионального хаба запланировано проведение семинара-тренинга. Секретариат Регионального хаба готов финансировать одного участника из каждой страны. Заинтересованы ли Вы в направлении дополнительных участников из Вашей | Ответ положительный. При этом респондент подчеркнул готовность привлечения дополнительных источников финансирования через ПРООН в Афганистане и т.д. Он также отметил, что с такой же активностью и инициативами должны выделяться и | Ответ положительный, но все зависит от доступных финансовых средств. Например, командирование одного сотрудника с некоторых стран-участниц хаба, так называемый secondment, в Астану для работы в составе Секретариата хаба – вопрос решаемый. Также есть   | Ответ положительный. При этом готовы привлечь финансовые источники своей страны.   | Страны региона выражают большую заинтересованность в участии в мероприятиях Регионального хаба. А также привлекать дополнительные финансовые средства из иных источников.  |



|   |   |  |  |   |   |
|---|---|--|--|---|---|
|   | <b>страны за счет других источников финансирования?</b>   | другие страны хаба.  | возможности привлечения ПРООН в каждой стране для такой задачи.  |   |   |
| 7 | <b>Какие материалы Вы хотели бы видеть на страницах электронного журнала Регионального хаба в сфере государственной службы?</b> | <p>– Интервью профессионалов из регионов, а также из Всемирного банка, Международного валютного фонда;</p> <p>– Хорошие исследования данных в области проведения эффективного обучения государственных служащих и публикаций;</p> <p>– Хорошие аналитические статьи.</p> | Новости государственной службы в регионе и в мире, а также статьи, специализированные интервью зарубежных экспертов по определенным узким вопросам в сфере государственной службы. | Желательно освещать на страницах журнала конкретный опыт какой-либо страны региона в виде интервью первого руководителя уполномоченного органа в области государственной службы. Было бы желательно включить журнал в базу данных Thomson Reuters или Elsevier. Также журнал мог бы иметь научную направленность для того, чтобы в нем могли печататься докторанты стран региона, что повысило бы его популярность. | По мнению респондентов в Журнале Регионального хаба должны содержаться интервью первых руководителей, международных экспертов и практиков, а также результаты различных исследовательских работ в области государственной службы. |
| 8 | <b>Планируется проведение онлайн конференций и вебинаров в рамках Регионального хаба</b>  | <p>Ответ положительный.</p> <p>Более того, предложено направление за счет страны респондента</p>   | <p>Ответ положительный.</p> <p>Однако респондентом отмечена необходимость наличия соответствующ</p>  | <p>Ответ положительный.</p>   | Страны региона выражают большую заинтересованность в участии в онлайн мероприятиях Регионального  |

|          |  |   |   |  |   |
|----------|--|---|---|--|---|
|          | <b>государственной службы. Вы хотели бы принять участие в них?</b>   | международного эксперта для проведения семинаров и мастер-классов в рамках мероприятий хаба.  | ей материально-технической базы.  |  | хаба. А также привлечь собственных экспертов. Однако следует учитывать наличие соответствующей материально-технической базы в странах региона.  |
| <b>9</b> | <b>Есть ли у вас пожелания и предложения по сотрудничеству в рамках Регионального хаба государственной службы?</b> | Важно помнить, что Региональный хаб – это инициатива для государственных служащих, а не для дипломатов. Поэтому, в целях обеспечения устойчивости работы хаба, важно экономить средства, избегая дополнительных расходов на дорогие отели, ужины и т.д. | – необходимо создать определенный устойчивый интерес у стран участниц Регионального хаба, чтобы они были постоянно вовлечены;<br>– важно использовать технические возможности хаба через онлайн платформу;<br>– важно укреплять надежность партнерства стран в сфере государственной службы. Для этого необходим прямой, честный разговор среди стран-участниц хаба, а не политизированные мероприятия. У стран региона общие интересы и проблемы, есть смысл делиться практическим | Региональный хаб видится как площадка для обмена опытом и знаниями, в том числе посредством проведения совместных мероприятий. Надо больше организовывать такие мероприятия для налаживания личных контактов, что в будущем значительно облегчит сотрудничество в рамках хаба. | Участниками опроса были высказаны следующие пожелания:<br>- необходим честный и прямой диалог среди стран-участниц Регионального хаба;<br>- организация большего количества мероприятий для налаживания личных контактов среди государственных служащих стран региона;<br>- финансирование мероприятий Хаба должно быть в рамках необходимого, без лишних затрат. |

|  |  |  |         |  |  |
|--|--|--|---------|--|--|
|  |  |  | опытом. |  |  |
|--|--|--|---------|--|--|

Таблица 3. – результаты опроса экспертов стран-участниц Регионального хаба

*Выводы.*

1. Создание Регионального хаба позволит систематизировать и развивать сотрудничество между странами в области государственной службы на постоянной основе.

2. Секретариат Регионального хаба должен играть роль связующего звена между странами региона и наладить контакты с конкретными экспертами от каждой страны.

3. Наиболее важным направлением тренингов для государственных служащих является управление человеческим ресурсами на государственной службе и менеджмент в государственных органах. Несмотря на различные подходы к обучению государственных служащих в странах региона, имеются общие направления обучения государственных служащих.

4. В целях повышения эффективности обучения государственных служащих, должна применяться комбинация различных учебных методов с упором на передовые методы обучения, а также обмен стажировками государственных служащих.

5. Страны региона заинтересованы в активном участии в мероприятиях, проводимых в рамках Регионального хаба и готовы направлять участников как за счет финансирования хаба, так и за счет собственных средств, а также выражают заинтересованность в участии в онлайн мероприятиях.

6. Журнал Регионального хаба должен иметь практическую направленность, освещая конкретный опыт стран региона и аналитические статьи экспертов по проблемам государственной службы.

### **2.3 Третий этап. Результаты анкетирования экспертов - участников пилотного семинара-тренинга для управленческого звена уполномоченных органов и образовательных учреждений в сфере государственной службы стран-участниц Регионального хаба на тему: «Актуальные проблемы модернизации государственной службы»**

#### **1. Темы, которые участники хотели бы изучить для эффективного выполнения своих функциональных обязанностей:**

- 1) Корпоративная культура, наставничество в органах государственной власти, электронное правительство;
- 2) Руководство, обмен менеджментом;
- 3) Методология управления человеческими ресурсами;
- 4) Этика и профессиональное поведение госслужащих;
- 5) Разработка компетенций;
- 6) Права и обязанности госслужащих;
- 7) Основы коммуникации;
- 8) Постановка целей и задач при разработке функциональных обязанностей;
- 9) Организация государственного аппарата: методы, структура и разделение полномочий;
- 10) Стратегическое государственное управление;
- 11) Этика на государственной службе;
- 12) Научный аппарат государственной службы.

#### **2. Пожелания и предложения по совершенствованию процесса организации семинара-тренинга для управленческого звена уполномоченных органов и образовательных учреждений в сфере государственной службы стран-участниц Регионального хаба квалификации:**

- 1) Определить одну тему для обсуждения, определить общие проблемы, выхода из них, как решать их, ресурсы;
- 2) Определение четких направлений исследования; целей исследования; методологии исследований исходя из определенных на базе исследований потребностей стран-участников Хаба;
- 3) Проведение ежегодного семинара хотя бы 3 раза;
- 4) Дистанционное обучение;
- 5) Охват сотрудников кадровых служб на эти семинары, с каждой страны 2-3 участника

#### **3. Наиболее актуальная тематика обучения и проведения тренингов для государственных служащих в рамках Регионального хаба**

| №   | Тематика  | Баллы от 1 до 5 |      |      |      |
|-----|---|-----------------|------|------|------|
|     |   | 5               | 4    | 3    | 2    |
| 1.  | Электронное правительство   | 100             |      |      |      |
| 2.  | Оплата труда государственных служащих   | 85,7            | 14,3 |      |      |
| 3.  | Стратегическое государственное планирование   | 83,3            | 16,7 |      |      |
| 4.  | Антикоррупционная политика.<br>Служебная этика  | 77,8            | 22,2 |      |      |
| 5.  | Государственная служба в регионах:<br>проблемы и перспективы  | 75,0            | 12,5 | 12,5 |      |
| 6.  | Государственная служба в<br>странах ОЭСР: лучший опыт   | 25,0            | 37,5 | 25,0 | 12,5 |
| 7.  | Управление персоналом на<br>государственной службе  | 62,5            | 37,5 |      |      |
| 8.  | Качество оказания государственных<br>услуг  | 62,5            | 25,0 | 12,5 |      |
| 9.  | Оценка деятельности<br>государственных служащих   | 57,1            | 14,3 | 28,6 |      |
| 10. | Организация труда<br>государственных служащих   | 57,1            | 28,6 | 14,3 |      |
| 11. | Бюджетирование, ориентированное<br>на результат   | 57,1            | 28,6 | 14,3 |      |
| 12. | Организация государственного<br>аппарата: методы, структура и<br>разделение полномочий  | 50,0            |      | 50,0 |      |
| 13. | Лидерство в государственном<br>управлении и государственной службе  | 44,4            | 44,4 | 11,1 |      |
| 14. | Управление и оценка эффективности<br>деятельности государственного органа   | 42,9            | 57,1 |      |      |
| 15. | Маркетинг в государственном секторе   | 40,0            | 60,0 |      |      |
| 16. | Социальные инновации и социальные сети  | 33,3            | 16,7 | 16,7 | 33,3 |
| 17. | Оценка эффективности<br>деятельности местных исполнительных<br>органов государственного управления                                    | 33,3            | 66,7 |      |      |
| 18. | Актуальные вопросы<br>предупреждения коррупции  | 25,0            | 75,0 |      |      |
| 19. | Менеджмент в государственных<br>органах   | 16,7            | 66,7 | 16,7 |      |
| 20. | Социальная модернизация общества:<br>развитие общественного диалога<br>и вовлечение общества в обсуждение<br>государственной политики | 16,7            | 66,7 | 16,7 |      |
| 21. | Аудит, внутренний и внешний<br>контроль в системе государственного  |                 | 57,1 | 42,9 |      |

|     |   |      |      |      |  |
|-----|---|------|------|------|--|
|     | управления  |      |      |      |  |
| 22. | Менеджмент в деятельности государственных органов | 16,7 | 66,7 | 16,7 |  |

Рис. 10 – Наиболее актуальная тематика обучения и проведения тренингов в рамках Регионального хаба

Наиболее актуальными темами являются:

- 1) Электронное правительство (100 %);
- 2) Оплата труда государственных служащих (85,7 %);
- 3) Стратегическое государственное планирование (83,3 %);
- 4) Антикоррупционная политика и служебная этика (77,8 %)
- 5) Государственная служба в регионах: проблемы и перспективы (75 %);
- 6) Качество оказания государственных услуг (62,5 %);
- 7) Управление персоналом на государственной службе (62,5 %).

#### Пожелания и предложения:

1) Новые встречи, семинары на регулярной основе, сохранение институциональности.

2) Для других государств-членов Регионального Хаба, составление пошагового плана как правильно и эффективно проводить такие мероприятия, указывая какие могут быть проблемы, и как их решать.

#### 9. Наиболее эффективные способы обучения в рамках Регионального хаба в сфере государственной службы (баллы от 1 до 5)

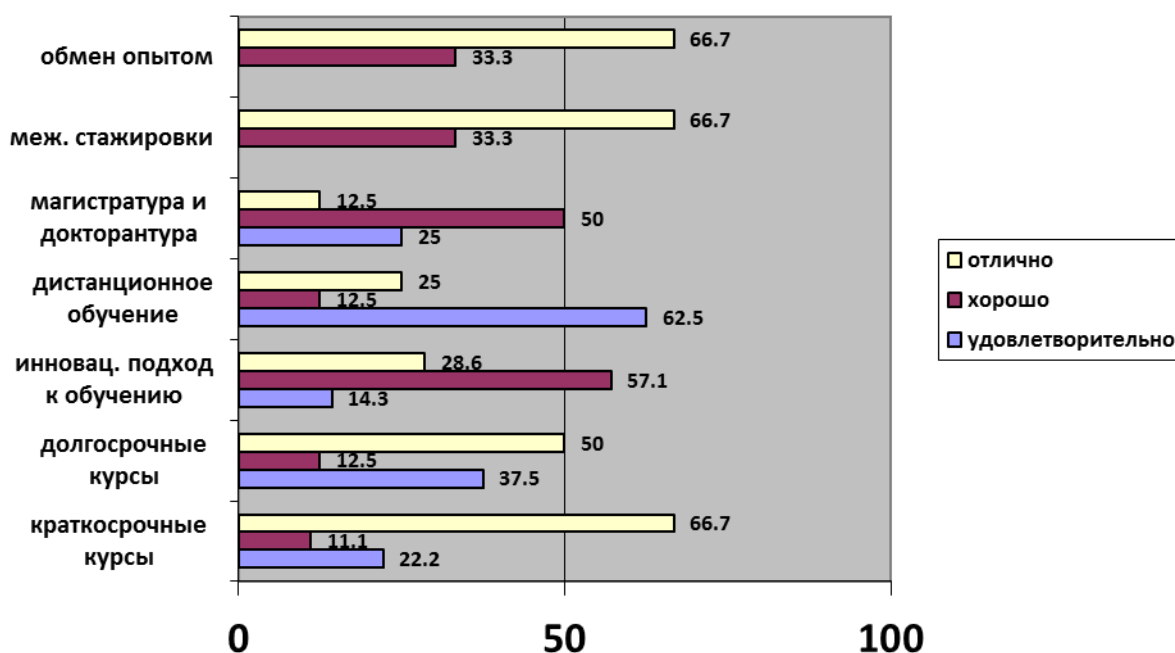


Рис. 11 - Наиболее эффективные способы обучения в рамках Регионального хаба.

Среди эффективных способов обучения в рамках Регионального хаба определены краткосрочные курсы повышения/переподготовки квалификации государственных служащих (до недели), международные научные стажировки и обмен лучшим опытом и практиками через стажировки – 66,7 %.

#### 10. Тематика научно-исследовательских проектов в рамках Регионального хаба в сфере государственной службы (баллы от 1 до 5)

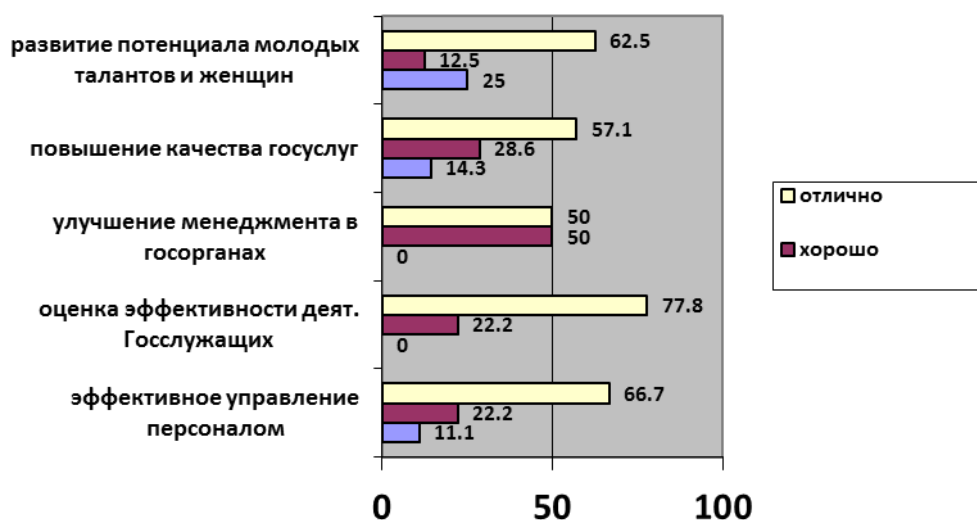


Рис. 12 - Тематика научно-исследовательских проектов в рамках Регионального хаба

Среди тематик научно-исследовательских проектов выделены «Оценка эффективности деятельности государственных служащих» - 77,8 % и «Эффективное управление персоналом государственной службы» - 66,7 %.

#### 11. Материалы, которые участники хотели бы видеть на страницах электронного журнала Регионального хаба (пропорции)

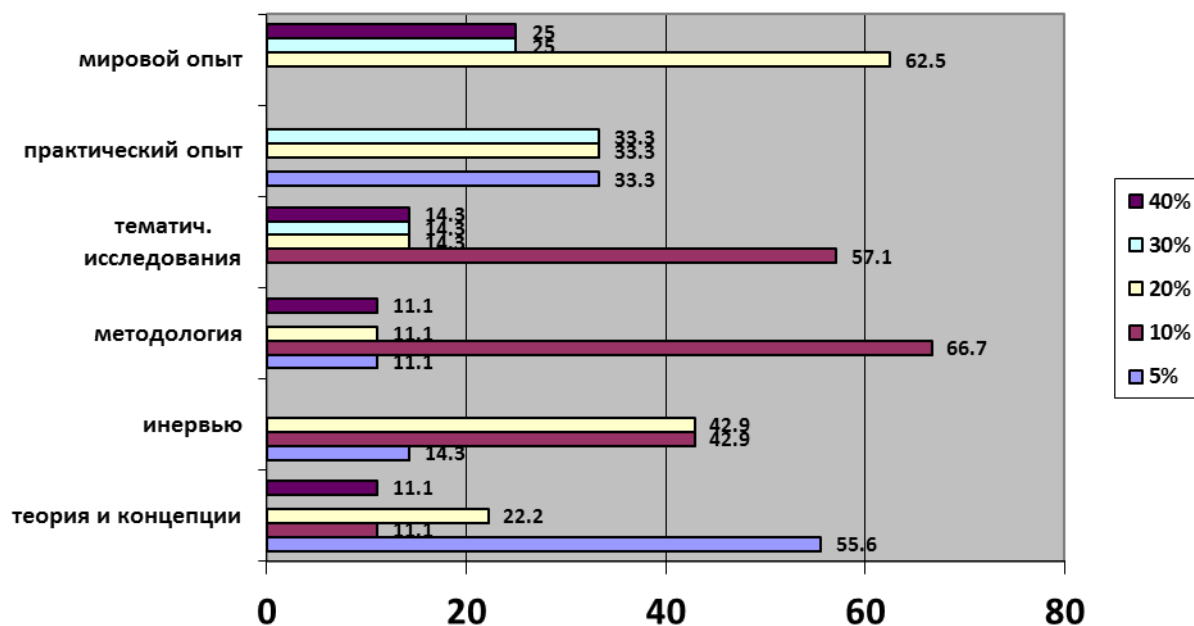


Рис. 13 – материалы, которые участники хотели бы видеть на страницах электронного журнала Регионального хаба

Из 10 % и 20 % материала на страницах электронного журнала участники хотели бы видеть тематические исследования и интервью первых руководителей по вопросам госуправления и госслужбы. Более 30 % материала должны быть ориентированы на практический опыт (33,3 %) и уроки извлеченные из мирового опыта (25 %).

#### **Пожелания:**

- 1) Материалы из опыта госслужбы Сингапура, Кореи, Канады, Голландии и Казахстана;
- 2) Материалы по внедрению электронного правительства;
- 3) Материалы из опыта и выступления экспертов;

#### **12. Пожелания и предложения по сотрудничеству в рамках Регионального хаба в сфере государственной службы:**

- 1) Создание института уполномоченных лиц Хаба в каждом государстве; создание группы экспертов по конкретным темам в рамках Хаба;
- 2) Проведение мероприятий Хаба в других странах-участниц с целью ознакомления с опытом и проблемами госслужбы;
- 3) Устойчивое продолжение деятельности;

В целом результаты анкетирования участников показывают высокие оценки качества работы лекторов и положительный уровень удовлетворенности качеством обучения на семинаре (88,9%), а также



оптимальное соотношение изложенного теоретического и практического материала (77,8 %). Наблюдается заинтересованность участников при выборе тематик обучения и научно-исследовательских работ, в качестве эффективных способов обучения определены краткосрочные курсы обучения, международные стажировки и обмен опытом (66,7%).

### **3 Рекомендации по приоритетным направлениям сотрудничества в рамках Регионального хаба в сфере государственной службы**

1. Секретариату Регионального хаба усилить взаимодействие с рабочими группами по вопросам их деятельности для активизации регионального сотрудничества. Следует рассмотреть возможность разработки «дорожной карты» совместных проектов и программ в рамках рабочих групп. Необходимо четкое видение дальнейшего развития хаба и проводимых в его рамках мероприятий.

2. Секретариату Регионального хаба наладить сотрудничество с контактными лицами для своевременного координирования мероприятий в рамках регионального хаба.

3. Учитывая потребности стран региона в обучении государственных служащих, рассмотреть возможность увеличения финансирования и количества проведения семинаров, тренингов и мастер-классов в рамках Регионального хаба с привлечением ведущих международных экспертов, что позволит установить личные контакты и наладить более тесное сотрудничество между странами региона.

4. Помимо проведения семинаров, тренингов и мастер-классов в рамках Регионального хаба, следует проработать вопросы организации стажировок и курсов повышения квалификации и переподготовки государственных служащих стран региона.

5. При проведении следующих обучающих мероприятий в рамках Регионального хаба рассмотреть возможность их организации на темы «Стратегическое государственное планирование», «Оценка эффективности деятельности государственных служащих» и «Электронное правительство».

6. Проводить обучающие мероприятия с учетом потребностей стран региона на основе ежегодных исследований (на примере базового исследования).

7. Рассмотреть возможность приглашения (возможно будет необходимо финансирование) руководства и сотрудников уполномоченных органов в сфере государственной службы стран региона для выступления и участия в Глобальной конференции по государственной службе в рамках Астанинского экономического форума.

8. В рамках деятельности Регионального хаба, рассмотреть возможность проведения мероприятий в других странах региона и их финансирования либо софинансирования.

9. Проработать механизмы сотрудничества и объемы финансирования в области проведения совместных научно-исследовательских работ.

10. Провести совместные научно-исследовательские работы в области качества оказания государственных услуг, оценки эффективности деятельности государственных служащих и повышения эффективности управления персоналом государственной службы.

11. Определиться с содержанием следующего номера журнала Регионального хаба с учетом пожеланий стран региона (интервью каких руководителей государственных органов включить в номер, чей практический опыт должен быть описан и т.д.).