

ОТБОР КАДРОВОГО СОСТАВА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ

¹Соколов Л.А., ²Трофимова В.П.

¹*Московский городской университет управления Правительства Москвы, Москва,
e-mail: SokolovLA@mos.ru;*

²*Управление государственной службы и кадров Правительства Москвы, Москва,
e-mail: TrofimovaVP@mos.ru*

При отборе на государственную гражданскую службу Российской Федерации необходимо использовать всю совокупность наработанных на данный момент методов оценки персонала. В настоящее время широко применяются такие методы, как тестирование, центры оценки, интервью по компетенциям. Но есть определенные проблемы в их использовании. В частности, при использовании тестов необходимо применять валидные и надежные инструменты. Анализ показывает, что в ряде случаев в тестах используются неработающие вопросы. При выборе методов оценки необходимо привязывать их к конкретным целям. Следует также заметить, что на ситуацию в том числе влияют особенности кадрового рынка различных регионов России. Если в Москве большей частью наблюдается достаточно высокий уровень конкуренции на должности государственной гражданской службы (на 1 место в конкурсе на вакансию претендует около 47 человек, на стажировку – 32, то в ряде регионов, особенно в малых городах России и в сельской местности, наблюдается обратная ситуация – число вакансий превышает количество кандидатов. В работе рассмотрена практика Правительства Москвы по применению различных методов оценки, даны рекомендации по их совершенствованию.

Ключевые слова: отбор персонала, оценка, тестирование, компетенции, личностные и деловые качества, аналитические способности, конкурс, государственная гражданская служба

PERSONNEL SELECTION FOR THE CIVIL SERVICE IN RUSSIAN FEDERATION

¹Sokolov L.A., ²Trofimova V.P.

¹*Moscow Metropolitan University, Moscow, e-mail: SokolovLA@mos.ru;*

²*Personnel department of The Moscow city Government, Moscow, e-mail: TrofimovaVP@mos.ru*

In the personnel selection for the civil service of the Russian Federation is necessary to use the entire set of modern methods of personnel assessment. Currently widely used techniques such as testing, assessment centers, interviews competency. But there are certain problems in their use. In particular, when using psychometric tests legal and valid methods must be used. The analysis shows that in some cases up to 50% of test questions are not working that significantly decreases test validity and reliability. When selecting assessment methods one needs to tie them to specific goals. It should also be noted that the situation including particularly the personnel market affect different regions of Russia. If in Moscow the most part, a fairly high level of competition for the positions of the civil service takes place (in 1st place in the contest for the vacancy claim about 47 people for training – 32), then in several regions, especially in small cities of Russia and in the countryside, there is an inverse situation - the number of vacancies exceeds the number of candidates. The paper deals with the practice of the Government of Moscow on the use of different methods of assessment, recommendations for their improvement.

Keywords: personnel selection, assessment, test, civil service, competencies, analytical skills, personal qualities

Отбор персонала на государственную гражданскую службу в Российской Федерации реализуется посредством проведения конкурсов с не менее чем двухэтапной системой оценки кандидатов: предварительный (дистанционный) этап – анализ резюме – и последующий (очный) – непосредственная оценка кандидатов.

Авторами, исследующими вопросы отбора кандидатов на государственную гражданскую службу [2, 3, 6 и др.], выделяется как минимум три группы качеств, рекомендуемых для оценки: профессиональные, деловые и личностные.

Авторами проанализированы 20 нормативно-методических документов, регламентирующих процедуру проведения конкурса в государственных органах

субъектов РФ по состоянию на 2012 год: в городе федерального значения Москва; Республиках Бурятия, Адыгея, Марий Эл; Приморском, Хабаровском и Красноярском краях; Белгородской, Саратовской, Архангельской, Тверской, Московской, Новгородской, Ленинградской, Кемеровской, Липецкой, Иркутской, Воронежской и Пензенской областях; Еврейской автономной области.

Среди методов оценки, используемых в различных субъектах Российской Федерации при проведении конкурсов, наиболее популярными являются собеседование и тестирование (рис. 1). Это может быть объяснено тем, что данные методы оценки не так сложны в подготовке и проведении, как, например, ассесмент-центр.

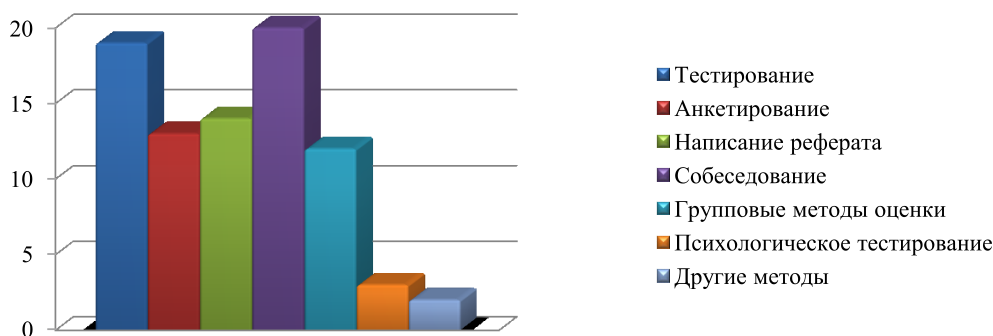


Рис. 1. Методы оценки кандидатов, используемые при проведении конкурсов в различных субъектах Российской Федерации

Однако несмотря на кажущуюся простоту подготовки вопросов для тестирования, качество многих тестов знаний, используемых при отборе, требует улучшения. Авторами был проведен анализ тестов, применяющихся в различных федеральных органах исполнительной власти для оценки соответствия кандидатов базовым квалификационным требованиям. Всего было проанализировано более 800 вопросов, при этом в расчет принимались как содержание вопросов, так и статистика ответов на них. Анализ вопросов проводился на основе сравнения с признаками продуктивных вопросов: вопросы не должны быть ни слишком легкими (когда более 80% респондентов отвечает на вопрос правильно), ни слишком сложными (когда менее 50% кандидатов могут найти правильный вариант ответа).

По результатам анализа было установлено, что на 223 вопроса подавляющее большинство кандидатов давали правильный ответ. Также более половины тестирующихся отвечали неверно на 262 вопроса. Это один из ярких примеров того, как вопросы и варианты ответов к ним могут быть некорректно сформулированы.

На государственной гражданской службе города Москвы для определения профессионального уровня конкурсантов, как и в других субъектах Российской Федерации, наиболее часто используются собеседования и тестирования. В частности, кандидаты, заинтересованные в поступлении на государственную гражданскую службу города Москвы, в обязательном порядке проходят тестирование на знание правил и норм русского языка, а также основ компьютерной грамотности. Таким образом выявляется соответствие базовым квалификационным требованиям, применимым ко всем должностям гражданской службы без исключения.

По итогам анализа результатов тестирования кандидатов на знание русского языка было выявлено, что средним в выборке из 543 респондентов является результат, равный 66%. При этом около 30% тестирующихся справились с тестом на высоком уровне, решив верно как минимум 80% тестовых заданий. А средний уровень владения основами компьютерной грамотности среди 517 протестированных соискателей составил 64%.

Вместе с тем очевидно, что оценку профессионализма только по двум тестам сложно назвать полной и всесторонней. Следует разделить, так называемый, пороговый отбор по базовым, необходимым для всех соискателей качествам, и дальнейшую воронку отбора. Необходимость выделения базовых квалификационных требований (критериев) подтверждается разработанным Министерством труда и социальной защиты населения Российской Федерации Методическим инструментарием [1]. Внедрение в конкурсную оценку базовых критериев, замеряемых у всех без исключения кандидатов вне зависимости от категории группы должностей, позволяет существенным образом стандартизировать конкурсные процедуры. Единые входные требования, применяемые к соискателям, не только повышают качество самого отбора, но и открытость, прозрачность, понятность оценки как для участников конкурса, так и для руководителей – «заказчиков» подбора и «держателей» конкретных вакансий. Не менее важно использование порогового отбора в целях экономии как денежных, так и временных ресурсов, необходимых для оценки конкурсантов.

Далее в зависимости от категории и группы должности, профиля служебной деятельности, конкретных требований к кандидату, заявленных в описании конкурса, оценка должна производиться и по

другим, значимым для конкретной позиции профессиональным компетенциям с использованием таких, например, методов, как: профильный кейс, интервью, деловые игры, ассессмент-центр.

Необходимо также отметить, что оцениваемые при отборе профессиональные компетенции должны быть взаимосвязаны с будущей должностью. В этом смысле очень важна информация, полученная при анализе работы и составлении профиля должности. Они также должны иметь достаточно конкретное определение, понятное для всех субъектов оценки, быть измеримыми и доступными наблюдению [2]. Помимо поведенческих индикаторов не менее важно определить границы значения для оцениваемых компетенций (количественные и/или качественные). Слишком высокий уровень требований приведет к неоправданному сужению круга кандидатов, что особенно критично для тех позиций и тех регионов, где наблюдается дефицит соискателей. Слишком же низкий уровень требований к будущему сотруднику ведет к рискам некачественного исполнения служебных обязанностей.

Кроме того, не является секретом, что не только профессиональные, но и личностные качества существенным образом влияют на скорость и качество выполнения должностных обязанностей разными служащими. Среди совокупности личностных качеств в особую группу можно выделить деловые качества, которые формируются на основе личностных черт характера под влиянием среды, в которой осуществляется образовательная или профессиональная деятельность человека. Однако несмотря на свою значимость, понятие «деловые качества» не имеет законодательно утвержденного определения и четкого перечня входящих в него характеристик [5].

Если обратиться к мнению научного сообщества, то, 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 [3].

В.В. Черепанов отмечает следующие наиболее важные личностные и деловые качества гражданских служащих: умение аккумулировать необходимую информацию и выбирать из нее главное; коммуникабельность; внутреннюю дисциплину; конструктивный творческий подход к решению нестандартных проблем и вопросов [6].

Указанные В.В. Черепановым способности к быстрому и качественному анализу данных ценятся и в бизнесе. Объемы поступающей информации крайне велики, а время для принятия решений жестко ограничено, что делает компетенцию «аналитические способности» универсально необходимой для всех категорий сотрудников от специалистов до топ-менеджеров. Аналитические способности объединяют умение кандидата работать с текстовой, графической и числовой информацией, выделять структурные компоненты анализируемых материалов, рассматривать ситуацию с различных сторон, строить логические рассуждения и делать выводы.

Очевидно, что чиновникам необходимы развитые аналитические способности. Любая работа с документами, будь то написание текста или его анализ, требует от гражданского служащего умения мыслить логически, делать правильные умозаключения. Соответственно, при проведении конкурса на госслужбу необходимо использовать тесты или иные методы оценки, проверяющие логические способности и критическое мышление кандидата.

Письменные коммуникации в целом занимают львиную долю в объеме всех должностных обязанностей гражданских служащих, варьируясь от подготовки ответов на обращения граждан до разработки регламентов и нормативных правовых актов. Ясно, что подобная деятельность требует от сотрудников не только хороших знаний родного языка и правил деловой переписки, регламентов и сроков подготовки документов. Гражданским служащим важно уметь оперативно работать с нормативными документами, инструкциями, методическими рекомендациями, понимать и излагать суть документа, анализировать и предлагать оптимальные варианты решения, готовить наглядные отчеты руководителям, что при отборе требует применения, например, теста вербального интеллекта (вербальных способностей).

Умение оперировать числовой информацией, быстро и точно выполнять стандартные арифметические операции, анализировать диаграммы и графики необходимо особенно тем служащим, чья деятельность связана с экономикой и финансами, бюджетным планированием, государственными заказами и контрактами. Использование при подборе тестов вычислительных способностей позволяет оценить наличие и уровень развития числового интеллекта.

В Правительстве Москвы при проведении конкурсов на замещение вакантных должностей и/или включение в кадровый резерв для оценки уровня развития ана-

литических способностей использует «Профессиональный тест менеджера» (ПТМ), разработанный исполняющим обязанности ректора Московского городского университета управления Правительства Москвы, кандидатом психологических наук В.Ю. Фивейским. Тест состоит из 60 вопросов, объединенных в 5 блоков:

1. Вычислительные способности – умение решать математические задачи.
2. Способности к анализу диаграмм и графиков – умение анализировать графические материалы.
3. Вербальные способности – умение работать с текстовой информацией.
4. Критическое мышление – способность оценить достаточность предоставленных данных для решения задачи.
5. Логика – умение решать логические задачи.

Авторами проведен анализ результатов 541 кандидата, прошедшего оценку с применением теста ПТМ (2012–2015 гг.). Чуть менее половины респондентов входили в возрастную группу от 18 до 30 лет (рис. 2); преимущество в выборке составили женщины (62%).

Анализ общего уровня развития аналитических способностей кандидатов показал, что 42% респондентов анализируют информацию на уровне ниже среднего или низком (рис. 3).

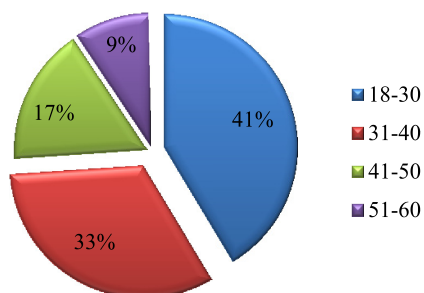


Рис. 2. Возрастной состав респондентов

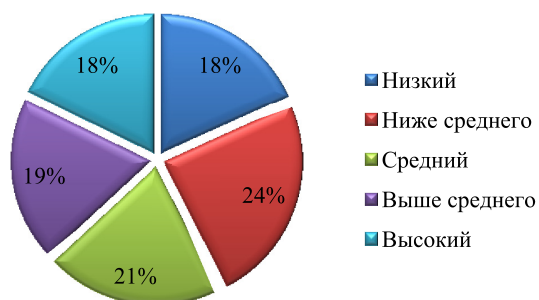


Рис. 3. Общий уровень развития аналитических способностей респондентов

В зависимости от полученных кандидатами результатов, их можно разделить на рекомендуемых и не рекомендуемых для замещения должностей. Сопоставление результатов одного теста с другими позволит выстроить так называемый рейтинг кандидатов, лучшие из которых будут допущены до следующего этапа отбора.

Таким образом, представляется крайне важным выявление базовых качеств (как, например, знание русского языка, основ компьютерной грамотности и уровень развития аналитических способностей), определение их порогового значения и последующая их оценка. Применение такого механизма позволит сузить воронку отбора на последующих этапах, что сократит временные и денежные затраты, так как для оценки базовых качеств достаточно использовать тестирования. Не менее важно включать в такую оценку базовых качеств именно оценку уровня развития аналитических способностей кандидата, так как они напрямую влияют на скорость и качество обработки информации.

Вместе с тем, оценка результатов конкретного кандидата и последующее принятие решения о найме или продвижении – это лишь завершающая стадия процесса подбора. И принятие правильных решений на этой стадии возможно лишь в том случае, когда правильно реализованы предшествующие этапы, прежде всего, анализ работы и подбор тестов и тестовых норм под специфику конкретной должности. Соответственно должен проводиться и анализ полученных результатов.

Так, например, при одинаковых результатах теста способностей у двух кандидатов, важно смотреть также и то, как они отвечали на вопросы. Рассмотрим следующие варианты:

1. Медленно, но последовательно и правильно. Например, кандидат ответил правильно на 10 вопросов из 20, не уложившись во время тестирования. Но при этом он решил 10 первых вопросов, причем, все решил правильно. К решению остальных 10 вопросов он даже не приступал.

2. Быстро, но неправильно и непоследовательно. Например, кандидат ответил на те же 10 вопросов из 20, но анализ прохождения теста показал, что он за время тестирования попытался ответить на все 20 вопросов, и из 20 попыток 10 были неудачными.

Даже такой простой анализ показывает, что перед нами два кандидата с принципиально разными стратегиями. Если речь идет о должности, где требуется тщательная методичная работа, выполняемая с миниму-

мом ошибок, и при этом фактор времени не играет решающего значения, то первый кандидат будет на такой должности вполне успешен. А вот второй при, казалось бы, одинаковых результатах тестирования на такую позицию вряд ли подойдет.

С другой стороны, второй кандидат, возможно, будет более успешен на тех позициях, где важно быстро продвигаться вперед, пусть даже допуская при этом ошибки.

Таким образом, мы еще раз приходим к выводу, что «хороший» кандидат – понятие относительное и определяемое, прежде всего, степенью соответствия той работе, на выполнение которой он претендует, а методы оценки должны также быть подобраны соответственно должности, как и методы интерпретации результатов оценки.

Выводы

Основным механизмом отбора претендентов на государственную гражданскую службу является конкурс. При организации конкурсного отбора крайне важно, чтобы используемые методики отбора позволяли выбрать лучшего кандидата, чьи профессиональные, деловые и личностные качества соответствуют заявленным требованиям к вакантной должности.

В Правительстве Москвы все кандидаты, участвующие в конкурсах, оцениваются на соответствие трем базовым критериям: уровень развития аналитических способностей, знание правил и норм русского языка, знание основ компьютерной грамотности. Затем для оценки иных компетенций, наличие которых необходимо для замещения конкретной должности, применяются и другие методы оценки: тестирование (в т.ч. психологическое), профильный кейс, интервью, деловые игры и прочие.

Вместе с тем, нетрудно предположить, что использование перечня базовых критериев является одним из шагов на пути к разработке и внедрению исчерпывающих профилей критериев оценки профессиональных, деловых и личностных качеств, а также индикаторов их проявления,

для различных должностей государственной гражданской службы.

Также при подборе инструментов оценки и методов интерпретации результатов необходимо руководствоваться именно теми требованиями, которые предъявляет к кандидату работа, на выполнение которой он претендует.

Список литературы

1. Методический инструментарий по планированию найма и организации отбора кадров на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rosmintrud.ru/labour/public-service/115> (дата обращения: 06.10.2015).
2. Мицкевич Л.А. Методология и методики проведения оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих и лиц, претендующих на замещение должностей гражданской службы Красноярского края. Красноярск, 2005. – 129 с.
3. Осейчук В.И. Стандарт и оценка профессионально важных качеств высших чиновников // Государственная служба. – 2011. – № 2.
4. Оценка и профессиональное развитие государственных служащих: монография; под общ. ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2010. – 196 с.
5. Худякова С.С., Турчина О.В. Деловые качества работника и их юридическое значение // Кадровик. – 2009. – № 7.
6. Черепанов В.В. Государственная кадровая политика и кадровая деятельность в системе гражданской службы: учебное пособие. – М.: Финакадемия, 2009. Ч. 1. – 144 с.

References

1. Metodicheskiy instrumentarij po planirovaniju najma i organizacii otbora kadrov na zameshhenie vakantnyh dolzhnostej gosudarstvennoj grazhdanskoj sluzhby [Elektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: <http://www.rosmintrud.ru/labour/public-service/115> (data obrashhenija: 06.10.2015).
2. Mickevich L.A. Metodologija i metodiki provedenija ocenki professionalnoj sluzhebnnoj dejatelnosti gosudarstvennyh grazhdanskih sluzhashhih i lic, pretendujushhih na zameshhenie dolzhnostej grazhdanskoj sluzhby Krasnojarskogo kraja. Krasnojarsk, 2005. 129 p.
3. Osejchuk V.I. Standart i ocenka professionalno vazhnyh kachestv vysshih chinovnikov // Gosudarstvennaja sluzhba. 2011. no. 2.
4. Ocenka i professionalnoe razvitie gosudarstvennyh sluzhashhih: monografija; pod obshh. red. A.I. Turchinova. M.: Izd-vo RAGS, 2010. 196 p.
5. Hudjakova S.S., Turchina O.V. Delovye kachestva rabotnika i ih juridicheskoe znachenie // Kadrovik. 2009. no. 7.
6. Cherepanov V.V. Gosudarstvennaja kadrovaja politika i kadrovaja dejatelnost v sisteme grazhdanskoj sluzhby: uchebnoe posobie. M.: Finakademija, 2009. Ch. 1. 144 p.