



# МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

по проведению собеседования  
с кандидатами на государственную  
службу



© Астанинский хаб государственной службы, 2019 г.

Представительство ООН

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

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

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

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

## Содержание

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

## Введение

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

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

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

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

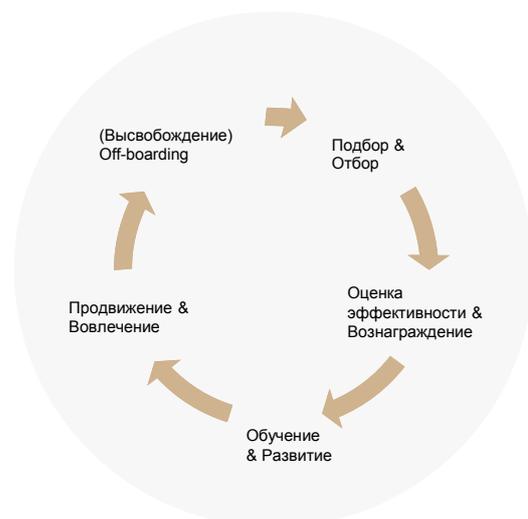
Настоящие методические рекомендации обеспечивают структурированный метод проведения собеседования, предполагающий сбор информации по ключевым компетенциям, необходимым для работы государственного служащего.

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

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

### Значимость процесса подбора и отбора персонала

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



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

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

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

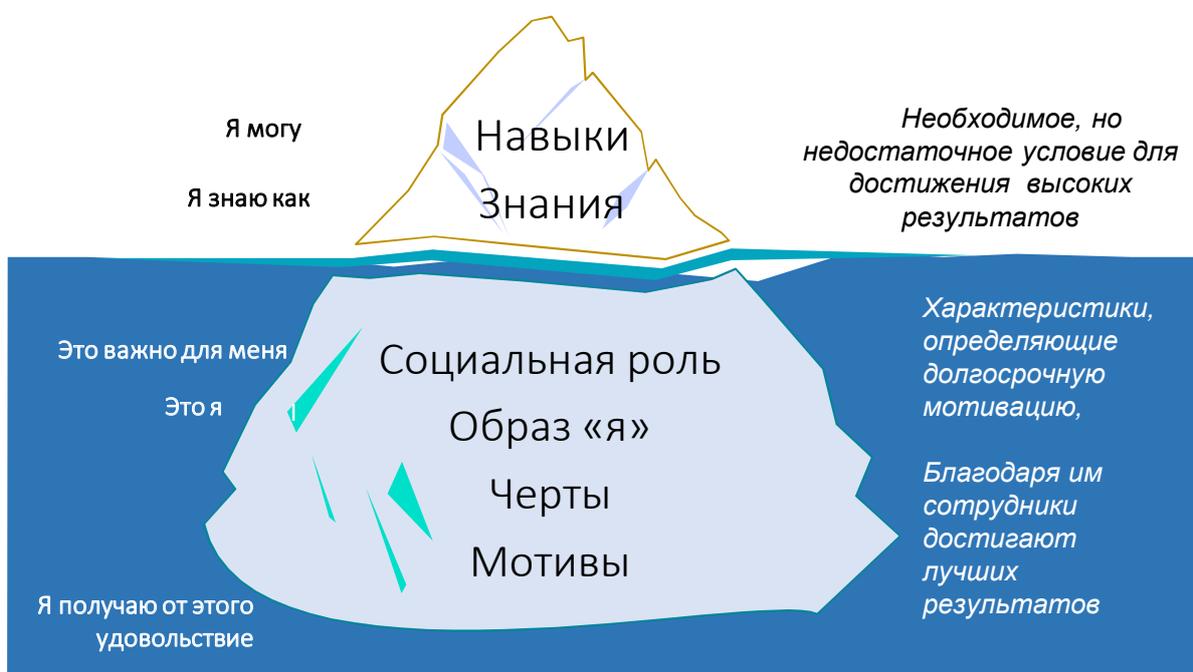
№	ВИДЫ	ОПРЕДЕЛЕНИЕ	ПРИМЕР
1	<b>Биографическое интервью</b>	Полуструктурированное исследование прошлого опыта	Расскажите о себе
2	<b>Ситуационное интервью</b>	Серия заранее разработанных гипотетических вопросов, связанных с работой, ответы на которые оцениваются с помощью серии вероятных ответов	Многодетная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

## Что такое компетенции государственного служащего

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

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

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



## Что такое собеседование, основанное на компетенциях

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

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

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

### Этапы проведения собеседования

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

## Структура интервью



### До интервью

- Выбор компетенций
- Подготовка руководства по проведению интервью
- Логистика



### Во время интервью

- Вступление
- Обзор профессионального опыта
- Исследование компетенций
- Заключение



### После интервью

- Оценка
- Принятие решения о следующих шагах

## Этап 1: Подготовка к собеседованию

### 1.1 Подготовка

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

### 1.2 Выбор компетенций

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

Для этого нужно:

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

Приведем пример анализа «Деятельность-Компетенции-Вопросы»

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

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

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

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

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

### 1.4 Логистика

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

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

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

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

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

В связи с перечисленными вызовами рекомендуется учитывать следующие практики:

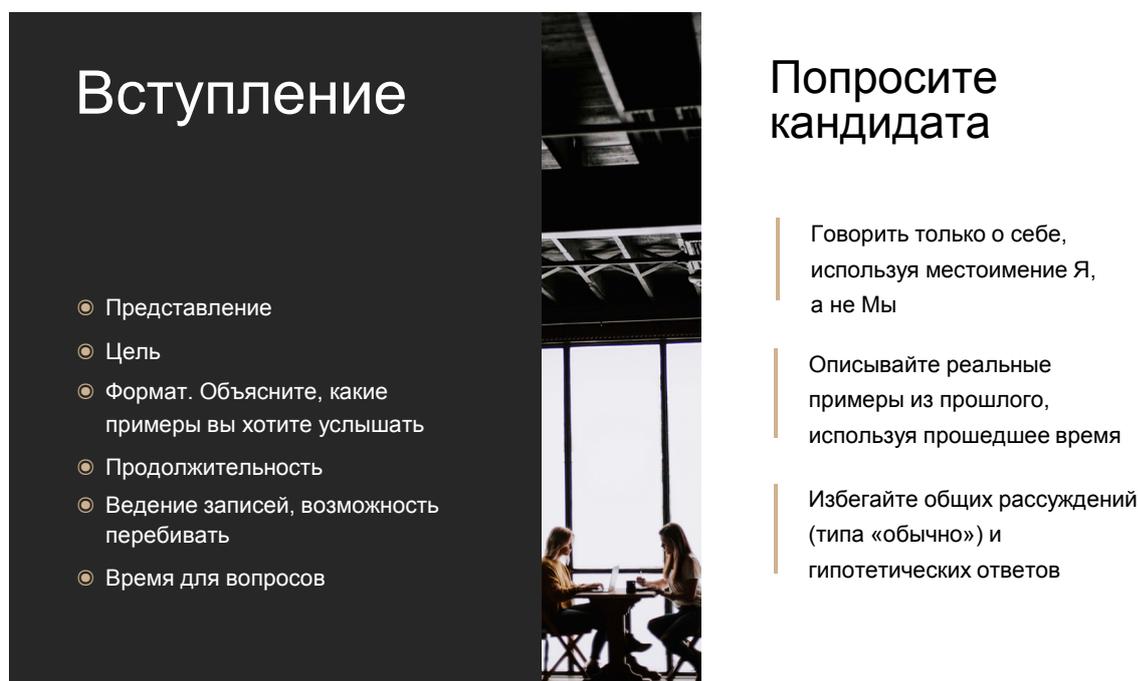
- Включать в панельную комиссию обученных и опытных интервьюеров
- Проводить регулярный инструктаж перед запуском сессии относительно формата интервью и требуемых бланков
- Предоставлять необходимые бланки для исследования и оценки компетенций заблаговременно, обеспечивая необходимое обучение по их правильному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

## Этап 2: Проведение собеседования

### 1.1 Вступление

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

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



**Вступление**

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

**Попросите кандидата**

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

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

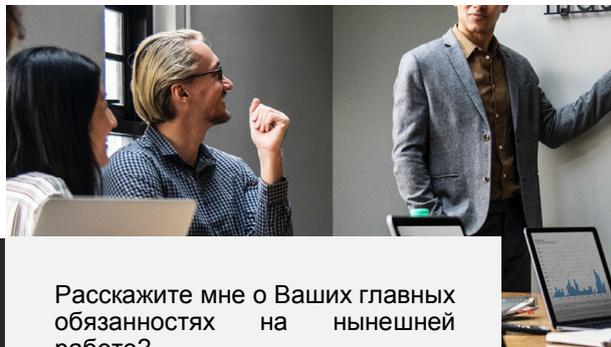
Все участники процесса интервью ответственны за создание доброжелательной обстановки. Задача собеседования – получить максимально достоверную информацию о кандидате, для этого важно ободрять кандидатов, внимательно и заинтересованно слушать, позами и жестами показывать, что предоставляемая кандидатом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

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

## 2.2 Техники задавания вопросов при интервью по компетенциям

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

### Типы вопросов в интервью



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

Расскажите мне о Ваших главных обязанностях на нынешней работе?

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

#### Примеры открытых вопросов:

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

#### Примеры уточняющих вопросов:

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

#### Примеры сравнительных вопросов:

«Чем Ваша нынешняя работа отличается от предыдущей?»

#### Примеры закрытых вопросов:

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

#### Примеры идентификационных вопросов:

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

# ВОПРОСЫ, КОТОРЫХ СЛЕДУЕТ ИЗБЕГАТЬ

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

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

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

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



## Техники задавания вопросов: принцип «воронки»

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

Например:

### Принцип воронки вопросов

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

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

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



Расскажите, за что Вы лично отвечали в данном проекте

Как Вы организовали данный проект?  
Как Вы распределили ответственность?

Какие шаги Вы предприняли...? Какие были трудности

Какой результат Вы получили?

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

## Техника «STAR»

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



# Структурированный сбор ответов по технике STAR

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

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

**S – situation**      Ситуация

**Конкретный пример:**

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

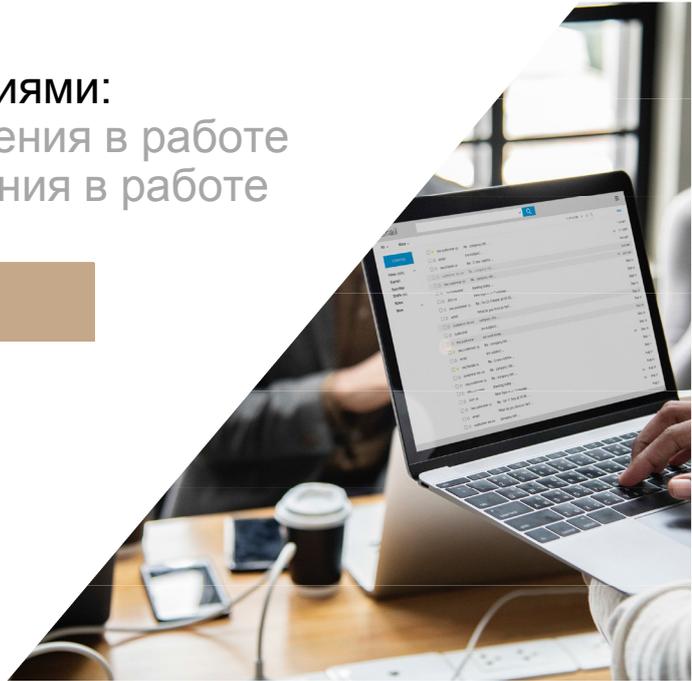
Что это была за ситуация?

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

**T – task**      **Задача**

Конкретный пример:

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

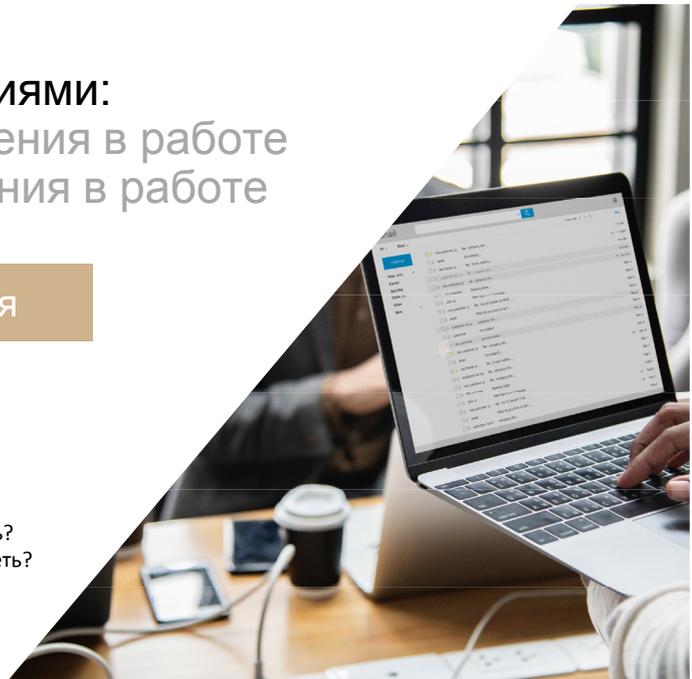


## Управление изменениями: поддерживает изменения в работе – инициирует изменения в работе

**A – action**      **Действия**

Конкретный пример:

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

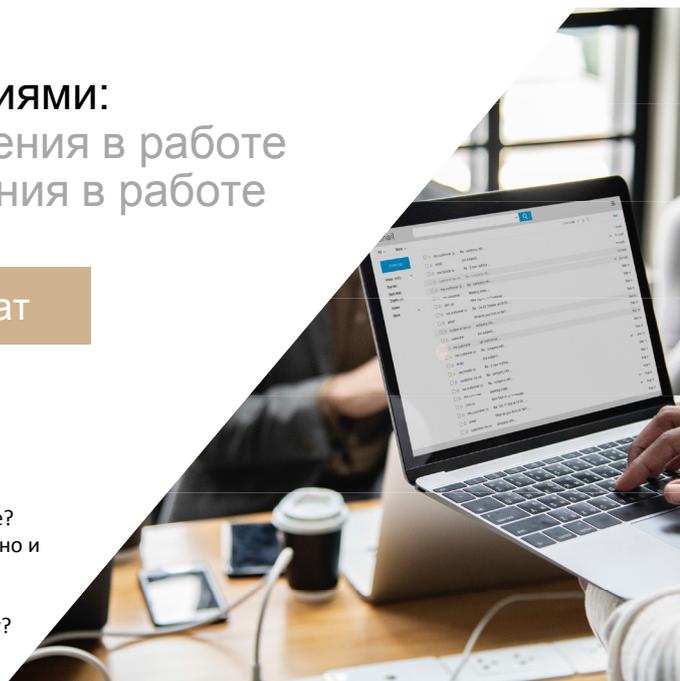


## Управление изменениями: поддерживает изменения в работе – инициирует изменения в работе

R – result      Результат

### Конкретный пример:

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



### Пример бланка по технике STAR

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

ВАЖНО!

## Техника интервью по компетенциям

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

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

## Неполные и ложные примеры



### Неполные примеры нельзя оценивать!

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

### Ложные примеры необходимо уточнять!

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



Существуют вариации техник проведения интервью по компетенциям:

## STAR

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

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

## ТЕХНИКИ

### STAR

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

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

**Action** - предпринятые действия для достижения цели

**Result** – достигнутый результат

### PARLA

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

**Action** - предпринятые действия для решения проблемы

**Result** – достигнутый результат

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

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

### CARL

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

**Action** - предпринятые действия для решения проблемы

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

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

## 2.3 Ведение записей

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

## 2.4 Заключение. Завершение интервью

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

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

### Этап 3: Оценка кандидатов

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

Каждый член комиссии сначала проводит индивидуальную оценку компетенций кандидата.

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

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

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



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

#### Аналогия с весами

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

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

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

### Пример анализа записей интервью по компетенциям

Кандидат: (К)

Интервьюер: (И)

Должность: Специалист по кадровому делопроизводству

### Запись фрагмента интервью по компетенциям

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

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

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

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

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

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

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

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

**Пример бланка индивидуальной оценки кандидата членом комиссии**

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

**Согласование оценок членами комиссии**

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

**Пример бланка итоговой оценки панельного интервью**

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

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

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

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

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

### **Логистика проведения панельного интервью**

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

#### **Временные ресурсы**

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

#### **Условия для членов комиссии**

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

### **Подготовка к панельному собеседованию**

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

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

В связи с перечисленными вызовами рекомендуется учитывать следующие практики:

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

### Использование опросника по оценке личных качеств

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

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

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

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

## Словарь компетенций

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

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

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

Разделение административных государственных должностей по уровням проявления компетенций и уровням должностей

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Вопросы для интервью по модели компетенций для государственных служащих

### Добропорядочность

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

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

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

## Ориентация на потребителя услуг и его информирование

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

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

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

## Ответственность

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

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

**Инициативность**

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

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

## Стрессоустойчивость

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

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

## Системное управление

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

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

## Управление изменениями

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

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

## Стратегическое мышление

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

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

## Лидерство

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

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

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

### Сотрудничество и взаимодействие

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

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

## Управление деятельностью

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

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

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

## Принятие решений

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

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

## Оперативность

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

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

## Саморазвитие

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

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

## Сложности и вызовы в проведении собеседования



**СЛОЖНОСТИ И  
ВЫЗОВЫ В  
ПРОВЕДЕНИИ  
ИНТЕРВЬЮ?**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Обратная связь кандидатам по итогам собеседования

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

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

ДЛЯ ЗАМЕТОК

A series of horizontal dotted lines for taking notes.

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

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

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



**Астанинский хаб государственной службы**

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

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

 AstCivilServHub

 HubAstana