



**Отчёт по результатам исследования «Совершенствование системы конкурсного отбора. Укрепление принципа меритократии при отборе и продвижении по службе государственных служащих»**

## Содержание отчёта

Сокращения и обозначения	2
Общая информация	3
Вводная часть	4
Раздел 1. Анализ лучших практик конкурсного отбора в госорганах	4
Раздел 2. Анализ текущей ситуации и рекомендации	13
§2.1. Анализ текущей ситуации	13
§2.2. Рекомендации по системе конкурного отбора с учетом информации, полученной в ходе проведенных встреч с экспертами в области отбора, найма и представителями общественности	19
Источники:	37

## Сокращения и обозначения

АДГС/Агентство	Агентство Республики Казахстан по делам государственной службы
МТИ РК	Министерство торговли и интеграции Республики Казахстан
НЦУП	АО «Национальный центр управления персоналом государственной службы»
СУП	Служба управления персоналом (кадровая служба)
HR	Human Resources
ИИС	Интегрированная информационная система «Е-қызмет»/«E-kyzmet»
ОЭСР	Организация экономического сотрудничества и развития

## **Общая информация**

Цель исследования: разработка нового механизма конкурсного отбора на государственную службу с акцентом на выявление профессиональных и личностных компетенций кандидатов.

В качестве мероприятий в рамках исследования определены:

- 1) выработка рекомендаций по совершенствованию методов проведения интервью, в том числе в онлайн-режиме с участием независимых членов комиссии;
- 2) выработка предложений по внедрению передовых методов оценки кандидатов с привлечением представителей общественности и экспертного сообщества;
- 3) проведение пилота новой системы отбора с анализом извлеченных уроков и выработкой рекомендации по совершенствованию новой системы;
- 4) разработка «вопросов» для проведения интервью по компетенциям;
- 5) разработка методических рекомендаций по проведению интервью;
- 6) выработка рекомендаций по распространению новых подходов отбора на внутренние перемещения.

Для целей исследования были использованы следующие методы:

- 1) desk research – анализ открытых источников (результаты исследований, обзоры, статьи и публикации) для сбора данных по лучшему международному опыту в области управления персоналом;
- 2) проведение качественного исследования - серии структурированных глубинных интервью с представителями службы управления персоналом МТИ РК с целью детального описания отдельных HR-процессов, касающихся конкурсного найма в государственных организациях, а также определения уровня их развития;
- 3) анализ нормативных правовых актов в сфере госслужбы и ведомственных нормативных актов.

## **Вводная часть**

Одним из главных приоритетов государственного управления персоналом является внедрение эффективных механизмов обеспечения государственной службы высококвалифицированными специалистами, готовыми к решению сложных стратегических задач. Актуальной задачей данного направления остается совершенствование системы поиска и отбора кадров на государственную службу на основе принципа меритократии. На сегодня недостаточная эффективность данной системы приводит к недостатку необходимых знаний, навыков и опыта государственных служащих, что оказывает негативное влияние на качество и эффективность работы государственного органа, государственной службы в целом, на ее профессиональное развитие. Кроме того, на этапе привлечения на государственную службу немаловажное значение имеет мотивационный аспект, основанный на компетентности и заслугах. Внедрение гибких форм найма на государственной службе позволит детализировать условия труда, поднять престиж статуса государственного служащего, повысить его результативность в профессиональной деятельности.

### **Раздел 1. Анализ лучших практик конкурсного отбора в госорганах**

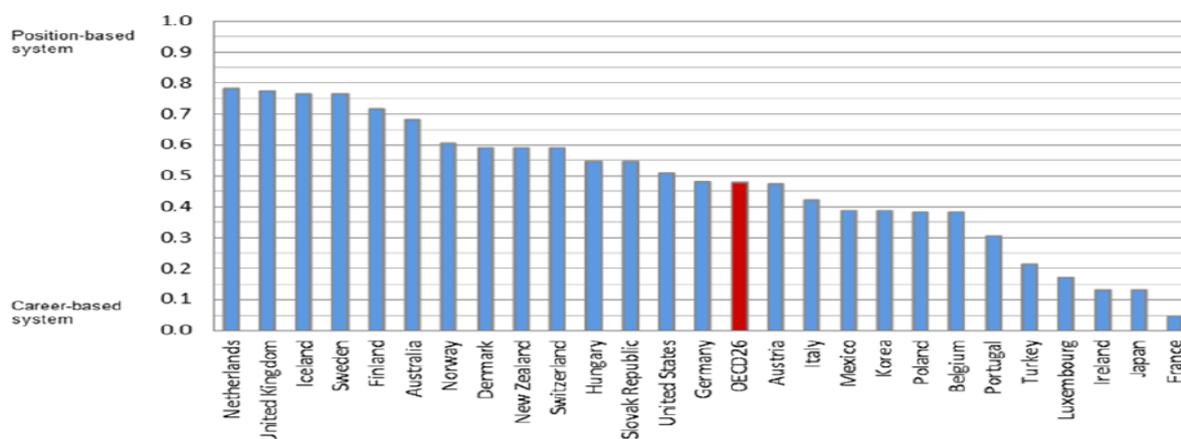
В мировой практике отбор и удержание персонала в государственном секторе является одной из самых приоритетных функций HR, так как квалификация нанятых служащих во многом определяет уровень эффективности работы государственных организаций, в целом.

**Исходя из практики, система найма в государственном секторе может развиваться по двум основным направлениям:**

1) **система, основанная на карьере** - характеризуется конкурсным отбором на ранних этапах карьеры государственных служащих, при этом должности более высокого уровня открыты только для государственных служащих. Предполагается что такая система способствует развитию преданной, мотивированной опытной группы государственных служащих;

2) **система, основанная на позиции** - кандидаты могут подавать заявки на конкурс непосредственно на конкретную должность, и большинство должностей открыты как для внутренних, так и для внешних кандидатов. В целом система найма, открытая для внешних кандидатов на любом этапе их карьеры, предоставляют менеджерам возможность быстрее адаптировать свой персонал в соответствии с изменившейся средой.

Таблица 1. Системы набора персонала в странах ОЭСР



В государственных организациях европейских и азиатских стран ОЭСР применяются оба варианта системы найма. Разница в системе отбора может зависеть от уровня самой должности. Для них существует возможность открытого конкурса, с целью привлечения нового опыта и знаний из других секторов.

Кроме того, во всех странах ОЭСР процедура отбора при найме строго регламентирована нормативными актами, методологиями отбора и оценкой.

В большей степени при отборе выделяют следующие критерии:

- 1) знание государственного языка;
- 2) знание законодательной базы;
- 3) в странах с более развитыми HR-практиками при отборе также внедрена оценка личностных компетенций и ценностей сотрудников;
- 4) центры оценки и развития – внедрены в наиболее зрелых организациях (например, в Великобритании).

Помимо соответствия требованиям должности, в отдельных государствах принята и применяется политика разнообразия (diversity) - существуют квоты для обязательного соблюдения представленности разных групп людей в государственных структурах: определенный процент женщин, людей с ограниченными возможностями, а также группа с низким доходом.

Современные, основанные на заслугах, методы найма являются ключом к приобретению талантов и компетенций, необходимых государственной службе. Набор персонала на основе заслуг является одним из краеугольных камней эффективной, представительной государственной службы в странах ОЭСР. Правила найма и продвижения по службе, основанные на заслугах, обычно включаются в конституционные документы и законодательство о государственной службе для обеспечения того, чтобы государственные служащие отбирались на справедливых и объективных основаниях и предотвращали все формы покровительства - как личного, так и политического. Хотя механизмы широко варьируются в разных странах ОЭСР, общими чертами являются механизмы меритократии и использование современных, хорошо проверенных методов найма для обеспечения того, чтобы государственная служба выбирала лучших кандидатов.

В большинстве стран ОЭСР существует центральное подразделение по управлению персоналом в государственных структурах, отвечающее за стандартизацию набора персонала, разработку профилей должностей и рамок компетенций, осуществляющее надзор за процессом набора персонала [1]. Также в большинстве стран ОЭСР существует центральный интернет-портал или веб-страницы для публикации всех вакантных должностей государственной службы.

В странах ОЭСР есть определенные органы, которые занимаются процессом подбора и отбора кандидатов на государственную службу. К примеру, в Канаде это Комиссия по государственной службе, которая дает одобрение на прохождение кандидатами тестов и информирует о методах и/или инструментах, которые будут использоваться, разрабатывает компетенции, в Бельгии SELOR (Selectie Bureau van de Overheid) обеспечивает поддержку персонала бельгийского правительства и федеральных организаций. Основные функции SELOR связаны с организацией процедур отбора для найма государственных служащих и других государственных работников. В США Офис управления персоналом (OPM) управляет публикациями официальных объявлений о вакансиях, устанавливает политику в отношении процедур найма на уровне правительства. OPM предоставляет федеральным, государственным и местным органам власти инструменты, стратегии и методологии для привлечения и сохранения лучших исполнителей для организаций.

Проведённый сравнительный анализ таких стран ОЭСР как Великобритания, Бельгия, Канада, Ирландия, США, Корея, Франция показал, что процесс подбора и отбора кандидатов на госслужбу в целом достаточно схож, но есть и отличия. Большинство проводят тестирование на первых этапах отбора. При этом часть стран использует тестирование способностей на работу с числовой, вербальной информацией (Ирландия, Великобритания, Бельгия), другие проводят тесты на профессиональные знания (Корея), третьи включают написание эссе (Франция). Помимо этого, также распространены ситуационные тесты (Ирландия, Канада, Великобритания, Бельгия). Обязательным этапом во многих странах является проведения интервью или собеседования. Во Франции интервью с членами комиссии — это окончательный этап отбора. В США интервью могут быть как групповыми, так и индивидуальными, по телефону либо видео звонку. В Великобритании проводят интервью для понимания достижений кандидатов, и определения соответствия должности.

В большинстве стран ОЭСР управление компетенциями применяется к подбору и отбору государственных служащих. Как правило, компетенции используются в качестве критериев отбора. При этом, такие сложные и достаточно трудозатратные процедуры как проведение ассессмент центра используют на государственной службе в Бельгии и Корее.

Некоторые страны используют первые этапы отбора как своего рода «сито» для скрининга, как например, Великобритания, Бельгия, Франция, это позволяет создать воронку и в последствии не допускать большой поток кандидатов на последние этапы отбора, что делает процесс более четким и эффективным.

Сравнительный анализ процессов приведен в нижеследующих таблицах.

	<b>Ирландия</b>	<b>Канада</b>	<b>Великобритания</b>
Тестирование	Тесты отбора часто используются Службой государственных назначений для определения подходящего кандидата. Роль, на которую тестируют, определяет тип используемого теста. Тесты начального и младшего или среднего уровня включают словесное и численное мышление и симуляционное упражнение.	Квалификационные и конкретные стандарты, связанные с владением официальным языком (английский и французский). Психологические тесты интеллекта, личности, добропорядочности, тесты на пригодность и тесты на психическое здоровье. Оценка кандидата осуществляется с помощью различных тестов в зависимости от должности. Например, кандидаты на уровень административного обеспечения должны пройти тесты на грамматику и служебные навыки	Онлайн психометрические тесты. Наиболее распространенными тестами являются вербальные, числовые, логические тесты, первоначальный тест на «отсевание» кандидатов.
Упражнения	В симуляционных упражнениях заявителям даются задачи, связанные с различными сценариями по работе, которые могут включать в себя общение с другими людьми, самостоятельную работу и/или выполнение конкретной задачи.	Имитационные упражнения дают информацию о ключевых навыках лидерства и поведении кандидатов. Во время упражнения могут быть оценены такие компетенции: планирование, руководство, анализ, распределение прав и обязанностей, самоорганизация.	Ситуационный оценочный тест, который измеряет способность заявителя демонстрировать конкретные виды поведения, лежащие в основе рамки компетенций государственной службы, которые имеют отношение к работе.
Интервью		Проводится оценивание кандидатов по компетенциям, для этого	Проведение интервью, которое в большинстве случаев основано на компетентности, для

	<b>Ирландия</b>	<b>Канада</b>	<b>Великобритания</b>
		существует пул ассессоров, которые обладают необходимыми компетенциями	проверки пригодности заявителя к требованиям этой роли и предоставления заявителям возможности показать свои достижения в документальном виде и выразить свои взгляды
Компетенции	Стратегическое видение, изменение и совершенствование, принятие эффективных решений, коммуникации, сотрудничество и партнерство, развитие себя и других, управление сервисом и средствами, достижение результатов [4]	Созданы система компетентностного управления на государственной службе и Профиль ключевых лидерских компетенций (5 ключевых лидерских компетенций: создание видения и стратегии, мобилизация людей, обеспечение добропорядочности и уважения, сотрудничество с партнерами и заинтересованными сторонами и достижение результатов). [5]	10 общих компетенций государственной службы, разделенных на 3 группы: i) установить направление; ii) привлечь людей и iii) предоставлять результаты. [6]

	<b>Бельгия</b>	<b>США</b>	<b>Корея</b>	<b>Франция</b>
Тестирование	<p>Абстрактные аналитические тесты, целью которых является предоставление информации о способности кандидата работать гибким способом с незнакомой информацией. Тесты технических компетенций, которые связаны с навыками, необходимыми для работы и могут включать в себя упражнение по переводу, упражнение по бухгалтерии или тест на множественный выбор</p> <p>Ситуационный оценочный тест, когда кандидатам предъявляются некоторые ситуации, связанные с работой, на видео или в тексте, и заявители должны реагировать на них, принимать решения или предпринимать какие-либо действия</p>	<p>Для поступления на государственную службу кандидаты проходят вступительный экзамен на проверку деловых и профессиональных качеств и проверку благонадежности, также в зависимости от категорий есть определенные квалификационные требования</p>	<p>Процедуры зависят от уровня должности. Например, на должность 5 класса первый экзамен (тест на пригодность к государственной службе или PSAT) оценивает основные черты и компетенции, необходимые государственным служащим; второй экзамен измеряет профессиональные знания</p>	<p>Тесты могут включать, например, письменное эссе по определенной теме. Также проводится рассмотрение формы заявки и обеспечение соответствия кандидата требованиям</p>

	<b>Бельгия</b>	<b>США</b>	<b>Корея</b>	<b>Франция</b>
Интервью	Интервью по технике STAR проводят специально обученные ассессоры	Интервью могут быть групповыми, личными, видео или телефонными интервью. Может проводиться более одного раунда интервью. Например, заявитель может пройти собеседование по телефону, а затем личное собеседование. [7]	Экзамен оценивает компетенции, отношение и ценности посредством собеседований и групповых дискуссий. В последнее время особое внимание уделяется применению модели компетенций на протяжении всего процесса отбора. Например, для собеседований на основе компетенций на третьем вступительном экзамене в 5 класс правительство определяет конкретные компетенции для каждого класса и категории должностей, применяя качественные и количественные подходы, затем создает карты компетенций путем сопоставления выявленных компетенций.	Окончательный этап отбора включает интервью с членами комиссии. [8]
Компетенции	Основные компетенции: управление социальными отношениями, управление данными,	Разработаны модели компетенций для государственных служащих, для высшего руководства и для	5 компетенций: профессионализм, стратегическое лидерство, способность решать проблемы,	

	<b>Бельгия</b>	<b>США</b>	<b>Корея</b>	<b>Франция</b>
	управление сотрудниками, управление задачами, управление персональной эффективностью Federal Competency Model All Belgian federal public servants	остальных государственных служащих. Также разработаны уникальные компетенции, например, владение инновациями и навыками их внедрения, творчество, высокий уровень трудовой мотивации государственных служащих.	управление людьми, навыки общения и ведения переговоров Government Standard Competency All Korean civil servants, Junior Management Competency Model Junior Managers, SCS Competency Model Senior Civil Service	
Дополнительные процедуры оценки компетенций	Задание по решению проблем должно быть выполнено в сотрудничестве с другими заявителями в определенное время. Групповое задание в форме дебатов, когда заявители должны защищать свои интересы. Проведение ассессмент центра: анализ и презентация, групповое упражнение, ролевая игра, собеседование по определению навыков и личностный тест		На собеседованиях, оценке компетентности, подаче заявления внедрена тактика поведенческого интервью (BEI) и Центра оценки (АС).	

## **Раздел 2. Анализ текущей ситуации и рекомендации**

### **§2.1. Анализ текущей ситуации**

В результатах исследования «Исследование роли и статуса HR в организациях квазигосударственного, государственного и частного секторов», проведенного в 2020 году (далее – Исследование роли и статуса HR 2020), отмечено, что обеспечение прозрачного и справедливого найма является одной из основных обязанностей HR-службы. На сегодняшний день все процессы отбора и оценки при найме на государственную службу в Республике Казахстан строго регламентированы, разработана и внедрена система оценки личностных компетенций [3].

В сравнении с мировой практикой найма в Казахстане применяются элементы обеих систем отбора кандидатов на государственную службу – и основанной на позиции, и основанной на карьере. При этом, в Исследовании роли и статуса HR 2020 также отмечено, что государственные учреждения больше заинтересованы в системе найма, основанной на карьере, для того, чтобы развивать и продвигать внутренние кадры.

Учитывая централизованную систему управления персоналом на государственной службе Республики Казахстан, координация вопросов конкурсного отбора на госслужбу осуществляется уполномоченным органом в сфере государственной службы. Агентство РК по делам государственной службы (далее – АДГС) в соответствии с Законом Республики Казахстан «О государственной службе Республики Казахстан» от 23 ноября 2015 года №416-V ЗРК (далее – Закон о госслужбе) координирует вопросы конкурсного отбора на государственную службу:

- 1) определяя порядок проведения конкурсов на занятие административной государственной должности;
- 2) определяя порядок, программы, организацию тестирования, кандидатов на занятие административных государственных должностей и граждан, поступающих на правоохранительную службу в соответствии с законодательством РК,
- 3) определяя порядок обжалования результатов тестирования;
- 4) приобретая услуги по техническому обеспечению процедур тестирования, сопровождению и администрированию единой автоматизированной базы данных (информационной системы) по персоналу государственной службы у оператора, определяемого Правительством РК.

Функции СУП, связанные с конкурсным отбором на государственную службу, определены в перечне основных функций и полномочий СУП, закрепленных в статье 6 Закона о госслужбе, а именно:

- организация отбора кадров;
- обеспечение соблюдения процедуры конкурсного отбора;
- организация деятельности конкурсной комиссии.

Данные функции законодательно определяют исключительно организационную (административную) роль СУП в процессе конкурсного отбора, который, по своей сути, является процессом 4 уровня в целевой модели бизнес процессов управления персоналом (рис.1).

Рис. 1 Фрагмент целевой модели HR бизнес процессов



Законом о госслужбе предусмотрено 2 вида конкурса на занятие вакантной или временно вакантной должности корпуса «Б»:

**общий** – для впервые поступающих на государственную службу на низовые должности корпуса «Б», за исключением случаев, определенных Законом о госслужбе. К общему конкурсу допускаются лица, прошедшие тестирование и оценку личных качеств в установленном порядке;

и **внутренний** – в случаях, установленных Законом о госслужбе.

Общая модель процесса конкурсного отбора на госслужбе РК представлена на рис. 2.

Рис. 2. Модель процесса конкурсного отбора

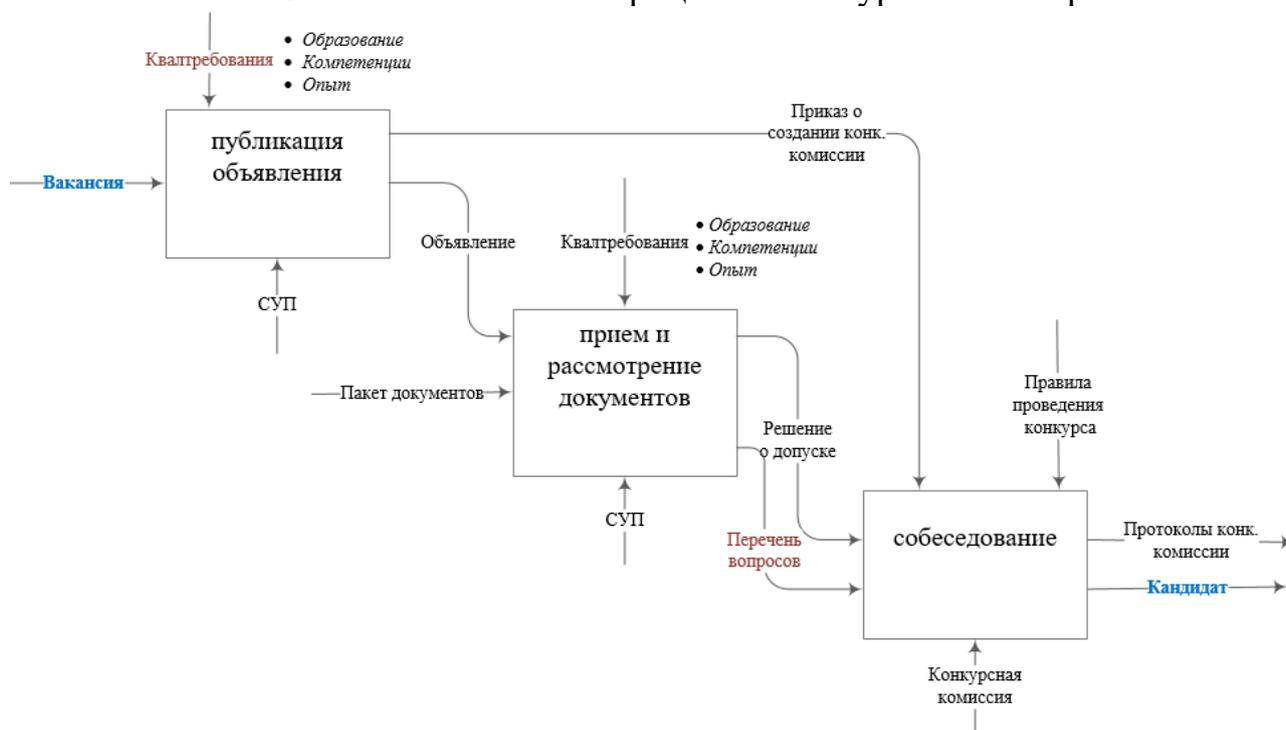


Конкурс включает в себя 5 последовательных этапов:

- 1) публикация объявления о проведении конкурса;
- 2) прием документов от лиц, изъявивших желание принять участие в конкурсе;
- 3) рассмотрение документов участников конкурса на соответствие установленным квалификационным требованиям и требованиям, установленным настоящим Законом;
- 4) собеседование с участниками конкурса, проводимое конкурсной комиссией государственного органа;
- 5) заключение конкурсной комиссии государственного органа.

С учётом указанных этапов схема подпроцессов процесса конкурсного отбора представлена на рис. 3.

Рис. 3. Схема составных процессов конкурсного отбора



Исходя из результатов интервьюирования и анализа законодательства, процесс конкурсного отбора можно описать следующим образом:

1. Заявка от подразделения на ту или иную позицию (вакансия) является входным условием запуска процесса, на ее основании СУП размещает объявление о проведении конкурса на сайте ГО и АДГС. В объявлении должны содержаться основные параметры объявляемого конкурса (позиция, квалификационные требования к должности и пр. условия). На этапе объявления конкурса формируется и утверждается приказом состав конкурсной комиссии (не менее 3 человек), в которую обязательно включается сотрудник СУП и работник структурного подразделения, имеющего объявленную вакантную позицию.

Важным фактором на данном этапе является наличие надлежаще сформулированных квалификационных требований к должности.

2. Далее осуществляется прием документов от потенциальных кандидатов. Работники СУП проверяют соответствие кандидатов квалификационным требованиям и принимают решение о допуске к конкурсу. После этого решение

о допуске и график проведения собеседования размещаются на сайте ГО и уведомляются кандидаты. Параллельно созданная конкурсная комиссия формирует перечень вопросов для предстоящего собеседования.

Важным фактором на данном этапе является формулировка вопросов, которые позволят членам конкурсной комиссии максимально полно оценить кандидата.

Согласно пункту 26 Правил проведения конкурса на занятие административной государственной должности корпуса "Б", утвержденным приказом Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 21 февраля 2017 года №40, конкурсная комиссия формирует для каждой объявленной вакантной должности перечень из не более десяти направлений конкурсных вопросов с учетом должностных полномочий соответствующей вакантной или временно вакантной должности корпуса "Б", а также перечень тем эссе в сфере деятельности соответствующего государственного органа для должностей категорий А-1, В-1, С-1, С-О-1, С-Р-1, D-1, D-О-1, Е-1, Е-Р-1. Кроме того, помимо конкурсных вопросов и эссе допускается применение конкурсной комиссией иных средств отбора кандидатов. При этом информация о применении средств отбора кандидатов, не предусмотренных в правилах АДГС, указывается в объявлении о проведении конкурса.

Важно: в сложившейся практике госорганы формируют перечень из 10 вопросов (не направлений) и не пользуются иными средствами отбора. Анализ практики в пилотном госоргане, Министерстве торговли и интеграции РК показал, что специальной общей базы вопросов нет, вопросы утверждаются отдельно для каждого конкурса протоколом заседания конкурсной комиссии, не более 10 направлений вопросов по каждой вакансии с учетом должностных полномочий вакантной должности. Ранее действовавшая норма о подготовке профильных, мотивационных и ситуационных вопросов в настоящее время отменена, поэтому вопросы, как правило, касаются только направления деятельности. Также право задавать вопросы имеет приглашенный эксперт – по экспертам в правилах нет ограничений по количеству вопросов или по тематике вопросов. По некоторым руководящим должностям до проведения собеседования требуется написать эссе на тему, определенную конкурсной комиссией.

3. Для того, чтобы получить допуск к этапу собеседования, каждый кандидат проходит тестирование на знание законодательства (три программы для разных категорий должностей) и оценку личностных качеств (ОЛК). ОЛК проводится по 13 компетенциям в соответствии с единой рамкой компетенций (ЕРК). 14 компетенция – системное управление только для высшего управленческого звена, в ОЛК ее нет.

Рис. 4. Пример результата теста ОЛК



При вынесении решения о допуске кандидата к собеседованию внимание обращается на показатель «достоверность ответов». Если данный показатель меньше 50% - кандидат к собеседованию не допускается. Степень проявления компетенций при этом не оценивается.

4. Перед собеседованием всем кандидатам представляют членов конкурсной комиссии, наблюдателей, экспертов. Каждому кандидату задаются вопросы, подготовленные и утвержденные конкурсной комиссией. Согласно правилам всем кандидатам, претендующим на одну должность, задается равное количество вопросов. Члены комиссии заполняют оценочные листы. Собеседование с каждым кандидатом оформляется протоколом, фиксируется с помощью технических средств. После завершения собеседований с кандидатами конкурсная комиссия приступает к подсчету оценок, положительное заключение получает кандидат, набравший наибольшее количество баллов. При равной сумме баллов председатель комиссии имеет право определить победителя.

При проведении собеседования, по сути, члены конкурсной комиссии оценивают только коммуникативные навыки и навыки самопрезентации кандидата. Профессиональный опыт, уровень образования и управленческие навыки – заполняются по данным послужного списка.

После проведения собеседования комиссия в этот же день дает положительное заключение, либо принимает решение об отсутствии подходящего кандидата. Далее идет процесс размещения решения конкурсной комиссии и уведомления кандидатов.

### Проблемные вопросы конкурсных процедур

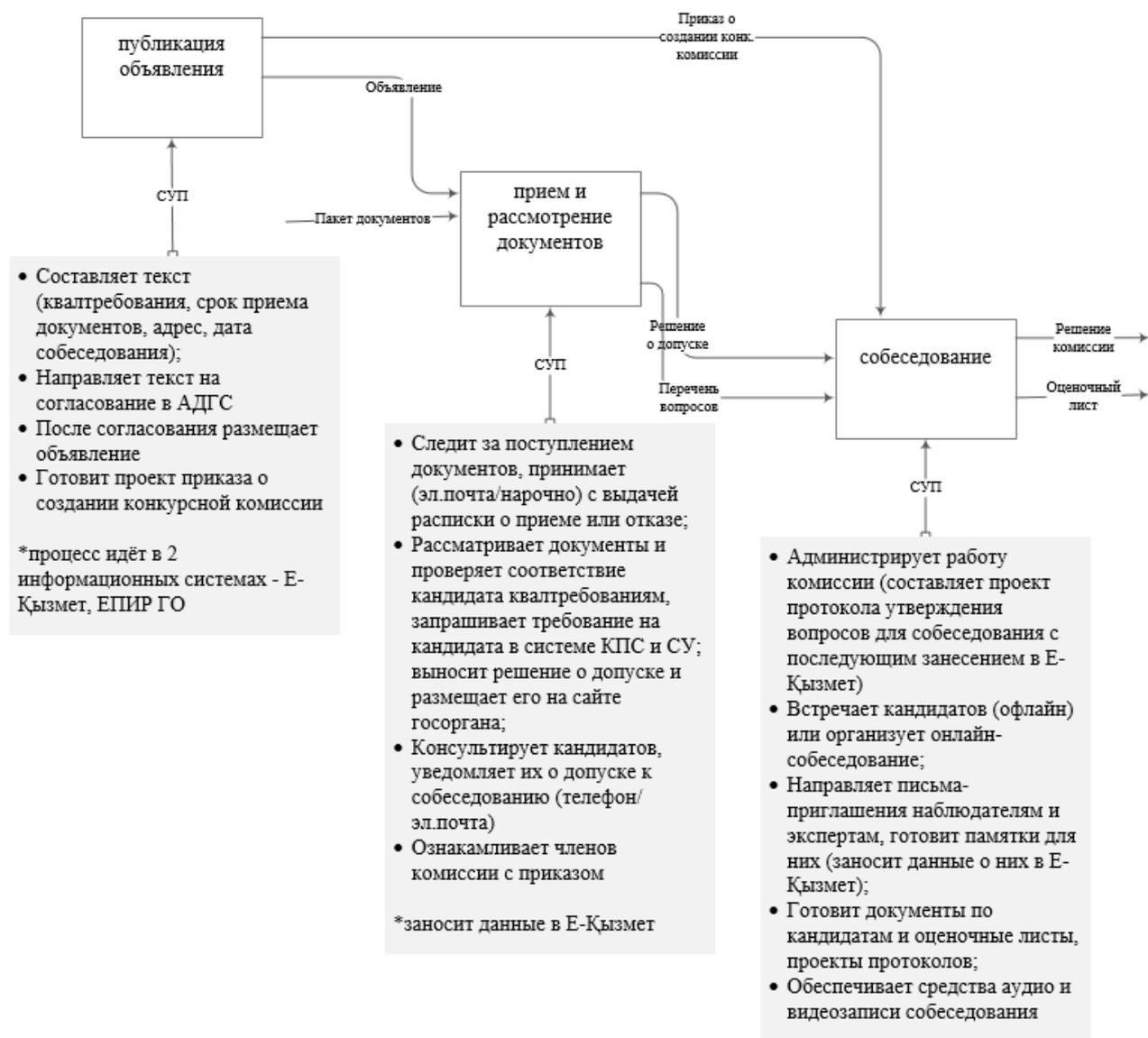
Согласно проведенному анализу практики конкурсных процедур можно отметить следующие проблемные вопросы:

1. **Процесс планирования потребности, найма и конкурсных процедур** практически отсутствует. В результате не всегда качественно закрываются вакансии, и команда СУП не полностью справляется с поставленной задачей,

нуждается в поддержке, так как недостаточно компетенций в рекрутинге персонала.

2. Крайне низким остается **уровень влияния СУП на формирование кадрового состава госоргана**, так как вся деятельность СУП в этом направлении сосредоточена на соблюдении формальных процедур отбора, что подтверждается мнениями всех респондентов, которые вовлечены в процесс организации и проведения конкурсов №

Роль работников СУП при проведении конкурсных процедур представлена на рис. 5.



Таким образом, СУП реализует только бизнес процессы 4-5 уровня, а ключевые процессы 2-3 уровня, включающие планирование, работу с брендом работодателя, анализ кандидатов, оценка профессиональных и личностных компетенций кандидатов не реализуются.

3. Существуют **сложности с длительностью и бюрократичностью процедур найма:**

4. **Качество кандидатов не соответствует запросам и требованиям госоргана.**

5. **Отсутствует механизм отсеивания кандидатов на первичных этапах отбора** при проведении общего конкурса на низовые должности, так называемой «воронки отбора», то есть к собеседованию допускается большое количество кандидатов.

6. **Требует пересмотра процесс проведения собеседований и оценки конкурсной комиссией.**

7. **Не в полной мере отработан процесс адаптации новых работников.**

8. **Формальность привлечения наблюдателей и экспертов на собеседования в конкурсную комиссию.**

## **§2.2. Рекомендации по системе конкурного отбора с учетом информации, полученной в ходе проведенных встреч с экспертами в области отбора, найма и представителями общественности**

Подбор персонала — это процесс, который выстраивается исходя из анализа Стратегии организации, чтобы понимать куда организация движется и чего хочет достичь. Далее необходимо понять какие работники необходимы организации, чтобы достичь всех поставленных задач и достичь целей организации, и здесь работниками СУП должна разрабатываться HR Стратегия. После этого выстраивается основная Стратегия подбора, для понимания, когда, где, в каком количестве и с какими качествами будут нужны работники.

Процесс подбора и отбора является одним из наиболее важных кадровых процессов, так как, в первую очередь, это влияет на качество персонала, которые будут отобраны в организацию, соответственно и на последующие результаты работы. Отбирая «правильных людей», мы обеспечиваем успешность всех остальных кадровых процессов, включая адаптацию, оценку эффективности, обучение и развитие, продвижение по карьере, оплату труда, так как все процессы взаимосвязаны и существует определенный цикл работы с сотрудниками.



Стандартный процесс подбора и отбора должен строиться на стратегическом планировании численности, включающим цели и задачи организации, общий анализ ситуации, прогнозы и многое другое. По мнению экспертов, процесс должен выглядеть следующим образом:



Важную роль в привлечении и удержании кадров в настоящее время играет бренд работодателя. В отдельные обязанности СУП должны быть включены задачи по целенаправленному формированию имиджа, репутации и бренда госоргана. Возможно необходимо запланировать деятельность и специальные коммуникационные планы по продвижению бренда госслужбы РК в целом. Таким образом конкретные рекомендации по изменению подходов к привлечению и отбору на государственную службу могут быть следующими:

### 2.2.1 Формирование и развитие бренда госслужбы и конкретного госоргана

Предлагается:

- провести социологическое исследование текущего имиджа госслужбы и отдельных госорганов с выявлением сильных и слабых сторон, конкурентных преимуществ госслужбы как предпочтительного работодателя;

- сформулировать на основе исследования ценностное предложение госслужбы РК как предпочтительного работодателя, разработать четкие и последовательные ключевые сообщения для широкого информирования об этом ценностном предложении и формирования желаемого бренда;
- разработать и утвердить коммуникационные планы по продвижению бренда госслужбы РК (ответственность АДГС) и бренда госоргана (ответственность СУП конкретного госоргана);
- рассчитать какие необходимы ресурсы для АДГС и каждого госоргана, чтобы реализовать планы по формированию бренда госслужбы как предпочтительного работодателя.

### **2.2.2. План поиска и подбора**

План поиска и подбора должен основываться на конкретных задачах, которые поставлены перед госорганом с учетом планируемых изменений в законодательство, планируемых изменений в структуре госоргана, например, передачи функций госоргана в конкурентную среду. Также должны учитываться планируемые высвобождения (декретные отпуска; сотрудники, планирующие переезд и т.д.), то есть сотрудники СУП должны находиться в постоянном контакте с персоналом – стараться быть в курсе событий, происходящих в жизни работников, что позволит своевременно узнавать планы и обстоятельства конкретных людей на рабочих местах. Чтобы правильно настроить работу в данном направлении, в функционал работников СУП важно включить анализ и изучение мнений сотрудников, получение обратной связи, развитие внутренних коммуникаций, развитие корпоративной культуры, обеспечивающей открытость и доверие. Если план поиска и подбора станет полноценной практикой управления талантами и сотрудники почувствуют себя частью большой системы управления талантами, они станут делиться этой информацией. Такое общение рекомендуется рассматривать как одну из функций HR.

Также важно понимать, какие вакансии являются первоочередными. На основе всей этой информации разрабатывается план проведения поиска и подбора, план конкурсных процедур.

Как минимум, необходимо закрепить процесс планирования потребности в персонале в функционале СУП (положении о СУП) и в функционале работников СУП (должностных инструкциях). Обучить работников СУП, каким образом происходит планирование и как составляется план поиска и подбора персонала.

Рекомендуется составить регламенты, сколько вакансии могут оставаться открытыми, в каком случае вакансии следует упразднить, если они не закрываются, например, в течение более 3-х месяцев.

Также рекомендуется установить измеримые показатели эффективности найма, такие как:

- срок закрытия вакансий (в днях);
- удовлетворение сотрудников процессом прохождения этапов отбора;
- оценка результативности сотрудника в первый год работы.

### **2.2.3 Формулирование и пересмотр квалификационных требований к должностям.**

Важным шагом в этапе поиска и подбора персонала является процесс формулирования и пересмотра квалификационных требований к каждой вакантной позиции в рамках типовых квалификационных требований. Для этого должна быть предусмотрена возможность пересматривать функции вакантной должности, исходя из текущих и будущих целей и задач должности, структурного подразделения и госоргана в целом при возникновении вакансии.

Например, для занятия должности в центральном госоргане согласно типовым квалификационным требованиям, нет требования по наличию стажа работы в региональных подразделениях, но конкретная должность госоргана может быть реализована лучше, если кандидаты будут иметь подобный опыт. Есть примеры, когда специалистами вышестоящего органа становятся сотрудники, не знакомые со спецификой работы своего министерства или ведомства, что в дальнейшем значительно усложняет процесс взаимодействия между госорганами (центр-регион). Хотя в Типовых квалификационных требованиях предусмотрена возможность установления в ведомственных требованиях госоргана требований по компетенциям, не предусмотренным Типовыми, с учетом основных направлений деятельности государственного органа и его структурных подразделений, а также должностных полномочий административных государственных служащих, однако госорганы не пользуются этим правом, ограничены в выборе компетенций ЕРК, самостоятельно определяют лишь требования по образованию. Возможно, причиной является отсутствие умений правильно формулировать требования и умения, либо не информированность, либо нежелание брать ответственность за этот процесс. Необходимо повысить уровень компетенций сотрудников СУП в этом направлении.

Также рекомендуем существенно пересмотреть текущую модель компетенций ЕРК, упростить ее и разрешить госорганам дополнять требования компетенциями, необходимыми для конкретных вакансий. Разрешить госорганам включать дополнительные желательные требования к специфическому опыту, стажу и профессиональным знаниям, образованию, навыкам работы с информационными системами, наличию сертификатов и т.д.

Важным моментом является вопрос профессиональных (технических) компетенций в квалификационных требованиях. Например, для сотрудников СУП это могут быть умения поводить функциональный анализ, формулировать требования к навыкам и компетенциям, проводить интервью по компетенциям и т. д. В долгосрочной перспективе рекомендуется разработать карты профессиональных компетенций должностей каждого госоргана.

### **2.2.4 Привлечение кандидатов при открытии вакансий**

Следующим этапом является публикация объявлений о вакансиях, привлечение и поиск кандидатов. Рекомендуется расширить источники привлечения кандидатов на вакантные должности госслужбы. В настоящее время практикуется использование только объявлений о конкурсном наборе на сайте госоргана

и АДГС. Незадействованными остаются такие источники привлечения кандидатов, как социальные сети, площадки ВУЗов, рекрутинговые сайты и агентства ([www.hh.kz](http://www.hh.kz), [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)), профессиональные ассоциации, реферальные программы и др. В компетенции сотрудников СУП можно включить умения осуществлять целенаправленный поиск кандидатов, проводить исследования, в каких организациях могут работать необходимые специалисты, где их лучше всего искать и где необходимо публиковать информацию о поиске.

### **Справочно:**

#### **Реферальные программы**

По статистике, 82% работодателей предпочитают рекомендации сотрудников откликам через сайт или порталы. Реферальные программы – способ привлечения кандидатов с помощью рекомендаций уже работающих сотрудников. Главным преимуществом реферального рекрутинга считается личная рекомендация, именно это делает процесс подбора кандидатов более эффективным, в отличие от стандартного поиска. Реферальный рекрутинг хорош тем, что кандидата рекомендует сотрудник, который понимает корпоративную культуру организации. Он материально мотивирован и заинтересован в том, чтобы кандидат подошел компании. За рекомендацию специалиста сотрудник получает бонус в виде 10% от месячной зарплаты новичка. Выплачивается бонус двумя частями: первую часть сразу, вторую – по окончанию испытательного срока. В реферальной программе принимают участие:

- компания, сайт или сервис, продающий свою услугу;
- реферал – пользователь или сотрудник, которого привлекли с помощью программы;
- рефер – человек, привлечший участника.

Есть две разновидности реферальных программ: односторонняя - бонус получает только рефер, привлечший нового сотрудника; двусторонняя - вознаграждение получают и рефер, и реферал. Для привлечения рефералов сотрудники, HR-ы и рекрутеры могут использовать пассивный и активный способы. Пассивный подразумевает размещение рефером ссылки на вакансию в публикациях, комментариях. Таким образом, руководство компании видит откуда пришли новые кандидаты и вознаграждает сотрудника. Активный - рефер самостоятельно ищет потенциальных кандидатов среди знакомых, друзей, близкого окружения. Он общается с ними, рассказывает о преимуществах работы в компании, различных предпочтениях для сотрудников и т.д.

Преимущества реферального рекрутинга:

- экономия времени на найм, по данным HR Technologist, привлеченные кандидаты нанимаются на 55% быстрее, нежели кандидаты с порталов. LinkedIn также проводил исследования, которые показывают, как реферальные программы сокращают время найма, на найм сотрудника традиционными методами – размещение вакансии, просмотр откликов и т.д., у рекрутеров уходит 55 дней. Чтобы нанять кандидата, которого порекомендовал работающий сотрудник, рекрутеру потребуется всего 29 дней.

- улучшение качества найма, рекомендации сотрудников компаний, где внедрена реферальная программа, являются главным источником качественного найма.

- снижение текучести персонала - приглашенные сотрудники, как правило, остаются работать в компании дольше, нежели нанятые из сайтов работ. По статистике: через год удержание привлеченных сотрудников составляет 46% по сравнению с 33% из порталов. Через два года удержание рефералов составляет 45% по сравнению с 20%. Помимо этого, удержание также относится и к сотрудникам, которые рекомендуют кандидатов, они дольше остаются в компании.

- повышение вовлеченности сотрудников, по данным ascco.com, реферальные программы повышают вовлеченность сотрудников не только в работе, но и в процессе найма. И сотрудники, порекомендовавшие вам кандидата, и сами кандидаты, которых приняли в штат, чувствуют себя более занятыми на работе. Вовлекая уже работающих сотрудников в процесс найма, вы даете им возможность самостоятельно выбирать людей, с которыми они хотели бы работать в одном коллективе.

- развитие бренда работодателя, лучшее представление бренда работодателя, это когда сотрудники рассказывают семье, друзьям, знакомым, как хорошо им работать в вашей компании. 53% людей лучше воспринимают информацию, которая звучит от сотрудников, а не от руководителя компании, когда речь заходит о рабочих условиях. Организации получают больше результатов и эффективности - нанятые рефералы приносят компаниям на 25% больше прибыли, нежели сотрудники, которых наняли из других источников. Это происходит потому, что они не хотят подвести знакомого, который их порекомендовал и не оправдать ожидания, возложенные на них.

- скорость принятия предложения о работе, рефералы принимают предложение о работе быстрее, нежели другие кандидаты.

### **2.2.5 Рекомендации по расширению новых подходов к отбору лиц для ротации внутри госоргана, между госорганами**

Анализ текущей практики показал, что многие руководители структурных подразделений госорганов, а также работники СУП предлагают восстановить внутренние переводы и ротацию госслужащих внутри госоргана, а также между госорганами.

В мировой практике широко распространены внутренние передвижения, ротация специалистов, карьерное планирование, планирование преемственности. В лучших мировых компаниях процент назначений на вакантные должности внутренними сотрудниками достигает 70%, что считается успешной практикой управления и сохранения знаний (knowledge management) внутри организации.

В этой связи рекомендуется наладить практику внутреннего передвижения и ротации специалистов внутри госоргана через следующие инструменты:

1. Проводить ежегодную оценку эффективности деятельности госслужащих с учетом критериев результативности и оценки потенциала по компетенциям. По итогам оценки распределять госслужащих по уровню эффективности

на группы «не соответствует ожиданиям», «ожидается большее», «соответствует ожиданиям», «превосходит ожидания»;

2. Проводить калибровочные сессии внутри госоргана по итогам годовой оценки деятельности с участием руководителей уровня N-1, N-2. На калибровочных сессиях обсудить потенциал госслужащих, получивших высокие рейтинги, не ниже «соответствует ожиданиям» либо «превосходит ожидания» для последующей ротации внутри госоргана, между госорганами и внутреннего передвижения на вышестоящие должности, при возможности с указанием примерных должностей для передвижения. При этом рекомендуем ограничить количество примерных должностей для ротации либо передвижения на одного госслужащего не более 2-х должностей, а также количество госорганов для ротации не более 2-х.

3. В случае получения госслужащими рекомендаций для ротации и передвижения по результатам калибровочных сессий, СУП может составить списки таких госслужащих с указанием примерных должностей для передвижения и направить их в АДГС, а также в госорган, рекомендуемый для перемещения. В случае рекомендаций для продвижения на вышестоящие должности внутри госоргана, СУП должен составить Планы преемственности с указанием сроков готовности кандидатов для назначения на этой должности, например, «готов к назначению», «готов в течение 1–2 лет»;

4. АДГС может консолидировать списки по рекомендуемым передвижением между госорганами, а также мониторить составление Планов преемственности на должности уровня N-1, N-2. АДГС может согласовать списки для ротации и планы преемственности госорганов.

5. При возникновении вакансии в случае наличия кандидатов из согласованных списков для ротации и планов преемственности рекомендуем проводить с потенциальными кандидатами только интервью с непосредственным руководителем вакантной должности и сотрудником СУП без проведения полноценных конкурсных процедур. В случае получения положительной оценки по итогам проведенного интервью осуществлять назначения кандидатов путем ротации и продвижения.

### **2.2.6 Методы оценки и отбора кандидатов при проведении конкурсных процедур. Результаты пилотного проекта по апробации новой системы отбора кандидатов**

1. Первым этапом оценки кандидатов, подавших заявки на участие в конкурсных процедурах, является скрининг резюме. Рекомендуется пересмотреть форму запрашиваемого послужного списка кандидата, изъявившего желание участвовать в конкурсном отборе, для проведения качественного скрининга кандидатов на соответствие минимальным квалификационным требованиям и отсева кандидатов, не соответствующих этим требованиям.

На сегодняшний день утверждены 2 формы послужного списка – для внутреннего конкурса и открытого конкурса (приказы Председателя Агентства РК по делам государственной службы и противодействию коррупции от 21.10.2016г. №14 и от 21.02.2017г. №40 соответственно).

Учитывая цель первичного послужного списка (при поступлении на госслужбу) – получить релевантную информацию о кандидате – рекомендуется:

1) дополнить разделом «Достижения кандидатов», «Подтвержденные навыки работы» и т. д. Такая информация позволяет получить больше раскрывающей информации о кандидате (помимо образования и перечня занимаемых должностей);

2) исключив при этом, графы «Национальность», «Семейное положение, наличие детей», «Вид взыскания, дата и основания его наложения», «Дата и результаты ежегодной оценки эффективности за последние три года, в случае, если проработал менее трех лет, указываются оценки за фактически отработанный период».

В мировой практике, в том числе госслужбы, широко используется метод аутсорсинга госорганами процессов предварительного отбора кандидатов (публикация объявлений о вакансиях, сбор заявок, резюме и документов, первичный скрининг документов кандидатов, проверка рекомендаций, тестирование кандидатов, проведение интервью по компетенциям). В этой связи, возможно, имеет смысл рассмотреть передачу некоторых процессов первичной оценки и отбора кандидатов в НЦУП или специально созданное подразделение АДГС.

Также для повышения качества первичного скрининга рекомендуется рассмотреть возможность применения современного подхода в рекрутинге, когда из общего числа заявок отбираются наиболее подходящие кандидаты – не только по принципу формального соответствия, но с учетом содержательных характеристик заявителя.

## 2. Второй этап оценки - тестирование кандидатов.

### **Рекомендации по итогам апробации и пилотного проекта по этапу тестирования.**

Рекомендуется проводить тестирование кандидатов на знание законодательства (не только на знание Конституции, но, возможно, необходимы тесты на знание отраслевого законодательства, необходимого для отраслевого министерства), вербальные и числовые способности. При этом тесты на знание законодательства более эффективны тогда, когда они построены в формате ситуационных заданий, которые ориентированы не на формальное знание «буквы закона», но на умение применять закон на практике.

Пример ситуационного задания:

«Трудовой договор заключен на определенный срок и срок истекает 18 марта 2021 г. Но, на день истечения срока трудового договора работник находится на «больничном». Можно ли расторгнуть трудовой договор по истечении срока, когда работник болеет?

Как поступить работнику СУП в данном случае?

1) прекратить трудовой договор по истечении срока несмотря на то, что работник болеет;

- 2) дождаться выхода на работу и потом издать приказ о прекращении трудового договора;
- 3) продлить срок трудового договора на дни временной нетрудоспособности.»

Для разных уровней должностей рекомендуется установить разные пороговые значения прохождения тестирования.

Рекомендуем исключить тест оценки компетенций (ОЛК), как имеющий низкую валидность и надежность.

### 3. Этап оценки - интервью по компетенциям.

#### **Рекомендации по результатам пилотного проекта по новой системе отбора, проведенного АДГС. Апробация новой системы отбора и тестирование новой системы отбора.**

На этапе интервью по компетенциям в пилотном проекте выявлялись компетенции путем проведения интервью по компетенциям. Интервью проводилось членами комиссии, время проведения 30 минут, задавались 3 вопроса, после чего члены комиссии ставили свои оценки с учетом ответов кандидата.

Агентством был оптимизирован и дифференцирован перечень компетенций к должностям. Для руководящих должностей были выделены такие компетенции, как критическое мышление и управление изменениями, для исполнительских – инициативность и ответственность. Для обеих уровней должностей определена общая компетенция – саморазвитие.

#### **Рекомендации по итогам пилотного проекта по этапу интервью по компетенциям.**

Рекомендуем ранжировать кандидатов по результатам скрининга резюме и тестирования и допускать к интервью по компетенциям не более 5–8 лучших кандидатов на вакансию из ранжированного списка.

Не рекомендуем проводить интервью по компетенциям квалификационной комиссией с ограничением количества вопросов и времени проведения. Так как в технике интервью по компетенциям очень важно задавать уточняющие вопросы, например, по технике «воронки», «STAR», то ограничение количества вопросов может привести к некорректным результатам оценки кандидатов.

Рекомендуем, например, работнику СУП проводить с кандидатами отдельное интервью по компетенциям до заседания конкурсной комиссии по оптимизированной модели компетенции, представленной ниже. Рекомендуется провести сертификационный тренинг по проведению интервью по компетенциям для работников СУП госорганов, которые будут участвовать в проведении данного вида интервью.

Рекомендуется выделить на процесс интервью по компетенциям двух сотрудников СУП – ассессоров, которые будут проводить интервью и супервизию, «калибровку» результатов интервью, выставлять оценки и предоставлять комиссии результаты для дальнейшего собеседования. Во-первых, интервью будут проводить специально обученные люди, что снизит уровень субъективности при выставлении оценок, во-вторых, это оптимизирует работу комиссии, так как

члены комиссии будут задействованы только на этапе проведения собеседования по профильным вопросам квалификационных требований к должности.

Рекомендуем по результатам проведенного интервью по компетенциям ранжировать кандидатов и допускать на интервью с квалификационной комиссией не более 3-х кандидатов на вакансию.

В целом, интервью в онлайн и офлайн форматах проводятся по единой методике. Вместе с тем, учитывая дистанционность общения при онлайн интервью рекомендуется следовать общим правилам коммуникаций в онлайн формате, а именно:

I. Проверить надлежащее техническое оснащение у всех участников - устойчивое интернет-соединение, наличие видеокамер (функция видеозображения должна оставаться включенной на протяжении всего интервью у всех участников), платформа и пр.

Также необходимо отдельно объяснить кандидату правила, которых он должен придерживаться:

1. Выделить 1-1.5 часа времени, чтобы кандидат был полностью погружен и не отвлекался на другие вопросы

2. Обязательно проводить интервью с включенной камерой, чтобы интервьюеры видели кандидата и его реакцию на вопросы

3. Подключить качественный Интернет, чтобы соединение было устойчивым, не прерывалось и не зависало.

4. Говорить достаточно громко, четко и внятно, чтобы интервьюерам были слышны все ответы

5. Рассказать возможности в конце задать вопросы.

II. Обеспечить соблюдение общих правил коммуникаций на интервью:

1. Поприветствовать кандидата

2. Представить всех участников интервью

3. Рассказать о концепции проведения интервью по компетенциям, о времени, которое оно займет

4. Пояснить кандидату, что при проведении интервью ведется запись ответов, все данные конфиденциальны, и записи необходимы для дальнейших оценочных процедур интервьюерам

5. Заранее объяснить кандидату, что интервьюеры, при необходимости, могут прерывать кандидата для получения более полной информации по тому или иному вопросу, либо, чтобы уточнить необходимые детали.

**Рекомендации по модели компетенций для интервью по компетенциям.**

Ассоциация HR менеджеров принимала участие в апробации системы отбора на государственную службу. Эксперты, в целом, положительно оценили данную систему, так как она позволяет снизить трудозатраты работников СУП и повысить качество процесса.

При этом в ходе проверки системы выявлялись и отрабатывались различные технические нестыковки и нюансы. 1. Анализ компетенций, взятых за ос-

нову интервью по компетенциям показал, что существует некоторое несоответствие наименования, описания и индикаторов компетенций, например, в описании компетенции «ответственность» защиты частично такие компетенции, как саморазвитие и взаимодействие. Помимо этого, вопросы по компетенциям не всегда измеряют именно данную компетенцию, к примеру вопрос про достижения больше ориентирован на такую компетенцию, как нацеленность на результат.

Пример:

<b>ОТВЕТСТВЕННОСТЬ (для исполнительских должностей)</b>		
<i>Оценивается, насколько кандидат:</i>	принимает личную ответственность за свои действия и результат работы, самокритичен, честен, делает выводы из собственных результатов и развивает собственные компетенции, позитивно настроен и избегает конфликтов	
<b>Основной вопрос</b>	<b>Уточняющие вопросы</b>	<b>Поведенческие индикаторы эффективного поведения</b>
Приведите пример Вашего наиболее значимого достижения в работе (учебе и т.д.), которым Вы гордитесь.	Какая задача стояла лично перед Вами?  Что Вы предприняли в той ситуации?  Помогал ли Вам кто-либо?  К чему Вы пришли?	Самокритичен, честен.  Принимает личную ответственность за свои действия и результаты.  Четко указывает свою роль, плюсы и минусы ситуации.
Какие примеры из Вашего личного опыта можете привести, когда Вам пришлось взять на себя ответственность за действия своей команды, своих коллег или подчиненных перед руководством?	Что Вы предприняли?  Как сложились дальнейшие отношения с ними?  Что Вы сделали для недопущения в будущем подобных ситуаций?	Самокритичен, честен.  Принимает личную ответственность за свои действия и результаты.  Четко указывает свою роль, плюсы и минусы ситуации.
Расскажите ситуацию, когда от Вас требовалось наладить сотрудничество с равным по должности Вам сотрудником из другого подразделения, а этот сотрудник явно не проявлял желание сотрудничать.	Какие задачи стояли лично перед Вами?  Что Вы предприняли в той ситуации?  Какой результат был достигнут?	Установка на решение вопроса по горизонтали.  Акцент на самостоятельность, ответственность, избегание конфликтов.  Четко называет ключевые факторы успеха, связывая их со своими качествами.

<p>Часто ли Вам приходится принимать различного рода решения? Опишите, пожалуйста, ситуацию из Вашего профессионального опыта, когда Вы приняли решение, которое впоследствии оказалось неверным.</p>	<p>Чем было продиктовано такое решение?  Какие уроки на будущее Вы извлекли?  Как применили полученный опыт?</p>	<p>Самокритичен, честен.  Принимает личную ответственность за свои действия и результаты.  Четко указывает свою роль, плюсы и минусы ситуации.</p>
<p>Считаете ли Вы себя ответственным человеком? Опишите ситуацию, когда Вы, по Вашему мнению, или по мнению Вашего руководства либо коллег, проявили безответственность.</p>	<p>По какой причине Вы повели себя таким образом?  Кого считаете виноватым в этом?  Какие меры предприняли для исправления данной ситуации?</p>	<p>Самокритичен, честен.  Принимает личную ответственность за свои действия и результаты.  Четко указывает на свою роль, плюсы и минусы ситуации.</p>
<p>Приведите примеры, когда Вы не исполнили поручение руководства либо обязательства, возложенные на Вас?</p>	<p>Какие меры Вами приняты по исправлению данной ситуации?  Какой результат был достигнут в результате?  Какие выводы сделали для себя?</p>	<p>Самокритичен, честен.  Принимает личную ответственность за свои действия и результаты.  Четко указывает свою роль, плюсы и минусы ситуации.</p>
<p>Опишите ситуацию, когда Вы допустили ошибку в своей работе или не выполнили поручение в срок.</p>	<p>В чем была ее сложность?  Как Вы поступили в той ситуации?  Какой урок для себя Вы извлекли из той ситуации?</p>	<p>Самокритичен, честен.  Принимает личную ответственность за свои действия и результаты.  Четко указывает свою роль, плюсы и минусы ситуации.</p>

В Типовых квалификационных требованиях к административным государственным должностям корпуса «Б», утвержденных приказом Председателя Агентства РК по делам государственной службы и противодействию коррупции от 13 декабря 2016 года №85, предусмотрены 13 компетенций: стрессоустойчивость, инициативность, ответственность, ориентация на потребителя услуг и его информирование, добропорядочность; сотрудничество и взаимодействие, управление деятельностью; принятие решений, лидерство, стратегическое мышление, управление изменениями, саморазвитие и оперативность. Как выяснилось, на практике, весь перечень утвержденных компетенций не применяется.

Проведенный анализ международных практик, успешных казахстанских практик и нынешней практики на государственной службе приводит к выводу,

что наиболее востребованными на сегодняшний день являются такие компетенции как **ответственность, достижение результатов, критическое мышление, взаимодействие и сотрудничество, проактивность и инициативность, саморазвитие, ориентация на клиентов**, для управленческих позиций – необходимы **управление людьми и командами, управление деятельностью, стратегическое мышление, управление изменениями**.

Стратегическое видение, взаимодействие применяется в моделях компетенций в таких странах как Великобритания, Корея, Канада, Ирландия. Управление деятельностью в таких странах как Бельгия, также используется в модели для отбора в ПМКР. Управление изменениями и саморазвитие заложено в модели компетенций Ирландии. Компетенция ответственность – наша ментальная компетенция, и то, чем необходимо обладать чтобы выполнять качественно работу.

В связи с этим рекомендуется пересмотреть действующий перечень компетенций и рассмотреть следующую модель 7 компетенций:

Компетенции и определение		ИНДИКАТОРЫ
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ (для управленческих позиций)	<i>Демонстрирует широкий взгляд на проблемы, события и видит, какое значение они будут иметь в будущем и к каким последствиям приведут. Способствует устойчивому развитию организации на долгосрочный период</i>	При рассмотрении вопросов и принятии решений, учитывает взаимосвязи и широкий круг факторов, тенденции внутри и вне на анализе данных
		Прогнозирует развитие ситуации и видит будущие возможности и ограничения для организации
		Учитывает долгосрочные цели организации в своих решениях и действиях
УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ (для управленческих позиций)	<i>Позитивно воспринимает изменения, эффективно управляет ими</i>	Открыт новому, с энтузиазмом принимает и активно поддерживает изменения
		Ищет альтернативные решения, распознает возможности для решения задач/ищет выходы
		Продуктивно работает в условиях неопределенности и недостатка информации
САМОРАЗВИТИЕ	<i>Стремится постоянно самосовершенствоваться и развиваться, познавать новое и применять это на практике</i>	Стремится к саморазвитию, постоянно использует возможности обучения
		Запрашивает обратную связь о своей работе и предпринимает соответствующие действия для самосовершенствования

		Проявляет интерес к новым знаниям и технологиям, информации и умело применяет все это на практике
ПРОАКТИВНОСТЬ И ИНИЦИАТИВНОСТЬ	<i>Готовность брать на себя инициативу, и искать возможности для решения задач разного уровня</i>	Проявляет инициативу и быстро вовлекается в решение задач
		Уверенно принимает решения, корректирует их с учетом новых вводных
		Берет на себя ответственность за свои решения и действия, проекты и персонал
УПРАВЛЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ	<i>Определяет приоритеты, управляет ресурсами, в том числе людскими, контролирует процесс и обеспечивает выполнение задач в запланированные сроки и объеме</i>	Определяет приоритеты и последовательность действий по достижению поставленных целей
		Определяет, планирует и отслеживает необходимые ресурсы и сроки для достижения целей
		Определяет показатели для оценки прогресса, расставляет точки контроля достижения намеченных целей
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ И ВЛИЯНИЕ	<i>Выстраивает эффективные взаимосвязи с различными стейкхолдерами, умеет оказывать влияние, убеждать в своей правоте</i>	Легко идет на контакт с другими людьми, выстраивает коммуникации
		Грамотно предоставляет свою позицию, приводит аргументы в ее защиту, проявляет настойчивость
		Адаптирует стиль общения в зависимости от особенностей стейкхолдеров
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ	<i>Принимает ответственность за свои действия и результат работы</i>	Берет на себя ответственность и принимает необходимые решения на своем уровне
		Принимает ответственность за свои ошибки и работает над ними

	Выходит за рамки своей должностной инструкции и берет дополнительную ответственность за принятие решений
--	--

#### 4. Собеседование с квалификационной комиссией.

Членами квалификационной комиссии должны быть обязательно непосредственный руководитель вакантной позиции и работник СУП, также могут быть независимые приглашенные эксперты. На данном этапе рекомендуем оценивать профильные знания кандидатов. В этой связи важным является участие именно непосредственного руководителя, а не просто сотрудника структурного подразделения вакантной позиции. Рекомендуем внести соответствующее изменение в текущие правила.

#### **Предложения по привлечению представителей общественности и экспертного сообщества в состав квалификационной комиссии**

Рекомендуем использовать представителей общественности и экспертного сообщества в составе квалификационной комиссии как возможность, но не как обязательное требование. Так как в противном случае, их участие превращается в формальность, в затраты ресурсов на их привлечение, без добавленной ценности их участия в процесс оценки кандидатов.

Возможно, участие экспертов необходимо только если идет отбор специалиста по узкой профессиональной специализации, где необходимо участие эксперта в этой специализации, который сможет оценить ответы кандидата и оценить узкие профессиональные навыки кандидатов. При этом требование по привлечению эксперта для осуществления отбора кандидатов проговорить при подготовке профиля должности и квалификационных требованиях, например, если таких экспертов нет в госорганах.

Работа с наблюдателями также имеет большой потенциал. Необходимо стремиться к тому, чтобы наблюдателями при проведении собеседования становились граждане, не связанные с государственной службой. Преподаватели ВУЗов, общественных объединений, профессиональных сообществ. Со стороны наблюдателей можно получить конструктивную обратную связь, так как человек не являющийся госслужащим имеет другой взгляд и может помочь усовершенствовать процесс. После проведения собеседования с участием наблюдателей необходимо провести беседу или опрос с наблюдателем на предмет замечаний или предложений по собеседованию, можно в онлайн формате. Участие наблюдателей может усилить бренд госоргана.

Рекомендуем проводить обучение членов конкурсной комиссии навыкам проведения панельного интервью кандидатов при найме, навыкам правильной постановки вопросов и анализа ответов кандидатов.

### **2.2.7 Общие рекомендации по процессу конкурсного отбора в целом**

Анализ текущей практики конкурсного отбора показал, что в настоящее время в силу текучести кадров и отсутствия возможности внутреннего перевода сотрудников между государственными органами именно на проведение конкурсов тратятся основные временные ресурсы сотрудников СУП и руководящего звена. При этом формальность и бюрократичность процедур приводит зачастую к трате времени и сил, без получения ценного результата, поиска, привлечения и отбора действительно ценных кандидатов.

Возможно рассмотреть рекомендацию, когда для занятия низовой государственной должности, не требующей опыта работы, в состав комиссии включать только непосредственного руководителя и работника СУП. Иногда составление конкурсных вопросов, связанных с функциональными обязанностями вакантной должности, создает, по мнению сотрудников СУП, участвовавших в интервью, дополнительные коррупционные риски в этом процессе. Предлагается отбор на низовые позиции проводить по итогам прохождения тестирования на знание законодательства, государственного языка, прохождения числовых и вербальных тестов, интервью по компетенциям с сотрудником СУП. Завершающим этапом станет интервью с участием непосредственного руководителя будущего сотрудника и сотрудника СУП.

В ведомственных квалификационных требованиях, в зависимости от профиля должности, можно определить этапы отбора по каждой позиции. Прохождение этапа отбора, как собеседование с полноценной квалификационной комиссией, можно оставить для отбора сотрудников более верхнего звена.

Необходим анализ, какое количество кандидатов, прошедших конкурсный отбор и получивших положительное заключение конкурсной комиссии, остаются работать в госоргане в течение, например, в течение 2-х лет, для определения целесообразности трудовых затрат на проведение конкурсов на занятие низовых государственных должностей.

Важная рекомендация, предложенная сотрудниками СУП, при подаче одним кандидатом на несколько вакантных позиций не проводить все этапы конкурсного отбора, а готовить пакет документов с уже имеющимися результатами на собеседование с комиссией.

### **2.2.8 Роль СУП в процессе конкурсного набора и отбора**

Рекомендуется кардинально пересмотреть бизнес-процессы и роль работников СУП в процессе конкурсного набора и отбора. Дополнить функции работника СУП, например, такими видами, например, как:

- формирование и развитие ценностного предложения госоргана, как работодателя, бренда госоргана, как работодателя;
- планирование потребности в персонале, разработка плана набора и отбора персонала госслужбы;
- целенаправленный поиск кандидатов для приглашения участвовать в конкурсных процедурах;

- участие в формулировании квалификационных требований к вакантным позициям;
- проведение интервью по компетенциям.
- ранжирование кандидатов
- согласование должностной инструкции
- получение и предоставление обратной связи с наблюдателями и экспертами, участвовавшими в квалификационной комиссии
- оценка эффективности конкурсных процедур.

Источники:

1. The Organization for Economic Co-operation and Development, Human Resources Management: Country Profiles, <https://www.oecd.org/gov/pem/hrpractices.htm>
2. Исследование роли и статуса HR в организациях государственного, квазигосударственного и частного секторов. 2020 год
3. Northern Ireland Civil Service Competency Framework, April 2014.
4. <https://www.canada.ca/en/public-service-commission/services/staffing-assessment-tools-resources/human-resources-specialists-hiring-managers/human-resources-toolbox/personnel-psychology-centre/consultation-test-services/public-service-commission-tests/simulation-exercise-senior-executives-level-3.html>. Последний доступ 22 августа 2017 г.
5. <https://www.gov.uk/guidance/using-the-civil-service-jobs-website#applying-for-a-job>, последний доступ 10.07.2021 года
6. <https://www.usajobs.gov/?c=fed-app-process>, последний доступ 22 августа 20110.07.2021 года
7. <https://www.fonction-ublique.gouv.fr/files/files/score/concours/demarches.pdf>, последний доступ 10.07.2021 года