



# МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

по проведению собеседования  
с кандидатами на государственную  
службу



© Астанинский хаб государственной службы, 2019 г.

Представительство ООН

ул. Азербайжана Мамбетова 14, г. Нур-Султан, 010000, Республика Казахстан

Данная публикация подготовлена в результате сотрудничества Астанинского хаба государственной службы и HR Ассоциации.

*Взгляды, изложенные в данной публикации, могут не совпадать с позицией Астанинского хаба государственной службы или позицией Программы Развития Организации Объединенных Наций.*

Иллюстрация обложки: <https://www.freepik.com/premium-photo>

## Содержание

Введение .....	4
Что такое компетенции государственного служащего .....	6
Что такое собеседование, основанное на компетенциях.....	7
Этап 1: Подготовка к собеседованию.....	8
Этап 2: Проведение собеседования.....	11
Этап 3: Оценка кандидатов.....	19
Использование опросника по оценке личных качеств .....	23
Словарь компетенций.....	24
Вопросы для интервью по модели компетенций для государственных служащих ...	33
Сложности и вызовы в проведении собеседования.....	49
Обратная связь кандидатам по итогам собеседования.....	50

## Введение

Собеседование является ключевой частью жизненного цикла сотрудника в организации. В реалиях сегодняшнего мира подбор кадров приобретает особое значение, так как предопределяет качество людей и коллективов в организации.

Собеседование является процессом взаимного оценивания: государственный орган как работодатель оценивает кандидата при конкурсных процедурах отбора, также и кандидат оценивает перспективы работы в государственном органе.

Собеседование может проводиться индивидуально с каждым кандидатом (1 интервьюер – 1 кандидат), так и в формате панельного собеседования (несколько интервьюеров или комиссия в составе нескольких человек оценивают каждого кандидата).

Результаты собеседования будут достоверны, т.е. будет достигнута точная оценка соответствия кандидата квалификационным требованиям, только если собеседование будет проводиться в структурированной форме по заранее разработанным критериям оценки.

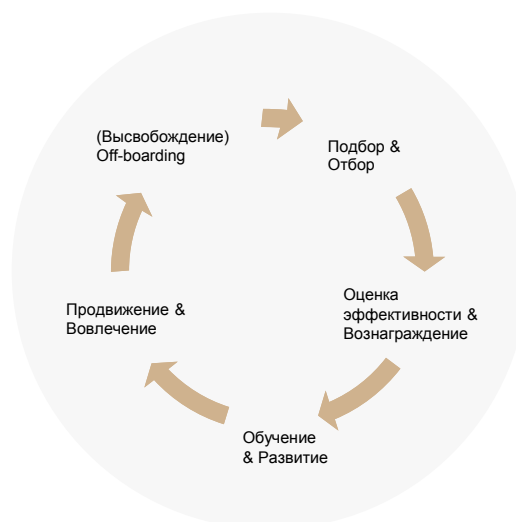
Настоящие методические рекомендации обеспечивают структурированный метод проведения собеседования, предполагающий сбор информации по ключевым компетенциям, необходимым для работы государственного служащего.

Рекомендации позволят сделать более точный прогноз успешности кандидата на предстоящей работе и снизить риски ошибок отбора на государственную службу. Рекомендации помогут проводить собеседование по единым стандартам, задавая кандидатам одни и те же вопросы, что позволит повысить объективность и справедливость данного процесса и снизить обвинения в неравенстве условий отбора.

Методические рекомендации содержат **МОДЕЛЬ БАЗОВЫХ И ДИФФЕРЕНЦИРУЮЩИХ КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ административных государственных служащих корпусов «А» и «Б» Республики Казахстан** (далее – **МОДЕЛЬ**). Собеседование по компетенциям должно основываться на данной **МОДЕЛИ**.

### Значимость процесса подбора и отбора персонала

Подбор и отбор персонала является одним из важнейших процессов управления человеческими ресурсами, так как непосредственно влияет на качество и профессионализм персонала. Ошибки найма сводят на нет всю последующую работу по оценке эффективности, обучению, оплате и продвижению государственных служащих, превращая эти процессы в формальные бюрократические процедуры.





**Процесс подбора и отбора состоит из следующих этапов:**

1. Анализ должностной инструкции, квалификационных требований, определение ключевых компетенций из МОДЕЛИ;
2. Поиск и привлечение (объявление конкурса на вакантную должность);
3. Составление длинного списка кандидатов (работа со всеми кандидатами);
4. Отбор (скрининг резюме, сбор рекомендаций, тестирование кандидатов), составление короткого списка кандидатов;
5. Проведение собеседования, принятие решения;
6. Предложение о работе и оформление сотрудника.
7. Адаптация вновь принятого сотрудника.

Методические рекомендации посвящены этапу проведения собеседования. Существуют следующие виды интервью:

№	ВИДЫ	ОПРЕДЕЛЕНИЕ	ПРИМЕР
1	<b>Биографическое интервью</b>	Полуструктурированное исследование прошлого опыта	Расскажите о себе
2	<b>Ситуационное интервью</b>	Серия заранее разработанных гипотетических вопросов, связанных с работой, ответы на которые оцениваются с помощью серии вероятных ответов	Многодетная мать пришла в акимат с требованием жилья. Она стоит в очереди с 2000 года. Она эмоционально кипит.  Что бы вы сделали в этой ситуации? Варианты ответов ...
3	<b>Собеседование по компетенциям</b>	Структурированная серия вопросов, предназначенных для получения информации по конкретным характеристикам (компетенциям)	Вопросы о предыдущих примерах поведения, которые позволяют получить информацию по конкретным компетенциям и спрогнозировать успешность в должности на основе поведенческих стереотипов проявленных в прошлом

## Что такое компетенции государственного служащего

**Компетенция** – это набор поведенческих реакций, которые позволяют одним людям лучше отвечать требованиям работы, чем другим. Главная цель интервью по компетенциям – определить уровень проявления компетенций кандидата по сравнению с уровнем, необходимым для успешного выполнения работы. Чтобы быть успешным на работе, кандидат должен обладать как профессиональными знаниями, так и личностными компетенциями.

**МОДЕЛЬ компетенций** государственных служащих разработана на основе большого исследования, направленного на выявление конкретных поведенческих характеристик, являющихся ключевыми для успешной работы государственного служащего.

Компетенции базируются на навыках, знаниях, социальной роли, образе «Я», мотивах, личностных чертах человека, и формируются в течение долгого периода времени.



## Что такое собеседование, основанное на компетенциях

Собеседование по компетенциям – это вид структурированного собеседования, в котором вопросы формулируются к конкретным компетенциям. Кандидата просят привести примеры конкретных ситуаций, в которых он или она продемонстрировали наличие этой компетенции. В результате мы получаем информацию о сильных и слабых сторонах кандидата по каждой компетенции.

В биографическом интервью кандидата спрашивают об образовании, опыте, планах на будущее, целях, мотивации, что позволяет кандидатам максимально рассказать о себе. Но члены комиссии могут получить социально желательные ответы, что может привести к ошибкам при найме.

Собеседование по компетенциям позволяет более точно собрать информацию о тех чертах кандидата, которые нужны в работе на вакантной должности.

### Этапы проведения собеседования

Выделяются 3 этапа проведения собеседования: подготовка к интервью, проведение, оценка и принятие решений.

## Структура интервью



### До интервью

- Выбор компетенций
- Подготовка руководства по проведению интервью
- Логистика



### Во время интервью

- Вступление
- Обзор профессионального опыта
- Исследование компетенций
- Заключение



### После интервью

- Оценка
- Принятие решения о следующих шагах

## Этап 1: Подготовка к собеседованию

### 1.1 Подготовка

Члены комиссии должны заранее изучить информацию из резюме кандидата, проверить даты, временные периоды, проанализировать информацию об опыте, соответствующем задачам вакантной позиции.

### 1.2 Выбор компетенций

Для каждого конкретного собеседования необходимо выбрать из МОДЕЛИ компетенций государственного служащего 3-4 компетенции, которые являются критичными для конкретной вакансии.

Для этого нужно:

- Изучить должностную инструкцию
- Выбрать основную функциональную область
- Определить компетенции из МОДЕЛИ
- Выбрать необходимые индикаторы компетенций
- Сформулировать вопросы на основе функционала должности и выбранных компетенций

Приведем пример анализа «Деятельность-Компетенции-Вопросы»

Должность		Руководителя отдела по контролю за тепло-, электросетями, объектами котельных и бытового газового хозяйства, подъемных сооружений Управления энергетики и жилищно-коммунального хозяйства области	
Функциональная деятельность	Компетенция	Индикаторы	Вопросы
Осуществляет контроль за эксплуатацией и техническим состоянием теплоиспользующих установок потребителей, контроль за подготовкой и осуществлением ремонтно-восстановительных работ по тепловым сетям и их функционированием в осенне-зимний период.	Принятие решений	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Правильно распределяет поручения при организации деятельности подразделения</li> <li>- Организует сбор информации, необходимой для принятия решения</li> <li>- Обсуждает с коллективом подходы при принятии решений</li> <li>- Анализирует и прогнозирует возможные риски с учетом данных из различных источников</li> <li>- Принимает в пределах компетенции решения, с учётом возможных рисков и последствий</li> </ul>	<p>Приведите, пожалуйста, пример из Вашего прошлого опыта, какие подходы Вы использовали для контроля за эксплуатацией и техническим состоянием установок потребителей?</p> <p>Как Вы осуществляли контроль за подготовкой ремонтно-восстановительных работ по тепловым сетям?</p>

	Ориентация на потребителя услуг и его информирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Организует работу по оказанию качественных услуг и решает, возникающие вопросы</li> <li>- Создает условия для определения уровня удовлетворенности с целью обеспечения обратной связи</li> <li>- Контролирует качество оказания услуг; а также демонстрирует его на личном примере</li> <li>- Ориентирует подчиненных доступно информировать получателей услуг</li> <li>- Доводит информацию до потребителя уважительно и доброжелательно</li> <li>- Уважает мнение потребителей услуг</li> </ul>	<p>С какими сложностями Вы сталкивались?</p> <p>Как подошли к их разрешению?</p>
--	--	--	--

### 1.3 Подготовка руководства для проведения интервью, выбор наиболее подходящих вопросов

Для соблюдения равных условий каждому кандидату рекомендуется задавать одни и те же вопросы. Важно, чтобы все интервьюеры/члены комиссии придерживались выбранных вопросов. Необходимо выделить время и для записей комментариев.

В среднем для вопросов по каждой компетенции потребуется 15-20 минут. Таким образом, чтобы обсудить 3-4 компетенции может потребоваться 1 час времени. В настоящих методических рекомендациях приведены примеры возможных вопросов по компетенциям в соответствии с МОДЕЛЬЮ.

### 1.4 Логистика

Важным моментом является **логистика** – подготовка помещения, где будет проводиться собеседование, подготовка всех необходимых материалов и форм для проведения собеседования. Цель – создание комфортной обстановки для кандидатов и интервьюеров/членов комиссии.

Необходимыми материалами к собеседованию являются: должностная инструкция/описание должности /функционал/ квалификационные требования; резюме кандидатов; бумага для записей, вопросник для интервью, ручки, карандаши, оценочные бланки при необходимости.

До проведения панельного собеседования важно провести предварительную встречу членов комиссии, чтобы определить, какие именно компетенции они будут исследовать, каким образом будут выставляться оценки. Важно определить ведущего, который познакомит кандидата с членами комиссии, расскажет, как будет проходить собеседование и завершит собеседование. Ведущий играет большую роль в согласовании общих целей и задач собеседования, в порядке его проведения и в последующем обсуждении оценки кандидата.

Панельное интервью является более сложным форматом исследования компетенций кандидатов в силу следующих факторов:

- Несколько интервьюеров, действия которых должны быть скоординированы и структурированы
- Разный опыт и уровень мастерства членов панельной комиссии в проведении структурированных собеседований
- Дополнительный уровень стресса для кандидатов и необходимость создания дополнительных условий для комфортного проведения интервью
- Уровень трудоемкости проведения панельного интервью и возникающая усталость членов комиссии / потеря фокуса в момент интервьюирования

В связи с перечисленными вызовами рекомендуется учитывать следующие практики:

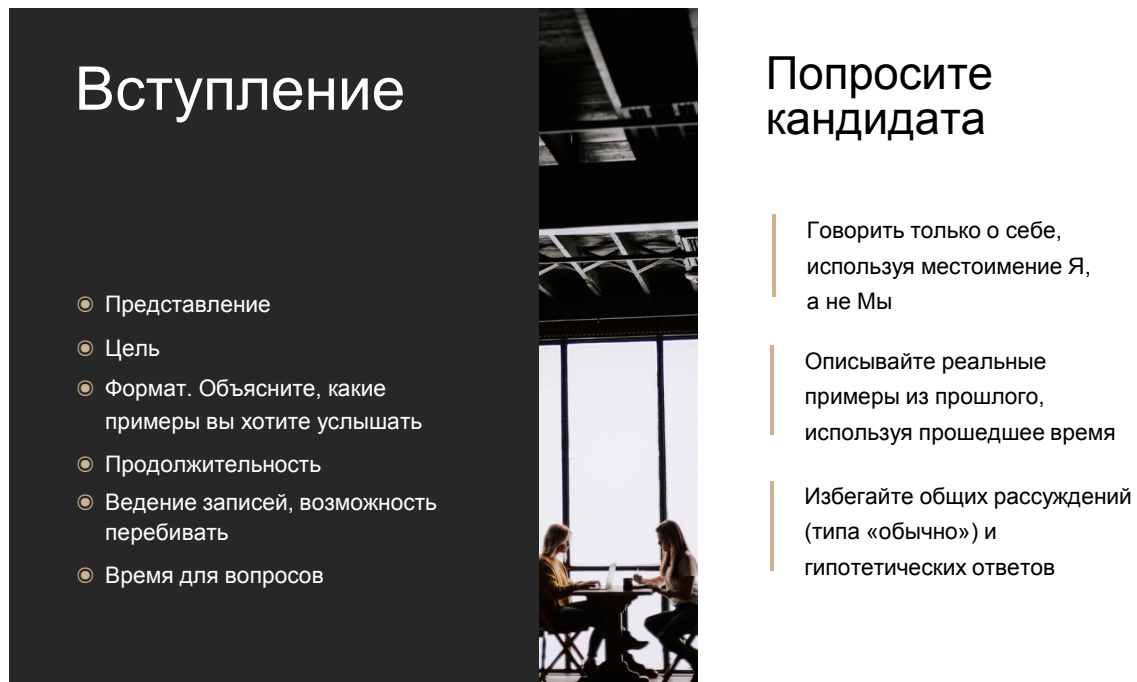
- Включать в панельную комиссию обученных и опытных интервьюеров
- Проводить регулярный инструктаж перед запуском сессии относительно формата интервью и требуемых бланков
- Предоставлять необходимые бланки для исследования и оценки компетенций заблаговременно, обеспечивая необходимое обучение по их правильному заполнению
- Включать в состав комиссии HR эксперта, выполняющего координирующую и консультативную роль
- Отводить процессу интервьюирования не менее 90 минут для тщательного изучения опыта и оценки компетенций
- Отводить не менее 15 минут на обсуждение итогов каждого собеседования и заполнения необходимых бланков
- Проведение не более 4 панельных интервью в день и не более 12 интервью в неделю. Рекомендуется проводить панельные сессии через день, обеспечивая возможность предварительного изучения документов кандидатов и повышения работоспособности комиссии

## Этап 2: Проведение собеседования

### 1.1 Вступление

Важным моментом в собеседовании является вступление, начало интервью, которое должно создать атмосферу доверия и доброжелательности. Важно поприветствовать кандидата, представить всех участников собеседования, рассказать о концепции проведения интервью по компетенциям, о времени, которое займет интервью и о возможности в конце задать вопросы членам комиссии.

Ниже приведены основные тезисы, которые необходимо рассказать кандидату в начале собеседования.



**Вступление**

- Представление
- Цель
- Формат. Объясните, какие примеры вы хотите услышать
- Продолжительность
- Ведение записей, возможность перебивать
- Время для вопросов

**Попросите кандидата**

- Говорить только о себе, используя местоимение Я, а не Мы
- Описывайте реальные примеры из прошлого, используя прошедшее время
- Избегайте общих рассуждений (типа «обычно») и гипотетических ответов

Важно, чтобы члены комиссии придерживались структуры собеседования, чтобы некоторые члены комиссии не тратили много времени на беседу с кандидатом, внезапными вопросами не нарушали структуру собеседования. Желательно, чтобы все члены комиссии внимательно следили за ходом собеседования и делали записи.

Все участники процесса интервью ответственны за создание доброжелательной обстановки. Задача собеседования – получить максимально достоверную информацию о кандидате, для этого важно ободрять кандидатов, внимательно и заинтересованно слушать, позами и жестами показывать, что предоставляемая кандидатом информация полезна и интересна.

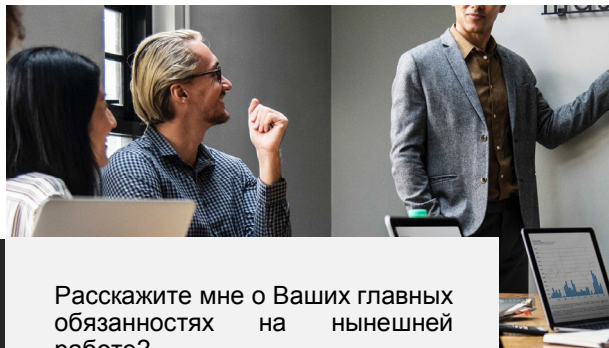
В ходе собеседования **необходимо избегать оценочных суждений** («это было неплохо...», «... ужасно», «очень хорошо, вы сильный кандидат...»).



## 2.2 Техники задавания вопросов при интервью по компетенциям

Существуют различные типы вопросов и несколько техник задавания вопросов («воронка», «STAR», «PARLA», ...)

### Типы вопросов в интервью



- ▶ Открытые
- ▶ Уточняющие
- ▶ Сравнительные вопросы
- ▶ Закрытые вопросы
- ▶ Вопросы –идентификация
- ▶ Вступительные вопросы

Расскажите мне о Ваших главных обязанностях на нынешней работе?

Расскажите о Вашем самом большом профессиональном достижении за последние три года?

#### Примеры открытых вопросов:

«Расскажите о ситуации, когда Вы проявили инициативу?» или «Кто?», «Что?», «Когда?», «Где?», «Почему?», «Как?»

#### Примеры уточняющих вопросов:

«А что произошло потом?», «А за что лично Вы были ответственны?»

#### Примеры сравнительных вопросов:

«Чем Ваша нынешняя работа отличается от предыдущей?»

#### Примеры закрытых вопросов:

«Правильно ли я понимаю, что...?», «Вы выступили лидером проекта?», «Вы готовы начать интервью?», «Есть ли у Вас вопросы к нам?»

#### Примеры идентификационных вопросов:

«Кто это был?», «Что Вы изучали на этом курсе?»


# ВОПРОСЫ, КОТОРЫХ СЛЕДУЕТ ИЗБЕГАТЬ

**Наводящих вопросов**  
"Я полагаю, Вам понравилось...?"

**Гипотетических вопросов**  
«Как бы Вы поступили, если бы встретились с трудным клиентом?»

**Сдвоенных вопросов**  
«Что, по Вашему мнению, привело к проблеме и в чем она, по вашему мнению, состоит?»

**Выбора**  
«Вы ушли из-за оплаты или потому, что Вам наскучила эта работа?»



## Техники задавания вопросов: принцип «воронки»

Существует техника задавания вопросов при интервью, называемая «принцип воронки», сначала Вы задаете общий открытый вопрос, касающийся, например, ситуации из прошлого опыта, а потом начинаете задавать уточняющие вопросы, раскрывая детали ситуации.


Например:

### Принцип воронки вопросов

**Расскажите, пожалуйста, о Вашем самом большом профессиональном достижении за последние 3 года?**

**Основной вопрос** («Приведите пример ситуации...»)

**Дополнительные вопросы** (уточняющие вопросы: «Что это была за ситуация?», «Кто еще участвовал в проекте?», «К какому результату пришли?» и т.д.)



Расскажите, за что Вы лично отвечали в данном проекте

Как Вы организовали данный проект?  
Как Вы распределили ответственность?

Какие шаги Вы предприняли...? Какие были трудности

Какой результат Вы получили?

Также существует еще несколько техник задавания вопросов для интервью по компетенциям:

## Техника «STAR»

Техника задавания вопросов в ходе интервью по найму, когда сначала задается вопрос по примеру из ситуации, затем кандидата просят описать задачи, которые он решал в данной ситуации, свои действия и достигнутые результаты.



# Структурированный сбор ответов по технике STAR

<ul style="list-style-type: none"><li>• S – situation</li><li>• T – task</li><li>• A – action</li><li>• R – result</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ситуация</li><li>• задача</li><li>• действия</li><li>• результат</li></ul>
--	--

## Управление изменениями: поддерживает изменения в работе – инициирует изменения в работе

**S – situation**      Ситуация

**Конкретный пример:**

Приведите пример, когда Вы каким-то образом усовершенствовали (внесли изменения, улучшения) в свою работу?

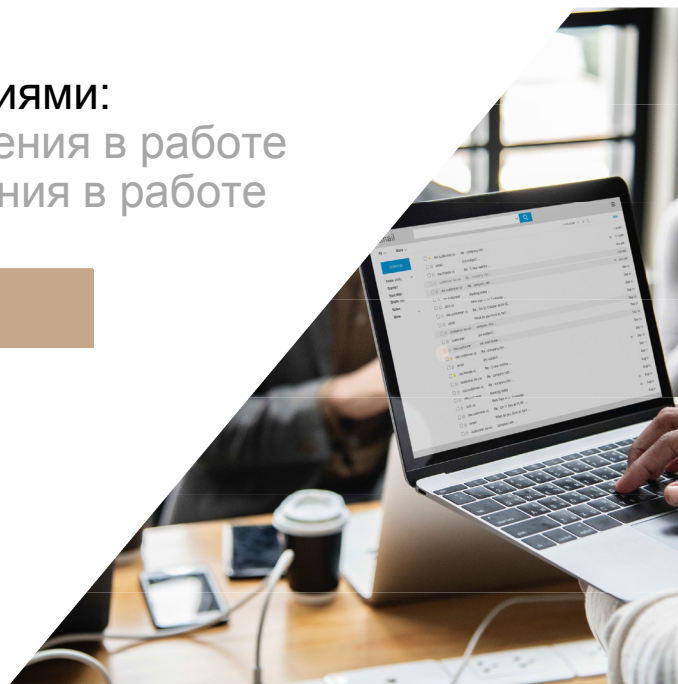
Что это была за ситуация?

## Управление изменениями: поддерживает изменения в работе – инициирует изменения в работе

**T – task                      Задача**

Конкретный пример:

- Какая задача стояла перед Вами?
- Кем была поставлена эта задача?
- Какова была Ваша зона ответственности в этой задаче?
- Кто еще отвечал за ее реализацию?

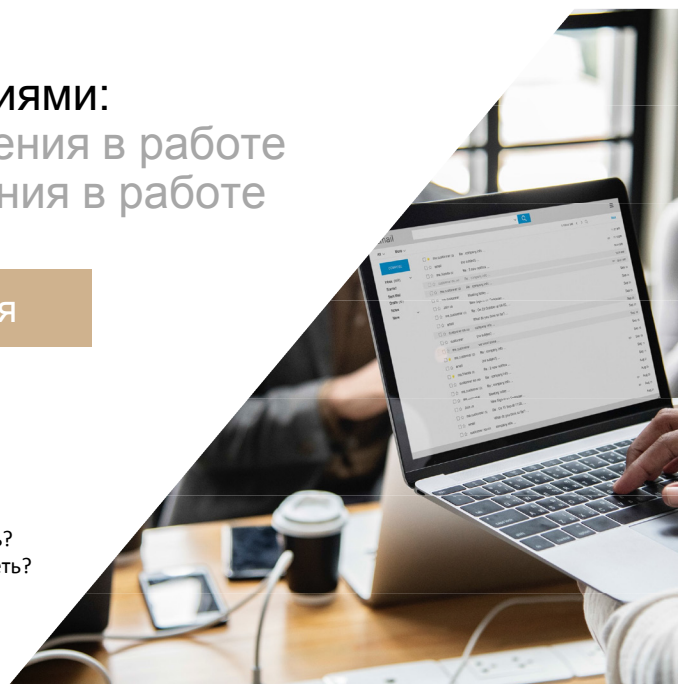


## Управление изменениями: поддерживает изменения в работе – инициирует изменения в работе

**A – action                      Действия**

Конкретный пример:

- Что Вы делали?
- В чем была именно Ваша роль?
- С какими сложностями Вы столкнулись?
- Что Вы предприняли, чтобы их преодолеть?

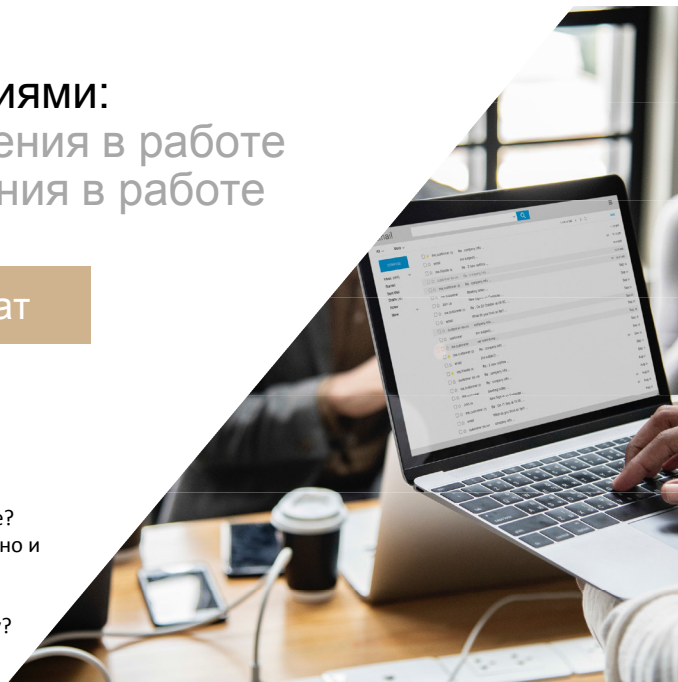


## Управление изменениями: поддерживает изменения в работе – инициирует изменения в работе

R – result      Результат

### Конкретный пример:

Каков был результат?  
Удалось ли Вам завершить намеченное?  
Какое это имело последствие для Вас лично и  
для компании?  
Чему Вы научились?  
Что бы Вы сегодня сделали по другому?



### Пример бланка по технике STAR

ТЕХНИКА		ВОПРОСЫ	ОТВЕТ КАНДИДАТА
S	Ситуация	Опишите ситуацию	
T	Задачи и цели	Какая стояла перед Вами цель? Какие задачи Вы решали? Какова была Ваша роль?	
A	Действия	Какие действия Вы предприняли? Какова была Ваша роль?	
R	Результат	К какому результату пришли? Какова была Ваша роль?	

**ВАЖНО!**

## Техника интервью по компетенциям

- Собирайте информацию только о реальном поведении
- На каждую компетенцию находите не менее 3-х значимых примеров ситуации

- Подробно в деталях исследуйте ситуацию. Максимально погрузите кандидата в ситуацию, кто и что сказал, когда, при каких обстоятельствах и т.д. (воронка!)
- Если очень нравится кандидат, ищите негативные стороны!
- Если не нравится – ищите позитивную информацию!
- Прислушивайтесь к интуиции! Ищите примеры, подтверждающие Ваши предчувствия

## Неполные и ложные примеры



### Неполные примеры нельзя оценивать!

- Есть описания ситуации, действий, но нет результата
- Есть описания ситуации, результата, но нет действий

### Ложные примеры необходимо уточнять!

- В следующий раз я сделаю...
- Я всегда стараюсь ...
- Мы обычно работаем качественно...
- Если бы я принимал решения, я бы...





Существуют вариации техник проведения интервью по компетенциям:

## STAR

**PARLA** (проблемная ситуация, действия, результат, чему научился кандидат, какие выводы сделал)

**CARL** (ситуация, действия, результат, чему научился)

## ТЕХНИКИ

### STAR

**Situation** - конкретная проблемная ситуация из прошлого опыта кандидата

**Task** - стоявшая перед кандидатом цель/задача

**Action** - предпринятые действия для достижения цели

**Result** – достигнутый результат

### PARLA

**Problem** - конкретная проблемная ситуация из прошлого опыта кандидата

**Action** - предпринятые действия для решения проблемы

**Result** – достигнутый результат

**Learned** - чему научился на примере данной ситуации

**Applied** - какие сделал выводы и как применял полученный опыт

### CARL

**Content** - конкретная ситуация из прошлого опыта кандидата

**Action** - предпринятые действия для решения проблемы

**Result** – достигнутый результат и трудности, с которыми столкнулся

**Learned** - чему научился на примере данной ситуации

## 2.3 Ведение записей

Во время интервью сложно запомнить все сказанное кандидатами, поэтому очень важно вести записи при проведении интервью. Это позволит проверить, насколько правильно члены комиссии оценили информацию, связанную с компетенциями. Необходимо вести записи как можно более точно, основываясь на конкретных фактах и примерах. Сразу после окончания интервью необходимо зафиксировать впечатления о кандидате.

## 2.4 Заключение. Завершение интервью

После того, как члены комиссии обсудили все компетенции, необходимо предоставить возможность кандидату дополнить сказанное. Например, «Есть ли у Вас что-либо, касающееся нашего разговора, что Вы хотите дополнить».

Затем, необходимо рассказать о вакантной должности, государственном органе, предложить задать вопросы кандидату, поблагодарить за участие, проинформировать о следующих этапах и сроках.



### Этап 3: Оценка кандидатов

Оценку кандидатов важно проводить после завершения интервью. В ходе интервью необходимо только наблюдать и записывать ответы кандидата.

Каждый член комиссии сначала проводит индивидуальную оценку компетенций кандидата.

Для этого ему\ей необходимо изучить все записи и проанализировать какие примеры, слова, факты относятся к каким индикаторам компетенции. Этот анализ называется **классификацией компетенций**.

Затем, необходимо собрать все факты, относящиеся к одной компетенции и **оценить ответы** кандидата с точки зрения **позитивных или негативных индикаторов** из МОДЕЛИ компетенций государственных служащих.

Техника наблюдения, записи, классификации и оценки компетенций в ходе интервью:



**ВАЖНО:** при оценке кандидатов необходимо иметь более одного, желательно 2-3 примера по каждой компетенции. Необходимо взвесить все плюсы и минусы, позитивные и негативные оценки, проанализировать противоречивые факты.

#### Аналогия с весами

ПРИМЕР С ВЕСАМИ	ИНТЕРПРЕТАЦИЯ	ОЦЕНКА В БАЛЛАХ
	Большинство индикаторов отрицательные. Очевидные слабые стороны	1
	Много слабых сторон, отрицательных индикаторов больше чем положительных	2
	Достаточный уровень проявления компетенции. Допустимо наличие некоторых негативных индикаторов в отдельных областях	3
	Много положительных индикаторов, проявляются отдельные негативные	4
	Очевидные сильные стороны, большинство индикаторов положительные.	5

В случае, если кандидат не представил примеры, необходимо использовать оценку «Нет информации»

Могут возникнуть определенные проблемы при оценке кандидатов, которые необходимо нивелировать: тенденции переносить хорошие оценки по одной компетенции на другие, использовать средние оценки, смешивать компетенции.

### Пример анализа записей интервью по компетенциям

Кандидат: (К)

Интервьюер: (И)

Должность: Специалист по кадровому делопроизводству

### Запись фрагмента интервью по компетенциям

И: приведите, пожалуйста, пример, когда Вам на работе пришлось срочно решать проблему, с которой раньше не сталкивались.

К: Новых проблем бывает мало, все проблемы обычно одинаковые.

И: Расскажите о последней проблеме, с которой столкнулись на своей работе

К: На прошлой неделе, мне пришлось работать за двоих, так как второй специалист был в отпуске. Это была пятница, после обеда я подъехала на работу позже из-за пробок, меня искали, так как поступило срочное задание отправить в понедельник в командировку нового сотрудника, который еще не был полностью оформлен. Приказ о его приеме на работу еще не был подписан. А бухгалтерия должна была выплатить ему командировочные до вечера, чтобы сотрудник успел купить билет и в понедельник в 7 утра выехать в другой город. Я сначала пообещала быстро все подготовить, но у меня было много другой работы. Потом мне пришлось очень трудно, я не успевала, и я отказалась готовить приказ о командировании, так как сотрудник еще не был официально принят на работу. Первый руководитель не успел подписать приказ, так как был в командировке. Мне сказали, что все вопросы согласованы с высшим руководством, и приказы о приеме на работу будут подписаны.

Меня очень просили коллеги с другого департамента войти в их ситуацию, оформить все документы, передать их в бухгалтерию. Финансовый директор потребовал подготовить срочно приказ о командировании. Но мне пришлось со всеми поспорить. В конце концов, когда на меня стали давить, я расплакалась....

Я считаю, я поступила правильно, так как надо соблюдать формальные правила работы.

**Хотя сотрудник может и поступил правильно, но анализ выявил отдельные негативные индикаторы по следующим компетенциям:**

ВОПРОС ИНТЕРВЬЮ	КОМПЕТЕНЦИИ	ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА (БАЛЛЫ)
Расскажите о последней проблеме, с которой столкнулись на своей работе	взаимодействие и сотрудничество	2
	оперативность	2
	стрессоустойчивость	1

**Пример бланка индивидуальной оценки кандидата членом комиссии**

ЭТАП ИНТЕРВЬЮ		КОММЕНТАРИЙ	ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА
Вопрос 1	Компетенция		
	Компетенция		
	Компетенция		
Вопрос 2	Компетенция		
	Компетенция		
	Компетенция		

**Согласование оценок членами комиссии**

После проведения индивидуальной классификации и выставления оценки каждым членом комиссии, необходимо провести обсуждение и согласование итоговой оценки кандидата. Важная роль в обсуждении принадлежит ведущему, который призван соблюдать объективность процесса и учет всех мнений.

**Пример бланка итоговой оценки панельного интервью**

ИНТЕРВЬЮ		И1	И2	И3	И4	СОГЛАСОВАННАЯ ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА
Вопрос 1	Компетенция	Да/ Нет	Да/ Нет	Да/ Нет	Да/ Нет	Да/Нет
	Компетенция	Да/ Нет	Да/ Нет	Да/ Нет	Да/ Нет	Да/Нет
	Компетенция	Да/ Нет	Да/ Нет	Да/ Нет	Да/ Нет	Да/Нет
Вопрос 2	Компетенция	Да/ Нет	Да/ Нет	Да/ Нет	Да/ Нет	Да/Нет
	Компетенция	Да/ Нет	Да/ Нет	Да/ Нет	Да/ Нет	Да/Нет
	Компетенция	Да/ Нет	Да/ Нет	Да/ Нет	Да/ Нет	Да/Нет

При принятии решения о соответствии кандидата вакантной должности следует учитывать согласованные всеми членами комиссии итоговые оценки кандидатов.

Необходимо сохранять бланки оценки кандидатов и получить гарантии, что все участники интервью и члены комиссии уважительно относятся к конфиденциальности, предоставленной кандидатом информации.

Оценка «Да» присваивается при условии соответствия двум третьим и выше от количества индикаторов по компетенции.

Оценка «Нет» присваивается при условии соответствия менее чем две трети от количества индикаторов по компетенции.

### **Логистика проведения панельного интервью**

Панельное интервью является трудоемким и энергозатратным методом оценки кандидатов на государственную службу. В то же время, именно этот опыт, приобретаемый кандидатом, формирует, как бренд работодателя государственных органов и имидж института государственной службы, так и служит первоначальным элементом мотивации будущего государственного служащего. Поэтому следует уделить особое внимание логистике проведения панельного интервью.

#### **Временные ресурсы**

- Панельное интервью длится от 1,5 до 2 часов
- Между собеседованиями включаются перерывы не менее 30 минут (15 минут для подведения комиссией итогов и 15 минут для подготовки к следующему интервью)
- В течение дня проводится не более 4 интервью-сессий
- В течение недели проводится не более 12 интервью-сессий, при этом они проводятся через день.

#### **Условия для членов комиссии**

- Заблаговременное ознакомление с профилями кандидатов и описаниями конкурсных должностей
- Наличие необходимых канцелярских принадлежностей и бланков для заполнения
- Проведенный инструктаж по регламенту собеседования и технологии исследования компетенций
- Соблюдение режима рабочего дня, отдыха, перерывов

### **Подготовка к панельному собеседованию**

Панельное интервью является более сложным форматом исследования компетенций кандидатов в силу следующих факторов:

- Несколько интервьюеров, действия которых должны быть скоординированы и структурированы
- Разный опыт и уровень мастерства членов панельной комиссии в проведении структурированных собеседований
- Дополнительный уровень стресса для кандидатов и необходимость создания дополнительных условий для комфортного проведения интервью
- Уровень трудоемкости проведения панельного интервью и возникающая усталость членов комиссии / потеря фокуса в момент интервьюирования

В связи с перечисленными вызовами рекомендуется учитывать следующие практики:

- Включать в панельную комиссию обученных и опытных интервьюеров
- Проводить регулярный инструктаж перед запуском сессии относительно формата интервью и требуемых бланков
- Предоставлять необходимые бланки для исследования и оценки компетенций заблаговременно, обеспечивая необходимое обучение по их правильному заполнению
- Включать в состав комиссии HR эксперта, выполняющего координирующую и консультативную роль
- Отводить процессу интервьюирования не менее 90 минут для тщательного изучения опыта и оценки компетенций
- Отводить не менее 15 минут на обсуждение итогов каждого собеседования и заполнения необходимых бланков
- Проведение не более 4 панельных интервью в день и не более 12 интервью в неделю. Рекомендуется проводить панельные сессии через день, обеспечивая возможность предварительного изучения документов кандидатов и повышения работоспособности комиссии

### Использование опросника по оценке личных качеств

Использование личностного опросника по оценке личных качеств создает дополнительную возможность для проведения более качественного собеседования.

Итоги тестирования личных качеств служат основой для формирования хода собеседования, которое строится по следующему алгоритму:

- На основе анализа должности и критериев успеха в роли (компетенций) определяются перечень наиболее важных компетенций для исследования в ходе интервью с кандидатом.
- Интервьюеры задают поведенческие вопросы и собирают данные об опыте кандидата и сопоставляют их с ответами из заключения по оценке личных качеств, проведенного на предыдущем этапе отбора.
- Если оценка интервьюеров относительно ответов кандидата совпадает с оценкой в заключении по оценке личных качеств, кандидат подтверждает свой уровень владения компетенцией.
- Если оценка интервьюеров относительно ответов кандидата выше либо ниже оценки, приведенной в заключении по оценке личных качеств, комиссия задает уточняющие вопросы, способствующие получению более точной оценки. При этом, оценка на интервью считается более надежной, чем полученная по итогам тестирования.

**ВАЖНО ПОМНИТЬ:** любой опросник по оценке личных качеств (личностных компетенций) является гипотетической оценкой профессиональных свойств / характеристик кандидатов относительно принятой в организации модели компетенций, требующей валидации в рамках интервью и является дополнительной альтернативой для принятия более эффективных решений о соответствии кандидатов требованиям должности.

## Словарь компетенций

### МОДЕЛЬ БАЗОВЫХ И ДИФФЕРЕНЦИРУЮЩИХ КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ АДМИНИСТРАТИВНЫХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ КОРПУСОВ «А» И «Б» РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Блоки компетенций	Требуемые компетенции для государственных служащих	Описание компетенций
БАЗОВЫЕ	Добропорядочность	Соблюдение этических норм и стандартов
	Ориентация на потребителя услуг и его информирование	Постоянный мониторинг удовлетворенности качеством услуг, оперативное решение возникающих вопросов, принимая установленные законодательством меры. Умение доступно и понятно доводить информацию до получателя услуг
	Ответственность	Непрерывная ориентация госслужащих на личную ответственность за выполнение своих обязанностей в четком соответствии с принципами прозрачности и подотчетности
	Инициативность	Способность вырабатывать и предлагать идеи и внедрять инновационные подходы и решения, направленные на повышение эффективности деятельности, а также выполнять дополнительную работу помимо своих основных обязанностей
	Стрессоустойчивость	Умение оставаться спокойным и сохранять самообладание, обеспечивая надлежащее качество работы в условиях ограниченного времени и эмоционального давления
ДИФФЕРЕНЦИРУЮЩИЕ	Системное управление	Эффективное управление процессами и ресурсами (материальные, финансовые, человеческие и пр.), а также принятие решений, способствующих достижению стратегических целей госоргана с наименьшими затратами и в короткие сроки
	Управление изменениями	Проявление структурированного подхода в подготовке, сопровождении, обучении и поддержке сотрудников при осуществлении процесса модернизации госоргана. Способность влиять на организационные процессы, системы и функциональные обязанности каждого сотрудника для эффективного внедрения изменений.
	Стратегическое мышление	Способность видеть общую картину, планировать и прогнозировать развитие госоргана, учитывая имеющиеся ресурсы и возможные риски. Способность принятия долгосрочных решений, позволяющих обеспечить устойчивое развитие
	Лидерство	Умение воздействовать и оказывать влияние на сотрудников и/или структурные подразделения, получив поддержку, для эффективного достижения целей госоргана. Проявление эмоционального интеллекта и наставничества в развитии подчиненных

<b>Сотрудничество и взаимодействие</b>	Умение выстраивать взаимоотношения с коллегами, другими госорганами, организациями для достижения стратегических целей госоргана. Построение благоприятных и продуктивных отношений через взаимодействие с коллегами, подразделениями и организациями в понятной форме и на профессиональном уровне, привлекая их к разработке единых подходов, реализации планов и достижению общих результатов.
<b>Управление Деятельностью</b>	Способность планировать и систематизировать работу для эффективного выполнения с целью достижения поставленных целей
<b>Принятие решений</b>	Способность всесторонне оценить ситуацию (информацию) с последующим своевременным принятием оптимального решения
<b>Оперативность</b>	Способность выполнять работу своевременно и качественно в условиях ограниченного времени
<b>Саморазвитие</b>	Непрерывное приобретение и применение новых знаний, умений и навыков для улучшения работы

Разделение административных государственных должностей по уровням проявления компетенций и уровням должностей

<b>Уровень ПРОЯВЛЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИИ</b>	<b>Классификация административных государственных должностей по уровням</b>	<b>УРОВЕНЬ ДОЛЖНОСТИ</b>
<b>Уровень «А»</b>	Управляет организацией, ведомством, госорганом	13-15
<b>Уровень «В»</b>	Управляет руководителями структурных подразделений	10-12
<b>Уровень «С»</b>	Управляет служащими	7-9
<b>Уровень «Д»</b>	Управляет собой	1-6



## МАТРИЦА ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ПРОФИЛЕЙ БАЗОВЫХ И ДИФФЕРЕНЦИРУЮЩИХ КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ АДМИНИСТРАТИВНЫХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ КОРПУСОВ «А» И «Б» РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Матрица индивидуальных профилей компетенций для должностей разного уровня															
Компетенции		Уровни должностей административных государственных служащих РК													
		Уровень "D"					Уровень "C"			Уровень "B"			Уровень "A"		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Дифференцирующие	Системное управление														
	Управление изменениями														
	Стратегическое мышление														
	Лидерство														
	Принятие решений														
	Управление деятельностью														
	Сотрудничество и взаимодействие														
	Оперативность														
	Саморазвитие														
Базовые	Добропорядочность														
	Ориентация на потребителя услуг и его информирование														
	Ответственность														
	Инициативность														
	Стрессоустойчивость														

### УРОВНИ ДОЛЖНОСТЕЙ – ДОЛЖНОСТИ – ТРЕБУЕМЫЕ БАЗОВЫЕ И ДИФФЕРЕНЦИРУЮЩИЕ КОМПЕТЕНЦИИ

УРОВЕНЬ ДОЛЖНОСТИ	ПЕРЕЧЕНЬ АДМИНИСТРАТИВНЫХ ДОЛЖНОСТЕЙ	ТРЕБУЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ
15	<p>Ответственный секретарь (функциональный блок SCS)</p> <p>Руководитель аппарата ЦГО (функциональный блок SCS)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Системное управление</li> <li>Управление изменениями</li> <li>Стратегическое мышление</li> <li>Лидерство</li> <li>5 Базовых компетенций</li> </ul>
14	<p>Руководитель аппарата (акиматы областей) (функциональный блок SCS)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Системное управление</li> <li>Управление изменениями</li> <li>Стратегическое мышление</li> <li>Лидерство</li> <li>Принятие решений</li> <li>5 Базовых компетенций</li> </ul>

13	<p>Председатель комитета (функциональный блок А)</p> <p>Аким города обл.знач./района области (функциональный блок А)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Системное управление</li> <li>• Управление изменениями</li> <li>• Стратегическое мышление</li> <li>• Лидерство</li> <li>• Принятие решений</li> <li>• 5 Базовых компетенций</li> </ul>
12	<p>Руководитель структурного подразделения ЦГО (функциональный блок А)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление изменениями</li> <li>• Стратегическое мышление</li> <li>• Лидерство</li> <li>• Принятие решений</li> <li>• Управление деятельностью</li> <li>• Сотрудничество и взаимодействие</li> <li>• 5 Базовых компетенций</li> </ul>
11	<p>Руководитель структурного подразделения ЦГО (функциональный блок В)</p> <p>Заместитель руководителя структурного подразделения ЦГО (функциональный блок А)</p> <p>Заместитель Председателя комитета (функциональный блок А)</p> <p>Руководитель структурного подразделения ЦГО (функциональный блок В)</p> <p>Руководитель областного терр. органа ЦГО (функциональный блок А)</p> <p>Председатель Рев.комиссии, Руководитель аппарата маслихата области (функциональный блок А)</p> <p>Зам. акима города обл.знач. / района области (функциональный блок А)</p> <p>Руководитель областного исполнительного органа (управления) (функциональный блок А)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление изменениями</li> <li>• Стратегическое мышление</li> <li>• Лидерство</li> <li>• Принятие решений</li> <li>• Управление деятельностью</li> <li>• Сотрудничество и взаимодействие</li> <li>• 5 Базовых компетенций</li> </ul>
10	<p>Заместитель руководителя структурного подразделения ЦГО (функциональный блок В)</p> <p>Руководитель структурного подразделения ЦГО (функциональный блок С)</p> <p>Заместитель руководителя структурного подразделения ЦГО (функциональный блок В)</p> <p>Руководитель структурного подразделения ЦГО (функциональный блок С)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление изменениями</li> <li>• Стратегическое мышление</li> <li>• Лидерство</li> <li>• Принятие решений</li> </ul>

	<p>Заместитель руководителя областного терр. органа ЦГО (функциональный блок А)</p> <p>Зав.секретариатом Совета по этике в областном терр. органе ЦГО (функциональный блок А)</p> <p>Член Рев.комиссии, Рук. аппарата рев. Комиссии (функциональный блок А)</p> <p>Руководитель аппарата акима города обл.знач. / района области (функциональный блок А)</p> <p>Аким городов рай.знач./сел/поселков/с.о. (функциональный блок А)</p> <p>Заместитель руководителя областного исполнит. органа (управления) (функциональный блок А)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление деятельностью</li> <li>• Сотрудничество и взаимодействие</li> <li>• 5 Базовых компетенций</li> </ul>
9	<p>Заместитель руководителя структурного подразделения ЦГО (функциональный блок С)</p> <p>Руководитель управления в ЦГО (функциональный блок А)</p> <p>Советник в ЦГО (функциональный блок А)</p> <p>Уполномоченный по этике в ЦГО (функциональный блок В)</p> <p>Заместитель руководителя структурного подразделения ЦГО (функциональный блок С)</p> <p>Руководитель районного терр. органа ЦГО (функциональный блок А)</p> <p>Зав. аппаратом (Секретариатом) Асс.Народа Казахстана (функциональный блок А)</p> <p>Зам. руководителя аппарата маслихата области (функциональный блок А)</p> <p>Руководитель аппарата маслихата района (функциональный блок А)</p> <p>Руководитель отдела районного исполнительного органа (функциональный блок А)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Лидерство</li> <li>• Принятие решений</li> <li>• Управление деятельностью</li> <li>• Сотрудничество и взаимодействие</li> <li>• 5 Базовых компетенций</li> </ul>
8	<p>Руководитель управления в ЦГО (функциональный блок В)</p> <p>Пресс-секретарь в ЦГО (функциональный блок В)</p> <p>Руководитель управления областного терр. органа ЦГО (функциональный блок А)</p> <p>Заместитель руководителя районного терр. органа ЦГО (функциональный блок А)</p> <p>Руководитель отдела в аппаратах акимов/маслихата области, ревизионная комиссия области (функциональный блок А)</p> <p>Советник в аппаратах акимов/маслихата области, ревизионная комиссия области (функциональный блок А)</p> <p>Уполномоченный по этике в аппаратах акимов/маслихата области, ревизионная комиссия области (функциональный блок В)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Лидерство</li> <li>• Принятие решений</li> <li>• Управление деятельностью</li> <li>• Сотрудничество и взаимодействие</li> <li>• 5 Базовых компетенций</li> </ul>

	<p>Зам.акима городов рай.знач./сел/поселков/с.о. (функциональный блок А)</p> <p>Руководитель отдела областного исполнительного органа (управления) (функциональный блок А)</p> <p>Заместитель руководителя районного исполнительного органа (функциональный блок А)</p>	
7	<p>Руководитель отдела областного исполнительного органа (управления) (функциональный блок В)</p> <p>Руководитель отдела в аппаратах акимов/маслихата районов, районов в городе и городов областного значения (функциональный блок А)</p> <p>Советник в аппаратах акимов/маслихата районов, районов в городе и городов областного значения (функциональный блок А)</p> <p>Руководитель отдела в аппаратах акимов/маслихата области, ревизионная комиссия области (функциональный блок В)</p> <p>Советник в аппаратах акимов/маслихата области, ревизионная комиссия области (функциональный блок В)</p> <p>Гл. инспектор в аппаратах акимов/маслихата области, ревизионная комиссия области (функциональный блок А)</p> <p>Руководитель отдела районного терр. органа ЦГО (функциональный блок А)</p> <p>Руководитель управления в ЦГО (функциональный блок С)</p> <p>Руководитель отдела областного терр. органа ЦГО (функциональный блок А)</p> <p>Главный консультант в ЦГО (функциональный блок А)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Лидерство</li> <li>• Принятие решений</li> <li>• Управление деятельностью</li> <li>• Сотрудничество и взаимодействие</li> <li>• 5 Базовых компетенций</li> </ul>
6	<p>Главный эксперт в ЦГО (функциональный блок А)</p> <p>Главный консультант в ЦГО (функциональный блок В)</p> <p>Помощник в ЦГО (функциональный блок С)</p> <p>Руководитель отдела областного терр. органа ЦГО (функциональный блок В)</p> <p>Руководитель управления областного терр. органа ЦГО (функциональный блок С)</p> <p>Руководитель отдела районного терр. органа ЦГО (функциональный блок В)</p> <p>Гл. инспектор в аппаратах акимов/маслихата области, ревизионная комиссия области (функциональный блок В)</p> <p>Руководитель отдела в аппаратах акимов/маслихата области, ревизионная комиссия области (функциональный блок С)</p> <p>Гл. инспектор в аппаратах акимов/маслихата районов, районов в городе и городов областного значения (функциональный блок А)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление деятельностью</li> <li>• Сотрудничество и взаимодействие</li> <li>• Оперативность</li> <li>• Саморазвитие</li> <li>• 5 Базовых компетенций</li> </ul>

	<p>Руководитель отдела в аппаратах акимов/маслихата районов, районов в городе и городов областного значения (функциональный блок В)</p> <p>Руководитель отдела в аппаратах акима городов рай.знач./сел/поселков/с.о. (функциональный блок А)</p> <p>Советник в аппаратах акима городов рай.знач./сел/поселков/с.о. (функциональный блок А)</p> <p>Руководитель отдела областного исполнительного органа (управления) (функциональный блок С)</p> <p>Зав.сектором районного исполнительного органа (функциональный блок А)</p>	
5	<p>Зав.сектором районного исполнительного органа (функциональный блок В)</p> <p>Главный специалист районного исполнительного органа (функциональный блок А)</p> <p>Главный специалист областного исполнительного органа (управления) (функциональный блок А)</p> <p>Руководитель отдела в аппаратах акима городов рай.знач./сел/поселков/с.о. (функциональный блок В)</p> <p>Руководитель отдела в аппаратах акимов/маслихата районов, районов в городе и городов областного значения (функциональный блок С)</p> <p>Помощник в аппаратах акимов/маслихата районов, районов в городе и городов областного значения (функциональный блок С)</p> <p>Гл. инспектор в аппаратах акимов/маслихата районов, районов в городе и городов областного значения (функциональный блок В)</p> <p>Главный специалист в аппаратах акимов/маслихата районов, районов в городе и городов областного значения (функциональный блок А)</p> <p>Гл. инспектор в аппаратах акимов/маслихата области, ревизионная комиссия области (функциональный блок С)</p> <p>Помощник в аппаратах акимов/маслихата области, ревизионная комиссия области (функциональный блок С)</p> <p>Главный специалист в аппаратах акимов/маслихата области, ревизионная комиссия области (функциональный блок А)</p> <p>Руководитель отдела районного терр. органа ЦГО (функциональный блок С)</p> <p>Главный специалист районного терр. органа ЦГО (функциональный блок А)</p> <p>Руководитель отдела областного терр. органа ЦГО (функциональный блок С)</p> <p>Главный специалист областного терр. органа ЦГО (функциональный блок А)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление деятельностью</li> <li>• Сотрудничество и взаимодействие</li> <li>• Оперативность</li> <li>• Саморазвитие</li> <li>• 5 Базовых компетенций</li> </ul>

	<p>Главный эксперт в ЦГО (функциональный блок В)                  Главный консультант в ЦГО (функциональный блок С)</p>	
4	<p>Эксперт в ЦГО (функциональный блок А)                  Главный эксперт в ЦГО (функциональный блок С)                  Главный специалист областного терр. органа ЦГО (функциональный блок В)                  Главный специалист районного терр. органа ЦГО (функциональный блок В)                  Главный специалист в аппаратах акимов/маслихата области, ревизионная комиссия области (функциональный блок В)                  Главный специалист в аппаратах акимов/маслихата области, ревизионная комиссия области (функциональный блок В)                  Гл. инспектор в аппаратах акимов/маслихата области, ревизионная комиссия области (функциональный блок С)                  Главный специалист в аппаратах акима городов рай.знач./сел/поселков/с.о. (функциональный блок А)                  Руководитель отдела в аппаратах акима городов рай.знач./сел/поселков/с.о. (функциональный блок С)                  Главный специалист областного исполнительного органа (управления) (функциональный блок В)                  Главный специалист районного исполнительного органа (функциональный блок В)                  Зав.сектором районного исполнительного органа (функциональный блок С)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление деятельностью</li> <li>• Сотрудничество и взаимодействие</li> <li>• Оперативность</li> <li>• Саморазвитие</li> <li>• 5 Базовых компетенций</li> </ul>
3	<p>Эксперт в ЦГО (функциональный блок В)                  Ведущий специалист областного терр. органа ЦГО (функциональный блок А)                  Главный специалист районного исполнительного органа (функциональный блок С)                  Ведущий специалист районного исполнительного органа (функциональный блок А)                  Главный специалист областного исполнительного органа (управления) (функциональный блок С)                  Ведущий специалист областного исполнительного органа (управления) (функциональный блок А)                  Главный специалист в аппаратах акима городов рай.знач./сел/поселков/с.о. (функциональный блок В)                  Главный специалист в аппаратах акимов/маслихата районов, районов в городе и городов областного значения (функциональный блок С)                  Ведущий специалист в аппаратах акимов/маслихата районов, районов в городе и городов областного значения (функциональный блок А)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление деятельностью</li> <li>• Сотрудничество и взаимодействие</li> <li>• Оперативность</li> <li>• Саморазвитие</li> <li>• 5 Базовых компетенций</li> </ul>

	<p>Главный специалист в аппаратах акимов/маслихата области, ревизионная комиссия области (функциональный блок С)</p> <p>Ведущий специалист в аппаратах акимов/маслихата области, ревизионная комиссия области (функциональный блок А)</p>	
2	<p>Эксперт в ЦГО (функциональный блок С)</p> <p>Ведущий специалист областного терр. органа ЦГО (функциональный блок В)</p> <p>Ведущий специалист районного исполнительного органа (функциональный блок В)</p> <p>Ведущий специалист областного исполнительного органа (управления) (функциональный блок В)</p> <p>Специалист областного исполнительного органа (управления) (функциональный блок В)</p> <p>Главный специалист в аппаратах акима городов рай.знач./сел/поселков/с.о. (функциональный блок С)</p> <p>Ведущий специалист в аппаратах акима городов рай.знач./сел/поселков/с.о. (функциональный блок А)</p> <p>Ведущий специалист в аппаратах акимов/маслихата районов, районов в городе и городов областного значения (функциональный блок В)</p> <p>Ведущий специалист в аппаратах акимов/маслихата области, ревизионная комиссия области (функциональный блок В)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление деятельностью</li> <li>• Сотрудничество и взаимодействие</li> <li>• Оперативность</li> <li>• Саморазвитие</li> <li>• 5 Базовых компетенций</li> </ul>
1	<p>Ведущий специалист районного исполнительного органа (функциональный блок С)</p> <p>Ведущий специалист областного исполнительного органа (управления) (функциональный блок С)</p> <p>Специалист областного исполнительного органа (управления) (функциональный блок С)</p> <p>Ведущий специалист в аппаратах акима городов рай.знач./сел/поселков/с.о. (функциональный блок В)</p> <p>Ведущий специалист в аппаратах акима городов рай.знач./сел/поселков/с.о. (функциональный блок С)</p> <p>Ведущий специалист в аппаратах акимов/маслихата районов, районов в городе и городов областного значения (функциональный блок С)</p> <p>Ведущий специалист в аппаратах акимов/маслихата области, ревизионная комиссия области (функциональный блок С)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление деятельностью</li> <li>• Сотрудничество и взаимодействие</li> <li>• Оперативность</li> <li>• Саморазвитие</li> <li>• 5 Базовых компетенций</li> </ul>



## Вопросы для интервью по модели компетенций для государственных служащих

### Добропорядочность

1. Расскажите, пожалуйста, с какими сложностями Вам приходилось сталкиваться для соблюдения этики в Вашей деятельности? Как Вы подошли к разрешению этих сложностей?
2. Расскажите, пожалуйста, какие этические стандарты (принципы) Вы применяли в своей работе? Как Вам приходилось ими руководствоваться при принятии решений?

КОМПЕТЕНЦИЯ	ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ	УРОВНИ ДОЛЖНОСТЕЙ	ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ИНДИКАТОРЫ ЭФФЕКТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ
<b>Добропорядочность</b>	Соблюдение этических норм и стандартов	<p><b>Уровень проявления компетенции «А»</b> (13-15 уровни должностей)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирует организационную культуру, в которой соблюдаются этические нормы и стандарты поведения</li> <li>• Внедряет этические нормы и ценности</li> <li>• Принимает решения, соблюдая нормы этики и добропорядочности</li> <li>• Вызывает уважение за его справедливость, скромность и принципиальность</li> <li>• Является образцом этического поведения для подчиненных, проявляя беспристрастность, справедливость, бескорыстие, а также уважительное отношение к чести и достоинству личности</li> </ul>
		<p><b>Уровень проявления компетенции «В»</b> (10-12 уровни должностей)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечивает соблюдение работниками этических норм и стандартов</li> <li>• Развивает в коллективе чувство приверженности к этическим нормам и стандартам госслужбы</li> <li>• Признает достижения других, воздерживается от обсуждения личных и профессиональных качеств коллег, порочащих их честь и достоинство</li> <li>• Выявляет и реагирует на нарушения этических норм</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"><li>• Является образцом этического поведения для подчиненных, проявляя беспристрастность, справедливость, бескорыстие, а также уважительное отношение к чести и достоинству личности</li><li>• Интегрирует этические нормы и ценности в практику работы своего подразделения, нацеленные на прозрачность, объективность и справедливость в работе</li></ul>
		<p><b>Уровень проявления компетенции «С»</b> (7-9 уровни должностей)</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Контролирует соблюдение принятых стандартов и норм, запретов и ограничений</li><li>• Ставит интересы коллектива выше собственных</li><li>• Проявляет принципиальность в работе</li><li>• Формирует атмосферу доверия и уважения в коллективе</li><li>• Обеспечивает соблюдение принципов прозрачности и справедливости в действиях подчиненных</li><li>• Является образцом этического поведения для подчиненных, проявляя беспристрастность, справедливость, бескорыстие, а также уважительное отношение к чести и достоинству личности</li></ul>
		<p><b>Уровень проявления компетенции «D»</b> (1-6 уровни должностей)</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Следует установленным этическим нормам и стандартам</li><li>• Добросовестно выполняет свою работу</li><li>• Ведет себя честно, скромно, справедливо и проявляет вежливость и корректность к другим</li></ul>

## Ориентация на потребителя услуг и его информирование

1. Расскажите, пожалуйста, из Вашего опыта, как в своей работе Вы применяли принцип «клиент всегда прав»?
2. Расскажите, пожалуйста, как Вы подходили к разрешению сложной ситуации с клиентом (внутренним либо внешним)? В чем состояла сложность? Какие уроки Вы извлекли из этого опыта?

КОМПЕТЕНЦИЯ	ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ	УРОВНИ ДОЛЖНОСТЕЙ	ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ИНДИКАТОРЫ ЭФФЕКТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ
<p><b>Ориентация на потребителя услуг и его информирование</b></p>	<p>Стремление выяснить и удовлетворить потребности получателя услуг, оперативно решать возникающие при этом вопросы, принимая все возможные и допустимые меры.</p> <p>Умение доступно и понятно доводить информацию до получателя услуг.</p>	<p><b>Уровень проявления компетенции «А»</b> <b>(13-15 уровни должностей)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создает подразделениям ведомства (госоргана) условия для оказания качественных услуг</li> <li>• На стратегическом уровне принимает меры, в том числе, по усовершенствованию качества оказания услуг</li> <li>• Эффективно координирует и контролирует работу ведомства (госоргана) по оказанию качественных услуг</li> <li>• Организует работу по обеспечению информированности получателей услуг</li> <li>• Внедряет принципы открытости и доступности услуг</li> </ul>
		<p><b>Уровень проявления компетенции «В»</b> <b>(10-12 уровни должностей)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Задает направление по усовершенствованию качества услуг, исходя из стратегических целей и приоритетов</li> <li>• Знает эффективные инструменты оказания услуг</li> <li>• Обеспечивает доступность оказываемых услуг</li> <li>• Проводит мониторинг удовлетворенности потребителей и вырабатывает меры по совершенствованию оказания услуг</li> <li>• Постоянно разъясняет коллективу необходимость информирования потребителей об оказываемых услугах</li> <li>• Выстраивает эффективную систему информирования потребителей об оказываемых услугах</li> </ul>

		<p><b>Уровень проявления компетенции «С»</b> <b>(7-9 уровни должностей)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Организует работу по оказанию качественных услуг и решает, возникающие вопросы</li><li>• Создает условия для определения уровня удовлетворенности с целью обеспечения обратной связи</li><li>• Контролирует качество оказания услуг; а также демонстрирует его на личном примере</li><li>• Ориентирует подчиненных доступно информировать получателей услуг</li><li>• Доводит информацию до потребителя уважительно и доброжелательно</li><li>• Уважает мнение потребителей услуг</li></ul>
		<p><b>Уровень проявления компетенции «D»</b> <b>(1-6 уровни должностей)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Оказывает услуги вежливо и доброжелательно</li><li>• Анализирует уровень удовлетворенности качеством услуг и вносит предложения по их совершенствованию</li><li>• Вносит предложения по улучшению качества оказания услуг</li><li>• Использует эффективные способы информирования получателей услуг</li><li>• Доводит информацию до потребителя доступно в устной и письменной форме</li><li>• Умеет своевременно принимать и передавать информацию об оказываемых услугах</li></ul>

## Ответственность

1. Опишите, пожалуйста, ситуацию из Вашего опыта, когда Вам нужно было принять важное / ответственное решение. Как Вы подошли к нему?
2. Опишите, пожалуйста, ситуацию из Вашего опыта, когда Вы приняли решение, которое в последствии оказалось неверным. Чем было продиктовано такое решение. Какие уроки на будущее Вы извлекли? Как применили полученный опыт в следующих рабочих ситуациях?

КОМПЕТЕНЦИЯ	ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ	УРОВНИ ДОЛЖНОСТЕЙ	ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ИНДИКАТОРЫ ЭФФЕКТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ
<b>Ответственность</b>	Непрерывная ориентация госслужащих на личную ответственность за выполнение своих обязанностей	<b>Уровень проявления компетенции «А»</b> (13-15 уровни должностей)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Принимает личную ответственность за организацию деятельности госоргана (ведомства)</li> </ul>
		<b>Уровень проявления компетенции «В»</b> (10-12 уровни должностей)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Принимает личную ответственность за организацию деятельности структурного подразделения</li> </ul>
		<b>Уровень проявления компетенции «С»</b> (7-9 уровни должностей)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Принимает личную ответственность за организацию деятельности структурного подразделения</li> </ul>
		<b>Уровень проявления компетенции «D»</b> (1-6 уровни должностей)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Принимает ответственность за свои действия и результаты</li> </ul>

## Инициативность

1. Расскажите, пожалуйста, основываясь на Вашем опыте, о ситуации, когда Вы выступали с инициативой по улучшению или совершенствованию работы Вашего направления деятельности? В чем состояли предлагаемые улучшения? Чем была вызвана инициатива?
2. Расскажите, пожалуйста, с какой последней инициативой по улучшению эффективности работы Вы выступали? Каких результатов удалось достичь?

КОМПЕТЕНЦИЯ	ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ	УРОВНИ ДОЛЖНОСТЕЙ	ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ИНДИКАТОРЫ ЭФФЕКТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ
<b>Инициативность</b>	Способность выработать, предлагать идеи и внедрять инновационные подходы и решения, направленные на повышение эффективности деятельности, а также выполнять дополнительную работу помимо своих основных обязанностей.	<b>Уровень проявления компетенции «А» (13-15 уровни должностей)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Анализирует и внедряет инновационные подходы и решения, направленные на повышение эффективности деятельности</li> </ul>
		<b>Уровень проявления компетенции «В» (10-12 уровни должностей)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Рассматривает и разрабатывает предложения по внедрению инновационных подходов и решений, направленных на повышение эффективности деятельности</li> </ul>
		<b>Уровень проявления компетенции «С» (7-9 уровни должностей)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Анализирует и вносит предложения по внедрению инновационных подходов и решений, направленных на повышение эффективности деятельности</li> </ul>
		<b>Уровень проявления компетенции «D» (1-6 уровни должностей)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Вырабатывает предложения и выполняет дополнительную работу помимо своих основных обязанностей.</li> </ul>

## Стрессоустойчивость

1. Опишите, пожалуйста, ситуацию из Вашего опыта, как Вы подошли к разрешению стрессовой ситуации на работе?
2. Опишите, пожалуйста, ситуацию из Вашего опыта, когда Вы столкнулись с критической оценкой Вашей работы?
3. Приведите, пожалуйста, пример ситуации из Вашего опыта, когда Вы столкнулись с конфликтом на работе? Какие действия предприняли? Как разрешилась ситуация?

КОМПЕТЕНЦИЯ	ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ	УРОВНИ ДОЛЖНОСТЕЙ	ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ИНДИКАТОРЫ ЭФФЕКТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ
<p><b>Стрессоустойчивость</b></p>	<p>Умение оставаться спокойным и сохранять самообладание даже в трудных и непредвиденных ситуациях, обеспечивая надлежащее качество работы даже в условиях ограниченного времени и эмоционального давления.</p>	<p><b>Уровень проявления компетенции «А»</b> (13-15 уровни должностей)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирует в коллективе уважительные взаимоотношения независимо от условий работы</li> <li>• Сдержанно реагирует на критику и в случае ее обоснованности принимает меры по устранению недостатков</li> </ul>
		<p><b>Уровень проявления компетенции «В»</b> (10-12 уровни должностей)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сдержанно реагирует на критику и в случае ее обоснованности принимает меры по устранению недостатков</li> </ul>
		<p><b>Уровень проявления компетенции «С»</b> (7-9 уровни должностей)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сдержанно реагирует на критику и в случае ее обоснованности принимает меры по устранению недостатков</li> </ul>
		<p><b>Уровень проявления компетенции «D»</b> (1-6 уровни должностей)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сдержанно реагирует на критику и в случае ее обоснованности принимает меры по устранению недостатков</li> </ul>

## Системное управление

1. Приведите пример ситуации, которая потребовала от Вас серьезного анализа и системного подхода?
  - Какие факторы ситуации Вы учитывали?
  - Были ли факторы, которые Вы не учли?
  - Чем разрешилась ситуация?
  - Какое решение Вы приняли?
2. Приведите пример, когда Вам удалось просчитать последствия принятого решения?
3. Опишите конкретный проект, где Вы распределили ресурсы (финансовые, материальные, человеческие) между подразделениями организации

КОМПЕТЕНЦИЯ	ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ	УРОВНИ ДОЛЖНОСТЕЙ	ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ИНДИКАТОРЫ ЭФФЕКТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ
<b>Системное управление</b>	Эффективное управление процессами и ресурсами (материальные, финансовые, человеческие и пр.), а также принятие решений, способствующих достижению стратегических целей госоргана с наименьшими затратами и в короткие сроки	<b>Уровень проявления компетенции «А» (13-15 уровни должностей)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Определяет направление и последующее развитие эффективной системы управления госорганом</li> <li>▪ Обеспечивает достижение стратегических целей госоргана с минимальными затратами и в короткие сроки</li> <li>▪ Ставит цели последовательно и системно для обеспечения функционирования госоргана в выполнении поставленных задач</li> <li>▪ Реализует стратегию развития таким образом, чтобы каждый шаг, направленный на внутреннее развитие госоргана и его системы управления, приносил эффект, положительно влияющий на внешнее развитие госоргана</li> <li>▪ Выстраивает прозрачную и эффективную систему управления госорганом</li> <li>▪ Внедряет системные методы управления и дополнительные стимулы для руководителей и сотрудников, снижая риски и повышая качество деятельности госоргана</li> <li>▪ Обеспечивает рациональное использование ресурсов госоргана через построение и развитие целостной интегрированной системы управления</li> </ul>



## Управление изменениями

1. Расскажите о ситуации, когда Вам пришлось поставить под сомнение саму организацию работы?
  - Почему Вы задались этим вопросом?
  - Что именно Вы предложили?
  - Что Вы сделали для претворения своих предложений?
  - В какой степени Ваши идеи были реализованы?
2. Приведите пример ситуации, когда Вы изменили подходы к решению задачи в Вашей организации? Были ли такие случаи?
3. Приведите пример ситуации, когда Вам удалось убедить в целесообразности изменений Ваших коллег и подчиненных?

КОМПЕТЕНЦИЯ	ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ	УРОВНИ ДОЛЖНОСТЕЙ	ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ИНДИКАТОРЫ ЭФФЕКТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ
<b>Управление изменениями</b>	<p>Проявление структурированного подхода в подготовке, сопровождении, обучении и поддержке сотрудников при осуществлении процесса модернизации госоргана.</p> <p>Способность влиять на организационные процессы, системы и функциональные обязанности каждого сотрудника для эффективного внедрения изменений.</p>	<p><b>Уровень проявления компетенции «А»</b></p> <p><b>(13-15 уровни должностей)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Иницирует изменения в работе госоргана, которые нацелены на усовершенствование его деятельности</li> <li>▪ Обеспечивает госорган возможностью эффективно работать в условиях неопределенности</li> <li>▪ Создает организационные предпосылки для проявления гибкости и способности быстро адаптировать деятельность к новым условиям и обстоятельствам</li> <li>▪ Берет на себя ответственность за проводимые изменения</li> </ul>
		<p><b>Уровень проявления компетенции «В»</b></p> <p><b>(10-12 уровни должностей)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Поддерживает изменения в работе подразделения, которые нацелены на усовершенствование его деятельности</li> <li>▪ Обеспечивает подразделение возможностью эффективно действовать в условиях неопределенности</li> <li>▪ Создает организационные предпосылки для проявления гибкости и способности быстро адаптировать деятельность подразделения к новым условиям и обстоятельствам.</li> <li>▪ Берет на себя ответственность за проводимые изменения</li> </ul>

## Стратегическое мышление

1. Расскажите о недавнем случае, когда Вам необходимо было взглянуть на работу более широко?
  - Почему возникла такая необходимость?
  - Какие задачи Вы решали?
  - Какие действия Вы осуществили?
  - Какие результаты Вы получили?
  - Что бы Вы сейчас сделали по-другому?
2. Какие крупные задачи Вам пришлось решать за последние полгода. На примере одной расскажите, как вы учитывали затраты, выгоды, какие риски возникали?
3. Приведите пример, когда Вы предвидели изменения ситуации на внешнем рынке? Были ли такие примеры?

КОМПЕТЕНЦИЯ	ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ	УРОВНИ ДОЛЖНОСТЕЙ	ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ИНДИКАТОРЫ ЭФФЕКТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ
<b>Стратегическое мышление</b>	Способность видеть общую картину, планировать, прогнозировать развитие госоргана, учитывая имеющиеся ресурсы и возможные риски. Способность принятия долгосрочных решений, позволяющих обеспечить устойчивое развитие	<b>Уровень проявления компетенции «А» (13-15 уровни должностей)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирует стратегические цели, определяет задачи, отвечающие миссии и видению госоргана, а также во взаимосвязи со стратегическими документами страны</li> <li>• Находится в курсе ключевых тенденций органов государственной власти в мире, которые могут повлиять на региональную и местную обстановку</li> <li>• Формирует перспективы долгосрочных решений и предусматривает возможные риски и последствия</li> <li>• Соотносит глобальные и региональные потребности с интересами госоргана</li> <li>• Постоянно актуализирует региональные и местные инициативы в соответствии с глобальными стратегическими целями госоргана</li> </ul>
		<b>Уровень проявления компетенции «В» (10-12 уровни должностей)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Видит «общую картину» ожидаемого результата</li> <li>• Разрабатывает пути реализации стратегической цели госоргана, обеспечивающие постоянное улучшение качества оказываемых услуг</li> <li>• Отслеживает соответствие региональных и местных целей с целями подразделения</li> <li>• Быстро реагирует на меняющиеся потребности общества</li> <li>• Трансформирует цели госоргана в конкретные цели для своего подразделения</li> </ul>

## Лидерство

1. Приведите пример, когда Вы мотивировали подчиненных или коллег на достижение сложной амбициозной задачи?
  - Как вы это делали?
  - Как реагировали окружающие?
  - Какие результаты Вы получили?
2. Какие достижения были у Ваших подчиненных за последние полгода? Приведите конкретный пример?
3. Вспомните ситуацию, когда Вы изменили свой стиль руководства?

КОМПЕТЕНЦИЯ	ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ	УРОВНИ ДОЛЖНОСТЕЙ	ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ИНДИКАТОРЫ ЭФФЕКТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ
<b>Лидерство</b>	<p>Умение воздействовать и оказывать влияние на сотрудников и/или структурные подразделения, получив поддержку, для эффективного достижения целей госоргана. Проявление эмоционального интеллекта и наставничества в развитии подчиненных</p>	<p><b>Уровень проявления компетенции «А»</b> <b>(13-15 уровни должностей)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Побуждает у сотрудников госоргана энтузиазм и приверженность ценностям и миссии государственной службы</li> <li>▪ Поддерживает и поощряет других на достижение индивидуальных и совместных целей</li> <li>▪ Проявляет силу убеждения для раскрытия потенциала сотрудников госоргана</li> <li>▪ Развивает чувство гордости и патриотизма на госслужбе, формируя репутацию госслужбы в целом</li> <li>▪ Собственной деятельностью является примером для подражания</li> <li>▪ Поощряет и награждает за отличные результаты в работе</li> </ul>
		<p><b>Уровень проявления компетенции «В»</b> <b>(10-12 уровни должностей)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Личным примером мотивирует коллектив для достижения цели организации</li> <li>▪ Поощряет и признает заслуги других и их вклад в общее дело</li> <li>▪ Умеет убеждать и вовлекать других в реализацию программы деятельности организации</li> <li>▪ Демонстрирует доверие к другим в достижении ими поставленной цели</li> <li>▪ Демонстрирует положительное отношение и постоянный энтузиазм в работе</li> </ul>

		<p style="text-align: center;"><b>Уровень проявления компетенции «С» (7-9 уровни должностей)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Управляет, показывая собственным примером, эффективность выполнения заданий</li> <li>▪ Побуждает других проявлять инициативу</li> <li>▪ Мотивирует деятельность сотрудников в достижении поставленной цели</li> <li>▪ Делегирует задания и точно озвучивает ожидаемые результаты</li> <li>▪ Осуществляет мониторинг, используя методы совместной работы и поддержки</li> </ul>
--	--	--	---

### Сотрудничество и взаимодействие

1. Приведите пример, когда Вам пришлось взаимодействовать с большим количеством незнакомых людей\сотрудников и решить совместную задачу?
  - Что Вы делали?
  - С кем Вам удалось установить благоприятные и продуктивные отношения?
  - Какой результат вы достигли?
2. Приведите пример, когда Вы были участником конфликтной ситуации?
3. Приведите пример, когда Вам удалось убедить кого-то в правильности своей точки зрения?
4. Расскажите, пожалуйста, о Вашем опыте построения взаимоотношений на рабочем месте? Какие подходы к налаживанию взаимодействия Вы применили?
5. Приведите, пожалуйста, пример того, с какими сложностями во взаимодействии с коллегами Вы сталкивались и как подходили к их разрешению?

КОМПЕТЕНЦИЯ	ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ	УРОВНИ ДОЛЖНОСТЕЙ	ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ИНДИКАТОРЫ ЭФФЕКТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ
<p><b>Сотрудничество и взаимодействие</b></p>	<p>Построение эффективных отношений с коллегами, подразделениями и другими госорганами в понятной форме и на профессиональном уровне, привлекая их к разработке единых подходов, реализации планов и достижению общих результатов</p>	<p><b>Уровень проявления компетенции «В» (10-12 уровни должностей)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ориентирует других на выстраивание эффективного взаимодействия с госорганами и организациями в пределах его компетенции</li> <li>• Использует потенциал каждого сотрудника для достижения поставленных задач</li> <li>• Совместно с другими подразделениями реализует и достигает планы госоргана</li> </ul>
		<p><b>Уровень проявления компетенции «С» (7-9 уровни должностей)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Устанавливает доверительные отношения в коллективе</li> <li>▪ Вносит предложения по организации эффективной работы подразделения с заинтересованными сторонами и обществом</li> <li>▪ Делится опытом и знаниями с коллегами для совместного выполнения работы</li> <li>▪ Выявляет вклад каждого в достижение результатов</li> </ul>
		<p><b>Уровень проявления компетенции «D» (1-6 уровни должностей)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вносит вклад в работу коллектива и при необходимости обращается за разъяснениями к более опытным коллегам</li> <li>• Развивает взаимодействие с коллегами и представителями госорганов и организаций</li> <li>• Обменивается мнениями, делится информацией и с учетом обсуждения выполняет задачи</li> <li>• Легко находит общий язык с другими</li> <li>• Открыт к мнениям и идеям других людей</li> </ul>

## Управление деятельностью

1. Расскажите, пример, когда Вам пришлось справиться с большим объемом работы в короткий срок?
  - С чего Вы начали?
  - Что Вы делали?
  - Какой результат Вы получили?
  - Что мешало Вам выполнить всю работу?
  - Что Вы сегодня сделали бы по-другому?
2. Приведите пример, когда Вам не удалось выполнить работу к назначенному сроку?
3. Опишите ситуацию, когда Вы реализовали большой план действий и внедрили мероприятия этого плана?
4. Приведите, пожалуйста, пример ситуации из Вашего опыта, с какими сложностями Вы сталкивались при планировании своей работы? Какие подходы использовали?
5. Расскажите, пожалуйста, о ситуации из Вашего опыта, когда Вы участвовали в проекте? Как Вы подошли к его эффективной реализации?

КОМПЕТЕНЦИЯ	ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ	УРОВНИ ДОЛЖНОСТЕЙ	ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ИНДИКАТОРЫ ЭФФЕКТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ
<b>Управление деятельностью</b>	Способность планировать и систематизировать работу для эффективного выполнения с целью достижения поставленных целей	<b>Уровень проявления компетенции «В» (10-12 уровни должностей)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ставит конкретные задачи и дает поручения в соответствии со стратегическими целями</li> <li>• Создает условия и ориентирует коллектив на качественное и своевременное выполнение подразделением поставленных задач</li> <li>• Эффективно организует работу подразделения, расставляя приоритеты</li> </ul>
		<b>Уровень проявления компетенции «С» (7-9 уровни должностей)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Собирает, анализирует и вносит руководству информацию, необходимую для планирования и обеспечения деятельности подразделения</li> <li>• Планирует и организует работу вверенного коллектива, содействует в достижении ими запланированных результатов</li> <li>• Контролирует деятельность работников по выполнению поставленных задач</li> <li>• Обеспечивает результативность и качество работы подразделения</li> </ul>

		<p><b>Уровень проявления компетенции «D» (1-6 уровни должностей)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Расставляет задания по приоритетности в порядке важности</li> <li>• Готовит и вносит руководству качественные документы</li> <li>• Определяет и использует необходимые ресурсы для качественного выполнения работы</li> <li>• Планирует свой рабочий день</li> </ul>
--	--	--	---

## Принятие решений

1. Приведите пример, из Вашего опыта, когда Вам нужно было принять важно решение? Как Вы подошли к его принятию? Что Вы делали?
2. Приведите, пример, из Вашего опыта, когда Вы участвовали в принятии решения? В чем состояла Ваша роль? Что Вы предприняли?
3. Расскажите, пожалуйста, из Вашего прошлого опыта, как Вы определяли, какое решение следует принять?

КОМПЕТЕНЦИЯ	ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ	УРОВНИ ДОЛЖНОСТЕЙ	ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ИНДИКАТОРЫ ЭФФЕКТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ
<b>Принятие решений</b>	Способность всесторонне оценить ситуацию (информацию) с последующим своевременным принятием оптимального решения	<p><b>Уровень проявления компетенции «B» (10-12 уровни должностей)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Умеет правильно распределять обязанности</li> <li>• Информировывает о возможных рисках при принятии решений</li> <li>• Предлагает альтернативные варианты при принятии решений</li> <li>• Принимает последовательные и эффективные решения</li> <li>• Принимает решения, основанные на собственном опыте, других сведениях, имеющих для этого значение</li> </ul>
		<p><b>Уровень проявления компетенции «C» (7-9 уровни должностей)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Правильно распределяет поручения при организации деятельности подразделения</li> <li>• Организует сбор информации, необходимой для принятия решения</li> <li>• Обсуждает с коллективом подходы при принятии решений</li> <li>• Анализирует и прогнозирует возможные риски с учетом данных из различных источников</li> <li>• Принимает в пределах компетенции решения, с учётом возможных рисков и последствий</li> </ul>

## Оперативность

1. Приведите, пожалуйста, пример ситуации из Вашего опыта, когда Вам необходимо было сделать задание в сжатые сроки? Как Вы подошли к решению этой задачи? Чем Ваш подход тогда отличался от используемого обычно?
2. Приведите, пожалуйста, пример ситуации из Вашего опыта, когда требовалось решить вопрос, с которым Вы до этого не сталкивались? Как Вы подошли к его решению?

КОМПЕТЕНЦИЯ	ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ	УРОВНИ ДОЛЖНОСТЕЙ	ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ИНДИКАТОРЫ ЭФФЕКТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ
<b>Оперативность</b>	Способность выполнять работу своевременно и качественно в условиях ограниченного времени	<b>Уровень проявления компетенции «D» (1-6 уровни должностей)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Выполняет задания своевременно</li> <li>▪ Показывает приверженность качеству и аккуратности в работе</li> <li>▪ Проявляет старательность в выполнении возложенных обязанностей</li> <li>▪ Соблюдает обещания и сроки</li> <li>▪ Уделяет внимание деталям</li> </ul>


## Саморазвитие

1. Расскажите, пожалуйста, о Вашем последнем опыте обучения: чему Вы научились и как применили на практике полученные знания и навыки? Что нового Вы узнали?
2. Приведите, пожалуйста, пример ситуации из Вашего опыта, как Вы подходили к повышению собственного профессионализма? Чем это было продиктовано? Как Вы оценивали эффективность?

КОМПЕТЕНЦИЯ	ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ	УРОВНИ ДОЛЖНОСТЕЙ	ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ИНДИКАТОРЫ ЭФФЕКТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ
<b>Саморазвитие</b>	Непрерывное приобретение и применение новых знаний, умений и навыков для улучшения работы.	<b>Уровень проявления компетенции «D» (1-6 уровни должностей)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проявляет интерес к новым знаниям и технологиям</li> <li>• Стремится к саморазвитию, ищет новую информацию и способы ее применения</li> <li>• Применяет на практике новые навыки, позволяющие повысить его эффективность</li> </ul>



## Сложности и вызовы в проведении собеседования



**СЛОЖНОСТИ И  
ВЫЗОВЫ В  
ПРОВЕДЕНИИ  
ИНТЕРВЬЮ?**

- Эффект контраста
- Эффект ореола / рогов
- Эффект снисходительности / строгости
- Похож на меня
- Стереотипы
- Эффект очереди
- Ранние выводы

**Эффект контраста** – когда кандидаты сравниваются между собой. Для того, чтобы избежать такого искажения, необходимо делать сравнение с МОДЕЛЬЮ компетенций, то есть относительно критериев успешности на вакантной должности.

**Эффект ореола/рогов** – когда приходит кандидат с опытом работы в организации с «громким именем», может произойти искажение, что этот кандидат уникален только по причине того, что он работал в данной компании либо наоборот, когда кандидат идентифицируется с организацией, которую воспринимают как «плохую», то и восприятие кандидата заранее искажается не в пользу кандидата.

**Эффект снисходительности/строгости** – когда большинство кандидатов получают высокие оценки или наоборот оцениваются строго, и получают соответственно низкую оценку компетенций.

**Похож на меня** – когда кандидат имеет общие качества с интервьюером, это может исказить восприятие кандидата и производить ложное «позитивное» отношение к такому кандидату.

**Стереотипы** – зависимость от первого впечатления о человеке, например, что этот кандидат – интраверт. После принятия такого искажения, вся последующая информация обрабатывается, чтобы подтвердить эту гипотезу.

**Эффект очереди** – когда запоминаются первый и последний кандидат

**Ранние выводы** – исследования говорят, что время между входом в комнату кандидата и принятия решения интервьюером о нем составляет четыре минуты! Впоследствии, получаемая от кандидата информация воспринимается через призму сформированного раннего восприятия.

Во избежание вышеописанных искажений, необходимо построить процесс сбора информации о конкретном опыте кандидата через исследование его рабочих поведений в прошлом (до момента интервью), а не своих представлений о кандидате.

## Обратная связь кандидатам по итогам собеседования

Рекомендуется сообщать всем кандидатам, принявшим участие в собеседовании, результаты прохождения спустя непродолжительное время после собеседования. В зависимости от обеспеченности ресурсами, необходимо определиться по объему сообщаемой информации от меньшего к большему:

- Фактологическая информация: прошел/не прошел интервью;
- В случае не-прохождения этапа собеседования, предоставить обоснование по компетенциям, например, не предоставлен пример как свидетельство о наличии компетенции или индикатора из прошлого опыта кандидата;
- Возможно, кандидат потенциально интересен на другие возможные вакантные позиции и с ним свяжутся в будущем.

ДЛЯ ЗАМЕТОК

A series of horizontal dotted lines for taking notes.

Астанинский хаб государственной службы был создан по инициативе Правительства Казахстана и Программы Развития Организации Объединенных Наций (ПРООН) в марте 2013 года представителями 25 стран и 5 международных организаций в качестве многосторонней платформы для постоянного обмена опытом и знаниями в области развития государственной службы. На сегодняшний день платформа объединяет 42 страны-участницы и более 55 институциональных партнеров.


Миссия Астанинского хаба состоит в содействии повышению эффективности государственной службы путем поддержки усилий правительств стран-участниц в наращивании институционального и человеческого потенциала. В рамках реализации миссии Астанинский хаб работает по трем направлениям: партнерство и сотрудничество, укрепление потенциала и обучение по принципу «равный с равным», а также проведение исследований и управление знаниями.

Географически Хаб представлен странами Северной и Южной Америки, Европы, СНГ, Кавказа, Центральной Азии, АСЕАН и Африки, тем самым демонстрируя, что партнерство в целях совершенствования государственной службы является необходимостью для всех стран.



**Астанинский хаб государственной службы**

г. Нур-Султан, 010000, Казахстан,  
ул. Азербайжана Мамбетова, 14  
тел.: +7 7172 69 65 44 / 69 65 50

 [www.astanacivilservicehub.org](http://www.astanacivilservicehub.org)

 AstCivilServHub

 HubAstana



Мемлекеттік қызметке  
үміткерлермен сұхбат  
жүргізу бойынша

# ӘДІСТЕМЕЛІК ҰСЫНЫСТАР



© Астана мемлекеттік қызмет хабы, 2019 ж.

БҰҰ өкілдігі  
Z11D8T7, Қазақстан Республикасы, Нұр-Сұлтан қ., Өзірбайжан Мәмбетов к-сі, 14

Бұл жарияланым Астана мемлекеттік қызмет хабы мен HR қауымдастығы арасындағы ынтымақтастық нәтижесінде дайындалды.

*Осы жарияланымдағы көзқарастар Астана мемлекеттік қызмет хабы немесе Біріккен Ұлттар Ұйымы Даму Бағдарламасының ұстанымымен сәйкес келмеуі мүмкін.*

Мұқабаның иллюстрациясы: <https://www.freepik.com/premium-photo>

## Мазмұны

Кіріспе .....	4
Мемлекеттік қызметшінің құзыреттері дегеніміз не .....	6
Құзыреттерге негізделген сұхбат дегеніміз не .....	7
1-кезең: Сұхбат жүргізуге дайындық .....	8
2-кезең: Сұхбат жүргізу .....	11
3-кезең: Үміткерлерді бағалау .....	19
Жеке қасиеттерді бағалау бойынша сауалнаманы қолдану .....	23
Құзыреттер сөздігі .....	24
Мемлекеттік қызметшілерге арналған құзыреттер үлгісі бойынша сұхбатқа арналған сұрақтар .....	33
Сұхбат жүргізудегі тегеуріндер мен қиындықтар .....	49
Сұхбат қорытындысы бойынша үміткерлерге кері байланыс .....	50

## Кіріспе

Сұхбат қызметкердің ұйымдағы өмірлік циклының негізгі бөлігі болып табылады. Бүгінгі әлемнің шынайы болмысында кадрларды іріктеу ерекше маңызға ие, өйткені бұл ұйымдағы адамдар мен ұжымдардың сапасын алдын-ала анықтайды.

Сұхбат өзара бағалау үдерісі болып табылады: мемлекеттік орган жұмыс беруші ретінде үміткерді іріктеудің конкурстық рәсімдері кезінде бағалайды, сондай-ақ үміткер де мемлекеттік органда жұмыс істеу келешегін бағалайды.

Сұхбат әр үміткермен жеке (1 сұхбат алушы – 1 үміткер), сондай-ақ панельдік сұхбат форматында (бірнеше сұхбат алушы немесе бірнеше мүшеден тұратын комиссия әрбір үміткерді бағалайды) өткізілуі мүмкін.

Сұхбат алдын-ала әзірленген бағалау критерийлері бойынша құрылымдалған нысанда өткізілетін жағдайда ғана сұхбат нәтижелері дұрыс болады, осылай үміткердің біліктілік талаптарына сәйкестігін дәл бағалауға болады.

Осы Әдістемелік ұсыныстар мемлекеттік қызметшінің жұмысына қажетті негізгі құзыреттер бойынша ақпарат жинауға бағытталған сұхбат жүргізудің құрылымдық әдісін қамтамасыз етеді.

Ұсыныстар үміткердің алдағы жұмыста табысты болуына нақты болжам жасауға және мемлекеттік қызметке іріктеу қателерінің тәуекелін төмендетуге мүмкіндік береді. Ұсыныстар үміткерлерге бірдей сұрақтар қою арқылы сұхбатты бірыңғай стандарттар бойынша жүргізуге көмектеседі, бұл осы үдерістің объективтілігі мен әділдігін арттыруға және іріктеу шарттарының теңсіздігін айыптауды азайтуға мүмкіндік береді.

Әдістемелік ұсыныстар Қазақстан Республикасының «А» және «Б» корпустарының әкімшілік мемлекеттік қызметшілеріне арналған НЕГІЗГІ ЖӘНЕ САРАЛАУШЫ ҚҰЗЫРЕТТЕР ҮЛГІСІН (бұдан әрі – ҮЛГІ) қамтиды. Құзыреттер бойынша сұхбат жүргізу осы ҮЛГІГЕ негізделуі тиіс.

### Персоналды таңдау мен іріктеу үдерісінің маңыздылығы

Персоналды таңдау және іріктеу адами ресурстарды басқарудың маңызды үдерістерінің бірі болып табылады, өйткені ол персоналдың сапасы мен кәсібилігіне тікелей әсер етеді. Жалдау қателері мемлекеттік қызметшілердің тиімділігін бағалау, оқыту, еңбекақы төлеу және алға жылжыту жөніндегі барлық келесі жұмысты жоққа шығарады да, бұл үдерістерді ресми бюрократиялық рәсімдерге айналдырады.





**Таңдау және іріктеу үдерісі келесі кезеңдерден тұрады:**

1. Лауазымдық нұсқаулық пен біліктілік талаптарын талдау және ҮЛГІДЕН негізгі құзыреттерді анықтау.
2. Іздеу және тарту (бос лауазымға конкурс жариялау).
3. Үміткерлердің ұзын тізімін әзірлеу (барлық үміткерлермен жұмыс жасау).
4. Іріктеу (түйіндеме скринингі, ұсыныстар жинау, үміткерлерді тестілеу), үміткерлердің қысқа тізімін құру.
5. Сұхбат жүргізу, шешім қабылдау.
6. Жұмыс ұсыну және қызметкерді рәсімдеу.
7. Жаңа қабылданған қызметкердің бейімделуі.

Әдістемелік ұсыныстар сұхбат жүргізу кезеңіне арналған. Сұхбаттың келесі түрлері бар:

№	ТҮРІ	АНЫҚТАМА	МЫСАЛ
1	<b>Өмірбаяндық сұхбат</b>	Өткен тәжірибені жартылай құрылымдық зерттеу	Өзіңіз туралы айтыңыз
2	<b>Жағдаяттық сұхбат</b>	Жауаптары ықтимал жауаптар серия көмегімен бағаланатын жұмысқа байланысты алдын ала әзірленген гипотетикалық сұрақтар сериясы	Көп балалы ана әкімдікке тұрғын үй талабымен келді. Ол 2000 жылдан бері кезекте тұр. Ол өте ашулы. Сіз бұл жағдайда не істейсіз? Жауап нұсқасы...
3	<b>Құзыреттер бойынша сұхбат</b>	Нақты сипаттамалар (құзыреттер) бойынша ақпарат алуға арналған сұрақтардың құрылымдық сериясы	Нақты құзыреттер бойынша ақпарат алуға және бұрын көрсетілген мінез-құлық стереотиптері негізінде лауазымдағы табыстылықты анықтауға мүмкіндік беретін мінез-құлықтың алдыңғы үлгілері туралы сұрақтар.

## Мемлекеттік қызметшінің құзыреттері дегеніміз не

**Құзырет** – бір адамдардың басқаларға қарағанда жұмыс талаптарына жақсырақ сәйкес келетіндігін сипаттайтын мінез-құлық реакцияларының жиынтығы. Құзыреттер бойынша сұхбаттың басты мақсаты – жұмысты табысты орындауға қажетті деңгеймен салыстырғанда үміткердің құзыреттерді көрсету деңгейін анықтау. Жұмыста табысты болу үшін үміткердің кәсіби біліктілігі де, сондай-ақ жеке бас құзыреттері де болуы керек.

Мемлекеттік қызметшілердің **құзыреттік ҮЛГІСІ** мемлекеттік қызметшінің табысты жұмыс істеуіне негіз болып табылатын нақты мінез-құлықтық сипаттамаларды анықтауға бағытталған үлкен зерттеу негізінде әзірленді.

Құзыреттер дағдыларға, білімге, әлеуметтік рөлге, «мен» бейнесіне, адамның уәждеріне, жеке қасиеттеріне негізделеді және ұзақ уақыт аралығында қалыптасады.



## Құзыреттерге негізделген сұхбат дегеніміз не

Құзыреттер бойынша сұхбат – сұрақтар нақты құзыреттерге қатысты тұжырымдалатын құрылымдалған сұхбаттың түрі. Үміткерден нақты бір құзыреттің бар-жоғын көрсеткен нақты жағдайларға мысал келтіруді сұрайды. Нәтижесінде біз әр құзырет бойынша үміткердің мықты және әлсіз жақтары туралы ақпарат аламыз.

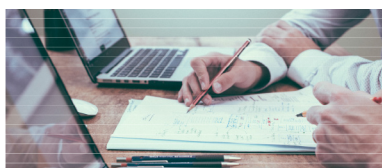
Үміткерлерге өзі туралы барынша айтуға мүмкіндік беретін өмірбаяндық сұхбатта үміткерден оның білімі, тәжірибесі, болашаққа деген жоспарлары, мақсаттары және уәждемесі туралы сұрайды. Бұл жағдайда комиссия мүшелері әлеуметтік қажетті жауаптарды алуы мүмкін, сондықтан бұл жалдау кезіндегі қателіктерге әкелуі мүмкін.

Құзыреттер бойынша сұхбат үміткердің бос лауазымдағы жұмысқа қажетті жеке қасиеттері туралы ақпаратты дәл жинауға мүмкіндік береді.

### Сұхбат жүргізудің кезеңдері

Сұхбат жүргізудің 3 кезеңі болады: сұхбат жүргізуге дайындық, сұхбат жүргізу, үміткерлерді бағалау және шешім қабылдау.

## Сұхбат құрылымы



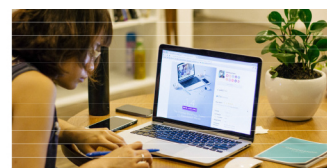
### Сұхбатқа дейін

- Құзыреттердің таңдалуы
- Басшылықтың сұхбат жүргізуге дайындығы
- Логистика



### Сұхбат кезінде

- Алғысөз
- Кәсіби тәжірибеге шолу
- Құзыреттерді зерттеу
- Қорытынды



### Сұхбаттан кейін

- Бағалау
- Келесі қадамдар туралы шешім қабылдау

## 1-кезең: Сұхбат жүргізуге дайындық

### 1.1 Дайындық

Комиссия мүшелері үміткердің түйіндемедегі ақпаратты алдын-ала зерделеп, көрсетілген күн, уақыт аралығын тексеріп, бос позицияның міндеттеріне сәйкес келетін тәжірибе туралы ақпаратты талдауы керек.

### 1.2 Құзыреттерді таңдау

Әрбір нақты сұхбат үшін мемлекеттік қызметшінің құзыреттер үлгісінен нақты бос жұмыс орны үшін маңызды болып табылатын 3-4 құзыретті таңдау қажет.

Ол үшін:

- Лауазымдық қызмет нұсқаулығын оқып шығу
- Негізгі функционалдық аймақты таңдау
- Үлгіден құзыреттерді анықтау
- Құзыреттердің қажетті индикаторларын таңдау
- Лауазымның функционалы және таңдалған құзыреттер негізінде сұрақтарды құрастыру

«Қызмет-құзыреттер-сұрақтар» талдауының мысалын келтірейік

Лауазым	Облыстың Энергетика және тұрғын үй-коммуналдық шаруашылық басқармасының жылу, электр желілер, қазандық және тұрмыстық газ шаруашылығы объектілерін және көтергіш құрылыстарды бақылау бөлімінің басшысы		
Функционалдық қызмет	Құзырет	Индикаторлар	Сұрақтар
Тұтынушылардың жылу пайдаланатын қондырғыларының пайдаланылуы мен техникалық жай-күйін бақылауын, жылу желілері бойынша жөндеу-қалпына келтіру жұмыстарының дайындығы мен орындалуын және күзгі-қысқы кезеңде олардың жұмыс істеуін бақылауды жүзеге асырады.	Шешім қабылдау	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Бөлімше қызметін ұйымдастыру кезінде тапсырмаларды дұрыс бөліп береді.</li> <li>- Шешім қабылдау үшін қажетті ақпаратты жинауды ұйымдастырады.</li> <li>- Қызметшілермен шешім қабылдау кезіндегі тәсілдерді талқылайды</li> <li>- Әртүрлі көздерден алынған деректерді ескере отырып, ықтимал тәуекелдерді талдайды және болжайды.</li> <li>- Шешімдерді өз құзыреті шегінде ықтимал тәуекелдер мен салдарларды ескере отырып қабылдайды.</li> </ul>	<p>Тұтынушылар қондырғыларының пайдалануын және техникалық жағдайын бақылау үшін сіздің өткен тәжірибеңізден мысал келтіруіңізді өтінеміз.</p> <p>Жылу желілері бойынша жөндеу-қалпына келтіру жұмыстарының дайындалуын бақылауды қалай жүзеге асырдыңыз?</p>

	<p>Қызмет тұтынушыға және оны ақпараттандыруға бағдарлау</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сапалы қызмет көрсету бойынша жұмысты ұйымдастырады да, туындаған мәселелерді шешеді</li> <li>- Кері байланысты қамтамасыз ету мақсатында қанағаттану деңгейін анықтау үшін жағдай жасайды</li> <li>- Қызмет көрсету сапасын бақылайды; сондай-ақ оны өзінің жеке үлгісінде көрсетеді</li> <li>- Қол астындағы қызметшілерді тұтынушыларға ақпаратты қалай жетік түрде жеткізуді үйретеді (түсіндіреді)</li> <li>- Ақпаратты тұтынушыға құрметпен және тілектестікпен жеткізеді</li> <li>- Қызмет тұтынушылардың пікірін құрметтейді</li> </ul>	<p>Сіз қандай қиыншылықтарға тап болдыңыз?</p> <p>Осы мәселелерді қалай шештіңіз?</p>
--	--	--	---

### 1.3 Басшылықты сұхбат жүргізуге дайындау, ең қолайлы мәселелерді таңдау

Тең шарттарды сақтау үшін барлық үміткерге бірдей сұрақтар қою керек. Барлық сұхбат алушылар/ комиссия мүшелері таңдалған мәселелерді ұстануы қажет. Түсініктеме жазу үшін де уақыт бөлу қажет.

Әр құзырет бойынша сұрақтар үшін орташа есеппен 15-20 минут қажет. Сондықтан 3-4 құзыреттерді талқылау үшін 1 сағат уақыт қажет болуы мүмкін. Осы әдістемелік ұсынымдарда ҮЛГІГЕ сәйкес құзыреттер бойынша мүмкін болатын сұрақтардың мысалдары келтірілген.

### 1.4 Логистика

Әңгімелесу өткізілетін орын-жайды дайындау, әңгімелесу өткізу үшін барлық қажетті материалдар мен нысандарды дайындау, яғни **логистика** маңызды сәт болып табылады. Оның мақсаты кандидаттар мен сұхбат алушылар/комиссия мүшелері үшін қолайлы жағдай жасау болып табылады.

Сұхбат жүргізуге қажетті заттар: лауазымдық нұсқаулық/лауазымның сипаттамасы /функционал/ біліктілік талаптары; кандидаттардың түйіндемелері; жазуға арналған қағаз, сұхбатқа арналған сұрақтар тізімі, қаламдар, қарындаштар, қажет болған жағдайда бағалау бланкілері.

Панельдік сұхбат жүргізгенге дейін қандай құзыреттер зерттелетінін және олар қалай бағаланатынын анықтау үшін комиссия мүшелерінің алдын-ала кездесуін өткізу маңызды.

Панельдік сұхбат келесі факторларға байланысты үміткерлер құзыреттерін зерттеудің неғұрлым күрделі нысаны болып табылады:

- әрекеттері үйлестірілген және құрылымдалған бірнеше сұхбат алушылардың болуы;
- құрылымдалған сұхбат жүргізудегі панельдік комиссия мүшелерінің тәжірибесі мен шеберлігінің деңгейінің әр түрлі болуы;
- үміткерлерге деген стресстің қосымша деңгейі және сұхбатты ыңғайлы өткізу үшін қосымша жағдай жасау қажеттілігі;
- панельдік сұхбат жүргізудің еңбек сыйымдылығы деңгейі және комиссия мүшелерінің шаршауы/сұхбат кезінде фокустың жоғалуы

Аталған қиыншылықтарға себепті келесі тәжірибелерді ескеру ұсынылады:


- Панельдік комиссияға оқытылған және тәжірибелі сұхбат алушыларды енгізу
- Үнемі сессияны бастау алдында сұхбат форматына және талап етілетін бланктерге қатысты нұсқама жүргізу
- Алдын-ала құзыреттерді бағалау және зерттеу үшін қажетті бланкілерді ұсыну және оларды дұрыс толтыру бойынша қажетті оқытуды қамтамасыз ету
- Комиссияның құрамына үйлестіруші және кеңес беруші рөлін атқаратын HR сарапшыны енгізу
- Үміткердің тәжірибесін және құзыреттерін мұқият зерделеу үшін сұхбат алу үдерісіне кемінде 90 минут уақыт бөлу
- Әрбір сұхбаттың қорытындыларын талқылау және қажетті бланкілерді толтыру үшін кемінде 15 минут уақыт бөлу
- Панельдік сұхбат саны күніне 4-тен артық емес және аптасына 12-ден артық емес болуы керек. Үміткерлердің құжаттарын алдын ала зерделеу және комиссияның жұмыс істеу қабілетін арттыру мүмкіндігін қамтамасыз ете үшін, панельдік сессияларды бір күн өткен сайын өткізу керек

## 2-кезең: Сұхбат жүргізу

### 1.1 Алғысөз

Алғысөз, яғни сұхбаттың басталуы, сенім мен ізгі ниеттілік атмосферасын қалыптастыратын, сұхбат жүргізудің маңызды кезеңі болып табылады. Үміткермен сәлемдесіп, сұхбат алушылардың барлығымен таныстырып, оған құзыреттер бойынша сұхбаттың тұжырымдамасы, алатын уақыты және соңында комиссия мүшелеріне сұрақ қою мүмкіндігі туралы айту маңызды.

Төменде келтірілген негізгі тезистерді үміткерге сұхбат басында айту керек.



**Алғысөз**

- Танысу
- Мақсат
- Форматы. Қандай мысалдар естігіңіз келетінін түсіндіріңіз
- Ұзақтығы
- Ескертпелер жазу, сөз бөлу мүмкіндігі
- Сұрақтар кезеңі

### ҮМІТКЕРДЕН КЕЛЕСІЛЕРДІ ТАЛАП ЕТІҢІЗ

“Біз” емес, “Мен” есімдігін қолданып тек өзі туралы айтуды

Өткен шақты пайдаланып өткеннің нақты мысалдарын келтіруді

Жалпыға ортақ пікірді және гипотетикалық жауаптарды айтпауды

Комиссия мүшелерінің сұхбат құрылымын ұстануы, кейбір комиссия мүшелері үміткермен сөйлесуге көп уақыт жұмсамауы, кенеттен сұрақтармен сұхбат құрылымын бұзбауы маңызды. Комиссияның барлық мүшелері сұхбат барысын мұқият қадағалап, ескертпелер жазғандары жөн.

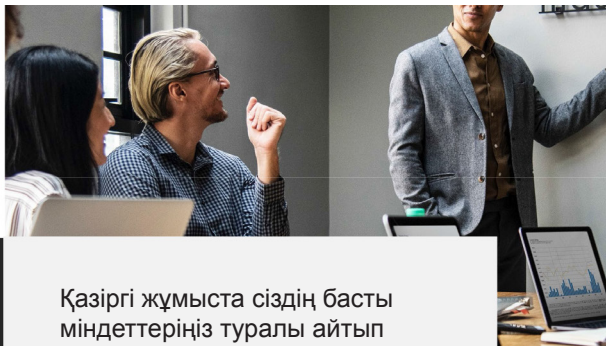
Сұхбат жүргізу үдерісінің барлық қатысушылары игі жағдайды жасауға жауапты. Сұхбаттың міндеті – үміткер туралы барынша расталған ақпарат алу. Ол үшін үміткерлерді жігерлендіру керек, яғни үміткер берген ақпаратты мұқият және қызыға тындай білу және дене тұрысы мен іс-қимыл арқылы сол ақпараттың қызықты әрі пайдалы екенін көрсету.

Сұхбат жүргізу барысында **пайымды пікірлерді қолданбау керек** («жақсы...», «... сұмдық», «өте жақсы, сіз қызметке лайықсыз...»).

## 2.2 Құзыреттер бойынша сұхбат жүргізу кезінде сұрақтар қою техникасы

Сұрақтардың әртүрлі түрлері және сұрақтарды қоюдың бірнеше техникалары бар («шұңқыр», “STAR”, “PARLA”, ...)

### Сұхбаттасудағы сұрақтар түрлері



- ▶ Ашық сұрақтар
- ▶ Нақтылаушы сұрақтар
- ▶ Салыстырмалы сұрақтар
- ▶ Жабық сұрақтар
- ▶ Идентификация сұрақтары
- ▶ Кіріспе сұрақтар

Қазіргі жұмыста сіздің басты міндеттеріңіз туралы айтып беріңізші?

Соңғы үш жылдағы ең үлкен кәсіби жетістігіңіз туралы айтып беріңізші?

#### Ашық сұрақтар мысалдары:

«Сіз бастаманы білдірген жағдайыңыз туралы айтып берсеңіз» немесе “Кім?”, “Не?”, “Қашан?”, “Қайда”, “Неге”, “Қалай”

#### Нақтылаушы сұрақтар мысалдары:

«Содан кейін не болды?», «Ал сіз жеке өзіңіз не үшін жауапты болдыңыз?»

#### Салыстырмалы сұрақтар мысалдары:

«Сіздің қазіргі жұмысыңыз бұрынғысынан қалай ерекшеленеді?»

#### Жабық сұрақтар мысалдары:

« Дұрыс түсінсем, ...?», «Сіз жоба жетекшісі болдыңыз ба?», «Сіз сұхбатты бастауға дайынсыз ба?», « Бізге сұрақтарыңыз бар ма?»

#### Идентификация сұрақтар мысалдары:

“Ол кім болды?”, “Сол курста сіз нені оқыдыңыз?”



# СҰРАУҒА БОЛМАЙТЫН СҰРАҚТАР

## Жетелеуші сұрақтар

«Мен сізге ... ұнады деп ойлаймын?»

## Гипотетикалық сұрақтар

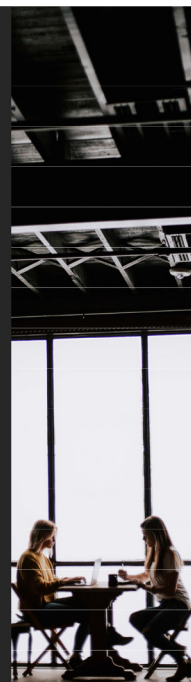
«Қиын тұтынушымен кездескен жағдайда сіз не істер едіңіз?»

## Қосарланған сұрақтар

«Сіздің ойыңызша, бұл мәселеге не себеп болды, және сіздің ойыңызша, мәселе неде болды?»

## Таңдау сұрақтары

«Сіз жұмыстан еңбекақыға бола ма, әлде зеріккендіктен бешығып кеттіңіз?»



## Сұрақтар қою техникасы: «шұңқыр» қағидасы

Сұхбаттасуда «шұңқыр қағидасы» деп аталатын сұрақтар қою техникасы бар, алдымен сіз, мысалы, өткен тәжірибедегі жағдайларға қатысты ортақ ашық сұрақ қоясыз, содан кейін жағдайдың егжей-тегжейін ашып, нақтылаушы сұрақтар қоя бастайсыз.

Мысалы:

### Сұрақтардың шұңқыры қағидасы

Соңғы 3 жылдағы ең үлкен кәсіби жетістігіңіз туралы айтып беріңізші



Негізгі сұрақ («...жағдайдың мысалын келтіріңіз»)

Қосымша сұрақтар (нақтылаушы сұрақтар: «Бұл не жағдай болды?», «Жобаға тағы кім қатысты?», «Қандай шешімге келдіңіз?», т.б.)

Осы жобада сіз жеке өзіңіз неге жауапты болдыңыз?

Осы жобада сіз жеке өзіңіз неге жауапты болдыңыз?

Сіз бұл жобаны қалай ұйымдастырдыңыз?

Сіз жауапкершілікті қалай бөлдіңіз?


Сіз қандай қадамдар жасадыңыз?

Қандай қиындықтар болды?  
Нәтижесі қандай болды?

Сондай-ақ, құзыреттер бойынша сұхбат үшін басқа да бірнеше сұрақ қою техникалары бар:

## «STAR» Техникасы

Бұл жалдау бойынша сұхбат барысында сұрақтарды қою техникасы. Алдымен жағдаяттың мысалы бойынша сұрақ қойылады, содан кейін үміткерден осы жағдаятта орындаған тапсырмаларын, өз іс-әрекеттері мен қол жеткізген нәтижелерін баяндауды сұрайды.



«STAR» техникасы бойынша құрылымдалған жауап жинау

• S – situation	• Жағдаят
• T – task	• Тапсырма
• A – action	• Әрекет
• R – result	• Нәтиже

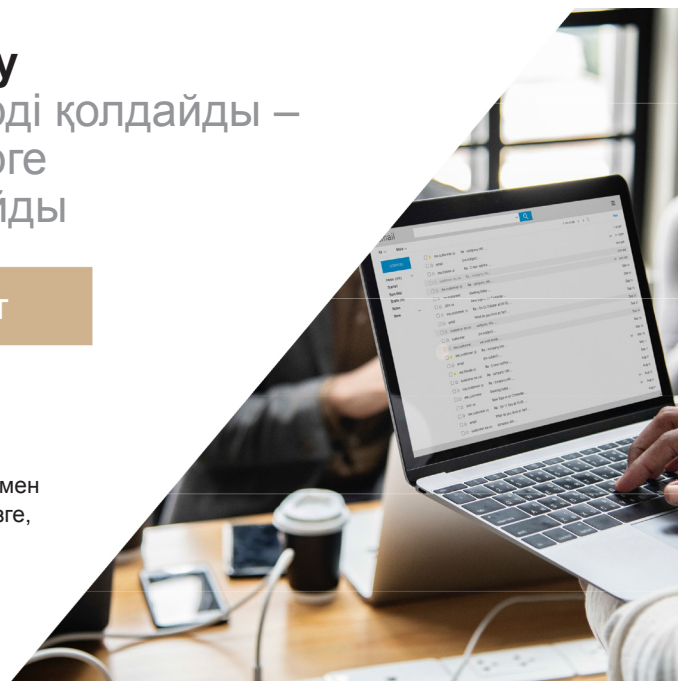
## Өзгерістерді басқару жұмыстағы өзгерістерді қолдайды – жұмыстағы өзгерістерге бастамашылық жасайды

S – situation      Жағдаят

### Нақты мысал:

Сіз өз жұмысыңызды қандай да бір жолмен жетілдіргеніңізге (өзгертулер енгізгеніңізге, жақсартқаныңызға) мысал келтірсеңіз

Ол қандай жағдаят болды?



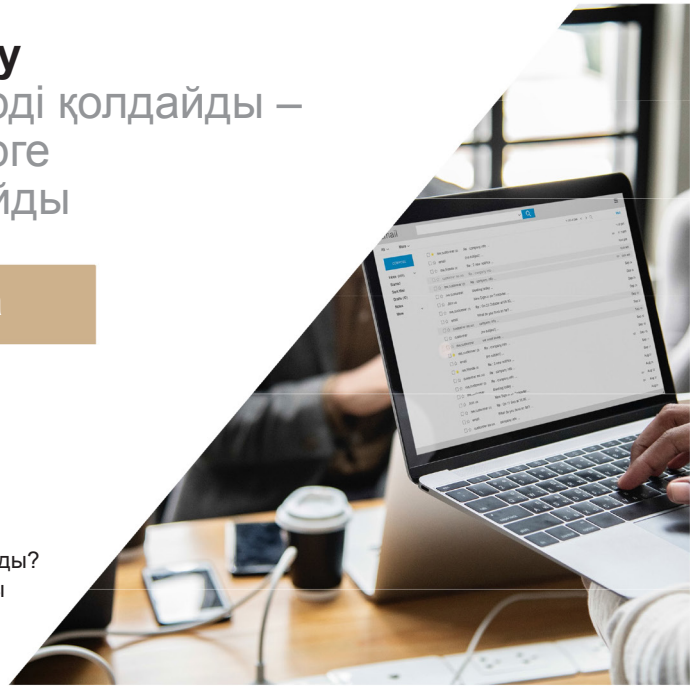
## Өзгерістерді басқару жұмыстағы өзгерістерді қолдайды – жұмыстағы өзгерістерге бастамашылық жасайды

T – task

Тапсырма

Нақты мысал:

- Сіз қандай тапсырма алдыңыз?
- Бұл тапсырманы кім қойды?
- Осы тапсырманы орындағанда сіздің жауапкершілік аумағыңыз қандай болды?
- Оны іске асыру үшін тағы кім жауапты болды?



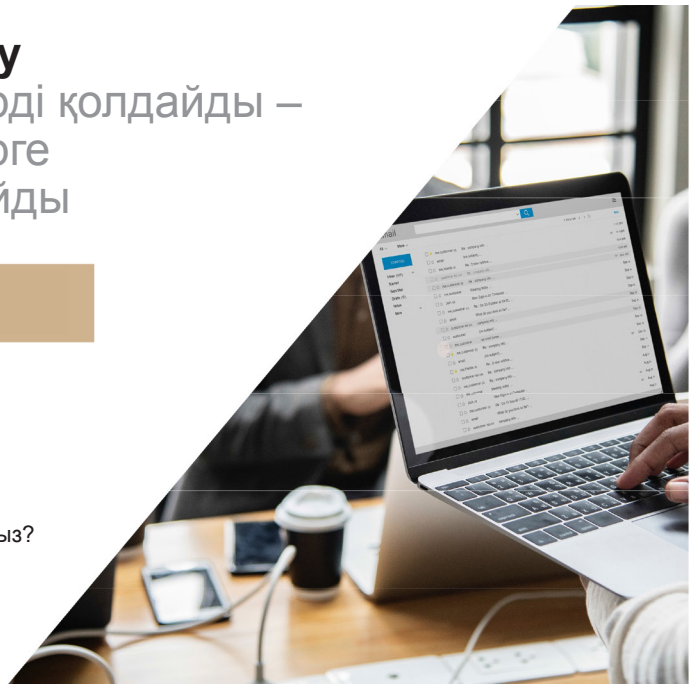
## Өзгерістерді басқару жұмыстағы өзгерістерді қолдайды – жұмыстағы өзгерістерге бастамашылық жасайды

A – action

Әрекет

Нақты мысал:

- Сіз не істедіңіз?
- Сіз не үшін жауапты болдыңыз?
- Қандай қиыншылықтарға тап болдыңыз?
- Мәселені шешу үшін қандай әрекет жасадыңыз?



## Өзгерістерді басқару жұмыстағы өзгерістерді қолдайды – жұмыстағы өзгерістерге бастамашылық жасайды

R – result

Нәтиже

Нақты мысал:

- Нәтиже қандай болды?
- Жоспарланған мақсатқа жеттіңіз бе?
- Компания және сіз үшін салдары қандай болды?
- Бүгінгі күні нені өзгеше істер едіңіз?



STAR техникасы бойынша бланк үлгісі

ТЕХНИКА		СҰРАҚ	ҮМІТКЕРДІҢ ЖАУАБЫ
S	Жағдаят	Жағдаятты бейнелеңіз	
T	Тапсырмалар мен мақсаттар	Алдыңызда тұрған мақсатыңыз қандай болды? Қандай тапсырмаларды орындадыңыз? Сіздің рөліңіз қандай болды?	
A	Әрекеттер	Мәселені шешу үшін қандай әрекет жасадыңыз? Сіздің рөліңіз қандай болды?	
R	Нәтиже	Қандай нәтижеге жеттіңіз? Сіздің рөліңіз қандай болды?	

## НАЗАР АУДАРЫҢЫЗ!

## Құзыреттер бойынша сұхбат жүргізу техникасы

- Тек нақты мінез-құлық туралы ақпаратты жинаңыз
- Әр құзыретке жағдайдың 3-тен кем емес маңызды мысалын табыңыз

- Жағдаятты мұқият зерттеңіз. Үміткерді жағдаятқа барынша берілуді қамтамасыз етіңіз (кім не деді? қандай жағдаятта? сияқты «шұңқыр» сұрақтары)
- Егер үміткер өте ұнаса, жағымсыз жақтарын іздеңіз!
- Егер үміткер ұнамаса, жағымды жақтарын іздеңіз!
- Интуицияға құлақ салыңыз! Сіздің сезінуіңізді растайтын мысалдар іздеңіз

## Толық емес және жалған мысалдар



### Толық емес мысалдарды бағалауға болмайды

Жағдаяттың, әрекеттің сипаттамасы бар, ал нәтижесі жоқ  
Жағдаяттың, нәтиженің сипаттамасы бар, ал әрекет жоқ

### Жалған мысалдарды анықтау керек

Келесі ретте мен ... істеймін  
Мен үнемі ... тырысамын  
Әдетте біз жұмысты сапалы істейміз  
Егер де мен шешім қабылдайтын болсам, мен ... істер едім



Құзыреттер бойынша сұхбат жүргізу техникаларының басқа да түрлері бар:

**STAR** (Жағдаят, Тапсырма, Әрекет, Нәтиже)

**PARLA** (Күрделі жағдаят, Әрекет, Нәтиже, Үйрену, Қолдану)

**CARL** (Мәнмәтін, Әрекет, Нәтиже, Үйрену)

## ТЕХНИКАЛАР

### STAR

**Situation** – үміткердің өткен тәжірибесінен нақты бір жағдаят

**Task** – үміткердің алдында тұрған тапсырма не мақсат

**Action** – мақсатқа жету үшін жасалған әрекеттер

**Result** – алынған нәтиже

### PARLA

**Problem** – үміткердің өткен тәжірибесінен нақты бір күрделі жағдаят

**Action** – күрделі жағдаятты шешу үшін жасалынған әрекеттер

**Result** – алынған нәтиже

**Learned** – берілген жағдаяттан не үйрендіңіз

**Applied** – қандай қорытынды шығардыңыз және алынған тәжірибені қалай қолдандыңыз

### CARL

**Content** – үміткердің өткен тәжірибесінен нақты бір жағдаят

**Action** – жағдаятты шешу үшін жасалынған әрекеттер

**Result** – алынған нәтиже және тап болған қиыншылықтар

**Learned** – берілген жағдаяттан не үйрендіңіз

## 2.3 Ескертпелер жазу

Сұхбат кезінде үміткерлер айтқан барлық сөздерді есте сақтау қиын, сондықтан сұхбат жүргізу кезінде ескертпе жазу өте маңызды. Бұл комиссия мүшелерінің құзыреттерге байланысты ақпаратты қаншалықты дұрыс бағалағанын тексеруге мүмкіндік береді. Ескертпелерді нақты фактілер мен мысалдар негізінде дәлірек жүргізу қажет. Сұхбат аяқталғаннан кейін бірден кандидат туралы пікірді жазу қажет.

## 2.4 Қорытынды. Сұхбаттың аяқталуы

Комиссия мүшелері барлық құзыреттерді талқылағаннан кейін үміткерге айтылғанның бәрін толықтыруға мүмкіндік беру қажет. Мысалы, «біздің әңгімеге қатысты айтар, немесе қосар сөзіңіз бар ма?».

Содан кейін үміткерге бос лауазым, мемлекеттік орган туралы айтып кету керек, сонымен қатар үміткерге сұрақтар қоюға мүмкіндік беру керек. Соңында қатысқаны үшін алғыс айтып, келесі кезеңдер мен мерзімдер туралы хабардар ету керек.



### 3-кезең: Үміткерлерді бағалау

Үміткерлерді бағалау сұхбат аяқталғаннан кейін жүргізу маңызды. Сұхбат барысында тек үміткердің жауаптарын тындап, жазып алу қажет.

Алдымен комиссияның әрбір мүшесі үміткердің құзыреттеріне жеке баға береді.

Ол үшін әрбір комиссия мүшесі барлық ескертпелерді оқып, қандай мысалдар, сөздер және фактілер құзыреттердің қандай индикаторларына жататынын талдап, анализ жасауы қажет. Бұл анализ **құзыреттердің жіктелуі** деп аталады.

Содан кейін бір құзыретке қатысты барлық фактілерді жинап, мемлекеттік қызметшілердің құзыреттер **ҮЛГІСІНЕН позитивті немесе негативті индикаторлар** тұрғысынан үміткердің **жауаптарын бағалау** қажет.

Сұхбат барысындағы құзыреттерді бақылау, жазу, жіктеу және бағалау техникасы:



**НАЗАР АУДАРЫҢЫЗ:** үміткерлерді бағалау кезінде әрбір құзырет бойынша біреуден артық, мүмкіндігінше 2-3 мысалдар болуы қажет. Барлық артықшылықтар мен кемшіліктерді, позитивті және негативті бағалауларды ақылға салып, қарама-қайшы фактілерді талдау қажет.

#### Таразымен ұқсастық

ТАРАЗЫМЕН МЫСАЛ	ИНТЕРПРЕТАЦИЯ	БАЛМЕН БАҒАЛАУ
	Индикаторлардың көпшілігі жағымсыз. Жағымсыз жақтары айқын.	1
	Жағымсыз жақтары көп, Жағымсыз индикаторлар саны жағымдылардың көп	2
	Құзыреттің жеткілікті деңгейі. Жекелеген салаларда кейбір негативті индикаторлардың болуы мүмкін	3
	Жағымды индикаторлар көп, кейбір жағымсыз индикатор бар	4
	Жағымды жақтары айқын, индикаторлардың көпшілігі жағымды.	5

Егер үміткер мысалдар ұсынбаса, «ақпарат жоқ» деген бағалауды пайдалану қажет.

Үміткерлерді бағалау кезінде жоюға қажетті белгілі бір мәселелер туындауы мүмкін: бір құзырет бойынша жақсы бағаларды басқа құзыретке көшіру, орташа бағалауды пайдалану, құзыреттерді араластыру.

### Құзыреттер бойынша сұхбат ескертпелерді талдау үлгісі

Үміткер: (Ү)

Сұхбат алушы: (СА)

Лауазымы: кадрлық іс жүргізу жөніндегі маман

### Құзыреттер бойынша сұхбат үзіндісінің жазбасы

СА: Жұмыста әлі кездеспеген жаңа мәселені шұғыл шешуге тура келген кезге мысал келтіріңіз.

Ү: Жаңа мәселелер аз, барлық мәселелер әдетте бірдей.

СА: Жұмыс орныңызда тап болған соңғы мәселе туралы айтып беріңізші.

Ү: Өткен аптада екінші маман демалыста болғандықтан маған екі адам үшін жұмыс істеуге тура келді. Бұл жұма күні болды, түстен кейін мен жұмысқа кептеліске байланысты кеш келдім. Жұмыста мені іздеген екен, өйткені дүйсенбі күні толық ресімделмеген жаңа қызметкерді іссапарға жіберу туралы шұғыл тапсырма келіп түсті. Оны жұмысқа қабылдау туралы бұйрыққа әлі қол қойылған жоқ еді. Ал бухгалтерия болса оған кешкі уақытқа дейін билет сатып алу үшін іссапар шығындарын төлеп бітіру керек, себебі дүйсенбі күні таңғы сағат 7-де сол қызметкерді басқа қалаға кету керек. Мен алдымен бәрін тез дайындауға уәде бергенмін, бірақ басқа да жұмыстарым көп болды. Соған бола маған өте қиын болды: үлгермегендіктен, сол қызметкерді жұмысқа ресми түрде қабылдау құжаты болмағандықтан, мен іссапарға жіберу туралы бұйрық дайындаудан бас тарттым. Бірінші басшы іссапарда болғандықтан бұйрыққа қолын қоюды үлгерген жоқ. Маған барлық сұрақтар жоғары басшылықпен келісілді деп айтқан, және жұмысқа қабылдау туралы бұйрықтарға қол қойылады деп айтқан. Басқа департамент қызметшілері олардың хал-жағдайын түсініп, бүкіл құжаттарды рәсімдеп оларды бухгалтерияға тапсыруды өтінді. Қаржы директоры іссапарға жіберу туралы бұйрықты шұғыл дайындауды талап етті. Бірақ менің олармен ұрысуға тура келді. Ақыр соңында, маған қысым жасай бастағанда, мен жылап қалдым....

Менің ойымша, мен дұрыс істедім, өйткені жұмыстың ресми ережелерін сақтау керек.

**Қызметкер осы жағдайда дұрыс істесе де, талдау(анализ) келесі құзыреттер бойынша жекелеген жағымсыз индикаторларды айқындады:**

СҰХБАТ СҰРАҒЫ	ҚҰЗЫРЕТТЕР	ҚОРЫТЫНДЫ БАҒА (БАЛ)
Жұмыс орныңызда тап болған соңғы мәселе туралы айтып беріңізші	Серіктестік пен өзара әрекеттестік	2
	Шапшаңдылық	2
	Сабырлық	1



**Комиссия мүшесінің үміткерді жеке бағалау бланкісінің үлгісі**

СҰХБАТ ЖҮРГІЗУ КЕЗЕҢІ		ТАЛДАУ	ҚОРЫТЫНДЫ БАҒА
Сұрақ 1	Құзырет		
	Құзырет		
	Құзырет		
Сұрақ 2	Құзырет		
	Құзырет		
	Құзырет		

**Бағалардың комиссия мүшелерімен келісілуі**

Жеке жіктеуді жүргізгеннен кейін және әрбір комиссия мүшесі бағалау қойылғаннан кейін үміткердің қорытынды бағасын талқылау және келісу қажет. Талқылауда, үдерістің объективтілігін және барлық пікірлерді есепке алуды қамтамасыз ететін жетекші маңызды рөл атқарады.

**Панельді сұхбаттың қорытынды бағасы бланкісінің үлгісі**

СҰХБАТ		СА1	СА2	СА3	СА4	КЕЛІСІЛГЕН ҚОРЫТЫНДЫ БАҒА
Сұрақ 1	Құзырет	Иә/ Жоқ	Иә/ Жоқ	Иә/ Жоқ	Иә/ Жоқ	Иә/Жоқ
	Құзырет	Иә/ Жоқ	Иә/ Жоқ	Иә/ Жоқ	Иә/ Жоқ	Иә/Жоқ
	Құзырет	Иә/ Жоқ	Иә/ Жоқ	Иә/ Жоқ	Иә/ Жоқ	Иә/Жоқ
Сұрақ 2	Құзырет	Иә/ Жоқ	Иә/ Жоқ	Иә/ Жоқ	Иә/ Жоқ	Иә/Жоқ
	Құзырет	Иә/ Жоқ	Иә/ Жоқ	Иә/ Жоқ	Иә/ Жоқ	Иә/Жоқ
	Құзырет	Иә/ Жоқ	Иә/ Жоқ	Иә/ Жоқ	Иә/ Жоқ	Иә/Жоқ

Үміткердің бос лауазымға сәйкестігі туралы шешім қабылдаған кезде Комиссияның барлық мүшелерімен келісілген үміткерлердің қорытынды бағаларын ескеру қажет.

Үміткерлерді бағалау бланкілерін сақтау және сұхбатқа қатысушылардың барлығы мен комиссия мүшелері үміткер ұсынған ақпараттың құпиялылығына құрметпен қарайтындығына кепілдік алу қажет.

«Иә» бағасы құзырет бойынша индикаторлар санының сәйкестігі үштен екі бөлігіне (және одан да көп) тең болған жағдайда беріледі.

«Жоқ» бағасы құзырет бойынша индикаторлар санының сәйкестігі үштен екі бөлігінен кем болған жағдайда беріледі.

### **Панельді сұхбат жүргізудің логистикасы**

Панельдік сұхбат мемлекеттік қызметке үміткерлерді бағалаудың қиын және энергия шығынды әдісі болып табылады. Үміткер алатын бұл тәжірибе мемлекеттік органдардың жұмыс берушісінің брендин және мемлекеттік қызмет институтының имиджін ғана емес, сонымен қатар болашақ мемлекеттік қызметші уәждемесінің бастапқы элементі болып табылады. Сондықтан панельді сұхбат жүргізудің логистикасына ерекше көңіл бөлу керек.

#### Уақытша ресурстар

- Панельді сұхбат 1,5-ден 2 сағатқа дейін жалғасады
- Әр сұхбат арасында 30 минуттан кем емес үзілістер болады (15 минут комиссия шешім қабылдау үшін, 15 минут келесі сұхбатқа дайындалу үшін)
- Күніне сұхбат сессиялар саны 4-тен көп емес болады
- Аптасына сұхбат сессиялар саны 12-ден көп емес болады және сұхбат сессиялар екі күнде бір рет өткізіледі.

#### Комиссия мүшелері үшін шарттар

- Үміткерлер туралы ақпаратпен және конкурстық лауазымдардың сипаттамаларымен алдын ала танысу
- Толтыру үшін қажетті кеңсе жабдықтары мен бланкілердің болуы
- Сұхбат жүргізу регламенті және құзыреттерді зерттеу технологиясы бойынша өткізілген нұсқаулық
- Жұмыс күні, демалыс, үзіліс тәртібін сақтау

### **Панельді сұхбат жүргізуге дайындық**

Панельдік сұхбат келесі факторларға байланысты үміткерлер құзыреттерін зерттеудің неғұрлым күрделі нысаны болып табылады:

- Әрекеттері үйлестірілген және құрылымдалған болуы тиіс, бірнеше сұхбат алушылардың болуы
- Құрылымдалған сұхбаттарды өткізудегі панельдік комиссия мүшелерінің тәжірибесі мен шеберлігінің деңгейінің әр түрлі болуы
- Үміткерлерге деген стрестің қосымша деңгейі және сұхбатты ыңғайлы жүргізу үшін қосымша жағдай жасау қажеттілігі
- Панельдік сұхбат жүргізудің еңбек сыйымдылығы деңгейі және комиссия мүшелерінің шаршауы / сұхбат жүргізу кезінде фокустың жоғалуы

Аталған қиыншылықтарға себепті келесі тәжірибелерді ескеру ұсынылады:

- Панельдік комиссияға оқытылған және тәжірибелі сұхбат алушыларды енгізу
- Үнемі сессияны бастау алдында сұхбат форматына және талап етілетін бланктерге қатысты нұсқама жүргізу
- Алдын ала құзыреттерді бағалау және зерттеу үшін қажетті бланкілерді ұсыну және оларды дұрыс толтыру бойынша қажетті оқытуды қамтамасыз ету
- Комиссияның құрамына үйлестіруші және консультациялық рөл атқаратын HR сарапшыны енгізу
- Үміткердің тәжірибесін және құзыреттерін мұқият зерделеу үшін сұхбат жүргізу үдерісіне кемінде 90 минут уақыт бөлу
- Әрбір сұхбаттың қорытындыларын талқылау және қажетті бланкілерді толтыру үшін кемінде 15 минут уақыт бөлу
- Панельдік сұхбаттың саны күніне 4-тен артық емес және аптасына 12-ден артық емес болуы керек. Үміткерлердің құжаттарын алдын ала зерделеу және комиссияның жұмыс істеу қабілетін арттыру мүмкіндігін қамтамасыз ете үшін, панельдік сессияларды бір күн өткен сайын өткізу керек

### Жеке қасиеттерді бағалау бойынша сауалнаманы қолдану

Жеке қасиеттерін бағалау бойынша тұлғалық сауалнаманы пайдалану неғұрлым сапалы сұхбат жүргізу үшін қосымша мүмкіндік береді.

Жеке қасиеттерді тестілеу нәтижелері сұхбат жүргізу барысын қалыптастыру үшін негіз болады, ол келесі алгоритм бойынша құрылады:

- Лауазымын талдау және құзыреттегі табыс өлшемдерінің негізінде үміткермен сұхбат жүргізу барысында зерттеу үшін аса маңызды құзыреттердің тізбесі анықталады.
- Сұхбат алушылар мінез-құлық сұрақтарын қояды және үміткердің тәжірибесі туралы деректерді жинайды және оларды іріктеудің алдыңғы кезеңінде өткізілген жеке қасиеттерін бағалау жөніндегі қорытындының жауаптарымен салыстырады.
- Үміткердің жауаптарына қатысты сұхбат алушылардың бағалауы жеке қасиеттерін бағалау жөніндегі қорытындыдағы бағалаумен сәйкес келсе, үміткер құзыреттің меңгеру деңгейін растайды.
- Үміткердің жауаптарына қатысты сұхбат алушылардың бағасы жеке қасиеттерін бағалау жөніндегі қорытындыда келтірілген бағадан жоғары немесе төмен болса, комиссия неғұрлым дәл баға алуға ықпал ететін нақтылаушы сұрақтарды қояды. Сонымен қатар, сұхбат бағасы тестілеу қорытындысы бойынша алынған бағадан анағұрлым сенімді болып саналады.

**ЕСТЕ САҚТАҢЫЗ:** жеке қасиеттерді (жеке құзыреттерді) бағалау бойынша кез келген сауалнама ұйымда қабылданған, сұхбат шеңберінде валидизацияны талап ететін құзыреттер үлгісіне қатысты үміткерлердің кәсіби қасиеттерінің/сипаттамаларының гипотетикалық бағасы болып табылады және үміткерлердің лауазым талаптарына сәйкестігі туралы неғұрлым тиімді шешімдер қабылдау үшін қосымша балама болып табылады.

## Құзыреттер сөздігі

### ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ «А» ЖӘНЕ «Б» КОРПУСТАРЫНЫҢ МЕМЛЕКЕТТІК ӘКІМШІЛІК ҚЫЗМЕТШІЛЕРІНЕ АРНАЛҒАН НЕГІЗГІ ЖӘНЕ САРАЛАУШЫ ҚҰЗЫРЕТТЕР ҮЛГІСІ

Құзыреттер блоктары	Мемлекеттік қызметшілер үшін талап етілетін құзыреттер	Құзыреттердің сипаттамасы
НЕГІЗГІ	Адалдық	Әдептілік нормалар мен стандарттарды сақтау
	Қызмет тұтынушыға және оны ақпараттандыруға бағдарлау	Заңнамамен белгіленген шараларды қабылдай отырып, қызмет сапасына қанағаттанушылықтың тұрақты мониторингі, туындайтын мәселелерді жедел шешу. Ақпаратты қызмет тұтынушыға қолжетімді және түсінікті жеткізе білу қабілеті
	Жауапкершілік	Мемлекеттік қызметшілерді, өз міндеттерін орындау үшін, ашықтық және есеп беру қағидаттарына нақты сәйкестікте жеке жауапкершілікке үздіксіз бағыттау қабілеті
	Бастамашылық	Қызметтің тиімділігін арттыруға бағытталған инновациялық тәсілдер мен шешімдерді енгізу, идеяларды әзірлеу және ұсыну қабілеті, сондай-ақ өзінің негізгі міндеттерінен басқа қосымша жұмысты орындау қабілеті
	Сабырлық	Шектеулі уақыт пен эмоциялық қысым жағдайында жұмыстың тиісті сапасын қамтамасыз ете отырып, сабыр сақтап қалу және өзін-өзі ұстай білу қабілеті
САРАЛАУШЫ	Жүйелік басқару	Үдерістер мен ресурстарды тиімді басқару (материалдық, қаржылық, адами және т. б.), сондай-ақ аз шығындармен және қысқа мерзімде мемлекеттік органның стратегиялық мақсаттарына қол жеткізуге ықпал ететін шешімдер қабылдау қабілеті
	Өзгерістерді басқару	Мемлекеттік органды жаңғырту үдерісін жүзеге асыру кезінде қызметкерлерді даярлауда, сүйемелдеуде, оқытуда және қолдауда құрылымдалған тәсілді қолдану қабілеті. Өзгерістерді тиімді енгізу үшін әр қызметкердің ұйымдастырушылық үдерістеріне, жүйелеріне және функционалдық міндеттеріне әсер ету қабілеті
	Стратегиялық ойлау	Қолда бар ресурстар мен ықтимал тәуекелдерді ескере отырып, жалпы көріністі көру, мемлекеттік органның дамуын жоспарлау және болжау қабілеті. Тұрақты дамуды қамтамасыз етуге мүмкіндік беретін ұзақ мерзімді шешімдер қабылдау қабілеті
	Басшылық	Мемлекеттік органның мақсаттарына тиімді қол жеткізу үшін қолдау ала отырып, қызметкерлерге және/немесе құрылымдық бөлімшелерге ықпал ету және әсер ету қабілеті. Бағыныштыларды дамытуда эмоциялық интеллект пен тәлімгерлік көрсету қабілеті

<b>Серіктестік пен өзара әрекеттестік</b>	Мемлекеттік органның стратегиялық мақсаттарына қол жеткізу үшін әріптестермен, басқа мемлекеттік органдармен, ұйымдармен өзара қарым-қатынас жасай білу. Әріптестермен, бөлімшелермен және ұйымдармен өзара іс-қимыл жасау арқылы түсінікті түрде және кәсіби деңгейде, оларды бірыңғай тәсілдерді әзірлеуге, жоспарларды іске асыруға және жалпы нәтижелерге қол жеткізуге тарта отырып, қолайлы және өнімді қатынастарды құру
<b>Қызметті басқару</b>	Қойылған мақсаттарға жету мақсатында жұмысты тиімді орындау үшін жоспарлау және жүйелеу қабілеті
<b>Шешімдер қабылдау</b>	Уақытында оңтайлы шешім қабылдау үшін жағдайды (ақпаратты) жан-жақты бағалау қабілеті
<b>Шапшаңдылық</b>	Шектеулі уақыт жағдайында жұмысты уақтылы және сапалы орындау қабілеті
<b>Өзін-өзі дамыту</b>	Жұмысты жақсарту үшін жаңа білімді, шеберлікті және дағдыларды үздіксіз меңгеру және қолдану

Мемлекеттік әкімшілік лауазымдардың құзыреттерді көрсету деңгейлері және лауазымдар деңгейлері бойынша бөлінуі

<b>ҚҰЗЫРЕТ КӨРСЕТУ Деңгейі</b>	<b>Мемлекеттік әкімшілік лауазымдардың деңгейлері бойынша жіктелуі</b>	<b>ЛАУАЗЫМ ДЕҢГЕЙІ</b>
<b>«А» деңгейі</b>	Ұйымды, ведомстваны, мемлекеттік органды басқарады	13-15
<b>«В» деңгейі</b>	Құрылымдық бөлімшелердің басшыларын басқарады	10-12
<b>«С» деңгейі</b>	Қызмешілерді басқарады	7-9
<b>«D» деңгейі</b>	Өзін өзі басқарады	1-6

**ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНЫҢ» А «ЖӘНЕ» Б « КОРПУСТАРЫНЫҢ  
ӘКІМШІЛІК МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТШІЛЕРІ ҮШІН НЕГІЗГІ ЖӘНЕ  
САРАЛАУШЫ ҚҰЗЫРЕТТЕРДІҢ ЖЕКЕ БЕЙІНДЕРІНІҢ МАТРИЦАСЫ**

<b>Әртүрлі деңгейдегі лауазымдар үшін құзыреттердің жеке бейіндерінің матрицасы</b>																
<b>Құзыреттер</b>		<b>ҚР Мемлекеттік әкімшілік қызметкерлер лауазымдарының деңгейі</b>														
		<b>"D" деңгейі</b>					<b>"C" деңгейі</b>			<b>"B" деңгейі</b>			<b>"A" деңгейі</b>			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
<b>Саралаушы</b>	Жүйелік басқару															
	Өзгерістерді басқару															
	Стратегиялық ойлау															
	Басшылық															
	Шешімдер қабылдау															
	Қызметті басқару															
	Серіктестік пен өзара әрекеттестік															
	Шапшаңдылық															
	Өзін-өзі дамыту															
	<b>Негізгі</b>	Адалдық														
Қызмет тұтынушыға және оны ақпараттандыруға бағдарлау																
Жауапкершілік																
Бастамашылық																
Сабырлық																

**ЛАУАЗЫМДАР ДЕҢГЕЙЛЕРІ-ЛАУАЗЫМДАР –  
ТАЛАП ЕТІЛЕТІН НЕГІЗГІ ЖӘНЕ САРАЛАУШЫ ҚҰЗЫРЕТТЕР**

<b>ЛАУАЗЫМ ДЕҢГЕЙІ</b>	<b>ӘКІМШІЛІК ЛАУАЗЫМДАР ТІЗІМІ</b>	<b>ТАЛАП ЕТІЛЕТІН ҚҰЗЫРЕТТЕР</b>
15	Жауапты хатшы (SCS функционалдық блогы) ОМО аппаратының басшысы (SCS функционалдық блогы)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Жүйелік басқару</li> <li>Өзгерістерді басқару</li> <li>Стратегиялық ойлау</li> <li>Басшылық</li> <li>5 Негізгі құзыреттер</li> </ul>
14	Аппарат басшысы (облыс әкімдіктері) (SCS функционалдық блогы)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Жүйелік басқару</li> <li>Өзгерістерді басқару</li> <li>Стратегиялық ойлау</li> <li>Басшылық</li> <li>Шешімдер қабылдау</li> <li>5 Негізгі құзыреттер</li> </ul>

13	<p>Комитет төрағасы (А функционалдық блогы))</p> <p>Облыстық маңызы бар қала/облыс ауданының әкімі (А функционалдық блогы)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Жүйелік басқару</li> <li>• Өзгерістерді басқару</li> <li>• Стратегиялық ойлау</li> <li>• Басшылық</li> <li>• Шешімдер қабылдау</li> <li>• 5 Негізгі құзыреттер</li> </ul>
12	<p>ОМО құрылымдық бөлімшесінің басшысы (А функционалдық блогы)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Өзгерістерді басқару</li> <li>• Стратегиялық ойлау</li> <li>• Басшылық</li> <li>• Шешімдер қабылдау</li> <li>• Қызметті басқару</li> <li>• Серіктестік пен өзара әрекеттестік</li> <li>• 5 Негізгі құзыреттер</li> </ul>
11	<p>ОМО құрылымдық бөлімшесінің басшысы (В функционалдық блогы)</p> <p>ОМО құрылымдық бөлімшесі басшысының орынбасары (А функционалдық блогы)</p> <p>Комитет төрағасының орынбасары (А функционалдық блогы)</p> <p>ОМО құрылымдық бөлімшесінің басшысы (В функционалдық блогы)</p> <p>ОМО облыстық аумақтық органының басшысы (А функционалдық блогы)</p> <p>Тексеру комиссиясының төрағасы, облыс мәслихаты аппаратының басшысы (А функционалдық блогы)</p> <p>облыстық маңызы бар қала / облыс ауданы әкімінің орынбасары (А функционалдық блогы)</p> <p>Облыстық атқарушы органның (басқармасынын) басшысы (функционалдық блок А)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Өзгерістерді басқару</li> <li>• Стратегиялық ойлау</li> <li>• Басшылық</li> <li>• Шешімдер қабылдау</li> <li>• Қызметті басқару</li> <li>• Серіктестік пен өзара әрекеттестік</li> <li>• 5 Негізгі құзыреттер</li> </ul>
10	<p>ОМО құрылымдық бөлімшесі басшысының орынбасары (В функционалдық блогы)</p> <p>ОМО құрылымдық бөлімшесінің басшысы (С функционалдық блогы)</p> <p>ОМО құрылымдық бөлімшесі басшысының орынбасары (В функционалдық блогы)</p> <p>ОМО құрылымдық бөлімшесінің басшысы (В функционалдық блогы)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Өзгерістерді басқару</li> <li>• Стратегиялық ойлау</li> <li>• Басшылық</li> <li>• Шешімдер қабылдау</li> </ul>

	<p>ОМО облыстық аумақтық органы басшысының орынбасары (А функционалдық блогы)</p> <p>ОМО облыстық аумақтық органындағы Әдеп жөніндегі кеңес хатшылығының меңгерушісі (А функционалдық блогы)</p> <p>Тексеру комиссиясының мүшесі, тексеру комиссиясы аппаратының басшысы (А функционалдық блогы)</p> <p>Облыстық маңызы бар қала / облыс ауданы әкімі аппаратының басшысы (А функционалдық блогы)</p> <p>Аудандық маңызы бар қалалардың/ауылдардың/кенттердің/ауылдық округтің әкімі (А функционалдық блогы)</p> <p>Облыстық атқарушы орган (басқарма) басшысының орынбасары (А функционалдық блогы)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Қызметті басқару</li> <li>• Серіктестік пен өзара әрекеттестік</li> <li>• 5 Негізгі құзыреттер</li> </ul>
<p>9</p>	<p>ОМО құрылымдық бөлімшесі басшысының орынбасары (С функционалдық блогы)</p> <p>ОМО-дағы басқарма басшысы (А функционалдық блогы)</p> <p>ОМО-дағы кеңесші (А функционалдық блогы)</p> <p>ОМО-дағы Әдеп жөніндегі уәкіл (В функционалдық блогы)</p> <p>ОМО құрылымдық бөлімшесі басшысының орынбасары (С функционалдық блогы)</p> <p>ОМО аудандық аумақтық органының басшысы (А функционалдық блогы)</p> <p>Қазақстан халқы Ассамблеясы аппаратының (хатшылығының) меңгерушісі (А функционалдық блогы)</p> <p>Облыстық мәслихат аппараты басшысының орынбасары (А функционалдық блогы)</p> <p>Аудандық мәслихат аппаратының басшысы (А функционалдық блогы)</p> <p>Аудандық атқарушы органның бөлім басшысы (А функционалдық блогы)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Басшылық</li> <li>• Шешімдер қабылдау</li> <li>• Қызметті басқару</li> <li>• Серіктестік пен өзара әрекеттестік</li> <li>• 5 Негізгі құзыреттер</li> </ul>
<p>8</p>	<p>ОМО-дағы басқарма басшысы (В функционалдық блогы)</p> <p>ОМО баспасөз хатшысы (В функционалдық блогы)</p> <p>ОМО облыстық аумақтық органының басқарма басшысы (А функционалдық блогы)</p> <p>ОМО аудандық аумақтық органы басшысының орынбасары (А функционалдық блогы)</p> <p>Облыс әкімі/мәслихат аппараттарындағы бөлім басшысы, Облыстың тексеру комиссиясы (А функционалдық блогы)</p> <p>Облыс әкімі/мәслихат аппараттарындағы кеңесші, Облыстың тексеру комиссиясы (А функционалдық блогы)</p> <p>Облыс әкімі/ мәслихат аппараттарындағы Әдеп жөніндегі уәкіл, Облыстың тексеру комиссиясы (В функционалдық блогы)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Басшылық</li> <li>• Шешімдер қабылдау</li> <li>• Қызметті басқару</li> <li>• Серіктестік пен өзара әрекеттестік</li> <li>• 5 Негізгі құзыреттер</li> </ul>



	<p>Аудандық маңызы бар қалалар/ауылдар/ кенттер/ ауылдық округтер әкімінің орынбасары (А функционалдық блогы)</p> <p>Облыстық атқарушы органның бөлім басшысы (А функционалдық блогы)</p> <p>Аудандық атқарушы орган басшысының орынбасары (А функционалдық блогы)</p>	
7	<p>Облыстық атқарушы органның (басқарманың) бөлім басшысы (В функционалдық блогы)</p> <p>Аудандар, қаладағы аудандар және облыстық маңызы бар қалалар әкімдерінің/мәслихатының аппараттарындағы бөлім басшысы (А функционалдық блогы)</p> <p>Аудандар, қаладағы аудандар және облыстық маңызы бар қалалар әкімдерінің/мәслихат аппараттарындағы кеңесші (А функционалдық блогы)</p> <p>Облыс әкімі/мәслихат аппараттарындағы бөлім басшысы, Облыстың тексеру комиссиясы (В функционалдық блогы)</p> <p>Облыс әкімі/мәслихат аппараттарындағы кеңесші, Облыстың тексеру комиссиясы (В функционалдық блогы)</p> <p>Облыс әкімі/мәслихат аппараттарындағы бас инспектор, Облыстың тексеру комиссиясы (А функционалдық блогы)</p> <p>ОМО аудандық аумақтық органы бөлімінің басшысы (А функционалдық блогы)</p> <p>ОМО басқарма басшысы (С функционалдық блогы)</p> <p>ОМО облыстық аумақтық органы бөлімінің басшысы (А функционалдық блогы)</p> <p>ОМО-дағы бас консультант (А функционалдық блогы)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Басшылық</li> <li>• Шешімдер қабылдау</li> <li>• Қызметті басқару</li> <li>• Серіктестік пен өзара әрекеттестік</li> <li>• 5 Негізгі құзыреттер</li> </ul>
6	<p>ОМО-дағы бас сарапшы (А функционалдық блогы)</p> <p>ОМО-дағы бас консультант(В функционалдық блогы)</p> <p>ОМО-дағы көмекші (С функционалдық блогы)</p> <p>ОМО облыстық аумақтық органы бөлімінің басшысы (В функционалдық блогы)</p> <p>ОМО облыстық аумақтық органы басқармасының басшысы (С функционалдық блогы)</p> <p>ОМО аудандық аумақтық органының бөлім басшысы (В функционалдық блогы)</p> <p>Облыс әкімі/мәслихат аппаратындағы бас инспектор, Облыстың тексеру комиссиясы (В функционалдық блогы)</p> <p>Облыс әкімі/мәслихат аппараттарындағы бөлім басшысы, Облыстың тексеру комиссиясы (С функционалдық блогы)</p> <p>Аудандар, қаладағы аудандар және облыстық маңызы бар қалалар әкімдері/мәслихат аппараттарындағы бас инспектор (А функционалдық блогы)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Қызметті басқару</li> <li>• Серіктестік пен өзара әрекеттестік</li> <li>• Шапшаңдылық</li> <li>• Өзін-өзі дамыту</li> <li>• 5 Негізгі құзыреттер</li> </ul>

	<p>Аудандар, қаладағы аудандар және облыстық маңызы бар қалалар әкімдерінің/мәслихат аппараттарындағы бөлім басшысы (В функционалдық блогы)</p> <p>Аудандық маңызы бар қалалар/ауылдар/кенттер/ауылдық округ әкімінің аппараттарындағы бөлім басшысы (А функционалдық блогы)</p> <p>Аудандық маңызы бар қалалар/ауылдар/ кенттер/ ауылдық округ әкімінің аппараттарындағы кеңесші (А функционалдық блогы)</p> <p>Облыстық атқарушы органның (басқармасының) бөлім басшысы (С функционалдық блогы)</p> <p>Аудандық атқарушы органның сектор меңгерушісі (А функционалдық блогы)</p>	
5	<p>Аудандық атқарушы органның сектор меңгерушісі (В функционалдық блогы)</p> <p>Аудандық атқарушы органның бас маманы (А функционалдық блогы)</p> <p>Облыстық атқарушы органның (басқарманың) бас маманы (А функционалдық блогы)</p> <p>Аудандық маңызы бар қалалар/ауылдар/кенттер/ауылдық округ әкімінің аппаратындағы бөлім басшысы (В функционалдық блогы)</p> <p>Аудандар, қаладағы аудандар және облыстық маңызы бар қалалар әкімдерінің/мәслихатының аппараттарындағы бөлім басшысы (С функционалдық блогы)</p> <p>Аудандар, қаладағы аудандар және облыстық маңызы бар қалалар әкімдерінің/мәслихатының аппараттарындағы көмекші (С функционалдық блогы)</p> <p>Аудандардың, қаладағы аудандардың және облыстық маңызы бар қалалардың әкімдері/мәслихат аппаратындағы бас инспектор (В функционалдық блогы)</p> <p>Аудандардың, қаладағы аудандардың және облыстық маңызы бар қалалардың әкімдері/мәслихат аппараттарындағы бас маман (А функционалдық блогы)</p> <p>Облыс әкімі/мәслихаты аппараттарындағы бас инспектор, Облыстың тексеру комиссиясы (С функционалдық блогы)</p> <p>Облыс әкімі/мәслихат аппараттарындағы көмекші, Облыстың тексеру комиссиясы (С функционалдық блогы)</p> <p>Облыс әкімі/мәслихат аппараттарындағы бас маман, Облыстың тексеру комиссиясы (А функционалдық блогы)</p> <p>Аудандық аумақтық бөлім басшысы. (С функционалдық блогы)</p> <p>Аудандық аумақтық бөлімінің бас маманы (А функционалдық блогы)</p> <p>Облыстық аумақтық бөлім басшысы. (С функционалдық блогы)</p> <p>ОМО облыстық аумақтық органының бас маманы (А функционалдық блогы)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Қызметті басқару</li> <li>• Серіктестік пен өзара әрекеттестік</li> <li>• Шапшаңдылық</li> <li>• Өзін-өзі дамыту</li> <li>• 5 Негізгі құзыреттер</li> </ul>

	<p>ОМО-дағы бас сарапшы (В функционалдық блогы)</p> <p>ОМО-дағы бас консультант (С функционалдық блогы)</p>	
4	<p>ОМО-дағы сарапшы (А функционалдық блогы)</p> <p>ОМО-дағы бас сарапшы (С функционалдық блогы)</p> <p>ОМО облыстық аумақтық органының бас маманы (В функционалдық блогы)</p> <p>ОМО аудандық аумақтық органының бас маманы. Облыс әкімі/мәслихат аппараттарындағы бас маман, Облыстың тексеру комиссиясы (В функционалдық блогы)</p> <p>Облыс әкімі/ мәслихат аппараттарындағы бас маман, Облыстың тексеру комиссиясы (В функционалдық блогы)</p> <p>Облыс әкімі/ мәслихат аппараттарында бас маман, Облыстың тексеру комиссиясы (функционалдық блок В)</p> <p>Аудандық маңызы бар қалалар/ауылдар/кенттер/ауылдық округ әкімінің аппаратындағы бас маман (А функционалдық блогы)</p> <p>Аудандық маңызы бар қалалар/ауылдар/кенттер/ауылдық округ әкімінің аппаратындағы бөлім басшысы (С функционалдық блогы)</p> <p>Облыстық атқарушы органның (басқарманың) бас маманы (В функционалдық блогы)</p> <p>Аудандық атқарушы органның бас маманы (В функционалдық блогы)</p> <p>Аудандық атқарушы органның сектор меңгерушісі (С функционалдық блогы)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Қызметті басқару</li> <li>• Серіктестік пен өзара әрекеттестік</li> <li>• Шапшаңдылық</li> <li>• Өзін-өзі дамыту</li> <li>• 5 Негізгі құзыреттер</li> </ul>
3	<p>ОМО сарапшысы ( В функционалдық блогы)</p> <p>ОМО облыстық аумақтық органының жетекші маманы (А функционалдық блогы)</p> <p>Аудандық атқарушы органның бас маманы (С функционалдық блогы)</p> <p>Аудандық атқарушы органның жетекші маманы (А функционалдық блогы)</p> <p>Облыстық атқарушы органның (басқарманың) бас маманы (С функционалдық блогы)</p> <p>Облыстық атқарушы органның (басқарманың) жетекші маманы (А функционалдық блогы)</p> <p>Аудандық маңызы бар қалалар/ауылдар/кенттер/ауылдық округтер әкімінің аппараттарындағы бас маман (В функционалдық блогы)</p> <p>Аудандар, қаладағы аудандар және облыстық маңызы бар қалалар әкімдерінің/мәслихатының аппараттарындағы бас маман (С функционалдық блогы)</p> <p>Аудандар, қаладағы аудандар және облыстық маңызы бар қалалар әкімдерінің/мәслихатының аппараттарындағы жетекші маман (А функционалдық блогы)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Қызметті басқару</li> <li>• Серіктестік пен өзара әрекеттестік</li> <li>• Шапшаңдылық</li> <li>• Өзін-өзі дамыту</li> <li>• 5 Негізгі құзыреттер</li> </ul>

	<p>Облыс әкімі/ мәслихат аппараттарындағы бас маман, Облыстың тексеру комиссиясы (С функционалдық блогы)</p> <p>Облыс әкімі/ мәслихат аппараттарында жетекші маман, Облыстың тексеру комиссиясы (А функционалдық блогы)</p>	
2	<p>ОМО сарапшысы (С функционалдық блогы)</p> <p>ОМО облыстық аумақтық органының жетекші маманы (В функционалдық блогы)</p> <p>Аудандық атқарушы органның жетекші маманы (В функционалдық блогы)</p> <p>Облыстық атқарушы органның (басқарманың) жетекші маманы (В функционалдық блогы).</p> <p>Облыстық атқарушы органның (басқарманың) маманы (В функционалдық блогы)</p> <p>Аудандық маңызы бар қалалар/ауылдар/кенттер/ауылдық округтер әкімінің аппараттарындағы бас маман (С функционалдық блогы).</p> <p>Аудандық маңызы бар қалалар/ауылдар/кенттер/ауылдық округтер әкімі аппаратындағы жетекші маман (А функционалдық блогы).</p> <p>Аудандар, қаладағы аудандар және облыстық маңызы бар қалалар әкімдерінің/мәслихатының аппараттарындағы жетекші маман (В функционалдық блогы).</p> <p>Облыс әкімі/мәслихат аппараттарында жетекші маман, Облыстың тексеру комиссиясы (В функционалдық блогы)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Қызметті басқару</li> <li>• Серіктестік пен өзара әрекеттестік</li> <li>• Шапшаңдылық</li> <li>• Өзін-өзі дамыту</li> <li>• 5 Негізгі құзыреттер</li> </ul>
1	<p>Аудандық атқарушы органның жетекші маманы (С функционалдық блогы)</p> <p>Облыстық атқарушы органның (басқарманың) жетекші маманы (С функционалдық блогы)</p> <p>Облыстық атқарушы органның (басқарманың) маманы (С функционалдық блогы)</p> <p>Аудандық маңызы бар қалалар/ауылдар/кенттер/ауылдық округтер әкімі аппаратындағы жетекші маман (в функционалдық блогы)</p> <p>Аудандық маңызы бар қалалар/ауылдар/кенттер/ауылдық округтер әкімі аппаратындағы жетекші маман (С функционалдық блогы)</p> <p>Аудандар, қаладағы аудандар және облыстық маңызы бар қалалар әкімдерінің/мәслихатының аппараттарындағы жетекші маман (С функционалдық блогы)</p> <p>Облыс әкімі/ мәслихат аппараттарында жетекші маман, Облыстың тексеру комиссиясы (с функционалдық блогы).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Қызметті басқару</li> <li>• Серіктестік пен өзара әрекеттестік</li> <li>• Шапшаңдылық</li> <li>• Өзін-өзі дамыту</li> <li>• 5 Негізгі құзыреттер</li> </ul>

## Мемлекеттік қызметшілерге арналған құзыреттер үлгісі бойынша сұхбатқа арналған сұрақтар

### Адалдық

1. Қызмет барысында әдеп сақтау үшін қандай қиындықтарға тап болдыңыз? Сол қиындықтарды қалай шештіңіз?
2. Өз жұмысыңызда қандай әдептілік стандарттарды (қағидаларды) қолдандыңыз? Шешім қабылдау кезінде оларды қалай басшылыққа алдыңыз?

ҚҰЗЫРЕТ	ҚҰЗЫРЕТТІҢ СИПАТТАМАСЫ	ЛАУАЗЫМДАР ДЕҢГЕЙЛЕРІ	ТИІМДІ МІНЕЗ-ҚҰЛЫҚ ИНДИКАТОРЛАРЫ
<b>Адалдық</b>	Әдептілік нормалар мен стандарттарды сақтау	Құзырет көрсетудің «А» деңгейі (13-15 лауазымдар деңгейлері)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Әдептілік нормалар мен мінез-құлық стандарттар сақталатын ұйымдық мәдениетті қалыптастырады</li> <li>• Әдептілік нормалар мен құндылықтарды енгізеді</li> <li>• Әдептілік және адалдық нормаларын сақтай отырып шешімдер қабылдайды</li> <li>• Өзінің әділдігі, қарапайымдылығы мен бірбеткейлігі үшін құрмет тудырады</li> <li>• Жеке адамның ар-намысы мен қадір-қасиетіне құрметпен қарап, бейтараптық, әділдік, риясыз қарым-қатынас көрсете отырып, бағыныштылар үшін әдептілік мінез-құлықтың үлгісі болып табылады</li> </ul>
		Құзырет көрсетудің «В» деңгейі (10-12 лауазымдар деңгейлері)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Қызметкерлердің әдептілік нормалар мен стандарттарды сақтауын қамтамасыз етеді</li> <li>• Ұжымда мемлекеттік қызметтің әдептілік нормалары мен стандарттарына бейілділік сезімін дамытады</li> <li>• Басқалардың жетістіктерін мойындайды, қызметтестердің ар-намысы мен қадір-қасиетіне нұқсан келтіретін олардың жеке және кәсіби қасиеттерін талқылаудан бас тартады</li> <li>• Әдептілік нормалардың бұзылуын анықтайды және әрекет етеді</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Жеке адамның ар-намысы мен қадір-қасиетіне құрметпен қарап, бейтараптық, әділдік, риясыз қарым-қатынас көрсете отырып, бағыныштылар үшін әдептілік мінез-құлықтың үлгісі болып табылады</li> <li>• Ашықтыққа, объективтілікке және әділдікке бағытталған әдептілік нормалар мен құндылықтарды өз бөлімшесінің жұмыс тәжірибесіне біріктіреді</li> </ul>
		<p><b>Құзырет көрсетудің «С» деңгейі (7-9 лауазымдар деңгейлері)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Қабылданған стандарттар мен нормалардың, тыйым салулар мен шектеулердің сақталуын бақылайды</li> <li>• Ұжымның мүдделерін өзінің мүдделерінен жоғары қояды</li> <li>• Жұмыста бірбеткейлік танытады</li> <li>• Ұжымда сенім және құрмет атмосферасын қалыптастырады</li> <li>• Бағыныштылардың іс-әрекеттерінде ашықтық пен әділдік қағидаттарының сақталуын қамтамасыз етеді</li> <li>• Жеке адамның ар-намысы мен қадір-қасиетіне құрметпен қарап, бейтараптық, әділдік, риясыз қарым-қатынас көрсете отырып, бағыныштылар үшін әдептілік мінез-құлықтың үлгісі болып табылады</li> </ul>
		<p><b>Құзырет көрсетудің «D» деңгейі (1-6 лауазымдар деңгейлері)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Белгіленген әдептілік нормалар мен стандарттарды ұстанады</li> <li>• Өз жұмысын адал орындайды</li> <li>• Өзін адал, қарапайым, әділ ұстайды және басқаларға сыпайылық пен әдептілік танытады</li> </ul>

## Қызмет тұтынушыға және оны ақпараттандыруға бағдарлау

1. Өзіңіздің жұмысыңызда «клиент әрқашан дұрыс» қағидасын қалай қолданғаныңыз туралы айтып беріңіз.
2. Клиентпен (ішкі немесе сыртқы) күрделі жағдайды шешу үшін қандай шара қолдандыңыз? Қиыншылық неде болды? Сол тәжірибеден қандай сабақ алдыңыз/қорытынды шығардыңыз?

ҚҰЗЫРЕТ	ҚҰЗЫРЕТТІҢ СИПАТТАМАСЫ	ЛАУАЗЫМДАР ДЕҢГЕЙЛЕРІ	ТИІМДІ МІНЕЗ-ҚҰЛЫҚ ИНДИКАТОРЛАРЫ
<p><b>Қызмет тұтынушыға және оны ақпараттандыруға бағдарлау</b></p>	<p>Қызмет тұтынушының қажеттіліктерін анықтауға және қанағаттандыруға ұмтылу, бұл ретте барлық мүмкін болатын және рұқсат етілген шараларды қабылдай отырып, туындаған мәселелерді жедел шешуге ұмтылу. Ақпаратты қызмет тұтынушыға қолжетімді және түсінікті жеткізе білу</p>	<p><b>Құзырет көрсетудің «А» деңгейі (13-15 лауазымдар деңгейлері)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ведомствоның (мемлекеттік органның) бөлімшелеріне сапалы қызмет көрсету үшін жағдай жасайды</li> <li>• Стратегиялық деңгейде қызмет көрсету сапасын жетілдіру бойынша шаралар қабылдайды</li> <li>• Сапалы қызмет көрсету бойынша ведомствоның (мемлекеттік органның) жұмысын тиімді үйлестіреді және бақылайды</li> <li>• Қызмет тұтынушылардың ақпараттандырылуын қамтамасыз ету бойынша жұмысты ұйымдастырады</li> <li>• Қызметтердің ашықтығы мен қол жетімділігі қағидаттарын енгізеді</li> </ul>
		<p><b>Құзырет көрсетудің «В» деңгейі (10-12 лауазымдар деңгейлері)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегиялық мақсаттар мен басымдықтарға сүйене отырып, қызмет көрсету сапасын жетілдіру бойынша бағытты анықтайды</li> <li>• Қызмет көрсетудің тиімді құралдарын біледі</li> <li>• Қызмет көрсетудің қол жетімділігін қамтамасыз етеді.</li> <li>• Тұтынушылардың қанағаттанушылығына мониторинг жүргізеді және қызмет көрсетуді жетілдіру бойынша шаралар әзірлейді.</li> <li>• Көрсетілетін қызметтер туралы тұтынушыларды ақпараттандыру қажеттілігін ұжымға үнемі түсіндіреді.</li> <li>• Тұтынушыларды көрсетілетін қызметтер туралы ақпараттандырудың тиімді жүйесін құрады.</li> </ul>

		<p><b>Құзырет көрсетудің «С» деңгейі (7-9 лауазымдар деңгейлері)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сапалы қызмет көрсету бойынша жұмысты ұйымдастырады және туындаған мәселелерді шешеді</li> <li>• Кері байланысты қамтамасыз ету мақсатында қанағаттану деңгейін анықтау үшін жағдай жасайды</li> <li>• Қызмет көрсету сапасын бақылайды; сондай-ақ оны өз үлгісінде көрсетеді</li> <li>• Бағыныштыларды қызмет тұтынушыларды қол жетімді хабардар етуге бағыттайды</li> <li>• Ақпаратты тұтынушыға құрметпен және тілектестікпен жеткізеді</li> <li>• Қызмет тұтынушыларының пікірін құрметтейді</li> </ul>
		<p><b>Құзырет көрсетудің «D» деңгейі (1-6 лауазымдар деңгейлері)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Қызметті құрметпен және тілектестікпен көрсетеді</li> <li>• Қызмет көрсету сапасына қанағаттану деңгейін талдайды және оларды жетілдіру бойынша ұсыныстар енгізеді</li> <li>• Қызмет көрсету сапасын жақсарту бойынша ұсыныстар енгізеді</li> <li>• Қызмет тұтынушыларын ақпараттандырудың тиімді тәсілдерін қолданады</li> <li>• Тұтынушыға ақпаратты ауызша және жазбаша түрде қол жетімді жеткізеді</li> <li>• Көрсетілетін қызметтер туралы ақпаратты уақтылы қабылдайды және бере алады</li> </ul>



## Жауапкершілік

1. Жұмысыңызда маңызды/жауапты шешім қабылдау қажет болған жағдайды сипаттаңыз. Сіз қандай шаралар қолдандыңыз?
2. Жұмысыңызда ақырында дұрыс емес болып табылған шешімді қабылдағаныңыз туралы айтып беріңіз. Сондай шешім қабылдағаныңызға не себеп болды? Бұл жағдайдан қандай қорытынды шығардыңыз? Алынған сабақты келешекте жұмысыңызда қалай қолдандыңыз?

ҚҰЗЫРЕТ	ҚҰЗЫРЕТТІҢ СИПАТТАМАСЫ	ЛАУАЗЫМДАР ДЕҢГЕЙЛЕРІ	ТИІМДІ МІНЕЗ-ҚҰЛЫҚ ИНДИКАТОРЛАРЫ
<b>Жауапкершілік</b>	Мемлекеттік қызметшілерді өз міндеттерін орындауда жеке жауапкершілікке үздіксіз бағыттау	<b>Құзырет көрсетудің «А» деңгейі (13-15 лауазымдар деңгейлері)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мемлекеттік органның (ведомстволардың) қызметін ұйымдастыру үшін өз жауапкершілігін қабылдайды</li> </ul>
		<b>Құзырет көрсетудің «В» деңгейі (10-12 лауазымдар деңгейлері)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Құрылымдық бөлімшенің қызметін ұйымдастыру үшін өз жауапкершілігін қабылдайды</li> </ul>
		<b>Құзырет көрсетудің «С» деңгейі (7-9 лауазымдар деңгейлері)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Құрылымдық бөлімшенің қызметін ұйымдастыру үшін өз жауапкершілігін қабылдайды</li> </ul>
		<b>Құзырет көрсетудің «D» деңгейі (1-6 лауазымдар деңгейлері)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Өзінің іс-әрекеттері мен нәтижелері үшін өз жауапкершілігін қабылдайды</li> </ul>

## Бастамашылық

1. Өзіңіздің тәжірибеңізді негізге ала отырып, сіздің қызмет бағытыңыздың жұмысын жақсарту немесе жетілдіру жөніндегі бастамамен шыққан жағдайыңыз туралы айтып беріңіз. Ұсынылған жақсартулардың мәні неде болды? Бастаманың себебі неде болды?
2. Жұмыс тиімділігін жақсарту бойынша соңғы рет қандай бастамамен шыққаныңыз туралы айтып беріңіз. Қандай нәтижелерге қол жеткізілді?

ҚҰЗЫРЕТ	ҚҰЗЫРЕТТІҢ СИПАТТАМАСЫ	ЛАУАЗЫМДАР ДЕҢГЕЙЛЕРІ	ТИІМДІ МІНЕЗ-ҚҰЛЫҚ ИНДИКАТОРЛАРЫ
<b>Бастамашылық</b>	Қызметтің тиімділігін арттыруға бағытталған инновациялық тәсілдер мен шешімдерді әзірлеу, ұсыну және енгізу, сондай-ақ өзінің негізгі міндеттерінен басқа қосымша жұмыстарды орындау қабілеті	<b>Құзырет көрсетудің «А» деңгейі (13-15 лауазымдар деңгейлері)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Қызметтің тиімділігін арттыруға бағытталған инновациялық тәсілдер мен шешімдерді талдайды және енгізеді</li> </ul>
		<b>Құзырет көрсетудің «В» деңгейі (10-12 лауазымдар деңгейлері)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Қызметтің тиімділігін арттыруға бағытталған инновациялық тәсілдер мен шешімдерді енгізу бойынша ұсыныстарды қарайды және әзірлейді</li> </ul>
		<b>Құзырет көрсетудің «С» деңгейі (7-9 лауазымдар деңгейлері)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Қызметтің тиімділігін арттыруға бағытталған инновациялық тәсілдер мен шешімдерді енгізу бойынша ұсыныстарды талдайды және енгізеді</li> </ul>
		<b>Құзырет көрсетудің «D» деңгейі (1-6 лауазымдар деңгейлері)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ұсыныстар әзірлейді және өзінің негізгі міндеттерінен басқа қосымша жұмыстарды орындайды</li> </ul>

## Сабырлық

1. Жұмысыңызда күйзеліс жағдайды шешу үшін қандай қадам жасағаныңыз туралы айтып беріңіз.
2. Атқарған жұмысыңыз сыни бағаға ие болған жағдай туралы айтып беріңіз.
3. Жұмыс орныңызда жанжалға тап болған жағдайды сипаттап беріңіз. Қандай әрекеттер жасадыңыз? Қалыптасқан жағдай қалай шешілді?

ҚҰЗЫРЕТ	ҚҰЗЫРЕТТІҢ СИПАТТАМАСЫ	ЛАУАЗЫМДАР ДЕҢГЕЙЛЕРІ	ТИІМДІ МІНЕЗ-ҚҰЛЫҚ ИНДИКАТОРЛАРЫ
<b>Сабырлық</b>	Қиын және күтпеген жағдайларда да сабырлы қалып, өзін-өзі ұстай білу, тіпті шектеулі уақыт пен эмоциялық қысым жағдайында да жұмыстың тиісті сапасын қамтамасыз ету қабілеті	<b>Құзырет көрсетудің «А» деңгейі (13-15 лауазымдар деңгейлері)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Жұмыс жағдайына қарамастан ұжымда өзара сыйластық қарым-қатынасты қалыптастырады</li> <li>• Сынды ұстамды қабылдайды және ол негізделген жағдайда кемшіліктерді жою жөнінде шаралар қабылдайды</li> </ul>
		<b>Құзырет көрсетудің «В» деңгейі (10-12 лауазымдар деңгейлері)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сынды ұстамды қабылдайды және ол негізделген жағдайда кемшіліктерді жою жөнінде шаралар қабылдайды</li> </ul>
		<b>Құзырет көрсетудің «С» деңгейі (7-9 лауазымдар деңгейлері)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сынды ұстамды қабылдайды және ол негізделген жағдайда кемшіліктерді жою жөнінде шаралар қабылдайды</li> </ul>
		<b>Құзырет көрсетудің «D» деңгейі (1-6 лауазымдар деңгейлері)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сынды ұстамды қабылдайды және ол негізделген жағдайда кемшіліктерді жою жөнінде шаралар қабылдайды</li> </ul>

## Жүйелік басқару

- Сізден күрделі талдау мен жүйелі тәсілді талап еткен жағдайдың мысалын келтіріңіз.
  - Қандай факторлар ескерілді?
  - Ескерілмеген факторлар болды ма?
  - Жағдай немен шешілді?
  - Сіз қандай шешім қабылдадыңыз?
- Қабылданған шешімнің салдарын болжаған кезіңізге мысал келтіріңіз.
- Бір нақты жобаның мысалында ұйымның бөлімшелері арасында ресурстарды (қаржылық, материалдық, адами) бөлуге тура келген кезді сипатаңыз

ҚҰЗЫРЕТ	ҚҰЗЫРЕТТІҢ СИПАТТАМАСЫ	ЛАУАЗЫМДАР ДЕҢГЕЙЛЕРІ	ТИІМДІ МІНЕЗ-ҚҰЛЫҚ ИНДИКАТОРЛАРЫ
<p><b>Жүйелік басқару</b></p>	<p>Үдерістер мен ресурстарды тиімді басқару (материалдық, қаржылық, адами және т.б.), сондай-ақ аз шығындармен және қысқа мерзімде мемлекеттік органның стратегиялық мақсаттарына қол жеткізуге ықпал ететін шешімдер қабылдау</p>	<p><b>Құзырет көрсетудің «А» деңгейі (13-15 лауазымдар деңгейлері)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Мемлекеттік органды басқарудың тиімді жүйесінің бағытын және келешек дамуын анықтайды</li> <li>Мемлекеттік органның стратегиялық мақсаттарына барынша аз шығындармен және қысқа мерзімде қол жеткізуін қамтамасыз етеді</li> <li>Қойылған міндеттерді орындауда мемлекеттік органның жұмыс істеуін қамтамасыз ету үшін мақсатты дәйекті және жүйелі түрде қояды</li> <li>Даму стратегиясын мемлекеттік органның және оның басқару жүйесінің ішкі дамуына бағытталған әрбір қадам мемлекеттік органның сыртқы дамуына оң әсер ететіндей етіп іске асырады</li> <li>Мемлекеттік органды басқарудың ашық және тиімді жүйесін құрады</li> <li>Тәуекелдерді төмендетіп және мемлекеттік орган қызметінің сапасын арттыра отырып, басшылар мен қызметкерлер үшін басқарудың жүйелік әдістерін және қосымша ынталандырмаларды енгізеді</li> <li>Басқарудың тұтас интеграцияланған жүйесін құру және дамыту арқылы мемлекеттік органның ресурстарын ұтымды пайдалануын қамтамасыз етеді</li> </ul>

## Өзгерістерді басқару

- Жұмыстың ұйымдастырылуына сіз күмән келтірген жағдай туралы айтып беріңіз.
  - Күмән неден туды?
  - Сіз не ұсындыңыз?
  - Сіз өз ұсыныстарыңызды жүзеге асыру үшін не істедіңіз?
  - Сіздің идеяларыңыз қандай дәрежеде жүзеге асырылды?
- Сіз ұйымыңызда міндеттерді шешу жолдарын өзгерткен жағдайыңызға мысал келтіріңіз. Мұндай жағдайлар болды ма?
- Қызметтестер және бағыныштыларыңызға өзгерістердің орындылығын дәлелдеп берген жағдайыңызға мысал келтіріп беріңіз

ҚҰЗЫРЕТ	ҚҰЗЫРЕТТІҢ СИПАТТАМАСЫ	ЛАУАЗЫМДАР ДЕҢГЕЙЛЕРІ	ТИІМДІ МІНЕЗ-ҚҰЛЫҚ ИНДИКАТОРЛАРЫ
<b>Өзгерістерді басқару</b>	Мемлекеттік органды жаңғырту үдерісін жүзеге асыру кезінде қызметкерлерді даярлауда, сүйемелдеуде, оқытуда және қолдауда құрылымдалған тәсілдің қолданылуы. Өзгерістерді тиімді енгізу үшін әр қызметкерлердің ұйымдастырушылық үдерістеріне, жүйелеріне және функционалдық міндеттеріне әсер ете білу қабілеті	<b>Құзырет көрсетудің «А» деңгейі (13-15 лауазымдар деңгейлері)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Мемлекеттік органның қызметін жетілдіруге бағытталған өзгерістерді енгізуге бастамашылық жасайды</li> <li>Белгісіздік жағдайында мемлекеттік органды тиімді жұмыс істеу мүмкіндігімен қамтамасыз етеді</li> <li>Қызметті жаңа жағдайларға тез бейімдеуге икемділік пен қабілеттілікті таныту үшін ұйымдастырушылық алғышарттар жасайды</li> <li>Енгізілген өзгерістер үшін жауапкершілікті өз мойнына алады.</li> </ul>
		<b>Құзырет көрсетудің «В» деңгейі (10-12 лауазымдар деңгейлері)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Мемлекеттік органның қызметін жетілдіруге бағытталған өзгерістерді қолдайды</li> <li>Белгісіздік жағдайында мемлекеттік органды тиімді жұмыс істеу мүмкіндігімен қамтамасыз етеді</li> <li>Қызметті жаңа жағдайларға тез бейімдеуге икемділік пен қабілеттілікті таныту үшін ұйымдастырушылық алғышарттар жасайды</li> <li>Енгізілген өзгерістер үшін жауапкершілікті өз мойнына алады</li> </ul>

## Стратегиялық ойлау

1. Жұмысыңызға кеңірек қарау қажет болған соңғы жағдай туралы айтып беріңіз.
  - Мұндай қажеттілік неліктен пайда болды?
  - Сіз қандай мәселелерді шештіңіз?
  - Сіз қандай әрекет жасадыңыз?
  - Сіз қандай нәтижелерге жеттіңіз?
  - Сіз қазір нені өзгеше істер едіңіз?
2. Соңғы жарты жыл ішінде қандай маңызды міселелерді шешуге тура келді? Сол мәселелердің бірінде сіз шығындарды, пайданы, қандай тәуекелдер пайда болғанын қалай ескергеніңіз туралы айтып беріңіз.
3. Сыртқы нарықтағы жағдайдың өзгеруін болжаған кезге мысал келтіріңіз. Бұндай жағдайлар болды ма?

ҚҰЗЫРЕТ	ҚҰЗЫРЕТТІҢ СИПАТТАМАСЫ	ЛАУАЗЫМДАР ДЕҢГЕЙЛЕРІ	ТИІМДІ МІНЕЗ-ҚҰЛЫҚ ИНДИКАТОРЛАРЫ
<p style="text-align: center;"><b>Стратегиялық ойлау</b></p>	<p>Қолда бар ресурстар мен ықтимал тәуекелдерді ескере отырып, жалпы көріністі көру, мемлекеттік органның дамуын жоспарлау, болжау қабілеті. Тұрақты дамуды қамтамасыз етуге мүмкіндік беретін ұзақ мерзімді шешімдер қабылдау қабілеті.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Құзырет көрсетудің «А» деңгейі (13-15 лауазымдар деңгейлері)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегиялық мақсаттарды қалыптастырады, мемлекеттік органның миссиясы мен пайымдауына жауап беретін міндеттерді, сондай-ақ елдің стратегиялық құжаттарымен өзара байланысты анықтайды.</li> <li>• Өңірлік және жергілікті жағдайға әсер ете алатын әлемдегі мемлекеттік билік органдарының негізгі үрдістері туралы хабардар.</li> <li>• Ұзақ мерзімді шешімдердің перспективаларын қалыптастырады және ықтимал тәуекелдер мен салдарларды ескереді.</li> <li>• Жаһандық және өңірлік қажеттіліктерді мемлекеттік органдардың мүдделерімен салыстырады.</li> <li>• Мемлекеттік органның жаһандық стратегиялық мақсаттарына сәйкес өңірлік және жергілікті бастамаларды үнемі өзектендіреді.</li> </ul>
		<p style="text-align: center;"><b>Құзырет көрсетудің «В» деңгейі (10-12 лауазымдар деңгейлері)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Күтілетін нәтиженің жалпы көрінісін көреді.</li> <li>• Көрсетілетін қызметтердің сапасын үнемі жақсартуды қамтамасыз ететін мемлекеттік органның стратегиялық мақсатын іске асыру жолдарын әзірлейді.</li> <li>• Аймақтық және жергілікті мақсаттарының бөлімше мақсаттарына сәйкестігін бақылайды.</li> <li>• Қоғамның өзгермелі қажеттілігіне сай болады.</li> <li>• Мемлекеттік органның мақсаттарын өз бөлімшесінің нақты мақсаттарына айналдырады.</li> </ul>

## Басшылық

1. Сіз бағыныштыларды немесе қызметтестерді күрделі өршіл міндетке қол жеткізуге ынталандырған кезге мысал келтіріп беріңіз
  - Сіз оны қалай істедіңіз?
  - Айналадағылардың реакциясы қандай болды?
  - Сіз қандай нәтижелерге жеттіңіз?
2. Соңғы жарты жылда сіздің бағыныштыларыңыздың жетістіктері қандай болды? Нақты мысал келтіріңіз.
3. Сіз өзіңіздің басшылық стилін өзгерткен кезіңіз болды ма?

ҚҰЗЫРЕТ	ҚҰЗЫРЕТТІҢ СИПАТТАМАСЫ	ЛАУАЗЫМДАР ДЕҢГЕЙЛЕРІ	ТИІМДІ МІНЕЗ-ҚҰЛЫҚ ИНДИКАТОРЛАРЫ
<b>Басшылық</b>	Мемлекеттік органның мақсаттарына тиімді қол жеткізу үшін қолдау ала отырып, қызметкерлерге және/ немесе құрылымдық бөлімшелерге ықпал ете білу. Бағыныштыларды дамытуда эмоциялық интеллект пен тәлімгерлік көрсету	<b>Құзырет көрсетудің «А» деңгейі (13-15 лауазымдар деңгейлері)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Мемлекеттік органның қызметкерлерінде ынта-ықыласты және мемлекеттік қызметтің құндылықтары мен миссиясын ұстануды ынталандырады</li> <li>▪ Жеке және бірлескен мақсаттарға қол жеткізу үшін басқаларды қолдайды және ынталандырады</li> <li>▪ Мемлекеттік орган қызметкерлерінің әлеуетін ашу үшін сенім күшін көрсетеді</li> <li>▪ Жалпы мемлекеттік қызметтің беделін қалыптастыра отырып, мемлекеттік қызметте мақтаныш пен патриотизм сезімін дамытады</li> <li>▪ Өз қызметімен басқаларға үлгі көрсетеді</li> <li>▪ Бағыныштыларды жұмыстағы үздік нәтижелері үшін мадақтайды және марапаттайды</li> </ul>
		<b>Құзырет көрсетудің «В» деңгейі (10-12 лауазымдар деңгейлері)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ұйымның мақсатына жету үшін ұжымды өзінің жеке үлгісімен ынталандырады</li> <li>▪ Басқалардың еңбегін және олардың ортақ іске қосқан үлесін қолдайды және ынталандырады</li> <li>▪ Ұйым қызметінің бағдарламасын іске асыруға басқаларды көндіре және тарта біледі</li> <li>▪ Қойылған мақсатқа қол жеткізуде басқаларға деген сенімін көрсетеді</li> <li>▪ Жұмыста оң көзқарас пен тұрақты ынта танытады</li> </ul>

		<p style="text-align: center;"><b>Құзырет көрсетудің «С» деңгейі (7-9 лауазымдар деңгейлері)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Өз үлгісімен тапсырмаларды орындау тиімділігін көрсете отырып басқарады</li> <li>▪ Басқаларды бастамашылық жасауға итермелейді</li> <li>▪ Қойылған мақсатқа жетуде қызметкерлердің қызметін ынталандырады</li> <li>▪ Күтілетін нәтижелерді дәл белгілеп, тапсырмалар береді</li> <li>▪ Бірлескен жұмыс және қолдау әдістерін пайдалана отырып, мониторингті жүзеге асырады</li> </ul>
--	--	--	--

### Серіктестік пен өзара әрекеттестік

1. Таныс емес адамдар / қызметкерлердің көп санымен өзара әрекет жасап және бірлесіп бір мәселені шешуге тура келген кезге мысал келтіріңіз.
  - Сіз не істедіңіз?
  - Қолайлы және өнімді қарым-қатынасты кіммен орната алдыңыз?
  - Сіз қандай нәтижеге жеттіңіз?
2. Жанжал жағдайына қатысушы болған кезге мысал келтіріңіз.
3. Біреуді өз көзқарасыңыздың дұрыстығына сендірген кезге мысал келтіріңіз.
4. Жұмыс орнында өзара әрекет құру тәжірибеңіз туралы айтып беріңіз. Өзара әрекеттестік қалыптастыру үшін қандай тәсілдерді қолдандыңыз?
5. Қызметтестермен өзара әрекеттестікте қандай қиыншылықтарға тап болдыңыз және оларды қалай шештіңіз?



ҚҰЗЫРЕТ	ҚҰЗЫРЕТТІҢ СИПАТТАМАСЫ	ЛАУАЗЫМДАР ДЕҢГЕЙЛЕРІ	ТИІМДІ МІНЕЗ-ҚҰЛЫҚ ИНДИКАТОРЛАРЫ
<b>Серіктестік пен өзара әрекеттестік</b>	Қызметтестермен, бөлімшелермен және басқа да мемлекеттік органдармен түсінікті түрде және кәсіби деңгейде тиімді қарым-қатынас құру, оларды бірыңғай тәсілдерді әзірлеуге, жоспарларды іске асыруға және жалпы нәтижелерге қол жеткізуге тарту	<b>Құзырет көрсетудің «В» деңгейі (10-12 лауазымдар деңгейлері)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Өз құзыреті шегінде басқаларды мемлекеттік органдармен және ұйымдармен тиімді өзара әрекет жасауға бағыттайды</li> <li>• Қойылған міндеттерге қол жеткізу үшін әрбір қызметкердің әлеуетін пайдаланады</li> <li>• Басқа бөлімшелермен бірге мемлекеттік органның жоспарын жүзеге асырады және оған жетеді.</li> </ul>
		<b>Құзырет көрсетудің «С» деңгейі (7-9 лауазымдар деңгейлері)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ұжымда сенімді қарым-қатынас орнатады</li> <li>▪ Мүдделі тараптармен және қоғаммен бөлімшенің тиімді жұмысын ұйымдастыру бойынша ұсыныстар енгізеді</li> <li>▪ Жұмысты бірлесіп орындау үшін қызметтестермен тәжірибе және біліммен бөліседі</li> <li>▪ Әрбір адамның нәтижелерге қол жеткізуге үлесін анықтайды</li> </ul>
		<b>Құзырет көрсетудің «D» деңгейі (1-6 лауазымдар деңгейлері)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ұжымның жұмысына үлес қосады және қажет болған жағдайда, тәжірибелі әріптестерге түсінік беру үшін жүгінеді</li> <li>• Қызметтестермен және мемлекеттік органдар мен ұйымдардың өкілдерімен өзара әрекеттестікті дамытады</li> <li>• Пікір алмасады, ақпаратпен бөліседі және талқылауды ескере отырып, міндеттерді орындайды</li> <li>• Басқалармен тіл табысады</li> <li>• Басқа адамдардың пікірлері мен идеяларына ашық</li> </ul>

## Қызметті басқару

1. Қысқа мерзімде ауқымды жұмыс көлемін істеген кезіңізге мысал келтірсеңіз.
  - Сіз неден бастадыңыз?
  - Сіз не істедіңіз?
  - Сіз қандай нәтижеге жеттіңіз? Жұмысты орындауға не кедергі болды?
  - Бүгінгі күні нені өзгеше істер едіңіз?
2. Жұмысты белгіленген мерзімде орындай алмаған кезіңізге мысал келтіріңіз.
3. Үлкен іс-қимыл жоспарын іске асырған және осы жоспардың іс-шараларын енгізген кезіңізді сипаттаңыз.
4. Жұмысыңызда жоспарлау кезінде қандай қиындықтарға тап болдыңыз? Қандай тәсілдерді қолдандыңыз?
5. Жобаға қатысқан кезіңіз туралы айтып беріңіз. Сіз жобаны тиімді іске асыру үшін не істедіңіз?

ҚҰЗЫРЕТ	ҚҰЗЫРЕТТІҢ СИПАТТАМАСЫ	ЛАУАЗЫМДАР ДЕҢГЕЙЛЕРІ	ТИІМДІ МІНЕЗ-ҚҰЛЫҚ ИНДИКАТОРЛАРЫ
<p><b>Қызметті басқару</b></p>	<p>Қойылған мақсаттарға тиімді түрде қол жеткізу үшін жұмысты жоспарлау және жүйелеу қабілеті</p>	<p><b>Құзырет көрсетудің «В» деңгейі (10-12 лауазымдар деңгейлері)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нақты міндеттер қояды және стратегиялық мақсаттарға сәйкес тапсырмалар береді</li> <li>• Бөлімшенің қойылған міндеттерді сапалы және уақтылы орындауына жағдай жасайды және ұжымды бағыттайды</li> <li>• Басымдықтарды көрсете отырып, бөлімшенің жұмысын тиімді ұйымдастырады</li> </ul>
		<p><b>Құзырет көрсетудің «С» деңгейі (7-9 лауазымдар деңгейлері)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бөлімшенің қызметін жоспарлау және қамтамасыз ету үшін қажетті ақпаратты жинайды, талдайды және басшылыққа жеткізеді</li> <li>• Сеніп тапсырылған ұжымның жұмысын жоспарлайды және ұйымдастырады, жоспарланған нәтижелерге қол жеткізуге жәрдемдеседі</li> <li>• Қойылған міндеттерді орындау бойынша қызметкерлердің қызметін бақылайды</li> <li>• Бөлімше жұмысының нәтижелілігі мен сапасын қамтамасыз етеді</li> </ul>

		<p><b>Құзырет көрсетудің «D» деңгейі (1-6 лауазымдар деңгейлері)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тапсырмалар басымдылығы бойынша маңызды ретпен қойылады</li> <li>• Құжаттарды дайындайды және басшылыққа сапалы түрде жеткізеді</li> <li>• Жұмысты сапалы түрде орындау үшін қажетті ресурстарды анықтайды және пайдаланады</li> <li>• Өз жұмыс күнін жоспарлайды</li> </ul>
--	--	--	---

## Шешімдер қабылдау

1. Жұмысыңызда маңызды шешім қабылдаған кезіңізге мысал келтіріңіз. Шешімге қалай келдіңіз? Қандай әрекет жасадыңыз?
2. Жұмысыңызда шешім қабылдауға қатысқан кезіңіз туралы бір мысал келтіріңіз. Сіз қандай рөл атқардыңыз? Қандай әрекет жасадыңыз?
3. Сіздің өткен тәжірибеңізде қандай шешім қабылдау керектігін қалай анықтағаныңыз туралы айтып беріңіз

ҚҰЗЫРЕТ	ҚҰЗЫРЕТТІҢ СИПАТТАМАСЫ	ЛАУАЗЫМДАР ДЕҢГЕЙЛЕРІ	ТИІМДІ МІНЕЗ-ҚҰЛЫҚ ИНДИКАТОРЛАРЫ
<b>Шешімдер қабылдау</b>	Жағдайды (ақпаратты) жан-жақты бағалау және кейіннен оңтайлы шешім қабылдау қабілеті	<p><b>Құзырет көрсетудің «B» деңгейі (10-12 лауазымдар деңгейлері)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Міндеттерді дұрыс бөле алады</li> <li>• Шешім қабылдау кезінде ықтимал тәуекелдер туралы хабарлайды</li> <li>• Шешім қабылдау кезінде балама нұсқаларды ұсынады</li> <li>• Дәйекті және тиімді шешімдер қабылдайды</li> <li>• Өз тәжірибесіне, маңызы бар басқа да мәліметтерге негізделген шешімдер қабылдайды</li> </ul>
		<p><b>Құзырет көрсетудің «C» деңгейі (7-9 лауазымдар деңгейлері)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бөлімше қызметін ұйымдастыру кезінде тапсырмаларды дұрыс бөледі</li> <li>• Шешім қабылдау үшін қажетті ақпаратты жинауды ұйымдастырады</li> <li>• Шешім қабылдау кезіндегі тәсілдерді ұжыммен талқылайды</li> <li>• Түрлі көздерден алынған деректерді ескере отырып, ықтимал тәуекелдерді талдайды және болжайды</li> <li>• Мүмкін болатын тәуекелдер мен салдарларды ескере отырып, өз құзыреті шегінде шешімдер қабылдайды.</li> </ul>

## Шапшаңдылық

1. Қысқа мерзімде тапсырманы жасау қажет болған кезіңізге мысал келтіріңіз. Осы міндетті шешу үшін қандай әрекет жасадыңыз? Сіздің қолданған тәсіліңіз әдетте қолданған тәсіліңізден қалай айрықшаланды?
2. Тәжірибеңізде бұрын-соңды кездестірмеген мәселені шешіге тура келген кезіңіз туралы айтып беріңіз. Мәселені шешу үшін қандай әрекет жасадыңыз?

ҚҰЗЫРЕТ	ҚҰЗЫРЕТТІҢ СИПАТТАМАСЫ	ЛАУАЗЫМДАР ДЕҢГЕЙЛЕРІ	ТИІМДІ МІНЕЗ-ҚҰЛЫҚ ИНДИКАТОРЛАРЫ
<b>Шапшаңдылық</b>	Шектеулі уақыт жағдайында жұмысты уақытылы және сапалы орындау қабілеті	<b>Құзырет көрсетудің «D» деңгейі (1-6 лауазымдар деңгейлері)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Тапсырмаларды уақытында орындайды</li> <li>▪ Жұмыстың сапасы мен ұқыптылығын көрсетеді</li> <li>▪ Жүктелген міндеттерді орындауға ынталы</li> <li>▪ Уәделерді мерзімдерде сақтайды</li> <li>▪ Тапсырманың егжей-тегжейіне жете қарайды</li> </ul>

## Өзін-өзі дамыту

1. Сіздің соңғы оқу тәжірибеңіз туралы айтып беріңіз. Сіз не үйрендіңіз және алған білім мен дағдыларды тәжірибеде қалай қолдандыңыз? Қандай жаңа ақпарат алдыңыз?
2. Сіз өз кәсібилігіңізді арттыру үшін істеген қадамдарыңыз туралы айтып беріңіз. Оған себеп не болы? Оның тиімділігі қандай болды?

ҚҰЗЫРЕТ	ҚҰЗЫРЕТТІҢ СИПАТТАМАСЫ	ЛАУАЗЫМДАР ДЕҢГЕЙЛЕРІ	ТИІМДІ МІНЕЗ-ҚҰЛЫҚ ИНДИКАТОРЛАРЫ
<b>Өзін-өзі дамыту</b>	Жұмысты жетілдіру үшін жаңа білімдерді, ептіліктерді және дағдыларды үздіксіз меңгеру және қолдану	<b>Құзырет көрсетудің «D» деңгейі (1-6 лауазымдар деңгейлері)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Жаңа білімдер мен технологияларға қызығушылық танытады</li> <li>• Өзін-өзі дамытуға ұмтылады, жаңа ақпаратты және оны қолдану тәсілдерін іздейді</li> <li>• Тәжірибеде оның тиімділігін арттыруға мүмкіндік беретін жаңа дағдыларды қолданады</li> </ul>

## Сұхбат жүргізудегі тегеуріндер мен қиындықтар

### Сұхбат жүргізудегі тегеуріндер мен қиындықтар

Контраст әсері

Әкиек/мүйіз әсері

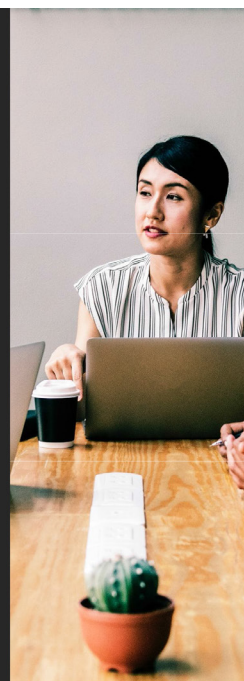
Мейірімділік/қаталдық әсері

Маған ұқсайды

Стереотиптер

Кезек әсері

Ерте қорытындылар



**Контраст әсері** – үміткерлер өзара салыстырылады. Мұндай бұрмалауды болдырмау үшін құзыреттер үлгісімен, яғни бос лауазымдағы табыстылық критерийлеріне қатысты салыстыру қажет.

**Әкиек/мүйіз әсері** – «Аты шулы» ұйымда жұмыс істеу тәжірибесі бар үміткер келген кезде, бұл үміткер осы компанияда жұмыс істегеніне байланысты ғана бірегей болып саналады, немесе үміткер «нашар» деп саналатын ұйыммен ойға байланыстырылған кезде, үміткерді бағалау алдында үміткердің пайдасына емес бұрмаланады.

**Мейірімділіктің/қаталдық әсері** – үміткерлердің көпшілігі жоғары баға алған немесе керісінше қатаң бағаланған және тиісінше құзыреттердің төмен бағасын алған кез.

**Маған ұқсайды** – үміткер сұхбат алушымен ортақ қасиетке ие болған кез. Бұл үміткерді бағалауды бұрмалап, мұндай үміткерге деген жалған «позитивті» көзқарас тудыра алады.

**Стереотиптер** – адам туралы алғашқы әсерге тәуелділік, мысалы, бұл кандидат – интраверт. Мұндай бұрмалауды қабылдағаннан кейін, барлық келесі ақпарат осы гипотезаны растау үшін өңделеді.

**Кезек әсері** – бірінші және соңғы үміткер есте қалатын кез.

**Ерте қорытындылар** – зерттеулер үміткердің бөлмеге кіруінің және сұхбат алушының ол туралы шешім қабылдауының арасындағы уақыт төрт минутты құрайтынын айтады! Кейіннен үміткерден алынатын ақпарат қалыптасқан ерте қабылдау призмасы арқылы қабылданады.

Жоғарыда жазылған бұрмалаушылықтарды болдырмау үшін үміткердің бұрынғы жұмыс мінез-құлқын зерттеу арқылы (сұхбат сәтіне дейін) үміткердің нақты тәжірибесі туралы ақпаратты жинау үдерісін құру қажет. Сонымен қатар, бұрмалаушылықтарды болдырмау үшін, өзінің үміткер туралы ұсынымын басшылыққа алуға болмайды.

## Сұхбат қорытындысы бойынша үміткерлерге кері байланыс

Сұхбатқа қатысқан барлық үміткерлерге сұхбаттын өту нәтижелерін қысқа мерзімде хабарлау ұсынылады. Ресурстармен қамтамасыз етілуіне байланысты хабарланатын ақпарат көлемі бойынша азнан үлкенге дейін анықтау қажет:

- Фактологиялық ақпарат: сұхбат өтті/өтпеді;
- Сұхбаттың кезеңі өтпеген жағдайда, құзыреттер бойынша негіздеме ұсыну, мысалы, үміткердің өткен тәжірибесінен құзыреттердің немесе индикатордың болуы туралы куәлік ретінде мысал берілмеген;
- Мүмкін, үміткер басқа мүмкін болатын бос лауазымдарға қызығушылық танытуы мүмкін және онымен болашақта хабарласуы мүмкін.

Астана мемлекеттік қызмет хабы Қазақстан Үкіметінің және Біріккен Ұлттар Ұйымының Даму Бағдарламасының (БҰҰДБ) бастамасымен 2013 жылдың наурыз айында мемлекеттік қызметті дамыту саласында тәжірибе мен білім алмасуға арналған көпжақты платформа ретінде 25 елдің және 5 халықаралық ұйымның өкілдерінің бастамасымен құрылды. Бүгінгі таңда платформа 42 қатысушы ел мен 60-қа жуық институционалдық серіктестерді біріктіреді.

Астана мемлекеттік қызмет хабының миссиясы қатысушы елдер үкіметтерінің институционалдық және адами әлеуетін арттырудағы күш-жігерін қолдау арқылы мемлекеттік қызметтің тиімділігін арттыруға жәрдемдесуден тұрады. Астана мемлекеттік қызмет хабы миссиясын іске асыру шеңберінде үш бағыт бойынша жұмыс істейді: әріптестік пен ынтымақтастық, әлеуетті нығайту және "теңімен тең" принципі бойынша оқыту, сондай-ақ зерттеулер жүргізу және білімді басқару.

Географиялық тұрғыда Хаб Солтүстік және Оңтүстік Америка, Еуропа, ТМД, Кавказ, Орталық Азия, АСЕАН және Африка елдерімен ұсынылған. Бұл мемлекеттік қызметті жетілдіру мақсатындағы серіктестік барлық елдер үшін қажеттілік болып табылатынын көрсетеді.



**Астана мемлекеттік қызмет хабы**

Нұр-Сұлтан қ. Z11D8T7, Қазақстан  
Әзірбайжан Мәмбетов к-сі, 14  
Тел.: +7 7172 69 65 44/69 65 50

 [www.astanacivilservicehub.org](http://www.astanacivilservicehub.org)

 AstCivilServHub

 HubAstana