

АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Институт управления

на правах рукописи

Жунисова Бахтыкуль Аширбаевна

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫЕ ОСНОВЫ
ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ (РУКОВОДИТЕЛЬ
НОВОЙ ФОРМАЦИИ) НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ
РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН**

Образовательная программа «Управление человеческими ресурсами»

по направлению подготовки «7М041 – Бизнес и управление»

Магистерский проект на соискание степени магистра
Управление человеческими ресурсами (MHRM)

Научный руководитель: _____ Жаубасов Б.Ж., к.ю.н.

Проект допущен к защите: «31» мая 2021 г.

Директор Института управления: _____ Турчекенова Р.А., к.э.н.

Нур-Султан, 2021

СОДЕРЖАНИЕ

Нормативные ссылки	3
Обозначения и сокращения	4
Введение	5
Обзор литературы	9
Методы исследования	12
1 Анализ и результаты исследования	13
1.1 Нормативно-правовое обеспечение системы подготовки управленческих кадров на государственной службе Республики Казахстан	13
1.2 Международный опыт повышения эффективности государственного управления путем подготовки и повышения квалификации кадров	16
1.3 Современное состояние системы подготовки управленческих кадров в Республике Казахстан	22
1.4 Совершенствование системы подготовки управленческих кадров на государственной службе Республики Казахстан	30
Заключение	43
Список использованных источников	46
Приложения	49
Аналитическая записка по результатам работы, включающие основные рекомендации	54

Нормативные ссылки

В настоящем проекте использованы ссылки на следующие стандарты:

Закон Республики Казахстан. О государственной службе Республики Казахстан: утв. от 23 ноября 2015 года, № 416-V ЗРК.

Закон Республики Казахстан. Об образовании: утв. от 27 июля 2007 года, № 319-III.

Указ Президента Республики Казахстан. О присвоении особого статуса высшим учебным заведениям: утв. от 5 июля 2001 года, № 648.

Указ Президента Республики Казахстан. Об утверждении положения и состава Национального совета общественного доверия при Президенте Республики Казахстан: утв. 17 июля 2019 года, № 63.

Постановление Правительства Республики Казахстан. О некоторых вопросах республиканского государственного предприятия «Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан»: утв. от 14 сентября 2017 года, № 559.

Постановление Правительства Республики Казахстан. О реорганизации государственного учреждения Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан: утв. от 31 декабря 2008 года, № 1306.

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

Постановление Правительства Республики Казахстан. О внесении изменений и дополнений в постановление Правительства Республики Казахстан от 15 марта 2018 года № 125 «Об утверждении Правил подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих»: утв. от 2 октября 2020 года, № 636.

Постановление Правительства Республики Казахстан. Об утверждении Правил отбора претендентов для присуждения международной стипендии «Болашак» и определении направлений расходования международной стипендии «Болашак»: утв. от 11 июня 2008 года, № 573.

Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан. Об утверждении Правил оказания государственных услуг по вопросам направления на обучение за рубеж, в том числе по международной стипендии «Болашак»: утв. от 26 мая 2020 года, № 222.

Обозначения и сокращения

ВУЗ	–	Высшее учебное заведение
ИРЧП	–	Индекс развития человеческого потенциала
КАЗГЮУ	–	Казахский государственный юридический университет
КИМЭП	–	Казахстанский институт менеджмента, экономики и прогнозирования
ООН	–	Организация Объединенных Наций
ОЭСР	–	Организация экономического сотрудничества и развития
РК	–	Республика Казахстан
США	–	Соединенные Штаты Америки

Введение

Актуальность исследования. Одним из основных инструментов по повышению эффективности деятельности государственных служащих является организация обучения государственных служащих. Проводимые в стране реформы в социально-экономической сфере, требуют новых подходов к формированию и принятию решений для дальнейшего развития.

Эффективность государственного управления и государственной службы зависит от ряда условий, включая основополагающую правовую базу, широкую политическую поддержку и всеобъемлющую систему управления человеческими ресурсами в рамках общей стратегии реформ. Чтобы выполнить эти предварительные условия и осуществить необходимые изменения, государственные служащие должны приобрести дополнительные компетенции и навыки. В этом контексте, решающее значение имеют эффективные программы подготовки государственных служащих, адаптированные к возникающим потребностям.

Реформа государственного сектора в целом не будет успешной, если она не будет подкреплена политикой всеобъемлющего и непрерывного обучения на государственной службе, которое, в свою очередь, позволит государственным служащим справиться с задачей осуществления реформ.

Стратегические документы лишь подчеркнули необходимость пересмотра достигнутого на сегодняшний день прогресса в системе подготовки управленческих кадров на государственной службе, который будет поддерживать реформы государственной службы, тем самым внося значимый вклад в достижение целей. В этих планах подчеркивается приверженность государства созданию эффективной, действенной, хорошо подготовленной, честной и этичной государственной службы, способной удовлетворить потребности новых реалий.

Программа «Руководитель новой формации» также подчеркивает, как руководители действуют в качестве важнейших движущих сил в процессе модернизации и реформы государственной службы через краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные стратегические программы государственной службы и развитие страны.

Данный подход также предусматривает значительную увязку с будущим кадровым планированием руководящих кадров и разработкой эффективных подходов к производству, предоставлению более качественных услуг населению страны и для повышения ценности государственных услуг.

Кроме того, на сегодняшний день большое внимание уделяется формированию Молодёжного кадрового резерва, которым предстоит продолжить строительство Казахстана в новых условиях. Резервисты, как будущие управленцы должны обладать надлежащими компетенциями, знаниями и внести вклад в процесс обновления государственного управления. Страна нуждается в новой модели государственного управления, эффективной и справедливой, соразмерный запросам населения.

Однако, вопреки на законодательную базу, принятых правовых актов для совершенствования системы подготовки управленческих кадров, обучение государственных служащих не находит требуемого административного и организационного сопровождения, предопределяющего эффективность их практической реализации.

Для проведения реформ требуются реформаторы, лидеры, заинтересованные на результат, обладающие высоким профессиональным опытом и соответствующими качествами.

Лидерами становятся путем наращивания навыков через слияния опыта, так как управление основано на правилах, которых можно выучить и освоить. Лидерство, приносящее результаты основана на использовании стили руководства как процесса. Ошибки руководителей на государственной службе фатальны, на исправления уходят годы. Как сказал Джон Эдейр, британский ученый, признанный эксперт, внесший весомый вклад в области обучения лидерству, основатель различных моделей лидерства: «В наше время индустрии нужны не боссы, а лидеры» [1].

Эффективные руководители мотивируют сотрудников, формируют корпоративную миссию, создают организационную культуру, они способны достигать стратегических целей [2]. Известно, что экономическое развитие страны зависит от того, в какой степени имеет подготовленность управленческие кадры на государственной службе. Именно поэтому, целесообразно качественно подготовить новых управленцев, лидеров и провести обновление действующих управленческих кадров на самых разных уровнях.

На сегодняшний день сложившаяся ситуация в системе подготовки и повышения квалификации руководящих кадров на государственной службе Республики Казахстан обуславливает потребность перехода к иным методам организации обучающего процесса и стало объективной реальностью. Открытой задачей остается организационно-правовое сопровождение, где в приоритете установление концептуальных подходов к образованию системы соответствующих потребностям государственного аппарата.

Система подготовки руководителей имеет фундаментальное значение для содержательной и эффективной реформы государственного управления. Как таковая, основная цель проекта состоит в том, чтобы установить четкое видение внедрения новых процедур и механизмов, направленных на преобразование системы подготовки управленческих кадров государственной службы, способный играть целостную основу в области государственной политики и управления.

Вышеизложенная проблематика определила *актуальность* тематики настоящего магистерского проекта.

Цель и задачи проекта. Цель магистерского проекта заключается в изучении и выработки рекомендаций по совершенствованию системы подготовки управленческих кадров на государственной службе Республики Казахстан.

Реализация указанной цели предполагает решение нижеследующих задач:

- изучение теоретических основ системы подготовки управленческих кадров на государственной службе Республики Казахстан;
- изучение нормативно-правовых актов, регламентирующих систему подготовки управленческих кадров на государственной службе Республики Казахстан;
- анализ зарубежного опыта и выработка рекомендаций по применению в системе подготовки управленческих кадров на государственной службе Республики Казахстан;
- анализ существующей практики системы подготовки управленческих кадров на государственной службе Республики Казахстан;
- разработки практических рекомендаций по повышению эффективности системы подготовки кадров на государственной службе Республики Казахстан.

Объектом исследования магистерского проекта является система подготовки управленческих кадров на государственной службе Республики Казахстан.

Предметом исследования является механизм правового регулирования системы подготовки управленческих кадров на государственной службе Казахстана.

Метод исследования. С целью обоснования представленных задач в проекте использован эмпирический метод исследования, в том числе анализ научных ресурсов, нормативно-правовых актов Республики Казахстан, анализ анкетного опроса Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан управленческих кадров, по итогам прохождения курсов «Руководитель новой формации».

Изучение нормативно-правовых актов, регламентирующих систему подготовки управленческих кадров на государственной службе Республики Казахстан позволило оценить действующие концептуальные подходы к профессиональной подготовке управленческих кадров.

Анализ анкетного опроса руководителей, прошедших курсы переподготовки «Руководитель новой формации» позволил проанализировать нижеследующие пункты:

- эффективность преподавателей;
- применимость полученных знаний на практике;
- рекомендации по улучшению учебного процесса.

Гипотеза исследования. Углубление индивидуально-компетентностного подхода в процесс профессионального развития, отвечающий его потребностям, является залогом повышения эффективности системы подготовки управленческих кадров.

Практическая значимость исследования. Предлагаемые подходы организационно-правового регулирования системы подготовки управленческих кадров позволят реализовать задачу по формированию руководителей новой формации на государственной службе Республики Казахстан.

Рекомендации и выводы предложенные в рамках проекта могут иметь практическую значимость в построении эффективной системы подготовки

управленческих кадров на государственной службе.

Данный проект содержит следующие разделы: введение, нормативные ссылки, обзор литературы, метод исследования, анализ и результаты исследования, заключение, список использованных источников.

Обзор литературы

В данной главе также изучен широкий спектр литературы, посвященной профессиональной подготовке управленческих кадров. Так, Джон Эдэйр отмечает, что хорошие руководители и лидеры должны полностью владеть тремя основными моделями мастерства, которых можно привить с помощью обучения: достижение поставленной задачи, управление командой, управление людьми [1].

Дэниел Гоулман в своих исследованиях указал, какие именно формы лидерского поведения дают положительные результаты. Он описывает шесть различных стилей руководства, каждый из которых истекает из различных компонентов эмоционального интеллекта. Каждый стиль оказывает определенное влияние на рабочую атмосферу организации, подразделения или команды и, в свою очередь, на финансовые показатели [2].

Также, Гэри Беккер определил, что эффективность и денежные доходы организации зависят от увеличения инвестиции в индивидуальное образование и обучения на рабочем месте [36].

Вместе с тем, влияние обучения руководителей исследовали: Мэтью М., Симми М., Энн У. с университета Дедана Кимати, где делается вывод о том, что обучение руководителей повышает эффективность организации [37].

Учитывая, что обучение – это непрерывный процесс, оно считается одним из важнейших аспектов государственного управления. На данный момент основными целями обучения являются:

- оказание помощи в реструктуризации и повышении эффективности государственного управления;

- повышение осведомленности государственных служащих о необходимости проводить различие между политическими ролями, управленческими ролями и исполнительными ролями, а также улучшить их понимание. Такое осознание должно сочетаться с осознанием того факта, что ответственность должна быть делегирована, что отражает одну из ключевых функций управления;

- повышение квалификации государственных служащих для эффективного принятия решений. Это означает, что люди получают подготовку не только по вопросам управления, но и по техническим вопросам в своих соответствующих областях;

- разработка этических принципов для государственных служащих, направленных на борьбу с коррупцией и повышению и улучшение имиджа государственного управления и государственных служащих.

Формирование профессионального государственного аппарата является одним из приоритетных задач поставленной политическим руководством Республики Казахстан.

В соответствии со статьей 9 Закона Республики Казахстан «О государственной службе Республики Казахстан» государственные служащие имеют право [3]:

- на подготовку, переподготовку и повышение квалификации за счет

средств соответствующего бюджета и средств Национального Банка Республики Казахстан;

- на сохранение места работы (государственной должности) в случаях направления его государственным органом на обучение в рамках государственного заказа по программам послевузовского образования в соответствии с законодательством Республики Казахстан или стажировку, а также в иных случаях, предусмотренных законами Республики Казахстан.

Тема настоящей работы является актуальной и обсуждается многими исследователями. Среди отечественных исследователей по данной теме хотелось бы отметить, исследования Турисбек А.З. В своей монографии «Теоретико-прикладная модель государственной службы в Республике Казахстан» автор рассмотрел теоретические основы эффективной организации государственной службы, представляющие собой систему современных знаний о становлении и развитии госслужбы как социального явления, ее типах, миссии, принципах, функциях и моделях [4].

Особый интерес представляют научные работы доктора политических наук, профессора Л.М. Иватовой. Так, в своей научной статье на тему «Подготовка резерва кадров в системе государственной службы Республики Казахстан» автор поднимает проблему подготовки кадров в системе государственной службы. Анализирует факторы, обуславливающие успех кадровой политики и государственного управления, одним из которых выступает эффективность организации профессиональной подготовки руководящего состава в системе государственной службы [5].

В своих исследованиях А. М. Байменов рассматривает проблемы развития и становления системы государственного управления. В своей статье на тему «Государственная служба Республики Казахстан: вызовы и решения» Байменов А.М. рассматривает глобальные, региональные и страновые вызовы, на которые необходимо искать ответы правительствам разных стран в целях повышения эффективности государственного управления и качества оказания государственных услуг [6].

Не менее интересной представляется научная статья доктора политических наук, профессора Шалтыкова А. И. на тему «Актуальные проблемы совершенствования госслужбы в Казахстане». В данной статье анализируется процесс реформирования государственной службы Республики Казахстан на современном этапе. В современном этапе проблемы модернизации государственной службы является очень актуальным [7].

Специалистами С.С. Донцовым, А.С. Кадыровой, С.А. Рахимовой, А.А. Нургалиевой и М.К. Каримбергеновой в научной статье на тему «Теоретические основы совершенствования государственной службы в Республике Казахстан», предложена расширенная концепция госслужбы как системы социальных институтов – правового, общественного, организационного, политического, экономического и нравственного. Совершенствование профессиональной управленческой деятельности ориентировано на то, чтобы государственные служащие сочетали знания, умения, навыки по конкретной специальности

(экономист, юрист, инженер и т. д.) со знаниями, умениями и навыками государственного управления [8].

В статье на тему «Тенденции развития института государственной службы: Казахстан и лучшие мировые практики» исследователи Тайторина Б.А., Мухматова А.Д. и Байсалова Г.Т. отметили, что от уровня профессионализма государственного аппарата зависят процесс развития любого государства и эффективность выполнения стратегических целей государства. Актуализация модернизации системы государственного управления и государственной службы обусловлена современной ситуацией — в период пандемии коронавирусной инфекции ярко проявилась неспособность системы государственного управления мобилизовать имеющиеся ресурсы для защиты права граждан на охрану здоровья, прав медицинских работников [9].

Методы исследования

Целью данного раздела является обоснование выбранной методологии, использованной при исследовании темы магистерского проекта.

В работе применен эмпирическое исследование, требующий качественные и количественные данные для раскрытия проблематики выбранной темы Проекта.

С помощью качественного метода исследования выявлено в какой степени исследована тема Проекта, выявлению лучших экспертов и научных исследователей в данной области, использованию теоритического конструктора «человеческий капитал», обоснованию, изучению современного состояния и совершенствования системы подготовки управленческих кадров. Качественный метод анализа способствовал определению научной достоверности итоговых результатов и рекомендаций. Также, в рамках качественного исследования выявлены:

- нормативные акты, регулирующие вопросы профессионального развития управленческих кадров на государственной службе;
- опыт передовых зарубежных стран и их подходы в профессиональной подготовке управленческих кадров;
- подходы, предпосылки для повышения эффективности в обучении управленческих кадров, исходя из зарубежного опыта;
- современное состояние профессионального развития управленческих кадров на государственной службе РК.

В качестве количественного метода исследования изучены результаты анкетирования руководящих кадров, прошедших курсы «Руководитель новой формации». Анализ анкетных данных сделан на основе анонимного онлайн опроса, проведенного Академией государственного управления при Президенте РК по итогам первого опыта внедрения курсов подготовки управленческих кадров «Руководитель новой формации».

Анонимный анкетный опрос, проведённый Институтом управления Академии государственного управления при Президенте РК состоит из 4 вопросов: эффективность преподавателя, применимость полученных знаний на практике, удовлетворенность качеством организации курса, рекомендации. В опросе участвовали 50 руководителей, первые участники курсов подготовки управленческих «Руководитель новой формации».

Данные анкетного опрос интерпретированы, представлены объяснение и относится к качественному методу исследования.

Изучение международного опыта, из числа стран ОЭСР помогло выявлению эффективных факторов, рекомендуемых для действенного обучения управленческих кадров.

1 Анализ и результаты исследования

1.1 Нормативно-правовое обеспечение системы подготовки управленческих кадров на государственной службе Республики Казахстан

В соответствии со статьей 34 Закона Республики Казахстан «О государственной службе Республики Казахстан» обучение государственных служащих включает подготовку, переподготовку и повышение квалификации государственных служащих, где [3]:

- подготовка государственных служащих – процесс обучения для получения академической и ученой степени по программам послевузовского образования;
- переподготовка государственных служащих – курсы обучения для получения дополнительных профессиональных знаний;
- повышение квалификации государственных служащих – обучающие семинары для совершенствования их компетенций.

Важным подспорьем в системе профессиональной подготовки государственных служащих является 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» предусматривающий административно-организационные вопросы по программам послевузовского образования, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих [10].

В Послании Президента Республики Казахстан Н.А. Назарбаева от 5 октября 2018 года «Рост благосостояния казахстанцев: повышение доходов и качества жизни» поставлены масштабные задачи перед государственным аппаратом, предусматривающие кардинальное преобразование, повышение эффективности государственных органов, где главным приоритетом является ориентированность на потребности граждан. Как отметил Н. Назарбаев – «Качество» должно стать новым стилем жизни государственного служащего, а самосовершенствование – его главным принципом. Государственные служащие новой формации должны сократить дистанцию между государством и обществом. Это предусматривает постоянную обратную связь, живое обсуждение и разъяснение людям конкретных мер и результатов государственной политики» [11].

Так, впервые озвучена программа «Руководитель новой формации» и нормативно закреплена пунктом 4-1 в постановлении Правительства Республики Казахстан от 2 октября 2020 года № 636 «О внесении изменений и дополнений в постановление Правительства Республики Казахстан от 15 марта 2018 года № 125» и стал первым нормативно-правовым актом в системе подготовки управленческих кадров на государственной службе [12].

Вышеуказанный пункт предусматривает обучение политических служащих и специальных курсов переподготовки при назначении на соответствующие руководящие должности по программе «Руководитель новой формации»

разрабатываемого Академией государственного управления совместно с автономной организацией образования.

Вместе с тем, Президент Касым-Жомарт Токаев в своем Послании народу Казахстана «Казахстан в новой реальности: время действий» 1 сентября 2020 года объявил о необходимости проведения системных реформ во всех сферах государственного управления [13], где обозначены глобальные задачи, направленные на повышение эффективности государственного управления, социального благополучия населения страны.

Главным вектором выше принятых правовых актов является повышение конкурентоспособности Казахстана, где одним из рычагов обеспечения выступает качество человеческого капитала.

Следует отметить, что по данным Всемирного Банка, наблюдается улучшение эффективности государственного управления Казахстана за последние несколько лет (Рисунок 1) [14].

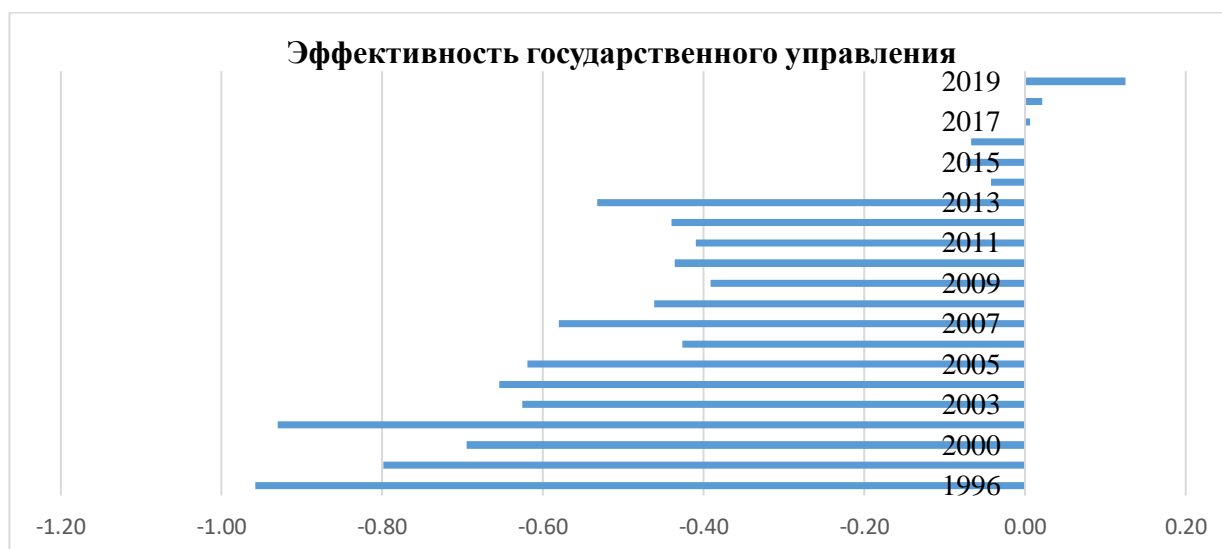


Рис. 1 – Эффективность государственного управления

Примечание – Составлено автором по источнику [14]

При этом, данный рейтинг составлен с учетом следующих индексов:

- подотчетность государственных органов;
- эффективность деятельности государственных органов;
- верховенство закона;
- контроля коррупции;
- качество законов.

Вместе с тем, со дня становления независимого Казахстана, страна показала колоссальные успехи целого ряда отдельных отраслевых направлений экономики, сравнительно с постсоветскими странами. Так, в качестве примера в работе использованы показатели Казахстана в разных отраслевых направлениях:

- в сфере оказания государственных услуг, в том числе посредством

широкого распространения принципа «одного окна» [15];

- в сфере электронного правительства, заняв 29 место в мире [16].

Также, международными институтами отмечаются об успешном реформировании государственной службы в Казахстане, а также практической ее реализации [17].

Кроме того, по данным ООН, Казахстан входит в категорию стран, где высокий уровень человеческого развития. Так, с 1990 по 2019 год значение Казахстана в развитии человеческого потенциала увеличилось на 19,6 процента и занимает 51 место из 189 стран и территорий (Рисунок 2) [18].

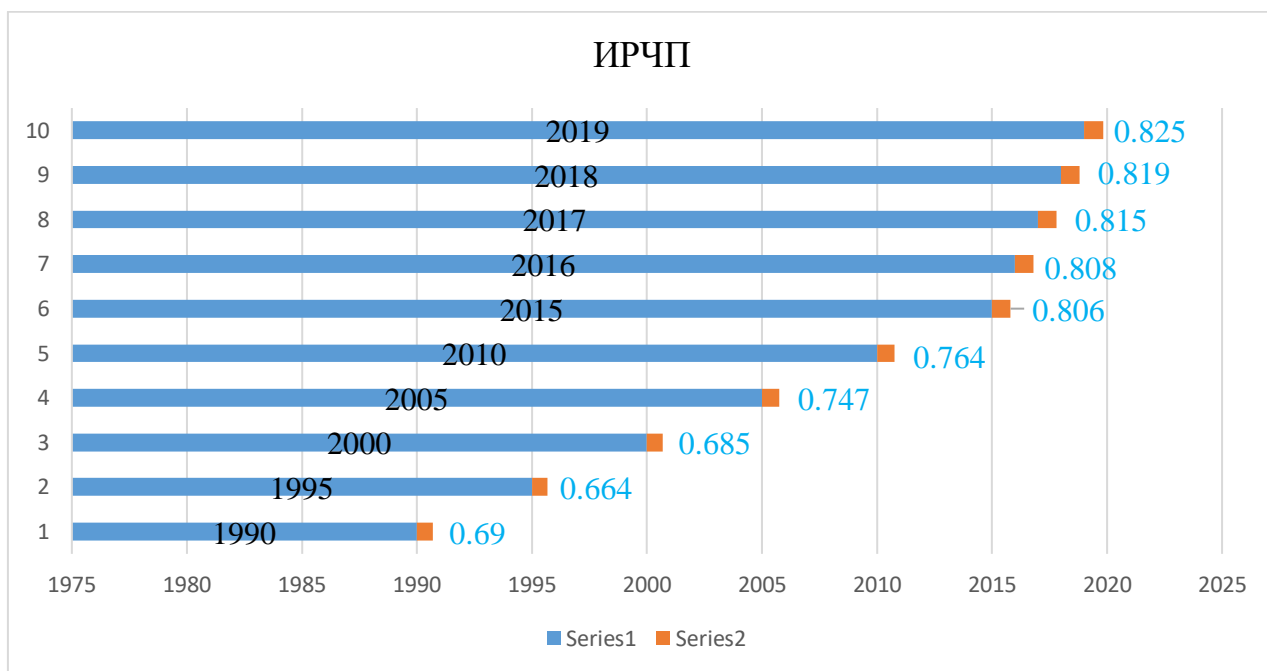


Рис. 2 – Индекс развития человеческого потенциала

Примечание – Составлено автором по источнику [18]

Так, в последние годы Казахстан стабильно входит в списки конкурентоспособных стран по мировому рейтингу Глобального индекса конкурентоспособности по данным Всемирного экономического форума (Рисунок 3) [19].

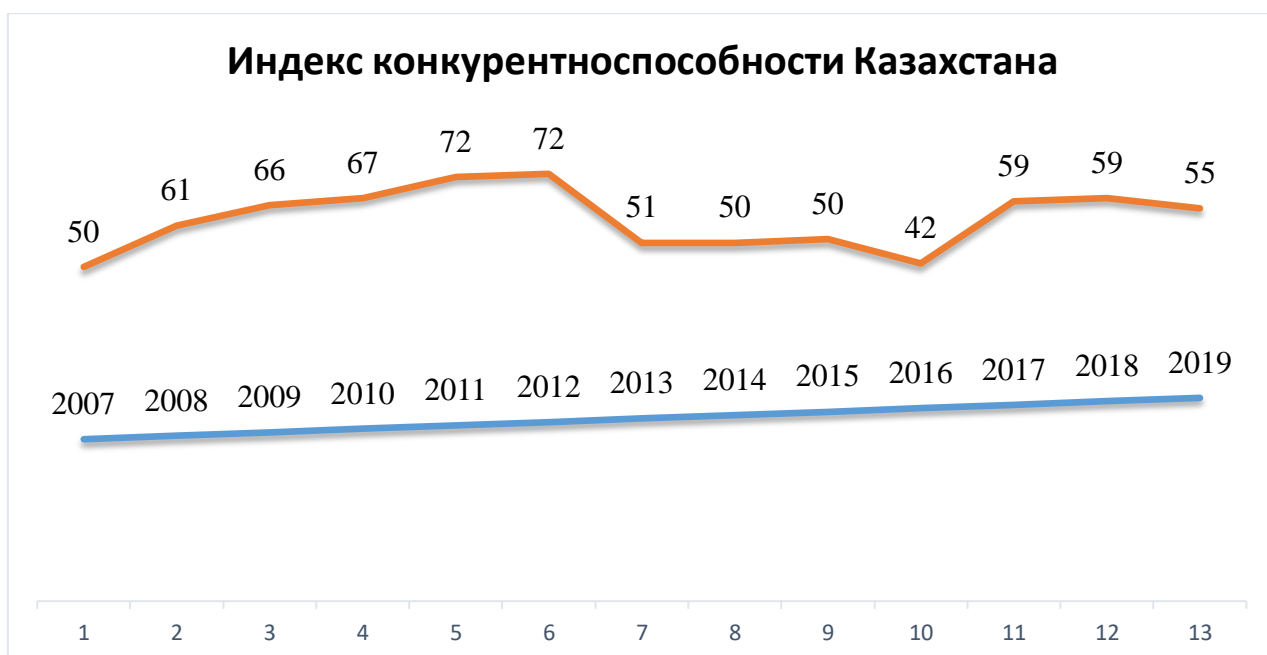


Рис. 3 – Индекс конкурентноспособности Казахстана

Примечание – Составлено автором по источнику [19]

В списке лидирующих стран по индексу конкурентоспособности, также по эффективности государственного управления входят такие страны, как Сингапур, США, Нидерланды, Япония, Германия, Великобритания, Швейцария Франция и ряд других стран.

Следует отметить, что в указанных странах большое внимание уделяется развитию системы подготовки государственных служащих и их социальной поддержке. Так, в следующей главе рассмотрены особенности системы подготовки указанных стран.

1.2 Международный опыт повышения эффективности государственного управления путем подготовки и повышения квалификации кадров

Подготовке кадров для государственного сектора следует уделять более приоритетное внимание, и целью изучения международного опыта заключается в том, чтобы перенять «наилучшую практику».

В зарубежных странах подготовка управленческих кадров имеет стратегическое значение, изучение накопленного опыта следующих стран позволяет проанализировать и учесть положительные аспекты при дальнейшем реформировании системы подготовки управленческих кадров на государственной службе Республики Казахстан.

Следует отметить, что в большинстве стран ОЭСР, таких как Франция (Национальная школа администрации), Германия (Федеральная академия государственного управления Германии), Канада (Национальная школа государственного управления), Италия (Школа государственной

администрации), подготовка будущих руководителей организуется на базе учебных заведений, традиционно осуществляющих обучение для государственной службы [20].

При этом, в некоторых странах назначение на руководящие должности возможно только при прохождении соответствующего обучения. Аналогичный механизм назначения на некоторые должности происходит и в Европейской комиссии, где только после успешного завершения обучения по программам «Начало карьеры руководителя», «Обучение менеджменту» становится возможным назначение на должности руководителя отдела или директора департамента [21].

В целом содержание обучения для управленческих кадров формируется с учетом набора ключевых компетенций, так как компетенции используются в качестве основы для определения потребностей и важным критерием в принятии решений дальнейшего роста государственных служащих [22].

Великобритания

В Великобритании в целях повышения эффективности гражданской службы немаловажным определением плана реформ (Civil Service Reform Plan, 2012 г.) обозначено совершенствование знаний и навыков государственных служащих. [23] Так, государственным служащим предлагается разработать пятилетние планы, в которых отражаются необходимые навыки для дальнейшего развития. В свою очередь, в процессе получения навыков, указанных в плане развития государственного служащего, создается новая модель компетенций (Competency Framework) государственного служащего.

Вместе с тем, обнаружены некоторые пробелы в компетенциях государственного служащего (в сфере финансового менеджмента, управления изменениями, рисками, и др.).

Для достижения поставленной цели, совершенствование знаний, повышения квалификации всех государственных служащих создан сайт Civil Service Learning [24], где государственные служащие также могут найти необходимую информацию о форме обучения (дистанционно, в онлайн-ресурсах и очных курсах). Большинство возможностей обучения представлены в Общей программе, которая состоит из трех блоков:

- ключевые навыки (обслуживание получателей государственных услуг, навыки в сфере информационных технологий, а также финансов, управление проектами) для всех государственных служащих, необходимых для выполнения своих обязанностей;

- навыки, необходимые в работе государственной власти (наличие правового сознания, навыки проведения брифингов, подготовка документов, и др.);

- совершенствование управленческой деятельности - навыки, необходимые для руководящих кадров, управления человеческими ресурсами и бизнесом на всех уровнях государственной службы, а также темы по управлению изменениями [25].

Вместе с тем, уникальной программой в подготовке управленческих кадров

государственной службы, негосударственных структур является «Быстрый поток» (Fast Stream), где предлагаются прохождение обучения без длительного отрыва от исполнения должностных обязанностей.

В программе предлагаются индивидуальные тренинги, включающие стажировки, помощь преподавателя-наставника, а также очные курсы в объеме 16 дней в год и успешно прошедшие обучение в течение 2-4 лет выпускники получают быстрое продвижение по карьерной лестнице [25].

Соединенные Штаты Америки

Заслуживает особого внимания опыт Соединенных Штатов Америки, отличающаяся децентрализацией, многоуровневостью, а также их корреляционной связью с программами подготовки в сфере частного сектора, бизнеса [26]. Образовательные программы подготовки управленческих кадров построены на основных квалификациях руководящих кадров во всех этапах карьеры. Через официальный сайт федерального правительства США - USALearning предоставляются услуги электронного обучения, обучения в аудиториях.

Федеральный институт для управленческих кадров помогает повысить эффективность деятельности по трем типам программ:

- программы лидерства в демократическом обществе направленные на развитие лидерских качеств в соответствии с индивидуальными потребностями;
- специализированные курсы для конкретной отрасли;
- межведомственные курсы ориентированные на конкретные аспекты лидерства.

Для всех руководителей среднего и высшего звена рекомендуется наличие индивидуального развития (Individual Development Plan) включающий четкие краткосрочные и долгосрочные цели развития их потенциала путем обучения, ротации и стажировки. Краткосрочные программы направлены на получение навыков, связанных с профессией и управлением человеческих ресурсов, долгосрочные связаны с развитием творческих способностей.

С особой заботой в получении управленца опыта в других секторах, позволяющая рассмотреть существующие общественные проблемы в различном аспекте поощряется обучение в частных учебных заведениях и академических центрах. Так, в системе подготовки государственных служащих США активно применяется опыт обучение в сфере бизнеса, также совместные обучения государственных служащих и менеджеров из частного сектора. Содержание подготовки зависит от деятельности конкретного управленца и данных экспертных опросов с предоставлением выбора программы.

На сегодняшний день в США насчитывается более 260 школ предлагающие очные и очно-заочные формы обучения, а также в формате онлайн.

Так, в США существует пять основных квалификаций, соответствующие компетентности управленческих кадров. Данные квалификации позволяют распознать потенциальных лидеров, разрабатывать план индивидуального развития и составление учебных планов (Рисунок 4) [26].



Рис. 4 - Ключевые квалификации руководителей и компетентности лидерства

Примечание – Составлено автором по источнику [26]

Вместе с тем, особенностью системы подготовки США является то, что в процессе совместного обучения государственных служащих с менеджерами частного сектора, эксперты из частного сектора проявляют интерес к знакомству с публичным правом и новыми процедурами государственного управления. В свою очередь государственные служащие США извлекают ценные уроки из частного сектора для развития государственного сектора. Наиболее важными из них являются следующие предложения:

- организация государственного сектора должна напоминать эффективную, современную организацию частного бизнеса и пытаться определить способы мотивации государственных служащих к своей работе;
- следует соблюдать простоту структур как в частном секторе.

Так, заключение контрактов с частным сектором на обучение

государственных служащих рассматривается как стратегия на будущее. Тогда, как для частного сектора это возможность получения прибыли.

Япония

Особенностью системы подготовки управленческих кадров Японии является концепция непрерывного обучения для постоянного совершенствования мастерства. Обучение является обязательным для подготовки государственных служащих к более ответственной работе, также продвижению по карьерной лестнице.

Вместе с тем, основополагающим методом обучения государственных служащих в Японии является ротация кадров по вертикали и горизонтали, где ротация производится без согласия государственного служащего каждые два-три года. Так, ротацию Японии можно назвать действенным инструментом управления карьерой государственного служащего, в том числе соотношением развития государственного управления.

Проведенный анализ показал, что в основе разработки эффективной подготовки управленческих кадров указанных стран выступают кластеры компетенций. Вместе с тем модели ключевых квалификации позволяют получить более индивидуальные специализированные знания связанные с конкретными должностными обязанностями. Получение индивидуальных специализированных знаний является эффективным для государственных служащих с разными базовыми образованиями, так как позволяет более продуктивно выполнять свои должностные обязанности.

Вместе с тем, в широко применяется дистанционное обучение, а также одним из основных принципов обучения является постоянное непрерывное обучение и по итогам обучения проводится анонимное анкетирование на предмет удовлетворенности обучением.

Франция

Особенностью обучения государственных служащих во Франции является постоянное профессиональное развитие, где все этапы карьеры включает в себя обязательную подготовку. Функционирует большое количество школ соответствующих конкретным направлениям органов государственной власти включающие как теоритические так и практические курсы, предусматривающие стажировки на рабочем месте [27].

Вместе с тем, для управленческих кадров и специалистов из частного сектора предлагаются краткосрочные курсы по конкретным темам.

Непрерывная подготовка состоит из:

- семинаров в сфере государственного управления, представляющие возможность расширить знания по направлениям реформирования государственных процедур, изменении в государственном управлении, а также в европейском окружении, перспективы и проблемы децентрализации;

- краткосрочные межведомственные тренинги, где метод подготовки основана на практике и ориентированы на модернизацию государственного управления;

- учебные курсы, в рамках ускоренной карьерной схемы в поддержку

карьерной мобильности отобранных управленческих кадров;

- послевузовские обучения науке о европейской интеграции для получения ученых степеней, также индивидуальные курсы.

Следовательно, усилия по обучению (и ресурсы, выделяемые на эту цель) Франции сосредоточены на воспитании небольшого, но высококвалифицированного административного руководства, в том числе с целью обеспечения высокого уровня внутриадминистративной мобильности и инклюзивного подхода к государственному управлению. Так, последовательное, всеобъемлющее и тщательное осуществление по меньшей мере, так же важно для успеха реформы как и грамотная разработка политики.

Так, в развитых странах существуют концептуальная разница в вопросе подготовки государственных служащих. Европейская административно-управленческая элита состоит из подготовленных служащих в сфере управления, концепция обучения Америки состоит из государственных служащих, обученных на основе крупных компаний. В тех и иных случаях профессиональная подготовка является обязательным и предполагает сочетание теоретических и практических знаний. Важным элементом является подготовка для набора компетенций, необходимых для занятия конкретной должности. Опыт развитых стран разнообразен, необходимо изучать, искать универсальные технологии решения данной задачи [25].

История успеха Сингапура показывает, что одним из рычагов обеспечения конкурентоспособности страны стало качество человеческого капитала.

Вместе с тем, выявлено, что действенность обучения зависит от нескольких факторов, таких как обязательность, непрерывность и непосредственная связь с карьерным продвижением обучаемого.

Выработаны следующие рекомендации для применения в системе подготовки управленческих кадров на государственной службе Республики Казахстан:

- целесообразно внедрить непрерывное обучение управленческих кадров с использованием модульных программ;
- внедрение технологии индивидуального развитие, карьерного роста руководителя на основе комплексной оценки;
- максимальная адаптация учебных программ к потребностям обучаемого, использование интерактивных методов обучения.

Вместе с тем, исходя из накопленного опыта стран ОЭСР при организации обучающих программ для руководящих кадров учитываются ряд особенностей и на основании изложенного выработаны предпосылки успеха в системе подготовки управленческих кадров с содержанием формата обучения (таблица 1).

Таблица 1. Предпосылки успеха в обучении управленческих кадров

Предпосылки успеха в обучении управленческих кадров			
Особенности организации	Формат обучения	Стимулирование обучения	Предпосылки успеха в обучении
<p>При организации необходимо учитывать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - высокую загруженность управленческих кадров, в связи с чем трудности с выделением времени для обучения; - зачастую завышенную самооценку управленческих кадров, отражающейся в неприятии обучения - сменяемость управленческих кадров; - отсутствие в некоторой степени мотивации к обучению; - отсутствие единых подходов в организации и оценки обучения; - боязнь управленческих кадров раскрыть свои недостатки как руководителя в ходе обучения; - некоторые сложности в подборе преподавателей для управленческих кадров 	<p>Учитывая высокую загруженность управленческих кадров и необходимость интенсивного обучения необходимы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - краткосрочные курсы с полным отрывом от выполнения служебных обязанностей; - в целях свести к минимуму контакты с коллегами и подчиненными учебный процесс производится на определенном удалении от места основной работы, например за городом; - организация непродолжительных обучающих семинаров, круглых столов (1-3 дня); - организация краткосрочных стажировок внутри ведомства, межведомственные или за рубежом, индивидуальная подготовка с помощью инструктора, коучинг и др.; 	<p>Управленческие кадры более мотивированы к обучению, организованным:</p> <ul style="list-style-type: none"> - в качестве инструмента неформального обучения; - для формирования новых коммуникаций, укрепление взаимопониманий; - обучение, влияющие для дальнейшего карьерного продвижения; - для приобретения критически важной управленческой деятельности и навыков; - для встречи с высокопоставленными руководителями, известными экспертами, политиками, учеными; - для обмена опытом и распространения «лучшей практики» и продуктивного взаимодействия между органами государственного управления. 	<p>Важными условиями достижения эффективности в системе подготовки управленческих кадров являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> учебные программы должны исходить из конкретных потребностей управленца; - применение интерактивных методов обучения; - привлечение опытных практиков, известных гостей для проведения семинаров; - организации обучения должны быть гибкими, для оперативного реагирования на новые потребности и вызовы.
Примечание – Составлено автором			

1.3 Современное состояние системы подготовки управленческих кадров в Республике Казахстан

Начало системы подготовки управленческих кадров в Казахстане сложилось в 1942 году образованием Партийной школы при Центральном комитете Коммунистической партии Казахского Советского Союза Республик. В годы независимости и реформ, также с целью не растерять советскую систему подготовки профессиональных кадров в 1991 году образован Институт переподготовки и повышения квалификации государственных служащих при Правительстве Республики Казахстан. Кроме того, в 1994 году Указом Президента Республики Казахстан создана Национальная высшая школа государственного управления при Президенте Республики Казахстан.

В 1998 года Указом Президента Республики Казахстан путем слияния Национальной высшей школы государственного управления при Президенте Республики Казахстан и Института переподготовки и повышения квалификации государственных служащих при Правительстве Республики Казахстан создана Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан. Позже, с особой заботой об обеспечении профессиональными управленческими кадрами государственный аппарат в 2008 году в составе Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан образована Национальная школа государственной политики.

Следует отметить, что независимый Казахстан унаследовала кадры, предшествующие десятилетия, обладающие накопленным опытом управленцев социалистического государственного аппарата. Они не были подготовлены к проведению сложнейших политических, экономических реформ. Вместе с тем, государственные служащие, пришедшие из вузов на волне демократических преобразований страны в массе своей не обладали необходимыми навыками управленцев.

Представляется, что современная система подготовки и повышения квалификации государственных служащих страны в основном сложилась на основе системы подготовки партийных кадров и его политизированных ценностей. Вместе с тем, имеющиеся особенности на сегодняшний день в системе государственного управления и существующие противоречия детерминированы в некоторой степени трансформациями, вызванными распадом социалистической системы.

В любом случае, подготовка кадров для государственного сектора и внутри него не стала первоочередной задачей после политических потрясений. Малое количество учебных программ, которые осуществлялись для государственных служащих, носили преимущественно краткосрочный характер и зачастую не имели существенного значения.

Правовые, организационные и процедурные изменения, произошедшие в ходе этапов трансформации и реформы государственного сектора, привели к потребности в соответствующих квалифицированных государственных служащих.

Так, важным элементом в профессиональной подготовке государственных

служащих безусловно стала международная стипендия «Болашак», учрежденное постановлением Президента Республики Казахстан от 5 ноября 1993 года № 1394 и за годы реализации программы подготовлено свыше 11 000 специалистов по приоритетным направлениям [27].

В 2020 году в Правила присуждения международной стипендии внесены существенные изменения, которые направлены на повышение объективности отбора, открытости, создание равных возможностей для всех претендентов и устранение бюрократических проволочек [28].

Вместе с тем, на сегодняшний день в стране немало негативных случаев, вызванных предложенными реформами руководителей, противоречащие общественному настрою. Одним из таких примеров, является земельные реформы, которые взбудоражили общество и вызвали негативную реакцию в отношении государственного аппарата.

С целью решения подобных случаев, Указом Президента Республики Казахстан № 63 от 17 июля 2019 года создан Национальный совет общественного доверия, где целью является выработка предложений и рекомендаций по актуальным вопросам государственной политики, на основе широкого обсуждения с представителями общественности, политических партий, гражданского общества [29].

Существующая проблематика отражена также и в Послании Президента Касым-Жомарт Токаева народу Казахстана «Казахстан в новой реальности: время действий» [13], где впервые озвучена концепция «Слышащего государства». Основным постулатом обозначена то, что государственный аппарат должен работать по сервисному принципу, где ключевой задачей является эффективное выполнение запросов своих граждан. Необходимость принятия концепции вызвана существующим ослаблением государственной службы и низким уровнем доверия граждан к государственной системе.

Можно привести ряд причинно-следственных связей существующей неэффективности управленческих кадров на государственной службе Казахстана, в том числе отсутствие у многих управленцев высшего образования по профилю занимаемой должности, дефицит управленческих навыков, в основе своей вызванной нехваткой профессиональной подготовки и повышения квалификации управленцев на всех уровнях государственного аппарата. Государственный аппарат нуждается в обновлении и качественной профессиональной подготовке.

Следовательно, одним из важных решений на пути трансформации государственного управления стало формирование Президентского молодёжного кадрового резерва, где привлечённые когорты из разных отраслей, в том числе из частного сектора назначены на руководящие позиции для улучшения эффективности государственных органов.

Привлечение лучших специалистов из частного сектора в рамках Президентского молодёжного кадрового резерва является одним из способов обновления кадрового состава государственного аппарата, назначение их на руководящие должности является одним из мотивации для лучших экспертов

частного сектора со свежими взглядами и инициативами. Так, привлечение из частного сектора лучших специалистов должен стать неким «мостом» в построении гармоничного государства, отвечающего на запросы граждан в условиях новой реалии.

Одним из субъективных факторов, препятствующих улучшению системы подготовки является недостаточное понимание задачи подготовки, непрерывного обучения управленческих кадров.

Законом создаются соответствующие правовые основы для обеспечения эффективной системы государственного управления. Так, одним из обязанностей государственных служащих, определенных Законом Республики Казахстан «О государственной службе» является повышение профессионального уровня и квалификации государственных служащих для эффективного исполнения должностных обязанностей.

В соответствии с пунктом 11 Главы 2. Постановления 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» обучение осуществляется в Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан, ее филиалах, а также в других организациях образования, в соответствии с профилем деятельности государственного органа.

Следует отметить, что в названном Постановлении Республики Казахстан установлены сроки и периодичность обучения, согласно которым, государственные служащие должны проходить курсы повышения квалификации не реже одного раза в три года. Для впервые принятых на государственную службу и впервые назначенных на руководящие государственные должности является обязательным прохождение курсов переподготовки в течении шести месяцев со дня вступления на должность.

Продолжительность сроков переподготовки составляют не менее 120 академических часов, курсы повышения квалификации составляют от 8 до 80 академических часов, за исключением повышения квалификации в иностранных и международных организациях образования.

Институционализация обучения в государственном секторе в этой форме несет в себе опасность рутины и чрезмерной бюрократизации. Важно, по крайней мере, привести в движение эволюционный процесс, направленный на создание всеобъемлющей и согласованной системы обучения. Конечно, это также требует некоторого увеличения бюджетных средств.

Следует отметить опыт Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан в вопросах подготовки кадров для государственной службы. Подтверждением того является возложенная работа по подготовке управленческих кадров «Руководителей новой формации», где программа и метод обучения разрабатываются Академией государственного управления при Президенте Республики Казахстан совместно с автономной организацией образования [30].

Так, с особой заботой к вопросу перезагрузки системы государственного управления стартовали 9 недельные учебные программы «Руководитель новой формации» предназначенные для наращивания у руководителей трех блоков компетенций [31]:

- «Глобальное видение»;
- «Эффективные коммуникации»;
- Трансформационное лидерство».

Преподавательский состав состоял из сертифицированных, лучших в своей области тренеров и коучей Академии государственного управления, Назарбаев университета и зарубежных экспертов.

На 9 недельных онлайн курсах, состоящих из 240 часов участвовали 50 управленческих кадров разных уровней государственной службы. Уникальность курсов также состояли в том, что в рамках прохождения обучения участниками создавались проекты и по итогам курсов защищались. В свою очередь, данные проекты в дальнейшем могут быть реализованы в профессиональной деятельности участников.

До сих пор управленцы высокого ранга не были обязаны участвовать в процессе обучения и данные попытки основаны на оценке потребностей государственного аппарата.

Кроме того, ценностью данного курса послужило и то, что в рамках курса были собраны за один стол акимы районов и вице-министры, где были живые дискуссии по созданию новой модели государственного управления и обсуждались насущные проблемы в разных отраслях. Польза таких площадок высока, учитывая, что порой руководители центральных органов не всегда знают существующие трудности на местах при реализации стратегических программ.

Вместе с тем, в работе использовались итоги анкетного опроса руководителей, прошедших курсы переподготовки «Руководитель новой формации». Анкетный опрос проведен Академией государственного управления при Президенте Республики Казахстан с целью анализа удовлетворённости участников, а также дальнейшего совершенствования курсов.

Так, первыми выпускниками курсов оценены:

- эффективность преподавателей;
- применимость полученных знаний на практике;
- удовлетворенность качеством организации курса.

Получены рекомендации по улучшению учебного процесса.

Анкетный опрос проведен в онлайн формате, приняли участие 50 респондентов. На рисунке 5 мы видим, что раскрытие тематики курсов участниками оценены высоко, или более 4 баллов.

Вместе с тем, анкетный опрос на рисунках 5, 6 проведены в рамках оценки эффективности преподавателей.



Рис. 5 – Проведение онлайн вебинара (раскрытие тематики)

Примечание – Составлено автором

На вопрос актуальность материалов, кейсов, заданий ответ был единичным с предыдущими результатами и высоко оценены модули по эмоциональному интеллекту и лидерству, кризис коммуникации (рисунок 6).

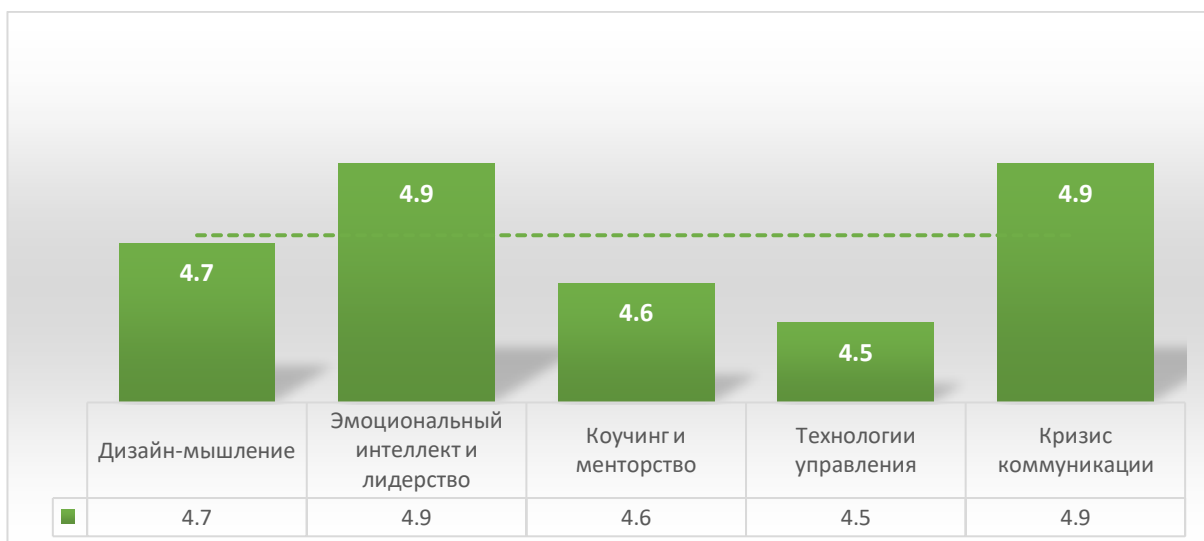


Рис. 6 – Актуальность материалов, кейсов, заданий

Примечание – Составлено автором

Как видно из рисунка 7, 93% респондентов ответили, что полученные знания применимы на практике. Удовлетворенность качеством организации курса оценили положительно 96,5%, на рисунке 8.

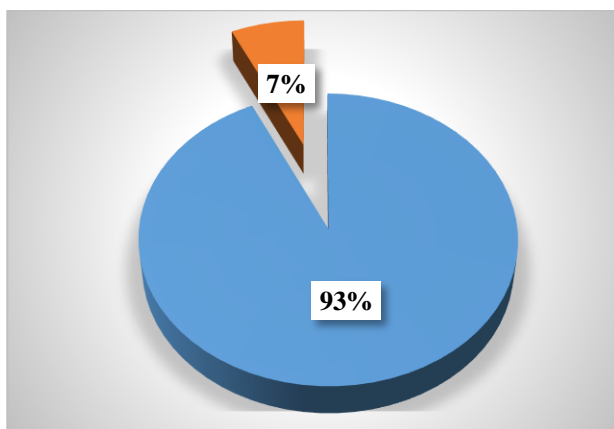


Рис. 7 – Полученные знания применимы на практике

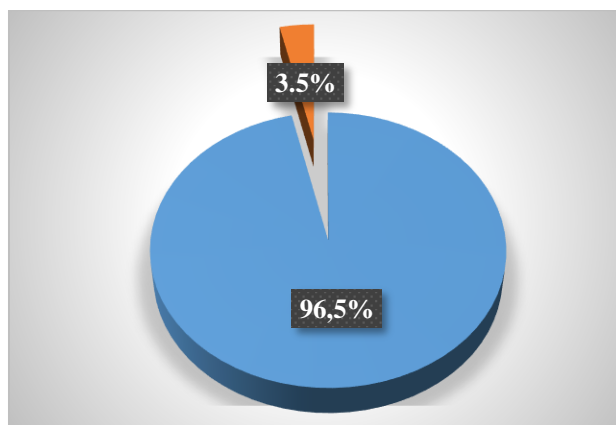


Рис. 8 – Удовлетворенность качеством организации курса

Примечание – Составлено автором

На следующий вопрос касательно необходимости дополнительной консультации 68,2% ответили, что не нуждаются, а 31,8% ответили «да».

Полагается, что пройденный курс вызвал большой интерес среди участников, учитывая, что подобных курсов ранее не существовало. Думается, что указывая в необходимости дополнительной консультации, руководители могли иметь в виду дополнительные часы обучения или нужда в непрерывности подобных курсов. Вместе с тем, учитывая колоссальную загруженность данных лиц, курсы проходили без отрыва от производства, что в свою очередь могло снизить вовлеченность участников, освоение материала.



Рис. 9 – Необходимость дополнительной консультация по курсу

Примечание – Составлено автором

Также, в рамках анкетирования у руководителей была возможность предлагать свои рекомендации для совершенствования учебного процесса. Так, руководители высоко оценили процесс обучения, учитывая загруженность в работе, среди них были рекомендации о проведении курсов в формате оффлайн и с отрывом от производства.

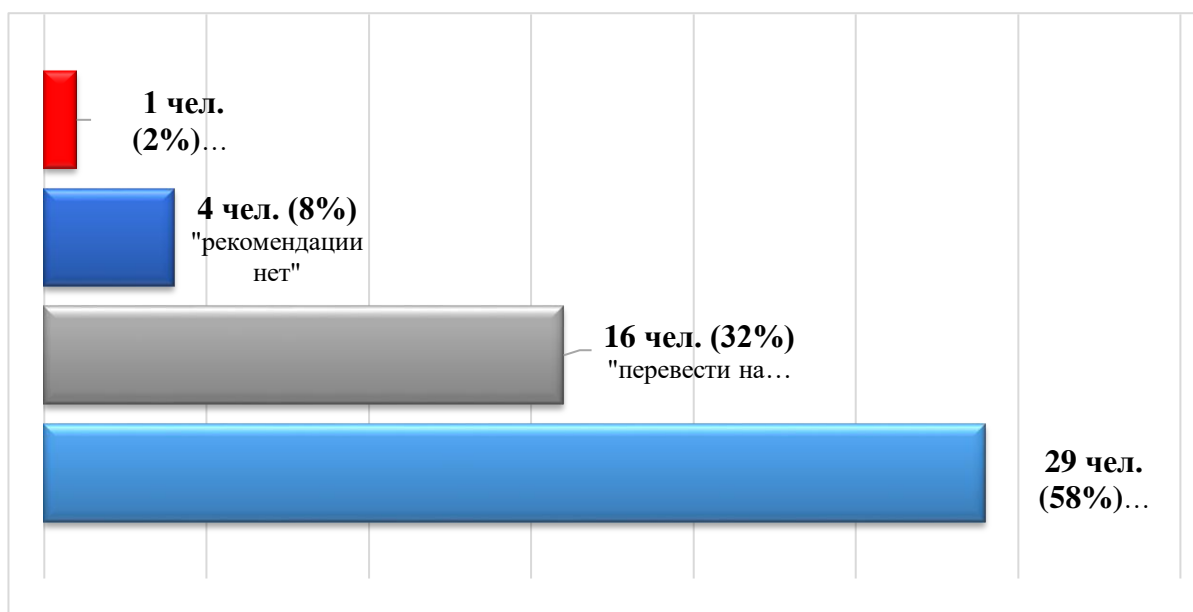


Рис. 10 – Рекомендации для совершенствования учебного процесса

Примечание – Составлено автором

Анализ сильных и слабых сторон системы обучения государственных служащих, представленных в данном разделе, выявили ряд руководящих принципов при создании эффективной системы подготовки управленческих кадров.

Усилия по подготовке кадров в периоды становления страны, непосредственно последовавший за крахом коммунистических режимов часто были скорее экспериментами, чем систематическими усилиями.

Следующим шагом в развитии системы подготовки кадров для государственной службы могло бы стать создание непрерывного обучения управленческих кадров для государственного сектора. Любое дальнейшее развитие всеобъемлющей и согласованной государственной системы подготовки кадров требуют увеличения финансовых обязательств по подготовке кадров для государственной службы.

Также, создание альянсов имеет важное значение в обучении, поскольку изолированная государственная служба не сможет реагировать на социальные, политические и экономические события. Стратегии создания альянсов включают в себя обучение государственных служащих на основе частного сектора и развитие профессионализма в учебных мероприятиях с привлечением иностранного опыта и международных организаций.

Так, программа подготовки управленческих кадров «Руководитель новой формации» является уникальным в своем роде, и создание программы обучения Академией государственного управления при Президенте РК и Высшей школой государственной политики Назарбаев Университета в партнерстве со Школой государственной политики Ли Куан Ю национального университета Сингапура,

лишь повышают его ценность [32].

Следует отметить, что с текущего года указанные курсы стартовали 19 апреля текущего года в Национальной школе государственной политики Академии государственного управления при Президенте РК [33].

В программу 9 недельных онлайн курсов вошли:

- искусство и наука разработки политики;
- инновации в государственном секторе;
- поведенческий инсайт и государственная политика;
- большие данные для принятия стратегических решений;
- сценарное планирование и перспективное мышление;
- технологии современных коммуникаций;
- дизайн-мышление;
- цифровое лидерство;
- проектный менеджмент: программный/портфельный уровень.

1.4 Совершенствование системы подготовки управленческих кадров на государственной службе Республики Казахстан

Сегодня позиционируется новая эра государственного управления, где инструменты управления приспособляются к вызовам современной реалий, где в основе выступают интересы граждан, своевременное реагирование на их запросы.

Руководитель новой формации – это подготовленные руководители, с задатками лидера, относящиеся с особой ответственностью к выполнению должностных обязанностей, способные быстро реагировать к новым вызовам, мотивированные на саморазвитие, нацеленные на эффективность, ориентированные на запросы населения управленцы.

Меры, принимаемые руководством страны на пути становления профессионального государственного аппарата колоссальны, вместе с тем требует совершенствования.

Для эффективности системы подготовки управленческих кадров целесообразно отразить в подзаконных актах ряд моментов. И здесь в первую очередь нужно закрепить непрерывность обучения.

По факту в соответствии с Постановлением 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» [4], регулирующим обучение, управленческие кадры проходят курсы переподготовки «Руководитель новой формации» при назначении на должность не позднее шести месяцев. Далее указанные лица не всегда посещают курсы повышения квалификации, предусмотренные указанным Постановлением. Вместе с тем, нормативного закрепления о прохождении профессиональных курсов повышения квалификации указанными лицами отсутствует.

При этом, ранее подобных курсов не существовало, то есть подготовка

высших руководителей никоим образом не проводилось. В этой связи, целесообразно проводить дополнительные краткосрочные курсы предназначенных для руководителей в виде круглых столов, семинаров с участием лучших лекторов, коучей, практиков. Это могут быть неформальные встречи, где за один стол могут собраться министры и акимы сельского округа или районного значения.

Учитывая накопившийся опыт и качество лекторов Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан, подобные встречи должны быть организованы исключительно данным учебным заведением.

Вместе с тем, необходимо сделать особый «фокус» к вопросу мотивации к обучению управленческих кадров. Полагается, что мотивация и долгосрочная приверженность людей к работе на государственном секторе должны быть обеспечены созданием системы карьерного роста.

На сегодняшний день, на реализацию курсов переподготовки «Руководитель новой формации» выделены колоссальные бюджетные средства. Так, с целью получения обратного результата от пройденного обучения, целесообразно создать действенный «Шорт лист» руководителей высокого ранга, на основании которых, в дальнейшем могут приниматься политические решения руководством страны.

По окончании курсов предлагается провести соответствующую оценку, и при принятии решений о включении в список лучших, необходимо учитывать предыдущий опыт, достижения и успехи в профессиональном поприще, приверженность к непрерывной подготовке государственного служащего.

При этом, «Шорт лист» должен формироваться исключительно по итогам прохождения управленцами курсов переподготовки «Руководитель новой формации».

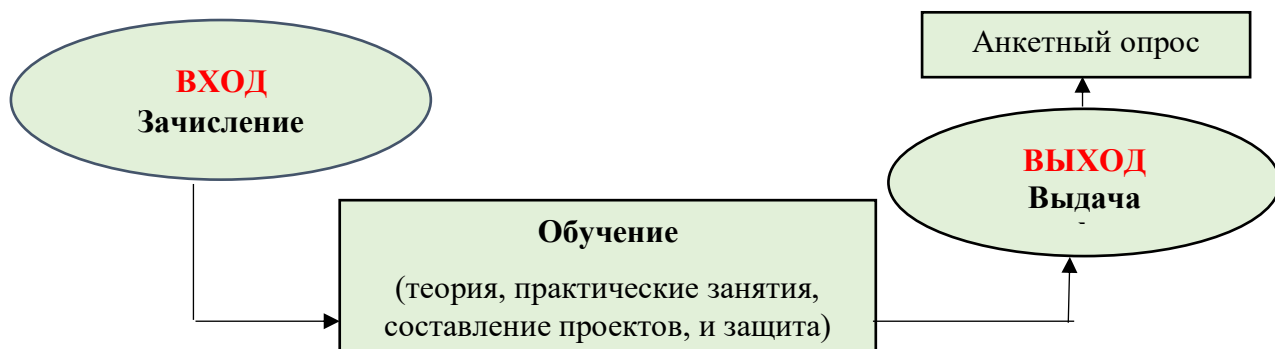
Вместе с тем, немаловажной целью оценки является выявление дальнейшей образовательной траектории для кандидата, рекомендации для получения необходимых компетенций на курсах повышения квалификации.

Полагается, наступил момент повышения статуса Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан. Так, в качестве экспертов для оценки соответствующих компетенций управленческих кадров, целесообразно привлекать как преподавателей Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан, деканов факультетов, так и практиков. Оценка должна проходить с применением Ассесмент-центра, целью которой является замер компетенций обучающихся.

Одним из преимуществ Ассесмент-центров является то, что используемые тесты дают подробное представление о способностях, психологии, выравнивании ценностей и мотивов кандидата. Центры оценки проводятся либо собственными силами, либо через независимую компанию. Это семь методов тестирования, используемых центрами оценки.

На основании изложенного представлен алгоритм прохождения курсов переподготовки «Руководитель новой формации» (рисунок 11).

**Существующий
Алгоритм прохождения курсов переподготовки
«Руководитель новой формации»**



**Предлагаемый алгоритм прохождения курсов переподготовки
«Руководитель новой формации»**

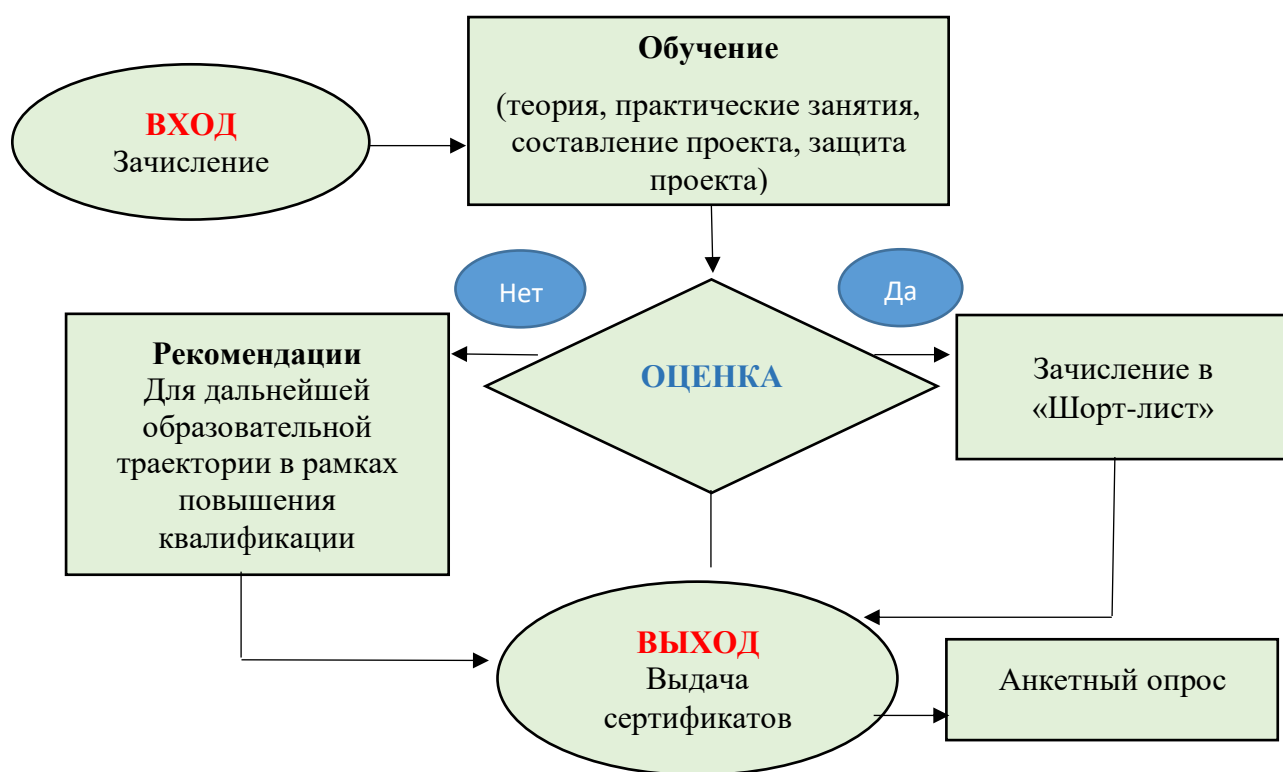


Рис. 11 – Алгоритм прохождения курсов переподготовки «Руководитель новой формации»

Примечание – Составлено автором

Как нам известно, опытными специалистами Академии государственного управления при Президенте РК проведена подобная оценка, также начиная с 2020-2021 учебного года планируется провести замер компетенций поступающих студентов, с целью формирования индивидуального профиля,

также определения образовательной траектории [33].

В результате, после надлежащей оценки компетенций кандидатов, Академией государственного управления при Президенте РК будет создан «Шорт лист» лучших управленцев, прошедших соответствующие курсы, или рекомендации для дальнейшего карьерного планирования кандидатов.

Вместе с тем, сам процесс обучения необходимо сделать максимально практикоориентированным. Так, каждый из участников с помощью инструментов, полученных в ходе обучения должны реализовать проект, составленный в ходе курсов. По итогам, целесообразно провести постмониторинг на предмет успешной реализации проектов и какой эффект был получен. В данном случае, мы оценим насколько кандидат прокачался и смог применить знания, полученные в ходе обучения.

Общепризнано, что рыночные реформы обречены на провал, если они не подкреплены необходимыми правовыми положениями и институциональными предпосылками, необходимыми для их реализации. Именно здесь имеет решающее значение качество человеческого капитала в государственном секторе.

Проще говоря, если у государственных служащих нет достаточной подготовки в области госуправления это приведет не только к неэффективным результатам в плане экономического развития, но и к социальным издержкам. Государственный аппарат также не будет в состоянии контролировать негативные последствия быстрых преобразований в разных сферах экономики страны, в частности, и предотвращению коррупции.

Вместе с тем, учитывая сегодняшние реалии государственной системы страны, необходимо принять целый ряд мер, включая создание правовой базы и предоставление финансовых обязательств, достаточных для повышения привлекательности занятости в государственном секторе по сравнению с частным сектором. Одного лишь набора и удержания высококвалифицированного персонала будет недостаточно для решения проблем, с которыми сталкиваются государственный аппарат. Для обеспечения необходимой адаптивности государственного управления, знания и навыки ее сотрудников должны будут постоянно обновляться. Конечно, подготовка кадров – это лишь один из аспектов кадровой политики.

Резюмируя вышеназванные предложения, непрерывная подготовка управленческих кадров служит **двум** различным целям:

- прогресс отдельных управленцев должен быть обеспечен и оценен до принятия решений о продвижении по службе. Уже подчеркивалась ценность такой подготовки и в дополнение последующая оценка человека к выполнению обязанностей на новой должности;

- обучение элит, остающихся на своих должностях, без отрыва от работы. Известно, что продолжающиеся процессы модернизации и адаптации требуют постоянного обновления знаний и навыков в области государственного управления. Более того, дальнейшие попытки подготовки государственных должностных лиц будут играть решающую роль в обеспечении государственных

услуг.

Учитывая разнообразие конкретных знаний, которые должны быть переданы слушателям обеих категорий, не следует отдавать предпочтение какому-либо одному формату обучения. Можно с пользой провести целый ряд мероприятий, включая долгосрочные и краткосрочные курсы, семинары, обучение с отрывом от работы, индивидуальные программы.

Очевидно, что даже самые опытные политики не могут воплотить в жизнь свои программы, если они не могут полагаться на хорошо обученных и мотивированных служащих. В отсутствие которого, политические программы остаются лишь намерениями и как это слишком часто наблюдается, наносит ущерб общественному признанию политической системы в целом.

Другим немаловажным вопросом является наращивание будущих руководителей на государственной службе.

Так, сосредоточение внимания на подготовке элиты, несомненно, окажется проблематичным, если не обеспечить квалифицированных исполнителей. Следовательно, баланс может быть более подходящим для деятельности государственного сектора.

Всецело поддерживая инициативу Главы государства о необходимости обновления государственного аппарата, полагается действенным привлечение на государственную службу выпускников среди лучших отечественных высших учебных заведений.

В Законе Республики Казахстан «О государственной службе» определены ряд «боковых входов» на государственную службу.

Так, в соответствии со статьей 15 пункта 3 Закона РК о государственной службе без проведения конкурса по решению уполномоченной комиссии на административные государственные должности корпуса «Б» могут занять следующие лица [3]:

1) действующие судьи, депутаты Парламента, депутаты маслихатов, работающие на постоянной основе, политические государственные служащие, международные служащие, выполняющие свои полномочия не менее шести месяцев;

2) международные служащие, судьи, выполнявшие свои полномочия не менее шести месяцев и прекратившие их, за исключением прекративших свои полномочия по отрицательным мотивам;

3) политические государственные служащие, выполнявшие свои полномочия не менее шести месяцев и прекратившие их, за исключением прекративших свои полномочия по отрицательным мотивам, при условии, что их должности отнесены к политическим государственным должностям в соответствии с реестром должностей политических и административных государственных служащих, действующим на момент принятия решения уполномоченной комиссии;

4) лица, имеющие стаж работы не менее пяти последних лет в международных, зарубежных или транснациональных организациях, зарубежных государственных структурах;

5) лица, имеющие стаж работы по специальности не менее двух лет и завершившие обучение по программам докторантуры (PhD, доктор по профилю) в ведущих зарубежных высших учебных заведениях, определяемых Республиканской комиссией по подготовке кадров за рубежом;

б) лица, не менее двух лет занимающие или занимавшие должность первого руководителя или следующую нижестоящую после первого руководителя должность в крупных субъектах квазигосударственного сектора республиканского значения;

7) лица, зачисленные в Президентский молодежный кадровый резерв.

Проанализировав указанные положения, хотелось бы предложить дополнить дефиницию п. 3 ст. 15 Закона РК о государственной службе следующим содержанием: «лица, завершившие обучение по специальным программам в ведущих **отечественных** высших учебных заведениях, определяемых **Агентством Республики Казахстан по делам государственной службы**».

Представляется, что признавая зарубежные учебные заведения, мы не признаем отечественную систему образования.

В качестве составления списка лучших ведущих отечественных учебных заведений можем полагаться рейтингу Министерства образования и науки РК, где в десятку лучших вошли [27]:

- 1) Университет КАЗГЮУ имени М.С. Нарикбаева;
- 2) Казахстанско-Британский технический университет;
- 3) Университет КИМЭП;
- 4) Международный университет информационных технологий;
- 5) Казахстанско-Немецкий университет;
- 6) Университет имени Сулеймана Демиреля;
- 7) Евразийский национальный университет имени Л.Н. Гумилева;
- 8) Международная образовательная корпорация;
- 9) Карагандинский университет имени академика Е.А. Букетова;
- 10) Университет Народного хозяйства.

Рейтинг составлен по итогам исследования Национальной палаты предпринимателей «Атамекен», по заказу Министерства образования и науки РК и объявлен в декабре 2020 года [27]. В данном исследовании приняли участие 108 университетов страны из 129, кроме подведомственных учебных заведений Министерства внутренних дел РК, обороны РК и Комитета национальной безопасности.

Основными показателями при составлении указанного рейтинга послужили [28]:

- трудоустройства и карьерные перспективы выпускников;
- качество образовательных программ;
- достижения обучающихся;
- средняя заработная плата;
- международные связи.

Безусловно, что качество высших учебных заведений страны является

определяющим фактором для общего качества потенциальных специалистов государственного сектора, При этом, на сегодняшний день они в значительной степени находятся вне контроля системы подготовки кадров для государственного сектора.

Указанные дополнения в Закон предполагает поддержку отечественной системы образования, поднятия их статуса, в том числе созданию соответствующих факультетов по государственному заказу.

Полагается выбрать три лучших ВУЗа страны из указанного рейтинга, закрепив их как основных «Доноров». Для выпускников с высокими показателями обучения необходимо выделять специальные стипендии на краткосрочные программы обучения «Школы государственного служащего» и в случае успешного прохождения предусмотреть трудоустройство на государственную службу без проведения конкурса. Так, организовать в указанных ВУЗах дополнительные программы для будущего государственного служащего на примере «Школы государственного служащего».

По итогам прохождения программы «Школы государственного служащего» предлагается провести отбор с привлечением Ассесмент-центра и создать действенный резерв на базе Академии государственного управления при Президенте РК состоящих из указанных лиц. Так, при появлении соответствующих вакансий на государственном органе, в первую очередь рассматривались указанные лица на соответствие квалификационных требований.

Данные программы необходимо провести под руководством Академии государственного управления, где дополнительная программа подготовки должна содержать стажировку в государственных органах. Следовательно, подготовка перед началом службы должна быть направлена на получение проверяемых навыков, для которых могут быть разработаны общие стандарты.

К ним относятся:

- устное и письменное общение;
- организационная и командная работа;
- владение языками;
- компьютерная грамотность, в том числе работа в информационных системах государственных органов;
- социальное поведение.

То есть элементы, которые, возможно, не менее важны для успешной государственной службы, чем знакомство с конкретным законодательством.

Кроме того, немаловажным фактором является подбор преподавательского состава для выпускников. Зачастую, научные преподаватели ВУЗов не имеют практического опыта государственного управления и вместо этого их рекомендации основываются на формулах учебников. В этой связи, должно быть неписанным правилом, чтобы члены Правительства, руководители ведомств и государственных компаний читали лекции в учебном заведении.

Данная тенденция широко используется в передовых странах, где идет постоянный поиск лучших специалистов в высших учебных заведениях, в

последствии привлечение их на государственную службу.

Таким образом, успешное внедрение системы карьерного роста, определенной таким образом, вполне может сделать молодых выпускников лидерами, а не последователями.

Изложенные выше предварительные условия имеют особое значение для подготовки кадров как элемента реформы государственного управления. Вместо того, чтобы разрабатывать и осуществлять подготовку кадров в форме специальных и изолированных мероприятий, меры по подготовке кадров должны действовать в унисон с карьерным планированием.

Конкретной долгосрочной целью данного проекта является наращивание элитной группы управленцев, сформированной путем отбора молодых, ярких людей и обучение их в лучших высших учебных заведениях страны.

После окончания учебы указанные лица вступают в ускоренный процесс обучения и развития карьеры. Эти цели вытекают из непосредственных потребностей, возникших на этапе трансформации, и из прогнозируемых потребностей госуправления.

Эмпирический метод исследования системы подготовки управленческих кадров, собранные в настоящей работе позволяют, по крайней мере, попытаться проанализировать предпосылки в построении эффективной системы обучения. В дополнение ко многим конкретным проблемам, достижениям, препятствиям и проблемным областям, выявленным в работе открывается путь для более широких выводов, которые необходимо сделать.

В результате, сделаны казалось бы, банальные, но политически убедительное мнение, что реформа государственного сектора в целом не сможет добиться успеха без наличия квалифицированных кадров. Обязательная и непрерывная подготовка государственных служащих ориентированная на продвижение по службе является важной задачей. Учитывая, что недооценка человеческого капитала при осуществлении политики уже была серьезной ошибкой во многих странах.

Безусловно, предложенные рекомендации предполагает определенные финансовые затраты. Как указывали в своих исследовательских работах Г.Н. Тугускина и В.Д. Дорофеев основным сдерживающим рычагом в инновационной развитии экономики является низкий уровень человеческого капитала, из-за недостатка образования и других навыков. Решением данной задачи является инвестиции в человеческий капитал [29].

Одним из первых оценил экономическую эффективность инвестиции в образование работников Гарри Беккер, экономист получивший Нобелевскую премию в 1992 году, который рассматривал человеческий капитал как совокупность полученных знаний и навыков сотрудника [36].

Так, в данной исследуемой работе центральную роль занимает развитие человеческого капитала как основа развития экономики страны.

Ведь, именно в процессе реформ системы образования, повышается качество человеческого капитала в унисон с другими предпринятыми шагами по реформированию.

Реформа государственной службы часто встречает сопротивление, поскольку рассматривается только как инструмент ограничения государственных расходов за счет сокращения персонала и заработной платы. Но истинная цель реформы – это создание квалифицированных и эффективных государственных служащих.

Сдерживание затрат – важный аспект реформы государственной службы. Но есть и другие, не менее важные аспекты. Эффективная и мотивированная государственная служба имеет решающее значение для управления, производства и распределения общественных товаров и услуг, разработки и реализации экономической политики и управления государственными расходами. Следовательно, более широкой целью реформы государственной службы является создание государственных служащих такого размера и с навыками, стимулами, духом и подотчетностью, которые необходимы для предоставления качественных государственных услуг и выполнения функций, возложенных на государство.

Казахстан не был застрахован от так называемых реформ нового государственного управления, которые побудили многие страны Западной Европы передать инструменты управления бизнесом государственному сектору. В мае 2015 года Глава государства объявил План нации «100 конкретных шагов» по включению в 30 ведущих развитых стран и дальнейшему повышению конкурентоспособности страны. План состоит из пяти национальных институциональных реформ, включая первую, в порядке приоритетности, реформу формирования современного (профессионального) государственного аппарата. Для реализации этих реформ была создана Национальная комиссия по модернизации страны. Комиссия состоит из пяти рабочих групп, состоящих из местных и зарубежных экспертов. Закон «О государственной службе», действовавший с 1999 года, сыграл важную историческую роль в развитии государственной службы на ранних этапах независимости. Однако он не смог в полной мере отреагировать на меняющиеся условия и системные проблемы в правительстве, несмотря на регулярные поправки в законодательство.

Новый закон «О государственной службе Республики Казахстан» был принят 23 ноября 2015 года, предлагая ряд новых мер для системы государственной службы Казахстана. До принятия нового закона система государственной службы в Казахстане характеризовалась как должность, предоставляющая талантливым сотрудникам право занимать руководящие должности на конкурсной основе даже при отсутствии предыдущего опыта работы на государственной службе. Система должностей позволила сразу же приступить к набору на руководящие должности без предыдущего опыта работы в государственном секторе, что привело к частым случаям злоупотребления системой должностей.

Данный закон предусматривает переход от должности к карьерной модели, при которой прием на государственную службу впервые осуществляется только на начальных карьерных должностях низкого уровня. Для дальнейшего продвижения кандидату потребуются специальные знания, опыт работы на

нижних должностях и непрерывное обучение. Некоторые статьи закона сейчас распространяются на правоохранительные органы. С января 2017 года граждане, впервые попадающие в правоохранительную систему, за исключением обучающихся в образовательных организациях правоохранительных органов, будут проходить тестирование в уполномоченном органе государственной службы, в том числе с оценкой их личностных характеристик.

Данный закон ввел трехэтапный процесс приема на работу: первый - проверка знания закона; второй этап - оценка личностных качеств; и заключительный этап - собеседование в госорганах на профильные (отраслевые) знания. Однако предыдущий опыт показал, что тестирование, собеседование и испытательный срок не всегда гарантируют прозрачный, меритократический процесс отбора кандидатов. Могут возникнуть серьезные опасения в отношении возможности оценки этических ценностей во время собеседования с кандидатом. Чтобы устранить протекционизм на этапе приема на работу, недостаточно ввести дополнительный этап процесса отбора. Необходимы глубокие культурные изменения, чтобы изменить образ мышления государственных чиновников, которые должны быть заинтересованы в найме достойных, этических и динамичных кандидатов, а не в поисках лазеек для найма «своего» лояльного человека.

Основные проблемы казахстанского общества, признанные политическим руководством и международными экспертами, - это кумовство, коррупция и принцип «личной лояльности». Казахская государственная служба характеризуется «командным движением», когда первый руководитель государственного органа перемещается со всей «командой» лояльных людей, что вызывает перетасовки государственных чиновников. Чтобы уменьшить «командное движение» во время новых политических назначений, в новом законе делается попытка минимизировать возможность приема на работу на основе перевода кандидатов: перевод будет осуществляться только в рамках государственных органов, в то время как перевод между государственными органами будет осуществляться только в конкурсной основе.

Одно из самых радикальных нововведений закона - разрешение на работу на госслужбе для иностранных менеджеров по примеру Украины, где в последнее время иностранных менеджеров начали назначать на высокие государственные должности. Это положение вызвало неоднозначную реакцию экспертов. Некоторые эксперты считают, что привлечение иностранных консультантов для управления государственными делами нежелательно, и выражают озабоченность с точки зрения национальной безопасности и защиты конкретных национальных интересов. Однако правительство утверждает, что назначение иностранных экспертов в некоторых секторах, где наблюдается нехватка местных экспертов, может осуществляться с применением определенных требований и списка должностей. Высшее руководство государственных органов будет нести персональную ответственность за наем и работу иностранных менеджеров.

Еще одним нововведением на государственной службе является введение

системы оплаты труда государственных служащих, которая была рекомендована Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) в обзоре центральной администрации в Казахстане (2014 г.). Так вводится дифференцированная система оплаты труда в зависимости от характера, объема и результатов выполняемых работ. Каждый госслужащий будет оценен по результатам годичной работы, а продуктивные сотрудники получают премии. Опыт развитых стран по внедрению системы оплаты по результатам показывает, что эту систему следует внедрять с большой осторожностью и поэтапно. В казахстанском контексте распределение незаслуженных премий и надбавок может привести к демотивации персонала, плохой рабочей атмосфере в организации и еще большей коррупции.

Важным аспектом административной реформы является создание эффективной системы обучения государственных служащих. Как следствие, возрастет роль Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан как учебного центра. На рынке подготовки государственных служащих появился новый игрок, такой как Высшая школа государственной политики Назарбаев Университета, которая предлагает профессиональные программы в области государственной политики и государственного управления на уровне магистра на английском языке, а также наши исследования в области политики. Стратегическим партнером GSPP является школа Ли Куан Ю Национального университета Сингапура. Рекомендуются различать целевую группу государственных служащих между двумя учреждениями и обеспечивать дифференциацию программ обучения, чтобы обеспечить более эффективное использование бюджетных средств.

Анализируя различные стадии развития и становления государственной службы в Казахстане считаем нужным указать на необходимость совершенствования современной системы профессионального развития ее управленческих кадров с учетом реализации задач, поставленных высшим руководством страны.

Вначале становления данной системы наблюдались определённые проблемы в сфере государственной службы, которые могли решиться посредством оптимизации комплексных мер для обеспечения непрерывного профессионального развития управленческих кадров.

Следовательно, учитывая развитие государственной программы «Цифровой Казахстана», считаем очевидным, что для совершенствования подготовки управленческих кадров на государственной службе необходимо следующее:

- создать и внедрить единый комплекс показателей для личностно-профессиональной диагностики управленческих кадров, включая мета-компетенции, на основе использования передовых цифровых технологий и инструментов проектного менеджмента;

- в качестве требования необходимо установить, что обязательным критерием оценки и подбора резерва управленческих кадров должна выступать оценка социальной направленности;

- применять инструменты, моделирующие морально-волевые и духовные качества, патриотическую зрелость;

- оптимизировать взаимоотношения образовательных учреждений, перед которыми непосредственно поставлена задачи по переподготовке и повышению квалификации управленческих кадров в регионах в контексте повышения эффективности кумулятивного использования кадрового, информационно-аналитического, материально-технического, финансового и прочего сопровождения образовательной, воспитательной, учебно-методической, международной и научно-исследовательской деятельности ВУЗов.

Подготовка конкурентоспособных, адаптивных к современным изменениям не только на национальном, но и на межгосударственном уровнях, государственных служащих невозможна без построения новой модели производства управленческих кадров в Республике Казахстан. Особое место в этом поиске должны занять изучение традиций, сформировавшихся в ходе тысячелетней истории нашего Отечества, и критический анализ проводимой ныне национальной кадровой политики с учётом современных вызовов и угроз, в т.ч. проблем кадровой безопасности государственной службы.

Ключевую роль в такой модели должны играть социальные технологии кадрового обеспечения работы государственного аппарата. Для их практической реализации необходимо сконструировать и внедрить систему нравственно-профессиональных ценностей. Это позволит улучшить в целом моральный облик государственного служащего. При этом существенным остается, чтобы такой вариант обеспечил еще и рост сугубо профессиональных качеств того или иного служащего.

Внедрение инновационных цифровых технологий, в том числе технологии базы данных, является важным организационно-управленческим инструментом повышения эффективности и роста казахстанской экономики и может быть активно использовано не только в производственно-финансовом секторе, но и в сфере государственного управления.

В связи с вышесказанным возникает насущная потребность в формировании единого комплексного механизма подготовки управленческих кадров на общенациональном уровне в контексте оптимизации использования потенциала инновационной технологии базы данных:

- создание единых правил и требований к профессорско-преподавательскому составу, который непосредственно осуществляет подготовку управленческих кадров вне зависимости от учебного заведения, на базе которого происходит профессиональная подготовка;

- отбор соответствующих кандидатов и включение их в единую информационную систему, в основе функционирования которой будут положены принципиальные возможности технологии больших данных для создания условий и повышения уровня межсетевое взаимодействия в рамках учебной, научно-исследовательской, воспитательной, просветительской и международной деятельности на уровне межвузовского взаимодействия;

- систематизация и создание единой базы для проведения практик

различного уровня, в том числе с возможностью использования дистанционного формата и межрегионального взаимодействия;

- формирование единых требований к проведению итоговой государственной аттестации, в том числе возможность проведения единого цифрового государственного экзамена для выпускников в соответствии с уровнем подготовки, а также перекрёстного рецензирования и оценки проектной части выпускной квалификационной работы и т.д.

Представленные практические рекомендации и организационно-экономические решения, направленные на совершенствование системы подготовки и развития управленческих кадров, будут способствовать повышению эффективности планирования потребности в кадровом обеспечении на региональном и республиканском уровне на основе обеспечения функциональной зависимости ротации управленческих кадров в зависимости от персонализированных результатов, а также росту производительности труда управленческих кадров как за счет автоматизации процесса принятия управленческих решений и осуществления государственных услуг, так и за счет оптимального перераспределения обязанностей и полномочий.

Заключение

По итогам проведенного анализа, осуществлена оценка современного состояния, выделены существующие проблемы, также предложены практические рекомендации по совершенствованию системы подготовки управленческих кадров (руководитель новой формации) на государственной службе Республики Казахстан. Для указанных целей в Проекте проведена следующая работа:

- изучен международный опыт стран ОЭСР, таких как Великобритания, Германия, Франция, Япония, который в свою очередь способствовал взглянуть на имеющиеся проблемы в системе подготовки страны, а также выделить эффективные предпосылки успеха в обучении управленческих кадров;

- проведен анализ анкетного опроса Академии государственного управления при Президенте РК по завершению курсов подготовки «Руководитель новой формации», по итогам которого определен положительный эффект;

- разработаны эффективные механизмы подготовки кадров на государственной службе Республики Казахстан;

- выявлены основные цели подготовки управленческих кадров;

- проведен анализ нормативно-правовых актов Республики Казахстан, регулирующие систему подготовки управленческих кадров, который способствовал предложению рекомендаций по их дополнению на пути построения эффективной системы подготовки управленческих кадров на государственной службе Республики Казахстан.

В результате внедрения механизмов, рекомендованных в Проекте ожидается построение действенной системы подготовки, что приведет к получению квалифицированных кадров на государственной службе Республики Казахстан.

На основании изложенного, по результатам проведенного исследования в рамках магистерского проекта сделаны следующие выводы:

1. Целесообразно нормативно закрепить проведение непрерывных курсов для управленческих кадров в Постановлении Правительства РК «Об утверждении Правил подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих, требований к организациям образования, осуществляющим повышение квалификации государственных служащих».

Так, в Постановлении Правительства Республики Казахстан от 15 марта 2018 года № 125 целесообразно изложить в новой редакции пункт 12 Главы 2 дополнив словами:

- «Административные государственные служащие корпуса «А», **политические государственные служащие** проходят повышение квалификации не реже одного раза в три года.».

Учитывая, что реформа государственного сектора в целом не будет успешной, если она не будет подкреплена политикой всеобъемлющего и непрерывного обучения. Указанные дополнения позволят государственным

служащим справиться с задачей осуществления реформ и для постоянного совершенствования мастерства.

2. Проводить оценку по итогам курсов переподготовки «Руководитель новой формации» с привлечением Ассесмент-центра. Создание «Шорт листа» управленцев высокого ранга.

Для реализации указанных целей необходимо добавить пункт 19-1 в Главе 2 Постановления Правительства Республики Казахстан от 15 марта 2018 года № 125:

- пункт 19-1 «По итогам курсов переподготовки «Руководитель новой формации» проводится оценка компетенций.». Указанное дополнение служит двум целям, таких как получения обратного результата от пройденного обучения, на основании которых, в дальнейшем могут приниматься политические решения руководством страны, также, с целью выявления дальнейшей образовательной траектории для кандидата, рекомендации для получения необходимых компетенций на курсах повышения квалификации.

3. Предусмотреть в Законе Республики Казахстан «О государственной службе» назначение на государственную службу выпускников ведущих отечественных ВУЗов РК без проведения конкурса. Так, необходимо закрепить в Законе РК «О государственной службе» дополнить дефиницию п. 3 ст. 15 Закона РК о государственной службе следующим содержанием: «лица, завершившие обучение по специальным программам в ведущих **отечественных** высших учебных заведениях, определяемых **Агентством Республики Казахстан по делам государственной службы**».

Так, для выпускников с высокими показателями обучения необходимо выделять специальные стипендии на краткосрочные программы обучения «Школы государственного служащего» и в случае успешного прохождения предусмотреть трудоустройство на государственную службу без проведения конкурса. Так, организовать в указанных ВУЗах дополнительные программы для будущего государственного служащего на примере «Школы государственного служащего».

По итогам прохождения программы «Школы государственного служащего» предлагается провести отбор с привлечением Ассесмент-центра и создать действенный резерв на базе Академии государственного управления при Президенте РК состоящих из указанных лиц. Так, при появлении соответствующих вакансий на государственном органе, в первую очередь рассматривались указанные лица на соответствие квалификационных требований.

Данная тенденция широко используется в передовых странах, где идет постоянный поиск лучших специалистов в высших учебных заведениях, в последствии привлечение их на государственную службу. Таким образом, успешное внедрение системы карьерного роста, определенной таким образом, вполне может сделать молодых выпускников лидерами, а не последователями.

Конкретной долгосрочной целью данного проекта является наращивание элитной группы управленцев, сформированной путем профессионального

обучения, оценки и отбора, улучшения системы подготовки государственных служащих в Республике Казахстан, способный играть целостную основу в области государственной политики и управления.

Также нами предложено для совершенствования подготовки управленческих кадров на государственной службе необходимо следующее:

- создать и внедрить единый комплекс показателей для личностно-профессиональной диагностики управленческих кадров, включая мета-компетенции, на основе использования передовых цифровых технологий и инструментов проектного менеджмента;

- в качестве требования необходимо установить, что обязательным критерием оценки и подбора резерва управленческих кадров должна выступать оценка социальной направленности;

- применять инструменты, моделирующие морально-волевые и духовные качества, патриотическую зрелость;

- оптимизировать взаимоотношения образовательных учреждений, перед которыми непосредственно поставлена задачи по переподготовке и повышению квалификации управленческих кадров в регионах в контексте повышения эффективности кумулятивного использования кадрового, информационно-аналитического, материально-технического, финансового и прочего сопровождения образовательной, воспитательной, учебно-методической, международной и научно-исследовательской деятельности ВУЗов.

Список использованной литературы

- 1 Эдэйр Д. Не боссы, но лидеры: Лестница успеха / Эдэйр Д. – М.: Фаир-Пресс, 2004. – 184 с.
- 2 Гоулман Д. Серия «Harvard Business Review 10 лучших статей»: Лидерство, приносящее результаты. Пер. с англ. – 3 изд. М.: Альпина У66 Паблишер, 2019. – 242с.
- 3 Закон Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года «О государственной службе Республики Казахстан».
- 4 Турисбек А.З. Теоретико-прикладная модель государственной службы в Республике Казахстан. Монография. М.: Институт государства и права РАН – Институт «ЮрИнфоР-МГУ», 2012.
- 5 Иватова Л.М. Подготовка резерва кадров в системе государственной службы Республики Казахстан. //ЕВРАЗИЙСКИЙ СОЮЗ: Вопросы международных отношений – Выпуск1(2) - 2013 – с. 118-122.
- 6 Байменов А.М. Государственная служба Республики Казахстан: вызовы и решения. // Право и государство, № 2 (59), 2013 – с. 6-9.
- 7 Шалтыков А. И. Актуальные проблемы совершенствования госслужбы в Казахстане // Вестник КазНПУ им. Абая. Серия «Международная жизнь и политика». – 2017. – № 1 (48). – с. 97–101.
- 8 Донцов С.С., Кадырова А.С., Рахимова С.А., Нургалиева А.А., Каримбергенова М.К. Теоретические основы совершенствования государственной службы в Республике Казахстан. // Вестник Омского университета, - № 2, - 2020 – с. 91-101.
- 9 Тайторина Б.А. , Мухматова А.Д., Байсалова Г.Т. Тенденции развития института государственной службы: Казахстан и лучшие мировые практики. // Вестник Карагандинского университета, - Серия «Право». № 1(101)/2021 – с.16-25.
- 10 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».
- 11 Послание Президента Республики Казахстан Н.А. Назарбаева от 5 октября 2018 года «Рост благосостояние казахстанцев: повышение доходов и качества жизни».
- 12 Постановление Правительства Республики Казахстан от 2 октября 2020 года № 636 «О внесении изменений и дополнений в постановление Правительства Республики Казахстан от 15 марта 2018 года № 125 «Об утверждении Правил подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих».
- 13 Послание Президента Республики Казахстан К.К. Токаева от 1 сентября 2020 года «Казахстан в новой реальности: время действий».
- 14 Worldwide governance indicators: The Worldwide Governance Indicators

(WGI). //https://info.worldbank.org/governance/wgi/.

15 Knox C., Janenova S. (2019a) The e-government paradox in post-Soviet countries. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 32 No. 6: 600-615. //https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2018-0173.

16 UN (2020) E-Government Survey. //https://www.un.org/development/desa/publications/publication/2020-united-nations-e-government-survey.

17 OECD (2014). Anticorruption Reforms in Kazakhstan. Round 3. Monitoring of the Istanbul Anti-Corruption Action Plan. Paris: Organisation for Economic Cooperation and Development. //https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/Kazakhstan-Round-3-Monitoring-Report-ENG.pdf.

18 Human Development Report 2020. //http://hdr.undp.org/sites/default/files/Country-Profiles/KAZ.pdf.

19 Всемирный экономический форум. //https://www.weforum.org/reports/how-to-end-a-decade-of-lost-productivity-growth.

20 Anselmi L., Kudo H., Zarone V. Reform of Public Service Training for Competency Management: A Comparative Analysis of National Training Institutions. 2012. //http://www.medeu.org/documents/MED5/Papers/ANSELM-KUDOZARONE.Pdf (21.10.2014).

21 Carey M.P. The Senior Executive Service: Background and Options for Reform. Washington, DC: Congressional Research Service, 2012. //http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/key_workplace/937/.

22 Demmke C., Moilanen T. Civil Services in the EU of 27: Reform Outcomes and the Future of the Civil Service. Bern: Peter Lang, 2010.

23 Мирошин Д. Г. Зарубежный опыт корпоративного обучения персонала и его применение на российских предприятиях. //http://www.econf.rae.ru/article/8385.

24 Матвеева Н. С. Профессиональное развитие государственных служащих: опыт европейских стран и США //https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnoerazvitiegosudarstvennyhsluzhaschih-opyt-evropeyskih-stran-issha.

25 Boucault B. Who Will Shape Our Future Elites. The European Group for Public Administration (1975–2010): Perspectives for the future / eds.: G. Bouckaert, W. van de Donk. Brussels: Bruylant, 2010. Pp. 95–100. © Факультет государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова, 2015 322 Государственное управление. Электронный вестник Выпуск № 48. Февраль 2015 г. //http://www.ias-iisa.org/egpa/about-egpa/history-of-egpa-2/european-group-for-public-administration1975-2010-perspectives-for-the-future-2010/ (21.01.2015).

26 Кочегура А.П. Подготовка управленческих кадров //https://cyberleninka.ru/article/n/obuchenie-gosudarstvennyh-sluzhaschih-vysshego-urovnya-opytstranoesr/viewer.

27 Официальный сайт программы «Болашак» //https://bolashak.gov.kz/.

28 Постановление Правительства Республики Казахстан от 11 июня 2008 года № 573 «Об утверждении Правил отбора претендентов для присуждения международной стипендии «Болашак» и определении направлений

расходования международной стипендии «Болашак».

28 Указ Президента Республики Казахстан от 17 июля 2019 года № 63 «Об утверждении положения и состава Национального совета общественного доверия при Президенте Республики Казахстан».

29 Официальный сайт Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан //https://www.apa.kz/ru/politicheskie-gossluzhashhie-projdut-obuchenie-v-akademii-gosupravleniya.

30 Официальный сайт Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан//https://www.apa.kz/ru/politicheskie-gossluzhashhie-projdut-obuchenie-v-akademii-gosupravleniya.

31 Официальный сайт Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан//https://alm.apa.kz/kompetentnostnaya-model-novoe-veyanie-v-vysshem-obrazovanii/

32 Официальный сайт Министерства образования и науки РК. //https://www.gov.kz/memleket/entities/edu/press/news/details/vpervye-kazahstanskiy-vuz-voshel-v-chislo-topovyh-vuzov-mira?lang=ru.

33 Редакция «Литер» 5 января, 2021. //https://liter.kz/108307-2/

34 Г. Н. Тугускина, В. Д. Дорофеев. Общественные науки. – 2016. – № 4 (40). – С. 170–176. DOI: 10.21685/2072-3016-2016-4-18. //https://izvuz_on.pnzgu.ru/files/izvuz_on.pnzgu.ru/18416.pdf.

35 Becker G. S., Human Capital. — N.Y.: Columbia University Press, 1964 (Беккер).

36 Международный журнал экономики, торговли и менеджмента, Соединенное Королевство. Великобритания Vol. VI, Выпуск 4, апрель 2018 г. //http://ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2018/04/6437.pdf.

Приложение А

Результаты анкетирования, проведенного Институтом управления АГУ при ПРК на основании проведенного анкетирования по итогам курсов программы «Руководитель новой формации»

На курсе приняли участие – 50 политических служащих (2 потока)

1. Эффективность преподавателя

макс.балл – 5

№	ФИО преподавателя	Тема	Проведение онлайн вебинара (раскрытие тематики)	Актуальность материалов /кейсов/ заданий
1	Туганов Давид	Дизайн-мышление	4,7	4,7
2	Меруерт Жунисбек	Эмоциональный интеллект и лидерство	4,9	4,9
3	Галия Нурбекова	Коучинг и менторство	4,6	4,6
4	Абил Ерлан Куанышевич	Технологии управления	4,6	4,5
5	Жанна Ибраева	Кризис коммуникации	4,9	4,9
6	Махаббат Исенова		4,9	4,9

2. Полученные знания применимы на практике – 93%

3. Оцените удовлетворенность качеством организации курса (комфортность/доступность/удобство использования платформ/приложений) – 96,5%

4. Рекомендации по улучшению онлайн учебного процесса

<ul style="list-style-type: none">- все прекрасно (5);- пересмотреть некоторые игровые занятия (Легенды) по принципу максимальной близости к «боевым условиям»;- для меня и до этого курса принципы человекоцентричности были в приоритете, однако здесь я почерпнул целый ряд подходов и методик для использования этих принципов в своей работе;- обязательно буду применять. Организация и наполнение на высоком уровне;- очень полезно. Не стандартный подход. Постараюсь применить в работе и стать человеко-центричным руководителем;- нужно покреативить, наштурбовать	<ul style="list-style-type: none">- учеба без отрыва от производства на мой взгляд не самый лучший вариант. Допустим, в условиях учебного отпуска погружение в материал будет полнее;- больше интерактива и конкретных кейсов;- дағдарыстық коммуникация өте маңызды деп ойлаймын. Сондықтан мемлекеттік қызметшілердің барынша көбірек аудиториясы бұл дәрістен өтсе жақсы болар еді. Академияда дағдарыс жағдайында өзін қалай ұстау керектігіне, қоғам алдында сөз сөйлеуге байланысты практикалық жұмысы көбірек толығырақ курс ұйымдастырылса қатысар едім. Ақылы негізде де ұйымдастыруға болар
--	---

<p>стимулы для активного участия и вовлечения слушателей. Возможно решение в геймификации, какие-то баллы или очки... в общем нужно думать. В целом, все не плохо. Спасибо!;</p> <p>- мне всё очень понравилось! Большое спасибо за гипер крутой тренинг!!! Желая Успехов нашим Замечательным Тренерам!!!;</p> <p>- курс хороший, полезный, особенно для тех, кто про данные инструменты не знал Я эти инструменты. В принципе, применял на работе. Только, вместо стикеров использовали маркерную доску. Надо беречь деревья ;) Ну а целом, курс помог систематизировать все знания в нечто целое. Я – уже был человеко-центричным, осталось стать руководителем;</p> <p>- узнал новые подходы в решении коллективных проблем. Понравился прием «7» почему, который позволяет выявить основные цели и задачи. Более креативный подход помогает найти суть проблемы, а не то что лежит на поверхности. Человеко-центричность- позволяет работать команде вокруг решения проблем;</p> <p>- очень интересный курс. Буду применять полученные навыки в повседневной работе. Спасибо организаторам и нашему Тренеру! До новых встреч!;</p> <p>- впервые обучаюсь онлайн. Пока нареканий нет. Все нравится;</p> <p>- уважаемые наши тренеры Жанна и Махаббат! Получила огромное удовольствие от «живого» курса. Понравилась теория и особенно, практика. Запомнила нейрохаки Жанны и «обязательную» улыбку от Махаббат. Буду также работать над грудным голосом. Тайминг, структура очень важны для публичного выступления. Спасибо за искренность и дружбу!</p> <p>- супер курс. Было очень информативно, много структурированных инструментов на все случаи жизни. Огромное спасибо;</p> <p>- нет (6);</p> <p>- мне всё нравится! Спасибо!;</p> <p>- форматом учебы удовлетворён;</p> <p>- я очень доволен курсом;</p> <p>- всё отлично, большое спасибо организаторам и нашим тренерам!;</p>	<p>еді;</p> <p>- өте қызықты пәндер мен өзекті әрі пайдалы ақпаратты алып отырмыз. Алайда оқу процессінің жоғары қарқыны кейбір тақырыптарды толық игеруге уақыт қалдырмайды. Осы орайда модульдардың арасында бір аптадан үзіліс жасап отыруды және ТиЭйдарды (Teaching Assistant) тарту мүмкіндігін қарастыруды ұсынамын;</p> <p>- лучше занятия в большем объеме делать 1-2 раза в неделю. Поэтому нужен удобный мануал, какие-то методички, где темы раскрываются. Групповые формы работы не очень удобны. В условиях дистанционного обучения лучше акцент сделать на индивидуальных заданиях;</p> <p>- рассмотреть возможность проведения курсов с личным участием слушателей (офлайн);</p> <p>- побольше практических часов;</p> <p>- на рабочем месте сложно сосредоточиться на обучении, отвлекают, обязательное участие на ВКС, заседания правительства;</p> <p>- перевести в оффлайн;</p> <p>- желательно проводить офлайн;</p> <p>- проведение обучения в выходные дни или в вечернее время, практические задания давать в конце курса;</p> <p>- больше практики;</p> <p>- желательно в офлайн;</p> <p>- очень большой объём информации в течение 3 недель и ещё будет, отвлечение на некоторое время /вкс, приемы, срочные задания/ - приведёт к рискам не полного освоения материала. Возможно в будущем надо предусматривать недельный перерыв раз в месяц для того, чтобы подтянуть свои служебные обязательства;</p> <p>- в оффлайн думаю было бы намного интереснее, все-таки связь то прерывается, то не слышно;</p> <p>- тема крайне интересная, хотелось бы больше времени уделить практическим занятиям;</p> <p>- добавить 10-15 мин введение в дисциплину либо заранее давать литературу к ознакомлению. Ранее не была знакома с терминами проектного менеджмента;</p> <p>- заранее предоставление материалов, чтобы на них можно работать, делать</p>
--	--

<ul style="list-style-type: none"> - всё устраивает (5); - все супер (7); - всё было на достаточном уровне; - я очень доволен курсом; - в целом все супер. 	<p>записи;</p> <ul style="list-style-type: none"> - организация обучения с полным отрывом от работы, так как выбранный формат не позволяет полностью погрузиться в тематику.
---	---

5. Нужна ли Вам дополнительная консультация по курсу?

Да – 31,8%

Нет – 68,2%

Приложение Б

Сравнительная таблице по проекту Закона Республики Казахстан «О внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты Республики Казахстан по вопросам государственной службы»

№ п/п	Структурный элемент	Действующая редакция	Предлагаемая редакция	Обоснование
Закон Республики Казахстан «О государственной службе» от 23 ноября 2015 года				
1	подпункт 8) пункта 3 статьи 15	Отсутствует.	лица, завершившие обучение по специальным программам в ведущих отечественных высших учебных заведениях, определяемых Агентством Республики Казахстан по делам государственной службы	Указанные дополнения в Закон предполагает поддержку отечественной системы образования, поднятия их статуса, в том числе созданию соответствующих факультетов по государственному заказу.
2	статья 26-1	Отсутствует.	Отбор в кадровый резерв административной государственной службы корпуса «Б»	Указанные дополнения предполагают создание действенного резерв на базе Академии государственного управления при Президенте РК, состоящих из лиц, завершивших обучение с высокими показателями в ведущих отечественных учебных заведениях.
3	Пункт 1 статьи 26-1	Отсутствует.	Отбор кандидатов на занятие вакантной или временно вакантной должности осуществляется комиссией уполномоченного органа и Академии государственного управления при Президенте РК	Конкретной долгосрочной целью данного проекта является наращивание элитной группы управленцев, сформированной путем отбора молодых, ярких людей и обучение их в лучших высших учебных заведениях страны.

Приложение В

Сравнительная таблице по проекту постановления Правительства Республики Казахстан «О внесении дополнений в 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»

№ п/п	Структурный элемент	Действующая редакция	Предлагаемая редакция	Обоснование
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»				
1	Глава 2 Дополнить пункт 19-1	Отсутствует	По итогам курсов переподготовки «Руководитель новой формации» проводится оценка компетенций	С целью получения обратного результата от пройденного обучения, на основании которых, в дальнейшем могут приниматься политические решения руководством страны.
2	Глава 2 Дополнить пункт 12	Административные государственные служащие корпуса «А» проходят повышение квалификации не реже одного раза в три года.	Административные государственные служащие корпуса «А», политические государственные служащие проходят повышение квалификации не реже одного раза в три года.	Для эффективности системы подготовки управленческих кадров целесообразно закрепить непрерывность обучения. По факту управленческие кадры проходят курсы переподготовки «Руководитель новой формации» при назначении на должность не позднее шести месяцев. Вместе с тем, нормативного закрепления о прохождении профессиональных курсов повышения квалификации указанными лицами отсутствует.

*Автор проекта: Жунисова Бахтыкуль Аширбаевна,
Магистрант по специальности «Управление
человеческими ресурсами»
Научный руководитель: Жаубасов Бауржан Жанатович,
к.ю.н., и.о. профессора Национальной школы
государственной политики*

Аналитическая записка

К магистерскому проекту на тему:	«Организационно-правовые основы подготовки управленческих кадров (руководитель новой формации) на государственной службе Республики Казахстан»
Идея проекта	Проект посвящен совершенствованию системы подготовки управленческих кадров на государственной службе Республики Казахстан.
Проблемная ситуация (кейс)	<p>На сегодняшний день сложившаяся ситуация в системе подготовки и повышения квалификации руководящих кадров на государственной службе Республики Казахстан обуславливает потребность перехода к иным методам организации обучающего процесса и стало объективной реальностью. Открытой задачей остается организационно-правовое сопровождение, где в приоритете установление концептуальных подходов к образованию системы соответствующих потребностям государственного аппарата.</p> <p>Система подготовки руководителей имеет фундаментальное значение для содержательной и эффективной реформы государственного управления. Как таковая, основная цель проекта состоит в том, чтобы установить четкое видение внедрения новых процедур и механизмов, направленных на преобразование системы подготовки управленческих кадров государственной службы, способный играть целостную основу в области государственной политики и управления.</p> <p>Так, одним из субъективных факторов, препятствующих улучшению системы подготовки является недостаточное понимание задачи подготовки, непрерывного обучения управленческих кадров. Как сказал Джон Эдейр, британский ученый, признанный эксперт, внесший весомый вклад в области обучения лидерству, основатель различных моделей лидерства: «В наше время индустрии нужны не боссы, а лидеры» [1]. Это навык, который приобретается в процессе обучения и саморазвития.</p> <p>Можно привести ряд причинно-следственных связей существующей неэффективности управленческих кадров на государственной службе, в</p>

	<p>том числе отсутствие у многих управленцев высшего образования по профилю занимаемой должности, дефицит управленческих навыков.</p> <p>Вместе с тем, на сегодняшний день в стране немало негативных случаев, вызванных предложенными реформами руководителей, противоречащие общественному настрою. Одним из таких примеров, является земельные реформы, которые взбудоражили общество и вызвали негативную реакцию в отношении государственного аппарата.</p>
<p>Имеющиеся решения данной проблемы</p>	<p><i>Классификация существующих подходов.</i></p> <p>Программа «Руководитель новой формации» для руководящих кадров предусмотрена в постановлении Правительства Республики Казахстан «О внесении изменений и дополнений в постановление Правительства Республики Казахстан от 15 марта 2018 года № 125» [2].</p> <p><i>Недостатки.</i></p> <p>Система подготовки управленческих кадров не находит требуемого административного и организационного сопровождения, предопределяющего эффективность их практической реализации.</p>
<p>Предлагаемое решение данной проблемы</p>	<p><i>Описание альтернативного подхода, порядок его осуществления.</i> Следующим шагом в развитии системы подготовки может стать создание непрерывного обучения управленческих кадров для государственного сектора. Так, целесообразно отразить в подзаконных актах непрерывность обучения.</p> <p>Вместе с тем, необходимо сделать особый «фокус» вопросу мотивации к обучению. Полагается, что мотивация и долгосрочная приверженность к работе должны быть обеспечены созданием системы карьерного роста.</p> <p>Вместе с тем, сам процесс обучения необходимо сделать максимально практикоориентированным. Так, каждый из участников программы подготовки управленческих кадров с помощью инструментов, полученных в процессе обучения должны реализовать проекты, составленные в ходе курсов. Так, целесообразно проводить постмониторинг на предмет успешной реализации проектов и какой эффект был получен. В данном случае, мы оценим насколько кандидат прокачался и смог применить знания, полученные в ходе обучения.</p> <p>Другим немаловажным вопросом является наращивание будущих руководителей на государственной службе.</p> <p>Сосредоточение внимания на подготовке элиты, несомненно, окажется проблематичным, если не обеспечить квалифицированных исполнителей. Следовательно, баланс может быть более подходящим</p>

	<p>для деятельности государственного сектора. Так, полагается действенным привлечение на государственную службу выпускников с высокими показателями среди лучших отечественных высших учебных заведений.</p> <p><i>Возможности</i> Применение данных методик позволит рассмотреть систему подготовки кадров как элемента реформы государственного управления. Вместо того, чтобы разрабатывать и осуществлять подготовку кадров в форме специальных и изолированных мероприятий, меры по подготовке кадров должны действовать в унисон с карьерным планированием.</p> <p><i>Риски.</i> Любое дальнейшее развитие всеобъемлющей и согласованной системы подготовки требует увеличения бюджетных средств.</p>
<p>Ожидаемый результат</p>	<p>Конечным ожидаемым результатом является:</p> <ul style="list-style-type: none"> - наращивание элитной группы управленцев, сформированной путем профессионального обучения, оценки и отбора; - улучшения системы подготовки государственных служащих в Республике Казахстан, способный играть целостную основу в области государственной политики и управления.
<p>Список использованных источников:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Джон, Эдэйр. Не боссы, но лидеры: Лестница успеха [Текст] / Эдэйр Джон. – М.: Фаир-Пресс, 2004. – 184 с. 2. Постановление Правительства Республики Казахстан от 2 октября 2020 года № 636 «О внесении изменений и дополнений в постановление Правительства Республики Казахстан от 15 марта 2018 года № 125».