

# О НОВОЙ МОДЕЛИ ПРИЕМА НА СЛУЖБУ В ОРГАНЫ ПРОКУРАТУРЫ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН



Ж. К. АСАНОВ,  
Генеральный Прокурор Республики Казахстан,  
государственный советник юстиции 2 класса, к.ю.н.

В статье<sup>1</sup> рассматриваются практические аспекты реализации первой президентской реформы «Формирование профессионального государственного аппарата» в Генеральной прокуратуре Республики Казахстан. Отмечаются достижения Генеральной прокуратуры в вопросах отбора кадров, новые инструменты оценки морального, личностного и делового потенциала кандидатов на прием на службу, внедренные из опыта лучшей мировой практики. Приводится описание преимуществ новых оценочных инструментов, их действенности и результативности. Особое внимание уделено раскрытию новой модели профессиональной подготовки на базе Академии правоохранительных органов при Генеральной прокуратуре Республики Казахстан.

*Ключевые слова:* Генеральная прокуратура Республики Казахстан, прием на службу, 100 шагов, реформа, меритократия, компетентный подход, карьерное продвижение, кадровый менеджмент, кандидат, стажировка, эссе, кейсовые задачи, психологическое исследование, конкурсный отбор, профессиональная подготовка.

**В** мае 2015 г. Президент Республики Казахстан Нурсултан Абишевич Назарбаев определил 100 шагов по реализации пяти институциональных реформ.<sup>2</sup>

Первая реформа «Формирование профессионального государственного аппарата» кардинально меняет подходы к работе с нашим самым ценным ресурсом – кадровым составом.

© Ж. К. Асанов, 2016

<sup>1</sup>Статья подготовлена по материалам коллегии Генеральной прокуратуры Республики Казахстан от 13 декабря 2016 г. на тему: «Формирование профессионального госаппарата. Прокуратура: «100 конкретных шагов» в действии», а также по материалам выступлений Генерального Прокурора Республики Казахстан Ж.К. Асанова: 1) на круглом столе «В прокуратуру – лучшие кадры», проведенном 30 июня 2016 г. в Назарбаев университете, 2) на встрече от 5 октября 2016 г. со студентами Казахского Гуманитарно-Юридического Университета (Университета КАЗГЮУ) с лекцией на тему: «Лидерство и реформа».

<sup>2</sup>Программа Президента Республики Казахстан от 20 мая 2015 года «План нации – 100 конкретных шагов» опубликована 20 мая 2015 года на сайте: <http://adilet.zan.kz>

На первый план выдвигаются принцип меритократии, компетентный подход при карьерном продвижении, поступление на службу с низовых должностей.

Уже есть положительные результаты.

В настоящее время проводятся масштабные преобразования, направленные на формирование нового кадрового корпуса государственных служащих, создание профессионального государственного аппарата.

Реализация политического курса страны объективно диктует повышение роли органов правопорядка. Государство сегодня нуждается в эффективной системе защиты прав личности, обеспечении общественной безопасности и внутривнутриполитической стабильности.

Чтобы достойно ответить на современные вызовы и угрозы, стране нужны сильные правоохранительные органы и профессионалы высокого класса. Именно поэтому проблема формирования достойного кадрового потенциала стала для нас задачей номер один.

Потребность в высококвалифицированных кадрах остро поставила вопрос о необходимости кардинального пересмотра кадровой политики, внедрения передовых стандартов и инноваций в области кадрового менеджмента, позволяющих обеспечить отбор и продвижение по службе самых грамотных и добросовестных сотрудников.

В этом направлении предстояло решить несколько взаимосвязанных задач.

Как известно, главные болевые точки кадрового обеспечения органов прокуратуры – несовершенство отбора и субъективизм при приеме на работу, которые не позволяли адекватно оценить профессиональные и личностные качества кандидата. Не было четких критериев и механизмов для этого, преобладал человеческий фактор.

В ходе отбора кандидат оценивался по четырем позициям – анкетные данные, медкомиссия, спецпроверка и тестирование. Но эти дежурные процедуры не давали возможности понять, кто на самом деле поступает на службу, что он за человек. Слишком много, как говорится, остается «за кадром».



Отчет Генерального Прокурора Республики Казахстан Ж.К. Асанова перед Главой Государства. 7 февраля 2017 г.

Вторая серьезная проблема – субъективизм при приёме. Не было единых, понятных критериев для выбора победителей. Конкурсные комиссии зачастую работали формально. К тому же, активно использовался принцип «телефонного права» для трудоустройства.

Как результат, на службу часто приходили случайные люди. Мы получили низкий КПД молодых сотрудников, неравномерность нагрузки, от чего в целом страдало качество надзора и имидж прокуратуры.

За последние три года из казахстанской прокуратуры ушло 79 молодых специалистов, 11 из них уволены по отрицательным мотивам.<sup>3</sup>

Поэтому пришлось ввести мораторий на приём в прокуратуру, который действовал до введения новой системы отбора кадров.

А начали мы с того, что прошлым летом в интернете запустили вопрос: «Можно ли устроиться в прокуратуру без связей?». 93% респондентов из 7,5 тысяч принявших участие в опросе ответили: «Нет, невозможно».

Похожий опрос провели в трёх казахстанских вузах. Среди 480 студентов лишь 45, т.е. менее 10% считают, что устроиться в прокуратуру можно самому. Остальные сказали: только через связи. Эта старая, устоявшаяся парадигма.

Так дальше не могло продолжаться, отбор кадров нужно было менять. Нужны были системные меры, чтобы покончить с этой порочной практикой и выстроить действенную систему, которая позволит выбрать самых лучших и достойных.

Решением проблемы стала разработка проекта «В прокуратуру лучшие кадры». Сегодня для нас важно, как мы дальше отладим процедуру подбора кадров, чтобы можно было адекватно оценить профессиональные и личные качества кандидата.

Как и прежде, процесс приёма состоит из двух этапов: отбор и конкурс. На отборочном этапе кандидат сдает тест по законодательству. Проходит медкомиссию и спецпроверку. На конкурсном этапе проводятся собеседование и десятидневная стажировка.

Именно здесь, на стадии стажировки мы и внедрили новшество.

Кандидат должен выполнить четыре задания: описать свой жизненный опыт, написать эссе, затем решить кейсовые задачи и пройти психологическое исследование.

Что из себя представляют эти задания? Хочу подробно остановиться на них.

Так, описывая свой жизненный опыт, кандидат должен ясно и четко описать себя, свои достижения, навыки и опыт. До этого всегда была дилемма: формально вроде бы кандидат проходит по всем требованиям – сдал тест, прошёл медкомиссию и проверку, надо принимать. Но не было видно его реального потенциала, жизненной позиции, социальной активности, устойчивости принципов, честности, чувства долга, патриотизма. И главное – почему он желает работать в прокуратуре. Не зная всего этого, конечно, легко ошибиться.

Это не просто слова. Говоря, к примеру, про патриотизм, как правило, мы имеем в виду некое абстрактное чувство. Но это вполне измеримо.

Скажем, изучая личность со студенчества, можно узнать, насколько он законопослушен, активен, что сделал для общества и окружающих, вовлекался ли в какие-нибудь проекты. Кстати, социальная активность в цивилизованных странах высоко ценится при приеме на работу. При равных условиях преимущество именно у таких.

Поэтому кандидат должен выложиться на все сто. Он должен убедить всех и доказать, что действительно способен, хочет и достоин работы в прокуратуре. Так мы увидим его деловые, профессиональные и нравственные качества. И на это ему даётся один час времени и 500 слов. Такое ограничение вводится для того, чтобы кандидат излагал суть без «воды» и лишних рассуждений.

Эссе – самый популярный способ оценки. Он применяется во многих вузах, государственных и частных структурах развитых стран. У нас в Казахстане это тоже уже входит в практику.

Для чего необходимо эссе? Во-первых, это выявит творческое мышление кандидата. Второе, будет понятно, доходчиво ли он излагает мысли. Это два важных качества. Почему? Потому что работа прокурора – это, в первую очередь, общение с людьми. И здесь важно, как он умеет выражать свои мысли.

<sup>3</sup>Используемые в статье цифры – из материалов текущего архива Генеральной прокуратуры Республики Казахстан.



Заседание коллегии Генеральной прокуратуры Республики Казахстан на тему «Формирование профессионального госаппарата. Прокуратура: «100 конкретных шагов» в действии». 13 декабря 2016 г.

Качество и количество используемых слов позволяет определить ораторские качества кандидата. Иными словами, без нестандартного, гибкого мышления сотрудник просто не сможет генерировать идеи. Уметь писать доходчиво – тоже проблема. Ведь нужно вносить предложения, отвечать на письма, встречаться с людьми и разъяснять им законы. Как это сделать, если кандидат не обладает понятной и лаконичной речью?

Поэтому через эссе мы видим, умеет ли кандидат четко и грамотно донести свои мысли, структурировать информацию, отделять главное от второстепенного, аргументировать свои выводы и так далее. Этому нужно и можно научиться. Если овладеть этим навыком, то это станет серьезным конкурентным преимуществом.

Кейс – задача в виде конкретной проблемной ситуации. Кандидат должен разобраться в сути этой проблемы. Потом предложить пути её решения и выбрать лучший из них. Ему разрешается пользоваться законами, лежащими на столе. Это индивидуальная работа. Консультации, переговоры не допускаются.

Ситуационных задач три и 90 минут для их решения. Так проверяется способность кандидата применять законы на практике, анализировать и обобщать информацию, логически мыслить. Ведь важно не зубрить законы, а найти законное решение.

И наконец, самый важный этап – психологическое исследование. Он подводит итоги по всем предыдущим задачам. Психотесты включают почти 100 вопросов на 1,5 часа. С их помощью мы узнаем IQ кандидата. Что именно им движет – реальное желание принести пользу или только личные интересы. Способен ли работать на результат или бездельник. Устойчив к стрессам или вспыльчив. Командный игрок или одиночка. Открытый человек или у него проблемы с коммуникацией.

После тестов – беседа с психологом, так называемое оценочное интервью. Психолог задаёт точечные вопросы и выявляет индивидуальные особенности личности. В итоге тестов и бесед получаем полный психопортрет кандидата.

Для прозрачности и объективности создана целая система мер безопасности. Работы выполняются в специальных помещениях. В режиме онлайн. У каждого кандидата свой уникальный логин. Весь процесс фиксируется видеокамерами. Любые гаджеты запре-

щены. На компьютерах отключены функции копирования, переноса и вставки текста, не работают USB-порты, то есть невозможно пользоваться флешкой. Сотовая связь и wi-fi заглушены.

Эссе обязательно проверяют на плагиат. Работы сохраняются на серверах Генеральной прокуратуры в формате PDF. В них невозможно внести изменения.

Компьютерная программа автоматически шифрует работу, скрывая имя и фамилию автора. Вместо них присваивается 12-значный цифровой код. В таком зашифрованном виде работы направляются экспертам.

Оценивают работы не сотрудники прокуратуры, а независимые эксперты (видные ученые-юристы, правоведы, преподаватели).

Все эксперты имеют опыт в оценке персонала, на их решение невозможно повлиять, так же, как и договориться с компьютером. Кандидат не знает кто его оценивает, а эксперт – чью работу он оценивает. До завершения оценки мы тоже не знаем, кто автор зашифрованной работы. В качестве экспертов мы привлекли представителей Pricewaterhouse Coopers и Deloitte, E & Y, SHL Kazakhstan, Назарбаев Университета и ряда ведущих вузов страны.

Что мы получили в результате конкурса?

Молодежь откликнулась активно. Заявки подали 1839 кандидатов. Но только 583 из них смогли сдать тест на знание казахстанского законодательства. Успешно пройти все этапы конкурса смогли всего 126 человек, хотя не предъявлялось завышенных требований.

На наш взгляд, основная причина – в низком уровне вузовского образования. По результатам конкурса мы составили свой рейтинг вузов. Он пока не может претендовать на полную объективность – слишком мало данных, но с каждым нашим конкурсом цифры будут дополняться, а сам рейтинг – уточняться.

Студенты и их родители должны знать, за что платят деньги и каковы реальные шансы поступить на работу по специальности выпускнику того или иного вуза.

Есть еще один аспект. 168 кандидатов работы написали хорошо, но не прошли из-за низкой оценки психолога. Почему?

Некоторые пытались показать себя лучше, чем есть, неискренне отвечали на вопросы психологов. Это легко определяется. У



На встрече с Генеральным Прокурором РК Ж.К. Асановым в КазНУ им. аль-Фараби. 17 февраля 2017 г.

других выявилась склонность к наркотикам, алкоголю, игромании, правонарушениям и суициду. Нам нужны целостные, гармонично развитые личности. В прокуратуре человеческие качества не менее важны, чем юридические знания.

Говоря о результатах первого опыта конкурсного отбора, отмечу, что опробованные нами инструменты показали свою эффективность. За короткое время создана система объективной оценки и отбора. И это работает. Прокуратура получила 69 грамотных и активных молодых людей. На службу они поступили сами и в условиях жёсткой конкуренции. Не по знакомству или связям, а только по знаниям и личным качествам. И тем дороже для них статус прокурора.

Конечно, не всё можно оценить при приеме. Названные инструменты – это не исчерпывающий перечень в лучших практиках от-

бора. Но это именно те, которые мы можем быстро внедрить и начать использовать.

Дальше предстоит работать над тем, чтобы новая система отбора сама подталкивала принимаемых сотрудников к развитию своего профессионализма, повышению деловых качеств, морали и нравственности.

Здесь особая роль отводится недавно созданной Академии правоохранительных органов при Генеральной прокуратуре.

Утверждена принципиально новая форма обучения принятых на службу лиц и оценки их профессиональной пригодности. Теперь все молодые сотрудники после своего назначения обязаны пройти специальные курсы обучения в Академии.

Перед тем как приступить к этой работе, возник достаточно сложный вопрос: «Чему и как мы должны обучать молодых сотрудни-



Встреча Генерального Прокурора РК Ж.К. Асанова со студентами и преподавателями КазНУ им. аль-Фараби



Лекция Генерального Прокурора РК Ж.К. Асанова студентам Университета КАЗГЮУ на тему «Лидерство и реформа». Октябрь, 2016 г.

ков?». Прорабатывались разные подходы. В итоге, за основу концепции обучения взяли модель профессионального поведения действующих сотрудников прокуратуры, достигших положительных результатов в работе.

Была сформирована группа экспертов из числа лучших работников прокуратуры, имеющих опыт работы по основным сферам надзора не менее 5 лет и демонстрирующих высокие результаты в работе.

Анализ рабочего места, обобщения схожих моделей поведения и расчета частоты встречаемости в ответах помогли сформулировать компетенции, т.е. определить основные знания и умения, которые необходимы на первоначальном этапе карьеры.

Все это позволило сформировать Паспорт компетенций молодого сотрудника, который представляет собой стандарт профессионального поведения, знаний, умений и навыков, которыми должен обладать молодой сотрудник после окончания обучения в Академии.

В нем определены пять основных компетенций.

Общепрофессиональная компетенция – по ней слушатель обучается вопросам организации и контроля, делопроизводства, кадровой работы в деятельности органов прокуратуры. Здесь же уделяется внимание строевой, физической и огневой подготовке.

Информационная компетенция – освоение навыков работы с информационными технологиями в правоохранительной деятельности.

Письменная компетенция – подготовка юридических и процессуальных документов.

Коммуникативная компетенция – освоение навыков общения в рамках профессиональной деятельности, в том числе выступления в суде, перед СМИ и др.

Профессиональная компетенция – обретение знаний и умений работы по основным отраслям прокурорского надзора.

Именно на Паспорте компетенции построена сегодня учебная программа профподготовки молодых сотрудников.

Что касается оценки уровня знаний и навыков слушателей, то наряду с традиционным контролем на знание действующего законодательства внедрена также комплексная оценка молодых сотрудников методом так называемого «ассессмент-центра».

Суть этого метода заключается в наблюдении за реальным поведением сотрудника в моделирующих упражнениях, максимально приближенных к практической работе, с целью дать всестороннюю оценку его профессиональному уровню.



На встрече со студентами Университета КАЗГЮУ



IV Форум тюремной реформы: Итоги. Проект «К обществу без пыток». 23 февраля 2017 г.

Этот метод позволяет дать развернутый «диагноз» компетенции молодого сотрудника по итогам почти месячного курса в Академии.

Особенность метода состоит в испытании каждого новобранца в заранее смоделированных типичных ситуациях, где должны проявиться требуемые навыки и умения.

Например, сотруднику дается краткое описание социально-экономической ситуации района и в виде задачи предлагается составить собственную программу профилактики суицида среди несовершеннолетних и молодежи.

В течение часа он должен подготовить алгоритм действий и пути решения проблемы, используя имеющуюся информацию.

Разработанный им проект изучается экспертами, которые оценивают уровень проявления тех или иных навыков, не зная при этом составителя проекта. В каждом упражнении оценивается несколько навыков, и каждый навык оценивается в нескольких упражнениях. Развернутая характеристика после обучения направляется руководителю прокуратуры.

Польза от такой системной оценки заключается в следующем: во-первых, мы определяем профессиональную компетентность без субъективной оценки руководителей;

во-вторых, все участники оцениваются по одинаковым критериям на основе стандарта навыков, необходимых в работе прокурора;

в-третьих, определяются сильные и слабые стороны каждого участника, и эта информация используется для дальнейшего профессионального развития;

и наконец, в-четвертых, выбираются люди с высоким потенциалом, которых возможно использовать на более сложных участках.

Как было отмечено выше, результаты первого конкурсного отбора на работу в прокуратуру показали, что далеко не каждый университет дает необходимый объем знаний и профессиональных навыков.

Чтобы изменить сложившуюся ситуацию в подготовке юридических кадров для правоохранительных органов, Академия инициировала проект «Путевка в профессию».

Был изучен опыт подготовки юристов стран ОЭСР, где к ним предъявляются повышенные требования. Юристом нельзя стать без длительной стажировки и жестких экзаменов.

На основе лучших моделей мы предложили внедрить новую систему подготовки юридических кадров для правоохранительных органов Казахстана.

Новая модель подготовки кадров («специалитет» или «юридическая интернатура») рассчитана на два года.

Первый год будет посвящен профильному обучению в Академии. Все занятия будут ориентированы на практику в форме тренингов и кейсов. Теорию предполагается давать только по тем дисциплинам, которые не преподавались или преподавались в вузах поверхностно в усеченном виде.

Особое внимание будет уделено привитию коммуникативных навыков, ораторскому мастерству, использованию передовых информационных технологий. Будут внедрены специальные курсы по развитию навыков аналитической работы и методов ее познания.

После успешного комплексного экзамена в конце первого года будут переведены на второй год обучения и получат допуск к десятимесячной стажировке в правоохранительных органах.

Весь процесс стажировки (программа, план, методическое сопровождение, кураторство) обеспечивается Академией, которая разработает пошаговую карту стажировки.

Если по итогам второго этапа слушатель не защитит стажировку, то руководитель будет за это отвечать. Это будет закреплено нормативно.

Итогом стажировки станет комплексный экзамен. Его принимает комиссия из числа руководителей правоохранительных органов, авторитетных юристов, ученых, практиков.

По завершении обучения отличники получают право выбора – в каком правоохранительном органе работать. Также они получают приглашение работать в центральный или областной аппарат.

Таковы в целом первые результаты внедрения новой системы отбора кадров. И она демонстрирует свою эффективность. Значит, мы на правильном пути. Но это только первый шаг. Впереди



На встрече с Чрезвычайным и Полномочным Послом США в Республике Казахстан Джорджем Кролом. На фото слева направо: И.Д. Меркель, Ж.К. Асанов, Е.А. Кененбаев. 11 августа 2016 г.

еще много работы, связанной с кадровым планированием, корпоративной культурой, оценкой эффективности труда, продвижением и мотивацией сотрудников. Поэтому мы уверены, что дальнейшая целенаправленная работа позволит подготовить и сформировать корпус квалифицированных сотрудников с высоким уровнем профессиональной подготовки. А в перспективе проект станет основой для будущей системы подготовки кадров для всех правоохранительных органов.

#### **Ж.Қ. Асанов: Қазақстан Республикасының прокуратура органдарына қызметке қабылдаудың жаңа моделі туралы.**

Мақалада «Кәсіби мемлекеттік аппаратты қалыптастыру» бірінші президенттік реформасын Қазақстан Республикасының Бас прокуратурасында іске асырудың тәжірибелік аспектілері қарастырылады. Бас прокуратураның кадрларды іріктеу, қызметке қабылданатын кандидаттардың моральдық, жеке және іскерлік әлеуетін бағалаудың әлемдік озық үлгідегі практикалық тәжірибеден енгізілген жаңа құралдарына қатысты мәселелер бойынша жетістіктері атап көрсетілген. Жаңа бағалау құралдарының артықшылықтары, олардың нәтижеге ықпалы нақты сипатталып берілген. Қазақстан Республикасы Бас прокуратурасының жанындағы Құқық қорғау органдары академиясының базасында кәсіби даярлаудың жаңа моделін ашып көрсетуге ерекше көңіл бөлген.



Встреча Генерального Прокурора Республики Казахстан Ж. К. Асанова с экс-Верховным судьей Англии и Уэльса Лордом Вульфом Кеннетом. 2 сентября 2016 г.

*Түйінді сөздер: Қазақстан Республикасының Бас прокуратурасы, қызметке қабылдау, 100 қадам, реформа, меритократия, құзырлық көзқарас, қызмет бабында жоғарылау, кадрлық менеджмент, кандидат, тағылымдама, эссе, кейстік тапсырмалар, психологиялық зерттеу, конкурстық іріктеу, кәсіби даярлау.*

#### **Zh. Assanov: Regarding the new model of recruitment to prosecution authorities of the Republic of Kazakhstan.**

The paper contemplates practical aspects of implementation of the first presidential reform “Formation of Professional State Apparatus” in the General Prosecutor’s Office of the Republic of Kazakhstan. It notes the achievements of the General Prosecutor’s Office in the issues related to staff selection for on-service recruitment, new tools in evaluation of moral, personal and business potential of the candidates, implemented from the experience of international best practices. It provides specific description of advantages of new evaluation tools and their effectiveness on the result. Particular attention is paid to the disclosure of a new model of training in the Academy of Law Enforcement Agencies in the Prosecutor General’s Office of the Republic of Kazakhstan.

*Keywords: General Prosecutor’s Office of the Republic of Kazakhstan, on-service recruitment, 100 steps, reform, meritocracy, competence-based approach, career advancement, HR management, candidate, internship, essay, case studies, psychological testing, competitive selection, vocational training.*