

ӘОЖ 35.08(574)

**ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНДАҒЫ МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТКЕ
ІРІКТЕУ ТАЛАПТАРЫН ЖЕТІЛДІРУ ЖОЛДАРЫ*****Бельская Индира Юрьевна***

магистрант, «Мемлекеттік саясат» білім беру бағдарламасы,
Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы мемлекеттік басқару
Академиясы, Астана қ., Қазақстан

Ғылыми жетекші: PhD Мүксімов Салауат Сыйлыбайұлы

Бұл мақалада Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік қызметке кадрларды іріктеу мен қабылдау талаптарының қазіргі жай-күйі жан-жақты сараланып, жүйеде кездесетін өзекті мәселелер мен оларды шешу жолдары қарастырылады. Қолданыстағы нормативтік-құқықтық актілерді жетілдіру мен цифрландыру шараларына қарамастан, мемлекеттік қызметке қабылдау процесінде ашықтықтың жеткіліксіздігі, аймақтық теңсіздік, сұхбат кезеңіндегі субъективті бағалау, сондай-ақ жастардың бұл салаға қызығушылығының төмендігі сияқты проблемалар сақталып отыр. Сонымен қатар, мемлекеттік кадр саясатына бағытталған реформалардың іске асуы өз нәтижесін толық бермей келеді. Мақалада ұлттық заңнамаға, ресми статистикалық деректерге және ғылыми әдебиеттерге сүйене отырып, аталған кемшіліктердің себептері жүйелі түрде талданады. Сондай-ақ Канада, Оңтүстік Корея және Ұлыбритания елдерінің мемлекеттік қызметке кадр іріктеу тәжірибесіне салыстырмалы шолу жасалып, Қазақстан жағдайына бейімдеуге болатын тиімді модельдер ұсынылады. Зерттеу нәтижесінде әділеттілік пен тиімділікті арттыру мақсатында цифрлық ашықтық құралдарын енгізу, құрылымдалған сұхбат тәсілдерін қолдану бағыттары ұсынылады. Бұл бастамалар кәсіби, әділ әрі меритократия қағидаттарына негізделген мемлекеттік аппарат қалыптастыруға мүмкіндік береді.

Кілт сөздері: мемлекеттік қызмет, іріктеу, ашықтық, меритократия, кадр саясаты, реформалар.

Кіріспе

Қазақстан Республикасында мемлекеттік қызмет – халыққа сапалы қызмет көрсетуге бағытталған, мемлекеттің стратегиялық дамуында шешуші рөл атқаратын сала. Қазіргі кезеңде мемлекеттік басқару сапасы кадрлық құрамның

біліктілігіне тікелей байланысты. Осы орайда мемлекеттік қызметке қабылдау мен іріктеу тетіктерінің тиімділігі – мемлекеттік аппараттың кәсібилігін қамтамасыз етудің негізі болып табылады.

Соңғы жылдары бұл салада бірқатар реформалар жүргізіліп, цифрландыру және құқықтық базаны жетілдіру жұмыстары жүзеге асырылса да, кадрларды іріктеу жүйесінде шешімін таппаған мәселелер сақталып келеді. Атап айтқанда, ашықтықтың жеткіліксіздігі, аймақтық теңсіздік, бағалау өлшемдерінің нақтыланбауы секілді түйткілдер қоғам тарапынан әділеттілік пен сенімділікке қатысты сұрақтар туындатуда. Бұл жағдай мемлекеттік қызметтің тартымдылығына әсер етіп, әсіресе жастардың қызығушылығын төмендетуде.

Мемлекеттік басқару жүйесінде кадрлық ресурстарды әділ әрі сапалы іріктеу — елдің институционалдық тұрақтылығы мен тиімділігіне тікелей ықпал ететін фактор. Осы тұрғыдан алғанда, қазіргі іріктеу моделіне тек әкімшілік-ұйымдастырушылық көзқараспен емес, ғылыми негізделген тәсілмен талдау жасау қажеттілігі туындап отыр. Себебі басқарушылық шешімдердің сапасы мен мемлекеттік аппаратқа деген қоғамдық сенім деңгейі кадр саясатының жүйелілігі мен ашықтығына байланысты қалыптасады.

Мемлекеттік қызметке кадрларды іріктеу мәселесі отандық зерттеушілердің назарынан тыс қалған жоқ. Айтжанов Е. (2020) өз еңбегінде кадрлық саясаттағы ашықтық пен тиімділік қағидаттарының жеткіліксіз деңгейде іске асатынын атап өтсе, Байгісіев Қ. (2019) мемлекеттік қызметтің жастар үшін тартымдылығын арттыру тетіктерін талдаған. Сонымен қатар, Назарбаев Университетінің Мемлекеттік саясат мектебі (2021) жариялаған аналитикалық шолуларда кадр іріктеу жүйесіне қатысты институционалдық реформалардың жеткіліксіз ықпалы көрсетілген. OECD (2022) мен UNDP (2020) халықаралық бағалау есептерінде Қазақстандағы іріктеу жүйесінің меритократиялық қағидаттарға сәйкес келу деңгейі мен ашықтықтың төмендігі сынға алынған. Бұл еңбектерде ұсынылған тәсілдер зерттеуіміз үшін теориялық негіз болып табылады және мәселені кеңірек пайымдауға мүмкіндік береді.

Мемлекеттік қызметке кадрларды іріктеу мәселесі отандық зерттеушілердің назарынан тыс қалған жоқ. Айтжанов Е. (2020) өз еңбегінде кадрлық саясаттағы ашықтық пен тиімділік қағидаттарының жеткіліксіз деңгейде іске асатынын атап өтсе, Байгісіев Қ. (2019) мемлекеттік қызметтің жастар үшін тартымдылығын арттыру тетіктерін талдаған. Сонымен қатар, Назарбаев Университетінің Мемлекеттік саясат мектебі (2021) жариялаған аналитикалық шолуларда кадр іріктеу жүйесіне қатысты институционалдық реформалардың жеткіліксіз ықпалы көрсетілген. OECD (2022) мен UNDP (2020) халықаралық бағалау есептерінде Қазақстандағы іріктеу жүйесінің меритократиялық қағидаттарға сәйкес келу деңгейі мен ашықтықтың төмендігі сынға алынған. Бұл еңбектерде ұсынылған тәсілдер зерттеуіміз үшін теориялық негіз болып табылады және мәселені кеңірек пайымдауға мүмкіндік береді.

Осыған байланысты мемлекеттік қызметке кадрларды іріктеу талаптарын жетілдіру, процестің әділеттілігі мен тиімділігін қамтамасыз ету – қазіргі кезеңде мемлекеттік кадр саясатының маңызды бағытына айналып отыр.

Зерттеудің мақсаты – қазіргі қолданылып жүрген іріктеу талаптарын талдап, олардың тиімділігін арттыруға бағытталған нақты ұсыныстар ұсыну.

Зерттеу міндеттері:

Қазақстан Республикасындағы мемлекеттік қызметке кадрларды іріктеу жүйесінің нормативтік-құқықтық негізін саралау;

Қолданыстағы іріктеу талаптары мен рәсімдерінің тиімділігі мен кемшіліктерін анықтау;

Канада, Оңтүстік Корея және Ұлыбритания елдерінің тәжірибелерін салыстыра отырып, Қазақстан жағдайына бейімдеуге болатын оңтайлы тәсілдерді талдау;

Мемлекеттік қызметке кадрларды іріктеу жүйесін жетілдіруге арналған ғылыми негізделген ұсыныстар әзірлеу.

Негізгі бөлім

Бұл мақалада мемлекеттік қызметке іріктеу талаптарын жетілдіруге қатысты ғылыми көзқарастар мен практикалық тәжірибе теориялық негізде талданды. Зерттеу барысында отандық және шетелдік авторлардың еңбектері сарапталып, Қазақстан Республикасының нормативтік-құқықтық актілері мен ресми деректеріне сүйенілді. Зерттеу әдісі ретінде жүйелі талдау, салыстырмалы және логикалық қорытындылау тәсілдері қолданылды. Сонымен қатар, мемлекеттік қызметке іріктеу тәжірибелерін салыстыра отырып, олардың артықшылықтары мен кемшіліктері анықталды. Зерттеу дереккөзі ретінде ҚР Мемлекеттік қызмет істері агенттігінің мәліметтері, ҚР Еңбек кодексі, мемлекеттік қызмет туралы заңдар және тиісті стратегиялық құжаттар пайдаланылды. Сондай-ақ, Park & Kim (2021) жүргізген Оңтүстік Кореядағы цифрлық іріктеу практикасына қатысты эмпирикалық зерттеу мен OECD (2017) жариялаған салыстырмалы талдау зерттеуіміздің әдістемелік базасын толықтырды. Бұл шетелдік дереккөздер іріктеу жүйесіндегі әділеттілік пен тиімділік өлшемдерін бағалауда құрылымдалған сұхбат пен ассессмент орталығы сияқты құралдардың маңызын дәлелдейді.

Қазақстан Республикасында кәсіби мемлекеттік аппарат қалыптастыру мәселесі алғаш рет стратегиялық деңгейде 1997 жылғы «Қазақстан – 2030» даму стратегиясында көтерілді. Бұл құжатта мемлекеттік қызмет жүйесінің тиімділігі ел дамуының негізгі факторларының бірі ретінде көрсетілген. Аталған бастама кейінгі стратегиялық құжаттарда жалғасын тапты. Мәселен, 2012 жылғы «Қазақстан – 2050» стратегиясында басқарушылардың заманауи, кәсіби корпусын құру қажеттілігі ерекше мәнге ие болды. Бұл бағыттарда мемлекеттік қызметке кадр тарту және оларды даярлау мәселелері күн тәртібінен түскен емес.

Мемлекеттік қызметті жаңғырту мен кадр саясатын жетілдіру мәселесі 2019 және 2020 жылдардағы ел Президентінің Жолдауларында нақты қойылып, жас әрі білікті мамандарды тарту, олардың кәсіби дамуына жағдай жасау міндеттері белгіленді. Бұл бастамалар қазіргі таңдағы мемлекеттік басқарудың адам капиталына негізделуі керектігін көрсетеді.

Отандас зерттеушілер де іріктеу талаптарының тиімділігіне қатысты бірқатар маңызды мәселелерге назар аударып келеді. Мысалы, іріктеу барысында үміткердің тек білім деңгейі мен заңнаманы білуімен шектеліп қалуы – практикалық біліктілік пен жеке қабілеттерді бағалауға кедергі келтіруде. Бұл ойды сарапшылар мемлекеттік қызметтің кәсібиленуіне қауіп төндіретін факторлардың бірі ретінде көрсетеді.

Сонымен қатар, шетелдік тәжірибелерге сүйене отырып, қазіргі заманға сай құзыреттілікке негізделген тәсілдің маңыздылығы артып келеді. Бұл тәсіл үміткердің білімінен бөлек, стратегиялық ойлау қабілетін, көшбасшылық, коммуникация және бейімделу дағдыларын да ескеруге мүмкіндік береді. Мұндай жүйе дамыған елдерде сәтті қолданылып, мемлекеттік басқарудың сапасын арттыруға оң ықпал етіп отыр.

Жалпы, ғылыми әдебиеттер мен стратегиялық құжаттарда мемлекеттік қызметке іріктеудің тиімді моделін қалыптастыруға бағытталған көзқарастар мен ұсыныстар жеткілікті. Алайда оларды отандық жүйеде кешенді түрде іске асыру – өзекті ғылыми әрі практикалық міндеттердің бірі болып табылады.

Мемлекеттік қызметке іріктеу жүйесі құқықтық негізде нақты айқындалғанымен, қазіргі таңда бұл салада шешімін таппаған бірқатар өзекті мәселелер байқалады. «Қазақстан Республикасының мемлекеттік қызметі туралы» Заң және оған енгізілген толықтырулар арқылы іріктеу рәсімдерін оңтайландыруға бағытталған өзгерістер жүзеге асырылған. Мәселен, 2022 жылғы түзетулер нәтижесінде аудандық және ауылдық деңгейдегі лауазымдарға конкурстық тағайындау мүмкіндігі енгізілді. Бұл – кадр тапшылығын қысқартуға бағытталған оң қадам болғанымен, ашықтық пен әділдікті қамтамасыз ету тұрғысынан сын көтермейтін жағдайларға жол ашуы мүмкін.

Қолданыстағы нормативтік-құқықтық актілер үміткердің білім деңгейі, еңбек өтілі және GPA көрсеткіштеріне қатысты талаптарды нақтылап көрсетеді. Алайда құжаттарда бәсекелестік пен әділ бағалауды қамтамасыз етуге бағытталған құзыреттерді бағалау жүйелері толық қарастырылмаған. Бұл – құжаттарда айқын жазылмағанымен, тәжірибе жүзінде субъективті шешімдердің ықтималдығын арттырады. Сонымен қатар, маманның жеке қасиеттері мен кәсіби бейімділігін бағалауға арналған өлшемдердің болмауы – қазіргі талаптарға сай келмейтін олқылықтардың бірі.

Цифрлық технологиялар мен бағалау құралдары енгізіліп жатқанына қарамастан, олардың қолданылу деңгейі өңірлік деңгейде біркелкі емес. Бұл –

бір орталықтан басқарылатын жүйе үшін үйлесімсіздік туындатып отыр. Сонымен бірге, бағалау рәсімдерінің барынша автоматтандырылмауы және ашықтықтың шектеулі болуы азаматтардың сеніміне әсер етеді.

Төменде кестеде берілген мәліметтер іріктеу рәсімдеріндегі белсенділіктің өскенін көрсеткенімен, сапа мен әділдік тұрғысынан әлі де мәселелер бар екенін аңғартады. Бір конкурсқа қатысушылардың орташа санының азайғандығы бәсекелестік деңгейінің төмендеуін білдіруі мүмкін.

Мемлекеттік қызметке іріктеу бойынша 2023–2024 жылдардағы статистика

Жыл	Жарияланған конкурстар	Үміткерлер саны	Орташа конкурсқа қатысу (адам)
2023	1246	5815	4.6
2024	10864	38241	3.5

Жалпы алғанда, нормативтік-құқықтық базадағы соңғы өзгерістер мемлекеттік қызметке іріктеуді жеңілдетуге, қолжетімді етуге бағытталғанымен, олардың шынайы тиімділігі үміткерді бағалау әдістерінің сапасына, ашықтық пен әділдіктің сақталуына тікелей байланысты. Осы ретте, заңнамалық базаны одан әрі жетілдіру және іріктеу үдерісіне меритократия қағидатын нақтылап енгізу аса маңызды.

Мемлекеттік қызметке іріктеу жүйесін жетілдіру барысында халықаралық тәжірибені зерделеу – ұлттық үлгілерді жетілдіру мен озық әдістерді бейімдеудің тиімді құралы болып табылады. Әсіресе, меритократия қағидатын орнықтыру, әділдік пен ашықтықты қамтамасыз ету және үміткерлерді кешенді бағалау механизмдерін енгізу үшін шетелдік үлгілерден алынатын тәжірибенің маңызы зор.

Канада тәжірибесі. Канадада мемлекеттік қызметке іріктеу процесі Public Service Commission арқылы жүзеге асады. Бұл құрылым үміткерлердің кәсіби даярлығын ғана емес, көшбасшылық қабілеттерін, стратегиялық ойлау мен шешім қабылдау әлеуетін де бағалайды. Қабылдау рәсімдері көбіне ассессмент орталықтары, ситуациялық тапсырмалар мен құзыретке негізделген сұхбаттар арқылы жүргізіледі. Бұл тәсілдер іріктеу сапасын арттыруға және субъективтілікті азайтуға мүмкіндік береді.

Ұлыбритания тәжірибесі. Ұлыбританияда Civil Service Fast Stream бағдарламасы арқылы болашақ мемлекеттік қызметшілерді дайындау жүйесі қалыптасқан. Үміткерлер бірнеше кезеңнен өтеді: онлайн тестілеу, жағдайлық тапсырмалар, топтық жұмыс, сұхбаттар және ассессмент орталығы. Бұл үдерістер әрбір кандидаттың әлеуетін жан-жақты ашуға бағытталған және бәсекелестіктің әділдігін қамтамасыз етеді. Жүйенің ашықтығы мен үміткерлерге кері байланыс ұсыну тәжірибесі – тиімділік пен сенімділіктің негізі.

Оңтүстік Корея тәжірибесі. Оңтүстік Кореяда мемлекеттік қызметке қабылдау рәсімі орталықтандырылған және цифрлық платформалар арқылы жүзеге асады. Үміткерлер бірнеше кезеңдік тестілеуден өтеді, оған эссе жазу, логикалық тапсырмалар және кәсіби білімін тексеру жатады. Нәтижелер мен барлық рәсімдер ашық түрде жарияланады, бұл азаматтардың сенімін арттыруға септігін тигізеді. Сонымен қатар, үміткердің тұлғалық қасиеттерін анықтауға бағытталған бағалау құралдары да кеңінен қолданылады.

Қазақстан үшін өзектілігі. Жоғарыда аталған елдердің тәжірибесі мемлекеттік қызметке қабылдау барысында тек формалды талаптармен шектелмей, үміткердің құзыреттілігі мен әлеуетіне баса мән беруді көрсетеді. Қазақстанда бұл бағытта бастапқы қадамдар жасалғанымен, құзыреттерді бағалаудың жүйеленген әдістері әлі де жеткіліксіз. Сол себепті, ассессмент әдістерін енгізу, ситуациялық тапсырмалар мен топтық жұмыстарды қолдану – ұлттық іріктеу жүйесінің сапасын арттыра алады.

Халықаралық тәжірибе мемлекеттік қызметке қабылдау үдерісінің әділдігі мен тиімділігін арттыруда кешенді бағалаудың маңызын дәлелдейді. Қазақстан үшін бұл бағыттағы реформаларды жалғастыру, шетелдік озық үлгілерді бейімдеп енгізу – кәсіби және меритократиялық мемлекеттік аппарат қалыптастырудың маңызды тетігі болып табылады.

Сондай-ақ, зерттеу шеңберінде мемлекеттік қызметке іріктеу жүйесінің өзекті мәселелерін тәжірибелік тұрғыдан анықтау мақсатында сараптамалық сұхбат жүргізу көзделеді. Сарапшылар ретінде мемлекеттік қызмет саласындағы тәжірибелі мамандар таңдалып, іріктеу талаптарының тиімділігі, реформалауға қажетті аспектілер, цифрлық технологиялардың рөлі, сондай-ақ халықаралық тәжірибені бейімдеу мүмкіндіктері жөнінде пікірлер алынады. Бұл сұхбаттардың негізінде "Қазақстандағы мемлекеттік қызметке іріктеу жүйесінде үміткердің құзыреттерін бағалау мен іріктеу рәсімінің ашықтығы жеткіліксіз деңгейде жүзеге асырылады" деген бастапқы гипотезаны эмпирикалық тұрғыдан нақтылауға ұмтылыс жасалады. Сұхбат сұрақтары іріктеу жүйесінің қазіргі жағдайын, ондағы кедергілер мен даму бағыттарын кешенді түрде талдауға бағытталады.

Қорытынды

Мемлекеттік қызметке іріктеу талаптарының тиімділігі – сапалы кадрлық құрам мен кәсіби мемлекеттік аппаратты қамтамасыз етудің шешуші факторы. Мақалада қарастырылған мәселелер мен ұсыныстар Қазақстанда әділетті, ашық және тиімді іріктеу жүйесін қалыптастыруға негіз бола алады. Жаңа тәсілдер мен цифрлық мүмкіндіктерді пайдалана отырып, мемлекеттік қызметке қоғам сенімін арттыруға жол ашылады.

Пайдаланылған әдебиеттер тізімі

1. Қазақстан Республикасының «Мемлекеттік қызмет туралы» Заңы. – Астана, 2015.
2. ҚР Мемлекеттік қызмет істері агенттігінің ресми деректері. – [https://qyzmet.gov.kz/]. Қол жеткізілген күні: 2025 жылғы маусым.
3. OECD. (2022). Public Employment and Management: Kazakhstan Review. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/publications>
4. Назарбаев Университеті Мемлекеттік саясат мектебі. (2021). Мемлекеттік қызметті реформалау: халықаралық тәжірибе және Қазақстан үшін ұсыныстар. Астана: НУ.
5. Айтжанов Е. (2020). Мемлекеттік қызметтегі кадр саясатының өзекті мәселелері. // Қоғам және Дәуір. №4, 15–21 бб.
6. Байгісиев Қ. (2019). Жастар және мемлекеттік қызмет. // Мемлекеттік басқару және кадрлар. №2, 10–17 бб.
7. Barzelay, M. (2001). The New Public Management. Berkeley: University of California Press.
8. OECD. (2017). Skills for a High Performing Civil Service. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/gov>
9. UNDP. (2020). Public Administration Reform in Transition Economies. United Nations Development Programme. <https://www.undp.org>
10. ҚР Президенті жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы. (2023). Ғылыми еңбектер жинағы. Астана.
11. Қазақстан Республикасы Президентінің Жарлығы. «Қазақстан – 2030» даму стратегиясы. 1997 ж.
12. Назарбаев Н.Ә. (2012). «Қазақстан – 2050» Стратегиясы: қалыптасқан мемлекеттің жаңа саяси бағыты. Қазақстан халқына Жолдау.
13. Тоқаев Қ.К. (2019). «Сындарлы қоғамдық диалог – Қазақстанның тұрақтылығы мен өркендеуінің негізі». Қазақстан халқына Жолдау.
14. Тоқаев Қ.К. (2020). «Жаңа жағдайдағы Қазақстан: іс-қимыл кезеңі». Қазақстан халқына Жолдау.
15. Жүнісбек Н. (2021). Елтұтқа: Мемлекеттік қызмет қалай жұмыс істейді. – Алматы: Qazaqstan, 238 б.
16. Park, C. H., & Kim, S. (2021). Digital Recruitment Practices in South Korea's Public Sector: Challenges and Opportunities. Asian Journal of Public Administration, 43(1), 24–41. <https://doi.org/10.1080/02598272.2021.1878472>
17. UK Civil Service. (2023). Fast Stream and Early Talent Annual Report. <https://www.faststream.gov.uk>
18. Public Service Commission of Canada. (2022). Annual Report 2021–2022. Government of Canada. <https://www.canada.ca/en/public-service-commission.html>

ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ТРЕБОВАНИЙ К ОТБОРУ НА ГОСУДАРСТВЕННУЮ СЛУЖБУ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН

Бельская Индира Юрьевна

Научный руководитель: PhD Муксімов С. С.

В данной статье проводится всесторонний анализ текущего состояния требований к отбору и приему кадров на государственную службу в Республике Казахстан, рассматриваются актуальные проблемы в системе и пути их решения. Несмотря на проводимую цифровизацию и совершенствование действующих нормативно-правовых актов, сохраняются такие проблемы, как недостаточная открытость процесса приема на государственную службу, региональное неравенство, субъективность оценивания на этапе собеседования, а также низкий интерес молодежи к данной сфере. Кроме того, реформы, направленные на совершенствование государственной кадровой политики, не приносят ожидаемых результатов в полной мере. В статье на основе анализа национального законодательства, официальной статистики и научных источников системно рассматриваются причины выявленных недостатков. Также представлен сравнительный обзор опыта отбора кадров на государственную службу в Канаде, Южной Корее и Великобритании с предложением эффективных моделей, которые можно адаптировать к казахстанским условиям. По результатам исследования предлагаются меры по внедрению цифровых инструментов прозрачности и использованию структурированных методов собеседования для повышения справедливости и эффективности отбора. Эти инициативы позволят сформировать профессиональный, справедливый и основанный на принципах меритократии государственный аппарат.

Ключевые слова: государственная служба, отбор, прозрачность, меритократия, кадровая политика, реформы.

WAYS TO IMPROVE SELECTION REQUIREMENTS FOR CIVIL SERVICE IN THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN

Belskaya Indira Yuryevna

Scientific advisor: PhD Muksimov S. S.

This article provides a comprehensive analysis of the current state of requirements for the selection and recruitment of personnel for the civil service in the

Republic of Kazakhstan. It examines key issues in the system and proposes possible solutions. Despite ongoing digitalization and improvements to the existing legal framework, challenges remain, including a lack of transparency in the recruitment process, regional inequality, subjective assessment during interviews, and low interest among youth in pursuing careers in public service. Furthermore, reforms aimed at enhancing public sector personnel policy have not yet yielded the desired results. Based on an analysis of national legislation, official statistics, and academic literature, the article systematically explores the root causes of these shortcomings. A comparative review is also presented, analyzing civil service recruitment practices in Canada, South Korea, and the United Kingdom, along with effective models that can be adapted to the context of Kazakhstan. As a result of the research, the article recommends implementing digital transparency tools and using structured interview techniques to improve fairness and efficiency in the selection process. These initiatives are intended to help build a professional, fair, and meritocracy-based civil service system.

Keywords: civil service, selection, transparency, meritocracy, personnel policy, reforms.

References

1. Law of the Republic of Kazakhstan "On Civil Service". – Astana, 2015.
2. Official data from the Agency of the Republic of Kazakhstan for Civil Service Affairs. – [<https://qyzmet.gov.kz/>]. Accessed: June 2025.
3. OECD. (2022). Public Employment and Management: Kazakhstan Review. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/publications>
4. Nazarbayev University Graduate School of Public Policy. (2021). Civil Service Reform: International Experience and Recommendations for Kazakhstan. Astana: NU.
5. Aytzhanov, E. (2020). Current Issues of Personnel Policy in Civil Service. // Society and Era. No. 4, pp. 15–21.
6. Baigisiev, K. (2019). Youth and Civil Service. // Public Administration and Human Resources. No. 2, pp. 10–17.
7. Barzelay, M. (2001). The New Public Management. Berkeley: University of California Press.
8. OECD. (2017). Skills for a High Performing Civil Service. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/gov>
9. UNDP. (2020). Public Administration Reform in Transition Economies. United Nations Development Programme. <https://www.undp.org>
10. Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan. (2023). Collection of Scientific Works. Astana.

11. Presidential Decree of the Republic of Kazakhstan. Kazakhstan – 2030 Development Strategy. 1997.
12. Nazarbayev, N.A. (2012). Kazakhstan – 2050 Strategy: A New Political Course of the Established State. Address to the Nation of Kazakhstan.
13. Tokayev, K.K. (2019). Constructive Public Dialogue – the Basis of Stability and Prosperity of Kazakhstan. Address to the Nation of Kazakhstan.
14. Tokayev, K.K. (2020). Kazakhstan in a New Reality: The Time for Action. Address to the Nation of Kazakhstan.
15. Junisbek, N. (2021). ElTutka: How the Civil Service Works. – Almaty: Qazaqstan, 238 pages.
16. Park, C. H., & Kim, S. (2021). Digital Recruitment Practices in South Korea's Public Sector: Challenges and Opportunities. Asian Journal of Public Administration, 43(1), 24–41. <https://doi.org/10.1080/02598272.2021.1878472>
17. UK Civil Service. (2023). Fast Stream and Early Talent Annual Report. <https://www.faststream.gov.uk>
18. Public Service Commission of Canada. (2022). Annual Report 2021–2022. Government of Canada. <https://www.canada.ca/en/public-service-commission.html>