

С.К. Искендилова  
С.А. Мурзина  
М.М. Шалабаева

Филиал Академии государственного управления при Президенте РК по Акмолинской области, г. Кокшетау, Казахстан  
(E-mail: s.iskendirowa@apa.kz, s.murzina@apa.kz, m.shalabayeva@apa.kz)

---

**Анализ восприятия модели компетенций государственными служащими Акмолинской области как основа для управления содержанием обучения**

---

**Аннотация.** В Казахстане утверждена модель компетенций государственного служащего, которая включает следующие компетенции: управление деятельностью, сотрудничество, принятие решений, оперативность, саморазвитие, добропорядочность, ответственность, инициативность, стрессоустойчивость, ориентация на потребителя услуг, информирование потребителей услуг. Основная цель проведённого исследования: выявить какие компетенции в наибольшей степени востребованы потребностями государственной службы по мнению самих госслужащих.

В статье описана методология, проведён обзор литературы по вопросам реализации компетентностного подхода на государственной службе, представлено обсуждение результатов, полученных в ходе исследования с использованием количественных и качественных методов – анкетирования и интервьюирования, в ходе которых осуществлён анализ текущей ситуации, выявлены наиболее востребованные компетенции в профессиональной деятельности государственных служащих. Также даны практические рекомендации по формированию профиля компетенций государственного служащего, оценке компетенций при приеме на государственную службу, а также совершенствованию организации процесса обучения в период повышения квалификации и переподготовки государственных служащих.

**Ключевые слова:** компетенции, эффективность, государственные служащие, рекрутинг, оценка, повышение квалификации

DOI: <https://doi.org/10.32523/2789-4320-2023-1-201-217>

---

## **Введение**

Развитие государственного управления в Казахстане с точки зрения обеспечения его специалистами связано с реализацией компетентностного подхода к формированию кадрового состава и оценке государственных служащих. Нормативными документами в Казахстане утверждена модель компетенций государственного служащего, которая включает следующие компетенции: управление деятельностью, сотрудничество, принятие решений, оперативность, саморазвитие, добропорядочность, ответственность, инициативность, стрессоустойчивость, ориентация на потребителя услуг, информирование потребителей услуг [1].

Данное исследование авторами было проведено в первой половине 2022 года. Целью исследования стал анализ восприятия руководителями и сотрудниками модели компетенций государственных служащих на примере государственных органов Акмолинской области, какие компетенции в наибольшей степени востребованы потребностями государственной службы по мнению самих госслужащих. Это представляется важным, так как может в рамках менеджмента компетенций значительно повлиять на формирование содержания учебных планов курсов повышения квалификации и переподготовки государственных служащих, направленных на развитие компетенций из утверждённой модели.

Актуальность данного исследования также обусловлена принятием «Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года: построение "человекоцентричной"

модели - "Люди прежде всего"» (утверждена Указом Президента РК от 26 февраля 2021 года № 522), в которой предусмотрены мероприятия по оценке и развитию надпрофессиональных компетенций государственных служащих [2]. Отметим, что надпрофессиональными компетенциями называются те деловые качества, которые требуются широкому кругу людей вне зависимости от их сферы деятельности и профессии.

Академия государственного управления при Президенте РК разрабатывает, реализует, обновляет образовательные программы, направленные на развитие компетенций государственных служащих в соответствии с утвержденной моделью компетенций государственного служащего и актуальных запросов. Однако открытым остаётся вопрос: какие именно компетенции наиболее актуальны с точки зрения самих государственных служащих, какие компетенции отражают ожидания системы государственного управления и потребности рынка труда?

В ходе проведения исследования были поставлены следующие задачи:

1. Провести опрос по ранжированию компетенций из профиля компетенций государственного служащего по степени важности среди руководителей и сотрудников государственной службы различного уровня;
2. Проанализировать полученные результаты в разрезе компетенций по каждой группе респондентов;
3. Соотнести результаты и в рамках менеджмента компетенций внести предложения по управлению содержанием повышения квалификации и переподготовки государственных служащих.

### **Обзор литературы**

Анализ имеющихся источников по исследованию компетенций показывает, что в основном работы посвящены вопросам сущности компетентного подхода, формирования самой модели компетенций и возможности их развития через образовательные процессы.

Так Троянская С.Л. отмечает: «Компетентный подход является приоритетной направленностью образования к его результатам: формирование необходимых общекультурных и профессиональных компетенций, самоопределение, социализация, развитие индивидуальности и самореализация» [3].

Лишь некоторые исследования имеют выводы относительно реализации компетентного подхода у государственных служащих.

Сергалиева Р.Т., Бугубаева Р.О., Талимова Л.А. в работе «Компетентный подход в профессиональном развитии государственных служащих» отмечают, что «основным содержанием компетентного подхода является образовательный компонент, формирующий профессиональная компетентность, выражающаяся в приобретенных знаниях, умениях и навыках. Такой подход обусловлен социально-экономическими и педагогическими предпосылками. Это реакция на профессионального образования к изменившимся социально-экономическим условиям, предъявляющим новые требования к специалистам» [4].

Особое внимание уделено процессу формирования коммуникативной компетентности государственных служащих. «Так как он определяет направленность обучения государственных служащих к развитию личностных качеств, развивает творческий потенциал, а также познавательные способности государственного служащего для достижения конкретных результатов. Компетентный подход в настоящее время определяется необходимым элементом в профессиональном развитии государственных служащих. [5]

Эффективность работы государственного аппарата определяется подбором кадров, их профессиональной подготовкой, деловыми и человеческими качествами, способностью быстро и качественно выполнять свои функциональные обязанности.

Как считает Кудрявцева Е.И., «основной причиной введения идеи компетенций в практику

деятельности государственной службы выступает возможность использования этой идеи как основного агента перемен. Компетенции призваны перенести акцент восприятия государственной службы из области юридических норм и политических установок в область конкретного поведения людей, осуществляющих государственные функции. Компетенции стали символом новой эпохи в развитии государственной службы, позволили ей постепенно преодолевать традиционные барьеры между государством и обществом, государственными служащими и гражданами, профессионалами в области административного менеджмента и профессионалами других областей [5].

В этой связи поставленные в предлагаемом исследовании цели и задачи по анализу восприятия модели компетенций государственными служащими являются достаточно новыми, так как определяют ещё один аспект в менеджменте компетенций государственных служащих, а именно определения степени понимания руководителями и сотрудниками государственной службы на местном уровне компетентного подхода в подборе и управлении кадрами, и позволяет авторам сделать выводы по необходимости внесения изменений в содержание обучения государственных служащих в рамках повышения квалификации и переподготовки кадров.

### Методы исследования

При проведении исследования были использованы методы – анкетирование, анализ, сравнение, визуализация результатов. В ходе исследования был проведён онлайн опрос среди государственных служащих Акмолинской области, проходивших обучение на курсах переподготовки и семинарах повышения квалификации на базе филиала Академии государственного управления при Президенте РК.

Таблица 1. Кадровый состав государственной службы по Акмолинской области на 1 июня 2022 г.

Наименование	Штат	Факт
Всего чел., в т.ч.	5058	4614
– сельский уровень	1005	945
– районный уровень	2606	2338
– областной уровень	1447	1331
– руководящий состав	1473	1304
– исполнительский состав	3585	3220
Средний стаж госслужбы, лет		10,67
Средний возраст, лет		40,7

В Акмолинской области на 1 июня 2022 года работает 4614 государственных служащих (при штатном составе 5058 человек, имеется 444 вакансии). При этом большая их часть представители исполнительной власти в сельской местности (районный и сельский уровень) – 3238 человек или 71,2%, на городском и областном уровне – 1331 человек или 28,8%.

Доля руководящего состава 28,3% или 1304 человек, исполнители – 71,7% или 3220 человек. Средний стаж госслужбы составил 10,67 лет (таблица 1).

Всего в исследовании приняло участие 193 респондента.

Уровень государственного органа, где Вы работаете

193 ответа

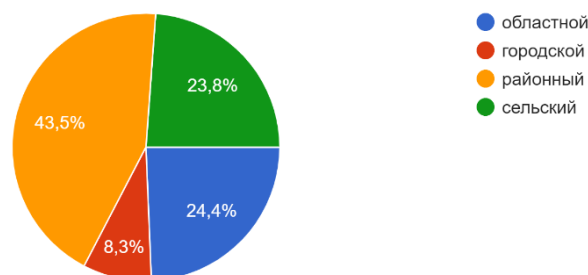


Рисунок 1 Структура респондентов по уровням управления

Структура выборки в целом отражает состояние государственной службы региона. Так в сельской местности работает 67,3% респондентов, 39,4% респондентов являются руководителями разного уровня (76 человек), 60,6% или 117 человек - сотрудниками (рис. 1 и 2).

Ваша должность

193 ответа

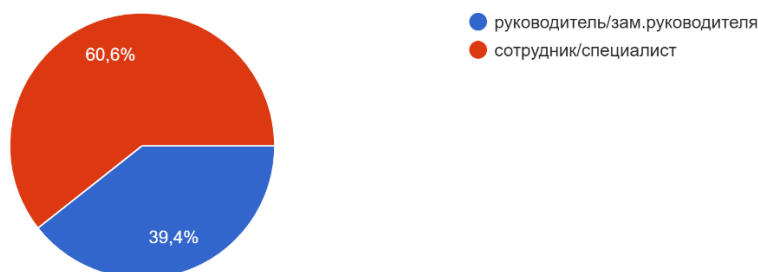


Рисунок 2 Структура респондентов по управленческим ролям

Средний возраст респондентов составил 37,9 лет. Большая часть респондентов (42%) имеют стаж государственной службы свыше 10 лет, 21,2% от 5 до 10 лет, 12,4% от 3 до 5 лет, 7,3% со стажем от 1 года до 3 лет, вновь принятые на государственную службу сотрудники составили 17,1% выборки (рис. 3).

## Ваш стаж на государственной службе

193 ответа

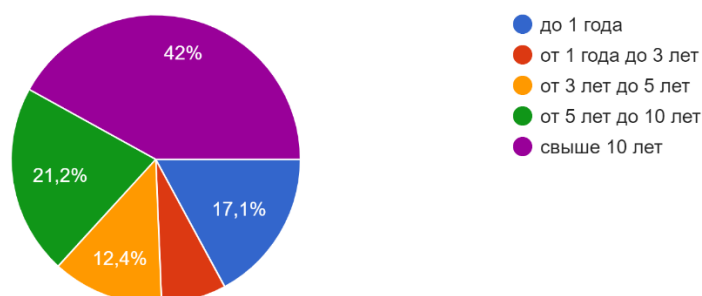


Рисунок 3 Структура респондентов по стажу на государственной службе

Тем самым, представленная выборка, составляющая 4,2% от общего числа государственных служащих региона и соответствующая структуре кадрового состава, может считаться репрезентативной и подходит для проведения анализа и формулирования объективных выводов.

При данной генеральной совокупности 193 респондента имеется 2 некорректных ответа (по возрасту и стажу). Таким образом, на основе социологических расчётов выборка в 190 ответов позволяет оценить доверительную вероятность ("точность") проведённого опроса как 99,7%, при этом доверительный интервал ("погрешность"  $\pm$  %) составит 1% [6].

Для цели исследования респондентам было предложено отнести каждую компетенцию перечня, утверждённого Агентством государственной службы РК, в одну из четырёх групп по степени важности для успешности на рабочем месте:

1. «наиболее существенные» компетенции для эффективной работы;
2. «желательные» компетенции для эффективной работы;
3. «менее существенные» компетенции для эффективной работы;
4. «несущественные» компетенции для эффективной работы.

В разделе «Обсуждение и результаты» приведены результаты исследования и выводы, которые были сформированы на основании полученных в ходе опроса ответов.

### Обсуждение и результаты

В исследовании был проанализирован профиль из одиннадцати ключевых компетенций, которые, согласно требованиям НПА Агентства РК по делам государственной службы, являются обязательными для государственных служащих.

В рамках проведённого анализа получены следующие результаты оценки компетенций по мнению государственных служащих, которые представлены в рисунках 4-13. Как можно увидеть, руководители и сотрудники по степени приоритетности распределили компетенции, которые, по их мнению, важны и актуальны для эффективной деятельности. Полученные результаты исследования позволяет провести анализ с разных ракурсов – как обобщённый анализ по всей выборке, так и сравнительно – с точки зрения руководителей и сотрудников, что открывает возможность более глубокого анализа ожиданий руководителей от сотрудников, а также готовности сотрудников к эффективному взаимодействию для достижения профессиональных целей. В рамках описания результатов используем следующие подходы по каждой компетенции – общий анализ, мнение руководителей и мнение сотрудников.

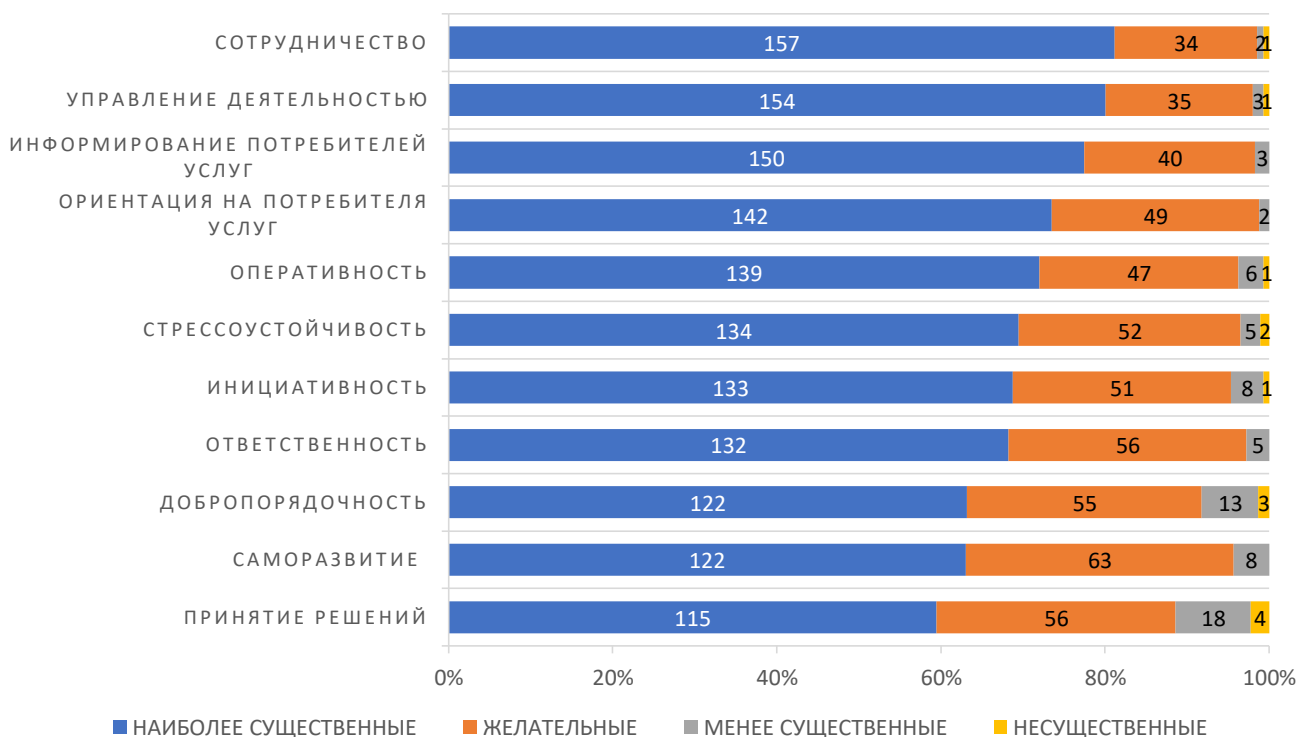


Рисунок 4 Общие результаты опроса по компетенциям

Данные рисунка 4 показывают, что наиболее существенными компетенциями респонденты отмечают «сотрудничество», «управление деятельностью», «информирование потребителей услуг» (более 75% принявших участие в анкетировании). Интересным выводом является то, что «принятие решений» оказалось в конце списка наиболее существенных компетенций, что может объясняться тем, что в качестве респондентов представлены государственные служащие местного уровня, которые в своей профессиональной деятельности больше являются исполнителями решений, чем их инициаторами.

Остановимся подробнее на компетенциях «управление деятельностью» и «принятие решений», так как именно по ним респонденты показали разное понимание и отношение.

Компетенция «управление деятельностью» показывает умение обеспечивать результативность и качество работы.

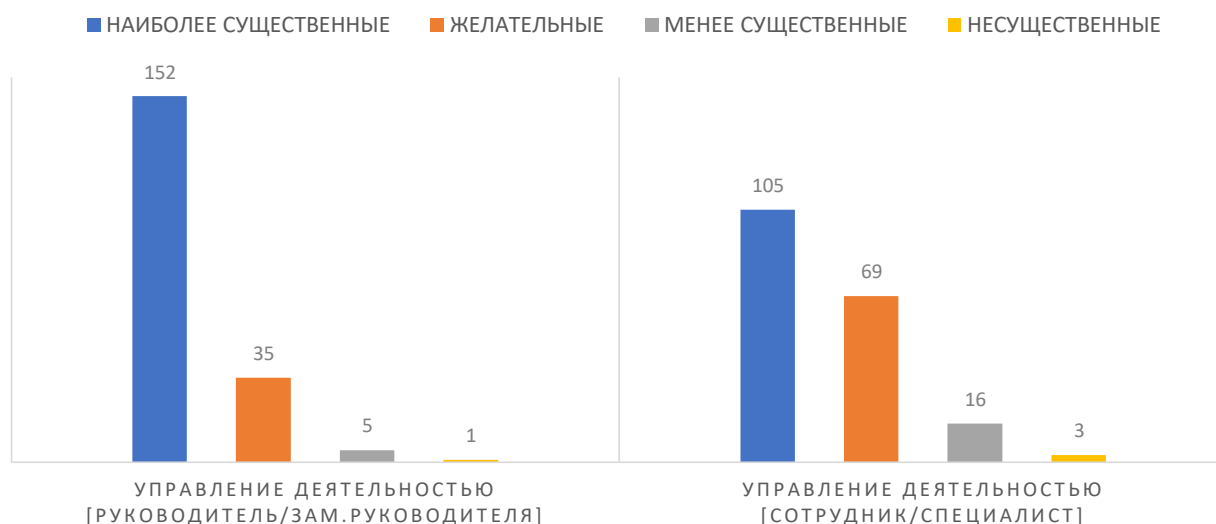


Рисунок 5. Общие результаты опроса по компетенции «управление деятельностью»

Так анализ ответов показывает (рис.5), что абсолютное большинство респондентов считают, что «управление деятельностью» наиболее существенная компетенция для руководящего состава (152 ответа или 78,8% респондентов), тогда как для специалистов наиболее существенной её считают только 54,4% респондентов. Если доля респондентов, считающих данную компетенцию желательной для руководителей, составляет 18,1%, то для специалистов это 35,8%. Необходимо отметить, что среди ответов респондентов есть 24 ответа («менее существенные» и «несущественные»), которые показывают возможное непонимание госслужащими понятия компетенции «управление деятельностью», так как умение обеспечивать результативность и качество работы на своём уровне должен демонстрировать каждый сотрудник и руководитель.

Проведём анализ восприятия этой компетенции отдельно с точки зрения руководителей и сотрудников.

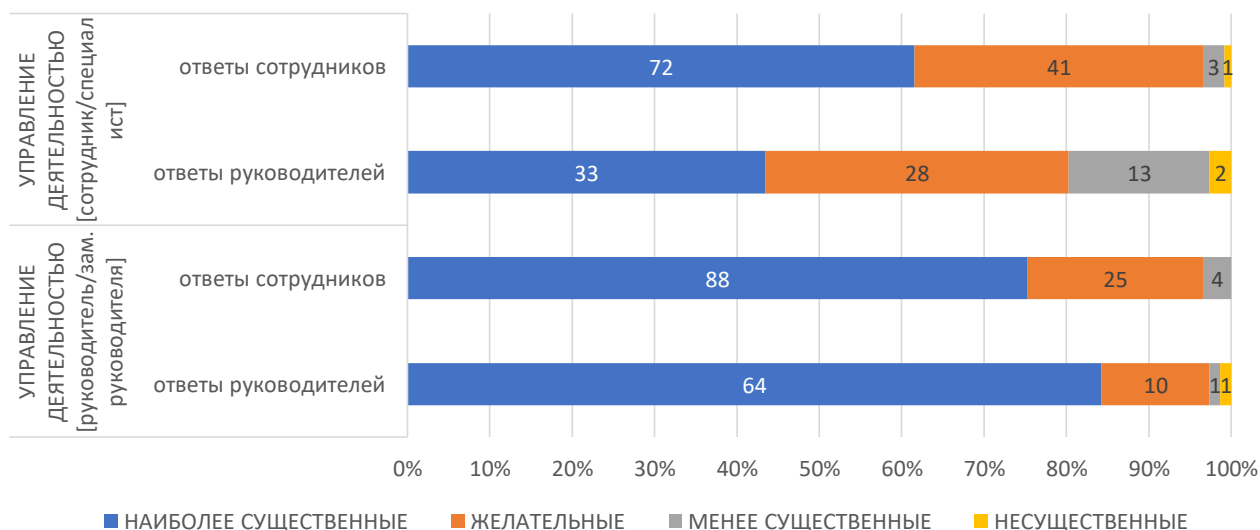


Рисунок 6 Результаты опроса по компетенции «управление деятельностью»

Анализ ответов показывает (рис.6), что мнения разных категорий респондентов в целом сходятся в степени важности компетенции «управление деятельностью» для руководителей, так 84,2% руководителей и 75,2% специалистов считают ее наиболее существенной, а 13,2% руководителей и 21,4% специалистов считают ее желательной для руководителей. Интересными являются результаты анализа мнений руководителей и специалистов о важности компетенции «управление деятельностью» для специалистов. Так, если специалисты высоко оценивают важность компетенции «управление деятельностью» для себя (61,5% «наиболее существенные» и 35% «желательные»), то с точки зрения руководителей только 43,2% ответов «наиболее желательные», 36,8% «желательные», 17,1% «менее существенные». Таким образом, руководители не ожидают от своих специалистов способности планировать, организовывать свою работу так, чтобы обеспечивать результативность и качество работы. Возможно, данные результаты связаны с недостаточным пониманием сути компетентностного подхода руководителями и оценки деятельности кадрового состава государственной службы.

Следующая компетенция – «принятие решений» – показывает, насколько человек принимает в пределах компетенций обоснованные решения с учётом возможных рисков и последствий.

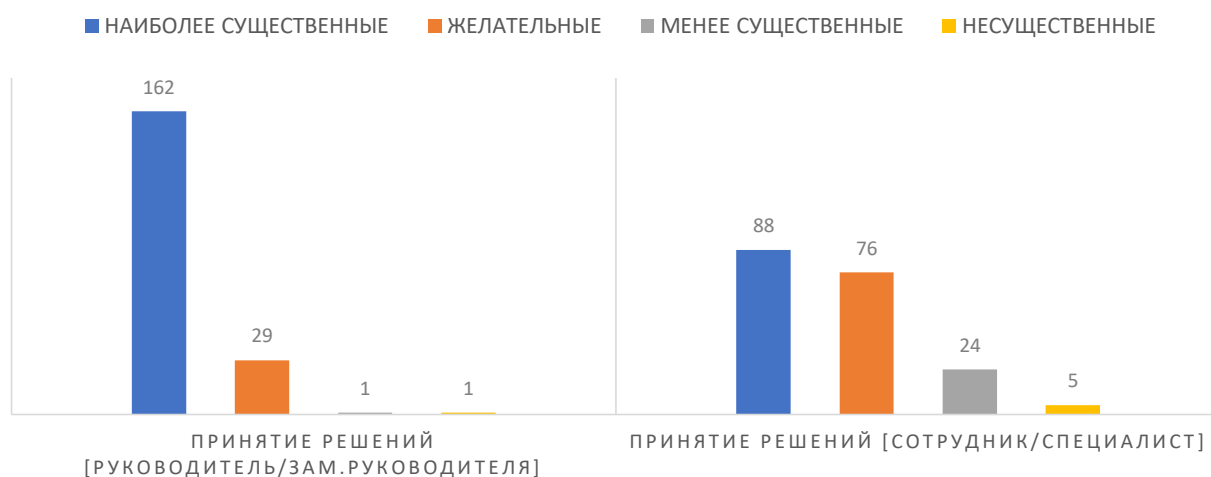


Рисунок 7 Общие результаты опроса по компетенции «принятие решений»

Данные проведённого анкетирования показывают (рис.7), что абсолютное большинство респондентов считают, что «принятие решений» наиболее существенная компетенция для руководящего состава (162 ответа из 193 респондентов или 83,9%), тогда как для специалистов наиболее существенной её считают только 88 из 193 респондентов или 45,6%.



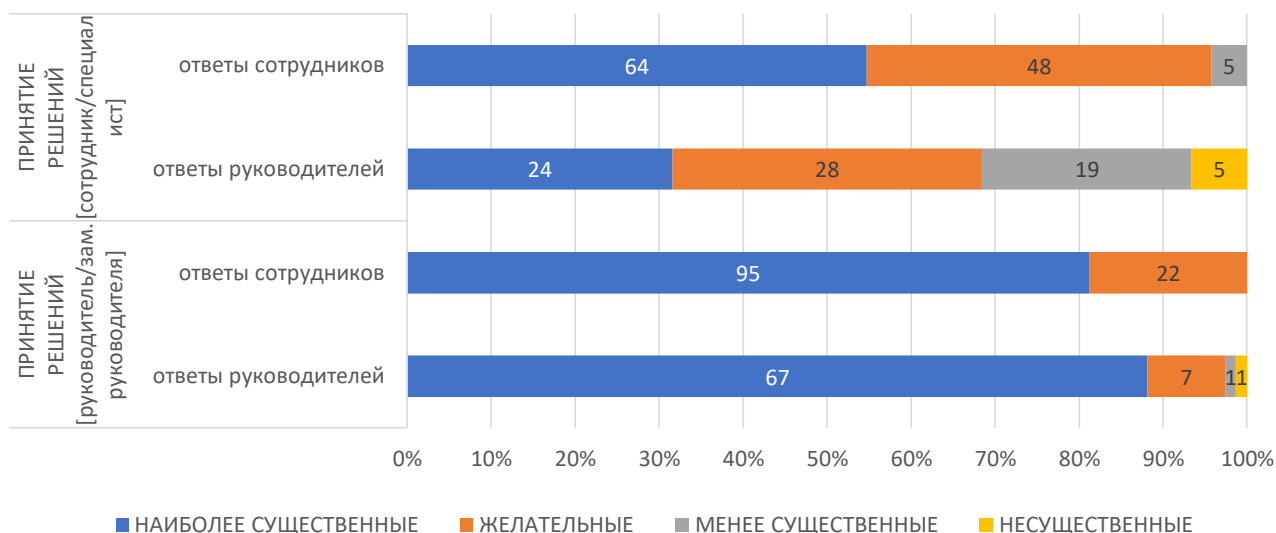


Рисунок 8 Результаты опроса по компетенции «принятие решений»

Если количество респондентов, считающих данную компетенцию желательной для руководителей, составляет 29 или 15% респондентов, то для специалистов это 76 ответов или 39,4%. Необходимо отметить, что среди ответов респондентов есть 31 ответ («менее существенные» и «несущественные»), что составило 16%. Тем самым, анализ показывает, что большинство госслужащих считают, что компетенция «принятие решений», в большей степени необходима руководящему составу, хотя данная компетенция предусматривает умение каждого сотрудника принимать решения на уровне своей компетенции, в том числе по организации своей деятельности.

Интересно, что данные выводы в основном принадлежат руководящему составу (рис.8), среди которых компетенция «принятие решений» для специалистов не самая важная, что подтверждается наличием значительного количества ответов «менее существенные» (19 ответов или 25%) и «несущественные» (5 ответов или 6,5%), а также 28 руководителей считают её желательной для специалистов. В то же время специалисты высоко оценивают важность компетенции «принятие решений» для себя (64 ответа «наиболее существенные» и 48 ответов «желательные»), при этом с точки зрения руководителей только 24 ответа «наиболее желательные», 28 «желательные». Таким образом, руководители не считают, что специалисты также должны быть готовы к принятию решений в рамках своей компетенции по разным аспектам работы, а специалисты понимают важность данной компетенции, так как часто сталкиваются в своей работе с необходимостью быстрого реагирования на запросы граждан и организаций, принимая при этом эффективные решения.

Далее представим анализ результатов по компетенции «сотрудничество», которая отражает насколько человек развивает эффективное взаимодействие с коллегами, выстраивает взаимодействие в работе с государственными органами и организациями.

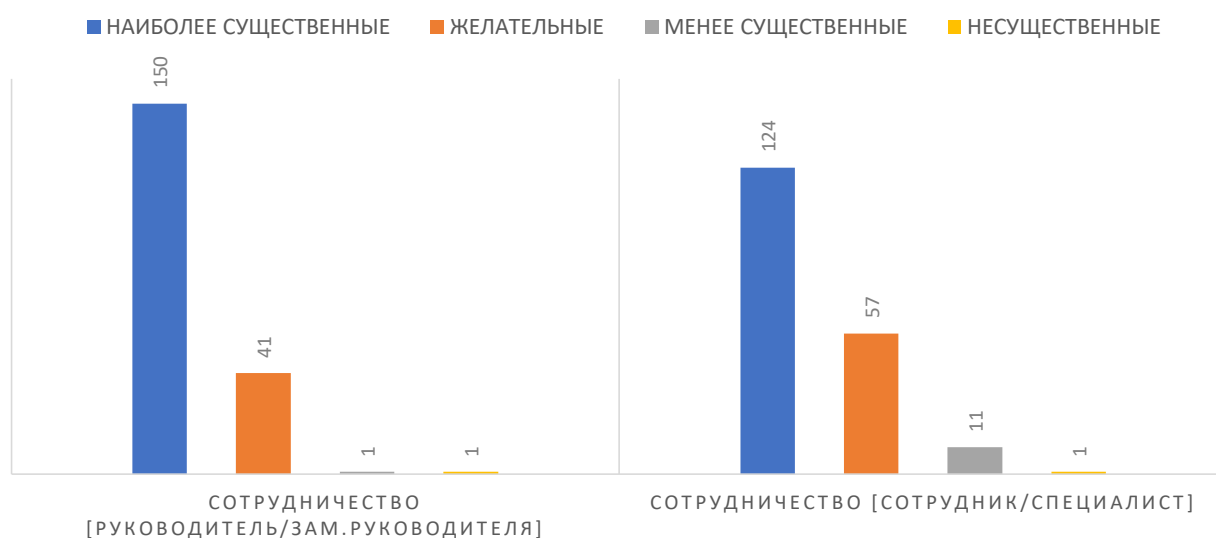


Рисунок 9 Общие результаты опроса по компетенции «сотрудничество»

Анализ ответов респондентов (рис.9) показывает в целом, что «сотрудничество» как компетенция оценивается наиболее существенной больше для руководителей (77,8%) и желательной (21,2%), при этом для сотрудников это 64,2% и 29,5% соответственно.

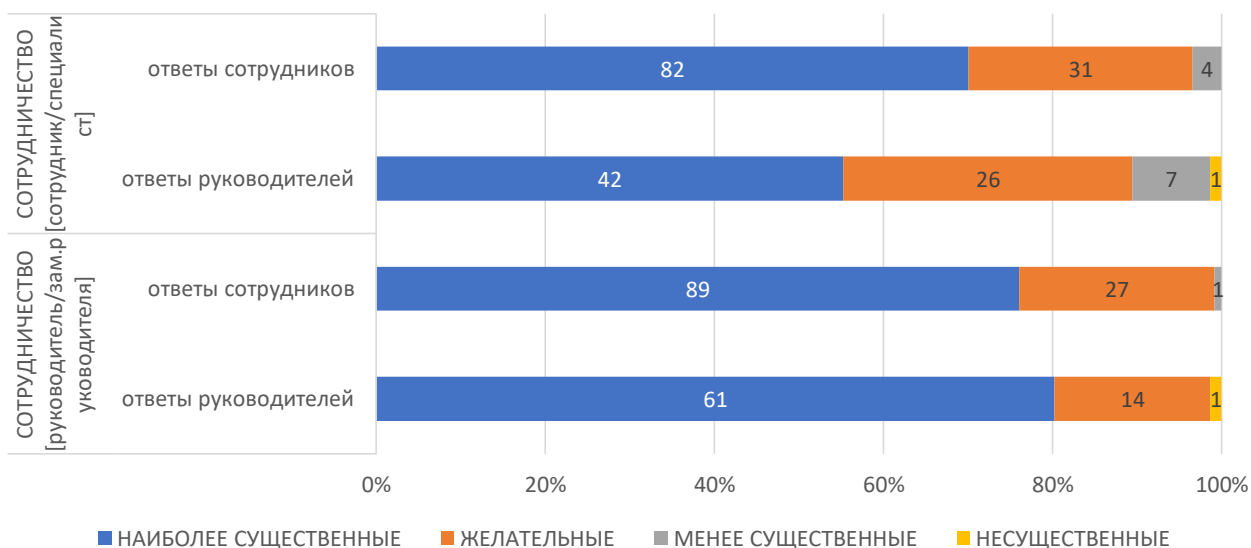


Рисунок 10 Результаты опроса по компетенции «сотрудничество»

Вместе с тем, доля респондентов, считающих данную компетенцию желательной для руководителей, составляет 18,4% руководителей и 23,1% сотрудников, а также желательной для специалистов 34,2% руководителей и 26,5% сотрудников. При этом, если для руководителей практически нет ответов «менее существенные» и «несущественные», то в отношении специалистов это 9,2% ответов руководителей и 3,4% ответов специалистов (рис.10).

Таким образом, как среди руководителей, так и среди специалистов есть государственные служащие, не придающие особого значения умению работать в команде, важности обмена мнениями, знаниями и опытом, конструктивному сотрудничеству как фактору достижения профессиональных целей.

Компетенция «инициативность» демонстрирует умение вносить предложения по внедрению инновационных подходов и решений, направленных на повышение эффективности деятельности.

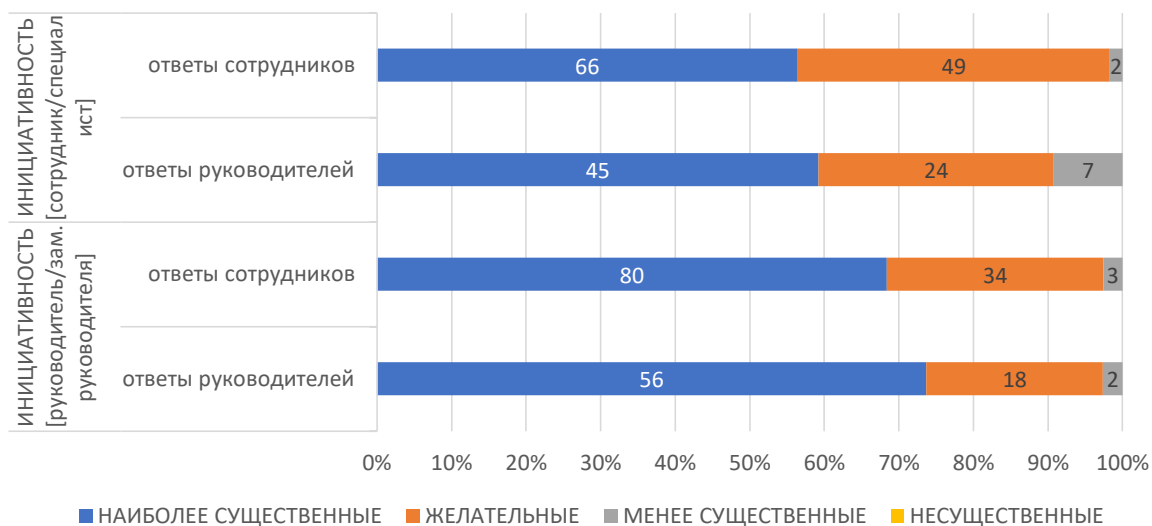


Рисунок 11 Результаты опроса по компетенции «инициативность»

Анализ отношения респондентов к компетенции «Инициативность» (рис.11) показывает, что доля респондентов, считающих данную компетенцию наиболее существенной для руководителей, составляет 74% руководителей и 68% сотрудников, а также наиболее существенной для специалистов 58% руководителей и 56% сотрудников. При этом, если для руководителей мало ответов «менее существенные» и «несущественные», то в отношении специалистов почти 10% ответов руководителей, это показывает, что среди руководителей есть государственные служащие, не поддерживающие инициативу со стороны сотрудников.

Далее мы рассмотрим результаты проведенного исследования в разрезе ответов респондентов по компетенциям «оперативность», «саморазвитие», «добропорядочность», «ответственность», «стрессоустойчивость», «ориентация на потребителя услуг», «информирование потребителей услуг» по категориям участников опроса. Раскроем значение данных компетенций.

Оперативность демонстрирует способность предлагать новые эффективные подходы и способы для своевременного реагирования на изменения, быстро адаптироваться в меняющихся условиях. Компетенция «саморазвитие» отражает как человек принимает системные меры по саморазвитию себя и коллег, ищет новую информацию и способы ее применения. Добропорядочность проявляется в беспристрастности, справедливости, бескорыстии, а также уважительном отношении к чести и достоинству личности.

## ОТВЕТЫ СОТРУДНИКОВ

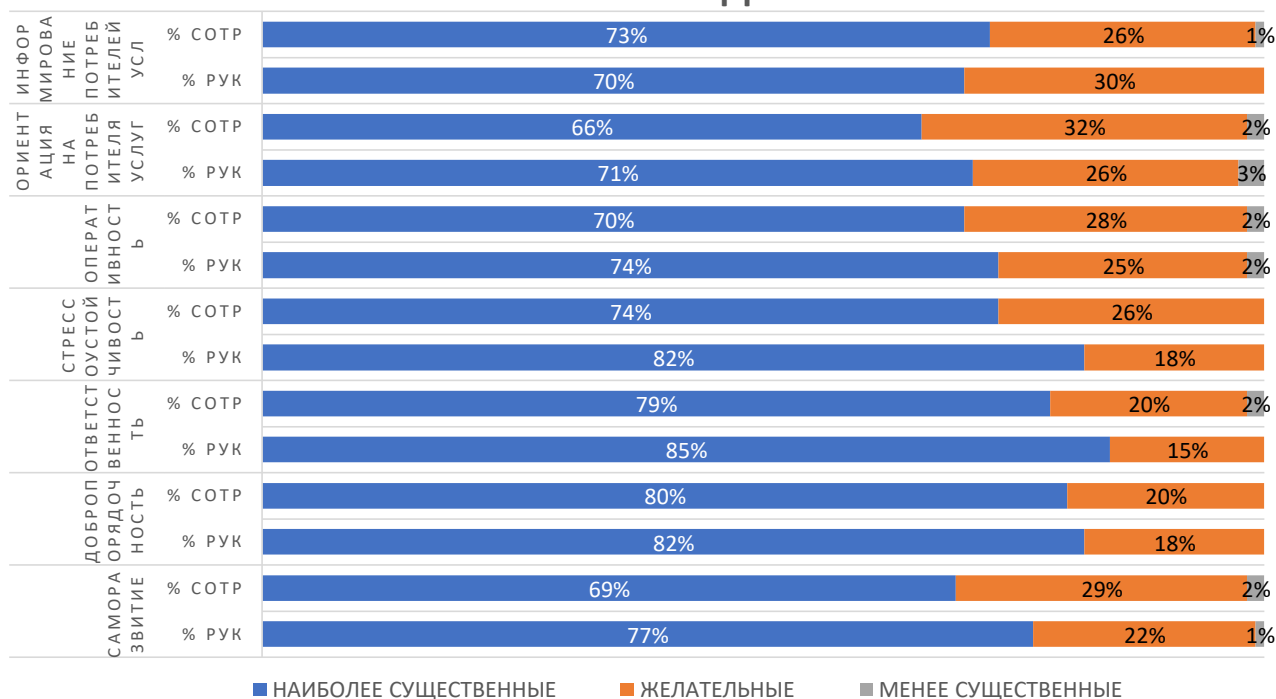


Рисунок 12 Результаты опроса сотрудников по компетенциям

Компетенция «ответственность» показывает способность сотрудника принимать ответственность за действия и результаты. Стрессоустойчивость показывает, насколько человек умеет выдерживать напряжение в сложных ситуациях, не снижая эффективность работы. Компетенция «ориентация на потребителя услуг» отражает как госслужащий проводит работу по оказанию качественных услуг и решает возникающие вопросы, а также анализирует уровень удовлетворённости качеством услуг и вносит предложения по их совершенствованию. А «информирование потребителей услуг» показывает, насколько своевременно и эффективно используются способы информирования получателей услуг.

Рисунок 12 отражает ответы сотрудников, при этом важно отметить, что среди ответов сотрудников отсутствует выбор «несущественные».

## ОТВЕТЫ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

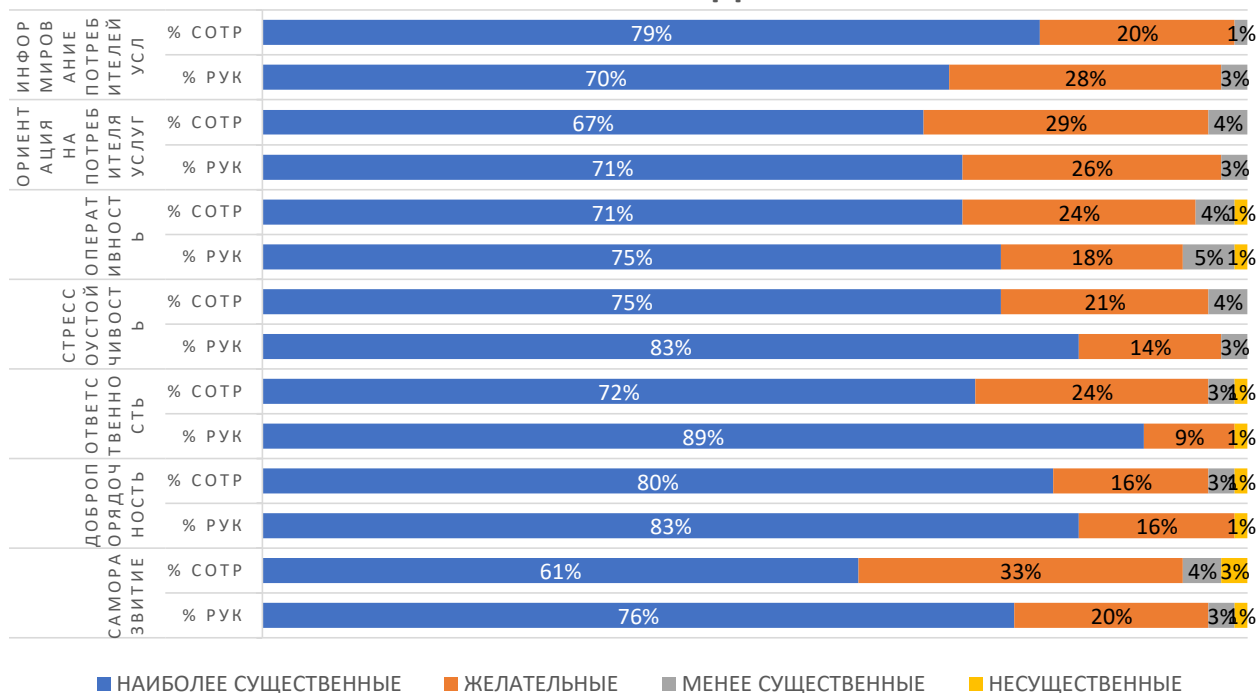


Рисунок 13 Результаты опроса руководителей по компетенциям

Сравнительный анализ отношения респондентов к компетенциям «оперативность», «саморазвитие», «добропорядочность», «ответственность», «стрессоустойчивость», «ориентация на потребителя услуг», «информирование потребителей услуг» (рис. 12 и 13) показывает в целом единое мнение разных категорий госслужащих, определяющих их как наиболее существенные – 71-89% руководителей и 70-85% специалистов по отношению к руководителям, 61-71% руководителей и 66-80% специалистов по отношению к специалистам.

Доля респондентов, считающих данные компетенции желательными для руководителей, составляет 9-28% руководителей и 15-30% сотрудников, а также желательными для специалистов 16-33% руководителей и 20-32% сотрудников. При этом, если для руководителей практически нет ответов «менее существенные» и «несущественные», то в отношении специалистов это до 7% ответов руководителей и до 3% ответов специалистов.

В процессе анкетирования государственные служащие предложили дополнительный перечень компетенций, необходимых, по их мнению, для эффективной деятельности. Анализ позволил сгруппировать их следующим образом: первую группу составили компетенции, которые можно по смыслу отнести к исследуемым. Так проявлением добропорядочности являются такие как «бескорыстность» и «беспристрастие в принятии решений», «доброжелательность», «добросовестность», «открытость», «доброта», «порядочность», «человечность», «честность», «скромность», «справедливость», «уважение».

Проявлением стрессоустойчивости являются из названных респондентами такие качества как «адаптируемость», «гибкость», «жизнерадостность», «навыки позитивного поведения», «позитивность», «позиция уверенности», «терпеливость».

К управлению деятельности можно отнести следующие: «порядок», «порядок в документах», «умение распределить и организовать работу подразделения, обеспечивая равномерную загруженность специалистов».

К сотрудничеству можно отнести «взаимопонимание», «коммуникабельность», «поддержка коллег».

Кроме этого, респонденты предлагают компетентность «мобильность», которую, по нашему мнению, можно отнести к оперативности. «Умение осваивать новое», «обширный кругозор», «интеллект», «компетентность», «отраслевая компетентность» можно рассматривать как проявление саморазвития. Была названа такая компетентность как «креативность», которая является предпосылкой инициативности. К компетенции «ориентация на потребителя услуг» можно отнести перечисленные респондентами «качественное оказание услуг», «качественное оказание государственных услуг», «клиентоориентированность», «ориентированность на оказание качественных услуг», «отзывчивость».

Во вторую группу мы включили предложенные респондентами разные компетенции, которые трудно объединить по какому-либо признаку: заинтересованность, надежность, ораторское мастерство, открытость в общении, пунктуальность сотрудников, разрешение конфликтов, адекватное реагирование на критику, решительность, стремление, трудолюбие, целеустремленность, эмпатия, юридическая грамотность, аналитичность, управление персоналом.

Третью группу составили слова и фразы респондентов, которые отражают имеющиеся проблемы и их пожелания: «стабильный график, во всех селах», «привилегия», «руководителям отдела быть компетентными в своей работе, уметь держать с сотрудниками хорошие дружеские отношения, хотя бы стараться понимать своих сотрудников», «хорошая заработная плата и отмена сокращения».

### **Выводы**

Проведенное исследование реализации компетентностного подхода в государственном управлении с точки зрения восприятия модели компетенций госслужащими позволило выявить несоответствия в ожиданиях руководителей от специалистов, и готовностью специалистов эффективно проявлять профессиональные компетенции.

Результаты отражают сложившуюся реальность: в ряде компетенций руководители и сотрудники единодушны, однако есть ряд компетенций, которые руководители и сотрудники недооценивают, что создаёт расхождение между тем, какие требования к молодым специалистам предъявляет государственная служба и тем, развитию каких надпрофессиональных навыков уделяют внимание госслужащие.

Таким образом, анализ результатов анкетирования по модели компетенций государственных служащих среди сотрудников государственных органов Акмолинской области демонстрирует, что основное непонимание возникает у руководителей по компетенциям «управление деятельностью» и «принятие решений» важность которых для специалистов они недооценивают. В то же время специалисты, возможно, исходя из опыта, считают, что эти компетенции важны и на их уровне.

Менеджмент компетенций в государственном управлении предполагает использование процессов обучения, развитие компетенций проходит, в том числе, на курсах повышения квалификации и переподготовки государственных служащих, которые проводятся на базе Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан и ее филиалов в регионах. Если в предыдущие годы наименования дисциплин практически были идентичны перечню модели компетенций государственного служащего, то в настоящее время учебные программы обновлены и имеют обязательный и региональный компонент. Так содержание обучения включает, например, такие дисциплины как «Стратегический менеджмент», «Креативность и инновации», «Саморазвитие и мотивация личностного роста», «Этика и добропорядочность», «Навыки эффективной коммуникации», «Проектный менеджмент», «Практическая аналитика», «Коммуникационный менеджмент», «Эмоциональный интеллект и лидерство», «Дизайн мышление», «Коучинг», «HR менеджмент» и другие. Все они направлены на развитие компетенций в соответствии с моделью компетенций государственного служащего.

На основе проведенного анализа восприятия компетенций госслужащими рекомендуем формировать учебные планы их переподготовки и повышения квалификации с введением новых дисциплин по развитию компетенций, например «самостоятельность и навыки принятия решений», «лидерские качества», «выстраивание эффективных коммуникаций», «следование этическим нормам и принципам». Таким образом, управление содержанием обучения будет направлено на понимание и применение компетентностного подхода в профессиональной деятельности современного государственного аппарата.

### Список литературы

1. О некоторых вопросах оценки деятельности административных государственных служащих. Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 16 января 2018 года № 13 [Электрон. ресурс] - URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1800016299#z130> (дата обращения: 02.06.2022)
2. Концепция развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года: построение "человекоцентричной" модели - "Люди прежде всего". Указ Президента Республики Казахстан от 26 февраля 2021 года № 522 [Электрон. ресурс] - URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522> (дата обращения: 02.06.2022)
3. Троянская С.А. Основы компетентностного подхода в высшем образовании // Ижевск: Издательский центр «Удмуртский университет», 2016.- 176 с. [Электрон. ресурс] - URL: <http://elibrary.udsu.ru/xmlui/bitstream/handle/123456789/14088/201643.pdf?sequence> (дата обращения: 2.06.2022)
4. Сергалиева Р.Т., Бугубаева Р.О., Талимова Л.А. Компетентностный подход в профессиональном развитии государственных служащих// Вестник университета «Туран». – 2021.- №2- с.191-198 [Электрон. ресурс] - URL: <https://doi.org/10.46914/1562-2959-2021-1-2-191-198>
5. Кудрявцева Е.И. Менеджмент компетенций в системе государственной гражданской службы //Управленческое консультирование. – 2013. – № 6(54).- с.22-31 [Электрон. ресурс] - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/menedzhment-kompetentsiy-v-sisteme-gosudarstvennoy-grazhdanskoj-sluzhby> (дата обращения: 10.05.2022)
6. Как правильно рассчитать объем выборки? [Электрон. ресурс] - URL: <https://blog.anketolog.ru/2015/12/vyborka/> (дата обращения: 2.06.2022)

С.К.Искендинова, С.А.Мурзина, М.М.Шалабаева

*Қазақстан Республикасы Президенті жанындағы Мемлекеттік басқару академиясының Ақмола облысы бойынша филиалы, Көкшетау қаласы, Қазақстан*

### Ақмола облысы мемлекеттік қызметшілерінің құзыреттілік бейінін зерделеу

**Аннотация.** Қазақстанда мемлекеттік қызметшінің құзыреттілік моделі бекітілді, ол мынадай құзыреттерді қамтиды: қызметті басқару, ынтымақтастық, шешім қабылдау, жеделділік, өзің-өзі дамыту, адалдық, жауапкершілік, бастамашылдық, стресске төзімділік, қызметті тұтынушыға бағдарлау, қызметтерді тұтынушыларды хабардар ету. Зерттеудің негізгі мақсаты: мемлекеттік қызметкерлердің мемлекеттік қызметтің үміттері мен қажеттіліктерін қанағаттандыру үшін олардың дамуы үшін қандай құзыреттіліктер аса өзекті екенін белгілеу. Мақала мемлекеттік қызметте құзыреттілік тәсілін іске асыру жөніндегі әдебиетке шолу жүргізілді, сандық әдістерді – сауалнамаларды және әнгімелесулерді қолдана отырып, зерттеу барысында алынған әдіснаманы

сипаттауға және алынған нәтижелерді талқылауға арналған, оның барысында ағымдағы жағдайға талдау жүргізілді, мемлекеттік қызметшілердің кәсіби қызметінде неғұрлым танымал құзыреттер анықталды. Осылайша, басшылардың мамандардан күткен айырмашылықтары және мамандардың кәсіби құзыреттіліктерін тиімді көрсетуге дайындығы анықталды. Сондай-ақ, мемлекеттік қызметшінің құзыреттілік бейінін қалыптастыру, мемлекеттік қызметке қабылдаудағы құзыреттілікті бағалау, сондай-ақ мемлекеттік қызметшілердің біліктілігін арттыру және қайта даярлау кезеңінде оқу процесін ұйымдастыруды жетілдіру бойынша практикалық ұсыныстар келтіріледі.

**Түйін сөздер:** мемлекеттік қызметшілердің құзыреттілігі, тиімділігі, біліктілігін арттыру, кадрларды іріктеу, бағалау, біліктілігін арттыру

**S.K.Iskendirowa, S.A.Murzina, M.M.Shalabayeva**

*Branch of the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan in Akmola region, Kokshetau, Kazakhstan*

### **Study of The Profile of Competencies of Civil Servants of Akmola Region**

**Abstract.** Kazakhstan has approved a model of competencies of a civil servant, which includes the following competencies: activity management, cooperation, decision-making, efficiency, self-development, integrity, responsibility, initiative, stress resistance, orientation to the consumer of services, informing consumers of services. The main aim of the study: to find out what competencies are most relevant for the development of civil servants, so that they meet the expectations and needs of the civil service. The article is devoted to the description of the methodology and discussion of the results obtained during the study using quantitative methods - questionnaires and interviews, during which the analysis of the current situation was carried out, the most popular competencies in the professional activities of civil servants were identified and a review of the literature on the implementation of the competence approach in the civil service was conducted. Thus, discrepancies in the expectations of managers from specialists, and the willingness of specialists to demonstrate professional competencies effectively, were revealed. Certain recommendations are also given on the formation of a profile of competencies of a civil servant, the assessment of competencies in admission to the civil service, as well as improving the organization of the training process during the period of advanced training and retraining of civil servants.

**Key words:** competence, efficiency, civil servants, recruiting, evaluation, advanced training

### **References**

1. О некоторых вопросах оценки деятельности административных государственных служащих. Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 16 января 2018 года № 13. [On some issues of evaluation of the activities of administrative civil servants. Order of the Chairman of the Agency of the Republic of Kazakhstan for Civil Service Affairs and Anti-Corruption dated January 16, 2018, No. 13]. [Electronic resource]. Available at: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1800016299#z130> (accessed 02.06.2022)
2. Концепция развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года: построение "человекоцентричной" модели - "Люди прежде всего". Указ Президента Республики Казахстан от 26 февраля 2021 года № 522. [The concept of development of public administration in the Republic of Kazakhstan until 2030: the construction of a "human-centric" model - "People First". Decree of the President of the Republic of Kazakhstan dated February 26, 2021, No. 522]. [Electronic resource]. Available at: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522> (accessed 21.10.2020)



3. Trojanskaja S.L. Osnovy kompetentnostnogo podhoda v vysshem obrazovanii [Fundamentals of the Competence Approach in Higher Education]. (Izhevsk: Izdatel'skij centr "Udmurtskij universitet", 2016, 176 p.). [in Russian]. [Electronic resource]. Available at: <http://elibrary.udsu.ru/xmlui/bitstream/handle/123456789/14088/201643.pdf?sequence> (accessed 2.06.2022)
4. Sergalieva R.T., Bugubaeva R.O., Talimova L.A. Kompetentnostnyj podhod v professional'nom razvitii gosudarstvennyh sluzhashhih [Competence-based approach in the professional development of civil servants], Vestnik universiteta Turan [Bulletin of "Turan" University], 2, 191-198 (2021). [Electronic resource]. Available at: <https://doi.org/10.46914/1562-2959-2021-1-2-191-198> (accessed 10.05.2022)
5. Kudrjavceva E.I. Menedzhment kompetencij v sisteme gosudarstvennoj grazhdanskoj sluzhby [Management of competencies in the system of state civil service]. [Upravlencheskoe konsul'tirovanie], 6(54), 22-31, (2013). [in Russian]. [Electronic resource]. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/menedzhment-kompetentsiy-v-sisteme-gosudarstvennoy-grazhdanskoj-sluzhby> (accessed 10.05.2022)
6. Kak pravil'no rasschitat' ob'em vyborki? [How to calculate the sample size correctly?]. [in Russian]. [Electronic resource]. Available at: <https://blog.anketolog.ru/2015/12/vyborka> (accessed 2.06.2022)

**Сведения об авторах:**

**Искендинова С.К.** – автор для корреспонденции, кандидат экономических наук, профессор Филиала Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан по Акмолинской области, ул. Абая, 87, Кокшетау, Казахстан.

**Мурзина С.А.** – кандидат педагогических наук, профессор Филиала Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан по Акмолинской области, ул. Абая, 87, Кокшетау, Казахстан.

**Шалабаева М.М.** – магистр вычислительной техники, старший преподаватель Филиала Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан по Акмолинской области, ул. Абая, 87, Кокшетау, Казахстан.

**Iskendirova S.K.** – Corresponding author, PhD, Professor of The Branch of the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan of Akmola Region, 87 Abai str., Kokshetau, Kazakhstan.

**Murzina S.A.** – PhD, Professor of The Branch of the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan of Akmola Region, 87 Abai str., Kokshetau, Kazakhstan.

**Shalabayeva M.M.** – master of computing, senior lecturer of The Branch of the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan of Akmola Region, 87 Abai str., Kokshetau, Kazakhstan.