

МРНТИ 06.77.67

JEL Classification: J01

DOI: <https://doi.org/10.52821/2789-4401-2023-5-72-83>

## ОЦЕНКА КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА В ПОДГОТОВКЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ: ОПЫТ АКАДЕМИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ КАЗАХСТАНА

Е. К. Әбіл

Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан,  
Астана, Республика Казахстан

---

### АННОТАЦИЯ

*Цель исследования:* Исследование направлено на оценку того, как компетентностный подход, внедренный в систему подготовки кадров в Академии Государственного Управления, способствует эффективности и адаптации будущих государственных служащих к современным вызовам и требованиям службы в условиях неопределенности.

*Методология:* Методология включает анализ образовательных программ и практик, реализованных Академией, с фокусом на компетентностном подходе. Оценка включает в себя изучение применения подхода в отборе, обучении, и развитии кадров, с учетом требований государственной службы.

*Оригинальность / ценность исследования:* Статья представляет собой первичное исследование, посвященное анализу опыта Академии Государственного Управления в контексте применения компетентностного подхода в процессе подготовки кадров для государственной службы. Результаты исследования могут служить основой для дальнейших усовершенствований системы подготовки государственных служащих.

*Результаты:* Исследование подчеркивает, что компетентностный подход и управление компетенциями в Казахстане направлены на стратегическое планирование человеческих ресурсов и улучшение государственной службы. Однако, несмотря на улучшения, наблюдается недостаточное использование компетенций, что требует более широкого внедрения информации о компетенциях в государственные органы и образовательные учреждения для привлечения молодых талантов.

*Ключевые слова:* Государственная служба, Кадровое обеспечение, Компетентностный подход, Ассесмент-центр, Подготовка государственных служащих, оценка компетенции.

*Благодарность:* Данное исследование финансировалось Комитетом науке Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан (BR18574203).

### ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время постепенный переход современных государств к модели «сервисной организации» является общемировой тенденцией, основной задачей которых является удовлетворение потребностей личности и общества. За последние два десятилетия реформы государственного сектора были сосредоточены на повышении эффективности, что является результатом трансформации традиционных бюрократических систем государственного управления в рыночные, ориентированные на результат деятельности государственных органов.

Продолжающийся процесс реформирования государственного управления и сдвиг парадигмы от бюрократических традиций и подходов, ориентированных на государство к новым управленческим методам, направленных на потребности гражданина оказывают значительное влияние на качество и темпы предоставления государственных услуг. Таким образом, государство вынуждено проводить

реформы и предоставлять более качественные услуги. В этом плане обязанности государственного служащего многогранны, и очень сложны. Поэтому требует уникального сочетания умений и компетенций, профессионализма, мотивацию, а также готовность государственных служащих к новым вызовам. Соответственно, эффективность изменений в сфере государственного управления зависит от квалификации государственных служащих и их профессиональных компетенций.

**Обзор литературы.** М. Вебер определял компетенцию как объективное разграничение должностных обязанностей, расстановку начальства и распределение средств принуждения [1; 2]. Он также выделял чиновников как высококвалифицированных специалистов, подчеркивая необходимость формирования определенных знаний и навыков. Р. Мертон расширил понятие, подчеркивая роль нормативных аспектов в бюрократии и выявив дисфункции, такие как формализация, обезличенность и «дух корпоративности», вносящие социальные конфликты и снижение эффективности деятельности. Вопрос об их врожденности или связи с отбором личностных качеств остается открытым [3].

«Компетентностный» подход к управлению человеческими ресурсами стал неотъемлемой частью системы государственного управления в последние годы. «Компетентность» охватывает знания, навыки, способности, модели поведения, которые позволяют человеку выполнять задачу в рамках конкретной функции или деятельности [4]. Термин «компетенция», с 1970-х годов упоминается в психологической литературе, в работах Дэвидом Макклелланда [5]. В своей работе «Тестирование компетентности, а не интеллекта» автор утверждает, что традиционные тесты академических способностей и содержания знаний на самом деле не предсказывают ни эффективность работы, ни успех в жизни [5]. Понятие «компетенция» также стало широко использоваться применительно к теории языка Н. Хомским в 70-е гг. XX века в США [6]. Это дало толчок на исследования в области компетенций, оценки и развития навыков персонала. В 1982 году Бояцис впервые обобщил исследуемые данные, собранные в США с помощью метода «оценки профессиональных компетенций» [7]. С тех пор компетентность стала важным фактором в практике развития профессионализма человеческих ресурсов.

В этом контексте, Закон «О государственной службе Республики Казахстан» 2015 года можно считать началом нового этапа качественного развития государственного управления в Казахстане. С того времени, с учетом лучших зарубежных практик были модернизированы механизмы и процедуры поступления на государственную службу и дальнейшего карьерного роста [4].

В 2017 году впервые была разработана и апробирована Единая рамка компетенций, позволяющая осуществлять отбор и продвижение кадров с учетом оценки личных компетенций (профессиональных и иных качеств кандидата).

Впервые в сфере государственной службы начали внедрять современные технологии управления человеческими ресурсами. С 2017 года инициирован мониторинг и анализ HR-процессов, происходящих в государственных органах. Впервые был подготовлен и опубликован Отчет ОЭСР, в котором содержится сравнительный анализ управления человеческими ресурсами государственной службы в Казахстане и странах-участницах этой организации. Академией в процессе обучения стали применяться стандарты ОЭСР – была внедрена «единая рамка компетенций» государственных служащих [8].

Одним из новых ключевых принципов комплексной аттестации административных государственных служащих корпуса «Б» в 2017 года была использование компетентностного подхода. При этом важно было не только определить уровень знаний специалиста, но и то, каким образом он эти знания использует в своей повседневной деятельности и обладает ли для этого соответствующими навыками и умениями. То есть, одних теоретических знаний недостаточно для того, чтобы быть эффективным работником. К примеру, эксперт по дисциплине «лидерство», не всегда оказывается способным эффективно управлять организацией. Ведь для этого он должен не только знать, что такое лидерство, но и уметь быть лидером на практике, а это предполагает наличие соответствующих компетенций. Таким образом, под компетенциями понимается совокупность знаний, умений и навыков, необходимых для осуществления эффективной профессиональной деятельности на конкретной должности [9].

С тех пор, перечень оцениваемых компетенций был составлен с учетом ключевых требований, предъявляемых к современному профессиональному государственному аппарату. Это – эффективность, служение народу, прозрачность и подотчетность.

Агентством по делам государственной службы совместно с учеными Академии государственного управления, специалистами зарубежных и государственных компаний, имеющими опыт внедрения компетентностного подхода, были организованы и проведены специальные семинары для членов аттестационных комиссий. Обучение было направлено на то, как правильно формулировать вопросы, на что обращать внимание и как оценивать ответы. В целях соблюдения единых требований к процессу собеседования члены аттестационных комиссий использовали специальные методические рекомендации, разработанные Агентством совместно с указанными партнерами.

Академией были приняты меры по соблюдению принципов объективности и прозрачности и в ходе тестирования на выявление компетенций. Недавний анализ, проведенный Академией, показал, что меньше половины государственных служащих наиболее необходимыми для государственных служащих выделили наличие следующих компетенций: следование этическим нормам и принципам, оперативность, управление деятельностью, сотрудничество, самостоятельность и навыки принятия решений, и управление командой.

В соответствии с Концепцией развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года акцент в кадровой работе будет смещен на профессиональные и личностные компетенции кандидатов, в том числе за счет внедрения передовых методов оценки кандидатов с привлечением общественности и экспертов [10].

Новая модель государственного управления, основанная на принципах «слышащего», эффективно, подотчетного, профессионального и прагматичного государства, может быть успешно реализована лишь при условии кардинального изменения подходов к развитию профессиональных компетенций и личностных качеств государственных служащих.

На нынешнем этапе развития Казахстана расширение сотрудничества общества и государства является ключевой модернизационной парадигмой. В первых, реализация принципа «Слышащего государства» с учетом новой Концепции развития государственного управления имеет центральное и принципиально важное значение в формировании коммуникационных навыков и компетенций государственных служащих. Поэтому, обучение государственных служащих по вопросам эффективных коммуникаций с населением, ориентации деятельности на потребителя услуг является одним из приоритетных направлений в образовательной деятельности Академии. Данная необходимость подтверждается практическими исследованиями, которые регулярно проводятся учеными Академии: «Эффективные коммуникации», «Стратегии лидерства и эффективного взаимодействия с населением», «Слышащее государство: практические инструменты взаимодействия с населением и гражданским обществом», «Лидерство и стратегия эффективного взаимодействия с населением» и др.

Модернизация государственной службы является важной государственной задачей для европейских стран. Разработанные стратегии государств-членов ЕС тщательно рассматриваются с точки зрения совместимости с европейскими нормами, реализации общей политики и соответствия европейскому законодательству. В Германии был разработан и внедрен артефакт консультативной информации (*advisory information artifact*). Данный инструмент оказывает всестороннюю поддержку государственным служащим на рабочем месте, позволяя им предоставлять консультационные услуги, ориентированные на граждан. Артефакт консультативной информации состоит из трех основных компонентов: интегрированная база знаний (*Integrated knowledge base*), консультирование (*counseling affordances*) и сервисы thinkLet (*thinkLet предоставляет сотрудникам рекомендации по социальному поведению, информируют сотрудников о лучших примерах решения проблем*). Таким образом, данная система оказания услуги помогает государственным служащим совершенствовать свои навыки, исключает необходимость в длительных и дорогостоящих тренингах для сотрудников [11].

Французская модель государственной службы построена на таких принципах, как *непрерывность* (конституционный принцип, основанный на обязательстве постоянно удовлетворять потребности граждан), *равенство доступа к государственным услугам*, из чего вытекает обязанность государственных служащих сохранять нейтралитет при оказании государственных услуг; а также *приспосабливаемость* (согласно которому государственные услуги должны удовлетворять потребности граждан и успевать за техническим развитием) [12].

Из ближнего зарубежья можно привести пример Литвы, в которой одной из наиболее важных комплексных мер, направленных на введение административной реформы, является модель компетенций государственной службы (далее – CSCM), направленная на то, чтобы сделать государственную службу эффективной, открытой и действенной [13; 14; 15]. CSCM был создан за счет разумного использования средств ЕС и изучения опыта других государств (*Бельгии, Нидерландов, Финляндии и др.*). Литва успешно переняла инновации в государственном управлении и опыт стран Западной Европы, что можно определить, как шаг к модернизации государственного управления. Литовская оценка общих компетенций охватывает оценку трех групп компетенций:

- *Общие компетенции – применимы в любой сфере деятельности;*
- *Управленческие и лидерские компетенции – необходимые для управления учреждением или отделом;*
- *Конкретные профессиональные компетенции – необходимые для осуществления профессиональной деятельности [13].*

Разработчики нового CSCM проанализировали процедуры отбора государственных служащих в европейских странах (*Великобритания, Швеция, Бельгия, Нидерланды*), их системы компетенций государственных служащих и модели оценки деятельности [10]. В Модели компетенций государственной службы следующие общие компетенции были определены как обязательные:

- *Способность создавать добавленную социальную ценность (added value) – цель государственной службы состоит в содействии созданию социальной ценности;*
- *Организационная компетенция – способность планировать деятельность и время, определять приоритеты, предпринимать немедленные действия;*
- *Надежность и ответственность: способность выполнять обязательства, брать на себя ответственность за деятельность и результаты, постоянно совершенствоваться;*
- *Аналитическое и логическое мышление – способность проводить анализ ситуации;*
- *Коммуникативность – способность эффективно доносить информацию, общаться лицом к лицу и с общественностью, как в письменной, так и в устной форме, посредством электронной почты, писем, отчетов, телефонных звонков и т. д. [10; 11; 12].*

По исследованиям авторов, муниципальные власти Литвы довольно критично отнеслись к централизованной оценке общих компетенций, отметив, что они имеют большое влияние на качество работы и результаты ее деятельности. Схема состоит из трех групп компетенций: *общих компетенций* (требуются в любой сфере деятельности), *управленческо-лидерских* (требуются для руководства учреждением или подразделением) и *специальных и профессиональных компетенций* (необходимых при выполнении профессиональных функций) [13; 14; 15].

Следует отметить, что европейские страны в основном придерживаются модели компетенции Европейского союза и внедряют опыт, который успешно практикуется в странах ЕС. Авторы также обращают внимание на повышение квалификации посредством улучшения базовых и функциональных компетенции для руководителей, как *личная эффективность, эффективность межличностных отношений, социальная ответственность, а также управленческие способности и лидерство.*

**Опыт Академии государственного управления в применении компетентностного подхода в обучении.** На первоначальном этапе перехода к применению компетентностного подхода в обучении была разработана модель компетенций, которая соответствует профилю эффективного государственного служащего в соответствии с текущими и будущими потребностями системы государственного управления Казахстана. Данная модель разрабатывалась Академией совместно с основными стейкхолдерами, а именно Администрацией Президента Республики Казахстан и Агентства по делам государственной службы Республики Казахстан для отбора в Президентский молодежный кадровый резерв 2019 года. Академия посчитала, что данная модель универсальна для эффективного государственного служащего и применима для использования в обучении, так как отвечает современным вызовам, стоящим перед государственной службой Казахстана. В результате были определены пять компетенций эффективного казахстанского государственного служащего (Рисунок 1).

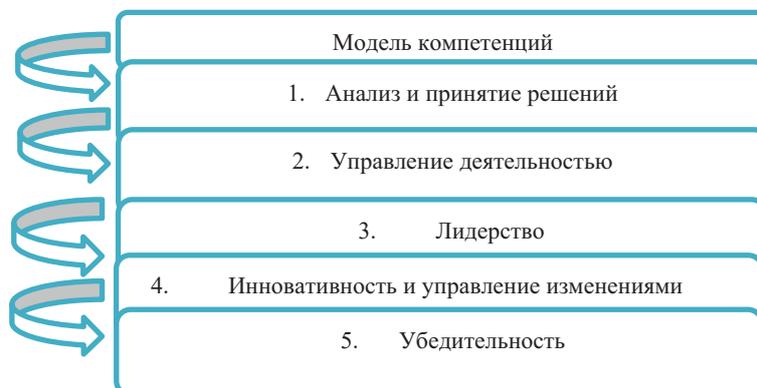


Рисунок 1 – Модель компетенций профиля эффективного государственного служащего  
Источник – Разработка Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан.

Наличие данных компетенций у государственного служащего позволяет ему принимать обоснованные качественные решения на основе анализа имеющихся данных, эффективно управлять собой и своими сотрудниками, генерировать новые идеи, совершенствовать имеющиеся решения, мыслить критично, быть убедительным при продвижении своих идей и решений.

Для эффективного применения компетентностного подхода Академия проводит измерение компетенций каждого поступившего студента перед началом учебного процесса методом Ассесмент – центра, а затем в конце обучения этим же методом. Данный метод предполагает погружение участника в определенную рабочую ситуацию, в которой он может проявить все названные компетенции в полной мере.

В ходе оценки использовались инструменты Ассесмент Центра. Ассесмент Центр — это инструмент оценки, основанный на упражнениях, который включает в себя *аналитические упражнения и групповые дискуссии*.

**Групповая дискуссия** — это метод оценки, имитирующий ситуацию совещания или иного группового обсуждения в организации. Данный метод используется для того, чтобы выявить, как кандидаты взаимодействуют между собой во время групповой работы, принимают коллегиальные решения и отстаивают свою позицию.

**Аналитическая презентация** — это метод оценки, имитирующий презентацию участником решения конкретной производственной задачи. Презентационные упражнения являются мощным средством оценки аналитических и стратегических навыков наряду с навыками коммуникативными, которые обеспечивают ясность и убедительность изложения своей точки зрения.

Шкала оценки состоит из пяти пунктов, где оценка «3» показывает достаточный уровень компетенций для решения типичных задач государственной службы, но требующий небольшие целенаправленные усилия по развитию отдельных поведенческих характеристик (Таблица 1).

Академия подготовила пул профессиональных ассессоров, обладающих международной сертификацией SHL, ведущей глобальной консалтинговой компании, специализирующейся на оценке персонала и тестировании, с более чем 10 000 клиентами в 150 странах. [16]. Данные ассессоры наблюдают за участниками, анализируют их поведение, описывают это поведение в соответствии с моделью компетенций и делают выводы относительно степени проявления каждой компетенции. Для объективности выводов за одним участником наблюдают два ассессора в двух разных упражнениях. Затем ассессор составляет отчет по каждому участнику с подробным описанием проявления каждой компетенции, сильных сторон и зон роста. Завершающим этапом ассесмента является предоставление участнику обратной связи. На данном этапе ассессор в личной беседе разъясняет выводы, показанные в отчете, и дает рекомендации по построению траектории развития студента.

Таблица 1 – Описание шкалы оценки компетенций

Оценка	Описание
1,0	Компетенция не продемонстрирована/ могут быть отдельные негативные проявления, сдерживающий фактор общей эффективности; развитие требует интенсивных усилий и высокой мотивации.
2,0	Компетенция проявлена ниже среднего уровня, продемонстрированы отдельные элементы компетенции, имеется базовый потенциал для дальнейшего развития.
3,0	Компетенция проявлена на среднем уровне, достаточном для решения типичных задач, требуются небольшие целенаправленные усилия по развитию отдельных поведенческих характеристик.
4,0	Компетенция проявлена в полной мере в соответствии с требуемым уровнем, помогает в достижении результата; не требует дополнительных мероприятий по развитию
5,0	Компетенция проявлена ярко; область конкурентного преимущества, уровень мастерства

Примечание – Разработка Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан

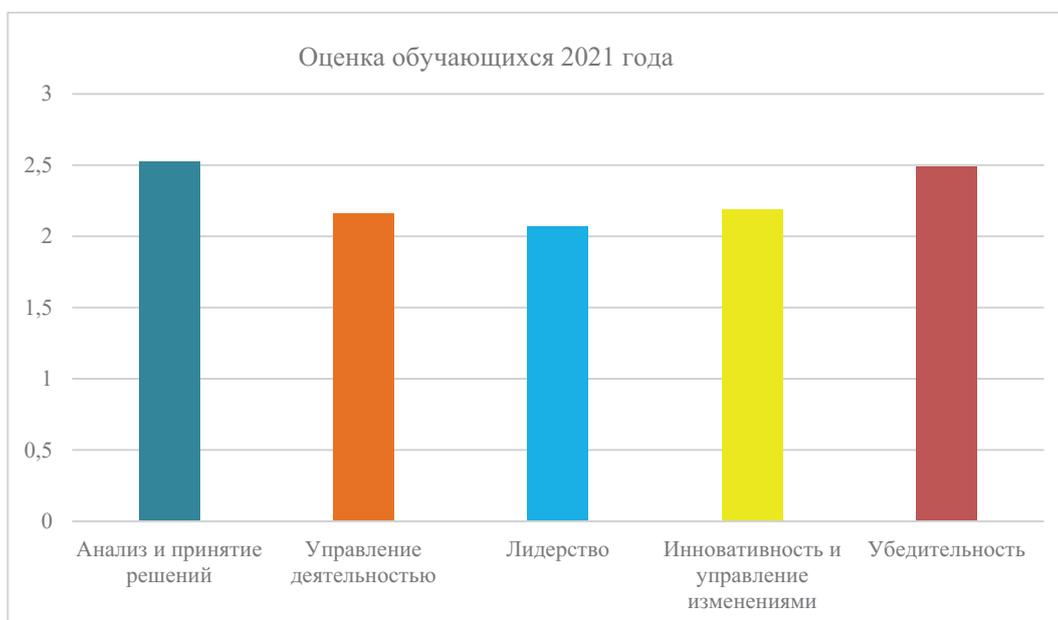


Рисунок 2 – Результаты оценки обучающихся Академии 2021 академического года

Примечание – Результаты оценки проведенного в Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан

По результатам ассессмента строится траектория обучения каждого студента совместно с кураторами, эдвайзерами и прочими лицами, вовлеченными в организацию учебного процесса. Кроме того, преподаватели вносят изменения в syllabus, а именно в тематику и характер заданий. Так же преподаватель и другие лица, вовлеченные в образовательный процесс, организацию общественных мероприятий и пр. дифференцируют работу с каждым студентом исходя из его потребностей развития. По окончании обучения проводится еще один замер, для понимания степени развития студента за время обучения. Такая оценка и выводы по ее результатам предоставляют уникальную возможность построения траектории развития и определения самостоятельных шагов развития каждому выпускнику Академии. Кроме того, оценка по результатам обучения так же предоставляет данные для анализа эффективности работы всего образовательного блока академии, основания для корректировки его деятельности для повышения качества обучения.

В рамках реализации компетентного подхода к обучению в феврале 2021 года Академией была проведена оценка компетенций 99 магистрантов и докторантов методом Ассесмент – центра, из них 94 человека являются государственными служащими с опытом работы в центральных и местных государственных органах.

К сожалению, условия локдауна позволили провести оценку лишь один раз, что стало скорее промежуточной оценкой результатов обучения, учитывая, что обучение в Академии начинается в сентябре. Тем не менее обучающимся и образовательному блоку были даны рекомендации по развитию компетенций и корректировки силлабусов по результатам проведенной оценки.

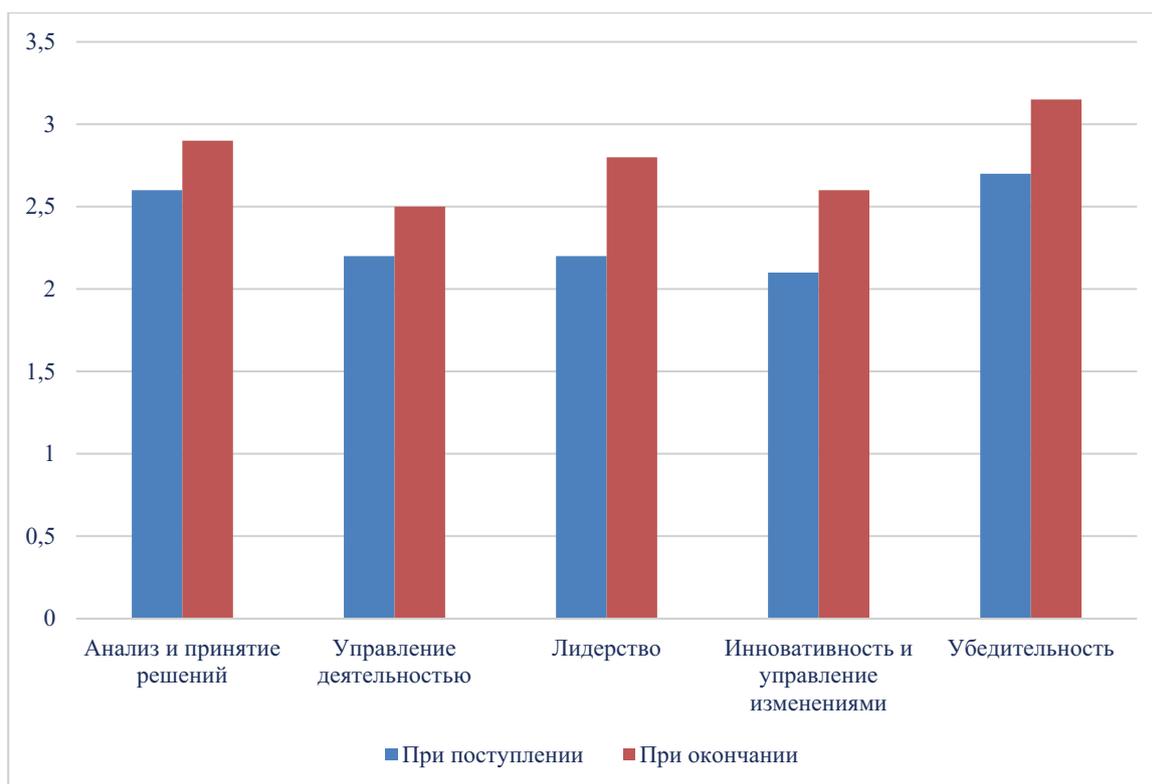


Рисунок 3 – Результаты оценки обучающихся Академии 2022–2023 академического года  
Примечание – Результаты оценки проведенного в Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан

На данной диаграмме показаны средние результаты оценки студентов, поступивших в 2022 году и окончивших Академию в 2023 году. Всего обеим оценкам подверглись 62 магистранта и докторанта. Как видно из результатов, за год обучения уровень компетенций вырос по всем пяти компетенциям, что говорит об эффективности данного подхода. Например, обучающиеся по программе «Государственное управление» показали высокий прирост по четырем компетенциям, развив компетенции «Анализа и принятия решений», «Убедительности», «Управления деятельностью» и «Иновативностью и управления изменениями» на уровень выше достаточного. Данный уровень не требует серьезных дополнительных мероприятий по развитию. Наиболее высокий прирост с 2 до 3,3 наблюдается по компетенции «Иновативность и управление изменениями», что является важным показателем, так как Академия готовит будущих лидеров изменений, а специальность «Государственное управление» в свою очередь готовит руководителей высшего и среднего звена.

Рисунок 4 – Результаты оценки обучающихся по специальности «Государственное управление»

Примечание – Результаты оценки проведенного в Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан

Анализируя всю оцениваемую группу обучающихся, отмечается развитие компетенций у всех обучающихся, прошедших Ассесмент-центр. Необходимо понимать, что все оцениваемые имели разный уровень развития компетенций при поступлении, что напрямую зависит от требований для поступления в Академию по тем или иным специальностям.

Важным моментом оценки является обновление и поддержание актуальности модели оценки компетенций, изменения по различным индикаторам при необходимости, в соответствии с глобальными изменениями, а также на основе результатов анализа потребностей страны.

В это связи, Стратегия развития компетенций ОЭСР 2019 определяет широкий спектр компетенций, которые имеют значение для достижения экономических и социальных результатов [8]. Спектр в себе включает такие компетенции как, *навыки счёта и цифровую грамотность; трансверсальные когнитивные и метакогнитивные навыки, включая критическое мышление, комплексное решение задач, творческое мышление; а также социальные и эмоциональные компетенции, включая добросовестность, ответственность, сочувствие, эффективность и сотрудничество, ит.д.*, необходимые для развития и выполнения конкретных поставленных задач.

Учитывая индивидуальный подход каждого государства в формировании и оценке профессиональных компетенций государственных служащих, эмпирические исследования того, как результаты оценивания используются в образовании, а также государственными органами, представляются необходимыми для дальнейшего развития компетенции.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В целом компетентностный подход и система управления компетенциями направлены на переход от традиционного управления персоналом к стратегическому планированию человеческих ресурсов страны для обеспечения профессиональных кадров и менеджеров, а также включение всех слоев населения в развитие государства. Подход к оценке и развитию, основанный на компетенциях, необходим для оценки уровня реагирования на меняющиеся потребности государственных услуг, глобальные экономические и политические условия, а также быстрые темпы глобальных изменений.

Построение «человекоориентированной» модели государственной службы в Казахстане может быть достигнуто за счет необходимого обучения и развития компетенций, а также внедрения комплексной оценки компетенций, соответствующих политике, принятой государством, и основанной на исследовании лучших мировых практик.

В плане развития Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы на 2023-2027 годы, стратегическими целями определяются следующие важные направления: *улучшение качества человеческих ресурсов и профессионализация государственного аппарата; автоматизация кадровых процессов; развитие клиентоориентированности на государственной службе; проактивная оценка, минимизация и профилактика нарушений среди государственных служащих* [17].

Согласно показателям ОЭСР, несмотря на некоторые признаки улучшения, компетенции в Казахстане не используются интенсивно на работе и в повседневной жизни [8]. Исходя из этого, рекомендуется расширить использование информации о компетенциях государственными органами и заинтересованными сторонами.

Также для привлечения молодых талантов в государственное управление необходимо образовательным учреждениям, готовящим государственных служащих, рассмотреть возможность предоставления информации о необходимых компетенциях, возможностях образования и обучения. Информированность может в дальнейшем помочь молодым талантам при принятии карьерных решений на государственной службе, а также на рынке труда Казахстана.

В заключение следует отметить необходимость проведения комплексного исследования и создания эффективного диалога между образовательными учреждениями, осуществляющими подготовку государственных служащих, и соответствующими государственными органами, что позволит сократить расхождения в компетенциях государственных служащих, а также спрогнозировать будущие потребности государства в развитии необходимых компетенций.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Вебер М. Хозяйство и общество. Западная экономическая социология: Хрестоматия современной классики. – М.: РОССПЭН, 2004. – С. 59-82.
2. Вебер М. Избранное: Протестантская этика и дух капитализма. – М.; СПб.: Центр гуманитарных инициатив, 2013. – 656 с.
3. Мертон Р. Социальная теория и социальная структура. – М.: АСТ Москва; Хранитель, 2006. – 873 с.
4. О государственной службе Республики Казахстан, Закон Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 416-V ЗРК. [Электрон. ресурс] // Әділет [web-сайт]. – 2015 – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000416> (Дата обращения: 06.10.2023).
5. McClelland D. C. Testing for Competence Rather Than for Intelligence // *American Psychologist*. – 1973. – № 28(1). – P. 1-14.
6. Хомский Н. Язык и мышление. Изд-во Московского университета, 1972. - 126 с.
7. Boyatzis, R. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons, 1982. – 340 с.
8. ОЭСР. Стратегия развития компетенций ОЭСР в Казахстане, оценка и рекомендации, ОЭСР – Исследование компетенций взрослых. – Paris, 2021. – 39 p. – DOI: <https://dx.doi.org/10.1787/9789264313835-en>.
9. Жакыпова Ф. Н., Ахметов А. А., Давлетбаева Ж. Ж., Рысбекова Ж. К., Жаров Е. К. Этика и нормы поведения государственного служащего: руководство / Коллектив авторов. – Астана: Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, 2017. – 43 с.
10. Об утверждении Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года [Электрон. ресурс] // Әділет [web-сайт]. – 2021. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522> (Дата обращения: 06.10.2023).
11. Giesbrecht T., Scholl H., Schwabe G.; Smart advisors in the front office: Designing employee-empowering and citizen-centric services // *Government Information Quarterly*. – 2016. – № 33(4). – P. 673-675.
12. Transforming the French Civil Service to Meet the Challenges of the 21st Century, *Ministre de la transformation et de la fonction publique*. – 2022. – 23 p.
13. Liukinevičienė L., Buivydienė L. Assessment of Civil Servants' General Competencies while Implementing the Civil Service Competency Model in Lithuanian Municipalities // *Socialiniai tyrimai / Social Research*. – 2016. – № 39(2). P. 16-27.
14. Šiugždinienė J. Competency Management in the Context of Public Management Reform // *VIEŠOJI POLITIKA IR ADMINISTRAVIMAS*. – 2006.- № 18. – P. 26-33.
15. Zlatanovic I., Antonijevic S., Experience of Civil Servants Training in Serbia // *Public Policy and Administration: Challenges and Synergies*. Ed. Katarina Staronova, Laszlo Vass. Bratislava. – NISPAcee, 2009. – 257 p.
16. About SHL [Электронный ресурс] // SHL [web-сайт]. – n.d. – URL: <https://www.shl.com/about/> (Дата обращения: 08.10.2023).
17. План развития Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы на 2023-2027 годы [Электрон. ресурс] // Официальный сайт Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы [web-сайт]. – 2023. – URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/documents/details/401166?lang=ru> (Дата обращения: 08.10.2023).

### REFERENCES

1. Weber, M. (2004). *Hozyajstvo i obshchestvo*. Zapadnaya ekonomicheskaya sociologiya: Hrestomatiya sovremennoj klassiki. Moscow, ROSSPEN Publ., 59-82 (In Russian)
2. Weber, M. (2013). *Izbrannoe: Protestantskaya etika i duh kapitalizma*. St. Petersburg, Center for Humanitarian Initiatives Publ., 656 p. (In Russian).

3. Merton, R. (2006). *Social'naya teoriya i social'naya struktura*. Moscow, AST, 873 p. (In Russian).
4. O gosudarstvennoj sluzhbe Respubliki Kazahstan, Zakon Respubliki Kazahstan ot 23 noyabrya 2015 goda № 416-V ZRK. (2015). Adilet. Retrieved October 6, 2023, from <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000416> (In Russian).
5. McClelland D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than for Intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
6. Homskij, N. (1972). *Yazyk i myshlenie*. Moscow university publishing house, 126 p. (In Russian).
7. Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons. 340 p.
8. OESR. (2021). OESR v Kazahstane, oценка i rekomendacii, Issledovanie kompetencij vzroslyh. Paris, 39 p., DOI: <https://dx.doi.org/10.1787/9789264313835-en>. (In Russian).
9. Zhakypova, F. N., Ahmetov, A. A., Davletbaeva, Zh. Zh., Rysbekova, Zh. K. and Zharov, E. K. (2017). *Etika i normy povedeniya gosudarstvennogo sluzhashchego: rukovodstvo*. Akademiya gosudarstvennogo upravleniya pri Prezidente Respubliki Kazahstan, Astana. 43 p. (In Russian).
10. Ob utverzhenii Konceptcii razvitiya gosudarstvennogo upravleniya v Respublike Kazahstan do 2030 goda. (2021). Adilet. Retrieved October 6, 2023, from <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522> (In Russian).
11. Giesbrecht, T., Scholl, H. and Schwabe, G. (2016). Smart advisors in the front office: Designing employee-empowering and citizen-centric services. *Government Information Quarterly*, 33(4), 673-675.
12. *Transforming the French Civil Service to Meet the Challenges of the 21st Century*. (2022). *Ministre de la transformation et de la fonction publique*. 23 p.
13. Liukinevičienė, L. and Buivydienė, L. (2016). Assessment of Civil Servants' General Competencies while Implementing the Civil Service Competency Model in Lithuanian Municipalities. *Socialiniai tyrimai / Social Research*, 39(2), 16-27.
14. Šiuoždinienė, J. (2006). Competency Management in the Context of Public Management Reform. *Viešoji Politika Ir Administravimas*, 18, 26-33.
15. Zlatanovic, I. and Antonijevic, S. (2009). Experience of Civil Servants Training in Serbia. *Public Policy and Administration: Challenges and Synergies*. Ed. Katarina Staronova, Laszlo Vass. Bratislava. NISPAcee, 257 p.
16. About SHL. (n.d.). SHL. Retrieved October 8, 2023, from <https://www.shl.com/about/>.
17. Plan razvitiya Agentstva Respubliki Kazahstan po delam gosudarstvennoj sluzhby na 2023-2027 gody (2023). Official website of the Agency of the Republic of Kazakhstan for Civil Service Affairs. Retrieved October 8, 2023, from <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/documents/details/401166?lang=ru> (In Russian).

## ASSESSMENT OF THE COMPETENCE APPROACH IN THE TRAINING OF CIVIL SERVANTS: THE EXPERIENCE OF THE ACADEMY OF PUBLIC ADMINISTRATION OF KAZAKHSTAN

**E. K. Abil**

Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan,  
Astana, Republic of Kazakhstan

---

### ABSTRACT

*The purpose of the study:* The study is aimed at assessing how the competence-based approach implemented in the personnel training system at the Academy of Public Administration contributes to the effectiveness and adaptation of future civil servants to modern challenges and requirements of the service in conditions of uncertainty.

*Methodology:* The methodology includes an analysis of educational programs and practices implemented by the Academy, with a focus on the competence approach. The assessment includes the study of the application of the approach in the selection, training, and development of personnel, taking into account the requirements of the civil service.

*Originality / value of the research:* The article is a primary study devoted to the analysis of the experience of the Academy of Public Administration in the context of the application of a competence-based approach in the process of training personnel for public service. The results of the study can serve as a basis for further improvements in the system of training civil servants.

*Findings:* The study emphasizes that the competence approach and competence management in Kazakhstan are aimed at strategic planning of human resources and improvement of public service. However, despite the improvements, there is insufficient use of competencies, which requires a wider introduction of information about competencies in government agencies and educational institutions to attract young talents.

*Keywords:* Civil service, Staffing, Competence approach, Assessment center, Training of civil servants, competence assessment.

*Acknowledgements:* This study was funded by the Science Committee of the Ministry of Science and Higher Education of the Republic of Kazakhstan (BR18574203).

## MEMLEKETТІК ҚЫЗМЕТШІЛЕРДІ ДАЯРЛАУДАҒЫ ҚҰЗЫРЕТТІЛІК ТӘСІЛДІ БАҒАЛАУ: ҚАЗАҚСТАННЫҢ MEMLEKETТІК БАСҚАРУ АКАДЕМИЯСЫНЫҢ ТӘЖІРИБЕСІ

Е. К. Әбіл

Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы,  
Астана, Қазақстан Республикасы

---

### АНДАТПА

*Зерттеу мақсаты:* зерттеу Мемлекеттік басқару академиясында кадрларды даярлау жүйесіне енгізілген құзыреттілік тәсілдің болашақ мемлекеттік қызметшілердің тиімділігіне және белгісіздік жағдайында қызметтің заманауи сын-қатерлері мен талаптарына бейімделуіне қалай ықпал ететінін бағалауға бағытталған.

*Әдістеме:* әдістеме құзыреттілік тәсілге назар аудара отырып, Академия жүзеге асыратын білім беру бағдарламалары мен тәжірибелерін талдауды қамтиды. Бағалау мемлекеттік қызмет талаптарын ескере отырып, кадрларды іріктеуде, оқытуда және дамытуда тәсілді қолдануды зерделеуді қамтиды.

*Зерттеудің бірегейлігі / құндылығы:* мақала Мемлекеттік қызметке кадрларды даярлау процесінде құзыреттілік тәсілді қолдану контекстінде мемлекеттік басқару академиясының тәжірибесін талдауға арналған бастапқы зерттеу болып табылады. Зерттеу нәтижелері мемлекеттік қызметшілерді даярлау жүйесін одан әрі жетілдіруге негіз бола алады.

*Зерттеу нәтижелері:* зерттеу Қазақстандағы құзыреттілік тәсіл мен құзыреттерді басқару адами ресурстарды стратегиялық жоспарлауға және мемлекеттік қызметті жақсартуға бағытталғанын атап көрсетеді. Алайда, жақсартуларға қарамастан, құзыреттердің жеткіліксіз пайдаланылуы байқалады, бұл жас таланттарды тарту үшін мемлекеттік органдар мен білім беру мекемелеріне құзыреттер туралы ақпаратты кеңінен енгізуді талап етеді.

*Түйін сөздер:* Мемлекеттік қызмет, кадрлық қамтамасыз ету, құзыреттілік тәсіл, Ассесмент-орталық, мемлекеттік қызметшілерді даярлау, құзыреттілікті бағалау.

*Алғыс:* Зерттеу Қазақстан Республикасы Ғылым және жоғары білім министрлігінің Ғылым комитетімен (BR18574203) қаржыландырылған.

## ОБ АВТОРЕ

Әбіл Ерлан Қуанышұлы – кандидат экономических наук, ректор, Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, Астана, Республика Казахстан, email: erlan.abil@ara.kz, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0864-6191>.

МРНТИ 06.56.21

JEL Classification: J16

DOI: <https://doi.org/10.52821/2789-4401-2023-5-83-98>

## ASSESSMENT OF REGIONAL DEVELOPMENT OF WOMEN'S ENTREPRENEURSHIP: CASE-STUDY OF KAZAKHSTAN

A. A. Mussulmankulova<sup>1\*</sup>, G. N. Sansyzbayeva<sup>2</sup>, A. Ali Коç<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Narxoz University, Almaty, Republic of Kazakhstan

<sup>2</sup>Al-Farabi Kazakh National University, Almaty, Republic of Kazakhstan

<sup>3</sup>Akdeniz University, Antalya, Türkiye

---

## ABSTRACT

Research on the development and support of women's business in the context of developing countries requires special attention.

*The purpose of this study* is to analyze the features of the regional development of women entrepreneurs in Kazakhstan, a country with a developing economy and a leader among Central Asian countries, as well as the policy of state support for women's entrepreneurship in the post-pandemic period.

*The methodology* of the study as a basis covers statistical methods of statistical data analysis, cluster analysis.

*Originality of the research.* The study focuses on identifying the causes of uneven development of women's entrepreneurship in the regions of the republic and the implementation of state support.

*Findings.* The authors conclude that the socio-economic development of the regions directly affects the entrepreneurial activity of women in the regions. The economic unevenness of regional development is reflected in the social aspect of the level of development. The use of the economic potential of rural women is associated with the development of single-industry towns and infrastructure, as well as the development of programs that take into account the specifics of the regions. However, despite the existence of existing state programs to support entrepreneurship, there are not enough programs aimed at broad involvement of women in business and a number of measures should be taken to improve the country's entrepreneurial ecosystem.

*Keywords:* women's entrepreneurship, regions, Kazakhstan, public policy, gender economy.

## INTRODUCTION

As it is known, the development of women's entrepreneurship in many countries is very different and diverse. This depends on many factors, including the development level of the country, the mentality, established traditions, and the implemented policy in the state which is based on the principles of ensuring gender equality, empowerment of women in general.

Indeed, a World Bank study showed that the increased role of women in the labor market played a significant role in reducing poverty by 30 % and reducing gender inequality over a ten-year period in Latin American countries [1].