18 октября 2015 года Общенациональное движение «Казахстан 2050» в рамках работы Экспертного клуба и при поддержке Министерства культуры и спорта Республики Казахстан, АО «Фонд национального благосостояния «Самрук-Қазына» провел встречу экспертов, на которой был обсужден ряд вопросов, посвященный вопросам совершенствования государственной службы РК.

**Государственный менеджмент: от обсуждения к результатам**

**(транскрипт экспертного интервью)**

**Асель Шарибаева, модератор:** «Здравствуйте! Меня зовут Асель Шарибаева. Я являюсь исполнительным директором Общенационального движения «Казахстан 2050», и сегодня мы пригласили вас на очередное, пятое по счету заседание экспертного клуба, которое мы организовываем, которое финансируется Министерством культуры и спорта Республики Казахстан, а также Фондом благосостояния «Самрук-Казына». А также хотелось бы большую признательность выразить отелю «Park Inn», которые согласились нас здесь с вами принять, потому что это неформальная встреча экспертов в этой области – области, о которой мы хотим говорить. Значит, сегодня речь о государственном секторе, то есть мы назвали это так: «Госменеджмент: от обсуждения к результатам», то есть много можно говорить-говорить-говорить, это тоже все прекрасно, но вот какие будут результаты, связанные с госменеджментом на государственной службе? Скорее всего, мы будем делать упор на топ-менеджмент как таковой – топ-менеджмент в госслужбе. Хотелось бы представить сегодня участников – у нас четыре участника или эксперта, это ЖанболатДаухарин, доктор экономических наук, профессор Академии госуправления при Президенте РК; ЕрнарЖаркешов, руководитель Исследовательской группы Регионального хаба в сфере государственной службы, Наталья Зарубина, директор кадрового агентства «Анкор» в городе Астане и Павел Ледников, старший менеджер, руководитель практики консалтинга для госсектора PricewaterhouseCoopers. Спасибо большое за выделенное время и за желание поучаствовать в нашем эспертном столе. Хотелось бы извиниться перед вами, потому что дело в том, что мы приглашали Агентство по делам госслужбы и противодействию коррупции, которые наверняка должны были быть здесь, потому что эта тема непосредственно их касается, но после нескольких приглашений они почему-то не пришли сюда, надеемся, что в следующий раз, когда мы позовём их, они обязательно будут, потому что, я думаю, и у вас, и у общества, и у нас как у Движения еще останутся вопросы, которые касались бы этих моментов, которые мы хотим обсуждать. Итак, как я говорила, тема сегодняшней встречи - госменеджмент, и, как я и говорила, в последнее время мы можем слышать о том, что государство имеет намерения в который раз какие-то нововведения вводить, или какие-то реформы проводить в области государственной службы, предлагаются какие-то новые инновационные пути в области государственной службы и буквально два дня назад наверняка вы знаете, что депутаты Мажилиса Парламента Республики Казахстан одобрили в первом чтении законопроект о государственной службе Республики Казахстан. Данным законопроектом в том числе предусматривается такой пункт, что государственные органы по решению уполномоченной комиссии смогут принимать на работу иностранных специалистов, которые прошли определенную проверку в органах национальной безопасности Республики Казахстан и с ними могут заключать трудовые договоры в соответствии с трудовым законодательством Республики Казахстан. И теперь у  меня первый вопрос к вам ко всем: как вы считаете, эта инициатива - это свидетельство какого-то кадрового голода или какого-то дефицита профессиональных кадров именно в Казахстане и насколько вообще распространена эта практика привлечения на работу иностранцев на госслужбу, тем более на какие-то первые уровни государственной службы - насколько оправданна данная политика, например, у нас? Такой первый вопрос. Пожалуйста.

**Павел Ледников, PwC:**Меня зовут Павел Ледников, PriceWaterhouseCoopers, руководитель практики по работе с госсектором. На самом деле, я представляю ту самую иностранную компанию, и мы - квазигосударственный сектор, государственный сектор так или иначе уже работает с нами, то есть он постоянно привлекает нас на проекты, мы оказываем консультации по различным вопросам, и вопрос эффективности государственного сектора - он затрагивается в разрезе каждого из наших проектов. Я хотел бы прежде чем ответить, нужны ли иностранные специалисты или нет, дать такое видение с нашей стороны: где, насколько эффективен государственный сектор, и в каких областях. Ну, три аспекта: прежде всего это видение и стратегия, то есть чем занимался, это как высший менеджмент государственных учреждений или муниципалитетов видит задачи, которые перед ним стоят. Второе - это операционная деятельность, то есть это оказание госуслуг, выполнение той деятельности, которую они делают каждый день, функциональная деятельность. И третий аспект - это выполнение проектов развития.

Если вернуться к стратегии, то здесь, на наш взгляд, все более или менее хорошо, то есть, во-первых, Президент наш ставит амбициозные задачи, есть понимание, что нужно делать, каких целей достигать, и мы видим, что министерства берут эти задачи, муниципалитеты берут эти задачи, и транслируют их в амбициозные проекты. Если говорить о функциональной деятельности, об оказании государственных услуг, о типовой работе с населением, предпринимателями,  - здесь тоже делается очень многое в государстве различных полезных вещей - то есть это все переводится в цифровой формат, есть портал e-government, услуги государственные постоянно оптимизируются, структурируются, и это, в принципе, удобно, и для населения, и для предпринимателей. Мы научились достаточно неплохо оказывать услуги в цифровом формате простые, но необходимо еще проделать много работы в плане сложных услуг, то есть, таких, как, например, строительство, разрешение на строительство, сопровождение и так далее - здесь это сложно, и много [...] по работе. И, наконец, третий аспект - это выполнение проектов развития. Вот здесь, мне кажется, еще очень много работы. Вот культура выполнения проектов в государственном секторе - ее, на наш взгляд, нужно улучшать, и от этого очень многое зависит. Президент недавно поставил амбициозные задачи в рамках программы "Сто шагов", все это, по сути дела, транслируется в проекты, и от того, насколько эффективно каждый госорган будет их выполнять, зависит успех в той или иной области нашего государства. То есть, для выполнения этих проектов, нам кажется использование потенциала иностранных сотрудников, использование их экспертизы и того, что они уже научились делать за рубежом и могли бы транслировать сюда, было бы очень важно. Но при этом, я бы не стал перевешивать всю ответственность на иностранных сотрудников, нам нужно самим научиться перенять этот опыт и создать эту экспертизу. То есть, резюмирую, в госсекторе, на наш взгляд, нужна культура управления проектами и выполнения амбициозных задач, которая могла бы прийти сюда от иностранных работников и осесть уже в среде наших.

**АсельШарибаева, модератор:**Павел, я хотела бы чуть-чуть скорректировать, здесь мой вопрос не стоит про привлечение каких-то иностранных компаний как консультантов, либо как какой-то осуществляющей на проекте организации к государственным каким-то делам, вопрос идет в том, чтобы непосредственно сотрудниками на государственной службе являлись иностранцы, то есть, представьте, особенно это касается, естественно, топ-менеджмента, то бишь представьте себе, я так понимаю, что данным проектом, который сейчас рассматривается, подразумевается, что нашим министром может стать иностранец, может стать акимом, может стать руководителем нацкомпании в Казахстане, если я правильно понимаю. В данном контексте у Вас будут какие-то мысли по этому поводу?

**ЕрнарЖаркешов, региональный хаб:**Хотел бы прокомментировать, меня зовут ЕрнарЖаркешов, региональныйхаб в сфере госслужбы в Астане. Сам по себе законопроект - в какой-то части участвовали в анализе проекта закона, также хаб очень активно работает в рамках работы национальной комиссии по модернизации, возглавляемой премьер-министром. Сам закон, насколько я знаю, предусматривает привлечение зарубежных экспертов именно на государственно-административную службу, не на политическую, я не думаю, что там будет аким или министр иностранцем.

**АсельШарибаева, модератор:**А это не политическая, это как раз административные роли.

**ЕрнарЖаркешов, региональный хаб:**Нет, министр является политическим должностным лицом, ответственные секретари и другие нижестоящие должности - это является административной государственной службой. Это есть большая разница, то есть в девяносто девятом году, когда была первая волна реформ государственной службы в Казахстане, как раз-таки принципиальным новшеством было разделение между политическими и административными государственными служащими, то есть большая попытка в профессионализации госаппарата. По нашему мнению, на самом деле, в региональном хабе мы очень активно работаем с зарубежными экспертами, особенно с экспертами со стран ОЭСР, куда мы хотим в долгосрочном плане попасть, это и есть тридцатка самых развитых стран, это и есть страны ОЭСР. Понятно, что многие страны ОЭСР далеко продвинулись по государственной службе, и нам есть к чему стремиться в Казахстане. Привлечение некоторых экспертов имеет смысл на государственную службу, потому что, например, в системе государственной службы Казахстана есть большая нехватка навыков и компетенции управления персоналом, HR-менеджмент. Действительно, мы об этом говорим, но настоящих профессионалов по управлению персоналом, особенно в регионах, - их нет. То есть мы еще должны их обучить, обеспечить адекватным и регулярным тренингом, - только тогда мы можем говорить об эффективном управлении системой государственной службы. Но, с другой стороны, когда мы привлекаем международного эксперта, во-первых, он будет дорогим, во-вторых, насколько он долго придет, насколько долго он будет пребывать на государственной службе - это вопрос другой. Конечно, наверное, правительство прорабатывает вопросы механизма мотивации, компенсации труда иностранцев. Я не думаю, что слишком много, так много иностранцев будет привлекаться на государственную службу, тем более, с сегодняшней ситуацией бюджета, понятно, что это, в принципе, возможно, но это не значит, что будет активное привлечение международных экспертов. Я сам лично жил в Сингапуре два года, учился там в школе  Ли КуанЮ, я знаю, что в Сингапуре, например, практикуется на государственной службе, на административно-государственной службе, привлекать иностранных граждан. Например, мне самому тоже предлагали поступить на госслужбу там, понятно, что я хотел в Казахстан вернуться, то есть такая практика существует. Сама как бы идея - не копировать другие страны, а посмотреть, что работает для Казахстана.

**Асель Шарибаева, модератор:**А вот скажите, в этой связи, хаб, естественно, покрывает, работает, в странах постсоветского пространства тоже. Есть ли какие-то положительные примеры такого привлечения иностранных кадров вот на постсоветском пространстве, о которых можно было бы сейчас говорить?

**Ернар Жаркешов, региональный хаб:**Мы именно этот вопрос так не изучали, на самом деле - есть ли практика привлечения международных экспертов именно на административно-государственную службу, ну, например, Украина. Они привлекли иностранного гражданина - Саакашвили, он нормально работает в Одессе, да? То есть какие-то элементы уже [...] существуют. Сама идея, я понимаю, что это в рамках того поручения Президента внедрения принципов корпоративного управления - у нас в квазигосударственном секторе мы привлекаем иностранцев независимыми директорами нацкомпаний и так далее, но главное - чтобы это было транспарентно.

**Асель Шарибаева, модератор:**То есть, я если правильно Вас понимаю, Вы говорите, что дефицит некоторый есть, причем в какой-то определенной части, но это прям не настолько актуальная тема, чтоб прям такая нехватка, нехватка, и все побежали, и сразу давай искать. Это просто возможность, как Вы говорите, просто открыли свою возможность, но не будет так много таких случаев.

**Ернар Жаркешов, региональный хаб:**Я думаю, как бы, предугадать сложно, но я не думаю, что будет повальное привлечение международных экспертов, поэтому очень важно правильно и адекватно трактовать законопроекты, это очень важно - доступно донести до общественности, что этот законопроект отвечает. Мы в региональном хабе понимаем это как возможность и дальнейший шаг профессионализации государственной службы, потому что, например, в нашем государстве служащие, которые встречаются с возрастающими ожиданиями общественности, возрастающей сложностью глобальной и региональной среды, не хватает, например, и тех же навыков проектного менеджмента. Projectmanagement, на самом деле, в Казахстане он не развит - это в частном секторе он развивается, но до госсектора, до государственной службы он еще не дошел. Поэтому привлечение для трансферта знаний для государственных служащих это, мне кажется, полезная инициатива, но важно, чтобы мы, наши государственные служащие в конце, в долгосрочном плане, сами умели все делать, сами перенимали опыт и создавали свои инструменты.

**Асель Шарибаева, модератор:**Хорошо, тогда перейдем к частному сектору, о котором вы сейчас говорите. Наталья, у меня к Вам вопрос. Вы у нас представляете кадровое агентство, рекрутинговое, как мы в народе это говорим, простым словом рекрутинг, это агентство "Анкор", и вот скажите, если для госсектора это сейчас новая тема, для частного сектора, коммерческого сектора, бизнес-сектора в Казахстане эта тема не новая, то бишь привлечение иностранных граждан на работу в Республике Казахстан. И скажите, пожалуйста, насколько распространена эта практика у нас, я не знаю, может, Вы скажете о каких-то процентовках, и, самое главное, в какой индустрии, в каких секторах идет наибольшее привлечение и почему?

**Наталья Зарубина, "Анкор":**Хороший вопрос, спасибо. Меня действительно зовут Наталья Зарубина, я компанию "Анкор" представляю. Мы действительно работаем с коммерческими структурами, и это правда, да, - коммерческие структуры эту практику уже завели в Казахстане. Каким образом это выглядит? Конечно же, очень многое зависит и от отрасли, от уровня ее развитости, этой отрасли, потому что есть отрасли, которые в Казахстане не представлены, либо представлены не так, скажем, хорошо развито, и в таком случае компании привлекают из других стран. И вот если выделить, например, очень хорошо представлена отрасль FMCG ее называют, то есть товары быстрой оборачиваемости, например, это могут быть продукты питания, это бизнес, который уже все знает, все умеет, они уже, как правило, меньше привлекают иностранных граждан, они уже их привлекали на входе, они уже научили всему, бизнес работает успешно. Но на примере таких отраслей, как, например, топливно-энергетический сектор, здесь иностранные компании оперируют, и они, как правило, привозят своих экспертов. Была еще ситуация, когда в какой-то период времени этот сектор остался без глубоких специалистов в знании, например, геологии и геофизики, эти специальности просто уехали из страны, они хорошо владели предметом, их сейчас пытаются вернуть, а они разъехались по всему миру.

**Асель Шарибаева, модератор:**Наши специалисты?

**Наталья Зарубина, "Анкор":**Да, именно наши, казахстанские. Но также продолжают привлекать иностранную рабочую силу, потому что эти компании здесь представлены, и нужно не просто представлять компанию, но и знать технологию компании, нужно понимать, в чем особенность и уникальность, и научить этому очень сложно, практически невозможно, нужно привозить сюда экспертов, которые будут обучать. Поэтому активно привлекает топливно-энергетический сектор, они, как правило, привлекают европейскую часть, так как сами компании здесь присутствуют европейские. Если говорить о привлечении, металлургия тоже, нефтяной сектор, химический сектор, химия - это направление, которое активно развивается в Казахстане, есть, опять же, приказом Президента химическая отрасль будет в Казахстане активно развиваться. И какими категориями рассуждает бизнес: можно же пойти двумя путями: можно пойти и все ошибки совершить самим, да? Зато точно научиться. Путь будет долгий, он, может быть трудозатратный, но к какому-то результату приведет, а можно взять парочку экспертов, которые в этой отрасли уже проработали с нуля, уже знают, какие ошибки, да там даже буквально - какое оборудование имеет смысл закупать, как с этим работать, как готовить персонал, какой будет результат, какие риски могут быть, поэтому сразу берут готовых специалистов и стараются привлечь из той отрасли и той страны, в которой эта отрасль уже прошла активную сферу деятельности, фазу деятельности. Поэтому можно выделить, что активно привлекают из европейской части - топливно-энергетический сектор, фармацевтический бизнес и товары народного потребления, [а не] страны СНГ - Россия, Украина, Белоруссия, страны СНГ, - оттуда привлекают специалистов. Индустриальный сектор - как правило, компания сюда заходит, очень много, скажем так, околостроительного бизнеса - оборудование, тяжелое машиностроение, компании заходят сюда, и для того, чтобы построить такой же бизнес, идентичный бизнес, как и во всем мире, им нужны люди, и как правило, они собственных сотрудников сюда привозят, они ставят здесь бизнес, обучают сотрудников, и сотрудники могут покидать, возвращаться на родину, поэтому, ну вот если коротко, то так.

**Асель Шарибаева, модератор:**А что Вы скажете по поводу таких более мелких секторов, как, например, маркетинг, реклама или область телекоммуникаций, которые  вот на данный заняты, да? Причем иностранными гражданами ближнего зарубежья, то есть речь идет о россиянах и украинцах, которые ... Вы считаете, эта ситуация имеет как бы на то причины, то есть действительно, по сравнению с российскими и украинскими топ-менеджерами, скажем, у нас нехватка казахстанских кадров? Или все-таки здесь речь идет о том, что можно сейчас дешевле там перекупить каких-то специалистов? Наши стали дорогими или как?

**Наталья Зарубина, "Анкор":**Ну, вообще самого по себе квалифицированного персонала, как правило, всегда недостаточно. И здесь компании размышляют таким образом: они смотрят на лучшие практики. И едут в ту страну, где эти практики лучше представлены, даже, иногда уже, может быть, минуя Россию, потому что есть европейские компании, которые, собственно, имена компаний на слуху, и, естественно, там будет лучшая школа, в части маркетинга, в части телекоммуникаций, да где угодно.Поэтому привлекают, и, конечно, становится больше квалифицированных. Но за счет чего? За счет того, что можно получить европейское образование? Но теория и практика, бывает, расходятся, и, бывает, очень сильно расходятся. Поэтому уже смотрят мимо России, смотрят в Европу, берут людей с опытом. Казахстанские компании, национальные компании привлекают даже... Не всегда стоит задача купить дешевого специалиста, нет, это понятно, что если уж привозить - это понятно, что это не будет дешево, безусловно, не будет дешево. И, раз уж вкладываться, то вкладываться в сотрудников, которые уже имеют практику, и могут уже продемонстрировать эту практику, привезя ее сюда, ее же нужно не просто привезти, ее же нужно адаптировать здесь. Есть определенные национальные особенности, есть определенные особенности уровня развитости бизнеса, это тоже нужно учитывать. Поэтому смотрят, смотрят активно на лучшие практики.

**Асель Шарибаева, модератор:**Тогда-таки опять вопрос ко всем: любые нововведения вызывают какое-то отторжение обычно у общества, и в данном случае вопрос: насколько привлечение иностранных специалистов будет отторгаться госслужащими нашими в силу различных причин? О чем вы и говорите, национальных каких-то различий. Вот насколько эта ситуация будет принята нами или нет? Потому как ну, вспомним одну из наших неудачных проб - история с Верой Кобалия, да? Которую привлекли ненадолго на "Экспо", и, соответственно, в общем, произошло какое-то отторжение в данном случае. Кто-то как-то хочет прокомментировать?

**Жанболат Даухарин, Академия госуправления:**В отношении того, что было сказано, я вполне солидарен с нашими гостями, которые выразили мысль о том, что привлечение зарубежных консультантов - это один из путей, которые дадут нам возможность эффективно далее развиваться. Ернаротметил о том, что существуют проблемы, связанные с управлением персоналом, project-management, о котором озвучивал глава государства, - он говорил о том, что мы должны обратить внимание и на проектное управление, или projectmanagement. В этом ракурсе, я бы хотел сказать, что Академия государственного управления, где я работаю, вносит свою лепту именно в реформирование. В частности, у нас был создан центр управления проектами, где были отобраны ведущие преподаватели, которые занимаются именно изучением проектного менеджмента, изучением его нюансов, принципов, методов, и пытаются адаптировать ее именно под наши структуры, под наше государственное управление. Этой группой был проведен ряд занятий, в частности, они ездили в этом году в Лондон, сдали экзамен, и теперь они имеют возможность обучать государственных служащих, и, соответственно, транслировать элементы или инструменты госменеджмента именно адаптированные к государственному управлению. И когда мы говорим о привлечении зарубежных экспертов, я думаю, это действительно нужно очень, по той простой причине, что если, допустим, когда мы говорим, что под лежачий камень вода не течет. Да, этого всего можно достичь, но, опять-таки, какими путями? Опять-таки, на это потребуется определенное время, чтобы уяснить те или иные нюансы. А когда есть готовый опыт, который мы можем перенять и адаптировать его под культуру нашего общества или, допустим, нашего управления, - я думаю, это будет достаточно весомым и значимым вкладом.

**Асель Шарибаева, модератор:**А вот тогда у меня к Вам вопрос: хорошо, расскажите нам, пожалуйста, по Вашему мнению, каков сейчас профиль современного казахстанского госуправленца? То есть где эти люди учились (или должны учиться), какой у них опыт работы, какие должны быть навыки для того, чтобы стать эффективным госуправленцем? И, соответственно, каких тогда не хватает навыков современнымгосуправленцам, которые вот вы как раз и пытаетесь развивать? Каков профиль? Кто эти люди?

**Жанболат Даухарин, Академия госуправления:**Если говорить о профиле наших государственных служащих, ...

**Асель Шарибаева, модератор:**Управленцев! Я сказала бы - не служащих. Да.

**Жанболат Даухарин, Академия госуправления:**... Управленцев. Я бы мог сказать то, что мы пытаемся до последнего времени у нас есть такое представление, что тот или иной служащий, тот или иной управленец обязательно должен обладать многими качествами, в частности, качеством управленца: он должен быть хорошим коммуникатором, он хорошо должен видеть те перспективы, которые существуют, он хорошо должен налаживать контакты и находить какие-то новые пути. Но по теории, допустим, если говорить, Ицхака Адизеса, то он напрочь отвергает наши все эти видения, которые уже сформированы. Он говорит о том, что мы не можем на одного человека взвалить все эти функции. В одном человеке нельзя увидеть и коммуникатора, и управленца, и предпринимателя, и так далее. И если в команде будет находиться несколько человек, которые обладают каждый в отдельности этими свойствами, то это, можно сказать, эффективное управление.

**Асель Шарибаева, модератор:**Да, я тоже читала эту книгу, хотелось бы больше конкретики, которая относится к нам. Где надо учиться, или где надо работать, чтобы стать госуправленцем? То бишь, наверное, есть несколько путей: это, может быть, в своем секторе надо быть очень уважаемым человеком, который прошел "от и до", и в итоге его можно поставить министром энергетики - человек, в энергетике который проработал, или это человек, который учился на госуправлении где-то? Опять-таки, где? И после этого госуправлением занимается, то здесь, то там, с одной области в другую. Вот такой вопрос. Или это вообще какой-то третий путь?

**Павел Ледников, PwC:**Я бы дополнил. Вот те качества, о которых Вы сказали, - это общее качество, которое полезно любому управленцу, неважно, он на госслужбе работает или в коммерческом секторе, если он ими обладает, - он будет успешен и там, и там. Но есть еще, как Вы сказали, специализация. То есть для того, чтобы эффективно решать задачи, нужно разбираться в той тематике, в которой эти задачи решаются. Если это сельское хозяйство - то в сельском хозяйстве, если энергетика - то в энергетике. То есть обладать, соответственно, мышлением по этим задачам, соответствующе масштабу - национальному, муниципальному и так далее. Для этого существует соответствующее учебное заведение, для этого существуют стажировки, для этого существует опыт других стран, здесь, в принципе, в зависимости от той позиции и задачи, которую занимает управленец, он должен видеть то, как это делается в других странах, какие задачи ставит наш Президент, как это эффективно применить и реализовать с учетом тех навыков управленца, о которых Вы сказали.

**Ернар Жаркешов, региональный хаб:**Я бы хотел добавить, региональный Хаб в сфере госслужбы в Астане сейчас проводит как раз такие обзоры глобальных и региональных трендов в сфере госслужбы. Мы хотим понять, что в мире происходит? Какие есть глобальные тренды реформы госслужбы? Какие есть региональные тренды в нашем регионе по реформе государственной службы? Одним из трендов, понятно, что наш отчет будет к концу декабря готов, но одним из трендов, то, что мы видим, - это управление талантами, как это помпезно ни звучало, это на самом деле важный инструмент, который в Казахстане еще не начался. В Сингапуре, например, так как там нефти, никаких полезных ископаемых, даже воды питьевой нет, - самым главным ресурсом является человек. Они это очень четко понимают, и никогда об этом не забывают. Соответственно, они отбирают этих талантов, этих управленцев, будущих членов корпуса "А", со школы. Они взращивают его, они говорят "nurturingtalent", действительно, они смотрят на потенциал и на склонности, дают образование как в Сингапуре, так и за рубежом, как "Болашак", они отправляют за рубеж, и дальше им занимаются. Не для того, чтобы для них сделать тепличные условия, а для того, чтобы подготовить действительно к управленческой должности. В этом плане мы не должны искать готового управленца, мы должны их готовить, мы должны их взращивать с малых лет. Понятно, что зарубежное образование было бы большим плюсом, тем более, в XXI веке, когда у нас общественные ожидания возрастают и развиваются намного быстрее, чем государственный аппарат, и скорость предоставления, и качество оказания госуслуг. Понятно, что человек должен иметь обширное образование, конечно, специализация должна быть, но для того, чтобы человек был специалистом в одной области, он должен, конечно, проработать определенное количество лет, потому что, как говорится, nothingbeatsexperience, то есть ничего нет лучше опыта. Но, тем не менее, мы не должны искать готовых управленцев, их не бывает, мы их должны здесь, в Казахстане их готовить.

**Асель Шарибаева, модератор:**Вообще, получается, две самые распространенные Вы выразили точки зрения на данную проблематику: с одной стороны, есть стереотипное мышление, по-моему, большинства населения нашей страны, которое говорит, что надо начинать с азов в своей индустрии, с каких-то низов идти-идти-идти вперед, и, скажем, директором завода может стать человек, который начал, не знаю, кем там, электромехаником пятого разряда или какого.Другая точка зрения - в том, что есть лидеры, есть люди, которые учились, и можно стать госуправленцем, вообще просто управленцем, и что это - какой-то навык и какое-то знание, которому можно научиться, и, получается, что если ты эффективный и успешный управленец - то ты можешь это делать на любом месте, то есть поставь тебя на завод, а потом перекинь тебя еще куда-нибудь, если ты владеешь какими-то навыками, связанными с управлением, то ты будешь на любом месте очень успешным управленцем. Получается, что мы вот здесь слышим две точки зрения, но есть ли какие-то еще по этому поводу мысли? И мы переходим от одной точки зрения больше к другой точке зрения, или как? Потому как сейчас мы видим, что у нас происходят изменения, в том смысле, что у нас появляется какой-то образ госуправленца, и наши болашакеры, им дали уже квоту доверия, поставив акимами двух крупнейших городов Казахстана, которые в этой области, может быть, не работали, и так далее, но происходят вот эти какие-то изменения. По моему мнению, просто поддержите или отвергните, происходит какой-то переход с одной догмы, к которой мы привыкли раньше, - надо снизу и пошел до конца, мы переходим к тому, что есть эффективные управленцы, их надо развивать, и если он эффективен, - он будет эффективен везде.

**Павел Ледников, PwC:**Можно я прокомментирую, я не согласен, что управленец может быть универсальным. Сейчас вещи настолько сложные, нужна специализация. Есть какие-то качества, от природы управленческие, можно их развить, они до определенной степени универсальны, но, чтобы быть мастером своего дела, надо разбираться в конкретном предмете, и достаточно много времени посвятить управлению в конкретной отрасли. То, что мы наблюдаем кадровые назначения в разных компаниях или отраслях, вот приходит человек, который действительно эффективный, сильный лидер, но не хватает ему понимания предмета, не хватает опыта и того багажа, который он должен прожить вот с этой отраслью и углубиться. И ему приходится тратить долгое время, чтобы вникнуть, консультироваться с большим количеством специалистов, эффективность его работы снижается, поэтому, на мой взгляд, самые эффективные управленцы - с конкретной специализацией.

**Ернар Жаркешов, региональный хаб:**Я бы хотел согласиться, это один из трендов, которые мы видим в мире,  - компетенция государственных служащих, именно управленцев. Какими должны быть управленцы? В других развитых странах мы видим, что сейчас большой тренд - именно в поиске управленцев, их называют T-Shaped, то есть буква Т. То есть у него действительно универсальные качества компетенции управленца, но он углубляется в одной отрасли конкретно. То есть у него есть глубокие знания одной отрасли, тем не менее, у него есть также широкие необходимые управленческие навыки. В этом плане мы действительно видим, если внимательно почитать новый проект закона о государственной службе, который основывается на предыдущих изменениях в закон о государственной службе 13-го года, там есть отдельная норма, которая позволяет особенно в корпус "А", который был внедрен в 13-ом году, претендовать людям, которые не имели опыта на государственной службе вообще. Если у них есть опыт в управленческой сфере, - количество лет управления в определенной сфере и другие, образование и так далее, - то есть у таких людей, с частного сектора, с квазигосударственного сектора, есть возможность именно попасть в управленческое звено административно-государственной службы. Это сделано специально, для того, чтобы позволить открыть дверь для свежего воздуха, для того, чтобы новый принцип, особенно с частного сектора, принцип управления, корпоративного управления могли бы присутствовать на государственной службе, потому что всю жизнь работать на госслужбе, не видя частный сектор, корпоративный сектор, человек в любом случае ограничен. Потому что мы в государстве все больше и больше, активнее и активнее работать с частным сектором, пытаясь создать правильный бизнес-климат, - он не может создать правильный бизнес-климат, не понимая принципов управления в частном секторе.

**Асель Шарибаева, модератор:**Хорошо, вот наша целевая аудитория - это простые люди, они далеки от политики, они, может быть, не хотят углубляться в такие дебри, но, хотелось бы узнать, как вы считаете, понятно, что очень много было сделано для того, чтобы этот вопрос продвинулся дальше. Как вы сами говорите, у нас был закон 13го года о государственной службе, сейчас опять рассматривается новый проект закона, у нас региональный хаб, мы обмениваемся опытом с другими государствами, опять таки, у нас есть Академия госуправления, которая работает с середины 90-х годов, однозначно, что что-то делается, каким-то образом мы улучшаем работу госаппарата, но вопрос вот такой: насколько обычный гражданин, обычный человек может понять, что госуправление, то есть качество госслужбы улучшается? Что у нас есть? Есть ли у нас какие-то индексы? Рейтинги? Кто их ведет? И вообще, как можно понять, что у нас идет прогресс в этом смысле?

**Ернар Жаркешов, региональный хаб:**Если можно, тоже я дополню. Мы специализируемся в сфере государственной службы в Казахстане, с конца 90-х годов было несколько, два, теперь третий этап реформы госслужбы идет. С 90- годов была предпринята большая попытка профессионализации госслужбы, разделение на политических и административных госслужащих, это был большой шаг. Создание уполномоченного органа по делам госслужбы, что не везде есть в нашем регионе - в России уполномоченного органа по делам госслужбы нет. Введение обязательного открытого конкурса на госслужбу, - такого в это время, в 99-ом году, не было во многих странах СНГ. Понятно, что второй этап произошел на основе первого - то есть есть преемственность и последовательность реформ в сфере госслужбы в Казахстане. И, конечно, эти индикаторы прогресса дали возможность Казахстану позиционироваться и это отмечают как ОЭСР, так и ООН и другие международные организации. Казахстан, как лидер в сфере реформ в сфере госслужбы в нашем регионе. Поэтому логичным было создание регионального хаба именно в Астане, потому что Казахстан имеет большой опыт, которым может поделиться.

Для простого гражданина как можно понять, эффективность госслужбы улучшилась или ухудшилась? В ваших документах я видел worldgovernanceindicators, и так далее... Это, может быть, для простого гражданина сложно будет понять, мы, специализирующиеся в этой области, мы понимаем, например, worldgovernanceindicators, но на самом деле этот очень узкий инструмент оценки эффективности госслужбы как большой системы оценивает, насколько уровень бюрократизма и бюрократических проволочек дает возможность улучшаться бизнес-климату. Но система госслужбы, она делает намного больше, чем просто создает какие-то правила и бюрократические проволочки. То есть этот инструмент - он не идеален. Другие инструменты мы тоже видим, но они не всеобъемлющие. Поэтому, к сожалению, приходится констатировать факт, что в мире нет, оказывается, методологии всеобъемлющей, которая оценивает эффективность системы госслужбы в странах - это я с нашими коллегами в Великобритании, с ОЭСР мы общались, - нету такого инструмента, есть необходимость создать его. Мы вот в хабе думаем о создании вместе с ОЭСР для того, чтобы мы хотя бы в регионе посмотрели какие-то индикаторы, создали методологию, и для того, чтобы могли сравнивать, где Казахстан находится в системе по эффективности госслужбы. Но для простого гражданина - вспомните 70 лет назад Казахстан, мы никогда не слышали от наших чиновников слова, как "служение нации", "служение народу", "слуга народа", это мы недавно начали слышать, хотя давно практикуется, давно понимается, как слово, например, в Великобритании, "publicserving", слуга народа. Вот почему-то мы к этому пришли только недавно.

**Павел Ледников, PwC:**На самом деле, взаимодействие гражданина и государства, вот "слуга", "служение", - мне кажется, очень близко к ответу на этот вопрос. То есть гражданин смотрит на государство, как оно оказывает ему услуги. То есть через призму: чисто в городе, транспорт ходит, больницы работают, врачи работают, учителя работают, - то есть это - комбинация услуг, с которыми мы сталкиваемся в повседневной жизни, и с которыми мы ассоциируем, что это делает у нас государство. Если это все хорошо - значит, акимат работает, значит, мы довольны. Значит, мы пойдем и будем голосовать за депутатов, которые это смогли обеспечить. Поэтому здесь модель используется именно услуг. То же самое для бизнеса. У бизнеса есть свой набор, как взаимодействовать с налоговой, как получать кредиты, какая господдержка и так далее. Я согласен с коллегой, что универсального рейтинга по всем госуслугам не существует. Но есть отдельные, которые категоризируют эти услуги на группы. Например, муниципальные услуги, услуги для бизнеса, услуги конкурентной отрасли, и комбинации этих рейтингов, в частности, ОЭСР-овский рейтинг, рейтинг DoingBusiness, - они в совокупности позволяют оценить рейтинг прозрачности и, раз уж мы об этом говорим, коррупционности, доступности, - они в совокупности дают представление о том, где мы находимся по совокупности государственных услуг.

**Асель Шарибаева, модератор:**В целом, на весь Казахстан, вся госслужба, да? Грубо говоря. Это вот на Казахстан идет такое?

**Павел Ледников, PwC:**Да, чтобы посмотреть в целом на госслужбу, надо взять комбинацию этих рейтингов, которые подготовлены, в основном, независимыми международными организациями. Институты, как правило, этим занимаются, или такие же организации, как ОЭСР.

**Асель Шарибаева, модератор:**Опять-таки, речь идет о простых людях. То есть я Вас правильно понимаю, Вы говорите, о тех или иных государственных управленцах люди судят по их делам - вот просто, в своей сфере, или где бы там он ни был, этот человек, акимом или министром какой-то области, вот как там вообще обстоят дела, - по этим делам и оценивают, да? Но ведь существуют какие-то рейтинги, расскажите мне, какие существуют рейтинги и кто их составляет? И как общество участвует в составлении этих рейтингов? Например, я вот видела рейтинги то ли самых молодых, то ли самых перспективных госуправленцев, то ли лучших акимов, - ну вот различные есть вариации рейтингов, могли бы вот откомментировать в этом смысле?

**Жанболат Даухарин, Академия госуправления:**Я думаю, что самый такой весомый индикатор, который будет показывать эффективность работы государственных органов, - я думаю, это будет повышение благосостояния в обществе. Если, допустим, мы увидим, что государство заботится, если каждый гражданин будет чувствовать на себе личную заботу государства, - кто, находится, допустим, не на втором плане, а все-таки государство проявляет заботу, оно стремится повысить качество его жизни, я думаю, это будет тем весомым индикатором, который будет показывать эффективность работы государственного органа.

**Ернар Жаркешов, региональный хаб:**Я бы хотел добавить, как простые наши граждане чувствуют повышение эффективности госслужбы в Казахстане. Во-первых, для того, чтобы разъяснить определенную государственную политику, будь то в сфере государственной службы или в других сферах, очень важно иметь правильный общественный, как говорится, publicsectormarketing, - маркетинг в общественном секторе, в государственном секторе. У нас его пока нет, но я знаю, что руководство Академии госуправления при Президенте думает о создании курсов маркетинга, определенного курса в политике, для того, чтобы наши госслужащие могли разъяснять государственную политику, тот же самый проект о госслужбе, другие, нашим же государственным служащим, чтобы отражений не было, как Вы говорите, но и для общественности. Доступным, простым языком, что это значит для наших граждан. Но с другой стороны, если посмотреть, изменения последние, с 13-го года в сфере госслужбы, внедрение того самого корпуса "А" и сокращение количества политических должностей от более трёх тысяч до где-то около четырёхсот, то есть в восемь раз сократили количество госслужащих, - это напрямую влияет на простых граждан. Мы должны понимать, как простые граждане, что возможность для патронажных отношений были уменьшены значительно. То есть что значит "политическая должность"? Это когда один политический руководитель может просто по своему усмотрению назначить любого человека на политическую должность. Понятно, что он должен соответствовать каким-то общепринятым критериям, но определенных критериев у нас нет.  Соответственно, он может на основе патронажа, что и нормально для политической службы и за рубежом тоже, то есть когда политические должности назначаются, но должен быть предел. Количество политических должностей у нас в Казахстане на самом деле уменьшилось значительно. Было раньше - три тысячи должностей мог назначать по своему усмотрению, сейчас может назначить только четыреста. Это большой шаг в профессионализации госслужбы. То есть даже если ты хочешь назначить своего друга, - ты не можешь. Эти должности многие сейчас превратились в административную госслужбу корпуса "А", туда попасть очень сложно. Туда надо через специальные тесты, интервью, через собеседования на высшем уровне нацкомиссии. Сам вот я когда работал в Академии госуправления в тот период реформ, я видел, что что большие наши председатели комитетов, акимы районов, то есть очень серьезные люди сдавали тесты. Сдавали тесты, как студенты стояли в Академии, ждали, волновались, переживали. Это о чем говорит? О том, что мы сейчас ломаем общественное сознание, имидж госслужащих, это есть, что просто так назначить на политическую должность невозможно, просто так попасть на госслужбу по связям все меньше и меньше. Я не говорю, что сейчас все идеально, что сейчас все профессионально, но это - уже большие шаги были предприняты. Вот поэтому Казахстан рассматривается лидером реформ в сфере госслужбы в регионе.

**Асель Шарибаева, модератор:**Ну означает ли это, что государство готово рассматривать общество как каких-то стейкхолдеров в вопросе улучшения качества госслужбы? Я имею в виду как-то влиять на улучшение госслужбы и нужно ли это самому обществу? Или мы будем за этим всем наблюдать?

**Павел Ледников, PwC:**Я думаю, что это уже происходит на самом деле. Без этой обратной связи невозможно работать государству - оно оторвётся, ему нужно понимать, что оно реализует интересы граждан. Я не хочу говорить за национальный уровень, мы сейчас больше с муниципальным работаем, но я хочу привести пример, что в муниципалитетах создаются каналы связи, по которым жители могут заказать или пожаловаться на ту или иную услугу, которая предоставляется в городе. То есть, например, в Астане существует служба 109, через которую вы можете сделать все, что вам нужно - сообщить о неубранном мусоре, сказать о том, что у вас прорвало трубопровод или нужно починить свет и так далее. Далее это все агрегируется в большой объем информации, которая собирается в муниципалитете, перерабатывается и позволяет руководству города понимать, где есть проблемы. То есть это либо разовая поломка, которая происходит каждый день, либо это системная проблема, то есть жители этого района постоянно жалуются на перебои с какой-то конкретной услугой. И поэтому здесь все должно быть просто и понятно, как жителям, так и власти. Вот есть набор услуг, которые нужны, вот качество, которое оказывается, вот обратная связь. И дальше - это ежедневное ...

**Асель Шарибаева, модератор:**И вот оно, значит, качество работы, эффективность конкретногогосуправленца.

**Павел Ледников, PwC:**Да, и все это сводится на конкретном госуправленце, который за эту услугу отвечает в муниципалитете. Это - показатель. Если жители ему ставят хорошую оценку, жалуются мало, - значит, он хорошо работают. Если жалуются много - дорого, некачественно, повторяются, - значит, существует проблема.

**Наталья Зарубина, "Анкор":**Это можно увидеть, правда, согласна, что это уже происходит, и я, наверное, себя тоже отнесу к обычным жителям, которые не так глубоко в политике, но это действительно мы можем наблюдать, потому что я на личном примере могу рассказать, как с начала сентября, с того момента, как началась школа, и в связи с этим со второго сентября начались пробки в городе, наверное, вы тоже обратили на это внимание. Мне понравилась скорость реакции. Как только начались пробки в городе, от акимата поступило предложение перевести детей, правда, на другой график учебы, но решение поступило, и оно поступило буквально в шестые числа сентября. Скорость реакции меня очень поразила, что начались какие-то изменения. Уже дошла информация, и она уже каким-то образом спустилась обратно, что будут изменения. Вот это мне понравилось, на самом деле. Мне кажется, обратная связь на самом деле уже начинает работать, и обратно приходить, вопрос в том, что, может быть, кто-то согласен, а кто-то - нет, но факт остаётся фактом: обратная связь есть, и она работает.

**Ернар Жаркешов, региональный хаб:**Это все зависит от гражданской позиции гражданина. Если он хочет быть активным - он будет активным. У нас гражданское общество еще до сих пор только-только развивается. Ну, конечно, возможность гражданского общества влияет на госполитику зависит от от госаппарата. Если правительство позволяет гражданскому обществу влиять - оно и будет влиять. Но гражданское общество, с другой стороны, оно не должно ждать, оно должно свою работу выполнять, оно должно собрать активистов и пытаться влиять на правительство. То же самое - СМИ, то же самое - facebook. Если это такой активный сегмент - сейчас любое преступление, малое, большое, любое правонарушение, особенно с детьми чиновников, - все освещается в прессе.

**Асель Шарибаева, модератор:**И любые назначения уже все обсуждаются.

**Ернар Жаркешов, региональный хаб:**Это уже большой прогресс, на самом деле, это уже мы пробуждаем общественное самосознание. То, что Президент постоянно говорит: "Мы - слуги народа", вот вчера я телевизор смотрел, он говорит: "Я - ваш покорный слуга", вот вы все, мы все - слуги народа, вот если такое понятие всегда цементировать у наших чиновников в первую очередь...

**Асель Шарибаева, модератор:**Не "власть имущие", а "слуги народа", да?

**Ернар Жаркешов, региональный хаб:**Да, с если так постоянно и регулярно цементировать, тогда это будет один общий хороший позитивный месседж для наших граждан. Что наши граждане являются именно бенефициарами, клиентами. Наши государственные служащие являются слугами. Я думаю, мы к этому идем, все больше и больше мы вовлекаем народ. Но с другой стороны, если посмотреть опыт Великобритании, где я провел три года, - там, на самом деле, идет обратно. Они слишком сильно хотят вовлечь каждого гражданина в формирование государственной политики, и граждане, у них-то другое мышление и общественное самосознание, - они говорят: "Извините, вы почему мое время занимаете? Вы за наши налоги живете, зарплату получаете, ну вы и делайте эту политику, работайте, проводите правильную политику, зачем вы мое время тратите и заставляете меня время тратить на вашу же работу?". То есть два [неразборчиво]. Ну конечно, если какую-то золотую середину найти, правильно вовлекать граждан, которые хотят внести лепту, я думаю, это очень важно.

**Жанболат Даухарин, Академия госуправления:**Действительно, то, что было сказано - у нас сейчас меняется менталитет, мировоззрение людей. И, соответственно от того, какова будет активность обратной связи, и будет определяться, наверное, развитие нашего общества, будет определяться эффективность государственного управления, а также, естественно, благосостояние самого народа. Это все - в наших руках.

**Асель Шарибаева, модератор:**Ну, последний у меня, завершающий вопрос. Соответственно, скажите, пожалуйста, как вы считаете, зачем сейчас принимают этот общий закон? Что в нем такого, что отражало бы какие-то изменения, с чем это связано, зачем нужен новый закон? Его актуальность.

**Павел Ледников, PwC:**В этом законе, мне кажется, есть главный посыл - что если раньше опыт внешних экспертов и консультантов, он использовался с позиции "послушать, но делать будем мы сами", но сейчас это уже предложение ответственности и все рычаги за исполнение передать, делегировать приглашенному специалисту, то есть поставить его на должность и он отвечает не только за совет - как это делать, но и за путь по дороге, от начала до результатов. То есть это больше уровень доверия иностранцам. Наверное, это связано с тем, что они действительно нужны для выполнения определенных задач, и без них не обойтись. Но я думаю, что это будет осторожно делаться, все-таки это тоже непростой путь. Иностранному управленцу надо понимать, что у нас свой менталитет, что все равно в выполнение той или иной задачи вовлекаются люди, которые живут в нашей стране, граждане нашей страны, и к ним нужен особый подход, чтобы они эффективно работали. Да, и потом, у нас есть цели свои собственные, наши национальные, как мы хотим себя видеть и как делать. Поэтому, с одной стороны, это - необходимость, а с другой - осторожность и учет наших национальных интересов.

**Ернар Жаркешов, региональный хаб:**Если можно прокомментировать, мы участвовали как региональный хаб в сфере госслужбы в Астане в разработке и анализе проекта нового закона о государственной службе, внесли ряд рекомендаций, которые были приняты. Этот новый закон основывается на предыдущем законе о государственной службе, единственным принципиальным нововведением является, по моему мнению, три направления: первое - этот закон о государственной службе распространяется не только на административную государственную службу, но и на правоохранительную сферу, и на дипломатическую службу. Это - очень большой шаг вперед. Потому что все - как административные госслужащие, так и политические, так и сотрудники правоохранительных органов, так и дипломатических служб, - мы все являемся слугами народа. Не только административная государственная служба. И это нужно понимать правильно. Соответственно, все принципы, все правила и все требования должны распространяться на всех. Второе - это разграничение и юридическое законодательное разграничение между политическими служащими и административными государственными служащими. В частности, это разграничение полномочий и ответственности и функций вице-министра и ответственного секретаря в центральном государственном органе. Чем должен заниматься ответсекретарь, чем должен заниматься вице-министр. Это вводится для того, чтобы дальше обеспечить профессиональность госаппарата. Автономность. То есть вся идея перехода, Президент озвучил, к карьерной модели, заключается в том, чтобы наш госаппарат работал профессионально и автономно при смене политического руководства. Придет новый министр, ответсекретарь - он должен обеспечивать бесперебойную работу аппарата того или иного государственного органа. Потому что только тогда будет профессиональный государственный аппарат, то есть какие-то полномочия передаются ответственному секретарю или руководителю аппарата акимата области. Назначения определенных директоров департаментов, может быть, определение порядка оценки деятельности государственных служащих, определение порядка поощрения и премирования, а также дисциплины взыскания - все это должно сосредотачиваться в руках ответственного секретаря, который является самым высшим должностным лицом на административной государственной службе, после которого начинается политический уровень. Это большой шаг в профессионализации и укреплении автономности государственной службы. И третье - это внедрение этических норм, особенно внедрение позиции "этического комиссара". За рубежом, в Штатах, называется это "complianceofficer", то есть человек в каждом госоргане, отдельное должностное лицо, которое будет следить за этическим, антикоррупционным поведением государственных служащих, это человек, у которого есть полномочия зайти к министру или в другие инстанции, если государственный служащий того или иного госоргана нарушает правила профессиональные, этические правила,то есть если есть какие-то коррупционные риски и проявления, его задача и обязанность будет осведомлять и агентство по делам госслужбы и противодействию коррупции, и другие инстанции для предотвращения определенных правонарушений.

**Жанболат Даухарин, Академия госуправления:**Я бы хотел сказать, что те законы и те новшества, которые у нас внедряются, - они являются своего рода ответом на те вызовы, которые идут извне. Если, допустим, не предпринимать каких-то мер, то влияние этих вызовов может быть настолько сильным, что оно может как-то поколебать развитие. Естественно, для того, чтобы уберечься, я думаю, что это - естественная реакция на то, что происходит во внешней среде.

**Ернар Жаркешов, региональный хаб:**Одну ремарку хотел бы сказать, на самом деле тот вопрос последний, который Вы задаете, - это вопрос к Агентству по делам госслужбы и противодействию коррупции, я лично отвечаю в рамках компетенций, которые у меня есть.

**Асель Шарибаева, модератор:**Резюмируя, у нас получается, что результат госслужбы в целом определяется по делам, а это значит, что какие-то индикаторы экономического состояния страны есть показатели эффективности нашего госаппарата, какие-то показатели, ВВП, ВВП на душу населения, инфляция, неинфляция, - экономические показатели, они являются индикаторами повышения эффективности госслужбы или же регресс какой-то. Естественно, я понимаю, что кризис вносит свои коррективы, но не совсем можно в период кризиса конструктивно и адекватно оценивать работу госаппарата, потому что на то имеются какие-то другие на то причины, не связанные с эффективностью. Насколько я понимаю, вы в целом видите, что работа по улучшению качества работы госслужбы - она идет, и идет в сторону прогресса, и все будет хорошо. Да?

**Ернар Жаркешов, региональный хаб:**Конечно, безусловно.

**Павел Ледников, PwC:**Надеемся.

**Наталья Зарубина, "Анкор":**Нужно работать просто над этим каждый день, каждый - в рамках своих задач.

**Ернар Жаркешов, региональный хаб:**Шаги были предприняты и предпринимаются, главное - чтобы общественность адекватно воспринимала. С другой стороны, роль медиа, СМИ тоже очень важна. У них не просто есть возможность, но они несут ответственность за правильное и адекватное интерпретирование в сфере государственной политики. Поэтому очень важно, чтобы наши коллеги в СМИ очень правильно интерпретировали именно реформу госслужбы.

**Асель Шарибаева, модератор:**Спасибо большое!