

## РОЛЬ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ИНСТРУМЕНТОВ ПРОЗРАЧНОСТИ В ОТБОРЕ ПЕРСОНАЛА НА ГОСУДАРСТВЕННУЮ СЛУЖБУ

**Арман АБДАНБЕКОВ** *магистр социальных наук; докторант; Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан; г. Нур-Султан, Республика Казахстан; [a.abdanbekov@apa.kz](mailto:a.abdanbekov@apa.kz)*

**Ботагоз БУРАЛКИЕВА\*** *магистр международных отношений; докторант; Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан; г. Нур-Султан, Республика Казахстан; [b.buralkiyeva@apa.kz](mailto:b.buralkiyeva@apa.kz)*

<https://doi.org/10.52123/1994-2370-2021-356>

УДК 330

МРНТИ 06.01.05

**Аннотация.** Главой государства К. Токаевым поставлена задача по созданию нового профессионального государственного аппарата, в связи с чем возникает необходимость использования инновационных форм и способов управления, современных методов отбора персонала и их дальнейшего развития.

Авторами в статье рассматриваются проблемы, связанные с отбором персонала на государственную службу. В рамках исследования проведен анализ действующего законодательства, статистических данных и глубинного экспертного интервью с государственными служащими (работники уполномоченных органов и служб управления персоналом) и представителями институтов гражданского общества.

В заключение даны практические рекомендации по повышению прозрачности процесса отбора через усиление роли института наблюдателей, а также качества - посредством привлечение мотивированных сотрудников путем применения таких инновационных технологий как коучинг.

**Ключевые слова:** государственный аппарат, отбор персонала, прозрачность процесса отбора персонала, коучинг, инновационные технологии, институт наблюдателей, HR - процессы.

**JEL коды:** M51; M59

**Аңдатпа.** Мемлекет басшысы Қ.Тоқаев жаңа кәсіби мемлекеттік аппарат құру жөнінде міндет қойды, осыған байланысты басқарудың инновациялық нысандары мен тәсілдерін, персоналды іріктеудің заманауи әдістерін пайдалану және оларды одан әрі дамыту қажеттігі туындайды.

Авторлар мақалада мемлекеттік қызметке қызметкерлерді іріктеумен байланысты мәселелерді қарастырады. Зерттеу шеңберінде қолданыстағы заңнамаға, статистикалық деректерге және мемлекеттік қызметшілермен (уәкілетті органдар ммен персоналды басқару қызметтерінің жұмыскерлері) және азаматтық қоғам институттарының өкілдерімен терең сараптамалық сұхбатқа талдау жүргізілді.

Қорытынды ретінде бақылаушылар институтының рөлін күшейту арқылы іріктеу процесінің ашықтығын, сондай-ақ коучинг сияқты инновациялық технологияларды қолдану арқылы ынтасы бар қызметкерлерді тарту арқылы сапаны арттыру бойынша практикалық ұсыныстар берілді.

**Түйін сөздер:** мемлекеттік аппарат, персоналды іріктеу, персоналды іріктеу процесінің ашықтығы, коучинг, инновациялық технологиялар, бақылаушылар институты, HR-үрдістер.

**JEL кодтар:** M51; M59

**Abstract.** The President of the Republic of Kazakhstan K. Tokayev has set the task of creating a new professional state apparatus, in connection with which there is a need to use innovative forms and methods of management, modern methods of personnel selection and their further development.

In this regard, the authors of the article consider the issues related to the selection of personnel for public service. Within the framework of the study, the analysis of current legislation, statistical data and in-depth expert interviews with civil servants (personnel management services and responsible state body staff) and representatives of civil society institutions was carried out.

In conclusion, practical recommendations are given to increase the transparency of the selection process by strengthening the role of the institute of observers, as well as quality - by attracting motivated employees through using of innovative technologies such as coaching.

**Keywords:** state apparatus, personnel selection, transparency of the personnel selection process, coaching, innovative technologies, institute of observers, HR processes.

**JEL codes:** M51; M59

\* Автор для корреспонденции: Б. Буралкиева, [b.buralkiyeva@apa.kz](mailto:b.buralkiyeva@apa.kz)

**Введение** Реализация Концепции «слышащего государства» предполагает быстрое реагирование на нужды граждан Республики Казахстан, предоставление услуг на высоком профессиональном уровне со стороны государственного аппарата. Наряду с основными профессиональными навыками государственные служащие должны уметь решать кросс-функциональные задачи в условиях неопределенности (*Президент Республики Казахстан, 2021*). Вместе с тем, как показали результаты проведенной аттестации 2017 года (*Президент Республики Казахстан, 2021*), уровень профессионализма государственных служащих все еще не до конца отвечает предъявляемым требованиям. Причинами данной ситуации можно отметить низкий уровень системы отбора компетентных и мотивированных кадров.

В условиях решения поставленной Главой государства задачи по созданию нового профессионального государственного аппарата (*Токаев, 2021*) возникает необходимость использования инновационных форм и способов управления, современных методов отбора персонала и их дальнейшего развития.

При этом, возникают следующие сложности: 1) прозрачность самой процедуры и 2) набор изначально мотивированных кандидатов. Отбор подходящего, мотивированного сотрудника позволит минимизировать риски, связанные с тем, что даже после прохождения испытательного срока сотрудник не исполняет своих обязанностей на должном уровне. Поэтому есть необходимость поиска кандидатов, обладающих необходимыми компетенциями; удержание вновь нанятых и действующих сотрудников, повышение их мотивации. Наряду с этим новая Концепция предполагает внедрение новой модели управления, где эффективность, справедливость, прозрачность и быстрая реакция на запросы общества – основные принципы, которые позволят реализовать Концепцию «слышащего государства».

Таким образом, **целью настоящего**

**исследования является выработка рекомендаций по повышению прозрачности и качества отбора персонала на государственную службу на основе изучения действующей системы.**

Для достижения поставленных целей авторами решены следующие **задачи:**

1) проанализировать текущую ситуацию, статистические данные и действующие НПА на предмет обеспечения транспарентности конкурсных процедур;

2) изучить инновационные методы отбора мотивированных сотрудников, таких как коучинг;

3) провести опрос в формате экспертного интервью с целью изучения мнений о прозрачности конкурсных процедур.

**Гипотеза исследования:** предполагается, что усиление роли института наблюдателей, а также использование коуч-технологий в процессе отбора персонала на государственную службу повысит качество и прозрачность отбора кадров.

Ранее зарубежным и казахстанским научным сообществом (*Хусаинов, 2016; Кармыс, Бастаубаева, 2018*) рассматривались вопросы отбора на государственную службу в части применения независимых конкурсных комиссий, оценки соответствия кандидатов морально-этической и патриотической пригодности к службе в государственных органах, а также совершенствования цифровизации данного процесса. Однако, на наш взгляд, в вышеуказанных работах были охвачены некоторые вопросы первого этапа отбора (размещение вакансий), представлен международный опыт с рекомендацией дальнейшего изучения процесса отбора персонала.

Новая модель «человекоцентричности», отраженная в Концепции (*Президент Республики Казахстан, 2021*) требует новых подходов как в управлении в целом, так и при отборе кадров. Использование коучинга в процессе отбора позволит минимизировать ошибки в отборе кандидатов, повысить привлечение уже мотивированных кадров, при этом

появляется возможность сокращения периода адаптации и повышения эффективности работы привлеченного служащего (Чернышова, 2017; Воробьев, Скурихина, 2019).

По мнению российских ученых (Чернышова, 2017) использование данной технологии может способствовать не только выявлению знаний и профессионального опыта сотрудника, но и имеющегося потенциала и наличия способностей к развитию и стремлению к самосовершенствованию. Наряду с этим, коуч может определить степень готовности кандидата работать на государственной службе в целом и к выполнению конкретной задачи в частности, а также наличие и формированию личной мотивации уже на этапе отбора. Вместе с тем, с помощью коучинга можно определить, насколько кандидат готов работать в команде, какие его сильные стороны и что необходимо улучшить для достижения поставленных задач. Немаловажным фактором является совпадение ценностей кандидата с ценностями организации, в которой он планирует работать.

Последнее красной строкой проходит в Концепции развития государственного управления: «Для институтов государственного управления общественное благо должно ставиться выше индивидуальных интересов» (Президент Республики Казахстан, 2021). Вместе с тем, на наш взгляд, достижение данной цели возможно только, если государственный служащий сам удовлетворен своей работой, жизнью и внутренне мотивирован на то, чтобы выполнять ее на высоком профессиональном уровне и вносить вклад в развитие общества. То есть собственные ценности должны совпадать с ценностями организации, в которой он работает. Как результат, будет повышаться рост доверия населения к институтам государственного управления, что невозможно добиться без соблюдения высоких этических стандартов и проявления нетерпимости к коррупции.

Коучинг как технология используется на всех этапах развития сотрудника: от отбора до постоянного повышения профессионального уровня.

Согласно Джону Уитмору (2008), коучинг помогает раскрыть потенциал сотрудника на начальном этапе и повысить его эффективность как уже принятого на работу сотрудника. При этом, коуч лишь помогает в этом, не давая никаких конкретных советов и не оказывая давления. Данной позиции также придерживаются и другие российские и казахстанские ученые и эксперты: И. Боброва, В. Зимин и другие (2017); Р. Брод (2005); К. Мулянова (2014); А. Сейтгапаров (2014) и др., предлагая рассматривать сотрудников организации как уникальных творческих личностей, способных самостоятельно принимать решения, брать на себя ответственность и развивать свой внутренний потенциал, при этом также повышая эмоциональное состояние.

Считается, что коучинг зародился в США в конце прошлого века в подготовке спортсменов к соревнованиям. Основная цель данного направления – помочь человеку получить высокую результативность, развить ответственность и внутреннюю уверенность. У. Голви (2008), автору концепции «внутренней игры», удалось эффективно использовать инструменты коучинга не только в спорте, но и перенести их в развитие организаций. В последнее десятилетие коучинг как стиль управления и консультирования стал применяться в России, а затем приобрел свою популярность и в Казахстане, но в большей степени в коммерческих структурах, в связи с необходимостью в условиях жесткой конкуренции выстраивать высокоэффективные системы управления, повышая эффективность деятельности сотрудников организаций.

Отсутствие исследований применения коучинга в государственных органах в Казахстане привело к актуальности рассмотрения и изучения возможного применения данной инновационной технологии в процессе отбора персонала, что, на наш взгляд, сможет способствовать определять мотивированных кандидатов и тем самым повысить качество самого отбора.

#### Материалы и методы

Методологическую

основу

настоящего исследования составили качественные методы исследования (экспертное интервью), кабинетное исследование (анализ действующих НПА и статистических данных, полученных из общедоступных источников (официальные веб сайты и база НПА adilet.kz)).

В глубинном экспертном интервью приняло участие 9 респондентов, в том числе:

1 группа: 3 государственных служащих, принимающих участие в разработке политики в сфере государственной службы, в том числе 1 сотрудник АП РК и 2 сотрудника Агентства по делам государственной службы РК;

2 группа: 3 представителя ИГО;

3 группа: 3 сотрудника СУП, в том числе аппарата Сената Парламента РК, Министерства торговли и интеграции РК, аппарата акима Мангистауской области.

Дизайн интервью

Вопросы для проведения интервью были сгруппированы в соответствии с профессиональной направленностью респондентов.

Анализ ответов на данные вопросы позволил сравнить экспертные мнения разных сторон (сотрудников служб управления персоналом (далее -СУП) и представителей институтов гражданского общества (далее - ИГО) касательно влияния гражданского общества на государственный аппарат на этапе отбора кадров.

### **Сбор данных**

Из 9 интервью, проведенных в рамках настоящего исследования, 3 прошло в офлайн, 6 – в онлайн формате (с учетом эпидемиологической обстановки и наличия представителей регионов). Интервью с каждым экспертом проводилось по 1 разу, при этом дополнительная информация после интервью не собиралась.

### **Этические нормы**

Вопросы этики являются важным аспектом при проведении интервью. Этические вопросы в данном исследовании номинально разделены на две категории: в зависимости от заинтересованных сторон (участников – респондентов) и исследователей (интервьюеров).

Права респондентов

обеспечивались неограниченным и добровольным участием. Кроме того, несмотря на личные офлайн встречи или интервью, проведенные в онлайн формате, личные данные опрошенных, включая должность и непосредственное структурное подразделение государственного органа (указывается только название государственного органа) или неправительственной организации нигде не фиксировались и являлись конфиденциальной информацией в соответствии с предварительной договоренностью с респондентами. Таким образом, право участников интервью со стороны исследователей было обеспечено. Что касается данных транскрибирования интервью, то они также не содержат в себе вышеуказанные данные о респондентах.

Наряду с глубинным экспертным интервью, в рамках анализа проведена декомпозиция стратегических целей, использованы такие инструменты, как SWOT анализ, «дерево проблем», «дерево целей».

Анализ источников вторичной информации, результаты проведенных экспертных интервью легли в основу разработки рекомендаций по повышению прозрачности и качества процесса отбора персонала на государственную службу.

### **Обсуждение**

В соответствии со Стратегическим планом Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы на 2020-2024 годы (*Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы, 2020*), уровень прозрачности конкурсных процедур определяется участием наблюдателей в собеседованиях. Согласно пункту 28 Правил проведения конкурсов (*Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции, 2017*) наблюдателем может быть любой совершеннолетний гражданин Республики Казахстан (в том числе и госслужащий).

Как показывают итоги конкурсов, проведенных в 2019 году, доля участия наблюдателей на заседаниях конкурсных комиссий составила 94%. Однако,

несмотря на высокий охват, возникают вопросы по составу наблюдателей. Таблица 1 показывает, что только 22% наблюдателей - представители общественных объединений, 10% –СМИ, при этом 30% - государственные

служащие, 13.5% – уполномоченный орган, 24.5% - иные категории (депутаты Парламента, маслихатов, представители, политических партий, бизнеса и иные; таб. 1) (сайт Агентства, 2020).

**Таблица – 1 Информация о количестве наблюдателей, принимавших участие в конкурсах в 2019 году (Сайт Агентства, 2020)**

	Внутренний конкурс государственного органа	Внутренний конкурс среди всех государственных служащих	Общий конкурс	Всего
<b>Количество</b>	<b>10043</b>	<b>4053</b>	<b>13174</b>	<b>27270</b>
Общественные Объединения	2248	805	3029	<b>6082</b>
СМИ	839	368	1445	<b>2652</b>
Депутаты Парламента	2	0	4	<b>6</b>
Депутаты маслихатов	881	312	1412	<b>2605</b>
Политические партии	553	209	664	<b>1426</b>
Коммерческие организации	178	73	241	<b>492</b>
Госорганы	3107	1276	3769	<b>8152</b>
Уполномоченный орган	1402	686	1598	<b>3686</b>
Иные	833	324	1012	<b>2169</b>



**Рисунок – 1 Информация о составе наблюдателей**

Следует отметить, что из 111 наблюдателей, принимавших участие во внутренних конкурсах среди сотрудников государственного органа на занятие вакансий по категориям С-О-1 и С-О-2 (руководитель/ заместитель руководителя территориального подразделения/ заместитель центрального

государственного органа), две трети (66%) – представители государственных органов (Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы, 2020). Аналогичная ситуация по проведению конкурса на должности категории С-1 (заместитель председатель комитета /директор департамента

центрального исполнительного органа), где 41 наблюдатель из 66 (62%) также

является государственным служащим (Рисунок 2).



Рисунок – 2 Информация о доле наблюдателей из государственных органов

Таким образом, в конкурсных процедурах на занятие отдельных руководящих должностей государственные органы часто прибегают к «услугам» своих коллег, которые по роду своей деятельности заведомо не склонны к публичной критике государственных органов. При этом возникает риск так называемого «обмена любезностями», который позволяет достигать количественных, но не качественных показателей прозрачности конкурсных процедур.

В дополнение к тому, что не все наблюдатели являются по-настоящему независимыми, также существует ряд таких законодательных ограничений для наблюдателей, как отсутствие возможности публично выразить мнение о конкретных участниках конкурса и применять технические средства записи (Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции, 2017), в то время как другие участники конкурса (комиссия, эксперты, кандидаты) имеют право вести аудио и видео фиксацию. Таким образом, также исключается возможность публикации своего мнения о проведенном конкурсе в медийном пространстве и ведения онлайн трансляции в социальных сетях/прямого эфира в СМИ.

При подаче заявления на участие в конкурсе, наряду с обязательным письменным подтверждением безусловного согласия на сбор и обработку их персональных данных,

кандидаты на свое личное усмотрение могут согласиться или отказаться от трансляции и размещения на интернет-ресурсе государственного органа видеозаписи собеседования с их участием (Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции, 2017). Таким образом, при проведении трансляции возможно демонстрировать только видео кандидатов, давших на это разрешение. Такое «половинчатое» решение несет в себе определенные репутационные риски как для кандидатов, отказывающихся от «прозрачности», так и для государственного органа, проводящего конкурс. К примеру, в случае объявления победителем кандидата, не давшего согласие на трансляцию, у общества может возникнуть негативное мнение в отношении прозрачности и объективности проведенного конкурса. Данный вопрос приобретает особую актуальность в условиях текущей эпидемиологической ситуации, при которой собеседования нередко проходят в дистанционном формате. К примеру, наблюдатели уже сегодня имеют возможность фиксировать собеседование на записывающие устройства, не мешая его нормальному ходу. В то же время онлайн формат участия наблюдателей отличается от трансляции в социальных сетях или прямого эфира в СМИ лишь количеством наблюдающих лиц.

Предоставление кандидату самостоятельного выбора на согласие

публикации/трансляции части собеседования с его участием применяется с позиции защиты личных данных граждан и их права на собственное изображение. Так, согласно п.1 статьи 145 Гражданского Кодекса Республики Казахстан запрещено использовать «изображение какого-либо лица без его согласия», при этом в соответствии с п.2 той же статьи «согласия не требуется, если это установлено законодательными актами» (*Парламент Республики Казахстан, 1994*).

Следует отметить, что, поступая на государственную службу, граждане Казахстана принимают на себя ряд ограничений и обязательств, например, обязательное декларирование доходов (раскрытие личных данных по доходам и активам), проведение специальной проверки органами национальной безопасности, антикоррупционные ограничения (запрет на принятие подарков, который в том числе распространяется на супруга, родителей, детей). При этом все вышеуказанные меры и обществом (включая кандидатов), и государственными служащими воспринимаются как обязательная норма, необходимая для несения государственной службы.

В то же время, повышение прозрачности конкурсной процедуры путем предоставления наблюдателям права на применение технических средств записи или трансляцию хода собеседований вызывает негативные отклики, связанные с правом на изображение и защиту личных данных.

Вместе с тем, используется аргумент о том, что данная мера может быть нарушением конституционного права граждан Казахстана на равный доступ к государственной службе (*Парламент Республики Казахстан, ст. 33, п. 4, 1995*). Однако авторы считают, что это никак не противоречит Конституции РК, так как «требования, предъявляемые к кандидату на должность государственного служащего, обуславливаются только характером должностных обязанностей и устанавливаются законом» (*Парламент Республики Казахстан, 1995*). Более того, с учетом провозглашенной

Президентом Республики Казахстан К.Токаевым концепции слышащего государства (2019) каждый государственный служащий должен быть максимально открытым к диалогу с гражданским обществом. Рассматривая аналогию участия наблюдателей на выборах, где им дается право вести делать фото-, аудио - и видеозапись без вмешательства в ход голосования (*Парламент Республики Казахстан, 1995*) и принятие решений, их роль в конкурсах на занятие государственных должностей незаслуженно ограничена.

Таким образом, действующие ограничения ослабляют влияние наблюдателей на ход конкурсных процедур, что приводит к снижению мотивации и сводит к минимуму участие общественности (граждан/ОГО) в HR процессе. Как следствие, текущее состояние прозрачности конкурсных процедур не прибавляет доверия населения к государственному аппарату.

Усиление роли наблюдателей позволит привлекать компетентные и изначально мотивированные кадры, увеличить прозрачность HR процессов и, соответственно, уровень доверия граждан к госаппарату в целом. Тем самым повысится ответственность гражданского общества за принятые решения. Участие третьей независимой стороны снизит риск проведения «договорных конкурсов» и количество командных перемещений.

Среди слабых сторон можно отметить то, что со временем (при участии представителя ИГО в качестве наблюдателя на протяжении 5-10 конкурсов), третья сторона может стать аффилированной. Также повышается риск провокаций и заведомо негативных публикаций со стороны наблюдателей, к примеру, желающих повысить свой рейтинг и популярность в социальных сетях или жалеющих продвинуть своего кандидата. Это приведет к росту давления на сотрудников СУП и участников конкурсов. В сферах и регионах с низкой привлекательностью (сельский округ, специфичные сферы) это может повлечь отток желающих принимать участие в конкурсах.

Для минимизации вышеуказанных рисков, предлагается, наряду со снятием

ряда ограничений, держать на контроле вопрос ответственности потенциально недобросовестных наблюдателей, а также разработать правил этики наблюдателей и проведение соответствующего их обучения.

Вместе с тем, наряду с прозрачностью конкурсных процедур немаловажную роль играют сами кандидаты, а именно их заинтересованность и высокая мотивация служить государству. В данном случае применение коуч- технологий позволит уже на этапе отбора привлечь уже мотивированные кадры, заранее понимающие свою роль и персональную ответственность.

Коучинг можно охарактеризовать как систему методов активного слушания, технологий задавания эффективных вопросов, направленных на раскрытие внутреннего потенциала сотрудников и получения «правильной» обратной связи, не наносящей удар по самолюбию человека (Дауни, 2019). Данный подход может стать инновационным и эффективным и привести к изменениям в привлечении мотивированных сотрудников и природы управления в государственных органах.

Применение в государственных органах технологий коучинга развивает внутреннюю мотивацию и персональную ответственность как руководителей, так и сотрудников (индивидуальный коучинг); структурных подразделений внутри организации (командный коучинг) и государственного органа в целом (организационный коучинг) (Татосян, 2017). Поэтому выявление мотивированных сотрудников и оценка их потенциала уже на уровне отбора кадров, на наш взгляд, сможет привести к повышению качества предоставления государственных услуг и уровню доверия населения, которое является одной из важных задач Концепции «слышащего государства». Однако, учитывая высокую стоимость услуг коуч-сессии, в целях минимизации затрат предлагается для сотрудников служб управления персоналом включить обязательный курс по обучению коучинг-технологий.

### Результаты проведенного глубинного экспертного интервью

Эксперты, принявшие участие в интервью, сходятся во мнении о необходимости вовлечения гражданского общества в процесс формирования государственного аппарата. Однако представители государственных органов отмечают, что, несмотря на существующие нормативные и организационные механизмы, представители ИГО не проявляют достаточного интереса к вовлечению в процесс проведения конкурсов в качестве наблюдателей. Поэтому идея обязательного включения представителей ИГО в состав конкурсной комиссии не нашла поддержки у большинства респондентов (государственные служащие, СУП, неправительственные организации (далее -НПО), а именно:

1) представители СУП считают это риском в связи с несвоевременным проведением конкурса из-за возможного отсутствия кворума;

2) 1/3 респондентов группы НПО и 1/3 группы СУП считают, что это может повлечь возможное привлечение к административной ответственности представителя НПО в случае процедурных нарушений в ходе конкурса (не по вине представителя НПО), в то же время 50% всех респондентов согласны с возможностью привлечения НПО в состав конкурсных комиссий. При этом 20% респондентов считают, что данное вовлечение должно оплачиваться со стороны государства.

Вместе с тем, 60% опрошенных респондентов считают, институт наблюдателей не выполняют свою изначально задуманную функцию. К примеру, **«наблюдается отсутствие заинтересованности со стороны наблюдателей и есть и такие моменты, когда они дают на членов комиссии психологически своим присутствием».**

По мнению представителей уполномоченного органа, НПО достаточно принимать участие в конкурсах в качестве наблюдателей и экспертов.

Говоря о необходимости нормативного закрепления понятия «взаимодействие с институтами гражданского общества», 70% респондентов дали положительный

ответ, однако 30% опрошенных респондентов (НПО) не видят в этом целесообразности, уточняя при этом, что это должно происходить естественно без каких-либо нормативных закреплений.

Что касается прозрачности конкурсных процедур, то несмотря на нормативно прописанные процедуры, в целом эксперты отмечают отсутствие прозрачности и объективности проведения конкурсной процедуры.

В качестве путей решения проблемы авторами предлагается:

1. Включение представителей НПО в состав конкурсных комиссий (с оплатой из государственного бюджета) – 20% опрошенных, так как текущее положение не позволяет НПО влиять на ход конкурсных процедур.

2. Расширение функций наблюдателей, предоставив возможность применения наблюдателями технических средств записи.

3. Передача составления перечня конкурсных вопросов на аутсорсинг.

Полагаем, что результаты проведенного экспертного интервью в части привлечения НПО в процесс принятия решений во время конкурса свидетельствуют о том, что на сегодняшний день гражданское общество не совсем готово быть вовлеченным в процесс формирования государственного аппарата в полной мере. Причинами, на наш взгляд, может быть наличие большого количества ограничений в отношении наблюдателей, низкий уровень заинтересованности со стороны НПО ввиду отсутствия мотивации и невозможности повлиять на решение комиссии. Все это приводит к низкому уровню доверия общества к самому процессу конкурсного отбора в целом.

Решением данных проблемных вопросов может стать повышение роли общества в конкурсных процедурах путем включения их в состав конкурсных комиссий, однако, без выплаты гонорара, потому что материальное поощрение может привести к снижению объективности со стороны НПО и повысит коррупционные риски, а также вызовет негативный отклик населения в связи с нецелевым использованием бюджетных средств. Вместе с тем, считаем, что наиболее оптимальным вариантом

является минимизация действующих ограничений для наблюдателей. В качестве альтернативного варианта в целях повышения прозрачности и объективности конкурсных процедур предлагается передать функции по отбору персонала на аутсорсинг.

## Выводы

В результате проведенного исследования (анализ НПА, статистических данных) и опроса СУП, НПО и государственных служащих, принимающих участие в разработке политики по рассматриваемым вопросам, в форме глубинного полуструктурированного интервью выявлены такие проблемы как: 1) недостаточная прозрачность конкурсных процедур и слабое влияние наблюдателей; 2) сложности в привлечении мотивированных кадров на государственную службу

Для достижения поставленных целей исследователями предлагается рассмотреть следующие пути решения:

**1. Предоставить наблюдателям возможность применения технических средств записи**, исключив из Памятки для наблюдателей (Правила проведения конкурса на занятие административной государственной должности корпуса "Б" (Приложение 1) соответствующее ограничение: *«публично выразить мнение о конкретных участниках конкурса, их личных качествах»*

**2. Сделать обязательной трансляцию/публикацию хода собеседований**, с внесением следующих изменений в Правила проведения конкурса на занятие административной государственной должности корпуса «Б», утвержденные Приказом Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 21 февраля 2017 года № 40:

1) В Приложении 2 к Правилам в форме заявления кандидата строки:

*«Выражаю свое согласие на сбор и обработку моих персональных данных, в том числе с психоневрологических и наркологических организаций. С трансляцией и размещением на интернет-ресурсе государственного органа видеозаписи моего*

собеседования согласен (да/нет)»  
исключить и заменить на строку  
следующего содержания:

«Выражаю свое согласие на сбор и  
обработку моих персональных данных, в  
том числе с психоневрологических и  
наркологических организаций, а также  
на трансляцию и размещение на  
интернет-ресурсе государственного  
органа видеозаписи моего  
собеседования».

1) В п. 54 Правил строку «при  
наличии согласия кандидата  
допускается онлайн-трансляция  
собеседования с ним на интернет-  
ресурсах и социальных сетях»  
исключить, заменив на «проводится  
обязательная онлайн-трансляция  
собеседования на интернет-ресурсах и  
социальных сетях или публикация  
полного видео собеседования на  
интернет-ресурса».

**1. Предоставить наблюдателям  
возможность выразить свое мнение о  
конкурсе в медийной сфере,** изложив  
пункт 29 Правил в следующей редакции  
«В процессе собеседования  
наблюдатели не задают кандидатам  
вопросы. Не допускается совершение  
наблюдателями действий,  
препятствующих работе конкурсной  
комиссии», исключив строки

«разглашение ими сведений, касающихся  
персональных данных кандидатов,  
конкурсных процедур, в которых  
принимают участие кандидаты,  
использование ими технических средств  
записи»;

**2. В качестве альтернативы,  
рассмотреть вопрос о передаче  
конкурсных процедур на аутсорсинг в  
крупные, зарекомендовавшие себя с  
положительной стороны, HR  
компания;**

**3. Использовать коуч-  
технологии при отборе кадров,** при  
этом, в целях экономии финансовых  
средств, обучить необходимым навыкам  
сотрудников СУП.

На наш взгляд, приведенный в  
статье анализ показывает, что усиление  
роли института наблюдателей, а также  
использование коуч-технологий в  
процессе отбора персонала на  
государственную службу повысит  
качество и прозрачность отбора кадров,  
что, соответственно, будет  
способствовать повышению доверия  
населения к государственной службе и  
искоренению стереотипа о превращении  
государственной службы в «закрытую  
касту». Таким образом, предложенная  
авторами гипотеза подтвердилась.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Боброва, И., Зимин, В., Плотникова, Н., Луценко, И. (2010). Проблемы коучинга. *Новые рынки*, 4(10).
- Брод, Р. (2005). Коучинг и наставничество в профессиональном развитии менеджеров: проблемы и возможности. *Университетское управление: практика и анализ*, (7), 57-64.
- Воробьева, М., Скурихина, А. (2019). Технология коучинга при отборе и наборе персонала. *Когнитивные исследования в образовании*, с. 321-326.
- Голви, Т. (2012). *Работа как внутренняя игра: раскрытие личного потенциала*. "Манн, Иванов и Фербер".
- Парламент Республики Казахстан. (1994, 27 декабря). *Гражданский Кодекс Республики Казахстан*. <http://adilet.zan.kz/rus/docs/K940001000>
- Дауни, М. (2019). *Эффективный коучинг. Уроки коуча коучей*. М.: Издательство «Добрая книга», 288 с.
- Кармыс, Г., Бастаубаева, А. (2018). Процедура объявления конкурсов о приеме на госслужбу Казахстана в условиях цифровизации. *Вопросы государственного и муниципального управления*, (1), 140-163.
- Парламент Республики Казахстан. (1995, 28 сентября). *Конституционный закон Республики Казахстан «О выборах в Республике Казахстан» №2464*. <http://adilet.zan.kz/rus/docs/Z950002464>
- Парламент Республики Казахстан. (1995, 30 августа). Конституция Республики Казахстан. <http://adilet.zan.kz/rus/docs/K950001000>
- Мулянова, К. (2014). Развитие коучинга как инструмента кадрового менеджмента в России. *Контентус*, 3 (20). 7-12.
- Токаев, К.К. (2021, 1 сентября). Послание Главы государства народу Казахстана. <https://www.akorda.kz/ru/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana-183048>
- Токаев, К.К. (2019, 2 сентября). Послание Главы государства народу Казахстана. [https://www.akorda.kz/ru/addresses/addresses\\_of\\_president/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana](https://www.akorda.kz/ru/addresses/addresses_of_president/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana)
- Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции. (2017, 21 февраля). Правила проведения конкурса на занятие административной государственной должности корпуса "Б". (Приказ №40) <http://adilet.zan.kz/rus/docs/V1700014939>
- Сейткапаров, А. (2014). Коучинг как инновационный инструмент формирования мотивации персонала современных компаний. *Молодой ученый*, (7), 409-412.
- Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы. (2020). Стратегический план Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы на 2020–2024 годы. Дата обращения: 26.10.2020 <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/documents/details/63309?lang=ru>

- Татосян, Е. (2017). Применение коучинга как новой модели развития руководителей органов государственной власти. *Лидерство и менеджмент*, 4(2), 85-94.
- Уитмор, Д. (2008). Коучинг высокой эффективности. Альпина Паблишер
- Президент Республики Казахстан. (2021). Об утверждении Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года. (Указ №522), <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522>
- Хусаинов, У.Ш. (2016). Некоторые вопросы отбора кадров на государственную службу. *Право. Журнал Высшей школы экономики*, (3), с. 139-147.
- Чернышова, В.С., Лымарева, О.А. (2017). Роль коучинга в системе найма персонала. *Символ науки*, 1(3), с. 111-119.

## REFERENCES

- Bobrova, I., Zimin, V., Plotnikova, N., Lucenko, I. (2010). Problemy kouchinga [Coaching issues]. *Novye rynki [New markets]*, 4(10). (In Russian)
- Brod, R. (2005). Kouching i nastavnichestvo v professional'nom razvitii menedzherov: problemy i vozmozhnosti [Coaching and mentoring in the professional development of managers: challenges and opportunities]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz [University management: practice and analysis]*, (7), 57-64. (In Russian)
- Vorob'jova, M., Skurikhina, A. (2019). Tehnologija kouchinga pri otbore i nabore personala [Coaching technology in the selection and recruitment of personnel]. *Kognitivnye issledovanija v obrazovanii [Cognitive research in education]*, s. 321-326. (In Russian)
- Golvi, T. (2012). Rabota kak vnutrennjaja igra: raskrytie lichnogo potentsiala. "Mann, Ivanov i Ferber". (In Russian)
- Parliament of the Republic of Kazakhstan. (1994, 27 December). *Grazhdanskij Kodeks Respubliki Kazahstan [Civil Code of the Republic of Kazakhstan]*. <http://adilet.zan.kz/rus/docs/K940001000>. (In Russian)
- Dauni, M. (2019). Jeffektivnyj kouching. Uroki koucha kouchej. M.: Izdatel'stvo «Dobraja kniga», 288 s. (In Russian)
- Karmys, G., Bastaubayeva, A. (2018). Procedura ob#javlenija konkursov o prieme na gosslužbu Kazahstana v uslovijah cifrovizacii [SWOT and PEST Analysis of HR-Processes Digitalization in the Public Service of Kazakhstan]. *Voprosy gosudarstvennogo i municipal'nogo upravlenija [Public Administration Issue]*, (1), 140-163. (In Russian)
- Parliament of the Republic of Kazakhstan. (1995, 28 September). *Konstitucionnyj zakon Respubliki Kazahstan «O vyborah v Respublike Kazahstan» №2464 [Constitutional Law of the Republic of Kazakhstan "On Elections in the Republic of Kazakhstan" No. 2464.]*. <http://adilet.zan.kz/rus/docs/Z950002464>. (In Russian)
- Parliament of the Republic of Kazakhstan. (1995, 30 August). *Konstitucija Respubliki Kazahstan [The Constitution of the Republic of Kazakhstan]*. <http://adilet.zan.kz/rus/docs/K950001000>. (In Russian)
- Muljanova, K. (2014). Razvitie kouchinga kak instrumenta kadrovogo menedzhmenta v Rossii. *Kontentus*, 3 (20). 7-12. (In Russian)
- Tokayev, K.K. (2021, 1 September). *Poslanie Glavy gosudarstva narodu Kazahstana [State of the Nation Address by President of the Republic of Kazakhstan]*. <https://www.akorda.kz/ru/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana-183048>. (In Russian)
- Tokayev, K.K. (2019, 2 September). *Poslanie Glavy gosudarstva narodu Kazahstana [State of the Nation Address by President of the Republic of Kazakhstan]*. [https://www.akorda.kz/ru/addresses/addresses\\_of\\_president/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana](https://www.akorda.kz/ru/addresses/addresses_of_president/poslanie-glavy-gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana). (In Russian)
- Agency of the Republic of Kazakhstan for Civil Service Affairs and Corruption Control (2017, 21 February). *Pravila provedenija konkursa na zanjatie administrativnoj gosudarstvennoj dolzhnosti korpusa "B". (Prikaz №40)*. <http://adilet.zan.kz/rus/docs/V1700014939>. (In Russian)
- Sejtqaparov, A. (2014). Kouching kak innovacionnyj instrument formirovanija motivacii personala sovremennyh kompanii. *Molodoj uchenyj [Young Scientist]*, (7), 409-412. (In Russian)
- Agency of the Republic of Kazakhstan for Public Service Affairs (2020). Strategicheskij plan Agentstva Respubliki Kazahstan po delam gosudarstvennoj služby na 2020–2024 gody. <https://www.gov.kz/memleket/entities/qyzmet/documents/details/63309?lang=ru>. (In Russian)
- Tatosyan, E. (2017). Primenenie kouchinga kak novej modeli razvitija rukovoditelej organov gosudarstvennoj vlasti [Application of coaching as a new model for the growth of heads of public authorities]. *Liderstvo i menedzhment [Leadership and Management]*, 4(2), 85-94. (In Russian)
- Uitmor, D. (2008). Kouching vysokoj jeffektivnosti. Al'pina Pablisher. (In Russian)
- President of the Republic of Kazakhstan. (2021). *Ob utverzhdenii Konceptcii razvitija gosudarstvennogo upravlenija v Respublike Kazahstan do 2030 goda*. (Decree №522), <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522>. (In Russian)
- Khusainov, U.Sh. (2016). Nekotorye voprosy otbora kadrov na gosudarstvennuju službu [On Selecting State Service Employees]. *Pravo. Zhurnal Vysshej shkoly jekonomiki*, (3), s. 139-147. (In Russian)
- Chernyshova, V.S., Lymareva, O.A. (2017). Rol' kouchinga v sisteme najma personala. *Simvol nauki [Symbol of Science]*, 1(3), s. 111-119. (In Russian)

## МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТКЕ ПЕРСОНАЛДЫ ІРІКТЕУДЕГІ ИННОВАЦИЯЛЫҚ ТЕХНОЛОГИЯЛАР МЕН АШЫҚТЫҚ ҚҰРАЛДАРЫНЫҢ РӨЛІ

**Арман АБДАНБЕКОВ**, элеуметтік ғылымдар магистрі; докторант; Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару Академиясы; Нұр-Сұлтан, Қазақстан Республикасы; [a.abdanbekov@apa.kz](mailto:a.abdanbekov@apa.kz)  
**Ботагөз БУРАЛКИЕВА**, халықаралық қатынастар магистрі; докторант; Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару Академиясы; Нұр-Сұлтан, Қазақстан Республикасы; [b.buralkiyeva@apa.kz](mailto:b.buralkiyeva@apa.kz)

## THE ROLE OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES AND TRANSPARENCY TOOLS IN SELECTION PROCESS FOR CIVIL SERVICE

**Arman ABDANBEKOV**, Master's degree in Social Science; Doctoral Student; the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan; Nur-Sultan, Republic of Kazakhstan; [a.abdanbekov@apa.kz](mailto:a.abdanbekov@apa.kz)  
**Botagoz BURALKIYEVA**, Master of International Relations; Doctoral Student; the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan; Nur-Sultan, Republic of Kazakhstan; [b.buralkiyeva@apa.kz](mailto:b.buralkiyeva@apa.kz)