



Отчет результатов второго базового исследования Регионального хаба в сфере государственной службы в Астане

Июнь

2015

Республика Казахстан, г. Астана, ул. Бокейхана 14, 010000

Отчет по результатам второго базового исследования

Региональный хаб в сфере государственной службы в Астане (Хаб) после двух с половиной лет со времени завершения Первого базового исследования (закончено осенью 2012 года) в период с 15 апреля до 31 мая 2015 года провел второе базовое исследование.

Результаты второго базового исследования дают достаточную информацию для того, чтобы определить приоритетные направления сотрудничества в области управления и развития государственной службы и оказания государственных услуг. Исследование также позволяет оценить степень заинтересованности в потенциальных мероприятиях по поддержке развития государственной службы и улучшения оказания государственных услуг.

Исследование состоит из 26 вопросов, которые распределены по четырем категориям: [a] определение приоритетных направлений деятельности Хаба (15 вопросов); [b] государственная служба (4 вопроса); [c] оказание государственных услуг (4 вопроса); и [d] прочие вопросы (3 вопроса).

Приглашения для участия во втором базовом исследовании было направлено потенциальным респондентам во всех странах-участницах и организациях Хаба. К 31 мая 2015 года в электронной платформе опроса было зарегистрировано 55 ответов, доля ответивших составила 16,3%.

Ответы, представленные в настоящем отчете, основаны на 50 ответах, поскольку пять из полученных ответов не были полными, в связи с чем были исключены из анализа результатов. Из 50 ответов 22 были представлены на английском языке, а остальные 28 – на русском языке.

Часть I

Вопрос I.1: Цель данного вопроса - выяснение мнения респондентов о том, насколько соответствовала работа Хаба результатам первого базового исследования в части проведения мероприятий по исследовательской работе и укреплению человеческого потенциала.

72% респондентов (36) дали ответ на этот вопрос, а остальные 28% респондентов (14) не выразили свою точку зрения. 70% ответов (35) были положительными, а в одном из ответов были представлены некоторые оговорки в отношении работы, проведенной Хабом в предшествующий период. Наличие некоторой доли не ответивших на этот вопрос может быть связано с тем, что не все респонденты участвовали в деятельности Хаба, поскольку, возможно, они присоединились к работе сети Хаба позже, в течение последних двух с половиной лет.



В целом, представляется, что Хаб успешно справился со своей задачей, несмотря на ограниченный потенциал и финансовые ресурсы в первые 2 года своего существования. Совместно с Академией государственного управления при Президенте РК и Агентством по делам государственной службы и противодействию коррупции он хорошо справился с ключевыми приоритетами, определенными в первом базовом исследовании. Здесь следует отметить работу персонала Академии и Агентства за их решающую поддержку на ранних этапах деятельности.

В целом, мероприятия Хаба по научно-исследовательской работе и укреплению человеческого потенциала оказались весьма актуальными и эффективными в содействии региональному сотрудничеству и распространению передового опыта среди стран-участниц.

Большинство респондентов считает, что если Хаб продолжит работать в том же ключе, он, вероятно, сможет охватить достаточно большую аудиторию в регионе, заинтересованную в том, чтобы получать знания и благодаря полученным знаниям содействовать реформированию государственной службы и государственного управления в странах-участницах.

Вопрос I.2: Данный вопрос направлен на то, чтобы выявить в каких видах деятельности респонденты будут наиболее заинтересованы принять участие в предстоящий период. Респондентам было предоставлено 6 вариантов ответа, из которых они могли выбрать не менее 3 наиболее интересных для себя тем. Результаты представлены в таблице ниже в порядке предпочтения, от наиболее к наименее популярным.

Рейтинг	Тема	Количество ответов
1	Реализация совместных программ и проектов	36
2	Участие в зарубежных тренингах и семинарах в целях укрепления человеческого потенциала	33
3	Получение и распространение знаний о текущих тенденциях в области развития государственной службы в регионе	28
4	Развитие институциональной структуры по обмену знаниями и опытом	25
5	Поддержание и улучшение работы экспертной сети Хаба	22
6	Применение результатов научно-исследовательской деятельности Хаба по глобальным и региональным трендам в сфере государственной службы и реформ государственного управления при реализации реформ в своей стране	22



Очевидно, что реализация совместных программ и проектов является наиболее важной темой, которая входит в цели деятельности Хаба. Участие в мероприятиях за рубежом по развитию

человеческого потенциала стоит на втором месте, а распространение знаний о текущих тенденциях в развитии государственной службы – на третьем.

Респондентам исследования также была предоставлена возможность предложить дополнительные темы. Несколько респондентов предложили проведение тематических сравнительных исследований Хабом для того, чтобы страны могли учиться друг у друга. Эти исследования должны касаться следующих направлений: нормативно-правовая база в области государственной службы, управление и развитие государственной службы, применение технологий при оказании государственных услуг, а также передовой опыт при принятии государственных решений. Респонденты также предложили внедрить практику обмена государственными служащими среди стран региона, а также проводить тренинги и семинары по укреплению потенциала с привлечением зарубежным экспертов.

Вопрос 1.3: Данный вопрос направлен на выявление форм совместной деятельности, которые следует развивать Хабу в целях стимулирования активного, устойчивого сотрудничества среди стран-участниц. Респондентам исследования было предоставлено 9 вариантов ответа, из которых они могли выбрать 5 наиболее важных для себя. Результаты представлены в таблице ниже в порядке предпочтения, от наиболее к наименее популярным.

Рейтинг	Тема	Количество ответов
1	Совместные тренинги/семинары	43
2	Совместные научные исследования	41
3	Регулярные консультации и встречи по вопросам, представляющим взаимный интерес	33
4	Обмен информацией посредством онлайн-платформ	33
5	Сотрудничество с экспертной сетью Хаба	30
6	Тематические круглые столы	28
7	Онлайн форумы по конкретным вопросам посредством профессиональных социальных сетей	22
8	Тимбилдинг путем проведения мероприятий за рубежом	20
9	Регулярные вебинары	12



Результаты опроса указывают на то, что совместные тренинги и семинары, а также совместные научные исследования вместе с регулярными консультациями и встречами по вопросам,

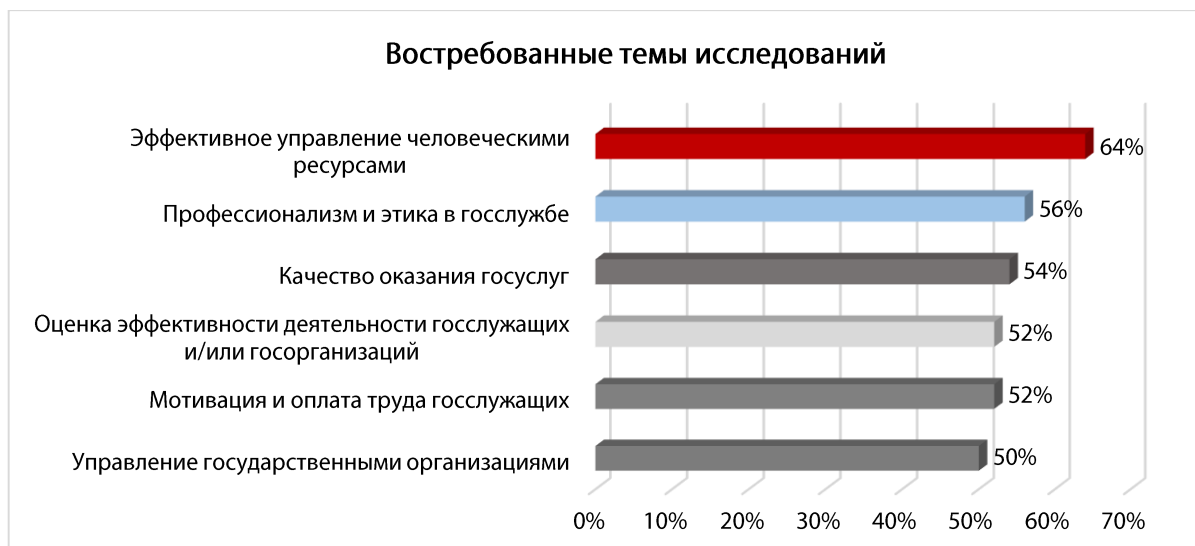
представляющим взаимный интерес, являются наиболее популярными направления деятельности, которые следует развивать Хабу.

Кроме того, респондентам исследования была предоставлена возможность предложить дополнительные темы. Некоторые респонденты предложили проводить региональные исследовательские проекты и обучающие программы, которые представляют интерес, если не для всех, то для большинства стран-участниц, при условии, что каждая страна-участница выйдет с конкретными предложениями по интересующим ее вопросам, а также внесет свой вклад в усилия, необходимые для проведения такой работы. Другие респонденты предложили создать виртуальный инструментальный реформ, посредством которого страны-участницы могли бы создавать инструменты и методологии, а также лучшую практику в области развития государственного управления и государственной службы для применения в своих странах. В этом контексте было предложено, что Хаб мог бы выступить в качестве организатора и посредника в создании инструментария реформ путем сбора передового опыта и предоставления доступа к нему всем заинтересованным сторонам. Еще одно заслуживающее внимания предложение состояло в существенном улучшении онлайн формы сотрудничества за счет применения новых технологий, что позволит снизить затраты, учитывая сокращения бюджетов.

Вопрос I.4: Данный вопрос направлен на определение вопросов, представляющих интерес для проведения исследований в области государственной службы и реформ государственного управления. Респондентам было предоставлено 17 вариантов ответа, из которых их просили выбрать

5 наиболее важных и актуальных тем для своей работы. Результаты представлены в таблице ниже в порядке предпочтения, от наиболее к наименее популярным.

Рейтинг	Тема	Количество ответов
1	Эффективное управление человеческими ресурсами	32
2	Профессионализм и этика в государственной службе	28
3	Качество оказания государственных услуг	27
4	Оценка эффективности деятельности государственных служащих и/или государственных организаций	26
5	Мотивация и оплата труда государственных служащих	26
6	Управление государственными организациями	25
7	Антикоррупционная политика	25
8	Стратегическое государственное планирование	23
9	Лидерство в государственном управлении и государственной службе	22
10	Развитие электронного правительства	21
11	Системы внутреннего и внешнего контроля в государственном управлении	18
12	Бюджетирование, ориентированное на результаты	17
13	Роль меритократии и покровительства в найме, продвижении и карьерном росте государственных служащих	15
14	Развитие территориальной политики и децентрализация	13
15	Инструменты стимулирования вовлечения граждан, профессиональных ассоциаций и неправительственных организаций в процесс разработки политики в области государственного регулирования	12
16	Гендерное равенство и государственная служба	11
17	Принципы корпоративного управления в государственной службе	9



Эффективное управление человеческими ресурсами, профессионализм и этика в государственной службе и качество оказания государственных услуг являются наиболее популярными темами, в то же время они входят в сферу задач Хаба.

Несмотря на то, что респондентам была предоставлена возможность предложить дополнительные темы, представляющие интерес, такие предложения не поступили. Предполагаем, что учитывая наличие значительного количества предлагаемых вариантов ответов, респонденты могли счесть, что предоставление дополнительных вариантов будет излишним.

Вопрос I.5: Данный вопрос направлен на определение стран где реализованы успешные реформы, которые могут быть изучены в исследованиях-кейсах (case studies) для распространения в качестве примеров передового опыта в странах региона.

Респондентами исследования отмечались многие страны, но лишь в отношении некоторых из них были представлены конкретные примеры, о чем свидетельствует таблица ниже. Таким образом, вероятно, необходимо дополнительное изучение для того, чтобы узнать на какие именно примеры успешного опыта из каждой страны ссылаются респонденты. В таблице ниже указаны страны, или группы стран, отмеченные респондентами для потенциального изучения передового опыта, а также насколько часто они упоминались, от наиболее часто указываемых к наименее отмечаемым.

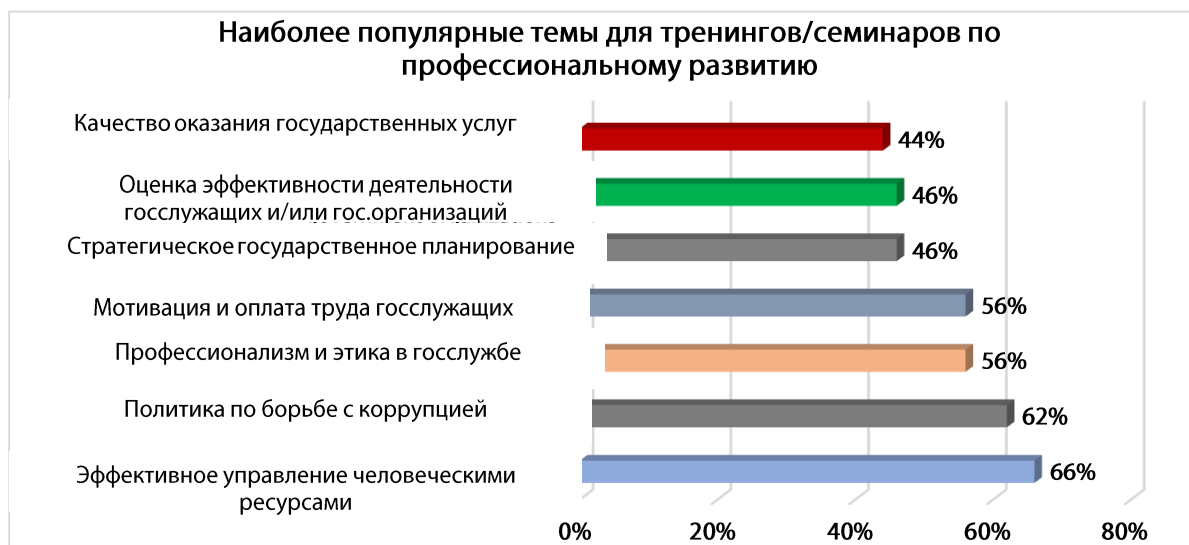
№	Страна	Количество ответов
1	Казахстан	12
2	Грузия	11
3	Азербайджан	6
4	Сингапур	5
5	Молдова	4
6	Армения	3
7	Китай	2
8	Литва	2
9	Южная Корея	2
10	Великобритания	2
11	Беларусь	2
12	Россия	2
13	Таджикистан	1
14	Пакистан	1
15	Афганистан	1
16	Узбекистан	1
17	Швеция	1

18	Турция	1
19	Польша	1
20	Страны ОЭСР	1
21	Страны ЕС	1
22	Новые члены ЕС	1
23	Страны, ориентированные на реформы	1
24	Страны за пределами бывшего СССР	1

Были отмечены следующие конкретные примеры передового опыта: в Грузии – реализация антикоррупционной политики в полиции; в Казахстане - электронное правительство в отношении оказания государственных услуг и создание топ-менеджмента административной государственной службы - Корпуса А; в Азербайджане – центры Асан и результаты улучшения оказания государственных услуг; в Китае – проведенная работа по борьбе с коррупцией на «уличном уровне» и развитие ключевых компетенций государственных служащих; в Пакистане – реформа дорожной полиции.

Вопрос 1.6: Данный вопрос направлен на определение наиболее востребованных тематических тренингов и/или семинаров для профессионального развития государственных служащих. Респондентам исследования было предложено 17 вариантов ответа, из которых их просили выбрать 5 наиболее важных и актуальных для своей работы тем. Результаты представлены ниже в порядке предпочтения, от наиболее к наименее популярным.

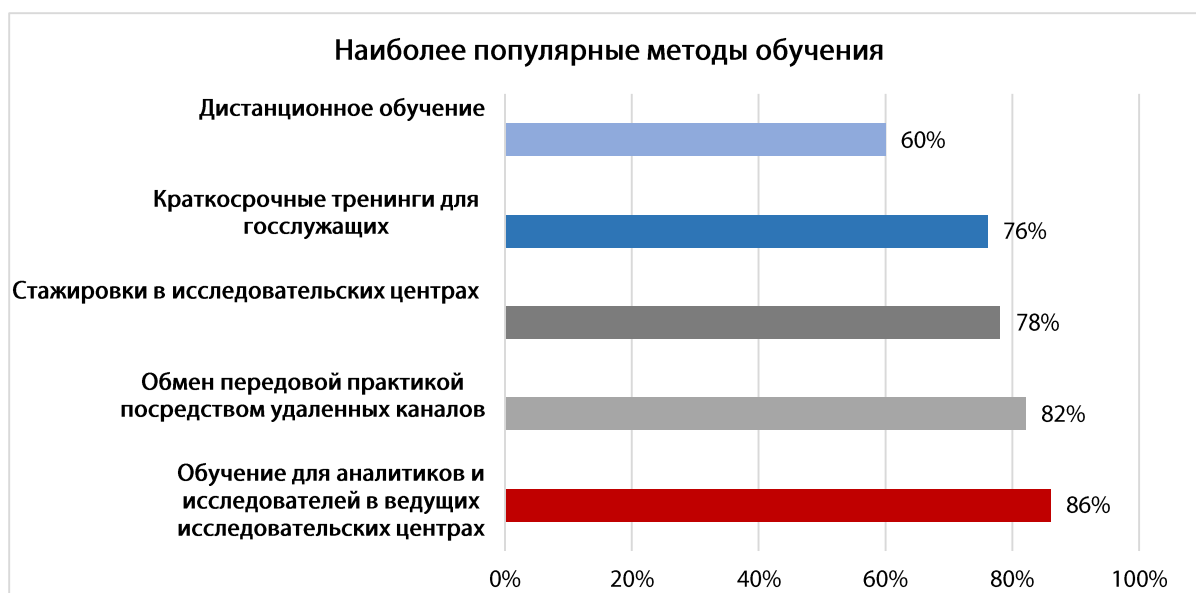
Рейтинг	Тема	Количество ответов
1	Эффективное управление человеческими ресурсами	33
2	Антикоррупционная политика	31
3	Профессионализм и этика в государственной службе	28
4	Мотивация и оплата труда государственных служащих	28
5	Стратегическое государственное планирование	23
6	Оценка эффективности деятельности государственных служащих и/или государственных организаций	23
7	Качество государственных услуг	22
8	Развитие электронного правительства	22
9	Бюджетирование, ориентированное на результаты	20
10	Управление государственными организациями	20
11	Лидерство в государственном управлении и государственной службе	19
12	Принципы корпоративного управления в государственной службе	13
13	Роль меритократии и покровительства в найме, продвижении и карьерном росте государственных служащих	11
14	Системы внутреннего и внешнего контроля в государственном управлении	10
15	Инструменты стимулирования вовлечения граждан, профессиональных ассоциаций и неправительственных организаций в процесс разработки политики в области государственного регулирования	9
16	Развитие территориальной политики и децентрализация	9
17	Гендерное равенство и государственная служба	7



Похоже, что четыре темы пользуются наибольшим спросом для проведения тематических тренингов и/или семинаров. В частности, эффективное управление человеческими ресурсами, антикоррупционная политика, профессионализм и этика в государственной службе, мотивация и оплата труда государственных служащих; все они входят в круг задач Хаба.

Вопрос I.7: Данный вопрос направлен для определения наиболее эффективных методов обучения в контексте выполнения задач Хаба. Респондентам исследования было предложено 7 вариантов ответа, из которых их просили выбрать не менее 5. Результаты представлены ниже в порядке предпочтения, от наиболее к наименее популярным.

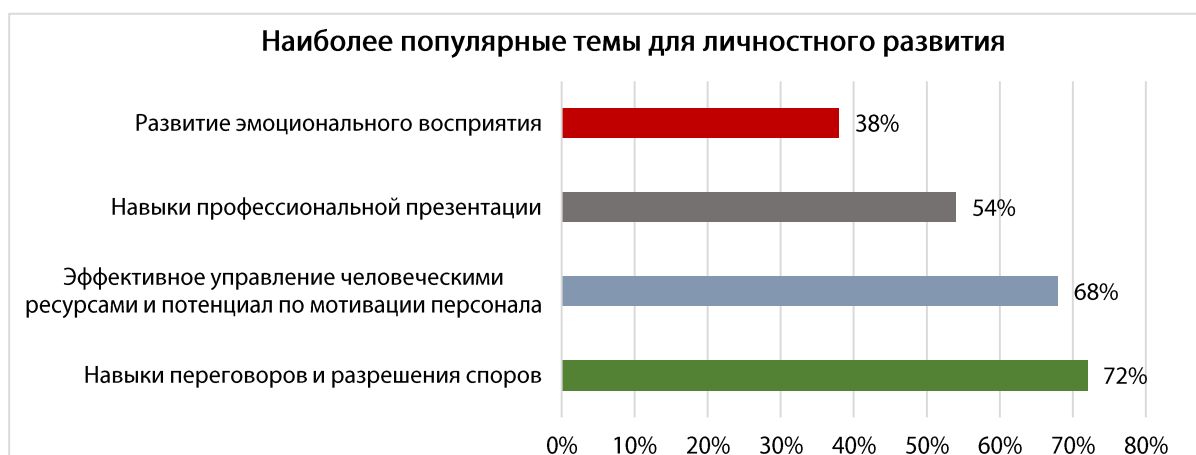
Рейтинг	Тема	Количество ответов
1	Тренинги для аналитиков и исследователей из государственных организаций в ведущих исследовательских центрах в мире	43
2	Обмен передовым опытом с применением удаленных каналов коммуникаций	41
3	Международные стажировки в исследовательских центрах в мире	39
4	Краткосрочные тренинги для государственных служащих (продолжительностью до 1 недели)	38
5	Дистанционное обучение	30
6	Долгосрочное обучение для государственных служащих (продолжительностью свыше 1 недели)	24
7	Программы магистратуры и докторантуры в странах-участницах	23



Тренинги для аналитиков и исследователей из государственных организаций в ведущих исследовательских центрах был наиболее предпочитаемым ответом, также респондентами указывались еще некоторые варианты ответа. В частности, обмен передовым опытом с применением удаленных каналов коммуникаций, краткосрочные тренинги для государственных служащих и международные стажировки в исследовательских центрах в мире.

Вопрос 1.8: Данный вопрос направлен на определение тем, которые государственные служащие считают наиболее интересными для своего личностного развития. Респондентам было предложено 4 варианта ответа, из которых они могли выбрать столько, сколько считали необходимым. Результаты представлены ниже в порядке предпочтения, от наиболее к наименее популярным.

Рейтинг	Тема	Количество ответов
1	Навыки переговоров и разрешения споров, как на рабочем месте, так и в рамках партнерских отношений	36
2	Эффективное управление человеческими ресурсами, потенциал по мотивации персонала, созданию профессионального доверия, установлению оптимального контроля	34
3	Навыки профессиональной презентации, ораторские навыки, коммуникационные навыки	27
4	Развитие эмоционального восприятия с целью повышения эффективности человеческих ресурсов в государственной службе	19



Наиболее популярными ответами на данный вопрос были темы, связанные с навыками переговоров и разрешением споров, а также эффективным управлением человеческими ресурсами и потенциалом по мотивации персонала и созданию профессионального доверия.

Вопрос 1.9: Целью этого вопроса было выяснение того, какую пользу для работы участников принесло участие в деятельности Хаба. Респондентам было предложено 13 вариантов ответа, из которых они могли выбрать столько вариантов, сколько считали необходимым. Результаты представлены ниже в порядке предпочтения, от наиболее к наименее популярным.

Рейтинг	Тема	Количество ответов
1	Развитие институциональной сети для обмена знаниями в области государственное управления	20
2	Развитие человеческого потенциала государственными организациями	17
3	Развитие механизмов найма в государственной службе	16
4	Обучение посредством принятия совместных инициатив в сфере государственного управления	12
5	Разработка моделей государственного управления	15
6	Подготовка и распространение информационных продуктов в управлении	12
7	Применение передовой практики по сотрудничеству между центральными и местными органами управления	11
8	Разработка нормативных норм и/или подзаконных актов в сфере государственного управления / государственной службы / оказания государственных услуг	12
9	Расширение доступности государственных услуг для граждан (включая уязвимые категории населения)	10
10	Развитие институционального потенциала государственными организациями	11
11	Разработка стандартов в сфере государственного управления / государственной службы / государственных услуг	10
12	Повышение прозрачности в сфере государственного управления	11
13	Повышение прозрачности в сфере государственного управления	9



Согласно полученным результатам, очевидно, что развитие институциональной сети для обмена знаниями в сфере государственного управления принесло наибольшую пользу. Этот результат свидетельствует о том, что Хабу следует сконцентрироваться на дальнейшем развитии своей институциональной сети, среди прочих целей, таких как развитие человеческого потенциала государственных организаций и систем найма в государственной службе.

Респондентам была также предоставлена возможность представить свои комментарии относительно того, что могло бы принести им дополнительную пользу от участия в деятельности Хаба. Некоторые из них предположили, что было бы хорошо, если бы сеть была усилена с тем, чтобы больше способствовать обучению среди равных, для достижения наиболее эффективных результатов в обучении в области политики. Другие предположили, что сейчас слишком рано проводить эффективную оценку результатов участия в деятельности Хаба.

Вопрос I.10: Данный вопрос направлен на получение мнений респондентов исследования о качестве и содержательном разнообразии журнала Хаба¹.

Семнадцать респондентов не представили своего мнения относительно качества и содержания журнала. Однако 31 человек дали положительные отзывы, а 1 – отрицательный. Низкая доля ответивших на данный вопрос свидетельствует о необходимости более активно продвигать журнал в странах-участницах для расширения его аудитории. Один из респондентов отметил, что Хабу следует предпринять усилия для поиска дополнительных путей для донесения журнала до его потенциальной аудитории.

В целом, респонденты считают журнал интересным, во-первых, благодаря его содержанию, а во-вторых, - благодаря тем людям, которые принимают участие в его подготовке, поскольку, похоже, что задействованы практики, которые могут предложить практические решения проблем, с которыми сталкивается государственная служба. В этом смысле, некоторые респонденты отмечали, что они рекомендовали этот журнал своим коллегам в качестве источника полезной информации, поскольку в нем освещаются разнообразные темы и он достаточно информативен.

Однако некоторые другие респонденты предположили, что было бы интересно включать в журнал статьи по вопросам борьбы с коррупцией в государственной службе, а также передовой опыт стран, которые успешно реализовали реформы в государственном управлении.

Кроме того, отмечалось, что содержание необходимо далее улучшить в части качества публикуемых статей путем применения более строгого процесса рецензирования, а также публикации двух отдельных изданий, одного на английском, а другого - на русском языке. В этой связи некоторые респонденты предположили, что статьи, публикуемые на одном языке, должны быть переведены на другой язык.

И, последнее, но не менее важное предложение. Некоторые респонденты предположили, что журнал должен содержать больше статей европейских авторов, а также авторов из США и Южной Кореи. Кроме того, он должен содержать больше статей об опыте стран-участниц, а также об успешно проведенных и планируемых мероприятиях Хаба. Один из респондентов исследования считает журнал источником информации о развитии в регионе, особенно в области государственного управления и управления человеческими ресурсами. Еще один респондент предположил, что можно было бы улучшить журнал, если бы каждый номер был посвящен конкретной тематической области.

Вопрос I.11: Этот вопрос направлен на определение предпочтений респондентов исследования в отношении типов статей, которые бы они хотели видеть в будущих выпусках журнала. Респондентам было предложено 6 вариантов ответа, из которых их просили выбрать столько, сколько они считали необходимым. Им также была предоставлена возможность представить собственные предложения. Результаты представлены ниже в порядке предпочтения, от наиболее к наименее популярным.

¹ К настоящему времени секретариат Хаба опубликовал четыре выпуска журнала.

Рейтинг	Тема	Количество ответов
1	Передовой опыт в области государственной службы; международный и региональный опыт	41
2	Научный анализ практических вопросов и проблем государственной службы	37
3	Тематические исследования	34
4	Интервью мировых экспертов в области развития	25
5	Отчеты с мероприятий Хаба	15
6	Интервью первых руководителей государственных организаций по вопросам государственного управления и государственной службы	15

Полученные результаты свидетельствуют о том, что международный и региональный опыт и передовой опыт в области государственной службы, а также научный анализ практических вопросов и проблем государственной службы будут являться наиболее желаемым содержанием будущих выпусков журнала, после них предпочтительной темой были названы тематические исследования.

Некоторые респонденты исследования предположили, что, возможно, также целесообразно публиковать статьи о неудавшихся попытках реформ в области государственного управления. Некоторые другие респонденты хотели бы видеть сравнительный анализ систем оказания государственных услуг в странах Запада и Востока.

Вопрос I.12: Этот вопрос направлен на то, чтобы узнать сколько респондентов участвовало в подготовке журнала путем публикации своих статей. Ответ на этот вопрос представили 48 респондентов из 50. На графике ниже показаны полученные ответы.



Практически половина респондентов не направляли свои статьи для публикации. Другие 19 респондентов направили статьи, 8 из которых были опубликованы. Отрадно отметить, что еще 7 респондентов планируют направить статью для публикации в будущем.

Вопрос I.13: Данный вопрос направлен на определение заинтересованности и намерения респондентов участвовать в рецензировании статей и других материалов для публикации в журнале. Ответы на данный вопрос представлены на графике ниже.



Похоже, что у большинства респондентов нет времени для того, чтобы участвовать в рецензировании. Однако 18 из них выразили заинтересованность и готовность участвовать, и еще 5 респондентов предоставили контактные данные своих коллег, которые готовы принять участие. Таким образом, Хабу рекомендуется сохранить эту информацию и привлекать этих респондентов для участия в процессе рецензирования для следующего выпуска журнала.

Вопрос I.14: Этот вопрос направлен на получение мнений респондентов касательно содержания веб-портала. 12 из 50 респондентов не представили свое мнение, поэтому результаты о содержании веб-портала основываются на 38 представленных ответах.

В целом, складывается впечатление, что содержание является адекватным, но есть возможности для улучшения в целях большего удобства веб-портала для пользователей и содержания большего объема новостей о том, что происходит в сфере государственной службы и реформирования государственного управления в странах-участницах. В этом контексте некоторые респонденты предложили, что в настоящее время веб-портал больше похож на веб-сайт, нежели на портал. Для того, чтобы это был полноценный портал, необходимо добавить комнаты чата, страницы для подписки на вебинары и онлайн курсы (edX, Coursera, MOOC² и т.д.), а также электронную библиотеку.

Другие респонденты отметили, что поскольку портал является удобным средством для донесения информации до внешнего мира, к нему необходимо относиться именно с такой точки зрения, в связи с чем его необходимо постоянно обновлять для отражения текущей структуры Хаба и его деятельности, а также его приоритетов и целей.

Кроме того, было бы полезно, если бы портал содержал более организованную структуру информации, относящуюся к странам-участницам, такую как отчеты и публикации о достигнутом прогрессе, с графическими средствами по проводимым реформам и их воздействию и результатам. Еще один комментарий заключался в том, чтобы обеспечить больше возможностей для публикации информации о последних изменениях в области государственного управления и управления человеческими ресурсами и передовом опыте их применения в странах региона.

Некоторые респонденты подчеркнули необходимость широкого информирования о наличии веб-портала для того, чтобы люди в странах-участницах могли использовать его в своей работе или исследованиях, например, он мог бы стать хорошим источником данных и информации для факультетов государственного управления в ВУЗах в регионе.

² Массивные открытые онлайн курсы (Massive open online courses)

Вопрос I.15: Данный вопрос является дополнительным к предыдущему вопросу и направлен на то, чтобы определить какие дополнительные функции потенциальные пользователи портала хотели бы видеть. В этом случае только 21 из 50 респондентов представили ответ.

Большинство респондентов предположили, что веб-портал должен содержать постоянные обновления о мероприятиях и деятельности Хаба, проводимых в настоящее время и в будущем, а также больше новостей из региона касательно развития государственной службы. Они также предположили, что на портале следует размещать больше отчетов, исследований и справочных материалов, в форме электронной библиотеки с возможностью поиска, а также более регулярные и подробные объявления о будущих мероприятиях и деятельности Хаба. Некоторые респонденты предложили добавить приложение для прямой трансляции мероприятий Хаба. Еще один комментарий заключался в том, чтобы обеспечить больше возможностей для публикации информации о последних изменениях в области государственного управления и управления человеческими ресурсами и передовом опыте их применения в странах региона.

Часть II

Вопрос II.1: Этот вопрос направлен на то, чтобы определить является ли текущее состояние дел в области систем государственной службы удовлетворительным, и если нет, то предоставить возможность предложить действия по улучшению ситуации.

Отмечалось несколько вопросов: совершенствование нормативно-правовых актов касательно статуса, стабильность и прогресс государственного служащего; прозрачность процессов принятия решений; улучшения в структурах государственной службы и их функциях; карьерный рост государственных служащих; компенсационные пакеты как мотивационные стимулы; деятельность по борьбе с коррупцией; карьера в сравнении с системами государственной службы на основе должностей; управление кадровым потенциалом и т.д.

В целом, как и ожидалось, большинство респондентов указали, что всегда есть возможности для улучшений, в связи с чем указали несколько вопросов, как отмечается выше. Однако, учитывая сложность вопроса и затрагиваемых тем, необходимо дальнейшее зондирование для того, чтобы получить четкое и точное понимание относительно того, что необходимо сделать для того, чтобы Хаб мог внести вклад в такие усилия.

Вопрос II.2: Этот вопрос направлен на то, чтобы определить является ли текущее состояние дел в области управления человеческими ресурсами адекватным, и если нет, то предоставить возможность предложить мероприятия по улучшению ситуации.

Некоторые из вопросов, затронутые респондентами, включали: улучшения в системах управления кадрами; системы меритократии; управление эффективностью, оценку эффективности деятельности и стимулы, связанные с эффективностью деятельности; профессионализм и качество государственной службы; наем на работу на основе компетенций; политика продвижения по службе на основе заслуг; системы справедливой оплаты труда; подотчетность и т.д.

В целом, как и ожидалось, большинство респондентов указали, что всегда есть возможности для улучшений, в связи с чем отметили различные вопросы. Однако, учитывая сложность вопроса и затрагиваемых тем, как и в случае с предыдущим вопросом, необходим дальнейший мониторинг для того, чтобы получить четкое и точное понимание относительно того, что необходимо сделать, чтобы Хаб мог внести вклад в такие усилия.

Вопрос II.3: Этот вопрос направлен на то, чтобы узнать мнения респондентов в отношении текущего состояния дел в области развития человеческих ресурсов и предоставить возможность предложить мероприятия по улучшению ситуации.

Отмечалось несколько вопросов, таких как: четкая оценка потребностей в обучении государственных служащих; формат, содержание и продолжительность обучающих курсов; программы непрерывного обучения, привязанные к стратегиям обучения; координируемые на центральном уровне системы обучения в сравнении с децентрализованными системами

обучения; сравнительный анализ по странам региона для того, чтобы определить соответствуют ли программы обучения текущим потребностям и спросу и т.д.

Одно из предложений заключалось в том, чтобы каждая организация проводила собственную программу обучения для работников. В этом случае центральное ведомство будет осуществлять надзор и оказывать содействие организациям в проведении программ обучения.

И вновь, учитывая сложность вопроса и полученные ответы, необходимо дальнейшее изучение для того, чтобы получить четкое и точное понимание относительно того, какие мероприятия необходимо реализовать для улучшения ситуации в этой области.

Вопрос II.4: Данный вопрос направлен на то, чтобы оценить является ли текущее состояние дел в области борьбы с коррупцией удовлетворительным, и если нет, получить предложения по мероприятиям для улучшения ситуации.

Представляется, что борьба с коррупцией является приоритетным вопросом государственной политики многих стран региона. В связи с этим можно реализовать ряд мероприятий для удовлетворения спроса и содействия достижению желаемых целей.

Было предложено несколько тем, которые, после дополнительного изучения, могут быть включены в мероприятия Хаба в сфере этики госслужащих. Например, подотчетность и участие общественности; системы по работе с конфликтом интересов; электронные закупки; системы предотвращения коррупции (т.е. политика ротации должностей); программы обучения, продвигающие нулевую терпимость к коррупции; законодательство по защите лиц, сообщающих о нарушениях; создание института омбудсмена по вопросам этики; улучшение оказания государственных услуг посредством электронных средств; повышение прозрачности процессов принятия решений и оказания государственных услуг; онлайн системы декларирования доходов, процедуры проверки, кодексы этики и т.д.

Кроме того, было предложено, что исследования в области реализации антикоррупционной политики в регионе могут в значительной степени содействовать взаимному обучению и пониманию плюсов и минусов мер, проводимых в разных странах. Также один из респондентов отмечал необходимость придерживаться системного подхода в борьбе с коррупцией.

Часть III

Вопрос III.1: Этот вопрос имеет цель определить является ли текущее состояние дел в области принятия административных решений адекватным, и если нет, то предоставить возможность предложить действия по улучшению ситуации.

Как и ожидалось, большинство респондентов указало, что всегда есть возможности для улучшений, в связи с чем предложили несколько мероприятий в этой области. А именно: разработка более четкой нормативно-правовой базы; способы оказания государственных услуг, соответствующие современным стандартам, а также ожиданиям граждан; законы в области административных процедур и доступа к информации; повышение прозрачности и подотчетности в процессах принятия решений; активное раскрытие информации³; улучшение доступа к законодательству в области информации, механизмам правовой защиты в случае принятия неправильных административных решений и т.д.

Один из респондентов предположил, что доступ к информации является очень важным не только с точки зрения улучшения оказания государственных услуг, но также в содействии борьбе с коррупцией в стране. Таким образом, данный вопрос представляет интерес, который может быть дополнительно изучен с разных точек зрения.

Еще один ответ заключался в том, чтобы улучшить ситуацию путем привязки всей деятельности администрации к судебному контролю. Кроме того, граждане имеют право подавать апелляционные жалобы в отношении принятых решений.

³ См. пример Грузии: http://www.right2info.org/resources/publications/laws-1/laws_georgia_electronic-request-and-proactive-publication-of-public-information-government-decree_2013_eng

Вопрос III.2: Этот вопрос направлен на определение текущего состояния дел в области упрощения административных процедур и возможных мер по улучшению ситуации.

Респондентами было предложено несколько вариантов, такие как: учитывая прогресс в области ИКТ, следует воспользоваться такими технологиями в работе по упрощению административных процедур, ускорению оказания услуг гражданам, а также проводить исследования в этой области.

Кроме того, так как в принятии решений зачастую задействовано слишком много организаций и существует слишком много правил, регулирующих процесс принятия решений, необходимо направить также усилия на упрощение некоторых наиболее востребованных услуг.

Помимо этого, некоторые респонденты предположили возможность проведения исследования по тем услугам, которые были упрощены за счет применения ИКТ, результаты такого исследования могут стать примером передового опыта для стран региона и учитываться ими при дальнейшем упрощении государственных услуг.

И последнее, но не менее важное. Респонденты также предложили следующее: ретроспективный анализ законодательства; анализ процессов; надлежащее обучение для сотрудников, оказывающих государственные услуги, по повышению клиентоориентированности; применение принципа «одного окна» при рационализации процессов оказания государственных услуг; отмена нецелесообразных и устаревших норм; упрощение и модернизация бизнес-процессов и т.д.

Учитывая множество предложенных направлений и мероприятий, необходимо их дальнейшее изучение для получения более четкого и точного понимания того, что необходимо сделать для того, чтобы Хаб мог внести вклад в упрощение административных процессов по оказанию государственных услуг.

Вопрос III.3: Данный вопрос был направлен на то, чтобы узнать мнение респондентов в отношении текущего состояния дел в интеграции управления качеством при оказании государственных услуг и получить их предложения по улучшению ситуации.

Как и ожидалось, большинство респондентов указали, что всегда есть возможности для улучшений, в связи с чем предложили несколько мероприятий в этой области, такие как: создание системы мониторинга и оценки; внедрение хартий граждан; модели самооценки управления качеством (ISO 9001); оптимизация деятельности; применение систем качества; создание механизмов, посредством которых граждане могут осуществлять регулярный мониторинг эффективности деятельности государственных органов.

Учитывая множество предложенных направлений и мероприятий, необходимо дальнейшее изучение этих предложений для того, чтобы определить приоритетность направлений деятельности Хаба в области управления качеством в государственном секторе.

Вопрос III.4: Данный вопрос направлен на получение мнений респондентов исследования о текущем состоянии дел в сфере электронного правительства в своих странах и предложений по улучшению ситуации.

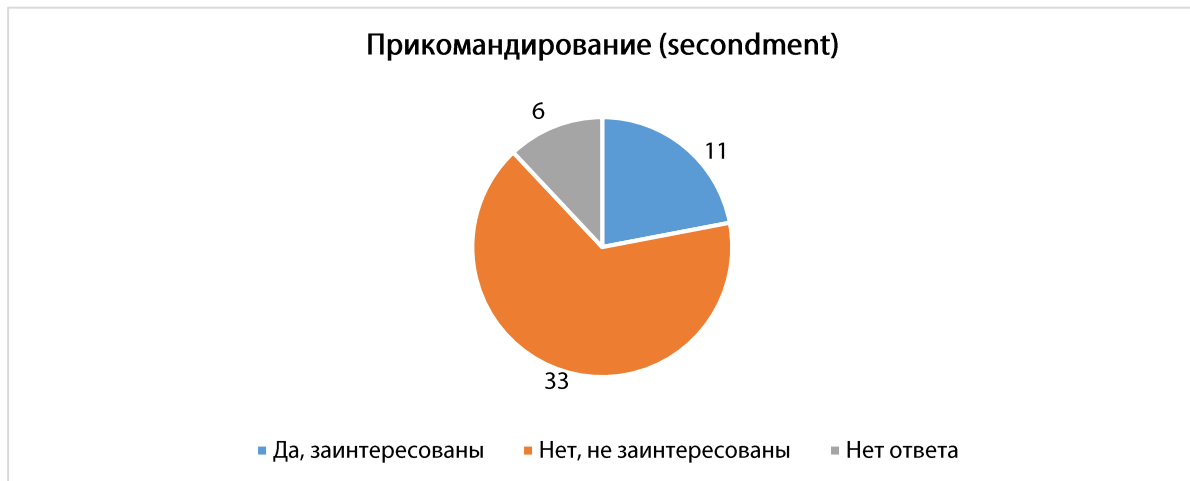
Наиболее значимый ответ состоял в том, что электронное правительство - это непрерывный процесс в большинстве стран и что оно все еще развивается, но находится на разных стадиях развития. Кроме того, многие ответы также были связаны с упрощением административных процедур, вопросом, который рассматривался отдельно выше. Помимо этого, было предложено внедрить электронную подпись для того, чтобы большее число государственных услуг можно было обрабатывать в электронном режиме, а также усовершенствовать политику в области электронного правительства и создать центральный портал, посредством которого будут оказываться все электронные государственные услуги.

Также отмечалось, что, несмотря на развитие инициатив электронного правительства, процессы оказания услуг также нуждаются в модернизации. Один из респондентов также предложил, что Хаб следует принять участие в инициативе «Открытое государственное

партнерство», которая направлена на улучшение оказания государственных услуг посредством электронного правительства⁴.

Часть IV

Вопрос IV.1: Данный вопрос имеет цель получения мнений респондентов о механизме прикомандирования. Другими словами, заинтересованы ли они в том, чтобы направить нескольких своих сотрудников в секретариат Хаба на условиях совместного несения расходов для получения дополнительного опыта. Результаты их ответов представлены на графике ниже. Похоже, что лишь немногие респонденты ответили, что они хотят и готовы поддержать прикомандирование. Поскольку предполагается совместное несение затрат, серьезным



сдерживающим фактором для того, чтобы дать положительный ответ, вероятно, являются бюджетные ограничения.

Вопрос IV.2: Данный вопрос был направлен на получение мнений респондентов исследования о возможности присуждения стипендий ученым и исследователям из стран-участниц, чьи интересы соответствуют сферам деятельности Хаба. Респондентов также просили обосновать свой ответ.

Большинство респондентов выразило положительное мнение в отношении стипендий, которые являются хорошей идеей для тех, чьи интересы пересекаются или совпадают с направлениями деятельности Хаба. Кроме того, стипендии были бы особенно актуальны для малообеспеченных граждан, которые обладают хорошим академическим потенциалом, но не имеют финансовых средств для продолжения своего обучения и получения практического опыта в других странах.

Кроме того, стипендии считаются хорошей возможностью для подготовки Хабом дополнительных исследований, способствуя, таким образом, лучшему пониманию рассматриваемых вопросов. Однако они также выразили мнение, что исследования должны быть применимы к большинству стран-участниц, и в этом отношении ключевым элементом будет широкое распространение таких исследований. Кроме того, стипендии считаются инструментом для обмена информацией в области государственного управления и управления человеческими ресурсами.

И последнее, но не менее важное. Стипендии рассматриваются как инструмент для развития человеческого капитала для регионального сотрудничества и использования совместных ресурсов для решения проблем управления человеческими ресурсами и административных вопросов, являющихся общими для стран региона.

Вопрос IV.3: Данный вопрос направлен на то, чтобы выяснить в подписке на какие международные журналы, периодические издания и базы данных, связанные с вопросами и темами реформирования государственной службы и государственного управления,

⁴ <http://www.opengovpartnership.org/country/georgia>

заинтересованы респонденты, для предоставления их через Хаб. Респонденты предложили следующие публикации и базы данных.

Публикации:

Международный журнал по управлению кадровым резервом; Журнал по вопросам государственного управления (Public Management Review); EBSCO; SAGE; J-PART; JSTOR; ежегодник по государственной службе; журнал по сравнительным и юридическим перспективам (Comparative and Jurisdictional Perspectives Journal); серии IPAC по государственному управлению; Атлас государственной политики и управления; журнал «Государственная политика в Европе»; ежеквартальное издание «Административная наука»; журнал «Исследования и теория в области государственного управления»; журнал «International Public Management»; Журнал социальной политики; «Economist»; журнал Европейской экономической ассоциации; международный журнал по управлению человеческими ресурсами; европейский журнал международного управления; международный журнал государственного управления; Государственное управление (на русском языке); журнал «Государственная служба» (на русском языке); журнал «Вопросы государственного и муниципального управления» (на русском языке), Arts Administrandi, Harvard Business Review.

Базы данных:

База данных Lexis Nexis; база данных Pro Quest; какая-либо международная база данных по вопросам государственной службы; аналитический отдел журнала «Economist»; база данных ОЭСР; портал государственной политики Канады⁵; онлайн руководство Оксфордского университета.

⁵ <https://portal.publicpolicy.utoronto.ca/EN/Pages/index.aspx>