

Е.В. Кирющенко*, докторант PhD¹

Д.Т. Байтенизов, PhD, доцент¹

Б.К. Жуманова, к.э.н., доцент²

Северо-Казахстанский университет

им. М. Козыбаева, г. Петропавловск, Казахстан¹

Esil University, г. Астана, Казахстан²

* – основной автор (автор для корреспонденции)

e-mail: vitaliy.evgeniya@mai.ru

ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В СФЕРЕ ОКАЗАНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ В РЕСПУБЛИКЕ КАЗАХСТАН

В настоящее время в Республике Казахстан НАО «Государственная корпорация «Правительство для граждан» предоставляет более 95% государственных услуг из общего Реестра государственных услуг, то есть именно человеческий капитал данной организации является нематериальным долгосрочным активом страны.

Сейчас происходит очень большой отток работников Госкорпорации по всей стране по самым различным причинам. В рамках данной статьи рассматривается HR – политика, работа, методы и инструменты HR-менеджмента Госкорпорации. Используя внутренние нормативные документы Госкорпорации, изучив зарубежный опыт в области развития человеческого капитала в системе государственного управления, были выявлены проблемы в области HR-политики и влияние реализации государственных программ РК на развитие человеческого капитала в Госкорпорации по стране в целом, и предложены основные концептуальные задачи по реализации в области HR-политики.

Так же подробно рассмотрены одни из главных задач HR – политики Госкорпорации – это развитие и оценка персонала.

Основным методом данного исследования является описательный, включающий такие приемы как обобщение и интерпретации. Кроме того, в научной статье используется теоретический анализ научной литературы и нормативных документов.

Выводы и рекомендации данной статьи могут способствовать реализации HR – политики для привлечения новых работников, а так же улучшить профессиональные компетенции работников всех уровней Госкорпорации.

Ключевые слова: человеческий капитал, менеджмент, кадровый потенциал, мотивация, фронт-офисы, система оценки, планирование, Казахстан, пул-талантов, молодежная политика.

Кілт сөздер: адами капитал, менеджмент, кадрлық әлеует, уәждеме, фронт-офистер, бағалау жүйесі, жоспарлау, Қазақстан, пул-таланттар, жастар саясаты.

Keywords: human capital, management, human resource potential, motivation, front offices, evaluation system, planning, Kazakhstan, talent pool, youth policy.

Введение. Ежегодно Госкорпорации передаются всё больше полномочий в сфере оказания государственных услуг. Новая редакция Реестра государственных услуг содержит 687 государственных услуги, из которых 659 (95,9 %) доступны для получения через Госкорпорацию. Одним из ключевых активов для Государственной корпорации является квалифицированный персонал, от эффективности работы которого зависят производственные результаты и дальнейшее развитие Государственной корпорации. Развитие персонала является одной из задач Стратегии развития Государственной корпорации. Подбор кадров, поддержание корпоративной культуры и взаимоотношений с работниками, развитие компетенций регулируется HR-политикой, Корпоративным стандартом по развитию человеческого капитала, Кодексом SANA, Кодексом деловой этики работника, Правилами приема на работу и формирования кадрового резерва, другими внутренними документами, а также Коллективным договором [1].

Исходя из этого, в данной статье нами была проанализирована работа «Управления и развитие HR и СМК» Госкорпорации, реализация HR – политики, а так же выявление основных проблемных вопросов, касающихся эффективного развития человеческого капитала, направленных на качество предоставляемых услуг.

Таким образом, основной целью данного исследования является анализ HR – политики и инструментов HR-менеджмента, показатели человеческих ресурсов Госкорпорации в количественно-

качественных измерениях, путем изучения всех внутренних нормативных документов указанных выше, проанализировав итоги годовых отчетов о деятельности Госкорпорации за последние 3 года.

Результаты данного исследования помогут выстроить качественную систему оценки эффективности и результативности персонала, а так же совершенствование направлений кадровой политики Государственной корпорации.

Обзор литературы. Определение «человеческий капитал» трактуется в экономической литературе по-разному, в зависимости от сферы, где оно применяется. Обобщенное для многих сфер деятельности и наиболее краткое понятие дает д.э.н., профессор В.Т. Смирнов: «Человеческий капитал - явление сложное, многообразное, изменяющееся. Исследователи человеческого капитала акцентируют внимание на разных его аспектах, что обуславливает разницу подходов в определении его сущности и содержания».

Если рассматривать с исторической точки зрения понятие «человеческий капитал» как единой концепции, то здесь первопроходцами были Г. Беккер и Т. Шульц, где основная мысль при формировании определения, направлено на вложение инвестиций в человеческий капитал и оценку их эффективности. Это можно объяснить тем, что вложение инвестиционных средств могут превратить ресурс в капитал и сделают простое благо капитальным благом, а инвестиционные вложения в повышение профессиональных и человеческих способностей ведут к увеличению производительности труда, к повышению дохода, в том числе и к росту доходов работника. Таким образом, происходит кумулятивное накопление доходов и воспроизводства при помощи человеческих способностей, что и будет превращать их в особую форму капитала [2].

Есть еще одно определение, которое дал Майкл Армстронг, оно актуально сейчас как никогда, теория человеческого капитала, рассматривается прежде всего, как изучение того, что работники вносят свой вклад в виде знаний, навыков и способностей в развитие организации, а также значимость этого вклада [3].

Вообще современное исследование категории человеческого капитала, в большей степени рассматривается, как управление людьми в государственном секторе, нежели в частном, это обосновывается тем, что работа в государственной организации определяется не технологиями, а всё-таки деятельностью людей, при реализации государственных задач [4].

Если рассматривать определение «человеческого капитала», именно в сфере оказания государственных услуг, то конкретного понятия ни в зарубежной, ни в отечественной литературе нет. И наиболее применимо здесь понятие, которое дал Г. Беккер, где человеческий капитал он определил как совокупность навыков, знаний и умений персонала. И в качестве основных инвестиций в работников, он учел затраты на образование и обучение [5].

Основная часть. Если рассматривать HR – политику Госкорпорации, то здесь за основу берутся подходы, принципы, требования и направления развития человеческого капитала в Госкорпорации, которые обуславливаются современным состоянием сферы услуг, программами развития страны, этапами развития цифровизации.

HR – политика Госкорпорации разработана в соответствии с Общенациональным планом мероприятий по реализации Послания Главы государства народу Казахстана от 10 января 2018 года «Новые возможности развития в условиях четвертой промышленной революции» (Человеческий капитал – основа модернизации) и исходит из положений Стратегии развития Госкорпорации на 2016-2020 годы, утвержденного Советом директоров Госкорпорации от 23 июня 2016 года № 01-01-02/02.

HR – политика Госкорпорации включает в себя наработанные подходы, методы и инструменты HR-менеджмента учитывая лучший опыт в области развития человеческого капитала, исходя из этого, сформировал целостный подход и разработал единую систему ценностей Госкорпорации в области развития человеческого капитала:

1) человеческий капитал, и его развитие является основной функцией организационного управления Госкорпорации;

2) человеческие ресурсы Госкорпорации подразумеваются как нематериальный актив, который достался в ходе конкурентной борьбы, а все расходы на работников – это долгосрочные инвестиции в развитие Госкорпорации;

3) социальная и материальная мотивация работников, при достижении стратегических целей Госкорпорации;

4) придерживаясь требований Трудового кодекса Республики Казахстан, заключать долгосрочные трудовые отношения с работниками Госкорпорации и давать им возможность проявлять себя

полностью с профессиональной и с личностно-деловой точек зрения, а так же повышать свои компетенции, согласно требованиям должностных инструкций и потребностям Госкорпорации.

Основная ответственность для качественной реализации HR – политики Госкорпорации, прежде всего, ложится на менеджеров, руководителей всех уровней управления Госкорпорации, которые используя в целях мотивации работников предлагаемые HR-инструменты, отвечают за развитие человеческого капитала.

Весь процесс реализации HR-политики Госкорпорации, разработка HR-инструментов и компетентное HR-консультирование осуществляется общим руководством.

Исходя из основных положений HR-политики Госкорпорации разрабатываются и составляются все необходимые элементы процесса развития человеческого капитала: нормативные документы, регламентирующие процедуры, методологические подходы, информационные и технологические системы поддержки.

В настоящее время во многих филиалах Госкорпорации реализация HR-менеджмента сводится только к тому, что, организуя краткосрочное обучение для развития и повышения квалификации человеческого капитала, не используется в полной мере все наработанные инструменты HR-менеджмента, а цели HR-планирования, оценки кадрового потенциала, мотивации персонала остаются нерешенными [6].

В сфере HR-политики в настоящее время остаются открытыми вопросы, включающие в себя эффективные процедуры для профессионального и эффективного роста человеческого капитала, актуальные и для Госкорпорации:

- 1) наличие несоответствий и недопонимания между управленческим персоналом и производственным персоналом;
- 2) отличные показатели между потребностями и стратегическим задачам развития Госкорпорации и уровня подготовки работников;
- 3) для развития человеческого капитала отсутствует утвержденные и обоснованные методы и нормативы;
- 4) во фронт-офисах не имеются отдельные пространства для осуществления обучения и мастер-классов;
- 5) не слишком высокий социальный статус работников Госкорпорации, а также низкая социальная защищенность;
- 6) плохие показатели по поступлению на работу молодых специалистов;
- 7) слабый уровень причастности в исполнении реализации HR - политики руководящего состава Госкорпорации [7].

Воплощение актуальной HR-политики Госкорпорации призывает аннулировать перечисленные трудности и увеличить уровень развития человеческого капитала Госкорпорации.

Актуальная HR – политика Госкорпорации направлена на результативное эффективное содействие исполнению Стратегии развития Госкорпорации с мощной корпоративной культурой, предполагающая предоставление единых принципов вместе с человеческим капиталом в области идеальной узкогрупповой деятельности по всей Госкорпорации.

Главная задача HR – политики Госкорпорации представляет собой увеличение продуктивности человеческого капитала посредством образования структуры совершенствования человеческого капитала, ориентированной на улучшение оказываемых услуг и предоставление первенства в конкурентной среде, опирающейся на экономических мотивах и социальных заверениях, и поддерживающий слаженному единению выгод, как работодателя, так и работника, а так же совершенствование их взаимоотношений на пользу Госкорпорации.

Структура совершенствования человеческого капитала в Госкорпорации основывается на рациональном и обоснованном планировании человеческих ресурсов, использовании современных HR-технологий проверка эффективности действенных мотивационных механизмов, позволяющих обеспечить эффективное производство и решать стратегические задачи на высоком профессиональном уровне.

Ознакомившись со всеми стратегическими документами Госкорпорации, относительно вопроса человеческого капитала, вправе можно скомплектовать базовые идеологические вопросы по воплощению в жизнь HR – политики Госкорпорации:

- 1) осуществление HR – политики происходит в едином формате по всей Госкорпорации;

2) последующее развитие плана по созданию и вводу квалифицированных шаблонов, что определяет правила сути условий работы, знания сотрудников на различных уровнях вакансий;

3) следующий шаг для совершенствования единой структуры проектирования человеческих ресурсов, принимать во внимание предъявляемые требования, их целесообразного распределения для результативной работы;

4) развитие компетенций работников всех уровней управления на основе развития корпоративной системы непрерывного образования, совершенствования системы корпоративного обучения;

5) избежание текучести компетентных кадров всех уровней, которые воплощают в жизнь стратегию Госкорпорации;

6) предоставление социальной помощи и улучшения положения сотрудников [6].

Одной из главных задач HR – политики Госкорпорации, является политика в области развития персонала, которая направлена на:

1) Внедрение принципов открытого конкурсного отбора путем проведения оценки знаний и компетенций. В Госкорпорации будет внедрен процесс оценки знаний путем проведения тестирования кандидатов на замещение вакантных должностей. Участвовать в конкурсе могут все потенциальные работники, как из государственного, так и из частного сектора, а также выпускники ВУЗов.

Главное правило конкурса: прозрачность, и основной акцент при выборе кандидатов ставится на компетентность в профессиональных и личностно-деловых качествах.

2) Взаимодействие с высшими и средне-специальными учебными заведениями, центрами занятости.

Центрами занятости на постоянной основе проводятся ярмарки вакансий в целях содействия трудоустройства граждан и обеспечению организаций человеческим капиталом путем создания условий для непосредственной встречи граждан, ищущих работу, с широким кругом работодателей.

3) Формирование, развитие Пула талантов и планирование преемственности. В настоящее время Госкорпорация осуществляет работу по части комплектования и совершенствования Пула талантов – присутствие в Госкорпорации компетентных, профессиональных и мотивированных на успех и достижение работников, посредством непрерывного увеличения скрытого человеческого капитала и развитие руководящих кадров, которые могут создать условия для планомерного и эффективного достижения стратегических целей Госкорпорации, совершенствование корпоративной культуры, наследие качественно-профессиональных методов и корпоративных устоев.

Для результативного исполнения текущей задачи должны быть проведены некоторые действия: комплектование административного Пула талантов Госкорпорации, который соответствовал совокупным потребностям к оценке и профессиональному росту резервистов; ввод одного последовательного механизма для отбора на вакантные должности Пула талантов Госкорпорации.

4) Внедрение системы адаптации персонала. В Госкорпорации будет внедрен единый процесс адаптации персонала, включающий разработку единой методологии, перечня инструментов и шаблонов.

5) Совершенствование системы развития компетенций. Видение в области совершенствования системы развития компетенций человеческого капитала – предоставление одинаковых благ и содействия в квалифицированно – профессиональном росте каждому работнику Госкорпорации, путем постоянного образовательного процесса (на одного работника от 2 до 5 образовательных семинаров в год).

Основной задачей по развитию компетенций в Стратегии развития Госкорпорации выступает введение общих корпоративных способов к усовершенствованию человеческого капитала согласно тем стратегическими целями Госкорпорации, которые отвечают на основные запросы для развития профессионального роста работников и для квалифицированной реализации поставленных задач.

Все затраты на совершенствование человеческого капитала работников Госкорпорации, во всех сферах, рассматриваются, как долгосрочные инвестиционные вложения, и ежегодно должны составлять не менее 5% от фонда оплаты труда.

6) Введение персональных планов развития и совершенствования персонала. Данные планы являются долгосрочными, и составлены с учетом тех процедур которые будут основополагающими для дальнейшего развития Госкорпорации.

Ежегодно Госкорпорация будет разрабатывать, и реализовывать детальные программы развития компетенций человеческого капитала. Эти программы будут разрабатываться совместно с HR-работниками и будут оговариваться с каждым конкретным работником. Основная задача данных

программ является, выявление и устранение тех погрешностей в профессиональных и личностных навыках у работников Госкорпорации, чтобы сделать возможным рост их компетенций.

7) Создание и исполнение молодежной политики в деятельности Госкорпорации – это показатель современного, перспективного работодателя для привлечения способной, перспективной молодежи Республики Казахстан, которая отвечает на профессиональные запросы в данной сфере, осознает и одобряет все корпоративные ценности Госкорпорации, а так же основной мотивацией которых является достижение личных высоких показателей и успех Госкорпорации [8].

Заключение. В настоящее время Госкорпорация в Республике Казахстан является одной из стратегически важных организаций по оказанию государственных услуг населению. Поэтому человеческие ресурсы, задействованные в организации ее работы должны быть профессионально компетентны, эффективно использованы Госкорпорацией в предоставлении разных секторов услуг, технически подготовлены.

Особенно актуальна данная статья сейчас, так как в Госкорпорации во фронт-офисах нехватка человеческого капитала достигает до 20%. По результатам общественного мониторинга оценки качества оказания государственных услуг, проводимые Агентством Республики Казахстан по делам государственной службы, были выявлены причины данной проблемы: низкая заработная плата работников НАО; не перспективный карьерный рост; дополнительную оплату можно получить только раз в квартал, и то по итогам КРІ, но и в последнее время с развитием мобильных приложений, оценки качества обслуживания услугополучателями, социальных сетей и общественных приёмных, всё больше набирает популярность публикация жалоб. А так как сейчас абсолютно все сферы услуг работают по принципу «Клиент всегда прав», то организации, которые упоминаются в СМИ, интернет-пространстве ищут виновных и опять же наказывают исполнителей и руководителей.

Проанализировав HR – политику Госкорпорации, были выявлены проблемные аспекты, такие как отсутствие материальной мотивации работников, отсутствие постоянной профессиональной подготовки работников, в следствии с изменениями тенденций времени в данной сфере деятельности, низкая привлекенность молодых специалистов. Далее были выделены основные концептуальные задачи по реализации данной политики, а именно введение общих корпоративных способов к усовершенствованию человеческого капитала согласно тем стратегическими целями Госкорпорации, которые отвечают на основные запросы для развития профессионального роста работников.

Развитие человеческого капитала, как никогда актуально сейчас для Госкорпорации. HR – департаментом Госкорпорации в условиях текущей действительности нужно выявить и сконструировать такие основы для формирования человеческого капитала, которые бы включали в себя качественно-количественные показатели (освоение работниками цифровой грамотности в сфере оказания государственных услуг, знания об изменениях в кадровой политики организации и т.д.); резервы наращивания человеческого капитала за счет перераспределения и грамотного использования трудовых ресурсов в целом и в узкопрофессиональных направлениях (рассмотрение резервной программы «Пулл талантов»); рассматривать новые модели формирования и развитие компетенций работников в сфере государственных услуг; рассматривать человеческий капитал и его составляющие (т.е. это образование, производственная подготовка, мотивационная способность, трудовая мобильность индивидуальная ценность работника и т.д), и уже проанализировав эти показатели, представлять компетенции, новые модели формирования человеческого капитала работников сферы государственных услуг [9].

ЛИТЕРАТУРА

1. Официальный интернет-ресурс НАО «Государственная корпорация «Правительство для граждан». – <https://gov4c.kz>. (Дата обращения 25.11.2022г.).
2. Человеческий капитал: содержание и виды, оценка и стимулирование: монография / Смирнов В.Т., Сошников И.В., Романчин В.И., Скоблякова И.В.; под ред. д.э.н., профессора В.Т. Смирнова. – М.: Машиностроение-1, Орел: ОрелГТУ, 2005. – 47 с.
3. Майкл Армстронг. Главный учебник HR в мире. Бегма Е. Л., перевод на русский язык. ООО «Издательство «Эксмо», 2019. – 23 с.
4. Аникин В.А. Человеческий капитал: становление концепции и основные трактовки// Экономическая социология. – Сентябрь 2017. – Т. 18. – № 4. – С. 120-136.

5. Becker G. S. Investment in Human Capital: A. Theoretical Analysis // Journal of Politikal Economy. Supplement. – Oct., 2017.
6. HR-политика НАО «Государственная корпорация «Правительство для граждан». – Астана, 2018
7. Волков А.С. Профессиональная оценка персонала – современный взгляд. Методы психологии и психофизиологии в создании и проведении эффективных процедур оценки, аттестации или отбора персонала / А. С. Волков. – Санкт-Петербург: [б. и.], 2021. – 345 с.
8. Стратегия развития некоммерческого акционерного общества «Государственная корпорация «Правительство для граждан» на 2018-2022 гг. Астана, 2017. – <https://gov4c.kz/ru/about/strategiya/>.
9. Годовой отчет о деятельности НАО «Государственная корпорация «Правительство для граждан» за 2021 год. – <https://gov4c.kz/upload/iblock/9a6/du0wsmoy4we951wsxi7baxyabwkrknt.pdf>.

REFERENCES

1. Oficial'nyj internet-resurs NAO «Gosudarstvennaja korporacija «Pravitel'stvo dlja grazhdan». – <https://gov4c.kz>. (Data obrashhenija 25.11.2022g.). [in Russian].
2. Chelovecheskij kapital: sodержanie i vidy, ocenka i stimulirovanie: monografija / Smirnov V.T., Soshnikov I.V., Romanchin V.I., Skobljakova I.V.; pod red. d.je.n., professora V.T. Smirnova. – M.: Mashinostroenie-1, Orel: OrelGTU, 2005. – 47s. [in Russian].
3. Majkl Armstrong. Glavnyj uchebnik HR v mire. Begma E.L., perevod na russkij jazyk. OOO «Izdatel'stvo «Jeksmo», 2019. – 23s. [in Russian].
4. Anikin V.A. Chelovecheskij kapital: stanovlenie koncepcii i osnovnye traktovki // Jekonomicheskaja sociologija. – Sentjabr' 2017. – T. 18. – № 4. – S. 120-136 [in Russian].
5. Becker G. S. Investment in Human Capital: A. Theoretical Analysis // Journal of Politikal Economy. Supplement. – Oct., 2017.
6. HR-politika NAO «Gosudarstvennaja korporacija «Pravitel'stvo dlja grazhdan». – Астана, 2018 [in Russian].
7. Volkov A.S. Professional'naja ocenka personala – sovremennyj vzgljad. Metody psihologii i psihofiziologii v sozdanii i provedenii jeffektivnyh procedur ocenki, attestacii ili otbora personala / A.S. Volkov. – Sankt-Peterburg: [b. i.], 2021. – 345 s. [in Russian].
8. Strategija razvitija nekommercheskogo akcionernogo obshhestva «Gosudarstvennaja korporacija «Pravitel'stvo dlja grazhdan» na 2018-2022 gg. Astana, 2017. – <https://gov4c.kz/ru/about/strategiya/> [in Russian].
9. Godovoj otchet o dejatel'nosti NAO «Gosudarstvennaja korporacija «Pravitel'stvo dlja grazhdan» za 2021 god. – <https://gov4c.kz/upload/iblock/9a6/du0wsmoy4we951wsxi7baxyabwkrknt.pdf> [in Russian].

Кирущенко Е.В., Байтенизов Д.Т., Жуманова Б.К.

ҚАЗАҚСТАН РЕСПУБЛИКАСЫНДА МЕМЛЕКЕТТІК ҚЫЗМЕТТЕР КӨРСЕТУ САЛАСЫНДА АДАМИ КАПИТАЛДЫ ҚАЛЫПТАСТЫРУ ЖӘНЕ ДАМУ

Андатпа

Қазіргі уақытта Қазақстан Республикасында "Азаматтарға арналған үкімет" мемлекеттік корпорациясы" КЕАҚ мемлекеттік көрсетілетін қызметтердің жалпы тізілімінен мемлекеттік көрсетілетін қызметтердің 95% - дан астамын ұсынады, яғни осы ұйымның адами капиталы елдің материалдық емес ұзақ мерзімді активі болып табылады. Қазір түрлі себептермен бүкіл ел бойынша Мемлекеттік корпорация қызметкерлерінің кетуі өте үлкен. Осы мақала аясында Мемлекеттік корпорацияның HR – саясаты, жұмысы, HR-менеджментінің әдістері мен құралдары қарастырылады. Мемлекеттік корпорацияның ішкі нормативтік құжаттарын пайдалана отырып, мемлекеттік басқару жүйесіндегі адами капиталды дамыту саласындағы шетелдік тәжірибені зерделеп, HR-саясат саласындағы проблемалар және ҚР мемлекеттік бағдарламаларын іске асырудың тұтастай ел бойынша Мемлекеттік корпорацияда адами капиталды дамытуға әсері анықталды және HR-саясатты іске асыру жөніндегі негізгі тұжырымдамалық міндеттер ұсынылды.

Сондай – ақ, Мемлекеттік корпорацияның HR – саясатының негізгі міндеттерінің бірі-персоналды дамыту және бағалау егжей-тегжейлі қаралды. Осы баптың тұжырымдары мен ұсынымдары жаңа қызметкерлерді тарту үшін HR – саясатты іске асыруға, сондай-ақ Мемлекеттік корпорацияның барлық деңгейдегі қызметкерлерінің кәсіби құзыреттерін жақсартуға ықпал етуі мүмкін.

Kiryushchenko E., Baitenizov D., Zhumanova B.

**FORMATION AND DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL
IN THE PROVISION OF PUBLIC SERVICES IN THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN**

Annotation

Currently, in the Republic of Kazakhstan, the NAO "State Corporation "Government for Citizens" provides more than 95% of public services from the general Register of public services, that is, it is the human capital of this organization that is an intangible long-term asset of the country. Now there is a very large outflow of employees of the State Corporation throughout the country for a variety of reasons. Within the framework of this article, the HR policy, work, methods and tools of HR management of the State Corporation are considered. Using the internal regulatory documents of the State Corporation, having studied foreign experience in the field of human capital development in the public administration system, problems in the field of HR policy and the impact of the implementation of state programs of the Republic of Kazakhstan on the development of human capital in the State Corporation in the country as a whole were identified, and the main conceptual tasks for implementation in the field of HR policy were proposed.

One of the main tasks of the State Corporation's HR policy is the development and evaluation of personnel. The conclusions and recommendations of this article can contribute to the implementation of HR policy to attract new employees, as well as improve the professional competencies of employees at all levels of the State Corporation.

