

АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Национальная школа государственной политики

на правах рукописи

Темір Ерлан

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ В РАМКАХ СОТРУДНИЧЕСТВА
КАЗАХСТАНА И ИНДОНЕЗИИ: НОВЫЕ СТРАТЕГИИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ**

Образовательная программа «7М04120-Государственное управление»
по направлению подготовки «7М041 Бизнес и управление»

Магистерский проект на соискание степени
магистра государственного управления

Научный руководитель: _____ Бокаев Б.Н., доктор PhD

Проект допущен к защите: «__-__» _____ 2022 г.

Директор Национальной школы
государственной политики: _____ Абдыкаликова М.Н., кандидат
психологических наук

Нур-Султан, 2022

СОДЕРЖАНИЕ

НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ	3
ОБОЗНАЧЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ	4
ВВЕДЕНИЕ	5
ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ	7
МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ	12
АНАЛИЗ И РЕЗУЛЬТАТЫ	13
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	40
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	42

Нормативные ссылки

В настоящем магистерском проекте использованы ссылки на следующие нормативные документы:

Конституция Республики Казахстан. Принята на республиканском референдуме 30 августа 1995 года.

Закон Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 416-V ЗРК «О государственной службе».

Указ Президента Республики Казахстан от 26 февраля 2021 № 522 «Об утверждении Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года».

Указ Президента Республики Казахстан от 15 февраля 2018 № 636 «Об утверждении Стратегического плана развития Республики Казахстан до 2025 года и признании утратившим силу некоторых указов Президента Республики Казахстан».

Указ Президента Республики Казахстан от 29 декабря 2015 № 152 «О некоторых вопросах прохождения государственной службы».

Указ Президента Республики Казахстан от 21 февраля 2017 № 40 «О некоторых вопросах занятия административной государственной должности».

Постановление Правительства Республики Казахстан от 15 марта 2018 года № 125 «Об утверждении Правил подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих, требований к организациям образования, осуществляющим повышение квалификации государственных служащих».

Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 13 декабря 2016 года № 85 «Об утверждении Типовых квалификационных требований к административным государственным должностям корпуса «Б»».

Обозначения и сокращения

АБР	–	Азиатский Банк Развития
АДГС РК	–	Агентство по делам государственной службы Республики Казахстан
ВБ	–	Всемирный банк
ВУЗ	–	Высшее учебное заведение
ОЭСР	–	Организация экономического сотрудничества и развития
МИД	–	Министерство иностранных дел
НПА	–	Нормативно-правовые акты
ПО	–	Программное обеспечение
ПП РК	–	Постановление Правительства Республики Казахстан
РИ	–	Республика Индонезия
РК	–	Республика Казахстан
США	–	Соединенные Штаты Америки
ASN	–	Aparatur Sipil Negara (Национальный гражданский аппарат)
BKN RI	–	Badan Kerepegawaian Negara Republik Indonesia (Национальное агентство государственной службы РИ)
LAN RI	–	Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (Национальный институт государственного управления РИ)
PNS	–	Pegawai Negeri Sipil (государственный служащий)
RLA	–	Reform Leaders Academy (Академия лидеров реформ)
UN	–	United Nations (Организация Объединённых наций)

Введение

Общая характеристика работы. В магистерском проекте рассматривается вопрос по совершенствованию профессиональных компетенций государственных служащих в рамках сотрудничества Казахстана и Индонезии.

Актуальность и проблема исследования. В конце февраля 2021 года Президент страны утвердил Концепцию развития государственного управления до 2030 года, в основе которой лежит построение «человекоцентричной», сервисной и ориентированной на личность модели, – «Люди прежде всего» [1]. Реализация данной концепции предполагает под собой повышения уровня взаимодействия между населением и государством, улучшение профессиональных навыков государственных служащих и увеличение их эффективности в вопросах планирования, так как прошедшая в 2017 году всеобщая аттестация показала в целом низкий уровень компетентности. А также, на ряду с этим, была озвучена необходимость перевода большинства государственных услуг в проактивный формат.

Согласно данным Worldwide Governance Indicators (индекса качества государственного управления), в период с 1996 года и до настоящего времени, Казахстан демонстрирует рост по многим позициям качества госуправления и стратегическая задача государственной службы на сегодняшний день – это инновационная госслужба [2]. Достичь улучшения в показателях удастся путем совершенствования таких критерий как подотчетность, прагматичность и эффективность, присущие «слышащим» государствам.

В процессе работы над магистерским проектом рассматривался опыт совершенствования государственной службы Индонезии, у которой с Казахстаном было установлено прочное дружеское сотрудничество, но при этом присутствует и потенциал для дальнейшего развития. Первоочередными проблемами и задачами в системах государственной службы обеих стран сегодня являются: практическое внедрение компетентностной модели, подразумевающее обеспечение соответствующего обучения, повышения правовой культуры, квалификации и переквалификации государственных служащих; оптимизация штатной численности государственных служащих, низкая заработная плата, коррупция, бюрократия, недостаточный уровень правовой и духовно-нравственной культуры государственных служащих. На протяжении многих лет принимаются специальные государственные программы, некоторые из них уже завершились, но эффективность системы государственного управления не повышается, а иногда и наоборот, появляется новые проблемные места, в то время как в наиболее развитых странах мира, многие из них успешно преодолены. Стремление Казахстана войти в 30 наиболее благополучных государств мира [3] и Индонезии занять четвертое место по ВВП в мире к 2045 году [4] обуславливает необходимость реального и оперативного совершенствования систем государственной службы двух стран с оглядкой на передовой зарубежный опыт.

Цели и задачи исследования. Данный проект ставит перед собой цель

выработку механизмов и рекомендаций по дальнейшему совершенствованию профессиональных компетенций государственных служащих РК опираясь на опыт РИ.

В целях достижения указанных целей поставлены следующие задачи:

- 1) провести обзор научной литературы по теме исследования;
- 2) проанализировать нормативно-правовую базу, регламентирующую функционирование современных систем по оценке компетенций в изучаемых странах;
- 3) рассмотреть принципы работы и взаимодействия учреждения образования в сфере государственного управления;
- 4) выявить проблемы и недостатки в действующих институциональных и документальных нормах;
- 5) провести сравнительный анализ актуальных практик по профессионализации государственного аппарата;
- 6) внести предложения по дальнейшему совершенствованию системы оценки и формированию профессиональных компетенций госслужащих Казахстана.

Объектом исследования являются государственные органы, учреждения образования в сфере подготовки государственных служащих, инструменты оценки профессиональных компетенций государственных служащих Республики Казахстан и Индонезии.

Предметом исследования являются правовые, институциональные и профессиональные взаимоотношения в рамках институтов государственной службы РК и РИ и пути их совершенствования с учетом передового зарубежного опыта и иные аспекты по совершенствованию компетенций.

Методы исследования: во время работы над проектом применялись policy analysis (анализ политики), case-study (метод изучения кейсов) и количественный методы. В рамках case-study метода был изучен международный опыт Индонезии по работе с компетенциями. В целях получения мнения экспертов был использован количественный метод в виде интервью, а также проведен опрос для оценки уровня удовлетворённости и ожиданий респондентов.

Практическая значимость исследования: дальнейшая реализация предложенных рекомендаций по совершенствованию компетенций государственных служащих повысить уровень эффективности государственного управления в обеих странах, что будет способствовать улучшению взаимодействия граждан с государством, оптимизации государственного аппарата, повышению качества кадрового состава государственной службы.

Обзор литературы

В процессе работы над магистерским проектом рассматривались и изучались различные труды, как зарубежных, так и казахстанских экспертов, связанных с вопросами профессиональных компетенций и повышения профессиональных навыков государственных служащих.

Успешное воплощение в жизнь таких основополагающих для страны документов, как «Казахстан-2050», «100 конкретных шагов», о реализации институциональных реформ, и иных стратегических и программных документов подразумевает под собой, как один из факторов, повышение профессионализма государственных служащих. В этой связи, является целесообразным обратить внимание на исследование международного опыта стран, опережающих Казахстан в рейтинге и наладить сотрудничество по вопросам совершенствования профессиональных компетенций государственных служащих.

Содержание применяемой в Казахстане рамки компетенций по большей части схоже с аналогичными моделями, которые приняты в других странах. Оно соответствует стандартам ОЭСР и передовому зарубежному опыту [5]. Использование единой рамки компетенций позволяет объективно оценить на сколько тот или иной сотрудник соответствует требованиям по наличию профессиональных навыков и компетенций, а также дает возможность направлять на повышение квалификации госслужащих исходя из необходимости развития конкретных профессиональных компетенций, которые в этом нуждаются.

В процессе работы над проектом проведен обзор литературных источников. Тема определения, формирования и совершенствования профессиональных компетенций сотрудников госаппарата периодически освещаются в трудах отечественных и зарубежных авторов.

Основоположниками компетентностного подхода были такие ученые, как Д. Макклелланд, Р. Бояцис, Л. Спенсер [6]. По мнению авторов, рассматривать термин компетентность следует принимая во внимание специфику языка из которого он происходит. Если в английском языке он означает способность, умение или юрисдикция, то во французском, к примеру, осведомленность. [6,13]. В переводе с латыни оно означает принадлежность по праву или соответствие. Глава государства Казахстана неоднократно отмечал, что государственные служащие нового поколения не должны забывать о служении народу, а также, что ключевым показателем деятельности государственных служащих должно стать качество обслуживания населения, и о том, что сочетание государственный служащий происходит от слова «служить» [7].

Рассуждая об основных характеристиках компетентностного подхода Зимняя И.А. разграничивает понятия компетентность по признаку «потенциально-актуальное». Если компетентность выполняет функцию потенциала, то под компетенцией следует понимать актуальное, качество личности которое было сформировано, в следствии интеллектуальных,

социальных и профессиональных особенностей характеристик индивидуума [8]. Автор также приходит к выводу, что компетенции как часть глубинных знаний человека, склонны к проявлению в его компетентностях. Рассматривая этот вопрос далее, автор разделяет компетенции на три большие категории, которые составляют компетентностную основу:

К первой группе она относит те компетенции, которые присущи индивидууму как личности. К ним были отнесены ответственность, саморазвитие, самосовершенствование, умение применять навыки [8,35]. Ко второй группе ею были отнесены компетенции, которые играют роль при взаимодействии людей между собой. Они чаще всего проявляются в процессе социального общения. Тогда как в третью группу она включает те компетенции, которые играют роль в трудовой деятельности, такие как навыки работать с новыми технологиями, нестандартное мышление, принятие решений.

Вербицкий А.А. в своей работе разделяет такие термины как компетенция и компетентность, принимая во внимание тот факт, что условия, определяющие качество деятельности личности, являются объективными и субъективными. Компетентность, по его мнению, это совокупность объективных критериев, определяющих возможности и пределы реализации компетентности личности. Компетенцию же автор рассматривает как совокупность навыков и умений, а также знаний, позволяющих некоему субъекту эффективно применять их для решения задач и для совершения определенных действий в повседневной деятельности [9].

Троянская С.Л. же отмечает, что компетентностный подход подразумевает под собой приоритетную ориентацию систем образования на конкретные результаты, таких как самоопределение, формирование общекультурных и профессиональных компетенций, развитие индивидуальности и самореализация, социализация [10].

В свою очередь, западный научный деятель Дж.Рейвен определял компетентность в качестве определенной способности, которая необходима чтобы человек могут быть эффективен при необходимости притворять в жизнь какие-либо действия, в конкретной сфере, при этом применяя свои знания и навыки относящиеся к этой области, а также полное осознание своей ответственности за результат его действий [11]. По мнению автора, чтобы называться компетентным госслужащим, или родителем, или ученым необходимо обладание набором определенных компетенций различного уровня: глубокое знание отрасли, самостоятельно ставить и находить решение на вопросы, умение доказывать собственную точку зрения и правоту, а также способность бороться с межличностными конфликтами.

По мнению Яхонтовой Е.С., компетенцией является атрибут человека, определяющий объем его знаний, умений, опыта и квалификации. Сотрудник компетентен – это значит, что он способен выполнять определенную работу. Не факт, что он это сделает и сделает хорошо. Компетентность – это атрибут компании, поведение работника, отражающее его компетентность и отношение к работе [12].

Таким образом, основным содержанием компетентностного подхода является образовательный компонент, формирующий профессиональную компетентность, выражающуюся в приобретаемых знаниях, навыках, а главное умении применить их в решении повседневных вопросов и задач. Внедрение данного подхода обусловлено социально-экономическими условиями, предъявляющие новые требования к специалистам.

Поэтому процесс формирования и профессионализации государственных служащих должен строиться на основе компетентностного подхода. Поскольку он определяет направленность подготовки государственных служащих на развитие личностных качеств, развивает творческий потенциал, а также познавательные способности государственного служащего для достижения конкретных результатов. Профессиональные компетенции государственного служащего имеют общественно-профессиональную значимость. В работе Кемел и Бакирбековой говорится о том, что основой профессиональных компетенций государственных служащих является их квалификация, а также уровень подготовки. Добросовестность, потребительская ориентация, ответственность, инициативность, стрессоустойчивость – базовый необходимый набор качеств государственного служащего, которому должны соответствовать все кандидаты, независимо от уровня должности, на которую они претендуют [13].

Система государственной службы Казахстана постепенно переориентируется прежде всего на удовлетворение потребностей и запросов граждан. Профессионализм и компетентность рассматриваются как совокупность установленных нормативными актами субъектов и объектов деятельности государственного служащего, прав и обязанностей, закрепленных в законодательстве, полномочий, обладание которыми предписывается определенному органу госуправления или лицу, в порядке закрепленных Конституцией, законами, постановлениями и иные НПА. Таким образом, в качестве основных принципов государственной службы обозначены профессионализм, непрерывность обучения, развитие необходимых компетенций государственных служащих. Механизмы для совершенствования профессиональной компетентности государственных служащих проанализированы в работах Байменова, Комекбаева, Карабекова, Клеткина и др.

Так, Байменов А.М. в своей монографии описывает, что система заслуг определяется применением одного из принципа: оценки претендентов на занятие должности в государственных органах осуществляется по критериям знаний, умений и личных способностей [14].

Комекбаев А.А. очень доступно описал необходимость в сильных компетенциях для государственных служащих в своем интервью журналу Капитал. В нем автор определяет компетенцию как умение управлять, а также способность построить коммуникативный контакт, при этом всю осознавать ответственность за решения. А также добавляет, что необходимо направить действующие учебные процессы таки образом, чтобы они развивали профессиональные компетенции» [15].

Многие авторы в своих исследованиях выделяют профессиональную компетентность как базовое основание социальных преобразований и надёжность функционирования управленческих процессов. Карабекова Т.С. отмечает, что на сегодняшний день всё больше и больше зарубежных компаний и государственный сектор придают значение на оценку компетенций кандидатов [16].

Клеткина Н. В. в своем труде также выделяет несколько групп компетенций [17]:

Корпоративные, которым применяются для органа или компании в целом, принимая во внимание миссию и видение самой организации, закреплённых документально. Далее она выделяет компетенции управленческие, которые применяются при оценке претендентов, претендующих на менеджерские позиции. В этом случае на первый план выходят личные качества, а также навыки и знания, которые будут необходимы для достижения конкретных целей. В третью группу были отнесены компетенции, которые разрабатываются исходя для конкретной группы должностей либо для конкретной позиции. В таком случае, во внимание берутся те навыки и умения, которые являются ключевыми для решения задач при занятии той или иной должности.

Вышеперечисленные исследования и публикаций внесли немалый вклад в изучение важности оценки компетенций кандидатов и работников организаций через призму важности профессионализма и мотивированности кандидатов.

Подводя промежуточный итог, можно отметить, что значительная их часть уделяет внимание общим поведенческим компетенциям. Если рассмотреть зарубежный опыт, то можно обратить внимание на то, что в основном для повышения квалификации, компетенций и профессионализма применяются кластеры компетенций. В разных странах модели компетенций разнообразны по содержанию, но их объединяет наличие общих элементов, а именно лидерские качества, нацеленность на результаты, коммуникативные навыки, саморазвитие.

Во время исследовательской работы также был изучен зарубежный опыт образования в сфере государственной службы. Во многих странах в настоящее время становится популярным возможность получения образования или повышения квалификации без необходимости посещения классов и нахождения офлайн в аудитории. Современные технологии позволяют совмещать работу и обучение, сокращая временные время и финансовые затраты. Также следует отметить, что пандемия коронавируса продемонстрировала, что дистанционные технологии являются эффективным способом организации обучения в условиях эпидемии.

В ряде государств главенствующим является принцип постоянного периодического совершенствования профессиональных навыков своих государственных служащих. Для этого исходя из должности и категории служащего составляются планы или портреты для дальнейшего развития. Такой подход дает возможность государственным структурам проводить профессионализацию не только по общим компетенциям, но и по конкретным, отвечающим потребностям конкретного отдела или подразделения. Также

следует отметить, что повышение квалификации в этих странах осуществляется индивидуально, у сотрудников есть возможность выбора программ. Это дает представление об актуальности и значимости исследования для государственной службы РК.

Наряду с ознакомлением и изучением монографий, диссертационных работ и периодических изданий, проанализированы НПА РК, затрагивающие вопросы профессиональных компетенций государственных служащих РК.

Основополагающей нормой, источником отбора на государственную службу является норма, отраженная в 33 статье Конституции РК. В ней говорится о праве всех граждан Казахстана иметь равный доступ к поступлению на госслужбу. При этом квалификационные требования, которые должны быть предъявлены к тому или иному претенденту на вхождение в состав государственных служащих, должны быть определены исключительно исходя из норм закона и должностных инструкций.

Более детально данная норма раскрыта в законе «О государственной службе РК», где регламентируется, что при рассмотрении кандидата на вхождение в состав государственных служащих не должна иметь место любая дискриминация, не зависимо от статуса, религии, национальности, языка и так далее.

При этом необходимо отметить, что в указанном законе четко определены общественные отношения, применяемые при поступлении на государственную службу в Казахстане, ее прекращении, а также прохождении. Помимо этого, регламентируются такие меры поддержки как материальное обеспечение, социальная защита, и иные вопросы по деятельности госслужащих. Ряд норм, определяющих процедуру отбора, содержится в приказах Председателя АДГС РК.

Помимо этого, согласно действующим нормам применяются информационные технологии для проведения тестирования на занятие должности в корпусе Б. Только те кандидаты, прошедшие тестирование, успешно допускаются к следующему этапу по оценке личностных качеств и компетенций. Этот этап включает оценку четырех блоков компетенций, позволяющий определить какие компетенции развиты, а какие требуют внимания.

По итогам проведенного анализа как зарубежных так и отечественных авторов, а также нормативной базы, представляет возможным говорить о том, что в вопросе компетенций и компетентности в целом накоплена довольно объемная теоретическая база, однако при этом необходимо отметить и тот факт, что в связи с быстроменяющимися глобальными трендами и вызовами необходима постоянная и систематическая работа над профессионализацией государственного аппарата, с учетом полученного опыта и страновых особенностей.

Методы исследования

При проведении исследования были использованы такие общенаучные методы как policy analysis (анализ политики), case-study (метод изучения кейсов), изучение международного опыта, экспертное интервью и опрос.

С помощью policy analysis изучена суть проблемы касательно оценки профессиональной компетенции кандидатов на государственную службу, связанная с методами оценки эффективности профессиональных компетенций государственных служащих, изучены НПА, государственные программы двух государств, с целью определения путей почему принимаются те или иные законы и акты, какова причинно-следственная связь между ними и каков эффект от их принятия.

В рамках case-study было проведено изучение опыта Индонезии в сфере повышения профессиональных компетенций государственных служащих. И поспособствовал выработке ряда практических выводов и положений. Передовой опыт Индонезии будет иметь практическое в разработке дальнейших рекомендаций по совершенствованию государственной политики в сфере повышений компетенций государственных служащих.

Интервью с экспертами является эффективным средством измерения поведения, установок, предпочтений, мнений и намерений относительно большого числа испытуемых и быстрее, чем другие методы. Часто для сбора данных в процессе интервьюирования используются как открытые, так и закрытые вопросы. В интервью приняли участие 9 человек из числа руководящего состава и сотрудников LAN RI на протяжении одной недели.

В процессе исследования были сформулированы такие основные вопросы:

- Как проводится отбор на государственную службу?
- Обращают ли внимание на компетенции?
- На какие? Связано ли это с должностями?
- Каким образом устроен процесс обучения и повышения квалификаций государственных служащих?
- Как часто они должны проходить переобучение?
- Что можно предпринять для совершенствования профессиональных компетенций государственных служащих?

Но иногда, в зависимости от той или иной степени вовлеченности и профессионализма опрашиваемого, перечень задаваемых вопросов может варьироваться, что вносит в исследование еще больше дополнительных данных.

Таким образом, вышеуказанные факторы обусловили выбор указанных методов исследования.

Помимо этого, проведен опрос среди казахстанских государственных служащих на предмет удовлетворенностью уровнем компетенций и работы.

Анализ и результаты исследования

В рамках работы над проектом изучался опыт Индонезии, с которой наша страна имеет сотрудничество в различных сферах и отраслях, и двусторонние отношения с которой планомерно развиваются с момента установления дипломатических отношений в 1993 году. Новый импульс развитию взаимному сотрудничеству принесли открытия дипломатических представительств в столицах двух государств, а также официальные визиты глав государств и представителей официальных делегаций. Об этом сообщалось и по официальным каналам МИД РК, где отмечалась, что официальный визит Нурсултана Назарбаева в Индонезию в период с 12 по 14 апреля 2012 г., а также ответный визит Президента Индонезии Сусило Бамбанг Юдойоно в Астану, который состоялся в сентябре 2013 года помогли вдохнуть новую энергию в индонезийско-казахстанские отношения, а также наметить новые перспективы и ориентиры для дальнейшего укрепления сотрудничества. Необходимость сотрудничества в том числе и в академической сфере была также озвучена в ходе совместных заявлений [18].

О том насколько тесно и в каких сферах сотрудничают страны, можно судить по тем официальным документам, соглашениям и проведенным встречам. Подписаны соглашения о сотрудничестве в экономической, политической и социально-культурной сферах, однако отсутствуют соглашения по взаимному обмену опытом в сфере повышения профессионализма служащих в государственном аппарате. Несмотря на значительную разность в количестве населения РК и РИ, в процентном соотношении количества госслужащих к численности населения в обеих странах находятся практически на одном уровне.

Согласно полученной информации из ежегодного доклада АДГС РК на 1 января 2022 года штатная численность госслужащих равнялась 88 321 человек [19]. Следует отметить, что фактическая численность госорганов при этом сократилась на 6,4% и составила 82 793 человек (рисунок 1).



Рисунок 1 – Штатная и фактическая численности госслужащих в РК

Примечание – Составлено автором на основе источника [19]

Говоря об Индонезии, следует отметить, что в ее государственных органах задействованы около 4,2 млн человек. Из этого числа около 500 тысяч составляют служащие силовых структур, а около 3,7 миллионов остаются задействованы в гражданском секторе (рисунок 2) [20]. Помимо этого, в это число входят работники, находящиеся в государственной службе по контракту с государством. Они именуются *Tanaga Kerja Non-PNS* (*non-pegawai negeri sipil* что можно перевести как не являющиеся государственными служащими), являясь сотрудниками местных государственных органов, найм которых оплачивается из местного бюджета, либо центральных органов, которые оплачиваются из бюджета развития. При этом, такие сотрудники могут составлять до 20-30 процентов от численности работников бюджетной сферы, но систематических данных нет. В дополнение к этому около 1,9 миллиона вышедших на пенсию государственных служащих, чьи пенсии включены в государственный фонд заработной платы, что составляет около 5 процентов ВВП страны, или около 53 млрд. долларов США, а это практически четверть государственных расходов [21].

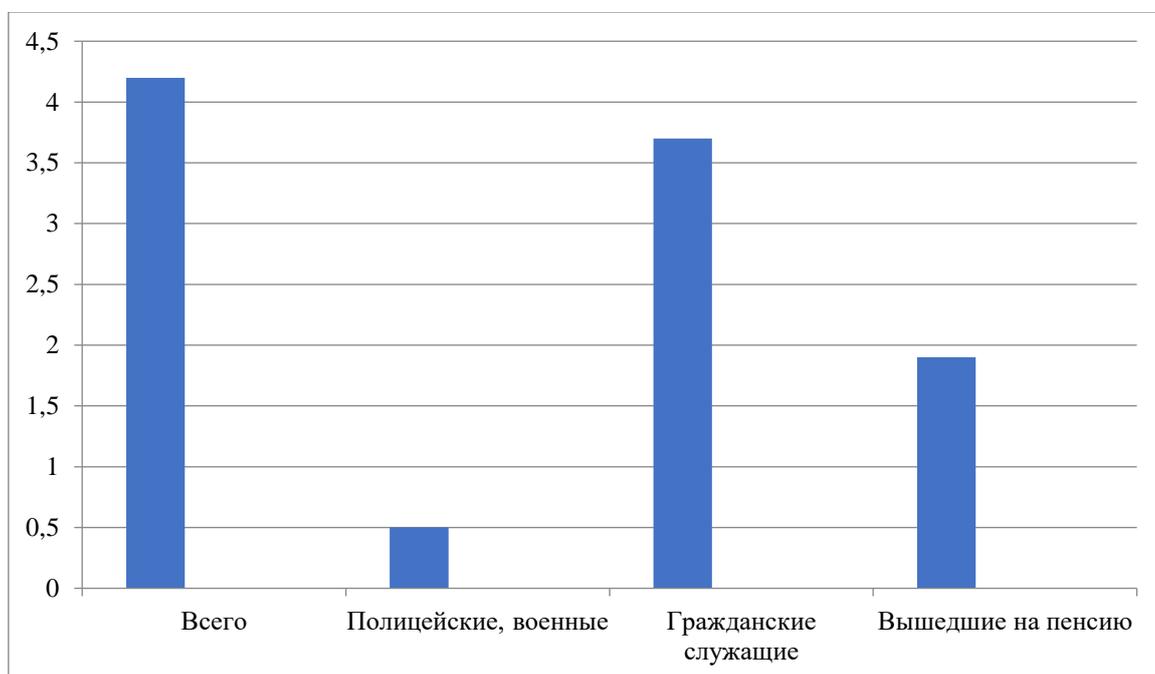


Рисунок 2 - Численность служащих в системе в государственных органах Индонезии

Примечание – Составлено автором на основе источника [20]

Вопросы государственной службы, ее функции и задачи, назначение заработной платы, планирование деятельности и развитие в Индонезии курируются тремя государственными органами центрального правительства. А именно, Министерством по управлению государственным аппаратом и бюрократической реформы (*Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, MenPAN&RB*), *BKN RI* и *LAN RI*. В последнем занимаются

повышением квалификации государственных служащих, а также обучают по программам бакалавриата, магистратуры и докторантуры в сфере государственного администрирования. В рамках исполнения Закона о реформе государственной службы РИ (Закон № 5/2014) была создана Комиссия по государственной службе Индонезии, состоящая из семи членов от правительства, научных кругов и гражданского общества, с полномочиями по надзору за выполнением этического кодекса [22].

На первый взгляд, государственная служба Индонезии сильно централизована: из 4,2 млн государственных служащих около 3,3 млн, или 75%, являются центральными государственными служащими [23]. Этот процент был очень стабильным на протяжении последних полутора десятилетий: до начала 2000-ых годов он составлял 77%. Почти половина центральных государственных служащих или 1,7 миллиона это прикомандированные к региональным органам власти служащие на областном, либо на районном уровне. Большинство из этих прикомандированных государственных служащих являются учителями (1,1 миллиона) начальных школ и работниками здравоохранения (300 тысяч человек). Эти государственные служащие обычно хорошо интегрированы на уровне предоставления услуг и часто воспринимаются как «местные» работники, а не центральные работники [23,10].

Государственные служащие работают в более чем 600 отдельных центральных, национальных, региональных, провинциальных и местных органах власти (32 министерства на национальном уровне, 4 из которых являются координирующими министерствами), а также в нескольких национальных агентствах, бюро и организациях. В таблице 1 перечислены 10 крупнейших государственных учреждений по количеству сотрудников по состоянию на 2022 год [20].

Таблица 1 - Численность служащих в крупных подразделениях национальной государственной службы, 2022 г.

Государственный орган	Кол-во служащих
Министерство по делам религий	232,700
Министерство исследований, технологий и высшего образования	112,777
Министерство финансов	69,089
Министерство обороны	58,500
Министерство здравоохранения	50,732
Министерство юстиции и прав человека	43,056
Верховный суд	30,439
Министерство транспорта	26,803
Национальная полиция	24,381
Министерство общественного труда и государственного обеспечения	22,723
Примечание – Составлено автором на основе источника [20]	

После реформ децентрализации в 1999 и 2004 годах правительство Индонезии было организовано в три уровня: центральное правительство, правительства провинций (правительства провинций) и правительства районов и городов (правительства районного уровня). Государственная служба Индонезии распределена по этим слоям правительства. В таблице 2 показано распределение государственных служащих между центральными и региональными (провинциальными и районными) органами власти. По состоянию на 2022 год менее 1 миллиона государственных служащих (22,44%) работают в центральных государственных учреждениях, а остальные 3,2 миллиона - в провинциальных и районных правительствах [20].

Таблица 2 - Численность государственных служащих по уровням государственного управления, 2022 г.

Тип	Количество	Процент
Служащие центрального правительства	939,236	22.44
Служащие региональных представительств	3,246,267	77.56
Примечание – Составлено автором на основе источника [20]		

В целом государственная служба Индонезии имеет много общих структурных черт с организациями государственной службы во всем мире. Организационное разделение на отраслевые министерства центрального правительства с функциональной специализацией, меньшее количество сквозных координирующих министерств и региональные правительственные единицы, которые делят страну на ряд правительств с равными обязанностями, встречается во многих других странах с низким, средним и высоким уровнем дохода.

Государственная служба Индонезии также имеет неравномерное распределение по возрасту. В таблице 3 представлена детальная информация о государственных служащих по возрастным группам. Менее 20% из них моложе 35 лет и примерно 35% в возрасте 51 года и старше. Распределение мужчин и женщин по возрастным группам примерно одинаково. Учитывая возрастной перекос в числе государственных служащих, необходимо тщательное планирование выхода на пенсию, чтобы избежать резкой нехватки профессиональных кадров в центральных органах власти и региональных правительствах. В отчете ВБ указывается, что около 22% нынешней рабочей силы достигнут пенсионного возраста в течение следующих 15 лет, в этой связи необходимо уделять должное внимание вопросу профессиональной подготовки новых кадров [23].

Таблица 3 – Количество государственных служащих Индонезии в разрезе по возрастным группам и полу, 2022 г.

Возраст	Пол				Общее количество	
	Муж		Жен			
18–20	5,513	0.13%	3,402	0.08%	8,915	0.21%
21–25	27,956	0.67%	17,009	0.41%	44,965	1.07%
26–30	62,782	1.50%	8,546	2.04%	148,242	3.54%
31–35	202,305	4.83%	299,889	7.16%	502,194	12.00%
36–40	298,174	7.12%	362,867	8.67%	661,041	15.79%
41–45	296,245	7.08%	303,819	7.26%	600,064	14.34%
46–50	389,189	9.30%	371,291	8.87%	76,048	18.17%
51–55	487,455	11.65%	415,523	9.93%	902,978	21.57%
56–60	292,133	6.98%	251,481	6.01%	543,614	12.99%
> 60	9,558	0.23%	3,452	0.08%	1,301	0.31%
Итого	2,071,310	49.49%	2,114,193	50.51%	4,185,503	100%
Примечание – Составлено автором на основе источника [23]						

Статистические данные указывают на то, что профессия государственного служащего или PNS, считается одной из самых престижных профессий в Индонезии. Связано это прежде всего с тем, что, становясь государственным служащим, человек получает возможность поднять свой социальный статус на самый высокий уровень, обзавестись авторитетом со стороны общества, и помимо этого получить доступ к большому числу привилегий доступных для государственных служащих, таких как пенсионные выплаты членам семьи даже после смерти государственного служащего, вышедшего на пенсию [24]. Следующей причиной повышенного интереса можно назвать гарантию трудовой занятости, так как увольнение из госслужбы является достаточно трудоемким процессом. Однако основной причиной все же можно назвать стабильную и гарантированную оплату труда. После проведенных реформ в государственной службе размер заработной платы стал конкурентоспособной. Помимо этого, к основной заработной плате периодически выплачиваются надбавки по достижении определенных целей и выполнении задач (task-based allowances), которые финансируются из бюджета развития. А также, как правило после месяца Рамадан, выплачивается так называемая «тринадцатая зарплата» [24,23].

По этой причине официальная заработная плата, которая указывается в статистических данных и отчетах может намного отличаться от реальных выплат, получаемых госслужащими. Служащие помимо этого получают выплаты за участие в определенных проектах, которыми в данный момент занимается структура, а также за категорию эшелона и наличие сертификатов о повышении квалификации [25].

Согласно постановления Министра исследований, технологий и высшего образования Индонезия № 51 от 2018 г. «О создании, изменении и прекращении государственных учреждений высшего образования, а также об учреждении, изменении и прекращении частных учреждений высшего образования» в РИ действуют шесть видов высших образовательных учреждений: университет,

институт, политехническое учреждение, академия, колледж и школа высшего образования [26].

Наряду с традиционными программами образования в Индонезии также действует программа Darmasiswa. Это стипендиальная программа, в которой могут принять участие молодые люди из стран, имеющих дипломатические отношения с Индонезией, для изучения языков, искусства и культуры. Продолжительность обучения составляет как правило от 6 до 12 месяцев. Участники могут выбрать место своего будущего обучения из списка официальных университетов, зарегистрированных в качестве организаторов программы. Программа организована Министерством образования и культуры в сотрудничестве с МИД РИ [26].

Обучение по такого рода программе было бы полезным для казахстанских государственных служащих в целях повышения таких компетенций, как саморазвитие, умение взаимодействовать с людьми, любознательность, сотрудничество.

На основании полученных данных было установлено, что более 75% всех государственных служащих имеют какое-либо высшее образование, 51,97% получили 4-летнюю степень бакалавра, но только 9,55% получили последипломное образование [27]. Государственные служащие-мужчины чрезмерно представлены в категориях с низким уровнем образования. Из тех, кто имел среднее или более низкое образование, примерно две трети составляют мужчины и только одна треть - женщины. Государственные служащие-женщины, в большинстве своем, имеют четырехлетнее образование, и лишь небольшой процент из них обладает последипломным образованием (таблица 4).

Таблица 4 - Уровень образования государственных служащих по состоянию в 2021 г.

Образование	Муж	%	Жен	%	Общее число	%
SD	27,626	0.66	2,237	0.05	29,863	0.71
SMP	47,633	1.14	6,157	0.15	53,790	1.29
SMA	545,288	13.03	316,713	7.57	862,001	20.59
Diploma I	22,193	0.53	20,422	0.49	42,615	1.02
Diploma II	71,005	1.70	10,365	2.48	174,655	4.17
Diploma III	117,496	2.81	274,106	6.55	391,602	9.36
Diploma IV	27,625	0.66	28,539	0.68	56,164	1.34
S1	973,593	23.26	1,201,733	28.71	2,175,326	51.97
S2	223,797	5.35	154,419	3.69	378,216	9.04
S3	15,054	0.36	6,217	0.15	21,271	0.51
Итого	2,071,310	49.49	2,114,193	50.51	4,185,503	100
Примечание – Составлено автором на основе источника [27]						

В таблице 5 приведены сводные данные об уровне образования в виде распределения по полу и принадлежности к эшелону. Для расчета уровня

образования каждой группы были присвоены баллы: 1 = SD (6 классов школы); 2 = SMP (9 классов школы); 3 = SMA (среднее); 4 = Диплом 1–3 (средне-специальное); 5 = Диплом 4/S1 (бакалавриат); и 6 = S2/S3 (магистратура, докторантура) [27,21]. Средний образовательный уровень функциональных служащих ниже звена составляет 4,38 и 4,09 для женщин и мужчин соответственно, что ниже, чем на любом уровне звена.

На более высоких уровнях средний уровень образования увеличивается как у мужчин, так и у женщин. Образовательный уровень женщин выше в среднем только среди функциональных государственных служащих и ниже или эквивалентен всем остальным категориям. В высшем эшелоне 1 средний уровень образования составляет 5,24 для женщин и 5,5 для мужчин. Эти сводные статистические данные указывают на существенные различия в степени образования по ступеням иерархии.

Таблица 5 – Связь между занимаемым рангом и уровнем образования

Уровень эшелона	Пол	Средний балл
Eselon I	Ж	5.24
Eselon I	М	5.50
Eselon II	Ж	5.22
Eselon II	М	5.39
Eselon III	Ж	5.19
Eselon III	М	5.19
Eselon IV	Ж	4.81
Eselon IV	М	4.83
Eselon V	Ж	4.45
Eselon V	М	4.50
Fungsional	Ж	4.38
Fungsional	М	4.09
Примечание – Составлено автором на основе источника [27]		

Правительство Индонезии активно спонсирует обучение отдельных категорий своих граждан за рубежом. Речь идет о стипендии DIKTI-LPDP для преподавателей национальных университетов для получения докторских степеней, а также стипендии SPIRIT (Scholarship Program for Strengthening the Reforming Institutions) для государственных служащих из 10 министерств и агентств, направляемых на обучение за рубежом по программам магистратуры и докторантуры. Традиционная траектория образовательных программ для государственных служащих Индонезии включает в себя обучение в университетах таких стран, как США, Нидерланды, Австралия и Новая Зеландия. [28]. Аналогичная Президентская программа «Болашак» действует и в Казахстане, в рамках которой претенденты могут пройти стажировку, а также академическое обучение в магистратуре и докторантуре в ведущих ВУЗах мира.

Подготовка и переподготовка, а также повышение квалификаций государственных служащих в Индонезии можно разделить на три группы, такие как структурная, функциональное и техническая, которые проходят через

определенные этапы и периодичность, в соответствии с занимаемой или претендуемой должностью [29].

Структурное обучение подразумевает под собой повышение квалификации государственных служащих, занимающих структурные должности. Для того, чтобы иметь возможность повысить свой текущий уровень эшелона до eselon IV, eselon III, eselon II, eselon I уровней госслужащие обязаны посещать соответствующие краткосрочные курсы на базе центрального или регионального подразделения LAN RI, именуемые PIM IV, PIM III, PIM II, PIM I [29,15]. Посещаемость этих курсов проходит путем подбора и назначения. Так как структурные должности включают в себя управленческие позиции, поэтому и спектр изучаемых тем достаточно обширен, и состоит из таких областей как управление, межличностные и коммуникативные навыки, лидерство, экономические и политические сферы.

Длительность обучения на данных курсах составляет два месяца, по истечении которых слушатель сдает экзамен и в случае успешной сдачи получает соответствующий сертификат. Только при наличии сертификата госслужащий может быть рекомендован к повышению в эшелоне.

Функциональное обучение – этот вид подготовки предназначен для тех госслужащих, которые занимают функциональные должности. Данный вид программы направлен на расширение профессиональных знаний и навыков в одной конкретной области, в которой нуждается обучающийся. Функциональное обучение имеет два направления подготовки, в зависимости от того, направлено ли оно на повышение общей компетентности и знаний участников, которое именуется *diklat fungsional keahlian*, либо направлено на совершенствование конкретных навыков, называемое *diklat fungsional keterampilan* [29,17].

Обучение по технической части связано с выполнением непосредственных задач, стоящих перед государственными служащими, и не зависит от того, какой должностью, структурной или функциональной, они обладают в данный момент. Техническая подготовка связана с узкой направленностью, например, в области управления проектами и реализуется централизованно LAN RI [29,19].

Помимо этого, правительством был создан Национальный тренинг для лидеров – представляющий собой обучающий курс для руководителей уже находящихся в категории eselon I, целью которого является расширение круга политического и административного государственных служащих на самых высоких позициях, для более глубокого понимания государственной политики в целом, а также ряда факторов, влияющих на политику страны [30].

Наряду с действующими системами подготовки и переподготовки правительство РИ ввело новый вид обучения для лидеров, именуемую Академия лидеров реформ (RLA). Ключевой задачей которой является оснащение государственных служащих категорий eselon I и eselon II навыкам, важным компетенциям и опыту работы с программами, которые станут главным приоритетом реформ, проводимых правительством. Оператором этой программы является LAN RI и его региональные представительства по всей Индонезии [30].

Наличие такого обилия обучающих программ по повышению профессионализма, лидерских качеств и компетенций госслужащих в Индонезии, впрочем, как и в любой другой стране говорят о том, что правительство понимает их значимость на пути к построению развитого госаппарата и как следствие страны в целом.

Государственный служащий претендующий на повышение в ранге или занятие руководящей должности обязан сначала пройти обучение в RLA и получить сертификат соответствия, пройдя экзамен по окончании курсов. Для того чтобы направить кандидата, государственное учреждение сначала проводит внутренний отбор, и отбирает определенное число кандидатов, в зависимости от имеющегося в распоряжении бюджета. Затем направляет письмо-заявку по образцу в LAN RI (рисунок 3).

Lampiran III
 Nomor Surat : 17451/D.4/PDP.07.1
 Hal : Jadwal Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat I Tahun 2021

Contoh format surat usulan Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tk. I

LOGO INSTANSI/KOP SURAT INSTANSI
 (Alamat Lengkap Kantor/Instansi)

Nomor : ... (tempat), tgl/bln/2021
 Lampiran :
 Hal : Usulan Calon Peserta Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat I

Kepada Yth.
 Deputi Bidang Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi
 Lembaga Administrasi Negara
 di - Jakarta

Berdasarkan Surat Deputi Bidang Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi Nomor ... tanggal ... hal Jadwal Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat I Tahun 2021, dengan hormat kami sampaikan Daftar Calon Peserta Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat I dari (instansi) dengan rincian sebagai berikut:

No.	Nama, NIP	Pangkat/Golongan	Jabatan	Status Kelulusan Seleksi *)
1.				
2.				
3.				

Untuk kemudahan dan kelancaran komunikasi kepesertaan PKN Tingkat I, berikut kami sampaikan pula *contact person* kami **) : ... (nama dan nomor HP), telepon ... (nomor telepon kantor), dan e-mail ... (e-mail pribadi atau kantor yang bisa dihubungi).

Demikian usulan ini kami sampaikan, mohon dapat diproses sebagaimana mestinya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Atas perhatian Bapak kami ucapkan terima kasih.

Pejabat yang berwenang mengusulkan
 (sebagaimana lampiran I)

(nama jelas)

Catatan:

- *) diisi apabila calon peserta yang diusulkan masih menjabat Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama
- **) Pegawai yang menangani Bidang Kepegawaian/Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur

Рисунок 3 – Образец письма-заявки на обучение в RLA

Примечание – Составлено автором на основе источника [29]

Постановление Министра административных реформ Республики Индонезии № 38 от 2017 года о стандартах компетенции Департамента национального гражданского аппарата, определяющее, что стандарт компетентности государственного гражданского аппарата, именуемый в дальнейшем стандартами компетенции ASN, является описанием знаний, навыков и поведенческих норм, необходимых государственному гражданскому аппарату при исполнении служебных обязанностей [31]. Цель постановления Министра административных реформ направлена на то, чтобы каждое государственное учреждение разработало нормы компетентности государственного гражданского аппарата в организации, входящей в сферу его полномочий, что является основным средством в управлении государственным аппаратом. система управленческих заслуг. Чтобы каждое министерство/учреждение, провинциальное правительство и регентство/городское правительство могли установить стандартную компетенцию должности в среде организации, которая входит в сферу его полномочий.

Большое внимание уделяется также вопросу цифровой компетентности на государственной службе Индонезии, это область, которая будет имеет решающее значение в будущем. Предоставление государственных услуг все больше зависит от сложной инфраструктуры информационных технологий для предоставления услуг и организации ключевых организационных процессов (например, электронных государственных услуг и электронных закупок). Государственным служащим необходимо приобретать и поддерживать необходимые навыки для работы с электронными государственными услугами. Соответственно, государственных служащих необходимо обучать методам защиты данных и для защиты конфиденциальной правительственной информации. Коммуникация и информационно-разъяснительная работа государственных поставщиков услуг с гражданами также должны все чаще использовать социальные сети, поэтому государственные служащие должны обучаться надлежащему использованию платформ социальных сетей. Учитывая эти требования, показательно, что обзор практики государственного сектора, проведенный ОЭСР и АБР, показывает, что правительство Индонезии не упоминает цифровые компетенции в своей системе компетенций государственной службы [32].

В дополнение к грубому показателю, такому как уровень образования, государственная служба Индонезии использует дополнительные показатели для оценки эффективности. В частности, ВКН разработало новый Индекс профессионализма, который был впервые упомянут Законом №5 от 2014 года и сформирован Постановлением Президента №11 от 2017 года, а также дополнительно уточнен в Постоянном приказе Министерства государственного аппарата №38 в 2017 году, с инструкциями по внедрению, изложенными ВКН [33].

Индекс обеспечивает целостную оценку профессионализма подразделения государственной службы по четырем компонентам: квалификация,

компетентность, дисциплина и результативность. Квалификация государственного служащего оценивается по уровню образования (доля до 25% от итогового балла), компетентность оценивается по прохождению дополнительных учебных семинаров (доля до 40% от итогового балла), результативность определяется по результатам ежегодной аттестации (доля до 30% от итогового балла), а дисциплинарное взыскание по записям о дисциплинарных проступках (доля до 5% от итогового балла). Окончательная оценка варьируется от «очень низкого» (<60), «низкого» (61–70), «умеренного» (71–80), «высокого» (81–90) до «очень высокий» (91–100). Этот индекс основан на разумном наборе исходных показателей, отражающих стандартные ожидания в отношении профессиональной государственной службы. Поскольку ВКН не сообщает подробностей о надежности и проверках, степень достоверности и надежности этого подхода к измерению остается неясной [34].

Для сбора данных для первоначального индекса профессионализма ВКН было опрошено около 1,5 млн государственных служащих (36,6% всех государственных служащих). Показатели ответов сильно различались в разных подразделениях государственной службы. Это означает, что, несмотря на большое количество ответов, что отчетность, скорее всего, коррелирует с базовым уровнем профессионализма.

Несмотря на эти оговорки, индекс профессионализма обнаруживает интересную закономерность. В таблице 6 приведены баллы Индекса профессионализма для различных организаций государственной службы. В целом центральные органы власти набрали в среднем 68,5 балла (из 100), а региональные органы власти набрали 62,7 балла, что указывает на «низкий» профессионализм по всем направлениям в соответствии с классификацией ВКН [34,27]. Это говорит о более низком уровне профессионализма в регионах.

Таблица 6 - Эффективность деятельности государственных служащих в Индонезии

Органы	Процент респондентов	Измерение				
		Квалификация	Компетенция	Производительность	Дисциплина	Ценность
Центральные агентства	34.90	14.70	24.00	24.80	5.00	68.50
Министерства	38.20	14.20	23.20	24.30	5.00	66.70
Институты	19.60	15.10	24.70	25.40	5.00	72.50
Региональные агентства	37.10	13.40	20.70	23.50	5.00	62.70
Провинциальные правительства	39.60	14.20	21.70	24.20	5.00	65.10
Районные правительства	36.50	12.70	19.80	22.90	5.00	60.30

Примечание – Составлено автором на основе источника [34]

Государственная служба является очень востребованной карьерой в Индонезии, и на каждую доступную должность поступает много заявлений. Чтобы пройти отбор, кандидаты на госслужащие должны сдать вступительный экзамен, который в прошлом проводился в бумажной форме и, как следствие, страдал от коррупции, включая мошенничество на подготовительных курсах, использование семейных связей, и прямую покупку государственных должностей [35].

В процессе трудоустройства существует несколько этапов. Во-первых, соискатели проверяются на соответствие первоначальным требованиям уровня образования и опыта работы. Затем абитуриенты сдают письменный вступительный экзамен, включающий общий тест интеллекта, личностный тест и вопросы, касающиеся национальной лояльности. Наконец, кандидаты должны сдать дополнительные вступительные экзамены по конкретным предметам для определенных министерств. Несколько лет ВКН ввело использование нового компьютеризированного вступительного экзамена для государственных служащих [36]. Первоначально это изменение не было единообразно принято на всех уровнях государственного управления, но первые впечатления были положительными, что свидетельствовало о повышении прозрачности и надежности процесса. Впоследствии правительство сделало выбор в пользу единообразного использования нового вступительного экзамена. Несмотря на широко распространенную озабоченность по поводу немеритократического найма, существуют доказательства того, что профили с точки зрения пола или уровня образования новых когорт государственных служащих существенно не изменились за последнее десятилетие, что, вероятно, объясняется высоким соотношением заявлений к открытым вакансиям.

Высокая степень согласованности основных демографических характеристик прибывающих когорт не указывает на возможность коррупционных деяний в процессе найма, учитывая большое количество претендентов, и вопросы, связанные с коррупцией не выделены отдельной строкой, что позволяет пропустить данный момент и он может положительно коррелировать с навыками, способностями или уровнем образования. Хотя новый компьютеризированный вступительный экзамен кажется шагом в правильном направлении, остается неясным, действительно ли практика найма в целом отвечает текущим и будущим потребностям индонезийской государственной службы. Структурирование отбора на государственную службу имеет важные последствия для типа лиц, которые пытаются стать государственными служащими, их основной компетенции, мотивации государственного сектора и подверженности коррупции [37].

Все государственные служащие начинают свою карьеру в качестве неструктурных служащих. Они продвигаются по ступенчатой иерархии на основе минимальных требований, опыта работы и голонгана (ранга), прошлых результатов работы, отраженных в ежегодных обзорах производительности, профессиональных компетенций, и успешных рекомендаций комиссии по продвижению по службе. На данный момент в эшелонированной шкале нет

входа в середине карьеры, т. е. государственные служащие должны продвигаться внутри по иерархии, и никто не сможет войти напрямую и занять высокие эшелонированные позиции.

В последнее время в государственной службе Индонезии предлагают использовать контрактных сотрудников из частного сектора для заполнения определенных должностей в эшелонированной иерархии. Президент Видодо также недавно представил план реформы ступенчатой иерархии, разделив ее только на два ранга. Этот акцент на карьерном росте среди государственных служащих типичен для правительств Юго-Восточной Азии в целом [38].

В таблице 7 демонстрируется распределение государственных служащих по уровню представленности и полу в четырех эшелонах. Подавляющее большинство (73,07%) эшелонированных государственных служащих работают на 4-м уровне. Только около 5% эшелонированных государственных служащих достигают 1-го или 2-го эшелонного звания [39].

Между звеньями эшелона существует очевидное гендерное неравенство. Женщины составляют лишь 32,91% от общего числа госслужащих представленных в категории eselon I, что более чем в три раза меньше, чем мужчин в данной категории. Во втором же эшелоне мужчин почти в шесть раз больше, чем женщин [39,26].

Таблица 7 - Государственные служащие по ступеням иерархии, по состоянию на 2021 г.

Уровень эшелона	Муж	%	Жен	%	Итого	%
Eselon I	735	0.16	233	0.05	968	0.21
Eselon II	19,167	4.15	3,358	0.73	22,525	4.88
Eselon III	77,427	16.78	23,349	5.06	100,776	21.84
Eselon IV	212,295	46.00	124,922	27.07	337,217	73.07
Итого	309,624	67.09	151,862	32.91	461,486	100
Примечание – Составлено автором на основе источника [39]						

Государственные служащие также классифицируются по golongan (рангу). Ранг является еще одним аспектом иерархического продвижения государственных служащих (с последствиями для уровня заработной платы). Повышение в звании определяется уровнем образования и опытом работы. Существует четыре широких ранга: 1, 2, 3 и 4 [39,27].

В таблице 8 представлена информация о распределении государственных служащих по рангам в разбивке по полу. Только 1,14% государственных служащих достигают 1-го разряда (1,02% мужчин, 0,12% женщин), 18,98% - 2-го разряда (11,52% мужчин, 7,46% женщин), 54,3% - 3-го разряда (24,75% мужчин, 29,54% женщины) и 25,59 % для ранга 4 (12,2 % мужчин, 13,39 % женщин) [39,28].

Таблица 8 – Статистические данные о государственных служащих по голонганам (ранг), по состоянию на 2021 г.

Ранги	Муж	%	Жен	%	Общ	%
Golongan 1	42,516	1.02	5,054	0.12	47,570	1.14
Golongan 2	482,062	11.52	312,224	7.46	794,286	18.98
Golongan 3	1,036,105	24.75	1,236,480	29.54	2,272,585	54.30
Golongan 4	510,627	12.20	560,435	13.39	1,071,062	25.59
Итого	2,071,310	49.49	2,114,193	50.51	4,185,503	100
Примечание – Составлено автором на основе источника [39,28]						

В Индонезии политики и госслужащие являются ключевыми фигурами, они принимаются значимые для страны решения, определяют курс государства в целом, и следовательно рассматриваются как лидеры общества, на которые равняется молодежь [40]. Но это несет в себе еще и ответственность, требует соблюдения определенных норм этики и морали. В этой связи обществом и законом категорически осуждается проявление коррупции и злоупотребления властью, а также поступки оскорбляющие чувства верующих, в силу высокой религиозности населения страны.

Согласно данным проведенного опроса населения на протяжении пятнадцати лет, который включал вопросы о доверии к конкретным государственным учреждениям, организаторам исследования удалось составить картину, демонстрирующую степень доверия населения к таким структурам государственного управления как силовые структуры, государственная служба, парламент, суды и местные исполнительные органы (рисунок 4) [41]. По всем институтам средние ответы близки к 3, при этом парламент получил самый низкий балл, а военные — самый высокий.

В случае временных изменений становится очевидно, что государственная служба испытала небольшое снижение доверия граждан, в то время как местные органы власти и вооруженные силы за период с 2006 по 2022 гг. тот же период, что ясно указывает на то, что, хотя государственная служба была институтом, пользующимся наибольшим доверием в 2006 г., но она утратила этот статус к 2011 и 2022 гг.

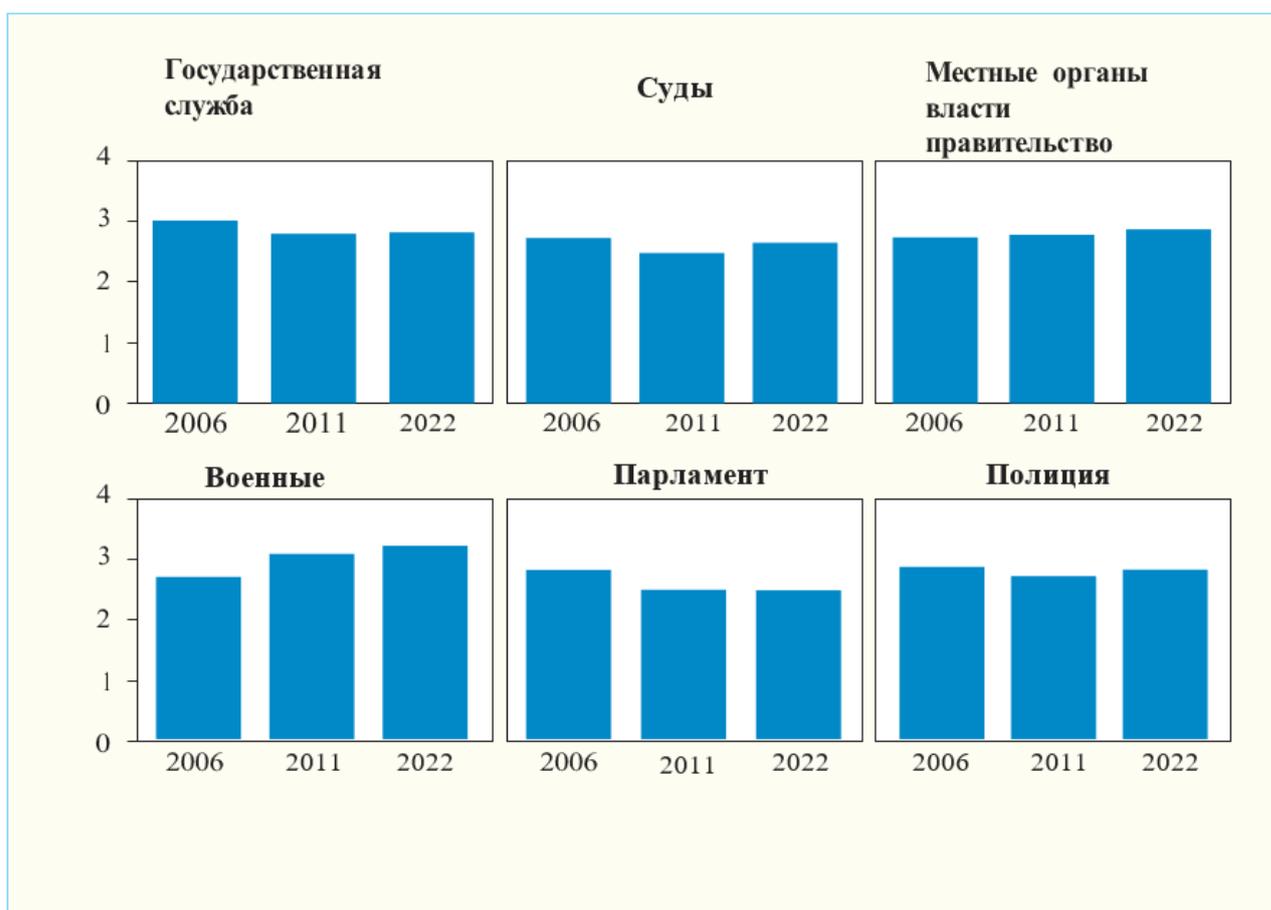


Рисунок 4 - Уровень доверия к государственному управлению в Индонезии в 2006, 2011 и 2022 гг.

Примечание – Составлено автором на основе источника [41]

Таким образом, представляется возможным сделать выводы о текущем состоянии государственного управления в Индонезии. Структура индонезийской государственной службы повторяет многие черты бюрократии во всем мире с точки зрения ее внутренней организации, размера, структуры оплаты и основных правил работы. Однако прогресс в вопросах подготовки, переподготовки, повышения компетенций профессионализации государственных служащих становится все более заметным.

Что касается навыков и компетентности, то в целом индонезийские государственные служащие демонстрируют довольно высокий, уровень образования, который в основном различается по уровням управления и региональным органам власти. Применение методов оценки профессиональных компетенций и талант-менеджмента дает свои результаты.

Сектор образования является примером по решению многих текущих проблем, связанных с улучшением управления в Индонезии. Благодаря благонамеренным реформам и притоку финансовых ресурсов в сектор образования, происходит планомерное улучшение качества предоставления услуг. Произошло значительное увеличение преподавательского состава, особенно учителей, работающих по контракту, и к увеличению заработной платы

учителей [24, 46].

Исторически гендерное разнообразие на государственной службе Индонезии отсутствовало. Хотя на государственной службе в целом занято примерно одинаковое количество мужчин и женщин, женщины недопредставлены на руководящих должностях. Это, вероятно, будет иметь важные последствия для качества предоставления услуг и восприятия государственной службы более широкими слоями населения.

Административные данные собираются и доступны, но они не стандартизированы и не используются должным образом при принятии политических решений. Между тем существуют пробелы в данных, а фрагментированная система управления персоналом порождает необходимость в более эффективном надзоре, надзоре и использовании потенциала цифровых технологий [23, 17].

Государственная служба Индонезии периодически трансформируется и совершенствуется. Вместе с ней растут и профессиональные компетенции занятых на ней служащих. В то время как модернизированная нормативно-правовая база, децентрализация и создание многих новых районных правительств открыли возможности для изменений и улучшения предоставления услуг, реформы также создали новые проблемы. Центральное правительство имеет ограниченный надзор и возможности управлять событиями на местном уровне. Децентрализация и местные выборы создали стимулы для роста коррупции и привели к политизации государственной службы, особенно во время избирательных усилий политиков [41, 16].

После обзора международного опыта деятельности государственной службы Индонезии и оценки компетенции кандидатов на государственную службу посредством case-study, можно прийти к выводу, что оценка компетенции потенциальных кандидатов на государственную службу это очень важный инструмент для всех передовых стран мира, в том числе Индонезии.

В свете поставленных главой государства и реализуемых правительством приоритетных задач, профессионализация кадрового состава государственной службы, а также повышение компетенций служащих является приоритетной составляющей тех реформ и преобразований, социальных и административных, которые происходят в данный момент в стране. Их можно назвать первостепенными, с учетом тех глобальной конкуренции на рынке административного персонала в условиях нового мирового порядка.

С целью выявления проблемных моментов, а также отношения госслужащих к своей работе и уровню своего профессионализма, был проведен опрос среди государственных служащих Казахстана, непосредственными представителями государственного аппарата, играющими одну из первостепенных ролей в формировании кадрового корпуса, а также в реализации наменных программ по развитию страны.

В опросе приняли участие 72 респондентов (мужчины - 43, женщины – 29) (рисунок 5).

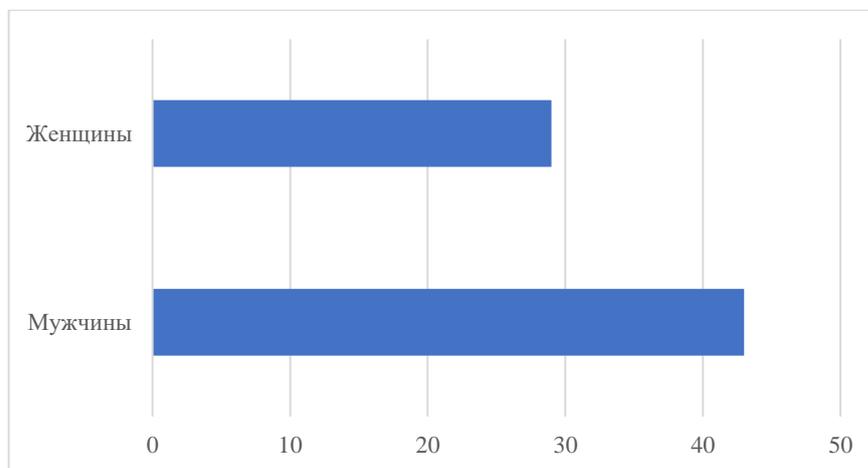


Рисунок 5 – Гендерный состав респондентов

Примечание – Составлено автором на основе данных опроса

Большая часть участников, а именно – 31 респондент указали, что их трудятся на государственной службе от 11 до 15 лет, 18 респондентов ответили, что их стаж составляет от 6–10 лет, 14 и 9 участников дали ответ, что их опыт на госслужбе 15 и более лет, а также 1-5 лет соответственно (рисунок 6).

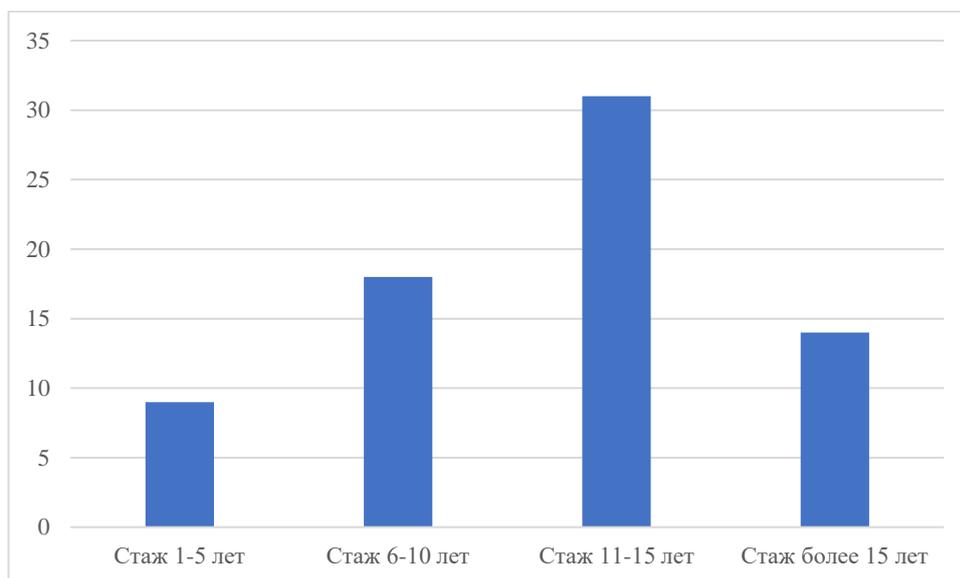


Рисунок 6 – Период работы респондентов на госслужбе

Примечание – Составлено автором на основе данных опроса

Говоря о возрастных группах участников опроса, можно отметить, что участниов можно разбить на три возрастных категории: моложе 28 лет – 12 человек, от 28 до 42 лет – 39 человек и старше 42 лет – 21 человек (рисунок 7).

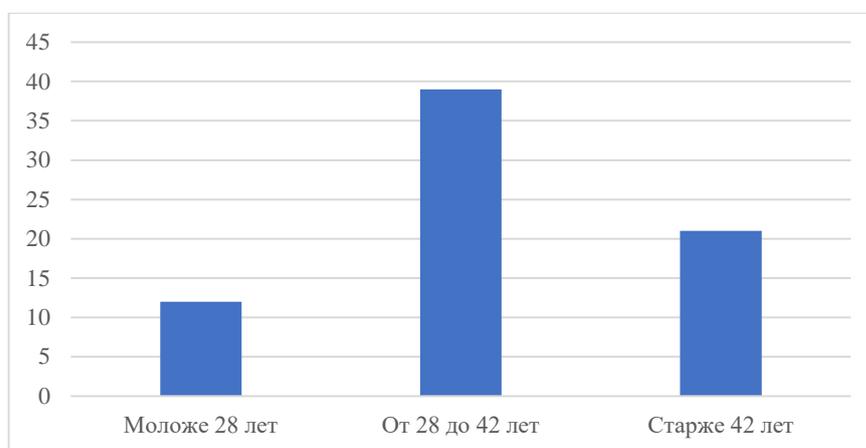


Рисунок 7 - Возрастные категории участников опроса

Примечание – Составлено автором на основе данных опроса

Исходя из полученных данных представляется возможным охарактеризовать среднестатистического участника опроса, это госслужащий, в возрасте от 30 до 45 лет, и опытом работы на госслужбе от 10 лет и более.

В результате исследования удалось выяснить, что большинство респондентов считает, что они обладают достаточным уровнем необходимых профессиональных компетенций, но при этом две трети считают что хотели бы повысить свои профессиональные качества.

По результатам опроса также удалось получить информацию о том, какие качества по их мнению важны для государственных служащих (Рисунок 8).

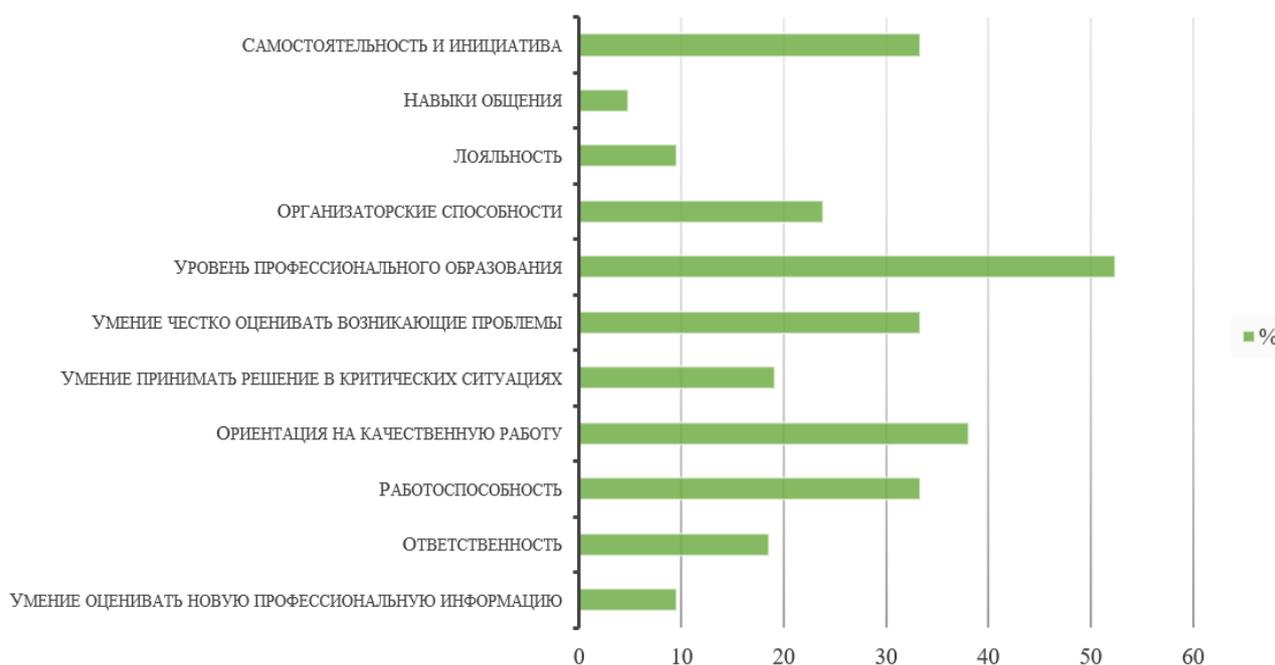


Рисунок 8 - Профессионально важные качества по мнению респондентов

Примечание – Составлено автором на основе данных опроса

Далее на вопрос о том, насколько респонденты удовлетворены уровнем своих компетенций немногим более три четверти опрошенных ответили, что в полной или в большей степени положительно оценивают и удовлетворены своим текущим уровнем (рисунок 9).



Рисунок 9 – Распределение ответов на вопрос об удовлетворенности уровнем своих компетенций

Примечание – Составлено автором на основе данных опроса

Необходимо принять во внимание при этом также то, что больше половины опрошенных так или иначе хотели бы повысить уровень своего профессионализма, путем обучения, переподготовки, получения образования и стажировок. Две трети респондентов считают, что стажировки положительно повлияют на их профессиональный рост (рисунок 10).



Рисунок 10 - Распределение ответов на вопрос о желаемом способе повышения уровня профессионализма

Примечание – Составлено автором на основе данных опроса

Результаты полученных данных говорят о том, что респонденты в силу занимаемых позиций имеют склонность в какой-то степени преувеличивать уровень своих навыков, образования и профессионализма в целом. Следовательно, для проведения более объективного потребуется дополнительное изучение.

Далее, анализируя полученную информацию, можно сделать вывод, что больше половины респондентов время от времени сталкиваются с ситуациями, когда чувствуют, что их уровень компетенций и знаний находится на недостаточно высоком уровне для решения поставленных задач. Следовательно, возникновение такого рода затруднений в государственном аппарате может вызывать комплексные проблемы в достижении намеченных целей (рисунок 11).

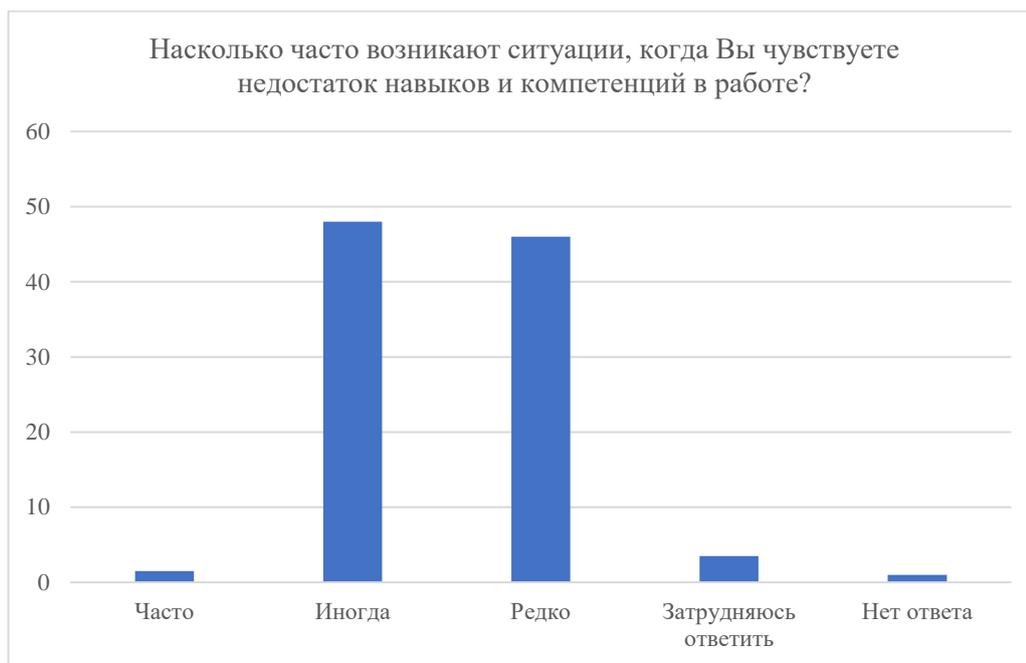


Рисунок 11 - Распределение ответов на вопрос о частоте возникновения ситуаций с недостатком компетенций

Примечание – Составлено автором на основе данных опроса

В секции вопросов о том, какие затруднения чаще всего у респондентов возникают в процессе их трудовой деятельности, полученные ответы позволяют сделать вывод о том, что чаще всего эти проблемы связаны с процессом взаимодействия с представителями других государственных структур, получением и анализом имеющейся в работе информации, с работой новыми технологическими решениями или ПО, а также в ситуациях когда требуется применение нестандартных подходов в урегулировании вопросов и ситуаций (рисунок 12).



Рисунок 12 - Распределение ответов на вопрос в каких ситуациях возникают затруднения в профессионализме

Примечание – Составлено автором на основе данных опроса

Несмотря на то, что сфера деятельности и уровень занимаемых должностей оказывает влияние на процесс формирования ответов на вопросы респондентов, наличие отдельных индикаторов дает возможность выявить определенные тренды. Респонденты склонны полагать, что уровень полученного ими образования в двух третьих случаев в большей степени соответствует занимаемой на данный момент позиции (рисунок 13).

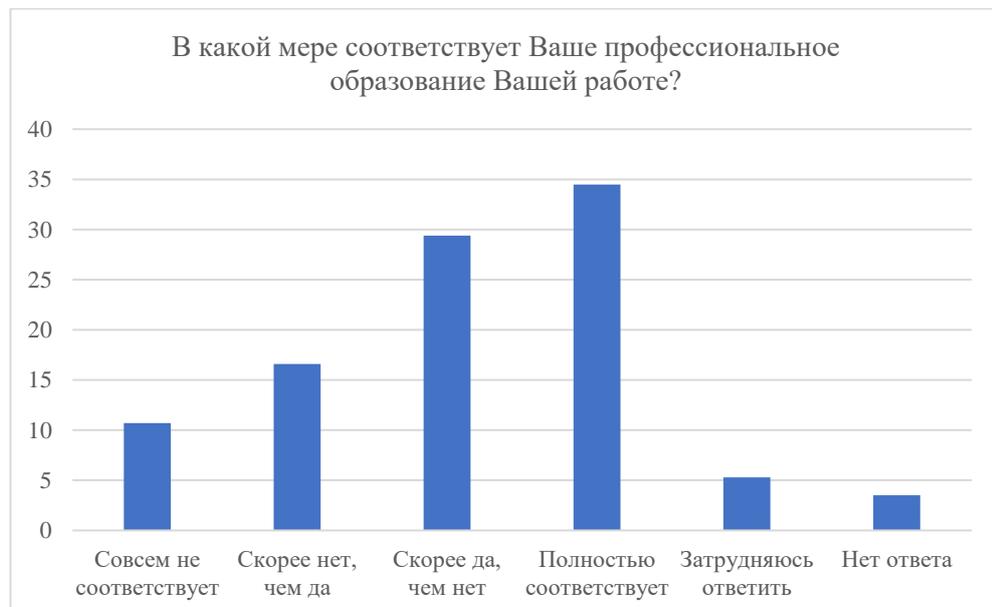


Рисунок 13 - Распределение ответов на вопрос о соответствии полученного образования текущему роду деятельности

Примечание – Составлено автором на основе данных опроса

Проведенный анализ ответов дает основание полагать, что в целом респондентам присуща положительная тенденция восприятия своей трудовой деятельности, а также соответствия занимаемой позиции уровню полученного профессионального образования. Это безусловно является важной составляющей в формировании профессиональных компетенций в дальнейшем. Так, в процессе опроса стало известно, что подавляющее большинство респондентов в большей или меньше степени получают удовлетворение от своей деятельности (рисунок 14).

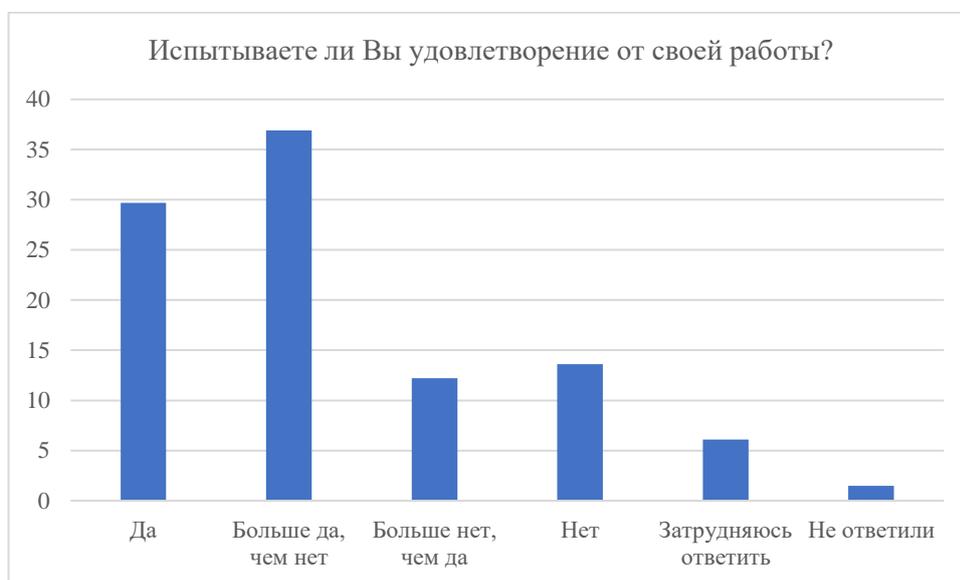


Рисунок 14 - Распределение ответов на вопрос о степени удовлетворенности своей работой

Примечание – Составлено автором на основе данных опроса

Несмотря на то, что индикаторы ответов о неудовлетворенности могут на первый взгляд в целом показаться низкими, однако не стоит упускать из внимания тот факт, что они составляют порядка 25% ответов, и следует углубиться в причины этих ответов.

Беря за основу данные об ответах респондентов, можно сделать промежуточное заключение о том, что представления о том, какими навыками и компетенциями должен обладать государственный служащий, какой уровень образования необходим для выполнения той или иной должностной функции, а также оценка уровня своих профессиональных достоинств и качеств на соответствие их занимаемой позиции связана с отношением их сферы деятельности к сфере, где нет четких рамок и критериев соответствия. Помимо этого, в ходе опроса удалось выяснить, что ожидания одной трети респондентов от поступления на госслужбу не оправдались из-за расхождения их представлений с тем, что они видят на практике (рисунок 15).

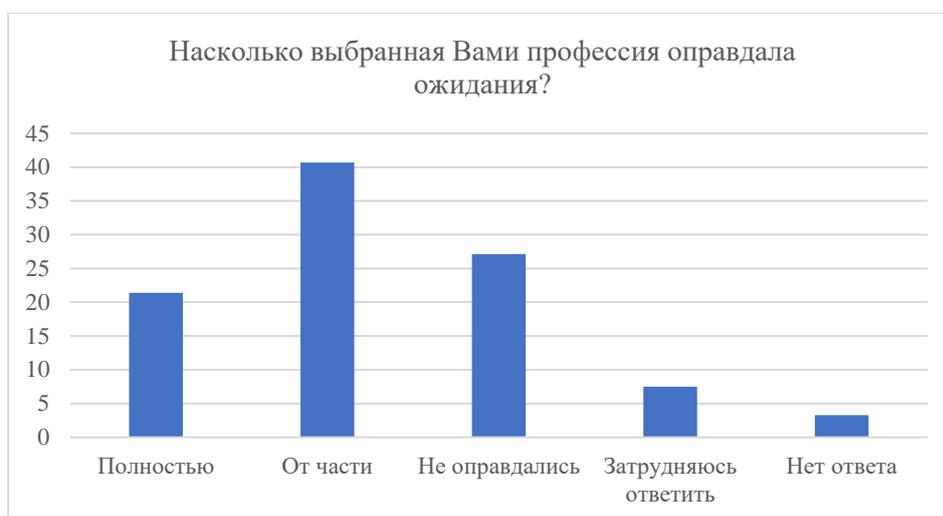


Рисунок 15 - Распределение ответов на вопрос о степени оправданности ожиданий от выбранной профессии

Примечание – Составлено автором на основе данных опроса

Несмотря на то, что согласно полученным данным, абсолютное большинство положительно оценили свою удовлетворённость токующей трудовой деятельностью и совпадением ожиданий с практической реальностью, это не дает оснований полагать, что данные сотрудники будут расти профессионально без удаления должного внимания оценке их компетенций и составлению плана по их дальнейшему совершенствованию. Потому как, при детальном изучении вопроса респонденты указывали на то, что дальнейшее профессиональное развитие затрудняется при отсутствии мотивации, стимула к дальнейшему развитию. Как следствие, низкая удовлетворенность своей трудовой деятельностью, а также отсутствие мотивации к саморазвитию, зачастую является причиной, когда государственные служащие начинают задумываться о смене места своей работы. Так, исходя из результатов опроса около трети респондентов задумываются о смене текущего места деятельности (рисунок 16).



Рисунок 16 - Распределение ответов на вопрос о желании сменить место работы

Примечание – Составлено автором на основе данных опроса

На основании данных опроса представляется возможным сделать вывод о том, что госслужащие в целом оценивают уровень своего профессионализма достаточным для выполнения обычных ежедневных задач и процедур. Для многих работников механическое выполнение повседневных рутинных операций становится нормой и зоной комфорта из которой не хочется выходить без наличия мотивации. Обобщая результаты, будет допустимым сказать, что профессиональные, мотивационные и образовательные составляющие являются приоритетными факторами в совершенствовании компетенций госслужащих. Только уделяя им должное внимание можно в дальнейшем рассчитывать на положительные перемены в профессионализации госаппарата.

Тот факт, что респонденты относят к наиболее значимым качествам и навыкам, которым стоит уделить внимание, такие элементы как способность мыслить нестандартно в условиях неопределенности и волатильности, умение работать с передовыми технологическими решениями, а также аналитические навыки говорит о наличии представления и понимания ситуации и важности адаптации к новым глобальным вызовам. В дополнение, подавляющее большинство опрошенных сошлись во мнении о необходимости повышения квалификации и стажировок.

В такой ситуации, которая наблюдается в нынешней госслужбе, когда лишь проявляются точечные отдельные компетенции в действиях сотрудников, становится проблематично планомерно выстраивать профессиональный государственный аппарат. В этой связи было бы уместным иметь профиль со списком компетенций на каждую конкретную руководящую позицию или должность.

Успешные идеи и эффективные методики из частного сектора и бизнес не редко используются правительствами различных стран в госуправлении. Индонезия также не является исключением. В качестве удобного и эффективного инструмента по управлению кадровым потенциалом и развитию компетенций в Индонезии применяется 9-клеточная матрица по реализации задач талант-менеджмента [42].

При помощи 9-клеточной матрицы можно оценить текущее положение каждого сотрудника относительно двух шкал: производительность и компетенции. Производительность оценивается исходя из конкретных достигнутых показателей эффективности, имея 3 значения: выше, на уровне или ниже плановых (рисунок 17). Данные по оценке компетенций заносятся в вертикальную шкалу и также имеют 3 показателя: текущий уровень, на уровень выше, на два уровня выше.

Перед занесением данных в матрицу также может быть использован метод оценки 360 градусов, когда свою оценку, по заранее подготовленному стандартизированному опроснику, на того или иного сотрудника дают его руководители, подчиненные и коллеги. Комбинированное использование этих инструментов позволяет произвести более точную оценку компетенций и профессиональных качеств сотрудника.

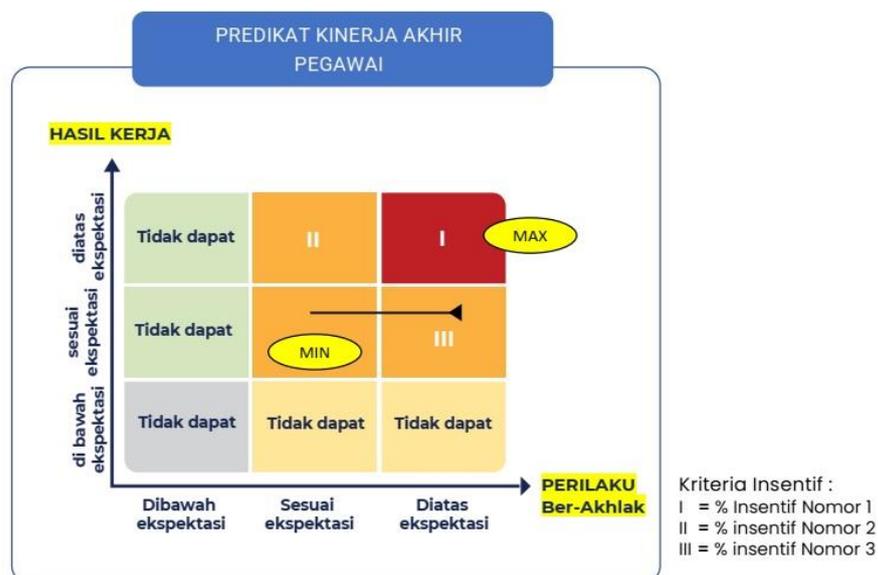


Рисунок 17 – Пример использования оценки сотрудника посредством матрицы 9 grid box для дальнейшего назначения размера премии

Примечание – Составлено автором на основе источника [42]

Оценка компетенций, уровня профессионализма, а также потенциала к развитию применяется во многих государственных учреждениях. Применение современных технологий и программного обеспечения позволяет автоматизировать процесс, формировать отчеты отчёты и получать графическое представление о текущем нахождении служащего в том или ином квадранте (рисунок 18).

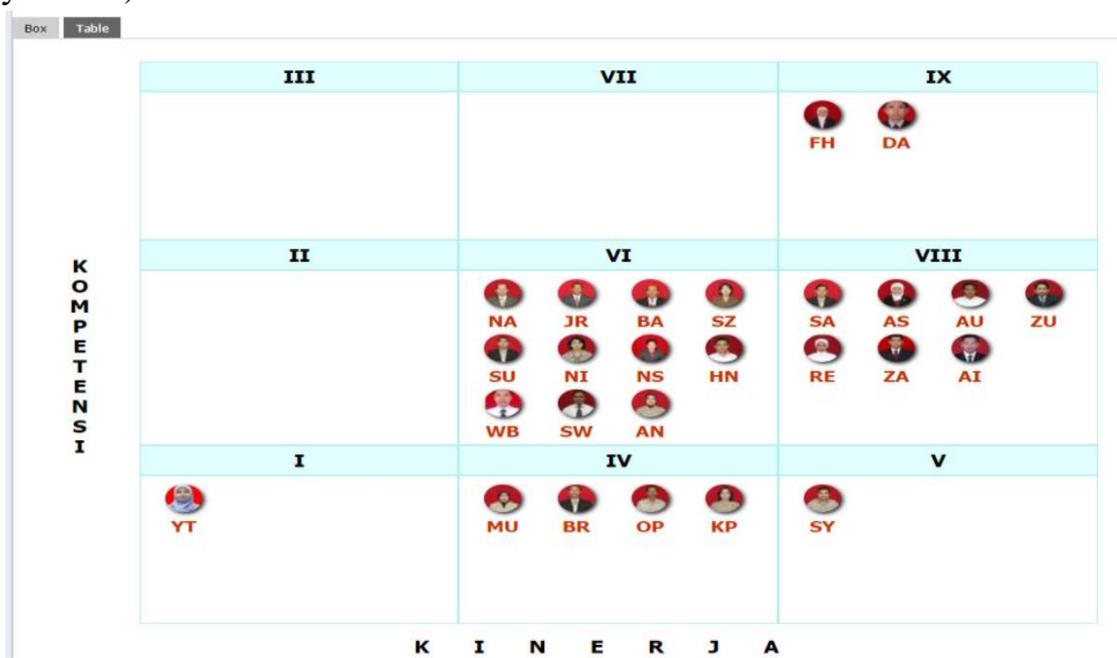


Рисунок 18 – Пример графического интерфейса ПО по оценке и мониторингу компетенций и профессионализма служащих

Примечание – Составлено автором на основе данных стажировки

В структуре LAN RI существуют специализированные департаменты, которые занимаются разработкой и внедрением стандартов и методов развития и оценки компетенций государственных служащих. Затем эти рекомендации передаются в другие государственные органы, в которых отделы по управлению персоналом и талант-менеджмента проводят дальнейшую работу по повышению профессионализма и возвращению компетенций [42].

Для детальной оценки профессиональных навыков и компетенций департаментами по талант-менеджменту применяются анализируются данные о производительности сотрудника за последние 2 года (форма DP3), дисциплине на рабочем месте, результаты ассесмент-центра, тест на знание информационных и компьютерных технологий (УРТИК), тест на знание английского языка (ЕРТ), сведения о дисциплинарных взысканиях, показатели при получении сертификатов PIM IV-PIM I [42].

Так как в Казахстане отсутствуют подобные подробные механизмы и алгоритмы по управлению талант-менеджментом, было бы логичным разработать и внедрить аналогичную систему в стране. Эту систему необходимо построить так, чтобы на практике осуществить инициативу, озвученную в качестве Первой институциональной реформы Елбасы о том, что каждый руководитель обязан начинать с самых низов и на личном опыте узнать все управленческие механизмы и ступени [43]. В этой связи, будет уместным создание и внедрение комплекса обучающих программ, нацеленных на развитие профессиональных компетенций и навыков государственных служащих, имеющих потенциал, на протяжении всей их карьеры, что приведет к росту качества государственных услуг в целом.

В рамках реализации данной концепт-модели необходимо сформировать квалификационный список с требованиями, которыми должен будет обладать тот или иной кандидат. Он должен отражать его личностные характеристики, играющие значащую роль для выполнения возложенных функций с максимальной эффективностью. Для этих целей в структуре Академии государственного управления при Президенте РК, по примеру LAN RI будет уместным создать департамент, функцией которого станет: анализ текущей модели и рамок компетенций, составление профилей должностей и портрета функциональных обязанностей, проведение оценки компетенций действующих госслужащих и составление плана для дальнейшего развития недостающих компетенций. В базовые компетенции включить: честность, стрессоустойчивость, ориентация на результат, эмпатия, аналитические способности, управление технологиями, лидерство и помощь в развитии коллегам, развитие навыком по работе с новыми технологиями.

В перспективе такая система сможет быть применима и при отборе претендентов, чтобы с учетом оценки текущих показателей вносить коррективы в критерии отбора и формировать пул кандидатов, которые будут максимально востребованы на конкретно взятой позиции.

Вооружившись подобными инструментами в сфере талант-менеджмента, Казахстан получит возможность создавать управленцев нового поколения,

которые смогут продвигать прогрессивные идеи и реализовывать их на практике. Это и позволит в итоге государственной службе стать тем самым прототипом справедливого казахстанского общества, с равным доступом для реализации потенциала и роста согласно принципам меритократии.

Стоит отметить, что в Казахстане с 2018 года уже применяется новая модель отбора на кандидатов на госслужбу, разработанная АДГС РК. К кандидатам предъявляются требования по обладанию компетенций как: ответственность, стрессоустойчивость, ориентация на потребителей услуг, добропорядочность и инициативность. Эти компетенции можно отнести к базовым, так как без них дальнейшая работа в государственных структурах будет затруднительна [44].

Руководством страны, была озвучена задача достижения к 2030 году показателя не ниже 80 перцентиля по индексу качества государственного управления ВБ [1]. Индонезия по этому показателю опережает Казахстан, следовательно, ее опыт построения профессионального государственного аппарата может быть рассмотрен как положительный (рисунок 19).

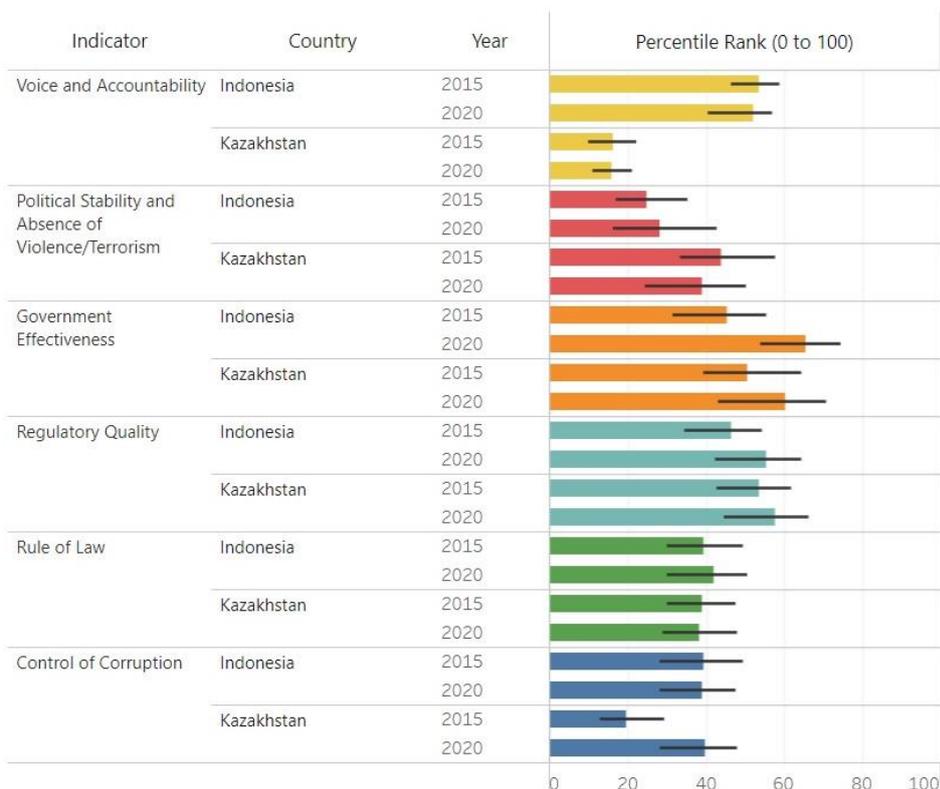


Рисунок 19 – Сравнение индикаторов РИ и РК в рейтинге индекса качества государственного управления ВБ

Примечание – Составлено автором на основе источника [2]

Анализируя опыт РИ в сфере профессионализации госаппарата и совершенствования компетенций, можно сделать вывод, что страна уже разработана и успешно действует модель госуправления с применением профилей должности и уже уделяется внимание указанным выше навыкам. На

основе полученных данных явилось возможность систематизировать информацию и отметить, что этого удалось добиться путем применения эффективного талант-менеджмента, методов оценки и мониторинга показателей эффективности из частного сектора, функционально-структурное разделение категорий госслужащих, непрерывная профессиональное образование и аттестация, а также этическая культура.

Согласно проведенного исследования международной группы ОЭСР к 2030 году навыки и компетенции будут разделены на 3 основные группы [45]:

- включающие такие компетенции как творческое и критическое мышления, саморегуляцию и «умение учиться учиться» когнитивные и метакогнитивные навыки;

- самооэффективность, сотрудничество и эмпатия, объединённые в группу социально-эмоциональных;

- компетенции, связанные с умением работать с новыми устройствами, коммуникационно-информационными технологиями.

Следовательно, принимая во внимание тот факт, что в Индонезии уже применяется тестирование при приеме на госслужбу, прилагаются усилия к развитию компетенций, которые будут востребованы в будущем, а также дальнейшее развитие этих и других навыков в течении трудовой деятельности, можно сделать вывод что ее опыт будет интересен и полезен Казахстану [46]. Совместная работа и обмен опытом между академическими институтами двух стран в сфере государственного управления лишь поспособствует ускоренному развитию этого процесса. У LAN RI уже имеется богатый опыт сотрудничества с ведущими организациями образования США, Великобритании, Сингапура и Индии, и сотрудничество с этим институтом будет служить фундаментом для воплощения в жизнь планов и программ по профессионализации отечественной госслужбы.

Заключение

Профессионализм государственного служащего напрямую связан с уровнем профессиональных компетенций, соответствующим тенденциям современного общества и требованиям времени. С этим связана также способность принимать решения, которые будут способствовать успеху не только личному, но и в целом института в котором он задействован. При этом, о том насколько компетентен государственный служащий в своей деятельности будут судить не только руководители и коллеги, но и граждане, непосредственные получатели конечных услуг.

С момента обретения независимости и по сей день, Казахстану удалось добиться немалого прогресса в развитии. Были определены векторы движения, установились государственные институты, а также постоянно улучшались механизмы и процессы взаимодействия. Законодательная база постоянно совершенствуется, а вместе с ними и повышаются требования к уровню профессиональной пригодности служащих государственного аппарата. На самой заре становления института государственной службы образовалась недостаточная профессиональность и компетентность государственного аппарата, это было связано с несовершенством системы отбора кандидатов, отсутствием эффективной кадровой службы, а также неконкурентной заработной платой системы государственной службы. Несмотря на то, что в РК уже применяется системы по оценке компетенций у кандидатов, она не позволяет в полной мере подобрать кандидата под определенную должность.

Принимая это во внимание, а также тот факт, что в Индонезии уже успешно применяется талант-менеджмент и уделяется большое внимание работе по развитию компетенций, в качестве рекомендаций, разработанных во время работы над магистерским проектом, предлагается:

1) законодательное закрепление и внесение в список компетенций таких элементов как, творческое мышление, эмоциональный интеллект, эмпатия и работа с информационными технологиями;

2) создание в структуре академии департамента по мониторингу, оценке текущей компетентности кадрового состава, а также по созданию профилей должностей с указанием требований по наличию навыков и компетенций к руководящим должностям;

3) внесение изменений в главу 1 пункт 5 ПП РК №125 от 15 марта 2018 г. с добавлением пункта о необходимости переподготовки и получения сертификата перед назначением на должность, а также в главу 2 пункты 12 и 15 о необходимости прохождения курсов повышения квалификации не реже двух лет вместо действующих трех;

4) подписание меморандума о сотрудничестве между Академией государственного управления при Президенте РК и Национальным институтом государственного управления РИ для детального изучения опыта и передовых практик по профессионализации государственного аппарата.

Список использованных источников

- 1 Указ Президента Республики Казахстан от 26 февраля 2021 г. №522 «Об утверждении Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года».
- 2 Сайт Всемирного Банка. Индекс качества государственного управления <http://info.worldbank.org/governance/wgi/Home/Reports> Дата обращения: 22.07.2022 г.
- 3 Послание Президента Республики Казахстан - Лидера нации Нурсултана Назарбаева народу Казахстана «Стратегия «Казахстан-2050»: новый политический курс состоявшегося государства» от 14 декабря 2012 г.
- 4 Сайт Кабинета секретариата Индонезии <https://setkab.go.id/en/indonesia-will-be-worlds-4th-largest-economy-by-2045-president-jokowi-says/> Дата обращения: 22.07.2022 г.
- 5 Отчет ОЭСР. Стратегия развития компетенций ОЭСР в Казахстане, 2021. – С. 12-16.
- 6 Сергалиева Р.Т., Бугубаева Р.О., Талимова Л.А. Компетентностный подход в профессиональном развитии государственных служащих, 2021. – С. 191-198.
- 7 Указ Президента РК от 29 декабря 2015 г. №153 «О мерах по дальнейшему совершенствованию этических норм и правил поведения государственных служащих Республики Казахстан».
- 8 Зимняя И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата современного образования, 2009. – С. 13–17.
- 9 Вербицкий А.А. Личностный и компетентностный подходы в образовании: проблемы интеграции, 2009. – С. 339-340.
- 10 Троянская С.Л. Основы компетентностного подхода в высшем образовании: учебное пособие, 2016. – С. 176-180.
- 11 John Raven. Competence in modern society: Its identification, development and release, 2002. – С. 76-94.
- 12 Яхонтова Е.С. Профессионально-личностная компетентностная модель государственного служащего, 2019. – С. 234-241.
- 13 Кемел М., Бакирбекова А.М. Управление персоналом в государственной службе, 2015. – С. 103-105.
- 14 Байменов А.М. Государственная служба. Международный опыт. Казахстанская модель, 2013. – С. 13-14.
- 15 Комекбаев А.А. Интервью журналу «Капитал». Электронный ресурс: <https://kapital.kz/gosudarstvo/47796/reforma-dolzhdna-povysit-kompetentsiyu-gossluzhby.html> Дата обращения: 22.07.2022 г.
- 16 Карабекова Т.В. Взгляды отечественных и зарубежных ученых на роль найма персонала в системе управления персоналом, 2017. – С. 31-32.
- 17 Клеткина Н. В. Роль компетенций при организации отбора кандидатов на должность, 2015. – С. 7-9.
- 18 Сайт МИД Республики Казахстан: <https://www.gov.kz/memleket/entities/mfa-jakarta/press/article/details/4259?lang=ru> Дата обращения: 22.07.2022 г.

- 19 Сайт Агентства по делам государственной службы РК: <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/documents/1?lang=ru> Дата обращения: 22.07.2022 г.
- 20 Сайт Национального агентства государственной службы РИ: <https://www.bkn.go.id/category/publikasi/pengumuman/> Дата обращения: 22.07.2022 г.
- 21 Сайт Государственного пенсионного фонда Индонезии: <https://sikapiuangmu.ojk.go.id/FrontEnd/CMS/Category/113> Дата обращения: 22.07.2022 г.
- 22 Prijono Tjiptoherijanto. Civil Service Reform in Indonesia: Culture and Institution Issues, 2019. – С. 3-13.
- 23 The Report of the World Bank. Mapping Indonesia's civil service, 2020. – С. 8-9.
- 24 B. Sobandi. Strategi Implementasi Manajemen talenta pada Birokrasi di Indonesia, 2019. – С. 18-21.
- 25 Журавлева Т.А. Система оплаты труда и мотивация государственных гражданских служащих: обзор международной практики, 2019. – С. 11-12.
- 26 Постановление Министерства исследований, технологий и высшего образования РИ от 2018 г. Pendirian, Perubahan, Pembubaran Perguruan Tinggi Negeri dan Pendirian, Perubahan, Pencabutan Izin Perguruan Tinggi Swasta Nomor 51.
- 27 D. Pringgabayu, D.M.A. Ramdlany. A diagnostic study of the civil service in Indonesia, 2021. – С. 13-18.
- 28 Сайт Института управления фондом образования РИ: <https://lpdp.kemenkeu.go.id/en/beasiswa/kebijakan-umum/> Дата обращения: 22.07.2022 г.
- 29 A.S. Winarsih. Career Path Development for Indonesian Public Servant, 2018. – С. 7-11.
- 30 Дополнение к постановлению Правительства РИ от 2021 г. Perubahan Ketentuan Disiplin PNS dalam Peraturan Pemerintah Nomor 94.
- 31 Постановление Правительства РИ от 2017 г. Peraturan Pemerintah (PP) tentang Inovasi Daerah Nomor 38.
- 32 B. Rudito, A. Ghazali, H. Febriansyah, A. Pritasari. Aparatur Sipil Negara Pendukung Reformasi Birokrasi, 2019. – С. 58-62.
- 33 Закон РИ от 2014 г. Undang-Undang Republik Indonesia tentang aparatur sipil negara Nomor 5.
- 34 Отчет ВКН от 2022 г. Laporan Kinerja Pemerintah Badan Kepegawaian Negara Tahun 2022, С. 20-25.
- 35 Сайт электронного ресурса the Diplomat: <https://thediplomat.com/2018/10/who-wants-to-be-an-indonesian-civil-servant-almost-everyone/> Дата обращения: 22.07.2022 г.
- 36 S. Suswanta. Digital Civil Servant Recruitment Model, 2018. – С. 3-6.
- 37 Martha G. Logsdon. Indonesia's Civil Service in the New Order: Consolidation, Growth, and Change, 2021. – С. 29-36.
- 38 Riefky, A Zulkarnain. Growing public distrust towards the Indonesian

- Government, 2019. – С. 3-8.
- 39 DM Ali. The Transformation of Merit System in Indonesian Civil Servant Promotion System, 2021. – С. 19-23.
- 40 Yusti Fatmaningdyah. Application of the Code of Ethics and Code of Conduct for State Civil Apparatus at Government Agencies in Indonesia, 2019. – С. 4-5.
- 41 The Report of the Working Group of UN. On the Universal Periodic Review – Indonesia, 2021. – С. 9-13.
- 42 Темір Е. Статья в журнале «Молодой ученый» 24/2022: Совершенствование профессиональных компетенций государственных служащих в рамках сотрудничества Казахстана и Индонезии, 2022. – С. 500-501.
- 43 Статья Елбасы «План нации – Путь к казахстанской мечте»: https://www.akorda.kz/ru/events/akorda_news/press_conferences/statya-glavy-gosudarstva-plan-nacii-put-k-kazahstanskoi-mechte Дата обращения: 22.07.2022 г.
- 44 Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 16 января 2018 г. №113 «О некоторых вопросах оценки деятельности административных государственных служащих».
- 45 The Report of the OECD. Future of Education and Skills 2030, 2021. – С. 4-5.
- 46 Сайт Национального института государственного управления РИ: https://lan.go.id/?page_id=1499 Дата обращения: 22.07.2022 г.

**Аналитическая записка по магистерскому проекту на тему:
«Совершенствование профессиональных компетенций государственных
служащих в рамках сотрудничества Казахстана и Индонезии: новые
стратегии взаимодействия»**

Автор проекта: Темір Е.
Научный руководитель: Бокаев Б.Н., доктор PhD

Идея проекта	Совершенствование профессиональных компетенций и повышение общего уровня профессионализма госслужащих РК
Проблемная ситуация (кейс)	<p>В настоящее время в законодательстве Казахстана не разработаны механизмы и алгоритмы по мониторингу уровня и повышению компетенций государственных служащих, которые в дальнейшем могли бы способствовать профессионализации всей системы государственного управления в целом.</p> <p>В организационной структуре организаций, занимающихся вопросами подготовки, переподготовки и обучения в сфере государственной службы отсутствуют отдельные подразделения функциональной обязанностью которых является разработка компетентностного профиля должности и отбор кандидатов на ее занятие.</p> <p>Имеющая рамка компетенции не в полной мере соответствует текущим глобальным вызовам и трендам, и не содержат тех навыков и компетенций, которые будут востребованы в будущем.</p> <p>Согласно действующему законодательству, государственные служащие подлежат прохождению обучения по подготовке уже после назначения на руководящую должность.</p> <p>Отсутствуют инструменты, по регулярной оценке, текущего состояния производительности и компетентности персонала и талант-менеджмента.</p> <p>Действующие сроки по проведению аттестации и повышению квалификации государственных недостаточно частые и не в полной мере могут отражать уровень профессионализма служащих.</p>
Имеющиеся решения данной проблемы	<p>Классификация существующих подходов:</p> <p>На сегодняшний день были приняты, действуют и разрабатываются ряд инициатив и нормативно-правовых актов. К числу которых относятся: Указ Президента РК от 26 февраля 2021 г. №522 «Об утверждении Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года», ПП РК от 15 марта 2018 г. №125 Об утверждении Правил подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих, требований к организациям образования,</p>

	<p>осуществляющим повышение квалификации государственных служащих», Закон РК от 23 ноября 2015 года № 416-V ЗРК «О государственной службе» согласно которым принимаются на государственную службу, регулируются нормы, сроки и порядок проведения обучения и повышения квалификаций. Имеется рамка компетенций, включающая в себя 11 элементов, поделенных на четыре группы.</p> <p>Преимущества: Действующие нормы поступления на государственную службу, дальнейшего переобучения и повышения квалификации достаточно четко регламентированы. Имеющаяся рамка компетенций довольно подробная и охватывает множество аспектов.</p> <p>Недостатки: Отсутствие в рамке компетенций тех, которым следует уделить внимание для совершенствования государственного аппарата с учетом новых тенденций. Таких как эмпатия, умение мыслить нестандартно и принимать неординарные решения, навыки работы с новыми технологиями и инновационными продуктами.</p>
<p>Предлагаемое решение данной проблемы</p>	<p>Описание альтернативного подхода, порядок его осуществления:</p> <ul style="list-style-type: none"> - на примере успешного опыта Индонезии, включить и законодательно закрепить такие компетенции как эмпатия, навыки работы с новыми информационными технологиями, нестандартный подход к решению задач, которые согласно ОЭСР уже отнесены к компетенциям будущего; - организовать в составе Академии государственного управления при Президенте РК отдел по работе с компетенциями, а именно оценке, созданию положений и нормативов к профилям должностей по наличию тех или иных компетенций у кандидатов, претендующих на их занятие; - с учетом изученного зарубежного опыта, внести изменения в Постановление Правительства РК №125 в пункт 5 главы 1, а именно вместо прохождения переподготовки после назначения на должность проходить ее до, и в пункты 12 и 15 главы 2 с заменой периодичности проведения повышения квалификации государственных служащих каждые два года; - проводить всеобщую аттестацию государственных служащих не реже одного раза в два года; - подписать меморандум о сотрудничестве между двумя учреждениями в сфере подготовки, переподготовки и обучения госслужащих, а именно Национальным институтом госуправления РИ и

	<p>Академией госуправления при Президенте РК, для укрепления сотрудничества, обмена лучшими практиками по профессионализации госслужбы и совершенствованию компетенций.</p> <p>Возможности: Сотрудничество с институтом в сфере подготовки и обучения государственных служащих из страны, которая опережает Казахстан в индексе качества государственного управления, и уже имеет опыт успешного внедрения работы с компетенциями может оказать положительное влияние на профессиональный уровень казахстанской госслужбы и повысить качество оказываемых услуг населению, а также поспособствовать развитию страны в целом.</p> <p>Риски: В связи с увеличением периодичности проведения аттестации, а также курсов по повышению квалификации, возможны дополнительные организационные финансовые затраты и ресурсы на их проведение.</p>
Ожидаемый результат	<p>В результате разработанных предложений будут оптимизированы и улучшены инструменты по подготовке и повышения квалификаций, профессиональных компетенций государственных служащих РК. Это позволит повысить уровень оказываемых услуг населению, что приведет к росту удовлетворенностью качеством государственных услуг, а также повышения авторитета государственных служащих в глазах населения. Рост профессионализма госслужащих также будет способствовать выполнению поставленных Главой государства амбициозных задач по вхождению Казахстана в число наиболее развитых стран мира. По мимо этого, будет укреплено сотрудничество между двумя государствами, что приведет к росту числа взаимных визитов, совместных исследований, обмену опытом по повышению конкурентоспособности госслужбы.</p>
Литература	<ol style="list-style-type: none"> 1 Указ Президента Республики Казахстан от 26 февраля 2021 г. №522 «Об утверждении Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года» 2 Послание Елбасы народу Казахстана «Стратегия «Казахстан-2050»: новый политический курс состоявшегося государства» от 14 декабря 2012 г. 3 Статья Елбасы «План нации – Путь к казахстанской мечте» 4 Закон РК от 23 ноября 2015 года № 416-V ЗРК «О государственной службе»

	<p>5 Постановление Правительства Республики Казахстан от 15 марта 2018 года № 125 «Об утверждении Правил подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих, требований к организациям образования, осуществляющим повышение квалификации государственных служащих»</p> <p>6 The Report of the OECD. Future of Education and Skills 2030, 2021. – С. 4-5</p> <p>7 Закон Республики Индонезия от 2014 г. Undang-Undang Republik Indonesia tentang aparatur sipil negara Nomor 5</p>
--	--