

8. Труфанова Т.А., Савенкова Е.А. Современные проблемы разработки и внедрения системы КРП и пути их решения / Т.А. Труфанова, Е.А. Савенкова // Современные кадровые технологии в управлении предприятиями и территориями: Материалы IV международной научно-практической конференции. – 2019. – С. 162-169.

Смолянинова Т.А.

студентка 3 курса

Института экономики, управления и сервиса

Тамбовский государственный университет

им. Г.Р. Державина г. Тамбов, Россия

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ ОТБОРА КАДРОВ НА ГОСУДАРСТВЕННУЮ ГРАЖДАНСКУЮ СЛУЖБУ

Аннотация: В статье рассматриваются основные методы отбора кадров на государственную гражданскую службу. Представлены рекомендации по совершенствованию системы отбора кадров на государственную гражданскую службу.

Ключевые слова: отбор на государственную гражданскую службу, методы оценки, тестирование, интервью.

Smolyaninova T.A.

3rd year student

Institute of Economics, Management and Service

Tambov State University

them. G.R. Derzhavin, Tambov, Russia

IMPROVING METHODS FOR SELECTING PERSONNEL FOR THE STATE CIVIL SERVICE

Abstract: The article discusses the main methods of personnel selection for the state civil service. Recommendations for improving the system of personnel selection for the state civil service are presented.

Key words: selection for the state civil service, testing, interviews.

Система формирования кадрового состава гражданской службы представляет собой совокупность взаимосвязанных мероприятий, процедур и методов, проводимых в государственных органах в целях кадрового обеспечения реализации функций и задач государственного органа. Любой государственный орган может подготовить собственную

процедуру отбора на государственную гражданскую службу, не противоречащую законодательству Российской Федерации.

Процедура отбора персонала на государственную гражданскую службу заключается в проведении конкурсов и мероприятий с двухэтапной системой оценки претендентов: предварительной оценкой и оценкой профессионального уровня претендентов на государственную гражданскую службу.

При формировании кадрового состава государственной гражданской службы важно основываться на методах оценки кандидатов, показавших свою работоспособность на практике и обеспечивающих надлежащую эффективность.

К основным методам оценки профессионального уровня претендентов на государственную гражданскую службу относятся тестирование (профессиональное и психологическое) и интервью. О них и пойдет речь далее.

Профессиональное тестирование проводится тогда, когда требуется решить две главные цели: выявление соответствия кандидата базовым квалификационным требованиям к знаниям и навыкам, и на соответствие функциональным квалификационным требованиям к знаниям и навыкам [2].

Выявление соответствия первому пункту, включает в себя:

- владение и правильное применение государственного языка Российской Федерации
- знания основ Конституции Российской Федерации, законодательства о гражданской службе, законодательства о противодействии коррупции;
- знания и навыки в области поиска, сбора, хранения, обработки, предоставления и распространения информации.

Помимо проверки кандидатов на соответствие требованиям к знаниям и навыкам кадровая служба государственного органа, как правило, проверяет претендента на соответствие функциональным квалификационным требованиям к знаниям и навыкам. Разработка профессионального теста должна осуществляться вместе с тем структурным подразделением органа, в который производится отбор кандидатов.

Профессиональный тест представляет список вопросов с несколькими вариантами ответов. В задании может быть 1 и более правильных ответов [1].

При этом вопросы должны отвечать следующим параметрам.

1. Вопросы должны отражать осведомленность в сферах знаний, необходимых для данной должности

2. Вопросы должны относиться к тем областям знаний, которыми должен обладать претендент, проходящий тестирование

3. Тестирование должно содержать вопросы, моделирующие ошибки предыдущих служащих, для того чтобы кандидат при ответе на них показал свою компетенцию в данных вопросах

4. Вопросы и ответы не должны иметь длинных формулировок, чтобы кандидату не приходилось тратить много времени на их чтение.

В результате профессионального тестирования кандидатам на должность выставляются баллы [1].

Кроме профессионального тестирования может применяться психологическое тестирование. Этот вид тестирования позволяет оценить способности и личностные качества кандидата. Эта процедура необходима, т.к. качества отдельного кандидата влияют на быстроту принятия решения и качество исполнения должностных обязанностей.

Так, например, В.И.Осейчук к приоритетным деловым и личностным качествам гражданских служащих относит:

- своевременное и адекватное принятие решений;
- умение слушать и слышать собеседника;
- умение сосредотачиваться на приоритетах;
- способность подчинить личные интересы общественным;
- честность;
- энергичность;
- стрессоустойчивость [2].

В.В. Черепанов в свою очередь выделяет:

- умение аккумулировать необходимую информацию и выбирать из нее главное;
- коммуникабельность;
- внутреннюю дисциплину;
- конструктивный творческий подход к решению нестандартных проблем и вопросов [3].

Следует отметить, что письменные коммуникации занимают львиную долю среди всех обязанностей государственных служащих. Поэтому одним из главных требований для вступления в должность является знание русского языка и умение эффективно работать с различными нормативными документами. Квалифицированный госслужащий обязан четко понимать и излагать суть документа, анализировать и предлагать оптимальные варианты решения. На этапе отбора это качество выявляется с помощью теста вербального интеллекта (вербальных способностей).

Данный тип тестирования может проводиться аналогично тестированию для оценки соответствия кандидата квалификационным требованиям [1].

Тестирование для оценки личностных качеств проводится с помощью психометрических опросников, представляющих собой серию вопросов, направленных на выявление предпочитаемого стиля поведения человека в деловых ситуациях, не имеющих правильных или неправильных ответов, ответы на которые не ограничены по времени. Содержание вопросов должно учитывать личностные качества, необходимые для замещения конкретной должности гражданской службы [1].

Использование психологического тестирования может встретить ряд сложностей, которые могут повлиять на правильность оценки кандидатов. Первая сложность- использование нелегальных тестов, т.к. многие из них находятся в открытом доступе, и никто не может гарантировать их соответствие критериям правильной оценке личностных качеств. А вторая сложность связана с отсутствием данных о том, являются ли применяемые методы достаточной надежностью и валидностью и способны ли они дать верные оценки личностных качеств и способностей человека. Кроме того, ситуация отягощается тем, что многие методики психологической оценки в принципе не могут использоваться в качестве методов оценки кандидатов, претендующих на должности гражданской службы, так как изначально они разрабатывались для других целей и/или рассчитаны на другую аудиторию.

В целом, метод тестирования является наиболее практикуемым методом отбора и оценки кандидатов. Это объясняется тем, что данная процедура позволяет провести объективную и прозрачную оценку соответствия кандидата квалификационным требованиям и при этом охватить большое количество кандидатов. Вместе с его преимуществами метод тестирования не отражает полную картину о личностных и профессиональных качествах, таких как:

- Системное мышление (широта и дальновидность)
- Ответственность за результат (результативность и инициативность)
- Эффективная коммуникация (построение отношений и продвижение идей)
- Профессионализм (саморазвитие и стремление к качеству)
- Эффективная организация (организация работы, лидерство)
- Творческий подход
- Управление изменениями
- Сбор информации

- Анализ информации
- Управление людьми
- Гибкость
- Наставничество (развитие других) [1].

Еще одним важным методом оценки претендентов на государственную гражданскую службу является собеседование (интервью).

Интервью – беседа между людьми, при которой проводящий интервью специалист (интервьюер) задает вопросы своему собеседнику и получает от него ответы [1].

В целях проведения отбора Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации в методическом инструментарии по планированию найма и организации отбора кадров для замещения должностей государственной гражданской службы рекомендует использовать следующие виды интервью: биографическое, техническое и поведенческое (или интервью по компетенциям) [1].

Биографическое интервью проводится для того, чтобы исследовать прошлый опыт кандидата на занимаемой должности. Осуществляется оно в форме диалога, и специалист, проводящий интервью, задает вопросы об образовании, стаже (опыте) работы, интересах и планах претендента на должность. Цель такого интервью – сопоставить данные анкеты с ответами интервьюируемого с целью предотвращения предоставления ложной информации.

Техническое интервью -представляет собой структурированный тип интервью, в котором кандидатам задается стандартный набор, направленный на оценку профессиональных знаний и навыков кандидата. При этом заранее должен быть определен правильный ответ или способ решения. Критериями оценки является специальная шкала, по которой подсчитывается количество правильных ответов [1].

Поведенческое интервью или интервью по компетенциям – это частный вид структурированного интервью, при проведении которого интервьюер пытается правильно выявить профессиональные качества претендента на должность. Вопросы в этом типе интервью задаются таким образом, что кандидат должен привести конкретные примеры из своего профессионального опыта, отражающие тот или пример поведения. В ходе обработки систематических ответов на вопросы интервьюер получает информацию о сильных и слабых сторонах кандидата по каждому профессиональному качеству (компетенции) [1].

Еще одним видом интервью – является панельное (групповое) интервью, где с соискателем общаются несколько интервьюеров. Такое интервью создает максимально напряженную ситуацию для интервьюируемого. Обычно, этот вид интервью применяется в том случае,

когда необходимо определить наличие узкоспециальных знаний у кандидата, которые не может оценить представитель только кадровой службы. Поэтому во время интервью помимо представителя кадровой службы на собеседовании присутствует эксперт или эксперты, обладающие этими знаниями (например, представитель структурного подразделения государственного органа, в котором открыта вакансия) [1].

Интервью является одним из наиболее надежных и валидных методов оценки. Это достигается благодаря тому, что все вопросы составлены таким образом, что интервьюер способен выявить фактическую информацию о кандидате, а не просто его рассуждений по конкретному вопросу. В этой связи методика проведения поведенческого интервью позволяет выявить, как кандидат решает те или иные рабочие задачи [1].

Но и этот метод отбора имеет ряд недостатков. А именно:

- значительные временные затраты на проведение интервью с каждым кандидатом

- высокая объективность принятия решений
- большая вероятность потери ключевой информации о претенденте на должность. Эта причина возникает из-за самой процедуры проведения поведенческого интервью. Во время интервью интервьюеру приходится полагаться только на свою память во время интервью, можно забыть важную информацию о кандидате, что приведет к ошибкам при оценке. Поэтому приходится придерживаться следующих правил:

- вести записи в специально разработанных формах;
- записывать всю важную информацию и факты;
- не стараться запомнить все, что кандидат говорил на интервью, а записывать дословные цитаты везде, где это возможно;
- для повышения скорости разработать и использовать собственную систему сокращений;
- делать резюме, но не суммировать комментарии таким образом, чтобы они по смыслу отличались от сказанного кандидатом;
- когда кандидат молчит, возвращаться и дописывать незаконченные пометки.

Помимо этого, зачастую при большом количестве претендентов на должность интервью может сократиться до 3-5 минут. Этого времени недостаточно для установления пригодности и отбора кандидата на должность.

Но это не отменяет того факта, что процедура отбора должна выявлять все ключевые способности кандидата.

Исходя из вышесказанного, можно отметить, что оба метода, и тестирование, и собеседование являются достаточно надежными и валидными среди других методов отбора кадров на государственную гражданскую службу. Но в то же время имеют и ряд недостатков. Рассмотрев выявленные недостатки, можно предложить следующую схему использования методов оценки претендентов: тестирование и интервью. Данная схема представляет набор заданий, объединенных в нескольких блоках.

1 блок – задания теста, отвечающие квалификационным требованиям к знаниям и навыкам с вариантами ответов. Основой этого блока являются те тестовые задания, которые традиционно используются при оценке кандидата на замещение вакантной должности.

2 блок – задания, ответами на которые являются емкие письменные ответы кандидатов. Формулировки этих заданий должны основываться на вопросах интервью, которые используются при оценке различных качеств кандидата.

При этом оценке подлежат только те ответы, которые отвечают следующим критериям:

1) примеры ситуаций, описываемых кандидатом, произошли в период от шести месяцев до года до даты интервью, но не раньше двух лет;

2) каждый пример должен содержать конкретную ситуацию, в которой участвовал кандидат;

3) кандидат должен описывать, что именно он делал и говорил;

4) ситуация уже закончилась и имеет конкретный результат.

Оценке не должны подвергаться следующие типы ответов:

1) ответ представляет собой предположения, домыслы, неопределенные или общие утверждения;

2) описания событий, в которых кандидат не был непосредственным участником;

3) высказывания, которые сопровождаются фразами: «я думаю...», «я считаю...», «я бы сделал это...», «как правило...», «мы сделали это...»;

4) ситуация не закончилась.

Приведем пример одного из таких заданий, требующих развернутого ответа. Вопрос должен выглядеть следующим образом: «Приведите пример ситуации, которая потребовала от Вас серьезного анализа и системного подхода. Какие факторы ситуации Вы учитывали? Были ли факторы, которые Вы не учли? Какое решение Вы в итоге приняли?». Ответ на этот вопрос даст представление о системности мышления, а в частности о дальновидности кандидата.

Следует отметить, что данная схема отбора не является обязательной и единственно верной. Но за счет объединения сразу двух методов отбора имеет ряд преимуществ.

Данная схема отбора кандидатов значительно сократит затрачиваемое время на проведение первичного отбора кандидатов отбора.

Решится проблема появления ошибок при конспектировании ответов кандидата интервьюером и субъективности принятия решений. Это будет достигнуто за счет того, что сам кандидат будет записывать ответы на заданные вопросы, опираясь на собственный опыт.

Расширится диапазон оцениваемых качеств, таких как: системное мышление, ответственность за результат, профессионализм, гибкость и т.д. При проведении классического тестирования оценить эти качества не представляется возможным. А также появится возможность оценить качество речи и способность грамотно излагать собственные мысли, что крайне важно для государственных гражданских служащих.

У кандидатов появится возможность при возникновении сложных ситуаций, оспорить принятое решение, т.к. все результаты этого этапа отбора будут дословно законспектированы самим кандидатом.

Также данный метод отбора позволит осуществить более качественный отбор кандидатов уже на первичном этапе, что сэкономит время на проведении всей процедуры отбора. Этот отбор позволит осуществить допуск к следующему этапу только тех кандидатов, качества которых наиболее приближены к требуемым качествам к должности.

Таким образом, предложенная методика проведения отбора кадров на замещение вакантных должностей государственных гражданских службы позволит осуществлять более качественный отбор кандидатов.

Список литературы

1. Методический инструментарий по планированию найма и организации отбора кадров для замещения должностей государственной гражданской службы. Версия 2.0. Утверждено Минтруд РФ. – 128 с.
2. Осейчук В.И. Стандарт и оценка профессионально важных качеств высших чиновников / В.И. Осейчук // Государственная служба. – 2011. – № 2.
3. Черепанов В.В. Государственная кадровая политика и кадровая деятельность в системе гражданской службы: учебное пособие / В.В. Черепанов. – М.: Финакадемия, 2009. Ч. 1. – 144 с.