

**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).

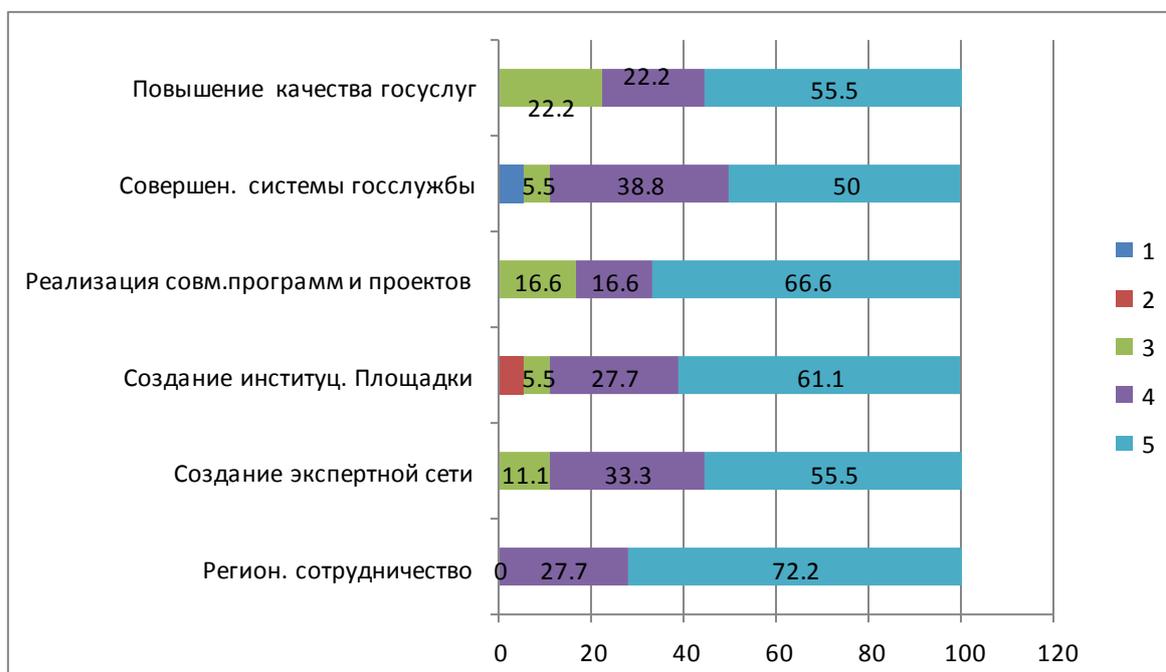


Рис. 1 - Какие результаты от участия в деятельности Регионального хаба в сфере государственной службы вы ожидаете?

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).

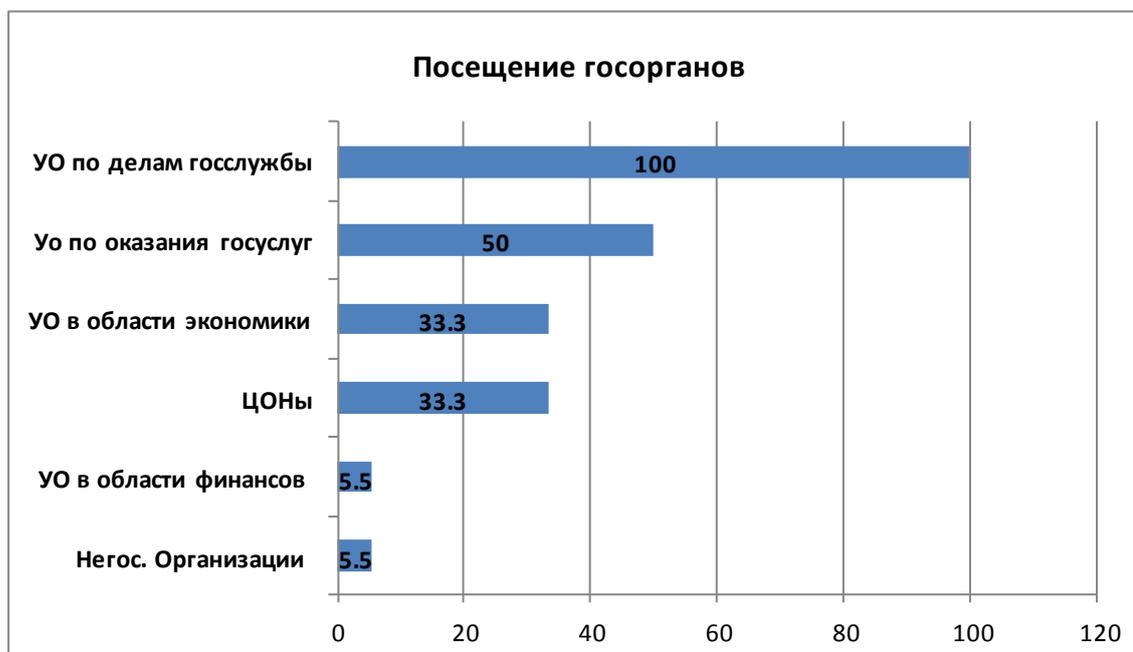


Рис. 2 - В ходе прохождения обучения в какой-либо стране региона, какие государственные органы данной страны Вы бы хотели посетить?

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).

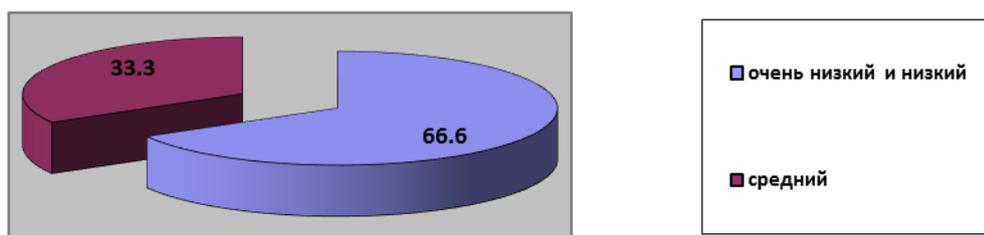


Рис.3 - Каков на Ваш взгляд уровень эффективности сотрудничества в сфере государственной службы среди стран респондентов данного опроса.

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.

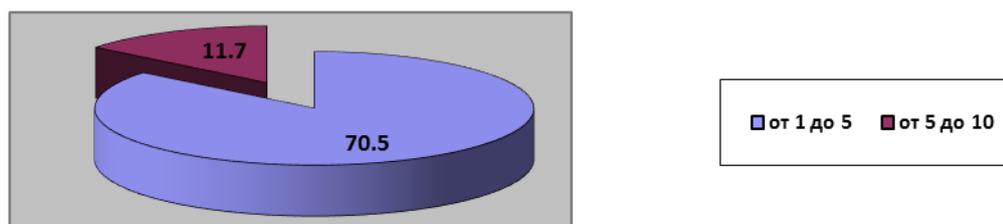


Рис. 5. - Укажите количество инновационных идей по совершенствованию системы государственной службы, о которых Вам стало известно в результате сотрудничества со странами респондентами данного опроса?

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

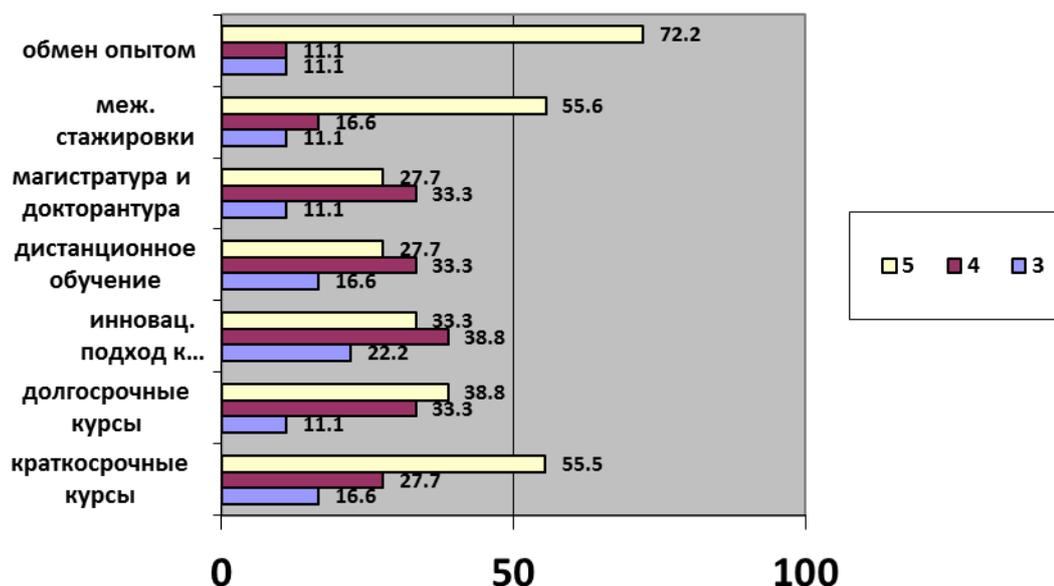


Рис. 7 - Какие, по вашему мнению, способы обучения будут наиболее эффективны в рамках Регионального хаба?

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).

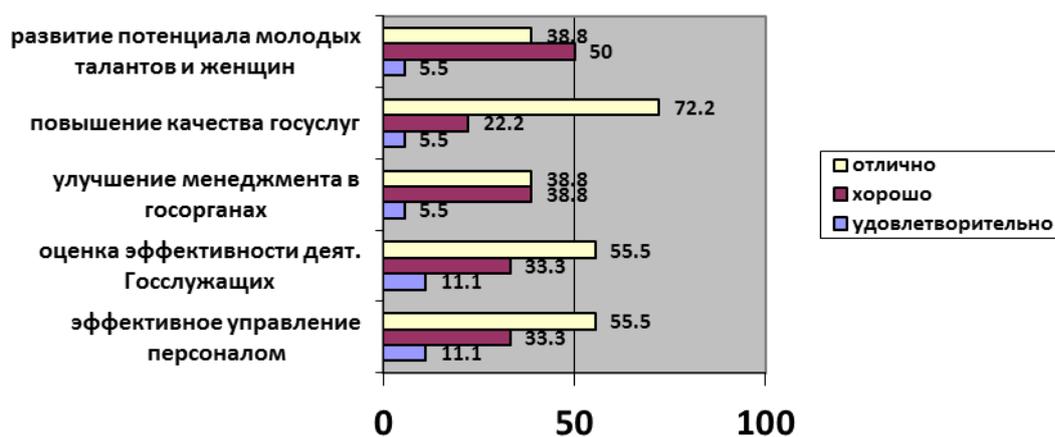


Рис. 8 - Какая тематика научно-исследовательских проектов Вам наиболее интересна в рамках Регионального хаба?

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 (Осман Османи)	Респондент 2 (Самвел Василян)	Респондент 3 (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	Насколько эффективный, по Вашему мнению, текущий уровень сотрудничества между странами региона?	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	Какие результаты Вы ожидаете от участия в деятельности Регионального хаба государственной службы?	Для активного участия стран-участниц необходимо: – больше обучения; – публикаций, исследовательских работы – 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>Какие темы для проведения тренингов для государственных служащих и исследователей являются наиболее актуальными в рамках регионального хабов государственной службы?</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"> 1. Управление персоналом государственной службы и повышение их профессионализма. 2. Менеджмент в государственных органах. 3. Электронное правительство. 4. Стратегиче

					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"> - правильная комбинация теории и практики; - определение проблемных вопросов; - использование новых методов обучения (коучинг, работы в группе).
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.

	страны за счет других источников финансирования?	другие страны хаба.	возможности привлечения ПРООН в каждой стране для такой задачи.		
7	Какие материалы Вы хотели бы видеть на страницах электронного журнала Регионального хаба в сфере государственной службы?	<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	Планируется проведение онлайн конференций и вебинаров в рамках Регионального хаба	<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

	государственной службы. Вы хотели бы принять участие в них?	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.
9	Есть ли у вас пожелания и предложения по сотрудничеству в рамках Регионального хаба государственной службы?	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; – 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	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: - необходим честный и прямой диалог среди стран-участниц Регионального хаба; - организация большего количества мероприятий для налаживания личных контактов среди государственных служащих стран региона; - 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. Служебная этика	77,8	22,2		
5.	Государственная служба в регионах: проблемы и перспективы	75,0	12,5	12,5	
6.	Государственная служба в странах ОЭСР: лучший опыт	25,0	37,5	25,0	12,5
7.	Управление персоналом на государственной службе	62,5	37,5		
8.	Качество оказания государственных услуг	62,5	25,0	12,5	
9.	Оценка деятельности государственных служащих	57,1	14,3	28,6	
10.	Организация труда государственных служащих	57,1	28,6	14,3	
11.	Бюджетирование, ориентированное на результат	57,1	28,6	14,3	
12.	Организация государственного аппарата: методы, структура и разделение полномочий	50,0		50,0	
13.	Лидерство в государственном управлении и государственной службе	44,4	44,4	11,1	
14.	Управление и оценка эффективности 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 деятельности местных исполнительных органов государственного управления	33,3	66,7		
18.	Актуальные вопросы предупреждения коррупции	25,0	75,0		
19.	Менеджмент в государственных органах	16,7	66,7	16,7	
20.	Социальная модернизация общества: развитие общественного диалога и вовлечение общества в обсуждение государственной политики	16,7	66,7	16,7	
21.	Аудит, внутренний и внешний 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)

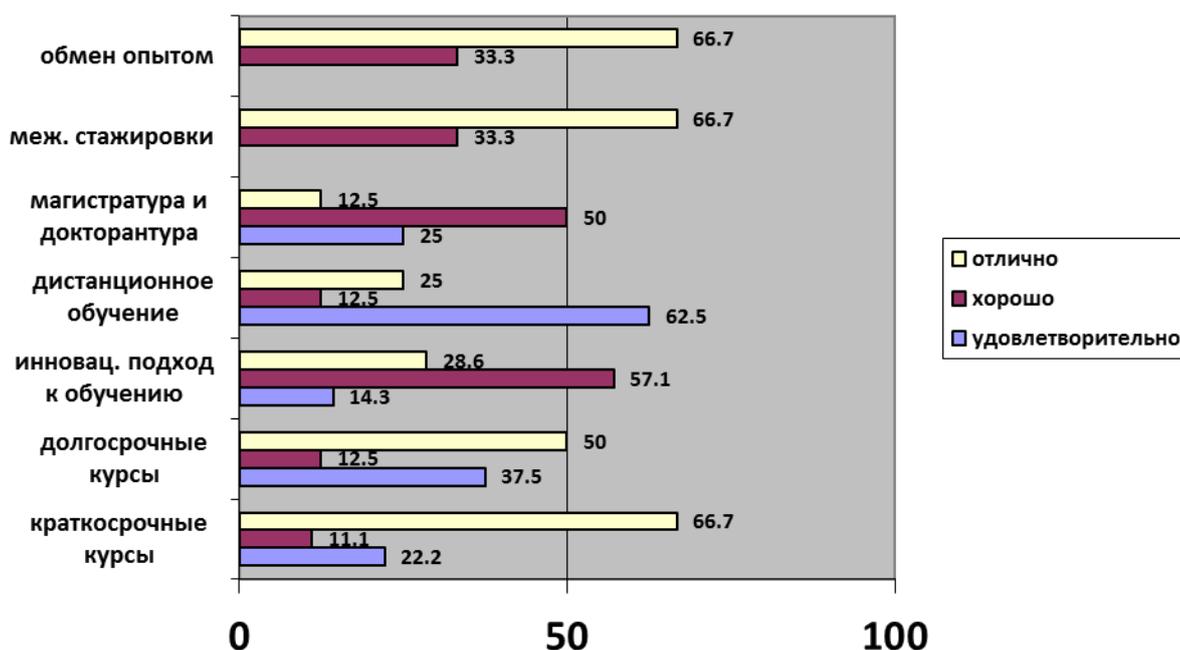


Рис. 11 - Наиболее эффективные способы обучения в рамках Регионального хаба.

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)

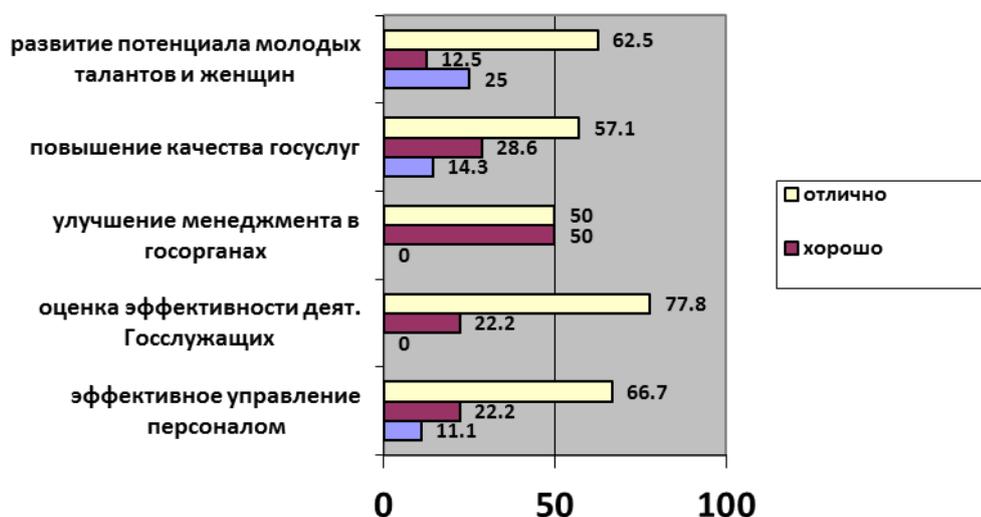


Рис. 12 - Тематика научно-исследовательских проектов в рамках Регионального хаба

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)

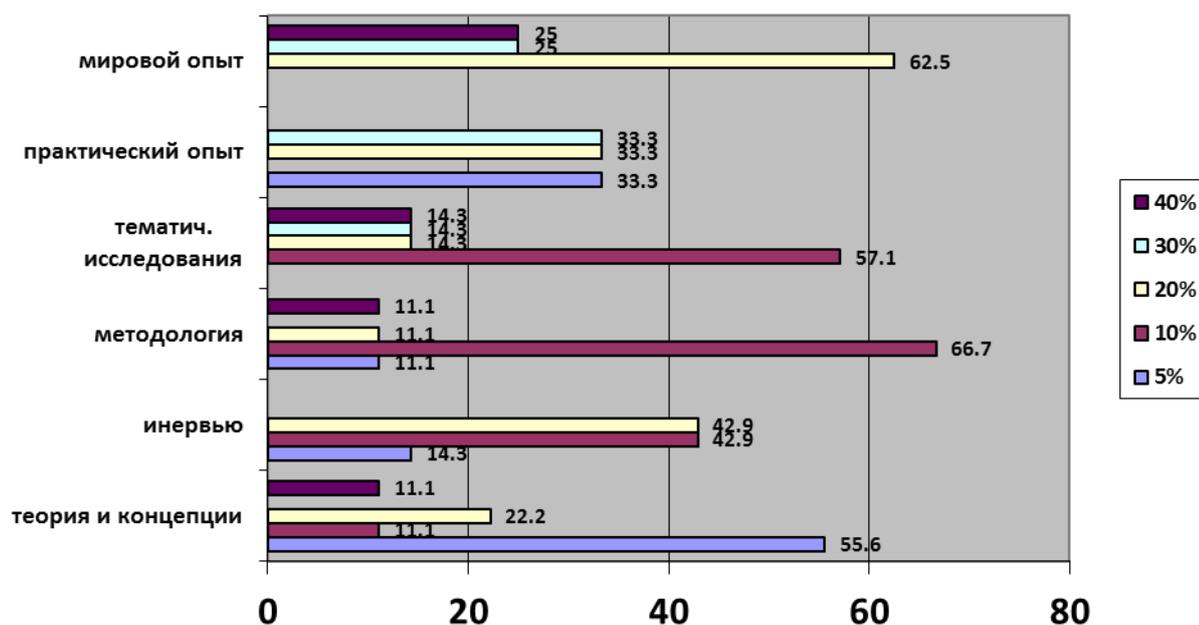


Рис. 13 – материалы, которые участники хотели бы видеть на страницах электронного журнала Регионального хаба

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.).