

УДК 331.108.2

Чевтаева Н.Г., Мурсалимов А.А., Меркель К.Ю.*Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте РФ (Уральский институт-филиал, г. Екатеринбург)*

ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ КАНДИДАТОВ В ПРОЦЕССЕ КОНКУРСНОГО ОТБОРА НА ГОСУДАРСТВЕННУЮ СЛУЖБУ

Аннотация. Авторы сосредотачивают внимание на практике организации конкурса на замещение вакантной должности в кадровый резерв в органах государственной власти. Социологический опрос двух категорий респондентов – организаторов и участников конкурсных процедур в 31 органе государственной власти Свердловской области – позволил выявить проблемы в методах оценки кандидатов. Результаты социологического анализа демонстрируют диссонанс между ожидаемыми и диагностируемыми компетенциями кандидатов, а также противоречие между распространенными и эффективными методами оценки компетенций кандидатов в процессе проведения конкурса. Обозначены направления кадровой работы по совершенствованию прозрачности и объективности управленческих технологий проведения конкурсных процедур отбора в органы государственной власти.

Ключевые слова: конкурсные процедуры, диагностика, методы оценки компетенций, кадровые технологии, органы государственной власти.

N. Chevtaeva, A. Mursalimov, K. Merkel*oRussian Academy of National Economy and Public Administration
(The Urals Institute-Branch), Yekaterinburg*

ASSESSMENT OF CANDIDATES' SKILLS IN THE PROCESS OF COMPETITIVE SELECTION FOR STATE POSITIONS

Abstract. The authors focus their attention on the practice of organizing a process of competitive selection for vacancies in public service and for personnel reserve in government structures. The authors of the article have conducted a sociological survey of two categories of respondents: organizers and participants of competitive selection process in 31 bodies of state authority in Sverdlovsk region. It has allowed to reveal the problems in the methods of evaluating candidates. The results of the sociological analysis show the dissonance between the expected and diagnosable competencies of candidates, as well as the contradiction between the traditional and effective methods of assessing the candidate's competencies while conducting the competitive selection. The areas of HR work in improving transparency and objectivity of management technologies for the process of competitive selection for vacancies in public service.

Key words: procedures of competitive selection, diagnostics, methods of assessing competence, personnel technologies, bodies of state authority.

В современной практике органов исполнительной власти актуальной остается проблема формирования профессионального кадрового состава. К необходимым условиям создания высококвалифицированного аппарата государственной службы следует отнести неукоснительное соблюдение принципа отбора и продвижения лучших кадров на основе объективной оценки их профессиональных знаний, деловых и морально-нравственных качеств [3]. Федеральный закон № 79 «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (статья 60) устанавливает принципы формирования кадрового состава гражданской службы: «назначение на должность гражданской службы гражданских служащих с учетом их заслуг в профессиональной служебной деятельности и деловых качеств;

совершенствование профессионального мастерства гражданских служащих» [2].

Глава 4 Федерального закона определяет порядок поступления на государственную службу. В статье 22 настоящего закона указано: «Поступление гражданина на гражданскую службу для замещения должности гражданской службы или замещение гражданским служащим другой должности гражданской службы осуществляется по результатам конкурса, если иное не установлено настоящей статьей. Конкурс заключается в оценке профессионального уровня претендентов на замещение должности гражданской службы, их соответствия установленным квалификационным требованиям к должности гражданской службы» [2].

Другим способом поступления граждан на государственную службу

является включение в кадровый резерв. Законодатель четко определяет порядок включения гражданских служащих (граждан) в кадровый резерв государственного органа.

«Включение в кадровый резерв государственного органа производится:

1) граждан – по результатам конкурса на включение в кадровый резерв государственного органа;

2) граждан – по результатам конкурса на замещение вакантной должности гражданской службы с согласия указанных граждан;

3) гражданских служащих для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста – по результатам конкурса на включение в кадровый резерв государственного органа;

4) гражданских служащих для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста – по результатам конкурса на замещение вакантной должности гражданской службы с согласия указанных гражданских служащих;

5) гражданских служащих для замещения вакантной должности гражданской службы в порядке должностного роста – по результатам аттестации в соответствии с пунктом 1 части 16 статьи 48 настоящего Федерального закона с согласия указанных гражданских служащих;

6) гражданских служащих, увольняемых с гражданской службы в связи с сокращением должностей гражданской службы в соответствии с пунктом 8.2 части 1 статьи 37 настоящего Федерального закона либо упразднением государственного органа в соответствии с пунктом 8.3 части 1 статьи 37 настоящего Федерального закона, – по

решению представителя нанимателя государственного органа, в котором сокращаются должности гражданской службы, либо государственного органа, которому переданы функции упраздненного государственного органа, с согласия указанных гражданских служащих;

7) гражданских служащих, увольняемых с гражданской службы по основаниям, предусмотренным частью 1 статьи 39 настоящего Федерального закона, с согласия указанных гражданских служащих» [2].

Детально прописывая процедурные моменты организации конкурса на замещение вакантной должности в кадровый резерв, законодатель указывает на необходимость применения современных кадровых технологий при поступлении на гражданскую службу. Выбор конкретной технологии, методики оценки кандидатов остается прерогативой кадровых служб. Специалисты органов государственной власти Свердловской области, занимающиеся вопросами организации конкурса, часто говорят о необходимости создания единых методических рекомендаций по организации конкурсов. В условиях отсутствия единой методики оценки профессиональных и личностных качеств кандидатов, участвующих в конкурсе, каждый орган исполнительной власти вынужден ограничиваться лишь известными руководством кадровых служб управленческими технологиями [5].

Потребность руководителей и специалистов кадровых служб органов исполнительной власти в совершенствовании управленческих технологий проведения конкурсных процедур побудила нас к социологическому анали-

зу этой проблемы. Уральским институтом – филиалом Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, совместно с Департаментом кадровой политики Губернатора Свердловской области в мае 2013 г. было проведено исследование, в рамках которого важно было выяснить наиболее распространенные сегодня технологии проведения конкурсных процедур, оценку их продуктивности и пути совершенствования.

Категории респондентов:

1) руководители и специалисты подразделений органов государственной власти Свердловской области по вопросам государственной гражданской службы и кадров, ответственных за организацию и проведение конкурсных процедур;

2) государственные служащие органов государственной власти Свердловской области, прошедшие конкурсные процедуры при поступлении на вакантную должность государственной гражданской службы и при включении в кадровый резерв.

В опросе приняли участие 116 государственных гражданских служащих 31 органа исполнительной власти Свердловской области. Среди респондентов доля мужчин составила 24%, а женщин – 76%. В опросе участвовали государственные служащие разных возрастных групп: почти треть составили молодые сотрудники в возрасте от 22 до 30 лет (37,1% опрошенных), каждый четвертый – в возрасте 30-40 лет (25,9%), а также люди среднего возраста – 40-50 лет (26,7%), 50-60 лет (10,3%).

Для получения объективной картины важно было учесть мнение госу-

дарственных служащих с различным стажем работы. В выборке представлены государственные служащие со стажем работы: менее 1 года – 12,1%, от 1 до 5 лет – 30,2%, 5-10 лет – 25%, 10-25 лет – 28,4%, свыше 25 лет – 4,3%.

Большинство специалистов, признанных победителями конкурса – молодые сотрудники в возрасте 22-30 лет (16,4%) и люди среднего возраста – 40-50 лет (15,5%) и имеют при этом небольшой стаж работы – от 1 до 5 лет (25,9%).

Таким образом, можно сделать вывод о репрезентативности представленных данных.

Проведенный нами социологический анализ позволил выделить ряд проблем в процессе проведения конкурса на вакантную должность в кадровый резерв.

Прежде всего, выделим проблему адекватности диагностики востребованных компетенций, качеств кандидата в процессе проведения конкурса на вакантную должность, в кадровый резерв.

В сознании большинства людей каждый человек обладает некоторым набором качеств, которые и определяют его индивидуальность. В современной практике оценки персонала распространена другая подход: здесь более важным считается не обладание качеством, а профессиональная эффективность. Важно, чтобы, помимо обладания качествами, способностями, умениями и навыками, человек умел направить их на решение задач, стоящих перед организацией. И именно в этом контексте используется понятие «компетенции» – умение, качество или способность человека, существенно влияющее на его эффективность в

работе. Обычно для оценки персонала используют несколько компетенций, которые подобраны так, чтобы составить систему (модель) – то есть содержат именно те качества, умения, навыки и способности, которые важны для работы в данной сфере (общие компетенции), в конкретной должности (специальные компетенции).

Обеим категориям респондентов (руководителям кадровых служб и специалистам, участвовавшим и признанными победителями в конкурсе) был задан вопрос: «Какие, на Ваш взгляд, профессиональные качества (компетенции) наиболее востребованы сегодня на государственной службе?» Как видно, постановка вопроса имела цель выяснить общие компетенции профессиональной среды; компетенции, отражающие современные требования к социально-профессиональной группе государственных служащих. Рейтинг приоритетов в оценке востребованных компетенций у обеих групп респондентов совпал. Более половины (56%) руководителей кадровых служб и специалистов определили 3 ключевые позиции:

- открытость к организационно-управленческим изменениям на государственной службе,
- нацеленность на результат;
- умение быстро адаптироваться к нововведениям.

Специалисты (46,6 %) отмечают также значимость владения технологиями собственной профессиональной деятельности (соблюдение должностного регламента, знание нормативно-правовых актов, исполнительность). Руководители кадровых служб подчеркивают необходимость владения информационными технологиями и их использо-

вания в профессиональной деятельности, а также ждут от сотрудника умения управлять конфликтными ситуациями на государственной службе.

В ходе исследования важно было определить, позволяют ли используемые сегодня технологии проведения конкурсных процедур выявлять эти значимые для работы в органах государственной власти компетенции?

«Какие качества (компетенции) кандидата помогают ему победить в конкурсе?» – вопрос был задан в открытой форме в обеих группах респондентов. В списке диагностируемых компетенций оказались: умение быть аргументированным и доказательным, знание законодательства, общая коммуникабельность, стиль общения, умение расположить к себе, внешний вид.

Сопоставив эти ответы респондентов с их оценками востребуемых для работы в органах государственной власти компетенций, можно наблюдать диссонанс между ожидаемыми и диагностируемыми компетенциями (табл. 1).

Организаторы конкурсных комиссий успешно научились оценивать знания претендентами основ законодатель-

ства (чаще всего при помощи тестов и в процессе собеседования). «Владение информационными технологиями», что стало нормой для молодого поколения кандидатов (так называемого поколения «Y»). По оценкам государственных служащих, прошедших конкурсный отбор, на решение комиссии повлияла демонстрация кандидатом уверенности, «умение аргументировано и убедительно выразить свои мысли». Умение кандидата четко отвечать на вопросы, его коммуникативные навыки («стиль общения», «умение располагать к себе собеседника»), даже приятный внешний вид также играет в пользу кандидата. Как видим, далеко не все востребуемые для современного государственного служащего компетенции кандидата удастся диагностировать в процессе проведения конкурса. Можно предположить, что такие важные и значимые, по оценкам самих государственных служащих, компетенции, как открытость к организационно-управленческим изменениям, адаптивность, умение доводить дело до конца, добиваясь результата; умение урегулировать конфликты остаются вне поля зрения членов комиссии.

Таблица 1

Оценка респондентами востребуемых и диагностируемых в процессе проведения конкурсных процедур качеств государственных служащих

<i>Качества, востребуемые для современного государственного служащего</i>	<i>Качества, диагностируемые в процессе проведения конкурсных процедур</i>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ открытость к организационно-управленческим изменениям, ➤ нацеленность на результат; ➤ умение быстро адаптироваться к нововведениям. ➤ владения технологиями собственной профессиональной деятельности (знание законодательства, владение информационными технологиями) ➤ умения управлять конфликтными ситуациями 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ знание законодательства ➤ умение аргументированно и убедительно выразить мысли ➤ стиль общения ➤ внешний вид ➤ умение располагать к себе собеседника

Проведенный анализ подтверждает необходимость учитывать не только перспективные возможности, но и ограничения компетентностного подхода. Адекватная (качественная) оценка компетенций кандидата по поведенческим индикаторам работает в ситуации, когда кандидат известен достаточно продолжительное время. Надежно оценить человека, которого мы видим впервые, лишь по его поведенческим критериям представляется затруднительным (визуальная диагностика может служить лишь в качестве источника дополнительной информации) [1].

Выявленный диссонанс обостряет проблему совершенствования методик оценки профессиональных и личностных компетенций кандидата при проведении конкурса на вакантную должность, в кадровый резерв в органах государственной власти.

В процессе исследования важно было выяснить, какие методы оценки компетенций кандидатов:

- а) наиболее распространены
- б) наиболее эффективны

при проведении конкурса на вакантную должность в кадровый резерв?

Наиболее распространенным методом как при проведении конкурса на замещение вакантных должностей, так и при конкурсе в кадровый резерв является *собеседование* (86,8% и 88% соответственно). По мнению государственных служащих, это наиболее универсальный метод, при котором можно оценить как профессиональные, так и личностные качества кандидата (рис. 1).

Иные методы кадровые службы органов государственной власти Свердловской области вправе определять самостоятельно в локальных норма-

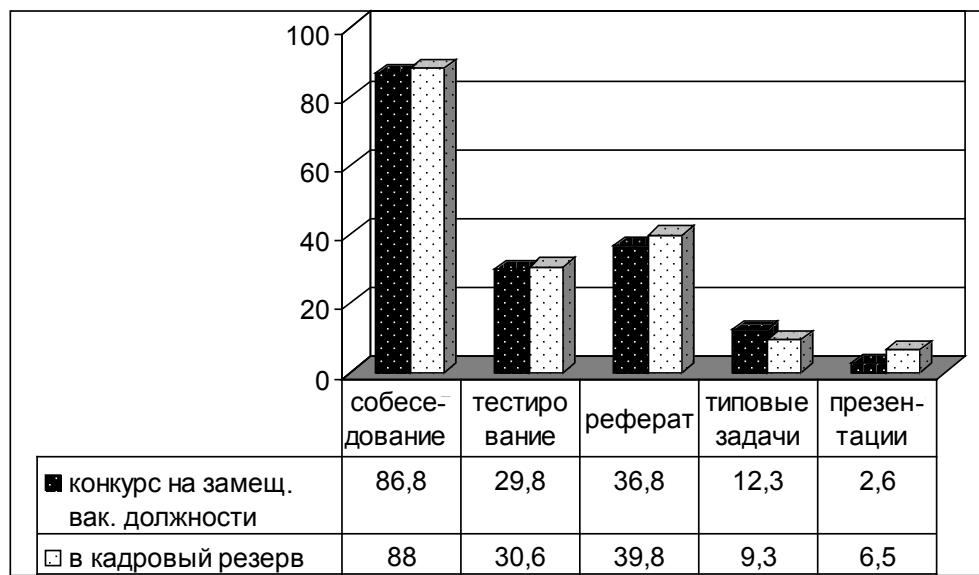


Рис. 1. Методы оценки кандидатов при проведении конкурсного отбора, наиболее часто используемые в органах исполнительной власти Свердловской области

тивных актах и использовать в зависимости от требований, установленных к вакантной должности. Треть респондентов отметили, что при проведении конкурса на замещение вакантной должности (36,8%) и при конкурсе в кадровый резерв (39,8%) используется *подготовка реферата или творческой работы*. Далее в рейтинге распространенности идет *тестирование* (29,8% и 30,6% соответственно). Решать типовые задачи на принятие управленческих решений в процессе конкурса пришлось только каждому десятому кандидату (12,3% при конкурсах на вакантную должность, 9,3% – в кадровый резерв). Еще реже кадровые службы используют технологию подготовки кандидатами презентационных материалов (при проведении конкурса в кадровый резерв – 6,5% опрошенных, 2,6% – конкурс на вакантную должность).

Проанализировав степень *распространенности* различных технологий проведения конкурса, важно было выяснить *желаемую* по оценкам респондентов модель конкурсных процедур. Респондентам предложили оценить эффективность используемых технологий оценки кандидатов с точки зрения таких критериев, как простота, гибкость, надежность, экономичность, удобство эксплуатации, адекватность оценки профессиональных и личностных качеств кандидата (рис. 2).

По оценкам респондентов *наиболее эффективным методом* является *решение типовых задач на принятие управленческих решений* (43% – при проведении конкурса на замещение вакантной должности и 39% – при конкурсе в кадровый резерв). Наиболее распространенная сегодня технология – *собеседование* (40% и 37% соответственно) в рейтинге эффективно-

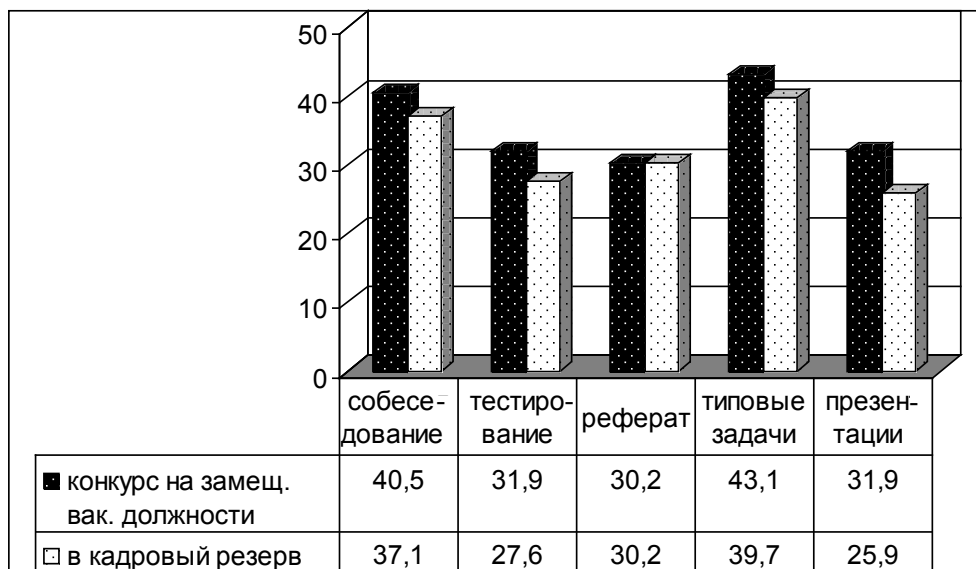


Рис. 2. Эффективные технологии проведения конкурсного отбора в органах исполнительной власти Свердловской области

сти занимает почетное второе место. Тестирование (31,9%) и подготовка презентационных материалов (31,9%) наиболее применимы в конкурсах на замещение вакантной должности, в то время как более показательные результаты при проведении конкурса в кадровый резерв дает написание рефе-

рата или творческой работы (30,2%).

Сравнительный анализ распространенных и желаемых (эффективных) методов проведения конкурсных процедур позволяет обозначить *направления кадровой работы по совершенствованию управленческих технологий оценки кандидатов* (рис. 3, 4).

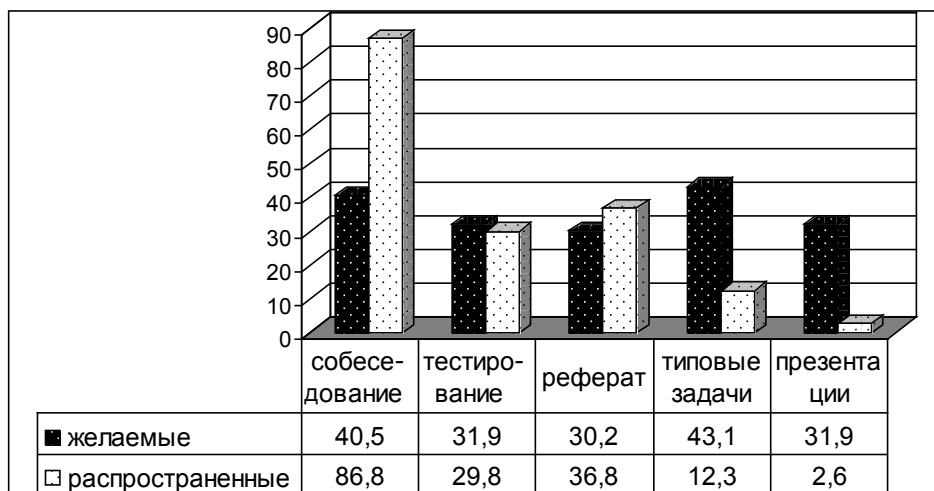


Рис. 3. Соотношение желаемых и распространённых технологий проведения конкурсного отбора на вакантную должность в органах исполнительной власти Свердловской области

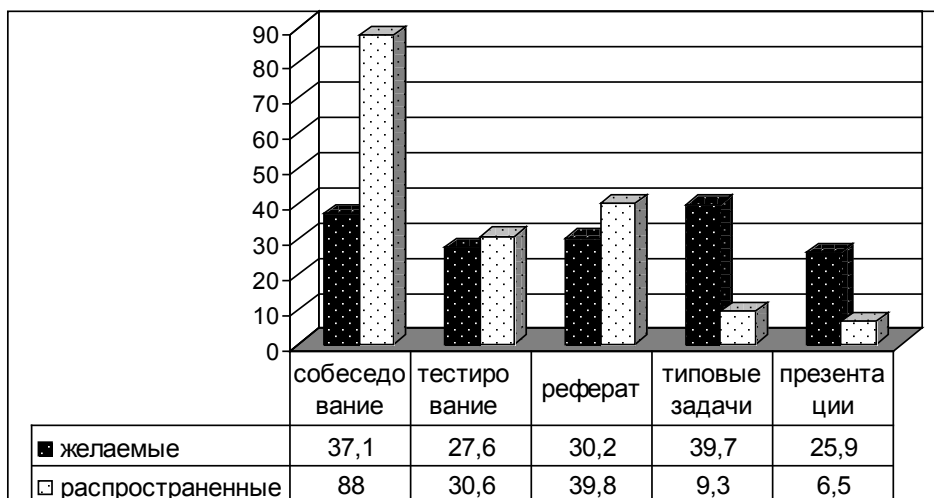


Рис. 4. Соотношение желаемых и распространённых технологий проведения конкурса в кадровый резерв в органы исполнительной власти Свердловской области

Знакомые сегодня методы оценки: «собеседование», «тестирование», «рефераты» положительно зарекомендовали себя как среди участников, так и среди организаторов конкурса – на необходимость их использования указывает каждый третий респондент.

Высокий рейтинг этих методов при проведении конкурса как на вакантную должность, так и в кадровый резерв обусловлен, по оценкам экспертов, их простотой и малой затратностью.

Особое внимание следует обратить на такие сравнительно редко используемые сегодня методы оценки кандидатов, как «решение типовых задач» и «подготовку кандидатами презентаций». Решение типовых управленческих задач (43,1 % и 39,7 %) наряду с собеседованием (40,5 % и 37,1 %) должны стать, по оценкам респондентов, основными способами оценки кандидатов на вакантную должность и в кадровый резерв.

Собеседование как метод оценки вызывает доверие у членов комиссии, поскольку позволяет оценить уровень общей культуры, выяснить достижения, стремления и цели, карьерные притязания участника конкурса. Тесты – самый простой способ для проверки знаний нормативно-правовой базы. Рефераты или эссе могут быть полезными лишь тогда, когда их объем строго ограничен (скажем, 3-5 страниц), а тематика носит проблемный характер. Тогда при подготовке реферата или эссе конкурсант имеет возможность продемонстрировать свои аналитические способности, а не просто умения пользоваться интернетом.

Выявленные в процессе исследования проблемы при проведении кон-

курса позволяют конкретизировать те направления работы, которые обозначены в Концепции областной целевой программы «Развитие кадровой политики в системе государственного и муниципального управления в Свердловской области на 2013 -2015 годы» [4].

Среди основных мероприятий целевой программы поставлена задача совершенствования объективных и прозрачных механизмов конкурсного отбора кандидатов на государственную гражданскую службу, создание базы кадровых технологий оценки кандидатов.

Результаты нашего исследования подтверждают *готовность* кадровых служб к расширению арсенала управленческих технологий оценки кандидатов при проведении процедуры конкурсного отбора. Особого внимания заслуживают предложения внедрять в практику конкурсного отбора «типичные задачи на принятие управленческих решений».

Суть методики заключается в моделировании проблемной ситуации, с которой завтра может столкнуться сегодняшний кандидат при выполнении должностных обязанностей. При этом мы должны четко понимать, какие компетенции кандидата мы хотим диагностировать, когда будем оценивать предложенные им варианты решения проблемы.

Такие задачи могут быть разработаны только совместными усилиями специалистов кадровых служб органов государственной власти совместно с руководителями структурных подразделений. Требуется ли разработка таких ситуаций специальных компетенций от их создателей? Как должна быть

организована процедура оценки кандидатов с использованием этой технологии? Знание ответов на эти вопросы входит в компетенцию современного специалиста кадровых служб. Только обладая навыками кадрового консалтинга, специалист кадровой службы может организовывать взаимодействие с линейными подразделениями, тем самым встраивая свою работу в цели и задачи организации. Не обладающие такими компетенциями работники, не знакомые с современными технологиями, обязаны повысить квалификацию, посетить обучающий семинар, чтобы соответствовать современным требованиям менеджмента в государственном управлении.

Заметим, что наши респонденты ориентированы не только на расширение багажа кадровых технологий, но и готовы совершенствовать уже ставшие привычными методы оценки кандидатов при проведении конкурса, в частности собеседование.

При всей привлекательности собеседования для респондентов, мы можем нередко наблюдать спонтанность его проведения. Члены конкурсных комиссий слабо знакомы с разнообразием форм собеседования: структурированного, неструктурированного, проводимого в условиях стресса и т.п.

В процессе собеседования на решения комиссии могут повлиять субъективные моменты: установки членов комиссии; эффект первого впечатления, эффект подобия (если черты или интересы кандидата в чем-то схожи); эффект сравнения (на фоне которого кандидат проходил комиссию).

Скажем несколько слов о перспективах использования таких методов оценки кандидатов, как рефераты,

эссе, презентации при проведении конкурса. Здесь возникают схожие проблемы: четкость требований, критериев и прозрачности оценки, понимание того, какие компетенции кандидата мы хотим понять, оценивая качество представленных работ.

Анализируя деятельность комиссии, мы можем наблюдать разные способы предварительной проверки представленных кандидатами рефератов, эссе, презентаций. Одна ситуация, когда процедура оценки их качества возложена на одного человека, скажем, линейного руководителя отдела. Другая ситуация, когда кадровая служба предоставляет возможность всем членам комиссии до итогового заседания ознакомиться с текстами рефератов, эссе, презентаций кандидатов и оценить их по разработанным критериям. Первый вариант проще и быстрее; второй – требует больших временных затрат и организационных усилий, но обеспечивает прозрачность, объективность оценки. Думается, что при стандартизации требований к рефератам, эссе, презентациям (проблемно сформулируемые конкретные темы, ограничения объема, четко разработанные критерии оценки и т.п.) практика использования второго варианта может быть расширена.

Преимуществом использования таких методов, как рефераты, эссе, презентации при проведении конкурса может стать и формирование идентификации кандидата с организацией. Качественная подготовка презентаций, рефератов, эссе позволяет кандидатам продемонстрировать свою заинтересованность в понимании специфики полномочий органа власти вообще и его должности в частности.

Анализируя проблемы, предлагая свои варианты решения, кандидаты не только демонстрируют свои аналитические способности, но и как бы «вживаются» в проблемное поле организации, разделяют их, делая их своими. Это прекрасная возможность, особенно для «поколения Y» продемонстрировать свою готовность к саморазвитию, проявить нестандартные, инновационные подходы при решении управленческих проблем.

Расширение арсенала управленческих технологий оценки кандидатов существенно сужает возможность не объективности проведения конкурса, позволяет сделать процедуры конкурсного отбора более прозрачными и объективными.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Варенов А., Шарапов Е. От оценки к измерению. Опыт разработки опросника базовых личностных компетенций // Государственная служба. – 2013. – № 5 (85) сентябрь-октябрь. С. 46.
2. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ (в ред. Федеральных законов от 28.12.2013) // Собрание законодательства РФ, 02.08.2004. – № 31. – Ст. 3215 (Первоначальный текст документа). О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федеральный закон от 28.12.2013 № 396-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 30.12.2013. – № 52 (часть I). – Ст. 6961 (С учетом изменений).
3. Осейчук В. Как преодолеть кадровый голод на гражданской и муниципальной службе? // Государственная служба, 2010. № 2 (март-апрель). С. 38.
4. Постановление Правительства Свердловской области от 18.02.2013 № 178-ПП «Об утверждении Концепции областной целевой программы «Развитие кадровой политики в системе государственного и муниципального управления в Свердловской области на 2013 – 2015 годы» // «Собрание законодательства Свердловской области». – 04.04.2013. – № 2-2 (2013). – Ст. 248.
5. Чевтаева Н.Г., Яковлева С.А. Управленческие технологии проведения конкурсных процедур в органах государственной власти Свердловской области: социологический анализ // Актуальные проблемы социологии. Сборник научных статей. – Екатеринбург: Изд-во Уральского университета. 2013. – С. 451-458.