

АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

**Институт управления**

на правах рукописи

**Нургали Алмаз**

**РЕФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОТБОРА НА  
ГОСУДАРСТВЕННУЮ СЛУЖБУ  
РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН**

Образовательная программа магистратуры  
«Государственная политика»  
по направлению подготовки «7М041- Бизнес и управление»

Магистерский проект на соискание степени магистра  
государственной политики

Научный руководитель \_\_\_\_\_ Утешев М.И., советник  
Председателя Управляющего  
комитета Астанинского хаба  
государственной службы

Проект допущен к защите: « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Директор Института управления \_\_\_\_\_ к.э.н. Турчкенова Р.А.

**Нур-Султан, 2021**

## Содержание магистерского проекта

<b>Содержание</b> .....	<b>2</b>
<b>Нормативные ссылки</b> .....	<b>3</b>
<b>Обозначение и сокращения</b> .....	<b>4</b>
<b>Введение</b> .....	<b>6</b>
<b>Обзор литературы</b> .....	<b>8</b>
<b>Методы исследования</b> .....	<b>16</b>
<b>Анализ и результаты</b> .....	<b>18</b>
<b>Заключение</b> .....	<b>52</b>
<b>Список использованных источников</b> .....	<b>53</b>
<b>Приложения</b> .....	<b>60</b>
<b>Аналитическая записка</b> .....	<b>66</b>

## Нормативные ссылки

В данном проекте использованы следующие нормативные правовые акты:

1. Республика Казахстан. Конституция: [принята на республиканском референдуме 30 августа 1995 года]. - URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K950001000> (дата обращения: 12.01.2021). - Текст: электронный.

2. Республика Казахстан. Закон «О государственной службе» Закон Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 416-V ЗПК. URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000416#z15> (дата обращения: 12.01.2021). - Текст: электронный.

3. Республика Казахстан. Указы. Об утверждении Стратегического плана развития Республики Казахстан до 2025 года и признании утратившим силу некоторых указов Президента Республики Казахстан: Указ № 636: [принят Президентом Республики Казахстан 15.02.2018]. - URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/U1800000636> (дата обращения: 12.01.2021). - Текст: электронный.

4. Республика Казахстан. Указы. О некоторых вопросах прохождения государственной службы: Указ № 152: [принят Президентом Республики Казахстан 29 декабря 2015 года]. - URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/U1500000152> (дата обращения: 12.01.2021). - Текст: электронный.

5. Указы. О некоторых вопросах занятия административной государственной должности . [Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции] от 21 февраля 2017 года № 40. URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/U1500000152> (дата обращения: 12.01.2021). - Текст: электронный.

6. Указы. О некоторых вопросах поступления граждан на административную государственную службу корпуса "Б": Указ № 151: [принят Президентом Республики Казахстан 29 декабря 2015 года]. - URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/U1500000151> (дата обращения: 15.01.2021). - Текст: электронный.

7. Приказы. Об утверждении Типовых квалификационных требований к административным государственным должностям корпуса «Б». Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 13 декабря 2016 года № 85. URL - <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1600014542> (дата обращения: 15.01.2021). - Текст: электронный.

## Обозначения и сокращения

РК	- Республика Казахстан
АДГС РК	- Агентство по делам государственной службы Республики Казахстан
ДАГДС по г.Шымкент	- Департамент Агентства по делам государственной службы по городу Шымкент
ДАДГС по Туркестанской области	- Департамент Агентства по делам государственной службы по Туркестанской области
ОРМ	- Федеральная служба управления персоналом США
SELOR	- Бюро по отбору персонала в Бельгии
STAR	- Метод оценки компетенции

## Введение

**Актуальность темы исследования.** На сегодняшний день весь мир находится в состоянии сильной турбулентности, непостоянности, неопределенности политического, экономического и социального развития, который обусловлен не только пандемией, но и процессами, происходящими во всем мире. В Период прохождения это нелегкого пути, особенную важность приобретает вопрос модернизаций, устоявшихся тенденции.

В Послании Главы государства К.К. Токаева народу Казахстана от 1 сентября 2020 года подчеркивал: Реформы государственного управления следует проводить системно. Начнем с того, что изменим подходы к государственному управлению, кадровой политике, системе принятия решений и ответственности за их выполнение. Проведение столь кардинальной реформы потребует пересмотра деятельности всего госаппарата. Здесь важное значение приобретает синергия в планировании и реализации реформ [1].

Формирование правового, демократического и социального государства не представляется возможным без современного государственного аппарата, ядром которого являются государственные служащие. Основными задачами и принципами становления сильного, конкурентного государственного аппарата является человеко-ориентированность, профессионализм, умение быстро реагировать на глобальные вызовы, адаптировать новые технологий под современными реалиями.

Данная задача выполняется путем качественного совершенствования кадрового состава государственной службы путем внедрения современных технологий и методик отбора [2].

Новые вызовы, стоящие сегодня перед государством, обновляют потребности государственного управления страны и развития социально-экономических условий. Формирования мобильного и быстро перестраивающегося в зависимости и потребности мировых процессов аппарата поможет выровнять стартовые позиции для реализации государственной политики в целом.

Эффективная система отбора на государственную службу, в большинстве случаев определяет высокое качество функционирования государственного аппарата. Эффективность государственной службы, равным образом от компетентности служащих, профессионализма, ответственности и нацеленности на результат.

В Республике Казахстан в настоящее время функционирует система оценки компетенции кандидатов на государственную службу. Данная система является одним из трёх этапов отбора на государственную службу РК. Оценка личных качеств кандидата направлена на определение тринадцати показателей компетенции, которые необходимы для работы на государственной службе. На сегодняшний день институт оценки компетенции традиционно рассматривается как один из способов определения профессионализма и человеческих качеств кандидатов. Более того, данный инструмент является

важным способом оценить способности кандидатов для последующих целей не только для государственного органа, а в целом для всего государственного аппарата. Ведь служащие с высоким уровнем развитости и нужным профессионализмом могут служить инструментом для достижения поставленных задач всей государственной политики.

Исследование нормативных правовых актов и научной литературы говорит об актуальности изучения данной системы оценки, тем не менее, остаются некоторые пробелы при применении данной системы оценок кандидатов. Установлены определённые пробелы как в системе оценки личных качеств кандидатов, так и в законодательных актах, регулирующих оценку кандидатов. А именно:

1. Действующая система тестирования на оценку личных качеств является узкофункциональным инструментом;
2. Действующий инструмент оценки компетенции имеет зоны риска, так как не в силах проверить честность ответов кандидатов.
3. Отсутствие математических, числовых, вербальных и логических заданий в тестированиях, наглядно показывает, что данный инструмент не берет во внимание умственные навыки кандидатов.
4. Вопросы в данных тестах стандартизированные.

На основании установленных пробелов в применении действующего инструмента оценки компетенций определена проблема исследования: отсутствие возможности установить истинный уровень компетенции кандидатов.

**Цели и задачи исследования.** Провести анализ процесса оценки личных качеств кандидатов на государственную должность и выработать ряд предложений по дальнейшему совершенствованию методики оценки компетенции кандидатов на государственную службу Республики Казахстан.

В целях достижения указанных целей поставлены следующие задачи:

1. Изучение теоретических в международной практике основ оценки компетенции кандидатов;
2. Анализ нормативного регулирования института отбора;
3. Анализ процедуры оценки личных качеств кандидатов;
4. Разработка предложений по дальнейшему совершенствованию системы оценки компетенции кандидатов на государственные должности;

**Объектом исследования** являются инструменты оценки компетенции кандидатов как метода для отбора более профессиональных на государственную службу РК.

**Предмет исследования** определение профессиональных качеств и навыков кандидатов на занятие административных государственных должностей РК.

**Метод исследования.** В ходе подготовки проведения исследования применялись сравнительный и количественный методы. В качестве сравнительного метода был изучен международный опыт передовых государств. Более того, в целях определения уровня компетенции кандидатов был использован

количественный метод. Проводился онлайн опрос на базе (google forms) опрос членов конкурсных комиссии в двух регионах страны.

**Гипотеза исследования.** Действующая система оценки компетенции кандидатов на занятие административных государственных должностей на базе тестирования на сегодняшний день недостаточно эффективна.

**Практическая значимость исследования.** В процессе анализа законодательных норм автором используются понятия «профессионализм» и «профессиональная меритократия», предлагаются рекомендации в процессе оценки личных качеств и института меритократии.

## Обзор литературы

Наравне с законодательными актами и подзаконными правовыми актами, были изучены исследования, программы и национальные доклады, также вопросы оценки компетенции кандидатов были изучены в работах различных авторов.

Так, в Плане нации - 100 конкретных шагов по реализации 5 институциональных реформ Н. А. Назарбаев поставил ряд задач, нацеленных на совершенствование этапов прохождения государственной службы [3].

Первые пятнадцать шагов данного плана наций акцентируют внимание на совершенствование системы отбора персонала, переподготовки и подготовки кадров, а также на принципах меритократии.

Указом первого президента Республики Казахстан № 636 от 15.02.2018 года утвержден Стратегический план развития Республики Казахстан до 2025 года, где обозначен приоритет модернизация сознания в государственном секторе [4].

В Послании народу Казахстана от 2 сентября 2019 года «Конструктивный общественный диалог - основа стабильности и процветания Казахстана» Президент Республики Казахстан К.К. Токаев отметил, что с целью повышения эффективности работы госслужащих нужно привлечь в их ряды подготовленные молодые кадры [6]. "В то же время, начиная с 2020 года, мы приступим к постепенному сокращению численности государственных служащих, а высвободившиеся средства направим на материальное стимулирование наиболее полезных работников. К 2024 году количество госслужащих и работников национальных компаний следует сократить на 25 процентов." [6].

«Рост благосостояния казахстанцев: повышение доходов и качества жизни» поставлены задачи о построении государственного аппарата, ориентированного на потребности граждан, и кардинальное повышение эффективности деятельности государственных органов. Послание Первого Президента Республики Казахстан Н.А. Назарбаева от 5 октября 2018 года [5].

Утверждение и принятия стратегии «Казахстан – 2030» способствовала принятию нового закона «О государственной службе», в целях формирования современного профессионального правительства [7].

В современной литературе достаточно обширно исследованы компетенции служащих для выполнения определенных работ. Компетенции или навыки служащих не является новшеством: Еще в 910 годах великий мыслитель, «Второй учитель» Абу Наср аль-Фараби оставивший значительный след в мировой культуре и цивилизации, в своей работе «Трактат о взглядах жителей добродетельного города» описывает качества и навыки правителя города. Так, согласно Аль-Фараби главой города должен быть человек, который соединит в себе 12 врожденных природных качеств. Это совершенные органы, уметь от природы отлично представлять и понимать все что ему говориться,

иметь хорошую память, обладать прозорливым и проницательным умом, уметь излагать и обладать выразительностью речи, иметь желание всегда учиться, быть сдержанным, любить правду, быть справедливым. Также великий мыслитель поведал и о качествах преемника главы города. «Вторым главой, преемником первого, станет тот, в ком с самого рождения и в отроческие годы осуществились вышеупомянутые условия и кто, выросши, будет удовлетворять шести другим условиям: Быть мудрым, быть знающим и хранящим законы, быть инновационным, обладать проницательностью и догадливостью, уметь управлять людьми и быть физически крепким» [26].

Также, 1982 году в США вышло исследование В. Макелвила, в котором автор говорит, что сутью организации является имеющиеся набор компетенции сотрудников. Позже в работах Г. Каннака были использованы понятия компетенция и оценка.

Кроме того, из отечественных авторов хотелось бы отметить А. Байменова, который в своей книге «Государственная служба» описывает, что система заслуг определяется применением одного из принципа: оценки кандидатов на занятие государственных должностей осуществляется по критериям знаний, умений и личных способностей [27].

Комекбаев А.А. в статье «реформа должна повысить компетенции государственной службы» очень доступно описал необходимость в сильных компетенциях для государственных служащих в своем интервью журналу Капитал. Так, согласно комментариям Комекбаева А.А. *«Что такое компетенция? Это умение управлять, умение налаживать коммуникативный контакт, быть ответственным. Новый закон дал нам такую возможность, мы сейчас проводим тестирование на выявление таких компетенций. Планируется **выявление таких качеств**. Это сингапурский опыт, я и сам проходил подобные тесты. Академия госуправления, которая находится при министерстве, особо сильный акцент в своей работе делает на том, чтобы учебные процессы были нацелены на развитие компетенции»* [28].

Орсариев А.А., Мухамеджанова А.Г., Есимова Ш.А., Кадырова М.Б., Джунусбекова Г.А. полагают, что компетенции можно разделить на специализированные и корпоративные. Специализированные – это компетенции, которые необходимы для узко профильных профессии, корпоративные компетенции необходимы всем государственным служащим [29].

Кемел М. и Бакирбекова А.М. полагают, что к профессиональному отбору устанавливаются важнейшие требования по принципу профессионализма и компетентности государственных служащих.

Согласно авторам, овладения человеком высокой степенью профессиональных знаний, умений и навыков означает профессионализм [30].

Механизмы для совершенствования системы отбора на государственную службу проанализированы в работах Наурызбаева Н.Н., Тасбулатова С.Б. [8], Лазаренко Д.В. [9], Карасева Х.О. [10], Байгужаевой А.Е., Курбанбекулы Н., Хамидулина О.С. [11].

Так Наурызбаев Н.Н. и Тасбулатов С.Б. подчеркивают взаимосвязь между прогнозированием и планированием в потребности органа государственной власти в кадровых процессах. Авторы полагают, что на сегодняшний день вопросы прогнозирования и планирования органами власти потребности в кадрах рассматриваются эпизодически, с ориентацией только на частное, кадровое реформирование носит политический, чем социальный характер [8].

Более того, авторы в исследования выделяют профессионализм (*профессиональная компетентность*) как базовое основание социальных преобразований и надёжность функционирования управленческих процессов. [8].

Факторы компетентностного подхода освещены в работе Лазаренко Д.В. [9]. Автор рассматривается система оценки компетенции как отправную точку всей деятельности по управлению персоналом. В частности им указывается, что с помощью оценки уровня компетентности возможно осуществлять отбор персонала, оценивать качество работы, карьерное планирование, обучения необходимым компетенциям [9].

О потребностях работодателя в современном мире описывает Карасева Х.О.[10]. По мнению автора, современный работодатель ценит у специалистов наличие комплекса профессиональных и личностных качеств, получивших определение «ключевых компетенций». Ключевые компетенции, в нашем понимании, предстают как личностные характеристики человека, обеспечивающие его успешную социализацию и конкурентоспособность [10].

Байгужаевой А.Е., Курбанбекулы Н., Хамидулина О.С. [11], рассматривают важность лидерской компетенции при карьерном планировании государственных служащих. Так, авторы полагают, что лидерские компетенции – это тип управленческого взаимодействия, основанные на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направлены на побуждения людей к достижению общих целей [15].

Различные аспекты по оценке компетенции кандидатов на государственную службу и в частный сектор исследованы в работах российских авторов - Карабекова Т.С [12], Зимняя И. А. [13], Клеткина Н. В. [14], Казаков М.В. [16].

Так, например Карабекова Т.С отмечает, что на сегодняшний день всё больше и больше зарубежных компаний и государственный сектор придают значение на оценку компетенции кандидатов [12].

Зимняя И. А. в своих трудах «Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании» пришла к выводу, что компетенции как внутренние знания проявляются в компетентностях человека. С этих позиций автор, выделяет три основные группы компетенций, которые в дальнейшем являются основой компетентности.

Первая группа компетенций – относящиеся как личности самому себе. Данные навыки являются основой компетенций ответственность, самосовершенствования, саморегулирования, саморазвития, здоровье, личностной и предметной рефлексии, гражданственности, интеграции, развитие накопленных знаний.

Вторая группа компетенций – это компетенции взаимодействия одного человека с другим. Суть данных компетенции кроются в социальных взаимодействиях, а также в компетенциях общения.

Третья группа компетенций – это компетенции, относящиеся непосредственно деятельности человека. Сюда входят информационные технологий, принятие решений. [13].

Клеткина Н. В. в своей статье «Роль компетенций при организации отбора кандидатов на должность» предлагает взаимоувязать набор поведенческих индикаторов, необходимые кандидатам для успешного выполнения задач, достижения целей и выполнения работ. Согласно статье, автор полагает, что по определенным показателям возможно оценить компетенции и эффективность кандидата, более того по данным показателям можно определять эффективность действующих сотрудников. Автор разделил компетенции на виды [14]:

- 1) **Приобретенные компетенции** – личностные качества, профессиональные знания и умения приобретенные в процессе работы или обучения.
- 2) **Природные компетенции** – базовый набор качеств и умений, который имеется у кандидата с рождения.
- 3) **Адаптивные компетенции** - набор качеств, знаний и умений кандидата, которые не имеется с рождения, а приобретены в процессе работы или обучения.

Также Клеткина Н. В. делит компетенции по типам.

- 1) Корпоративные компетенции – можно применять по всем позициям в компаний. Исходит из миссии и ценности организаций, которые указаны в документах. В состав этой коипетенций входят деловые и личные качества, которые необходимы для организаций.
- 2) Управленческие компетенции – сугубо для оценки кандидатов на руководящие должности. Включают в себя совокупность личностных качеств, профессиональных знаний и умений, для достижения руководителя поставленных целей.
- 3) Профессиональные компетенции – используются для оценки определенной группы должностей или разрабатываются под определенные должности. В состав входят необходимые знания и умения для определенных должностей [14].

Казаков М.В. в своей статье «Эффективная система подбора персонала для организаций» описывает метод как подобрать топ персонал для организаций способом оценки компетенции. По мнению автора, виды компетенции объединяются в кластеры, которые и устанавливают основные

характеристики личности. Автор предлагает несколько ключевых кластеров компетенции, например, для топ менеджера. Это предпринимательский подход, лидерство, администрирование, мотивированность.

В данном случае под предпринимательским подходом подразумевается то, что кандидат должен обладать следующими компетенциями: знанием сегментов рынка, конкурентов, пониманием стратегии развития бизнеса, конкурентных преимуществ и др. Лидерство означает готовность быть инициатором новых идей, брать на себя ответственность и т.д. Администрирование — умение кандидата управлять людьми, создавать команду, эффективно делегировать полномочия и распределять функции. Мотивированность - заинтересованность в предстоящей работе, готовность к изменениям и т.д. [16].

Различные аспекты по оценке компетенции кандидатов на государственную службу и в частный сектор исследованы в работах зарубежных авторов - Люсия и Лепсингер [17], Керр [18], Спенсер и Спенсер [19], Дюбуа [20], Джексон Д. [21].

В сегодняшнем глобальном и крайне конкурентном мире многие организации считают, что ключом к получению конкурентного преимущества является способность их персонала максимизировать эффективность. Однако организация может обнаружить, что определить, обладают ли ее сотрудники способностями, критически важными для ее успеха, трудно, поскольку поведение, необходимое для эффективной работы, варьируется от одной организации к другой и внутри организаций от одной роли к другой [17]. Таким образом, многие организации начали использовать модели компетенций для обеспечения того, чтобы нынешние и будущие сотрудники обладали необходимыми знаниями, навыками, способностями и другими характеристиками, которые позволят организации достичь своих стратегических целей [18] и использовать в качестве инструмента для отбора, обучения и развития, оценки и планирования преемственности [19].

Дюбуа определяет модель компетентности как "компетенции, которые необходимы для удовлетворительной или образцовой работы в контексте должностных обязанностей, обязанностей и отношений человека в организации и ее внутренней и внешней среде". На протяжении последних 25 лет в литературе по компетенциям, компетенции представлены в общей форме, в масштабах, предназначенных для охвата поведения в широком диапазоне рабочих мест и адаптированных для многих приложений [20].

Однако в 2009 году Джексон Д. выдвинул несколько предостережений против использования одного из общих словарей компетенций. Среди этих предостережений: во-первых, общая шкала компетенций применима ко всем рабочим местам, поэтому никогда не бывают точными. Многие компетенции в общих словарях могут быть неуместны для любой конкретной работы. Даже там, где компетентность имеет решающее значение для работы, несколько уровней шкалы могут быть неуместны.

Во - вторых, в шкале словаря общих компетенций представляются

только двадцать одно наиболее распространенных компетенции. Между тем, большинство заданий требуют уникальных возможностей или характеристик. Уникальные компетенции варьируются примерно от 2% до 20% работы, в зависимости от изучаемой должности. Универсальные компетенции лучше всего подходят для типичных управленческих и торговых позиций, менее всего для дошкольных учителей или творческих ученых. Многие должности требуют комплекс компетенций, используемых одновременно. Например, консультанты по организационному развитию используют высокий уровень самоконтроля в сочетании с умеренным уровнем концептуального или аналитического мышления и высоким уровнем навыков влияния в ситуациях по разрешению конфликтов.

В-третьих, более высокие уровни компетенции не говорят, что они лучшие. Шкала расположена таким образом, чтобы отражать интенсивность или сложность выражения каждой компетенции. В большинстве случаев кто-то, выступающий на более высоком уровне, также будет способен выполнять более низкие уровни, однако кто-то, выступающий на более высоком уровне, столкнется с таким же количеством проблем, как и кто-то, выступающий на более низком уровне. Поэтому важно определить оптимальный уровень (для каждой работы) по каждой шкале компетенций [21].

Вышеперечисленные исследования и публикаций внесли немалый вклад в изучение важности оценки компетенций кандидатов и работников организаций через призму важности системного прогнозирования и планирования в потребности государственных органов, взаимосвязанных факторов знаний и умений, нацеленности, профессионализма и мотивированности кандидатов.

*Вышеизложенное показывает о недостаточной проработанности выбранной автором теме и подчеркивает актуальность и практическую значимость настоящего направления исследования для государственной службы РК.*

Наряду с исследованием диссертационных работ и периодических изданий, проанализировано нормативное правовое обеспечение оценки личных качеств кандидатов на государственную службу Республики Казахстан.

Нормативное правовое обеспечение является на сегодняшний день важнейшей составляющей эффективно функционирующей государственной службы, без которого институт государственной службы не сможет существовать и развиваться в рамках единой системы государственного управления.

Основополагающей нормой, источником отбора на государственную службу является норма, пункт 4 статьи 33 Конституции Республики Казахстан [22]. Согласно данной статье «граждане Республики имеют равное право на доступ к государственной службе. Требования, предъявляемые к кандидату на должность государственного служащего, обуславливаются

только характером должностных обязанностей и устанавливаются законом» [23].

Из данной нормы вытекает, что каждый гражданин Республики Казахстан имеет право на равный доступ к государственной службе независимо от происхождения, пола, расы, национальности и других факторов. Данная норма, бесспорно, влияет на возможность и эффективность системы отбора на государственную службу для широкого круга людей.

Более детально данная норма раскрыта в законе от 23.11.2015 года № 416-V «о государственной службе РК» [24], в котором указано, что «Не допускается установление при поступлении на государственную службу какой-либо дискриминации по мотивам происхождения, социального, должностного и имущественного положения, пола, расы, национальности, языка, отношения к религии, убеждений, места жительства или по любым иным обстоятельствам» [24].

Настоящий Закон регулирует общественные отношения, связанные с поступлением на государственную службу Республики Казахстан, ее прохождением, прекращением, определяет правовое положение, материальное обеспечение и социальную защиту государственных служащих, а также вопросы деятельности иных лиц в государственных органах [24].

Ряд норм, определяющих процедуру отбора, содержится в следующих приказах Председателя Агентства по делам государственной службы Республики Казахстан:

Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 21 февраля 2017 года № 40 «О некоторых вопросах занятия административной государственной должности» [25].

Согласно правилам проведения конкурса, на занятие административной должности корпуса «Б», Конкурс на занятие вакантной или временно вакантной административной государственной должности корпуса "Б" состоит из следующих видов:

- 1) Общий конкурс
- 2) Внутренний конкурс

Также, для участия в общем конкурсе кандидатом необходимо предоставить ряд документов:

- 1) Заявление;
- 2) Послужной список
- 3) Копии документов об образовании и приложения к ним;

С февраля 2019 года, Агентством по делам государственной службы внедрены новые технологии для служб управления персоналом, где они могут проверить наличие следующих сертификатов через интеграционную систему Е - кызмет:

- 1) сертификата о прохождении тестирования на знание законодательства с результатами не ниже пороговых значений по

программе тестирования для категории объявленной должности, действительного на момент подачи документов;

- 2) заключения о прохождении оценки личных качеств в уполномоченном органе с результатами не ниже пороговых значений, действительного на момент подачи документов для участия в конкурсе.

Также, Приказом Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 21 февраля 2017 года № 40 «О некоторых вопросах занятия административной государственной должности» утверждены правила, программы и организация тестирования административных государственных служащих, кандидатов на занятие административных государственных должностей [25].

Согласном правилам, оценка личных качеств кандидатов на должность корпуса "Б" проводится в форме тестирования. При этом к тестированию на оценку личных качеств не допускаются лица, получившие результаты тестирования на знание законодательства Республики Казахстан ниже значений, указанных в программах тестирования. Тестирование по компетенциям кандидатов на должности корпуса «Б» включает ряд компетенции.

Так была утвержденная единая рамка компетенции составляет 13 компетенции, объединённых в четыре блока, соответствующих данным необходимых умений для определенных должностей.

1. Эффективность
  - Оперативность;
  - Сотрудничество и взаимодействие;
  - Управление деятельностью;
  - Саморазвитие;
  - Принятие решений;
  - Стратегическое мышление;
  - Управление изменениями;
2. Личные качества:
  - Ответственность;
  - Инициативность;
  - Стрессоустойчивость;
  - Лидерство;
3. Служение народу:
  - Ориентация на потребителя услуг и его информирование;
4. Личное качество:
  - Добропорядочность

В целом, метод оценки по компетенциям как инструмент отбора персоналом дает четкое определение профессиональных и поведенческих требований, предъявляемых к кандидату в зависимости от должности.

Данный отбор позволяет определить какие компетенции необходимы

для выполнения задач на определенные должности и зону ответственности.

## Метод исследования

В рамках магистерской работы с целью исследования различных методов, способствующих результативному отбору кандидатов, были использованы такие методы как сравнительный анализ (международный опыт) и анкетирование.

Достоинными качествами данных методов являются возможность широкого применения, универсальность и адаптивность.

В процессе подготовки магистерского проекта было необходимым изучить международный опыт по компетентностному подбору персонала в различных литературах, имеющие исследования по данной теме.

Анкетирование может быть эффективным средством измерения поведения, установок, предпочтений, мнений и намерений относительно большого числа испытуемых и быстрее, чем другие методы.

Часто для сбора данных в анкете используются как открытые, так и закрытые вопросы. Это выгодно, поскольку означает, что можно получить как количественные, так и качественные данные.

Таким образом, вышеуказанные факторы обусловили выбор указанных методов исследования.

В процессе исследования были сформулированы следующие вопросы:

- какими нормативными актами регулируются вопросы оценки компетенции кандидатов на государственную службу;
- какие методы отбора применяются в развитых странах;
- существует ли более совершенная система оценки компетенции кандидатов;
- какие риски существуют в системы оценки личных качеств;

В процессе анкетирования:

- принимаются ли во внимание результаты тестирования оценки личных качеств кандидата;
- насколько соответствуют результаты оценки личных качеств истинным умениям кандидатов;
- бывали ли случаи, когда кандидат не смог продемонстрировать истинные навыки, при собеседованиях имея высокие показатели при оценке компетенции;
- что можно предпринять для совершенствования данной системы оценки.

План исследования:

- анализ нормативных актов Республики Казахстан в официальной базе законодательств «Адилет», касательно оценки компетенции кандидатов на государственную службу;
- осуществить поиск научной литературы, материалов зарубежной практики по теме оценки компетенции при отборе на государственную службу в таких странах как Канада, Финляндия, Корея, Бельгия, Дания, Германия и США;

- Провести опрос (google forms) членов конкурсных комиссии в двух регионах (г. Шымкент и Туркестанской области)
- анализ результатов проведенного опроса и сформулировать выводы;
- анализ мониторинга за 2020 год, кадрового состояния государственных служащих двух регионов (г. Шымкент и Туркестанской области)
- анализ итогов тестирования на оценку личных качеств кандидатов в двух регионах (г. Шымкент и Туркестанской области)

## Анализ и результаты исследования

### Анализ международного опыта.

По мере того как задачи стоящие перед государством становятся более сложными, роль государственной службы становится важной чем когда либо. Эффективная государственная служба выстроенная на принципах профессионализма является неотъемлемой частью государственного сектора. Предоставлять качественные услуги и ценности для своих граждан.

Казахстан не является исключением, как и многие другие страны, инвестирующие в создание инновационной, профессиональной и стратегической государственной службы.

Согласно исследованию Организации экономического сотрудничества и развития компетенции и навыки государственных служащих имеют основополагающий фактор для производительности, эффективности государственного аппарата. Развивающее взаимодействие государственной службы и общества, предоставление государственных услуг гражданам и посредством совместных партнерств. Различные виды компетенции необходимы государственным служащим для успешной работы с обществом [31].

Рис 1. Навыки компетенции государственных служащих, имеющие общественные ценности



Источник: Rolf Alter and Luiz de Melo, 2017. Survey on Strategic Human Resource Management in Central and Federal Governments of OECD countries, OECD Paris.

Казахстан и большинство стран ОЭСР берут за основу вышеуказанные компетенции и учитывают их в процессах стратегического и кадрового планирования государственной службы.

В данном случае, управление компетенциями помогает отслеживать необходимые навыки государственных служащих, и в дальнейшем адаптировать реалии современного мира.

Кроме того, управление компетенциями может помочь в создании общего подхода, который укрепит согласованность на всей государственной службе. Правильное управление необходимыми компетенциями для государственного сектора, может способствовать развитию культуры непрерывного развития государственной службы, мониторингу карьеры государственных служащих, ориентацию на будущее, развитие персонала, карьерному планированию служащих, и прогнозированию будущих потребностей в персонале.

Так, страны ОЭСР ввели управления компетенциями по разным причинам, например, для создания стратегического соответствия между человеком и организациями (США), создания гибкой и высокопрофессиональной государственную службы, которая легко будет адаптироваться к вызовам, стоящим перед государством (Нидерланды), повышения конкурентоспособности государства (Корея), обеспечить ясность в отношении приоритетов развития сотрудников государственной службы (Дания) [32].

Рамки компетенции это больше чем просто навыки, они также позволяют определить будущие компетенции для решения новых задач. Изменение политической среды влияет на миссию государственного сектора, что оказывает влияние на государственных служащих и спектр необходимых им навыков.

Таблица 2. Структура компетенции государственных служащих в странах ОЭСР и Казахстана.

<b>Есть структура оценки компетенции</b>	<b>Нет структуры оценки компетенции</b>
Казахстан	Турция
США	Швеция
Великобритания	Испания
Чехия	Словения
Словакия	Польша
Пуэрто-Рико	Норвегия
Нидерланды	Ново Зеландия
Литва	Мексика
Корея	Люксембург
Япония	Исландия
Италия	Германия
Израиль	Финляндия
Ирландия	Эстония
Венгрия	Канада

Греция	Австрия
Франция	
Чехия	
Чили	
Бельгия	

Источник: Marcos Bonturi, (ОЭСР 2016a) “ Survey on Strategic Human Resource Management in Central and Federal Governments of OECD countries, OECD Paris.

Казахстан впервые разработал свою общую рамку компетенции еще в 2016 году усилиями Агентства по делам государственной службы и противодействия коррупции. Данная рамка компетенции была апробирована при аттестации государственных служащих корпуса «Б» в 2017 году. Одной из целей проведения комплексной аттестации было оценка кандидатов на основе имеющихся компетенции. Далее были разработаны и определены дифференцированные компетенции, которые на сегодняшний день используются при оценке личных качеств кандидатов для занятия административной государственной должности (согласно 2 шагу плана нации - 100 шагов).

В странах ОЭСР существуют разные методы отбора персонала, но процессы найма основанных на профессиональных заслугах остаются основой государственной службы.

В целях отбора более профессиональных кандидатов на государственную службу системы найма совершенствуются и становятся гибкими и смешанными, заменяя традиционные системы. Во многих странах ОЭСР государственные должности занимают внутренними или общими конкурсами, только в Испании внешний конкурс проводится в исключительных случаях.

На сегодняшний день, в Казахстане действует «карьерная» модель государственной службы. Профессиональная деятельность впервые поступающих на государственную службу, начинается с низовой должности. Также, при этом для входа в систему они подлежат первичному отбору, так называемому трехэтапному отбору. Карьерное продвижение, то есть занятие вышестоящих должностей, осуществляться на основе транспарантного внутреннего конкурсного отбора среди государственных служащих. Кроме того, для поддержания конкурентоспособности карьерной модели и обеспечения притока компетентных специалистов есть возможность привлечения граждан из частного, квазигосударственного и гражданского сектора, не имеющие опыта государственной службы.

Особенности карьерной модели государственной службы — это карьерное планирование, воспитание целеустремленного, опытного персонала.

Тем не менее, Байменова А.А. характеризует карьерную модель тем, что поступление на государственную службу возможно только на низшие должности, после прохождения длительного испытательного срока и обучения. Государственный служащий поступает на службу, начиная свою карьеру

по определенной специальности и осуществляя карьерный рост с соответствующим увеличением заработной платы. Пребывание на государственной службе является практически пожизненным наймом. Также, автор описывает и позиционную модель, где государственный служащий принимается не в соответствии той или иной специальностью, а на определенную должность, в соответствии с требованиями, установленными государственным или уполномоченным органом [34].

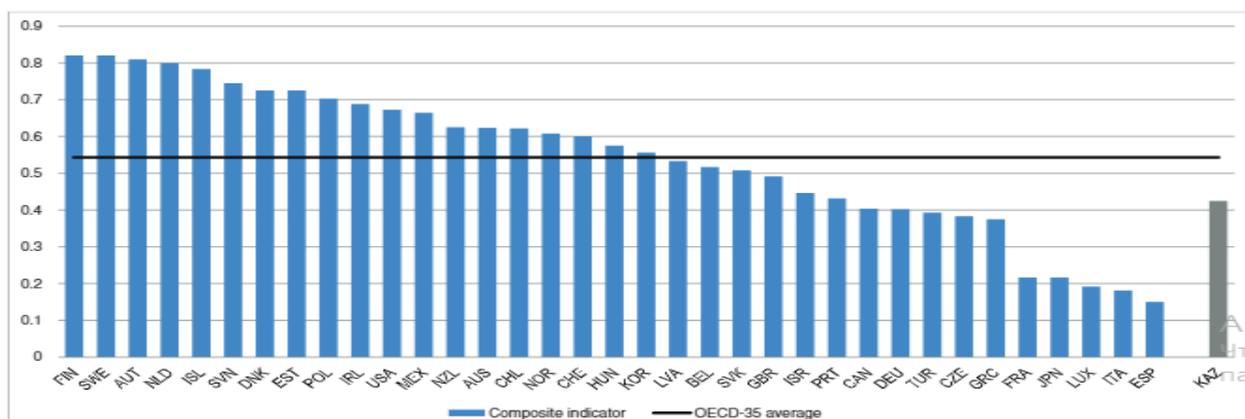
Вместе с тем, стоит полагать, что в Казахстане действует некая гибридная модель (смешанная модель) системы государственной службы. В действующей системе государственной службы имеются и признаки позиционной модели, где кандидаты могут назначаться на государственные должности, не имея опыта работы в государственном секторе. Наглядно это показывают некоторые требования законодательств. Так, например, в типовых квалификационных требованиях к административным государственным должностям корпуса "Б", прописаны требования, которые можно отнести к позиционной модели [35].

Например, к административным государственным должностям категории В-1 Канцелярии Премьер-министра Республики Казахстан установлены следующие требования:

1. не менее пяти лет стажа работы для лиц, зачисленных в Президентский молодежный кадровый резерв;
2. не менее четырех лет стажа работы в областях, соответствующих функциональным направлениям конкретной должности данной категории, при наличии ученой степени;
3. не менее семи лет стажа работы в областях, соответствующих функциональным направлениям конкретной должности данной категории, при наличии стажа работы не менее двух лет на должностях руководителей организаций, не являющихся государственными органами, и их заместителей со среднегодовой штатной численностью не менее пятидесяти человек;

В графике 3. Отчетливо показано, что Казахстанская система государственной службы, будучи карьерной системой, имеет признаки и позиционной модели государственной службы.

Рис. 3 Модели государственной службы в странах ОЭСР и Казахстана. (Где, 0 = карьерная модель, 1 = позиционная модель)



Источник: Country Profiles: Methodological Notes, (ОЭСР 2016a) “ Survey on Strategic Human Resource Management in Central and Federal Governments of OECD countries, OECD Paris.

Независимо от системы отбора персонала, заслуги остаются основой профессиональной государственной службы в странах ОЭСР. Казахская система отбора использует методы основанных на заслугах, выслуги лет, и приобретенного опыта. Основными инструментами найма персонала в Казахстане являются объявление вакансий единым оператором (АДГС РК), стандартизированные тесты на знания законодательства, тест оценки личных качеств кандидата и собеседование. Весь процесс отбора персонала регулируется приказом Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 21 февраля 2017 года № 40 «О некоторых вопросах занятия административной государственной должности» [36].

Объявление о вакансии в государственном органе публикуется на сайте уполномоченного органа (далее – АДГС РК) и на сайте государственного органа объявивший конкурс на вакантную должность.

Объявление о проведении общего конкурса включает следующие сведения:

- 1) наименование государственного органа, проводящего конкурс, с указанием его местонахождения, почтового адреса, номеров телефонов и факса, адреса электронной почты;
- 2) наименование вакантных должностей с обозначением основных функциональных обязанностей, размера и условий оплаты труда;
- 3) основные требования к участнику конкурса, определяемые государственным органом в соответствии с квалификационными требованиями;
- 4) срок приема документов (7 рабочих дней), который исчисляется со следующего рабочего дня после публикации объявления о проведении общего конкурса на Интернет-ресурсе уполномоченного органа;
- 5) перечень необходимых документов, указанных в пункте 76 или 79 настоящих Правил, и информацию о способах их подачи, указанную в пункте 43 настоящих Правил;
- 6) сроки и место проведения собеседования;

- 7) информацию касательно присутствия наблюдателей на заседании конкурсной комиссии;
- 8) формы заявления и Послужного списка для участия в конкурсе;
- 9) информацию о порядке обжалования действий и решения конкурсной комиссии;
- 10) информацию о применении средств отбора кандидатов, не предусмотренных настоящими Правилами [36].

Объявление о проведении **внутреннего конкурса** включает следующие сведения:

- 1) наименование государственного органа, проводящего конкурс, с указанием его местонахождения, почтового адреса, номеров телефонов, адреса электронной почты с указанием ограничения максимально допустимого размера файлов;
- 2) наименование вакантных должностей с обозначением основных функциональных обязанностей, размера и условий оплаты труда;
- 3) основные требования к участнику конкурса, определяемые государственным органом в соответствии с квалификационными требованиями;
- 4) срок приема документов (3 рабочих дня), который исчисляется со следующего рабочего дня после публикации объявления о проведении внутреннего конкурса на Интернет-ресурсе уполномоченного органа;
- 5) перечень необходимых документов, указанных в пункте 44 настоящих Правил;
- 6) сроки и место проведения собеседования;
- 7) информацию касательно присутствия наблюдателей на заседании конкурсной комиссии;
- 8) форму заявления для участия в конкурсе;
- 9) информацию о порядке обжалования действий и решения конкурсной комиссии;
- 10) информацию о применении средств отбора кандидатов, не предусмотренных настоящими Правилами [36].

Первой ступенью отбора кандидатов на занятие административных государственных должностей является тестирование на знание государственного языка и законодательств Республики Казахстан.

Согласно правилам, АДГС РК и его территориальные подразделения проводят тестирование кандидатов на занятие административных государственных должностей корпуса "Б" на знание государственного языка и законодательства Республики Казахстан по мере обращения граждан.

Программы тестирования кандидатов на занятие административных государственных должностей корпуса "Б" на знание государственного языка и законодательства Республики Казахстан состоят из трех программ.

**Первая программа** предназначена для руководящих должностей, состоит из теста на знание государственного языка и 10 нормативных правовых

актов (Конституций, Этического кодекса и 8 Законов). Всего вопросов 165 из них 20 языковой тест, Общий проходной порог 102 правильных ответа без учета теста на знание государственного языка. Пороговое значение по каждому нормативно правовому акту не менее 5 правильных ответов. Общее время на прохождение тестов на знание законодательств 115 минут.

**Таблица 4. Первая программа тестирования на знание законодательств для занятия административной государственной должности.**

Тесты	Количество вопросов	Пороговое значение	Категория должностей	
1 На знание государственного языка -20 минут	20	Нет		
2 Конституция РК	15	5		
3 Закон «О Президенте Республики Казахстан»	15	5		
4 Закон «О местном государственном управлении и самоуправлении в РК»	15	5	A-1, A-2, A-3, A-4, A-5 B-1, B-2, B-3, B-4, C-1, C-2, C-3, C-0-1, C-0-2, C-R-1, C-R-2, D-1, D-2, D-3, D-0-1, D-0-2, E-1, E-2	
5 Закон «О государственной службе»	15	5		
6 Закон «О противодействии коррупции»	15	5		
7 Закон «Об административных процедурах»	15	5		
8 Закон «О правовых актах»	15	5		
9 Закон «О порядке рассмотрения обращений физических и юридических лиц»	15	5		
10 Закон «О государственных услугах»	15	5		
11 Этический кодекс государственных служащих РК.	10	5		
<b>Всего вопросов</b>				

Источник: <http://ekyzmet.kz/deyatelnost/testirovanie/korpus-b>

**Таблица 5. Вторая программа тестирования на знание законодательств для занятия административной государственной должности.**

Тесты	Количество вопросов	Пороговое значение	Категория должностей
1 На знание государственного языка -20 минут	20	Нет	
2 Конституция РК	15	5	
3 Закон «О Президенте Республики Казахстан»	15	5	
4 Закон «О местном государственном управлении и самоуправлении в РК»	15	5	B-5, B-6, C-4, C-5, C-0-3, C-0-4, C-0-5, C-0-6, C-R-2, C-R-3, C-R-4, D-4, D-5, D-0-3, D-0-4, D-0-5, D-0-6, E-3, E-R-1, E-R-2, E-R-3, E-G-1, E-G-2.
5 Закон «О государственной службе РК»	15	5	
6 Закон «О противодействии коррупции»	15	5	
7 Закон «Об административных процедурах»	15	5	
8 Закон «О порядке рассмотрения обращений физических и юридических лиц»	15	5	
9 Закон «О государственных услугах»	15	5	
10 Этический кодекс государственных служащих РК.	10	5	

Источник: <http://ekyzmet.kz/deyatelnost/testirovanie/korpus-b>

Таблица 6. Третья программа тестирования на знание законодательств для занятия административной государственной должности.

Тесты		Количество вопросов	Пороговое значение	Категории должностей
1.	На знание государственного языка – 20 минут	20	Нет	
2.	Конституция РК	15	5	
3.	Закон «О государственной службе Республики Казахстан»	15	5	
4.	Закон «О противодействии коррупции»	15	5	
5.	Закон «О местном государственном управлении и самоуправлении в Республике Казахстан»	15	5	
6.	Закон «О порядке рассмотрения обращений физических и юридических лиц»	15	5	
7.	Закон «О государственных услугах»	15	5	
8.	Этический кодекс государственных служащих Республики Казахстан (Правила служебной этики государственных служащих) утвержденные Указом Президента Республики Казахстан от 29 декабря 2015 года № 153	10	5	
Всего в программе – 100 вопросов (85 минут)			Проходной балл – 50	

Источник: <http://ekyzmet.kz/deyatelnost/testirovanie/korpus-b>

Второй этап отбора кандидатов на занятие административных государственных должностей является тестирование на оценку личных качеств кандидатов на должности корпуса «Б».

Тестирование на оценку личных качеств кандидатов на должность корпуса "Б" проводится после завершения ими тестирования на знание законодательства Республики Казахстан согласно графику тестирования.

При этом к тестированию на оценку личных качеств не допускаются лица, получившие результаты тестирования на знание законодательства Республики Казахстан ниже значений, указанных в программах тестирования.

Таблица 7. Тестирование на оценку личных качеств кандидатов на должности корпуса "Б".

Оцениваемые качества		Количество заданий	Общее количество вопросов	Продолжительность
1.	Стрессоустойчивость	10	150	100 минут
2.	Инициативность	10		
3.	Ответственность	10		
4.	Ориентация на потребителя услуг и его информирование	10		
5.	Добропорядочность	10		
6.	Саморазвитие	10		
7.	Оперативность	10		
8.	Сотрудничество и взаимодействие	10		
9.	Управление деятельностью	10		
10.	Принятие решений	10		
11.	Лидерство	10		
12.	Стратегическое мышление	10		
13.	Управление изменениями	10		
14.	Достоверность ответов	20		

Значение прохождения тестирования по оценке личных качеств составляет не менее 50% по уровню достоверности

Источник: <http://ekyzmet.kz/deyatelnost/testirovanie/korpus-b>

Третьим этапом отбора на занятие административных государственных должностей является собеседование. Кандидаты, участвующие в общем конкурсе и допущенные к собеседованию, проходят его в государственных органах, объявивших конкурс, в течение трех рабочих дней со дня уведомления кандидатов о допуске их к собеседованию. Кроме того, кандидаты, претендующие на определенные руководящие должности, пишут одно эссе.

Отбор персонала в зарубежных странах имеет стратегическое значение. Кандидаты, прошедшие отбор на государственную службу

Так, например, в Бельгии существует бюро по подбору персонала для государственных учреждений. Бюро SELOR с 2017 является частью стратегии и поддержки программы SPF (SPF Боз). Программу SPF поддерживает правительство и федеральные организации в различных областях. Основные функции бюро связаны с программным сопровождением, подбор персонала, управление персоналом, организационное управление [37].

SELOR является HR-партнером более 150 различных государственных служб. SELOR в основном набирает сотрудников для федеральной администрации, а также для местных и региональных органов власти.

Первый список кандидатов составляется на основе заранее подготовленного профиля и учетом образования или профессионального опыта. Этапы отбора в SELOR включают в себя скрининг с помощью компьютерных тестов и оценка перед членами комиссии.

В арсенале SELOR компьютерные тесты очень разнообразные и оценивают они разные навыки и компетенции кандидатов.

Таблица 8. Виды **компьютерных тестов** для кандидатов на занятие государственной должности в Бельгии.

№	Название	Описание
1	<b>Абстрактная способность к рассуждению</b>	Тесты на «способность к абстрактному мышлению» измеряют интеллектуальные и логические способности кандидата. Эти тесты дают представление о том, насколько гибко кандидат может работать с необычной информацией и находить решения. Они очень полезны для оценки потенциала кандидата. В этом типе теста предыдущие знания, подготовка, опыт или прошлое кандидата не влияют на результат; Таким образом, этот тест позволяет сделать хороший прогноз для дальнейшего развития кандидата.
2	<b>Упражнение с почтовым ящиком</b>	Кандидат управляет серией заданий в вымышленной рабочей среде. Тест используется для проверки ряда навыков использования настоящего от фиктивного почтового ящика.
3	<b>Тест на ситуационное суждение</b>	Во время этого суждения кандидату предлагается несколько ситуаций. В зависимости от теста ситуации представляются в виде короткометражных фильмов или текста. Контекст ситуаций был специально разработан и составлен в соответствии с целевой группой и навыками, которые необходимо измерить. Кандидат должен отреагировать на эти вопросы, принять решение или предпринять какие-то другие действия.
4	<b>Способность к числовому мышлению</b>	На многих должностях важна способность обрабатывать и применять цифровую информацию. Эти тесты измеряют правильность и скорость, с которой кандидат устанавливает связь между числами или сериями чисел.
5	<b>Способность к вербальному мышлению</b>	На многих работах кандидату необходимо иметь возможность ежедневно обрабатывать большие объемы информации. Кандидат получает электронные письма, отчеты для исправления, и кандидату необходимо адаптировать свою работу к этим задачам. Вот почему очень важно понимать и уметь анализировать эту вербальную информацию. Эти тесты определяют, насколько хорошо и быстро кандидат устанавливает связи между словами, текстами и информацией.
6	<b>Административные способности</b>	В некоторых функциях очень важно работать с точностью. Например, функция помощника администратора требует, чтобы кандидат обслуживал много файлов. В данном тесте оцениваются способности кандидата на управление данными, контроль всех данных, скорость обработки данных.
7	<b>Навыки планирования</b>	В некоторых функциях кандидат должен выполнять задачи, для которых очень важно иметь навыки планирования. Кандидат должен уметь планировать свою работу, но часто также задачи коллег или других людей.
8	<b>Технические навыки</b>	В рамках оценки технических навыков вы участвуете

		те кандидата, который измеряет конкретные навыки, необходимые для данной работы. Это может быть, например, бухгалтерский учет или задание на перевод.
9	<b>Пространственное понимание</b>	В некоторых функциях важно хорошо разбираться в пространстве. Это особенно актуально для архитекторов и инженеров.
10	<b>Техническое понимание</b>	В некоторых функциях кандидаты должны уметь работать на основе физических законов и теорий. Часто это функции научного характера или связанные с такими областями, как исследования и разработки. Тест используется для кандидатов с профилем инженера, степенью бакалавра в области электромеханики и т. Д. Или для определенных технических функций.
11	<b>Языковой тест</b>	Языковой тест может состоять из разных модулей: аудирование, чтение, устная речь или письмо. Различные модули проходят в разное время. Ход теста может различаться в зависимости от модуля: слушание, чтение и письмо выполняются на компьютере. Разговорный модуль проходит перед членами отборочной комиссии.

Источник: Составлено автором на основе источников [37]

Существуют также различные виды тестов с участием непосредственно членов конкурсной комиссии. Одним из них является **assessment center**, который в основном используется при выборе профилей управления. Когда кандидат участвует в оценочном центре, его оценивают несколько оценщиков (членов комиссии), которые используют для этой цели разные тесты. Эксперты ставят кандидата в критические ситуации для выполнения этой работы и наблюдают за вашим поведением. Члены комиссии сравнивают поведение кандидата с заранее установленным профилем компетентности. Моделирование, во время которого наблюдается поведение кандидата, является частью этих тестов. По результатам оценочного центра SELOR получает заключения по выбору, планированию карьеры, оценке потенциала, выявлению потребностей в обучении и т. д.

Следующий вид тестирования кандидата в присутствии членов комиссии является **ролевая игра**, которая в зависимости от вакансии, на которую претендует кандидат выбирается роль менеджера или сотрудника. Здесь рассматриваются ситуации, характерные для данной работы. Например, менеджер сталкивается с плохо мотивированным сотрудником, сотрудник сталкивается с рассерженным услугополучателем и т. д.

Один участник отбора обычно играет другого человека, вовлеченного в ситуацию, другой наблюдает за вашим поведением. Сотрудники по проверке не оценивают ваше знание конкретной ситуации, а скорее оценивают, как вы ведете себя в определенных ситуациях.

Существует также управленческое упражнение: кандидат играет роль менеджера, который проводит собеседование с сотрудником, результаты ко-

торого оставляют желать лучшего. Эти ситуации соответствуют работе, на которую кандидат претендует. Как указывалось, ранее, один соавтор по просмотру играет другого человека, вовлеченного в ситуацию, а другой наблюдает за поведением кандидата.

Третий вид тестирования кандидата в присутствии членов комиссии является **коллективная миссия**, миссия кандидата - решить сложную проблему путем обсуждения с другими кандидатами в течение определенного периода времени. Некоторые примеры тем: выделение ограниченного бюджета, необходимость реструктуризации организации или решения о дорогостоящих инвестициях. В некоторых случаях кандидат получает конкретное задание или информацию, которая отличается от задания / информации, предоставленной другим участникам. Коллективная миссия обычно принимает форму дебатов, в которых кандидат должен защищать свои интересы. Есть также коллективные миссии, в которых кандидату отводится «свободная роль»; что ожидается от кандидата, не уточняется. Например, в миссиях такого типа кандидат должен строить что-то в группе. Затем члены жюри внимательно относятся к конкретному вкладу кандидата в группу.

Четвертый вид тестирования кандидата в присутствии членов комиссии является **упражнение по анализу и презентации**, в упражнении по анализу и презентации кандидат должен проанализировать информацию, содержащуюся в определенном количестве документов, и предложить решение конкретной проблемы, либо разработать глобальную стратегию. Кандидаты должны представить свое решение или свою стратегию и отстаивать их перед комиссией.

Для работы в государственных органах Канады существуют ряд требований, который должен пройти кандидат. На каждую должность в Канадских государственных учреждениях существуют квалификационные требования как стандартные для административных должностей, так и специальные для руководителей. Кроме того, для отбора персонала в государственные органы Канады существует специальная комиссия по подбору персонала. Данная комиссия обладает необходимыми компетенциями для оценки квалификации и способностей кандидатов. Оценка кандидатов проводится с помощью разных инструментов в зависимости от вакантной должности, на которую объявлен конкурс. Например, кандидаты на административные должности проходят тесты по грамматике, офисным навыкам, психотесты, знания языка. Кандидаты на руководящие должности проходят упражнение на моделирование и ситуационные кейсы. Упражнения по ситуационным кейсам длятся более трех часов, имитируют важные аспекты управленческой работы. Кандидат берет на себя обязанности руководителя, и в ходе упражнения можно оценить следующие компетенции лидерство, планирование, анализ, наделение полномочий, руководство, организация, контроль, оперативность, ориентированность на результат.

Кроме того, Канадская система оценки кандидатов очень сильно фокусирует внимание на лидерские качества кандидатов на руководящие должност-

сти. Для определения лидерских качеств кандидата используют имитационное упражнение по моделированию. Имитационное упражнение предоставляет информацию о ключевых лидерских качествах и поведении кандидатов на этом уровне. Данный вид упражнения был разработан для оценки пяти ключевых лидерских компетенций: формировать видение и стратегию, мобилизовать людей, поддерживать порядочность и уважение, сотрудничать с партнерами и заинтересованными сторонами и достигать результатов.

Метод моделирование используются для оценки кандидатов на предмет компетенций и поведения, лежащих в основе компетенций. Эти упражнения включают письменное резюме, презентацию и период вопросов. Кандидату предоставляется возможность решить ряд вопросов и проблем, представленных в форме электронных писем, писем и отчетов. Работая в одиночку, кандидат должен подготовить и представить письменное изложение действий и обоснование, которые он намеревается предпринять для решения представленных вопросов и проблем. Затем кандидат делает устную презентацию на аттестационной комиссии на основе этого материала. После презентации комиссия просит кандидата ответить на ряд вопросов. Эти вопросы основаны на презентации и всех относящихся к ней материалах. Цель этого периода вопросов - прояснить или оспорить курс действий, выбранный кандидатом.

Письменный отчет об оценке готовится вскоре после участия в имитационном упражнении. В отчете указывают результаты оцененных компетенций, рейтинг кандидата по каждой из компетенций и краткое изложение результатов кандидата [38].

Канадская система оценки и подбора персонала полагает, что лидеры определяют будущее и намечают путь вперед. Они умеют понимать и сообщать контекст с учетом экономической, социальной и политической среды. Обладая интеллектуальными способностями, они используют свои глубокие и обширные знания, опираются на разнообразные идеи и точки зрения и создают консенсус вокруг убедительных видений. Лидеры балансируют приоритеты организации и правительства и улучшают результаты для Канады и канадцев [31].

Португальская государственная служба отбирает кандидатов с помощью тестовых заданий. Тесты включают в себя психологическую оценку, оценку общих знаний и собеседование по оценке компетенции. Также могут быть в определенных случаях использованы и другие методы собеседование по профессиональному отбору, профессиональная стажировка, оценка по послужному списку, физические тесты и учебные тесты [32].

В Великобритании существует ряд методов оценивания кандидатов на государственную службу. Как и во многих странах ОЭСР, в Великобритании делают акцент на оценку компетенции кандидатов. Кандидаты проходят ряд этап отбора, перед тем как приступить к должностным обязанностям. Так, например, на британских островах практикуют онлайн - психометрические тесты наряду с тестами по оценке компетенции и интервьюированием.

Наиболее распространёнными видами тестов являются вербальное и числовое мышление кандидатов.

Кроме того, британцами практикуется ситуационный тест на суждение, который измеряет возможность кандидата демонстрировать конкретные модели поведения при определенных ситуациях.

В целях совершенствования государственную службу, Великобритания разработала рамки компетенции, которые состоят из десяти общих компетенции и разделённых на три группы: устанавливающие направление, вовлечение людей, ориентированные на результат. В дополнение к существующей рамке компетенции государственной службы, существует еще двадцать семь межведомственных профессиональных рамок компетенции [33].

Американская государственная система характеризуется конкуренцией и прозрачностью. В основе государственного управления работает принцип меритократии. Согласно законодательствам США, отбор и продвижение кадров необходимо проводить исключительно на основе умений, знаний и способностей кандидатов на государственные должности из всех слоев общества в результате честных и открытых конкурсов [34].

В системе государственного управления США используют две группы компетенции: базовые для всех государственных служащих (GS) и комплекс лидерских компетенции для лиц, занимающих руководящие посты на высоком уровне (ECQ).

Рис. 9. Базовые компетенции государственных служащих (GS).



Источник: Составлено автором на основе источников [41]

ОРМ определила пять основных квалификаций руководителей (ECQ). Основные квалификации руководителей определяют компетенции, необходимые для построения федеральной корпоративной культуры, которая способствует достижению результатов, обслуживает клиентов и создает успешные

команды и коалиции внутри и за пределами организации. Основные квалификации руководителей необходимы для поступления на службу высшего руководства и используются многими департаментами и агентствами при отборе, управлении производительностью и развитии лидерства на руководящих и руководящих должностях. ЕСQ были разработаны для оценки управленческого опыта и потенциал, но не технических знаний [35].

Таблица 10. Необходимые компетенции для руководителей высшего звена (ЕСQ).

<b>Ведущие изменения</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Креативность и инновации</li> <li>• Внешняя осведомленность</li> <li>• Гибкость</li> <li>• Устойчивость</li> <li>• Стратегическое мышление</li> <li>• Видение</li> </ul>
<b>Создание коалиции</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Партнерство</li> <li>• Политическая гибкость</li> <li>• Влияние</li> <li>• Ведение переговоров</li> </ul>
<b>Управление людьми</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитие коллег</li> <li>• Управление конфликтами</li> <li>• Командообразование</li> <li>• Извлечение выгоды</li> </ul>
<b>Ориентация на результат</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подотчетность</li> <li>• Решительность</li> <li>• Решение проблем</li> <li>• Клиентоориентированность</li> <li>• Предпринимательство</li> <li>• Техническая надежность</li> </ul>
<b>Деловая проницательность</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Финансовое управление</li> <li>• Управление человеческим капиталом</li> <li>• Управление технологиями</li> </ul>

Источник: Источник: Составлено автором на основе источников [41]

В основе данных компетенции лежит стремление к построению корпоративной культуры на государственной службе, фокус всей государственной системы к служению на потребности клиента и организация эффективной командной работы.

В США процесс найма и отбора кандидатов на государственную службу для федеральных, центральных и местных органов власти проводится единым оператором (OPM). OPM работает на основе интернет - найма, обеспечивая органы власти необходимыми инструментами, стратегией и методологией для привлечения наиболее компетентных кандидатов для занятия государственных должностей [36].

Желающие найти работу на государственной службе США проходит несколько этапов подачи заявки на сайте оператора USAJobs. Процесс подачи заявки, следующий [37]:

- 1) необходимо создать учетную запись на сайте;
- 2) Создается профиль на USAJobs;
- 3) Поиск вакансий;
- 4) Просмотр вакантных должностей, ознакомление с квалификационными требованиями;
- 5) Подача заявки на участие в конкурсе;
- 6) Рассмотрение заявки оператором на соответствие квалификационным требованиям;
- 7) Интервью оператором.

Отбор кандидатов производится комиссией Агентства с делегированными им полномочиями проведения экзамена. Обычно комиссия использует два метода отбора. Для нижних и некоторой части средних должностей согласно General Schedule (система рангов должностей) проводится в основном письменное тестирование либо другие инструменты оценки, а для Senior Executive Service (Служба высших руководителей) отбор проводится на основе конкурса.

Поступление на государственную службу в Америке можно охарактеризовать как профессиональный подход для оценки компетенции кандидатов. Набор инструментов для оценки кандидатов включает:

1. **Assessment center** – это многофункциональный метод оценивания кандидатов с окружением нескольких профессионально подготовленных специалистов. Скорее, центр оценки использует несколько методов оценки и упражнений для оценки широкого диапазона компетенций, используемых для принятия различных решений о приеме на работу. Центры оценки можно использовать для одновременной оценки небольших групп людей. Многие упражнения центра аттестации напоминают рабочие образцы тестов, предназначенные для моделирования реальных проблем, возникающих на работе [38].

Упражнения в центре оценки можно использовать для измерения многих различных типов профессиональных навыков, включая навыки межличностного общения, устное и письменное общение, планирование и оценку, а также способности к рассуждению и решению проблем. Часто используемое упражнение в центре оценивания - это тест в корзине. Типичный тест в корзине предназначен для моделирования административных задач. Во время этого упражнения соискателей просят сыграть роль новичка и инструктируют прочитать стопку записок, сообщений, отчетов и статей и отреагировать на них.

2. **Тест Биографических данных** - Меры биоданных основаны на принципе измерения согласованности поведения, то есть прошлое поведение является лучшим предиктором будущего поведения. Биоданные меры включают сведения о прошлых событиях и поведении, отражающие личностные

характеристики, отношения, опыт, интересы, навыки и способности, подтвержденные в качестве предикторов общей производительности для данной профессии.

Часто элементы тестирования биоданных разрабатываются на основе поведенческих примеров, предоставляемых профильными экспертами (МСП). Эти вопросы определяют ситуации, которые могут произойти в жизни человека, и спрашивают о типичном поведении человека в этой ситуации.

Кроме того, элементы биоданных отражают внешние действия, которые могли быть вовлечены или наблюдались другими, и являются объективными в том смысле, что существует фактическая основа для ответа на каждый элемент. Может возникнуть вопрос: «Сколько книг вы прочитали за последние 6 месяцев?» или «Как часто вы откладываете задачи, чтобы выполнить другое, более сложное задание?» Тестируемые выбирают одну из нескольких заранее определенных альтернатив, которая лучше всего соответствует их прошлому поведению и опыту.

Ответ на один элемент биоданных не имеет большого значения. Скорее, это образец реакции в нескольких различных ситуациях, который дает биографическим данным возможность предсказать будущее поведение на работе. По этой причине показатели биоданных часто содержат от 10 до 30 элементов, а некоторые инструменты широкого диапазона могут содержать сотни или более элементов. Для ответов обычно используется 5-балльная шкала (от 1 = категорически не согласен до 5 = полностью согласен). После предварительного тестирования группы элементов биоданных на выборке кандидатов ответы используются для группировки элементов по категориям или шкалам. Сгруппированные таким образом элементы биоданных используются для оценки того, насколько эффективно кандидаты в прошлом работали в областях компетенций, близких к тем, которые требуются для работы.

Примером целевого показателя биоданных является показатель совместимости работы (иногда называемый показателем пригодности), который фокусируется на прогнозировании контр продуктивного или девиантного поведения. Контр продуктивное поведение часто определяется как поведение на рабочем месте, которое (а) наносит вред миссии организации, (б) не является следствием недостатка интеллекта, и (в) является умышленным или настолько небрежным, что характер своевольный. Препятствующее поведение (например, кража), неправомерное поведение на работе (например, сексуальные домогательства, оскорбление клиентов и раскрытие конфиденциальных материалов), мошенничество, злоупотребление психоактивными веществами или попытки свергнуть правительство - вот некоторые из основных факторов, которые могут иметь отношение к определению пригодности. Индекс совместимости вакансий обычно используется для отсеивания кандидатов, которые с большей вероятностью будут вести себя контр продуктивно, если они будут приняты на работу. Меры по обеспечению совместимости работы менее затратные в реализации, чем другие процедуры, обычно используемые для выявления контр продуктивного поведения (например, интервью,

полиграфы), и полезны для должностей, требующих от сотрудников частого взаимодействия с другими или обработки конфиденциальной информации или ценных материалов [39].

**3. Когнитивные тесты** - это тесты на познавательные способности оценивают способности, связанные с мышлением (например, рассуждение, восприятие, память, вербальные и математические способности и решение проблем). Такие тесты представляют собой вопросы, предназначенные для оценки способности кандидатов использовать умственные процессы для решения рабочих проблем или для получения новых профессиональных знаний.

Традиционно общая характеристика, измеряемая с помощью тестов когнитивных способностей, называется «интеллект» или «общие умственные способности». Однако тест интеллекта часто включает в себя различные типы элементов, которые измеряют различные и более конкретные умственные факторы, часто называемые «конкретными умственными способностями». Примеры таких элементов включают арифметические вычисления, словесные аналогии, понимание прочитанного, завершение числового ряда и пространственные отношения (т. е. Визуализацию объектов в трехмерном пространстве).

Некоторые тесты когнитивных способностей суммируют правильные ответы на все вопросы, чтобы получить общий балл, который представляет собой меру общих умственных способностей. Если индивидуальный балл вычисляется для каждого из конкретных типов способностей (например, числовых, словесных, логических), то полученные баллы представляют собой меры конкретных умственных способностей.

Традиционные когнитивные тесты хорошо стандартизированы, содержат пункты с надежной оценкой и могут проводиться одновременно большим группам людей. Примеры форматов элементов включают множественный выбор, завершение предложения, короткий ответ или истину-ложь. Многие профессионально разработанные когнитивные тесты доступны на коммерческой основе и могут быть рассмотрены, когда нет значительной необходимости в разработке теста, относящегося конкретно к конкретной работе или организации [40].

**4. Тест на эмоциональный интеллект** - Эмоциональный интеллект (ЭИ) определяется как тип социальной компетентности, включающий способность контролировать свои собственные и чужие эмоции, различать их и использовать информацию для управления своим мышлением и действиями. ЭИ - это довольно специфическая способность, которая связывает процессы познания человека с его или ее эмоциональными процессами. Таким образом, ЭИ отличается от эмоций, эмоциональных стилей, эмоциональных черт и традиционных показателей интеллекта, основанных на общих умственных или когнитивных способностях (например, IQ). ЭИ включает в себя набор навыков или способностей, которые можно разделить на пять областей:

- Самосознание;
- Управление эмоциями;
- Мотивировать себя;
- Сочувствие;
- Управление отношениями;

Типичный подход к измерению способности EI включает в себя задание набора вопросов кандидатам и оценку правильности этих ответов на основе экспертной оценки (экспертная оценка) или консенсуса среди большого количества людей. Например, один тест на умение EI требует, чтобы кандидат просмотрел серию лиц и сообщил, сколько из шести эмоций присутствует. После ответа на вопросы об эмоциональных сценариях и реакциях (например, предсказать, как тревожный сотрудник отреагирует на значительно возросшую рабочую нагрузку). Нужно попросить решить эмоциональные проблемы (например, решить, какой ответ уместен, когда друг звонит вам расстроенным из-за потери работы).

Некоторые тесты EI используют метод самоотчета. Анкеты самооценки обычно используются для измерения личностных качеств (например, экстраверсии, покладистости, добросовестности). Самостоятельные оценки существуют уже несколько десятилетий и служат очень полезной цели [41].

**5. Тест по оценке честности** - это особый тип личностного теста, предназначенный для оценки склонности соискателя быть честным, заслуживающим доверия и надежным. Отсутствие порядочности связано с такими контр продуктивными формами поведения, как воровство, насилие, саботаж, дисциплинарные проблемы и прогулы. Было обнаружено, что тесты на честность измеряют некоторые из тех же факторов, что и стандартные личностные тесты, в частности, сознательность и, возможно, некоторые аспекты эмоциональной стабильности и согласия.

Тесты на честность также могут быть достоверными показателями общей производительности труда. Это неудивительно, потому что порядочность тесно связана с добросовестностью, которая сама по себе является сильным показателем общей производительности труда. Как и другие меры личностных качеств, тесты честности могут значительно повысить гибкость процесса отбора, если их проводить в сочетании с тестом когнитивных способностей. Кроме того, между мужчинами и женщинами или кандидатами из разных рас или этнических групп обнаруживается небольшое количество различий в результатах тестирования честности, если таковые вообще имеются. Тесты на честность не устраняют нечестность или воровство на работе, но исследования убедительно показывают, что люди, получившие низкие баллы по этим тестам, как правило, менее подходящие и менее продуктивные сотрудники.

Открытые тесты честности предназначены для непосредственного измерения отношения к нечестному поведению. Они отличаются от личностных тестов тем, что не пытаются скрыть цель оценки. Открытые тесты часто содержат вопросы, в которых непосредственно задается вопрос о причастно-

сти заявителя к противоправному поведению или правонарушениям (например, кражи, употреблению запрещенных наркотиков). Такая прозрачность может сделать угадывание правильного ответа очевидным [42].

Уберите лишние пустые строчки по всему документу

6. **Тест на знание работы** – это тесты на профессиональные знания, иногда называемые тестами на успеваемость или заслуги, обычно состоят из вопросов, предназначенных для оценки технических или профессиональных знаний в определенных областях знаний. Тесты на знание профессии оценивают то, что человек знает на момент прохождения теста. В отличие от тестов когнитивных способностей, здесь не делается попыток оценить учебный потенциал соискателя. Другими словами, тест на знание работы может использоваться для информирования работодателей о том, что кандидат знает в настоящее время, но не для того, чтобы можно было положиться на человека в своевременном освоении нового материала. Тесты на знание работы не подходят, если кандидаты будут обучены после отбора в критически важных областях знаний, необходимых для работы.

Тесты на знание работы используются в ситуациях, когда кандидат должен уже обладать массивом изученной информации до приема на работу. Они особенно полезны для работы, требующей специальных или технических знаний, которые можно получить только в течение длительного периода времени. Примеры тестов на знание работы включают тесты основных принципов бухгалтерского учета, компьютерного программирования, финансового менеджмента и знания договорного права. Тесты на знание работы часто строятся на основе анализа задач, из которых состоит работа. В то время как наиболее типичным форматом проверки знаний о работе является формат вопросов с несколькими вариантами ответов, другие форматы включают письменные эссе и вопросы с заполнением пропусков.

Лицензионные экзамены, сертификация агентства и / или программы профессиональной сертификации также являются тестами на знание работы. Лицензирование и сертификация - это оба типа аттестации - процесс присвоения статуса, который указывает на компетентность в предмете или области. Лицензирование является более строгим, чем сертификация, и обычно относится к обязательным государственным требованиям, необходимым для практики в определенной профессии или занятии. Проходной балл по тесту на знание работы обычно является основным требованием для получения профессиональной лицензии. Лицензирование подразумевает защиту прав собственности и практики. Это означает, что только лицам, имеющим лицензию, разрешается практиковать и использовать определенное название. Например, чтобы заниматься юридической практикой, выпускник юридического факультета должен подать заявление о приеме в ассоциацию адвокатов штата, которая требует сдачи экзамена на получение лицензии. Сертификация обычно является добровольным процессом, проводимым в рамках неправительственного или единственного правительственного агентства, в котором отдельные лица признаются за передовые знания и навыки. Как и в слу-

чае с лицензией, для сертификации обычно требуется проходной балл на экзамене по профессиональным знаниям [43].

**7. Личностный тест** - предназначены для систематического получения информации о мотивациях, предпочтениях, интересах, эмоциональном характере и стиле взаимодействия человека с людьми и ситуациями. Личностные показатели могут быть в форме интервью, упражнений в корзине, рейтингов наблюдателей или самоотчетов (например, анкет).

Вопросники самооценки личности обычно просят соискателей оценить уровень своего согласия с рядом утверждений, предназначенных для измерения их отношения к относительно стабильным личностным качествам. Эта информация используется для создания профиля, используемого для прогнозирования эффективности работы или удовлетворенности определенными аспектами работы.

**8. Ситуативное суждение** - тесты на ситуационные суждения (SJT) представляют соискателям для описания рабочей проблемы или критической ситуации, связанной с работой, на которую они претендуют, и просят их определить, как они с этим справятся. Поскольку соискателей не помещают в условия моделирования работы и не просят выполнить задание или поведение (как в случае центра оценки или образца работы), SJT классифицируются как моделирование с низкой точностью. SJT измеряют эффективность в измерениях социального функционирования, таких как управление конфликтами, навыки межличностного общения, решение проблем, навыки ведения переговоров, содействие командной работе и культурная осведомленность. SJT - это особенно эффективные средства измерения управленческих и лидерских компетенций.

**9. Структурированные интервью** - Собеседование при приеме на работу - один из наиболее широко используемых методов оценки кандидатов на работу. В связи с его популярностью было проведено большое количество исследований по повышению надежности и достоверности интервью. Это исследование продемонстрировало, что структурированные интервью, в которых используются правила для получения, наблюдения и оценки ответов, увеличивают согласие интервьюеров по поводу их общих оценок за счет ограничения степени свободы действий, которую позволяет интервьюеру.

Уровень структуры интервью может варьироваться в зависимости от ограничений, налагаемых на задаваемые вопросы, и критериев оценки. Интервью с низкой степенью структурирования не накладывают ограничений на задаваемые вопросы и позволяют проводить глобальную оценку ответов кандидатов. Интервью с очень высоким уровнем структуры включают в себя вопросы всем кандидатам одного и того же набора заранее определенных ведущих и проверочных вопросов (т. е. Дополнительных вопросов) и оцениваются в соответствии с критериями квалификации. Интервью с более высокой степенью структурирования показывают более высокий уровень актуальности, надежности оценщика, согласия оценщика и меньшего негативного воз-

действия.

Также, ОРМ даёт ряд рекомендации при выборе того или иного метода оценки компетенции кандидатов. Основные моменты при выборе метода оценки заключаются от вакантной должности, различия методов определения компетенции для необходимых сфер, уникальность направления работы, период работы и т.д.

Кроме того, необходимо оценивать и стоимость каждого инструмента оценки, некоторые инструменты могут иметь более высокие затраты на разработку и требовать больше времени, денег и технических знаний для разработки. В других случаях инструменты оценки могут иметь более высокие административные расходы и требовать больших ресурсов (таких как время, деньги, персонал, оборудование, помещения и поддержка информационных технологий) для администрирования.

В ниже приведённой таблице представлена сводная информация о том, как каждый из методов оценки, оценивается по пяти факторам.

Таблица 11. Показатели стоимости разных методов оценки компетенции кандидатов в США.

Метод оценки	Рассмотрение оценки				
	Срок действия	Срок действия лица	Различия в подгруппах	Затраты на разработку	Затраты на администрирование
Записи о достижениях	Высокая	Умеренный	Низкий	Умеренный	Умеренный
Центры оценки	Умеренный	Высокая	Низкий	Высокая	Высокая
Биографические данные (биографические данные) Тесты	Умеренный	Умеренный	Умеренный	Высокая	Низкий
Когнитивные тесты	Высокая	Умеренный	Высокая	Умеренный	Низкий
Тесты на эмоциональный интеллект	Умеренный	Умеренный	Низкий	Высокая	Низкий
Тесты на честность / честность	Умеренный	Умеренный	Низкий	Высокая	Низкий
Тесты на знание работы	Высокая	Высокая	Высокая	Высокая	Низкий
Личностные тесты	Умеренный	Умеренный	Низкий	Высокая	Низкий
Справочная проверка	Умеренный	Умеренный	Низкий	Умеренный	Низкий
Тесты на ситуативное суждение	Умеренный	Высокая	Умеренный	Высокая	Низкий
Структурированные интервью	Высокая	Высокая	Низкий	Умеренный	Умеренный
Оценка обучения и опыта (Т & Е)	Низкий	Умеренный	Низкий	Низкий	Низкий
Рабочие образцы и моделирование	Высокая	Высокая	Низкий	Высокая	Высокая

Источник: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/other-assessment-methods/assessment-method-considerations/>

В США на сегодняшний день система государственного управления работает на основе нескольких простых базовых вещах, таких как прогнозирование и планирование потребностей государственного аппарата, а также компетентностный подход для отбора на государственную службу.

Инструменты, оценивая компетенции сотрудников и кандидатов, используются в обучении и развитии сотрудников, при карьерном планирова-

ний, кадровом планировании, оценки и отбора на государственную службу, оценки и управления производительностью труда сотрудников государственного аппарата.

ОПМ уже более двух десятилетий проводится общегосударственные профессиональные исследования с использованием своей многоцелевой системы анализа профессиональных систем - методологии закрытого типа (MOSAIC).

MOSAIC – это многоцелевой подход к профессиональному анализу на основе опросов, используется для сбора информации от должностных лиц и руководителей по многим профессиям для широкого круга функций управления человеческими ресурсами.

В ходе этих исследований ОПМ определила важнейшие компетенции и задачи, которые сотрудники должны успешно выполнять почти на 200 федеральных должностях, а также на руководящих должностях.

В основе подхода MOSAIC лежит общий язык (то есть общие задачи и компетенции), используемый для описания всех профессий, включенных в исследование. Кроме того, он предоставляет агентству основу для создания интегрированных систем управления человеческими ресурсами, которые используют общий набор задач и компетенций для структурирования структуры работы, найма, отбора, управления производительностью, обучения и развития карьеры, чтобы сотрудники получали последовательное сообщение о факторах, по которым они отбираются, обучаются и оцениваются.

Итак, после обзора международного опыта отбора и оценки компетенции кандидатов на государственную службу можно прийти к выводу, что оценка компетенции потенциальных кандидатов на государственную службу очень важный инструмент для всех передовых стран мира.

В целях определения осведомленности, необходимости, а также эффективности инструмента оценки компетенции в государственных органах Казахстана, был проведен опрос среди членов конкурсных комиссии в двух регионах страны Туркестанская области и городе Шымкент.

Выбор метода исследования проводились с учетом рода деятельности респондентов – члены конкурсных комиссии, государственные служащие РК.

Территориальный критерий – респонденты, проживающие в густо населенных регионах с высокой нагрузкой населения на одного государственного служащего.

Всего интернет опрос посетили 101 человек. В опросе приняли участие 95 респондента (мужчины - 57, женщины – 38) из них, 23 человека (24,2%) отнесли себя к председателям конкурсных комиссии, 72 человека (75,8) к членам конкурсных комиссии. Диаграмма 1.

95 ответов

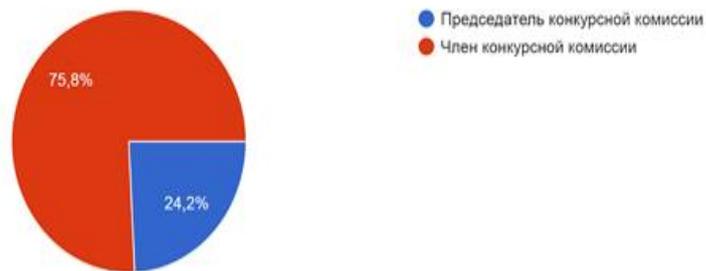


Диаграмма 1. Общие сведения о респондентах, категория членов комиссии.

Основная часть респондентов – 51 человек или отметили (53,7%) принявших участие в опросе, ответили, что трудовой стаж на государственной службе составляет более 15 лет, 14 человек (14,7%) отметили, что трудовой стаж на государственной службе составляет от 7 – 10 лет, 10 человек (10,5%) указали, что работают на государственной службе от 4 – 6 лет, и 20 человек (21,1) ответили, что работают на государственной службе от 1 - 4 лет. Диаграмма 2.

Скажите, как долго Вы работаете на государственной службе?

95 ответов

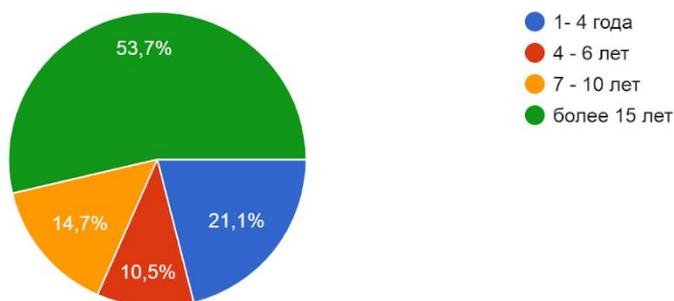


Диаграмма 2. Сведение о стаже работы на государственной службе, %

Касательно возрастных категорий респондентов, нужно сказать, что в опросе приняли участие государственные служащие до 30 лет – 20% от общего числа опрошенных, 31 респондент (32,6%) от 30 – 45 лет, и категория старше 45 лет составила 45 респондентов (47,4%). Диаграмма 3.

Ваш возраст  
95&nbsp;ответов

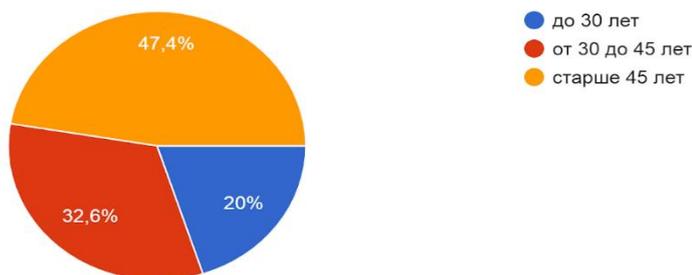


Диаграмма 3. Возраст респондентов, %

Таким образом, можно составить портрет члена конкурсной комиссии двух регионов страны - респондента: государственный служащий, скорее руководитель, в возрасте от 40 и старше, со стажем на государственной службе более 10 лет.

*Описание эмпирического исследования.*

Целью проведения опроса было получить рецензии от респондентов, а именно от людей, которые непосредственно участвуют в процессе отбора кандидатов на государственную службу в Республики Казахстан. В ходе опроса установлено, что более 70% опрошенных респондентов часто участвуют в процессе отбора кандидатов на государственные должности. Свидетельством служит, что данные респонденты имеют опыт отбора и представление о теме опроса. Диаграмма 4.

95&nbsp;ответов

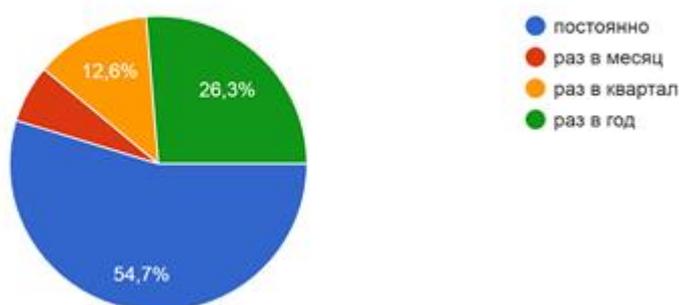


Диаграмма 4. Сведения о периодичности участия в конкурсах как члены комиссии, %

Однако, ответы на вопрос: «Как вы понимаете слово компетенция кандидата», показали, что 1 респондент (1,1%) указал это как талант, 28 респондентов (29,5%) указали как профессионализм, 26 респондентов (27,4%) обозначили как знания и умения, 40 респондентов (42,1%) указали что компетенция — это образование и опыт работы. Диаграмма 5.

95 ответов

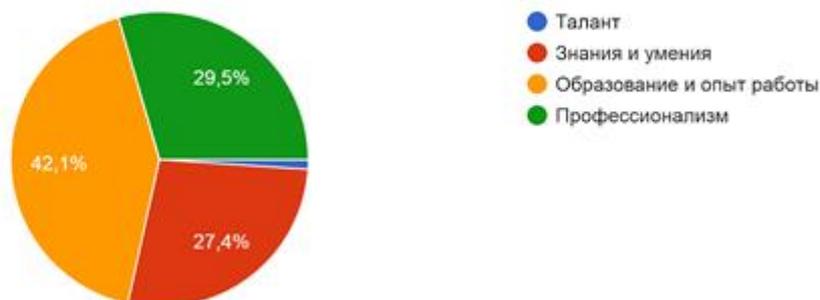


Диаграмма 5. Сведения о представлении, что такое компетенции кандидата, %

На вопрос о важности инструмента оценки компетенции кандидатов для отбора на государственную службу, было получено 78% положительных ответов. При этом, 12,6% опрошенных респондентов полагают что данный инструмент возможно важен, 9,5% респондентов вовсе полагают, что данный инструмент неважен при отборе. Диаграмма 6.

95 ответов

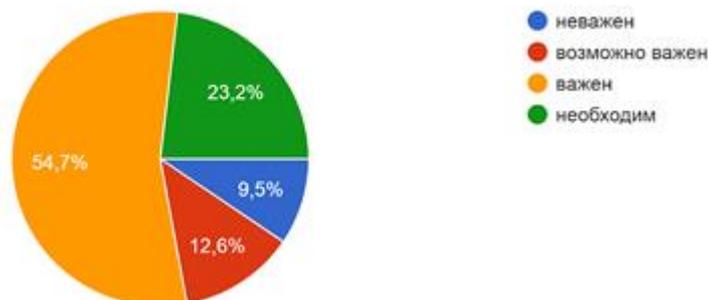


Диаграмма 6. Сведение о важности инструмента оценки компетенции кандидатов на государственную службу, %

Среди компетенции, которые члены комиссии хотели бы видеть у кандидатов, названы: сотрудничество и взаимодействие 30 респондентов, стратегическое мышление 31 респондентов, оперативность 36 респондентов, 47 респондентов полагают что все компетенции необходимы для работы на государственной службе. График 7

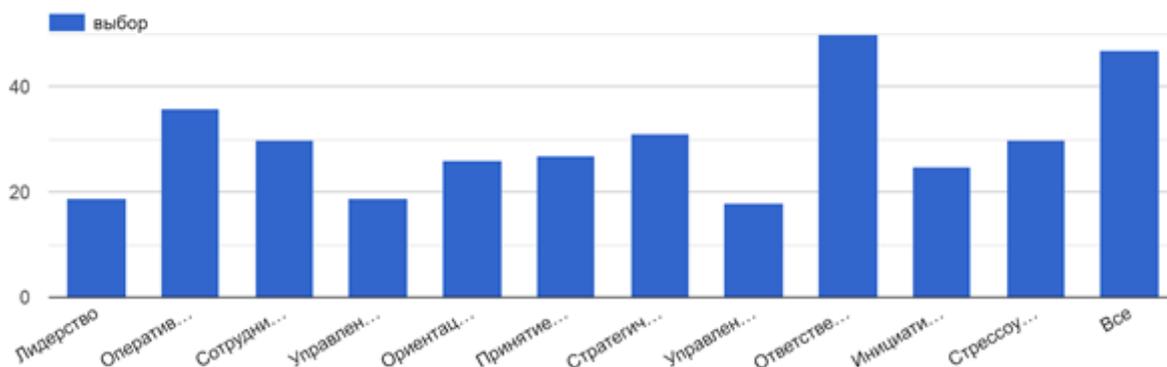


График 7. Наиболее важные компетенции для государственных служащих

1. *Лидерство*
2. *Оперативность*
3. *Сотрудничество*
4. *Управление деятельностью*
5. *Ориентация на результат*
6. *Принятие решений*
7. *Стратегическое мышление*
8. *Управление изменениями*
9. *Ответственность*
10. *Инициативность*
11. *Все*

Наибольшую обеспокоенность ответами респондентов вызывает вопрос об эффективности проведения оценки личных качеств кандидатов способом стандартизированного «тестирования», так более 53% респондентов считают, что действующая система оценки компетенции кандидатов эффективна, 18,9 % менее эффективной, 28% респондентов считают действующую систему оценки компетенции кандидатов малоэффективной. Диаграмма 8.

По Вашему мнению, насколько эффективно проводить оценку личных качеств кандидата на занятия адм. госдолжности способом тестирования... (где, 1 - не эффективно, 5 - эффективно)?

95&nbsp;ответов

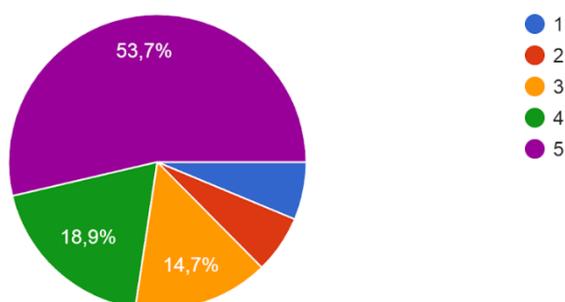


Диаграмма 8. Эффективность действующей системы оценки личных качеств кандидатов.

Среди членов конкурсной комиссии мнения разделились относительно соответствия результата оценки личных качеств и истинных умений кандидатов. Так, опрос показал, что 43 респондента (45,3%) указывают, что результаты тестирования не всегда соответствуют истинным умениям кандидатов, 38 респондентов (40%) отметили, что существуют расхождения в результате тестирования и истинных компетенций кандидатов, 14 респондентов (14,7%) указали, что результаты тестирования оценки личных качеств кандидатов соответствуют компетенциям кандидатов. Более 45% респондентов считают, что действующая система оценки личных качеств кандидатов не

в полной мере может определять уровень компетенции кандидатов. Диаграмма 9.

95 ответов

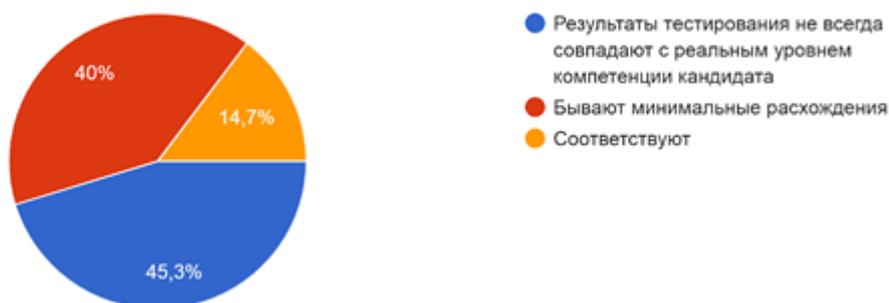


Диаграмма 9. Сведения о соответствии результатов тестирования оценки личных качеств и истинных компетенции кандидатов.

В то же время, на вопрос «Встречались ли случаи, когда у кандидата были высокие показатели оценки личных качеств, однако при собеседовании кандидат не смог их показать/презентовать?» 52 респондента (54,7%) указали, что такие случаи встречаются, 26,3% респондентов затруднились ответить, 18,9% респондентов указали, что не сталкивались с такими случаями.

95 ответов

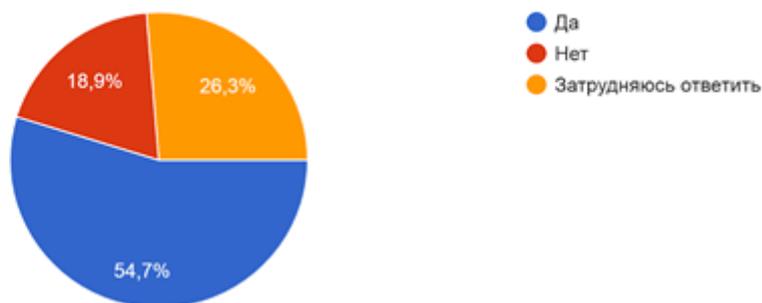


Диаграмма 10. Сведения о несоответствии результатов тестирования оценки личных качеств и истинных компетенции кандидатов.

Среди недостатков действующей системе оценки личных качеств кандидатов, респонденты называли: отсутствие компетенции для работы с документами, не определяет истинные возможности кандидатов, отсутствие соответствия результатов тестирования и истинных умений кандидатов, низкий уровень ответственности, формальность, необходимость изменения вопросов теста, внедрения новых методов оценки компетенции, включение вербальных тестов, числовых тестов для оценки мышления и т.д.

Среди мер по улучшению методов оценки компетенции члены конкурсных комиссии указали, что 64 респондента (67,7%) хотели бы, чтобы оценка компетенции проводилась по средствам собеседования, 16 респон-

дентов (16,8%) согласны на решение ситуационных задач, и 15 респондентов (15,8) указали на тестирование.

95&nbsp;ответов

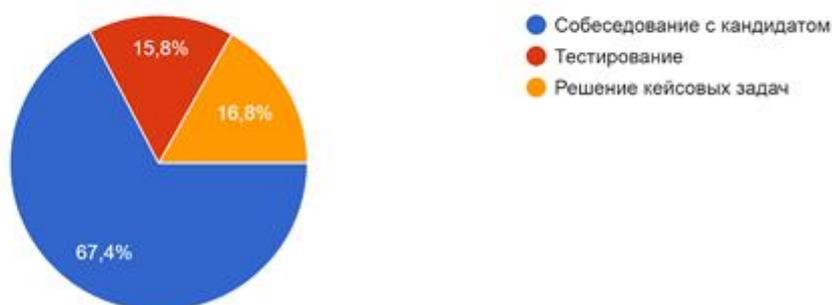


Диаграмма 11. Сведения о возможных инструментах оценки компетенции кандидатов, %

В целом, полученные результаты эмпирического исследования позволяют провести анализ факторов совершенствования системы оценки компетенции кандидатов, а также выработать практические рекомендации по их совершенствованию.

Итак, на основе проведенного анализа международных практик и опроса членов конкурсных комиссии можно полагать, что одним из главных на сегодняшний день не решенных вопросов оценки компетенции кандидатов на занятие государственных должностей Республики Казахстан, является узкая функциональность действующей системы оценки компетенции. Согласно опросу, большая часть респондентов полагает, что действующая система оценки компетенции не в полной мере охватывает зоны риска при оценке, а вопросы стандартизированного тестирования не в состояниях оценить необходимые компетенции кандидатов для работы на государственной службе.

Эффективность инструмента оценки кандидатов обуславливается правильно выбранной системой оценки, которая будет способствовать точному определению уровня необходимых компетенции для государственного аппарата. С эффективностью системы оценки непосредственно будет связана и конкурентоспособность, результативность и рост потенциала всего государственного аппарата.

Согласно Концепции развития государственного управления в Республики Казахстан до 2030 года успешность реформ и как следствие, рост благополучия населения напрямую зависят от тех, **кто их реализует и контролирует ход их исполнения.**

Акцент при дальнейшем совершенствовании процедур отбора необходимо сместить на **профессиональные и личностные компетенции** кандидатов, в том числе за счет внедрения *передовых методов оценки компетенции кандидатов*, с привлечением общественности и экспертов [44].

Наличие необходимых навыков для выполнения определенных функции на государственной службе, залог успеха и результата поставленных за-

дач. Восприятие честности, клиента ориентированности государственного аппарата, в общественном мнении непрерывно связано с компетентностью государственных служащих.

Согласно результатам, проведенного автором исследования, большее число членов конкурсной комиссии не удовлетворены действующей системой оценки личных качеств кандидатов (*67,7% респондентов за собеседование, 51,3% респондентов считают действующий инструмент оценки компетенции «тестирование» не в полной мере способен определять уровень компетенции, 54,7% всего согласны с эффективностью действующим инструментом оценки компетенции*). Кроме того, респонденты не видят в действующем инструменте (*тестирование*) оценки личных качеств, эффективного инструмента для оценивания компетенции кандидатов (*54,7% всего согласны с эффективностью действующим инструментом оценки компетенции*).

В этой связи, полагаем требуется необходимость принятия следующих мер:

1. Стратегическое планирование кадрового потенциала должно проводиться по вертикали с распределением необходимых компетенции по группам [45].
2. Разработка нового профиля компетенции для исполнительских и руководящих должностей. [46];
3. Модернизировать действующий инструмент оценки компетенции (*тестирование*). Дополнить заданиями ориентированных на определение честности, умственных, математических, логических и вербальных способностей кандидата.
4. Внедрение новых технологий оценки компетенции «STAR» как для кандидатов на государственную службу, так и на все руководящие должности среднего звена.
5. Внедрить метод оценивания на основе «Assessment center» для руководителей государственных органов и ведомств.

Важным аспектом реализации данных предложений является полный пересмотр рамок компетенции, с разделением их профилей на базовые и дифференцирующие. Также, предлагается рассмотреть вопрос разделения административных государственных должностей по уровням проявления компетенций. Модернизировать действующий инструмент оценки личных качеств кандидатов (*тестирование*) с внедрением новых инструментов таких оценки как: числовые, вербальные, логические, математические задания, 3-Д рисунки, и т.п.

Для низовых должностей государственной службы модернизировать действующую систему оценки личных качеств с внедрением таких тестовых заданий как числовые, вербальные, логические и математические задания.

Для руководителей, которые управляют структурными подразделениями и руководителей служащих рекомендуется проводить интервью на основе

метода «STAR» с профессионально подготовленными специалистами или экспертами в сфере найма персонала. Для руководителей государственных органов и ведомств, предлагается проводить оценку личных качеств способом «Assessment center» на базе Агентства по делам государственной службы и Академией государственного управления при Президенте РК.

В этой связи, требуется формирования нового формата отбора и оценки компетенции для кандидатов и действующих государственных служащих. Разделение профилей компетенции для исполнительских и руководящих должностей.

На основе международного опыта предлагается создать модель необходимых компетенции для выполнения функциональных обязанностей исполнительских и руководящих должностей. В **базовые компетенции** включить: Честность, стрессоустойчивость, ориентация на результат, ориентация на потребителя, ответственность, инициативность, оперативность, саморазвитие. **Дифференцирующие компетенций:** Системное управление, управление изменениями, стратегическое мышление, Лидерство, Сотрудничество, Управление деятельностью, Принятие решений, Развитие других, Подотчётность, Решение проблем, Управление технологиями, Управление человеческим капиталом. *(Приложение Б)*

Разделение административных государственных должностей по уровням проявления компетенции предлагается создать четыре уровня. Целью распределения государственных должностей является определения необходимых компетенции для каждого уровня. *(Приложение В)*

Традиционное собеседование на занятие административной государственной должности не всегда показывает компетенции и навыки кандидатов. Наличие опыта и высшего образования не смогут показать навыки и умения кандидатов.

В этой связи, предлагается оценивать компетенции кандидатов на должности руководителей, которые управляют структурными подразделениями и руководителей служащих на основе нового метода оценки компетенции «STAR».

Метод «STAR» используется многими компаниями и в рекрутинге, когда необходимо оценить кандидатов на проявление необходимых компетенции. Данная модель оценки очень хорошо подходит для найма руководителей, заместителей руководителя, то есть специалистов, от которых зависит работа всей организаций и структуры. Прежде чем проводить интервью с кандидатом, необходимо определить необходимые компетенции для вакантной должности. Например, Стратегическое мышление, Решительность, Лидерство, Управление изменениями и т.п.

Ясно видимые критерии будут помогать интервьюеру, подобрать необходимый сценарий для проведения интервью и выбрать наиболее подходящего кандидата. Данный метод не случайно называют поведенческим, основа данного метода лежит в набранном опыте кандидата, который поможет спрогнозировать его поведение и пути решения проблемы. Люди не склонны

быстро меняться, на подсознательном уровне, и то как они привыкли действовать в прошлом, расскажет, как они будут действовать в похожей ситуации в будущем. Например: рассмотрим одну из компетенции коммуникабельность. Коммуникационные способности полностью проявляются в том, насколько эффективно человек ведет переговоры, как он влияет на людей и как работает в команде. Поведенческая компетенция описывает поведение людей, наблюдаемое тогда, когда эффективно действующие руководители проявляют личные мотивы, черты характера и способности в процессе решения задач, ведущих к достижению нужных результатов в работе [47]. То есть для определения компетенции кандидата необходимо оценить его поведение в определенных ситуациях.

Одной из сильных сторон данного метода является возможность спрогнозировать успешность человека на данной должности. Метод предоставляет возможности предвещать, работоспособность кандидата. Когда кандидат проходит интервью он делится с реальным своим опытом и знаниями. Есть возможность узнать как кандидат поступал, а не считает нужным.

Рассмотрим популярную модель «STAR», она состоит из четырех блоков. Situation (ситуация), Task (задача), Action (действие), Result (результат). В зависимости от компетенции вопросы и подходы меняются.

- **Ситуация (Situation)** в данном блоке важно понять, как возникла данная ситуация. Как происходили события. Нужно просить привести примеры сложных проектов, ситуации (в зависимости от выбранной компетенции)

- **Задача (Task)** в данном блоке важно понять какая задача стояла перед кандидатом, кто ставил задачи и т.п.

- **Действие (Action)** самый большой блок по объему времени при интервью. Именно в данном блоке возможно узнать о человеке многое, его опыт, человеческие качества, добропорядочность, и т.п.

- **Результат (Result)** на данном этапе самое важно узнать, чем закончилось все и какие выводы для себя сделал кандидат от его опыта.

Данным метод очень трудозатрате, требуются специально обученные интервьюеры, однако результаты данного метода признаны во всем мире и дают реальную возможность оценить навыки кандидатов.

Кроме того, внедрение метода оценки компетенции «STAR» позволит в дальнейшем использовать полученные данные для кандидатов прошедшие и занявшие государственные должности ежегодной оценке деятельности и карьерном планировании.

В целях объективности и прозрачности проведения оценки компетенции методом «STAR», автором предлагается проведение данного этапа отбора на базе Агентства по делам государственной службы Республики Казахстан.

Так, для реализации данного подхода оценки компетенции предлагается четыре этапа организаций процесса оценки компетенции кандидатов, которые показаны ниже. Рисунок 12.

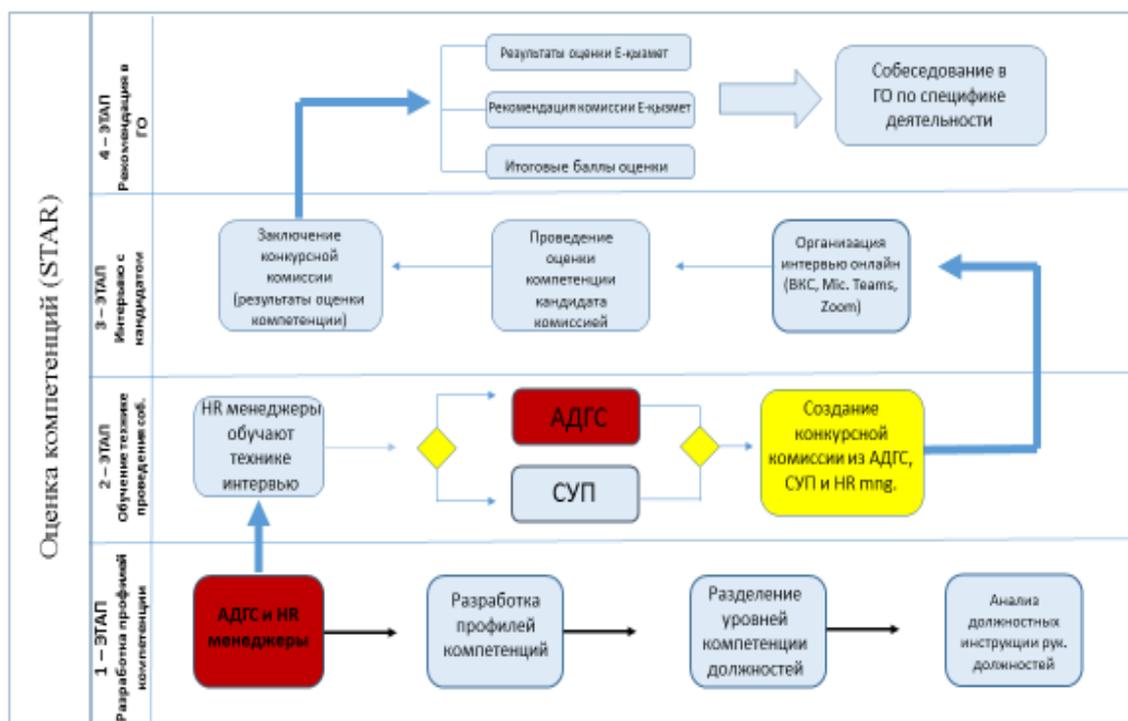


Рис.12 – система по реализации профессиональной оценке компетенции кандидатов на руководящие должности в структурных подразделениях ГО и руководителей среднего звена, выработанных в рамках магистерского проекта.

Как видно из рисунка, в оценке компетенции кандидатов будут участвовать независимые специалисты, кроме СУП государственного органа объявивший конкурс. Данный подход способствует точечной оценке компетенции кандидата, установить уровень честности, оценить человеческие качества, эрудицию, привлечь независимых экспертов в области HR, исключит риски лоббирования заранее определенных кандидатов, выбрать наиболее компетентных специалистов.

Кроме того, для реализации данного механизма необходимо включить инструменты по влиянию на общие итоговые результаты отбора. В виде суммирования баллов всех трёх этапов отбора для впервые или вновь поступающих на государственную службу кандидатов. Для лиц, идущих, на повышение в системе государственной службы предлагается учитывать результаты годовой оценки госслужащих, результаты оценки компетенции и результаты собеседования в ГО.

Для руководителей государственных органов предлагается внедрение системы оценки компетенции по средствам панельной оценки. Assessment center включает в себя стандартизированные оценки поведения, основанных на нескольких результатах: моделирование, связанное с работой, интервью психологические тесты, собеседование, моделирование ситуации, решение ситуационных задач.

Данный метод проводится профессиональными подготовленными специалистами, и используют несколько методов. Все действия, поведения,

суждения, решения записываются и анализируются специалистами.

Все суждения объединяются на совещании экспертов или в процессе усреднения. В ходе обсуждения между оценщиками объединяются всеобъемлющие отчеты о поведении, часто включающие рейтинги.

Данные предложения будут способствовать качественной реализации следующих нормативных правовых актов:

1. Стратегический план развития Республики Казахстан 2025, в части формирование инновационной модели государственной службы, которая предполагает наличие мобильности, разнообразия и открытой, поощряющей сотрудничество, культуры, а также любознательных служащих и адаптивных руководителей [1]. Стратегия 2025

2. Закона «о государственной службе Республики Казахстан» в части, продвижение по государственной службе с учетом квалификации, **компетенций, способностей**, заслуг и добросовестного исполнения своих должностных обязанностей;

3. Методики оценки деятельности административных государственных служащих корпуса «Б» от 18.01.2018 №13 в части, результаты оценки компетенций являются основанием для принятия решений по развитию у служащего необходимых компетенций.

## Заключение

На протяжении многих лет независимости страны государственная служба проходит поэтапное реформирование. Развитие страны на каждом из этапов требовала соответствующей модели государственного управления.

Одним из первых этапов становления государственного управления было внедрение институционализация государственного управления, после были интересы государства были переориентированы на внедрения принципов экономика потом политика. Были приняты стратегические документы «Стратегия Казахстана -2030», создана Ассамблея народов Казахстана. Государственное управление была переведена на индикативную модель.

Следующий этап развития государственного управления был направлен на вхождения 30 самых развитых стран мира. Активизированы программы по цифровизаций, индустриализации, принята Стратегия Казахстан -2050.

Пять институциональных реформ «План нации - 100 конкретных шагов», стали новым этапом формирования государственного управления. В данный период произошел переход на карьерную модель государственной службы, усилены роли Парламента и Правительства.

Вместе с тем, несмотря на многолетние реформы государственного управления и совершенствования государственной службы все еще наблюдается ряд проблем.

Существует недостаточная профессиональность и компетентность государственного аппарата, это обусловлено низким уровнем системы отбора и оценки кандидатов и действующих государственных служащих, вспомогательной ролью службы управления персоналом, низким качеством повышения квалификации сотрудников и конечно не конкурентной заработной платой государственной службы.

В этой связи, в основу предложений, выработанных в ходе подготовки магистерского проекта, положено понимание индивидуального подхода к профессионализации государственного аппарата через конкурентные отборы.

## Список использованных источников

1. Республика Казахстан. Казахстан в новой реальности: время действий. [Послание Президента Республики Казахстан от 1 сентября 2020 года]. URL: [http://www.akorda.kz/ru/addresses/addresses\\_of\\_president/poslanie\\_glavyy\\_gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana-1-sentyabrya-2020-h](http://www.akorda.kz/ru/addresses/addresses_of_president/poslanie_glavyy_gosudarstva-kasym-zhomarta-tokaeva-narodu-kazahstana-1-sentyabrya-2020-h). Дата обращения: 01.02.2021. – Текст: электронный.
2. Республика Казахстан. Указы. Об утверждении Стратегического плана развития Республики Казахстан до 2050 года, и признании утративши силу некоторых указов Президента Республики Казахстан: Указ № 636: [принят Президентом Республики Казахстан 15.02.2018]. - URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/U1800000636> (Дата обращения 07.11.2020) - Текст: электронный
3. Республика Казахстан. План нации – 100 конкретных шагов по реализации пяти институциональных реформ. Первого Президента Республики Казахстан Н. Назарбаева: [программа Первого Президента Республики Казахстан от 20 мая 2015 года]. - URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/K1500000100> (Дата обращения: 01.02.2021). - Текст: электронный.
4. Республика Казахстан. Указы. Об утверждении Стратегического плана развития Республики Казахстан до 2025 года, и признании утративши силу некоторых указов Президента Республики Казахстан: Указ № 636: [принят Президентом Республики Казахстан 15.02.2018]. - URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/U1800000636> (Дата обращения 07.11.2020) - Текст: электронный
5. Республика Казахстан. Рост благосостояния казахстанцев: повышение доходов и качества жизни: [Послание Президента Республики Казахстан от 5 октября 2018 года]. - URL: [http://adilet.zan.kz/rus/docs/K18002018\\_1](http://adilet.zan.kz/rus/docs/K18002018_1) (Дата обращения: 01.02.2021). - Текст: электронный.
6. Республика Казахстан. Конструктивный общественный диалог - основа стабильности и процветания Казахстана: [Послание Главы государства народу Казахстана от 2 сентября 2019 года]. - URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/K1900002019> (Дата обращения: 01.02.2021). - Текст: электронный.
7. Республика Казахстан. Указы. Об утверждении Стратегического плана развития Республики Казахстан до 2025 года, и признании утративши силу некоторых указов Президента Республики Казахстан: Указ № 636: [принят Президентом Республики Казахстан 15.02.2018]. - URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/U1800000636> (Дата обращения 07.11.2020) - Текст: электронный
8. Наурызбаев, Н.Н., Тасбулатов, С.Б. Отбор кандидатов на государственную службу: оценка готовности: Спец. 6М051000- Государственное и местное управление, Астана, 2018. URL:

<https://aibs.apa.kz/ProtectedView/Book/ViewBook/233> (Дата обращения 17.01.2021) - Текст: электронный

9. Лазаренко, Д.В. Исследование корпоративной культуры впервые принятых на государственную службу. Внедрение компетентного подхода на государственной службе Республики Казахстан. 2017// Международный научно-аналитический журнал. – Астана. 2017. С 45-48. URL: <http://www.vestnik.nauka.kz/wp-content/uploads/2017/09/2-Лазаренко.с.35> (Дата обращения 04.02.2021) - Текст: электронный

10. Карасаева, Х.О. Тенденции модернизации традиционной образовательной в Казахстане: матер. Междунар. науч.-практ. конф. // Новейшие научные достижения - 2017. URL: [http://www.rusnauka.com/9\\_NND\\_2012/Pedagogica/2\\_105825.doc.htm](http://www.rusnauka.com/9_NND_2012/Pedagogica/2_105825.doc.htm). (Дата обращения 04.02.2021) - Текст: электронный

11. Байгужаева, А. Е., Курбанбекулы, Н., Хамидулин, О. С. Лидерские компетенции в карьерном продвижении государственных служащих : Спец. 6М051000- Государственное и местное управление, № / Байгужаева Алина Ерболовна, Курбанбекұлы Нұрдаулет, Хамидуллин Олжас Сержанович. - Астана, 2018. - URL: <https://aibs.apa.kz/MegaPro/Web/SearchResult/ToPage/1> (Дата обращения 05.02.2021) - Текст: электронный

12. Карабекова, Т.В. Взгляды отечественных и зарубежных ученых на роль найма персонала в системе управления персоналом. // Вестник МГОУ. Экономика, № 6. – 2017. С. 31, URL: <https://www.vestnik-mgou.ru/Issue/View/211> (Дата обращения 04.02.2021) - Текст: электронный

13. Зимняя, И.А. Ключевые компетентности как результативно – целевая основа компетентного подхода в образовании. Авторская версия. –М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2014г. с.22 URL: <http://fgosvo.ru/uploadfiles/npo/20120325214132.pdf> (Дата обращения 05.02.2021) - Текст: электронный

14. Клеткина, Н. В. Роль компетенций при организации отбора кандидатов на должность. Управление человеческими ресурсами. 2015 Московский финансовый промышленный университет «Синергия» URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-kompetentsiy-pri-organizatsii-otbora-kandidatov-na-dolzhnost> (Дата обращения 05.02.2021) - Текст: электронный

15. Байгужаева, А. Е., Курбанбекулы, Н., Хамидулин, О. С. Лидерские компетенции в карьерном продвижении государственных служащих : Спец. 6М051000- Государственное и местное управление, № / Байгужаева Алина Ерболовна, Курбанбекұлы Нұрдаулет, Хамидуллин Олжас Сержанович. - Астана, 2018. - URL: <https://aibs.apa.kz/MegaPro/Web/SearchResult/ToPage/1> (Дата обращения 05.02.2021) - Текст: электронный

16. Казаков, М.В. Эффективная система подбора персонала для организаций. Авторская версия –М.: Альманах поиск и оценка персонала. Эффективные методики и приемы. 2012. с.57. URL: <http://economy->

[lib.com/kompetentnostnyy-podhod-k-podboru-personala-kak-faktor-konkurentosposobnosti-subektov-predprinimatelstva](http://lib.com/kompetentnostnyy-podhod-k-podboru-personala-kak-faktor-konkurentosposobnosti-subektov-predprinimatelstva) (Дата обращения 08.02.2021) - Текст: электронный

17. Anntoinette, D. Lucia and Richard Lepsinger, The Art and Science of Competency Models published by Jossey-Bass / Pfeiffer, San Francisco, 2007 URL:[https://wdr.doleta.gov/research/FullText\\_Documents/Competency%20Models%20%20A%20Review%20of%20Literature%20and%20the%20Role%20of%20the%20Employment%20and%20Training%20Administration.pdf](https://wdr.doleta.gov/research/FullText_Documents/Competency%20Models%20%20A%20Review%20of%20Literature%20and%20the%20Role%20of%20the%20Employment%20and%20Training%20Administration.pdf) (Дата обращения 08.02.2021) - Текст: электронный

18. Kerr, The Role of the Employment and Training Administration (ETA) published by Inaiki Williams/ Journal of Behavioral Science, Toronto, 2004. С 43. URL: <https://www.mdpi.com/2076-328X/11/5/64> (Дата обращения 08.02.2021) - Текст: электронный.

19. Spencer, L.M, and Spencer, S.M. Competence in working process: Models of Approach for students. New York: John Wiley and Sons Inc URL: <https://www.wiley.com/enus/A+Competency+Based+Approach+for+Student+Leadership+Development%3A+New+Directions+for+Student+Leadership%2C+Number+156-p-9781119484110> (Дата обращения 08.02.2021) - Текст: электронный.

20. Dubois, D. Improvement Performance Based on Competency: Organizational Change Strategy. Boston: HRD Press. 2004. P.74. URL: <http://www.hrdpress.com/Catalog/Communication-Interpersonal-Skills> (Дата обращения 08.02.2021) - Текст: электронный.

21. Jackson, D. Profiling Industry-Relevant Management Graduate Competencies: The Need for a Fresh Approach. *International Journal of Management Education*, 8(1). 2009. P51. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/105256290102500203> (Дата обращения 09.02.2021) - Текст: электронный.

22. Республика Казахстан. Конституция: принята на республиканском референдуме 30 августа 1995 года. - URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/K950001000> (Дата обращения: 09.02.2021). - Текст: электронный.

23. Республика Казахстан. Конституция: принята на республиканском референдуме 30 августа 1995 года. - URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/K950001000> (Дата обращения: 09.02.2021). - Текст: электронный.

24. Республика Казахстан. Законы. О государственной службе Республики Казахстан. Закон Республики Казахстан от 23 ноября 2015 года № 416-V ЗРК. Принят Парламентом РК 21.11.2015 URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/Z1500000416> (Дата обращения: 09.02.2021). - Текст: электронный.

25. Правила проведения конкурса на занятие административной государственной должности корпуса "Б" Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию

коррупции от 21 февраля 2017 года № 40. URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/V1700014939> (Дата обращения: 09.02.2021). - Текст: электронный.

26. Абильдин, Ж.М., Бапмаханов М.Т., Бурабаев М.С. Естественно-научные трактаты Абу Наср аль-Фараби: перевод с Арабского, Академия наук Казахской ССР, Издательство «Наука» Алма-Ата, 1987. с.496. (Дата обращения: 19.02.2021). - Текст: электронный.

27. Байменов, А.М. Государственная служба. Международный опыт. Казахстанская модель. 2-ое издание. Астана. Академия государственного управления при Президенте РК. 2013. с 13. (дата обращения: 19.02.2021)

28. Комекбаев, А.А. Капитал. Центр деловой информации./Электронный ресурс – Режим доступа <https://kapital.kz/gosudarstvo/47796/reforma-dolzha-povysit-kompetentsiyu-gossluzhby.html> (Дата обращения: 19.02.2021). - Текст: электронный.

29. Орсариев, А.А., Мухамеджанова А.Г., Есимова Ш.А., Кадырова М.Б., Джунусбекова Г.А. Государственная кадровая политика Казахстана. Государственное управление и государственная служба ISSN 1994-2370. 2010. ./Электронный ресурс. URL: <https://repository.apa.kz/bitstream/handle/123456789/341/%e2%84%962%252c2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Дата обращения: 19.02.2021). - Текст: электронный.

30. Кемел, М. и Бакирбекова А.М. Управление персоналом в государственной службе. Алматы. Экономика баспанасы. 2015. с. 103 (Дата обращения: 19.02.2021). - Текст: электронный.

31. URL: [https://read.oecd-ilibrary.org/governance/benchmarking-civil-service-reform-in-kazakhstan\\_9789264288096-en#page62](https://read.oecd-ilibrary.org/governance/benchmarking-civil-service-reform-in-kazakhstan_9789264288096-en#page62) с.62 (Дата обращения 09.02.2021) - Текст: электронный.

32. Adalet McGowan, and Dan Andrews, Skill mismatch and public Policy in OECD countries. THE FUTURE OF PRODUCTIVITY: MAIN BACKGROUND PAPERS. 2015 с.8 (Дата обращения: 19.02.2021). - Текст: электронный.

33. (OECD 2011), Greening Public Budgets in Eastern Europe, Caucasus and Central Asia URL: [https://read.oecd-ilibrary.org/governance/greening-public-budgets-in-eastern-europe-caucasus-and-central-asia\\_9789264118331-en](https://read.oecd-ilibrary.org/governance/greening-public-budgets-in-eastern-europe-caucasus-and-central-asia_9789264118331-en) , 2011, с.82 (Дата обращения: 19.02.2021). - Текст: электронный.

34. Байменов, А.М. Государственная служба. Международный опыт. Казахстанская модель. 2-ое издание. Астана. Академия государственного управления при Президенте РК. 2013. с 6. (Дата обращения: 19.02.2021). - Текст: электронный.

35. Приказ Об утверждении Типовых квалификационных требованиях к административным государственным должностям корпуса «Б». Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 13 декабря 2016 года № 85. URL - <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V1600014542> (Дата обращения: 15.02.2021). - Текст: электронный.

36. Приказ Председателя Агентства Республики Казахстан по делам государственной службы и противодействию коррупции от 21 февраля 2017 года № 40. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 27 марта 2017 года № 14939. «О некоторых вопросах занятия административной государственной должности» URL: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/V1700014939> (Дата обращения: 15.02.2021). - Текст: электронный.
37. Within SPF BOSA, Selor is part of the Recruitment and Development Directorate. Электронный ресурс. URL: <https://www.selor.be/fr/tests/> (Дата обращения: 15.03.2021). - Текст: электронный.
38. The official website of the Government of Canada. URL: <https://www.canada.ca/en/public-service-commission/services/staffing-assessment-tools-resources/human-resources-specialists-hiring-managers/human-resources-toolbox/personnel-psychology-centre/consultation-test-services/public-service-commission-tests/simulation-exercise-senior-executives-level-3.html> (Дата обращения: 15.03.2021). - Текст: электронный.
39. Enrique José Varela Álvarez, Joaquim Filipe Araujo, Crisis and Civil Servants: A comparative analysis of Portugal and Spain, ECPR General Conference At: Glasgow (Scotland, 2014, URL: [https://www.researchgate.net/publication/280038771\\_Crisis\\_and\\_Civil\\_Servants\\_A\\_comparative\\_analysis\\_of\\_Portugal\\_and\\_Spain/link/55a4e90908ae81aec9132039/download](https://www.researchgate.net/publication/280038771_Crisis_and_Civil_Servants_A_comparative_analysis_of_Portugal_and_Spain/link/55a4e90908ae81aec9132039/download) (Дата обращения: 19.03.2021). - Текст: электронный.
40. The websites of all government departments and many other agencies and public bodies have been merged into GOV.UK. Электронный ресурс. URL: <https://www.gov.uk/guidance/using-the-civil-service-jobs-website#applying-for-a-job> (Дата обращения: 19.03.2021). - Текст: электронный.
41. The U.S. Office of Personnel Management (OPM) serves as the chief human resources agency and personnel policy manager for the Federal Government. Электронный ресурс. URL: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/other-assessment-methods/> (Дата обращения: 19.03.2021). - Текст: электронный.
42. The U.S. Office of Personnel Management (OPM) serves as the chief human resources agency and personnel policy manager for the Federal Government. Электронный ресурс. URL: [https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/reference-materials/guidetosomesquals\\_2012.pdf](https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/reference-materials/guidetosomesquals_2012.pdf) (Дата обращения: 19.03.2021). - Текст: электронный.
43. Federal agencies use USAJOBS to host job openings and match qualified applicants to those jobs. Электронный ресурс. URL: <https://www.usajobs.gov/?c=fed-app-process> (Дата обращения: 19.03.2021). - Текст: электронный.
44. The U.S. Office of Personnel Management (OPM) serves as the chief human resources agency and personnel policy manager for the Federal Government. Электронный ресурс. URL: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/other-assessment-methods/>

[oversight/assessment-and-selection/other-assessment-methods/assessment-centers/](#)  
(Дата обращения: 19.03.2021). - Текст: электронный.

45. The U.S. Office of Personnel Management (OPM) serves as the chief human resources agency and personnel policy manager for the Federal Government. Электронный ресурс. URL: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/other-assessment-methods/biographical-data-biodata-tests/> (Дата обращения: 19.03.2021). - Текст: электронный.

46. The U.S. Office of Personnel Management (OPM) serves as the chief human resources agency and personnel policy manager for the Federal Government. Электронный ресурс. URL: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/other-assessment-methods/cognitive-ability-tests/> (Дата обращения: 19.03.2021). - Текст: электронный.

47. The U.S. Office of Personnel Management (OPM) serves as the chief human resources agency and personnel policy manager for the Federal Government. Электронный ресурс. URL: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/other-assessment-methods/emotional-intelligence-tests/> (Дата обращения: 19.03.2021). - Текст: электронный.

48. The U.S. Office of Personnel Management (OPM) serves as the chief human resources agency and personnel policy manager for the Federal Government. Электронный ресурс. URL: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/other-assessment-methods/integrityhonesty-tests/> (Дата обращения: 19.03.2021). - Текст: электронный.

49. The U.S. Office of Personnel Management (OPM) serves as the chief human resources agency and personnel policy manager for the Federal Government. Электронный ресурс. URL: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/other-assessment-methods/job-knowledge-tests/> (Дата обращения: 19.03.2021). - Текст: электронный.

50. Указ Президента Республики Казахстан от 26 февраля 2021 года № 522 Об утверждении Концепции развития государственного управления в Республике Казахстан до 2030 года. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/U2100000522> (Дата обращения: 19.03.2021). - Текст: электронный.

51. The U.S. Office of Personnel Management (OPM) serves as the chief human resources agency and personnel policy manager for the Federal Government. Электронный ресурс. URL: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/senior-executive-service/executive-core-qualifications/> (Дата обращения: 19.03.2021). - Текст: электронный.

52. С. Уиддет, и С. Холлифорд, Руководство по компетенциям. Управление персоналом. Издательство ГИППО, 2008. С.107 (Дата обращения: 19.04.2021). - Текст: электронный.

## *Приложение. А*

### **Анкета по исследованию совершенствования системы отбора на государственную службу РК.**

Уважаемые коллеги,

В целях подготовки магистерского проекта "Совершенствование системы отбора на государственную службу Республики Казахстан" в рамках обучения в Академии государственного управления при Президенте Республики Казахстан, проводится опрос членов конкурсных комиссии в государственных органах Республики Казахстан.

Нам важно Ваше мнение относительно системы оценки личных качеств кандидатов на государственную службу РК (тестирование на оценку компетенции кандидатов на госслужбу).

Анкетирование носит анонимный характер, поэтому просим вас быть максимально объективными.

Прошу заполнять анкету полностью. Для этого необходимо, внимательно читать каждый вопрос и перечень возможных ответов до конца.

#### **Общие вопросы:**

**1. Скажите, как долго вы работаете на государственной службе?**

1. 1 - 4 года
2. 4 – 6 лет
3. 7 - 10 лет
4. Более 15 лет

**2. Укажите ваш пол**

1. Мужской
2. Женский

**3. Ваш возраст**

1. до 30 лет
2. от 30 до 40 лет
3. старше 45 лет

**4. Пожалуйста, отметьте, к какой категории членов комиссии вы относитесь**

1. Председатель конкурсной комиссии
2. Член конкурсной комиссии

**5. Как часто Вы участвуете в конкурсе в качестве председателя /члена конкурсной комиссии?**

1. Постоянно

2. Раз в месяц
  3. Раз в квартал
  4. Раз в год
- 6. Как вы понимаете слово «компетенции» кандидата на занятие административной государственной должности?**
1. Талант
  2. Знания и умения
  3. Образование и опыт
  4. Профессионализм
- 7. Ответьте, насколько важен инструмент оценки компетенции кандидата на занятие административных государственных должностей?**
1. Неважен
  2. Возможно, важен
  3. Важен
  4. Необходим
- 8. Как вы считаете, нужна ли система, оценивая личных качеств кандидатов для отбора на государственную службу?**
1. Не нужна
  2. Нужна
  3. Затрудняюсь ответить
- 9. На ваш взгляд, какие компетенции должен иметь кандидат для занятия адм. госдолжности?**
1. Лидерство
  2. Оперативность
  3. Сотрудничество и взаимодействие
  4. Управление деятельностью
  5. Ориентация на результат
  6. Принятие решений
  7. Стратегическое мышление
  8. Управление изменениями
  9. Ответственность
  10. Инициативность
  11. Стрессоустойчивость
  12. Все
- 10. По Вашему мнению, насколько эффективно проводить оценку личных качеств кандидата на занятия адм. госдолжности способом тестирования. Оцените по 5 бальной шкале (где, 1 - не эффективно, 5 - эффективно)?**

1. 1
2. 2
3. 3
4. 4
5. 5

**11. Насколько вы считаете результаты тестирования оценки личных качеств соответствующими истинным умениям кандидатов?**

1. Результаты тестирования не всегда совпадают с реальным уровнем компетенции кандидата
2. Бывают минимальные расхождения
3. Соответствуют

**12. Встречались ли случаи, когда у кандидата были высокие показатели оценки личных качеств, однако при собеседовании кандидат не смог их показать/презентовать?**

1. Да
2. Нет
3. Затрудняюсь ответить

**13. Какие недостатки Вы бы выделили в действующей системе оценки личных качеств кандидатов?**

Ответ: \_\_\_\_\_

**14. Какой метод оценки компетенции кандидатов, Вы считаете наиболее эффективным?**

1. Собеседование
2. Тестирование
3. Кейсовые задачи, моделирование и т.п.

**Приложение. Б**

<b>Блоки компетенции</b>	<b>Необходимые компетенции для государственных служащих</b>	<b>Описание компетенции</b>
<b>БАЗОВЫЕ</b>	Честность	Соблюдение этических норм и стандартов
	Стрессоустойчивость	Умение выдерживать давление и напряжение, как следствие, способность функционировать эффективно и с минимальным беспокойством в условиях стресса.
	Ответственность	Ориентация на личную ответственность за выполнение своих обязанностей
	Инициативность	Развивает новое понимание ситуаций; ставит под сомнение традиционные подходы; предлагает новые идеи и инновации; разрабатывает и внедряет новые или передовые программы / процессы.
	Ориентация на потребителя	Предвидит и удовлетворяет потребности как внутренних, так и внешних клиентов. Предоставляет высококачественные продукты и услуги; стремится к постоянному совершенствованию.
	Ориентация на результат	Целеустремленность или организация своих дел или решений таким образом, чтобы достичь определенного результата.
	Саморазвитие Оперативность	
<b>ДИФФЕРЕНЦИРУЮЩИЕ</b>	Системное управление	Эффективное управление процессами и ресурсами (материальными, финансовыми).
	Управление изменениями	Проявление структурного подхода при планировании, подготовке, организации труда в коллективе. Влияние на организационные, операционные процессы и системы организаций.
	Стратегическое мышление	Формулирует цели и приоритеты и реализует планы в соответствии с долгосрочными интересами организации в глобальной среде. Использует возможности и управляет рисками.
	Лидерство	Умение воздействовать и оказывать влияние на сотрудников, получив поддержку для эффективного достижения поставленных целей. Проявление эмоционального интеллекта и развитие подчиненных.
		Умение выстраивать взаимоотношения с людьми для достижения

	Сотрудничество	целей органа. Построение благоприятных и продуктивных отношений с окружающими, умение строить консенсус посредством взаимных уступок, сотрудничество с другими для получения информации и достижения целей.
	Управление деятельностью	Способность планировать и систематизировать работу для эффективного выполнения поставленных задач.
	Принятие решений	Способность всесторонне оценивать ситуацию, умение решать конфликты конструктивным образом.
	Развитие других	Развивает способность других действовать и вносить свой вклад в организацию, обеспечивая постоянную обратную связь и предоставляя возможности для обучения.
	Подотчётность	Считает себя и других ответственными за измеримые, качественные, своевременные и рентабельные результаты. Определяет цели, устанавливает приоритеты и делегирует работу. Принимает на себя ответственность за ошибки. Соответствует установленным системам контроля и правилам.
	Решение проблем	Выявляет и анализирует проблемы; взвешивает актуальность и достоверность информации; генерирует и оценивает альтернативные решения; дает рекомендации.
	Управление человеческим капиталом	Создает персонал и управляет им на основе целей организации, бюджетных соображений и потребностей в персонале. Обеспечивает надлежащий набор, отбор, оценку и вознаграждение сотрудников; принимает меры для решения проблем с производительностью. Управляет много секторальной рабочей силой и различными рабочими ситуациями.
	Управление технологиями	Всегда в курсе технологических разработок. Эффективно использует технологии для достижения результатов. Обеспечивает доступ и безопасность технологических систем.

**Приложение. В**

<b>Уровень компетенции</b>	<b>Классификация должностей</b>
Уровень 1	Управляет госорганом
Уровень 2	Управляет руководителями структурных подразделений
Уровень 3	Управляет служащими
Уровень 4	Управляет собой

**Аналитическая записка по магистерскому проекту на тему:  
«Реформирование системы отбора на государственную службу  
Республики Казахстан»**

Автор проекта: Нургали А.  
Научный руководитель: Утешев М.И.

Идея проекта	Совершенствование системы отбора на государственную службу Республики Казахстан.
Проблемная ситуация (кейс)	<p>Действующая система оценки компетенции кандидатов на занятие административных государственных должностей на базе тестирования на сегодняшний день недостаточно эффективна.</p> <p>Действующая система тестирования на оценку личных качеств является узкофункциональным инструментом.</p> <p>Действующий инструмент оценки компетенции имеет зоны риска, так как не в силах проверить честность ответов кандидатов.</p> <p>Отсутствие математических, числовых, вербальных и логических заданий в тестированиях, наглядно показывает, что данный инструмент не берет во внимание умственные навыки кандидатов.</p> <p>Вопросы в данных тестах стандартизированные.</p>
Имеющиеся решения данной проблемы	<p>Классификация существующих подходов: Тестирование на оценку личных качеств кандидатов на должности корпуса Б.</p> <p>Преимущества: отсутствие субъективизма, более объёмный инструмент, доступность, простота в применении.</p> <p>Недостатки: стандартизированные вопросы, узко функциональность, отсутствие возможности оценить умственные способности, по причине отсутствия математических, логических, числовых, вербальных заданий в тестах.</p>
Предлагаемое решение данной проблемы	<p>Описание альтернативного подхода, порядок его осуществления:</p> <p>1. Модернизировать действующую систему оценки (тестирование) путем дополнения заданиями ориентированных на определение честности, умственных, математических, логических и вербальных способностей кандидата.</p> <p>Возможности: отбор наиболее компетентных кандидатов, исключение формализма.</p> <p>Риски: Сокращение числа кандидатов. Отсутствие сильных кандидатов, ввиду незаинтересованности в работе на госслужбе.</p> <p>2. Внедрение метода оценки компетенции</p>

	<p>STAR для руководителей среднего звена.</p> <p>Возможности: Реальная оценка компетенции руководителей среднего звена. Исключение возможности продвижения заранее подготовленных кандидатов. Вливание свежих идей и методов управления. Меритократия компетентных служащих.</p> <p>Риски: Гонение нежеланных назначенцев.</p> <p>3. Внедрение метода оценки на базе «Assessment center» для руководителей государственных органов, за исключением политических служащих.</p> <p>Возможности: Отбор наиболее подготовленных управленцев, способных давать результаты здесь и сейчас.</p> <p>Риски: не наблюдаются</p>
Ожидаемый результат	Формирование профессионального, конкурентного и мобильного государственного аппарата.
Литература	<p>Конституция РК.</p> <p>Закон «о государственной службе»</p> <p>Послание Главы государства Н.А. Назарбаева народу Казахстана, 2019-2020 годов</p> <p>«Стратегия «Казахстан-2050»</p> <p>Байменов А. «государственная служба»</p> <p>Капаров С.Г. «модернизация государственной службы РК»</p>