

Утверждаю:
заместитель Губернатора области –
начальник департамента
внутренней и кадровой политики
области

 О. Павлова

«05» декабря 2017 года

Методические рекомендации по планированию найма и организации поиска (привлечения) и отбора кадров.

1. Основные понятия и определения

1.1. Методические рекомендации по планированию найма и организации поиска (привлечения) и отбора кадров (далее – методические рекомендации) разработаны в целях обеспечения методической поддержки осуществления эффективного планирования найма и качественного подбора кадров для замещения должностей в органах государственной власти области и органах местного самоуправления.

1.2. Орган государственной власти области (орган местного самоуправления) определяет ответственное должностное лицо кадровой службы, в обязанности которого будет входить проведение мероприятий по планированию найма, поиску (привлечению), оценке и отбору кадров.

1.3. Под привлечением кадров понимается система целенаправленных действий кадровых служб органов государственной власти области и органов местного самоуправления по поиску и отбору граждан, готовых к поступлению на государственную гражданскую службу области и муниципальную службу и соответствующих, по предварительной оценке, квалификационным требованиям, а также по продвижению государственных гражданских служащих области (далее – гражданские служащие) и муниципальных служащих на вышестоящие и иные должности государственной гражданской службы области (далее – государственная гражданская служба) и муниципальной службы в данном или ином органе государственной власти области, органе местного самоуправления.

1.4. Система отбора кадров – комплекс мероприятий по планированию найма, поиску (привлечению) и оценке претендентов, предусматривающий установление соответствия их профессионального уровня квалификационным требованиям к должностям государственной гражданской и муниципальной службы (проверка представленных претендентами документов, проведение тестирования или применение иных методов оценки на соответствие базовым и функциональным квалификационным требованиям к знаниям, навыкам и

умениям, а также профессиональным и личностным качествам) и оценку соответствия замещаемой должности в ходе исполнения должностных обязанностей (испытание при поступлении на государственную гражданскую и муниципальную службу, сопровождающее период адаптации).

1.5. Планирование найма – перспективное прогнозное определение потребности в численности и уровне квалификации кадров, а также оптимальной структуре организации их деятельности, исходя из стратегических целей и тактических задач органа государственной власти области и органа местного самоуправления и его структурных подразделений, осуществляемое в целях рациональной организации его функционирования и оптимального распределения должностных обязанностей в органе государственной власти области и органе местного самоуправления и его структурных подразделениях.

Планирование найма представляет собой систему взаимосвязанных и взаимообусловленных комплексных решений, имеющих конкретную цель и задачу.

1.6. Подбор кадров - поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под возможности и способности человека, личностные качества, накопленный им профессиональный опыт, стаж.

1.7. Отбор кадров – процесс изучения личностных и профессиональных качеств человека с целью установления его возможности выполнения должностных обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности кандидатов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личностных качеств и способностей характеру деятельности.

1.8. Поиск (привлечение) персонала - это определение и выбор совокупности источников и методов удовлетворения потребности в кадрах в соответствии с задачами органа государственной власти области и органа местного самоуправления.

1.9. Кадровая база региона (далее – КБР) - база данных анкет перспективных кандидатов, представленная программным продуктом «Кадровый резерв Белгородской области».

1.10. Программный продукт «Кадровый резерв Белгородской области» - это механизм, предназначенный для консолидации данных в одной информационной структуре о гражданах Российской Федерации, по своему потенциалу способных сформировать профессиональное ядро системы государственного и муниципального управления.

2. Планирование найма

2.1. Основные подходы кадрового планирования

Основной целью планирования найма является организация эффективной работы по обеспечению органа государственной власти области (органа местного самоуправления) человеческими ресурсами в заданные сроки и с минимальными издержками.

Задача планирования найма – заблаговременно найти на должность государственной гражданской (муниципальной) службы, которая вакантна или

в ближайшее время станет вакантной, потенциального претендента, соответствующего установленным квалификационным требованиям, для дальнейшего исполнения должностных обязанностей после успешного прохождения отборочных процедур и назначения на должность.

Планирование найма подразделяется на два вида в зависимости от цели, периода ее достижения, а также масштаба требуемых решения задач: стратегическое (долгосрочное) и тактическое (ситуационное или краткосрочное).

При стратегическом планировании составляется программа по выявлению потенциала специалистов, которые необходимы органу государственной власти области (органу местного самоуправления) в будущем. Разрабатывается стратегия развития человеческих ресурсов и определяется потребность в этих ресурсах в дальнейшем.

При тактическом планировании анализируется потребность органа государственной власти области (органа местного самоуправления) в гражданских (муниципальных) служащих на конкретный период (месяц, квартал, год). Она зависит от показателей текучести кадров в данное время, выходов на пенсию, отпусков по уходу за ребенком до достижения им установленного законом возраста, решений о сокращении должностей государственной гражданской (муниципальной) службы.

Сотрудник кадровой службы органа государственной власти области (органа местного самоуправления), в первую очередь, должен владеть следующей информацией:

- штатное расписание (с указанием численности гражданских (муниципальных) служащих и количества вакантных мест по структурным подразделениям) и штатное замещение должностей;
- данные о гражданских (муниципальных) служащих (анкеты, личные данные, в том числе информация об их дополнительных знаниях, навыках и умениях);
- процент текучести кадров (в том числе, по структурным подразделениям);
- причины текучести кадров;
- приоритеты и ориентиры кадровой политики в отношении сотрудников различных структурных подразделений (стабилизация или обновление кадрового состава);
- размер оплаты труда и другие предоставляемые государственные гарантии.

При этом ключевую роль в планировании найма играет заинтересованность руководителя органа государственной власти области (органа местного самоуправления) в конечном положительном результате, а также их открытость и готовность к взаимодействию с ответственным за планирование найма сотрудником.

Всю процедуру планирования потребности в кадрах можно представить в виде четырех крупных этапов:

1. Анализ внутренних ресурсов органа государственной власти области (органа местного самоуправления) с целью прогнозирования удовлетворения

будущих потребностей (общая стратегия органа государственной власти области (органа местного самоуправления), бюджет на рассматриваемый период).

2. Анализ потребностей органа государственной власти области (органа местного самоуправления) в кадрах на конкретный период (месяц, квартал): количество должностей и их уровень, необходимый уровень квалификации претендентов, сроки привлечения и отбора кадров.

3. Анализ возможности удовлетворения конкретных потребностей органа государственной власти области (органа местного самоуправления) в кадрах за счет существующих человеческих ресурсов. Прежде всего, это зависит от кадровой политики органа государственной власти области (органа местного самоуправления).

4. Принятие решения:

- привлечение человеческих ресурсов извне;
- частичная переквалификация имеющихся сотрудников (дополнительное профессиональное образование гражданских (муниципальных) служащих);
- сокращение неэффективных кадров.

Учитывая актуальную необходимость повышения качества государственного (муниципального) управления, обусловленного результативностью и эффективностью реализации соответствующих функций, что, в свою очередь, возможно при наличии профессионального и компетентного кадрового состава, потребность в сотрудниках оценивается с точки зрения требуемой квалификации кадров.

В этой связи при планировании найма оценивается потребность в гражданских (муниципальных) служащих по уровню профессионального образования, профессии, специальности, направлению подготовки, стажу государственной гражданской (муниципальной) службы (государственной гражданской службы иных видов) или стажу (опыту) работы по специальности, направлению подготовки, профессиональным и личностным качествам, а также знаниям, навыкам и умениям, необходимым для замещения должностей государственной гражданской (муниципальной) службы. Важное значение может иметь информация о дополнительных знаниях, навыках и умениях гражданских (муниципальных) служащих, замещающих должности государственной гражданской (муниципальной) службы, в целях определения возможности рассмотрения их в качестве претендентов на должности.

В рамках планирования найма необходимо учитывать наличие и состав кадрового резерва органа государственной власти области (органа местного самоуправления), в который могут быть включены специалисты, обладающие необходимыми для удовлетворения будущих потребностей органа государственной власти области (органа местного самоуправления) образованием, стажем (опытом) работы, знаниями и навыками, профессиональными и личностными качествами.

2.2. Методы расчета потребности в кадрах

Прогноз потребностей в кадрах осуществляется при использовании ряда методов и техник (комплексно или по отдельности). Данные методы расчета – это способы определения плановой численности органа государственной

власти области (органа местного самоуправления) или его структурного подразделения.

Исходя из специфики функционирования органов государственной власти области (органов местного самоуправления), для расчета потребности в сотрудниках могут быть использованы следующие методы.

Метод трудоемкости (фотография рабочего времени)

В ходе использования данного метода определяются задачи и действия для гражданского (муниципального) служащего, регистрация их во времени. Результатом такого исследования станет получение нормы трудозатрат на решение производственных задач (выполнение функциональных обязанностей), оптимизация осуществляемых операций (действий), определение количества сотрудников, соответствующей квалификации, требующихся для выполнения определенных задач. Данный подход позволит оптимизировать некоторые функции, принять решение о сокращении сотрудников, совместив обязанности нескольких сотрудников в рамках одной должности.

Метод экспертных оценок

Данный метод основан на мнении руководителей структурных подразделений органов государственной власти области (органов местного самоуправления). В основе метода лежит их интуиция и профессиональный опыт. Это не самый точный из всех приведенных методов, но опытом компенсируется недостаток необходимой информации.

Метод экстраполяции

При использовании данного метода происходит перенос существующей на данный момент в органе государственной власти области (органе местного самоуправления) ситуации на планируемый период, учитывая специфику функций и т.д.

Метод экстраполяции подходит для использования на короткий период, в течение которого большинство условий функционирования структурного подразделения органа государственной власти области (органа местного самоуправления) останутся прежними.

При планировании найма на среднесрочную перспективу (от одного года до трех) целесообразен метод трудоемкости, так как всякая конкретная задача имеет свой «жизненный» цикл, в течение которого повторяется приблизительно одинаковый набор действий по ее реализации. В этой связи планирование найма будет основано на оценке процедурных возможностей сотрудников.

В случае планирования найма, ориентированного на достижение стратегических целей органа государственной власти области (органа местного самоуправления), которое возможно в течение длительного периода времени (около пяти лет), наиболее достоверным является метод экспертных оценок. Учитывая, что в обозначенный период с большей долей вероятности изменятся условия функционирования и будут скорректированы задачи, важнейшим основанием планирования найма является способность гражданских (муниципальных) служащих к адаптации в новых условиях. Определение в гражданских (муниципальных) служащих возможности быстро и объективно оценивать сложившуюся ситуацию, анализировать возможности и находить оптимальные условия решения проблем, с которыми они впервые столкнулись,

возможно только опираясь на опыт, который в большей мере субъективен. Однако сопоставление субъективных оценок нескольких экспертов позволяет сложить объективную картину результатов оценки сотрудников.

2.3. Планирование найма с учетом текучести кадров и оценочных процедур

Эффективное планирование найма невозможно без учета такого фактора, как текучесть кадров.

В целях более точного определения нормы текучести необходимо учитывать все особенности прохождения государственной гражданской (муниципальной) службы, определить должности, которые в ближайшее время станут вакантными в связи с:

- уходом гражданского (муниципального) служащего в отпуск по беременности и родам, а также в отпуск по уходу за ребенком до достижения им установленного законом возраста;

- прекращением служебного контракта (трудового договора) и увольнением с государственной гражданской (муниципальной) службы гражданского (муниципального) служащего:

- достигшего предельного возраста нахождения на государственной гражданской (муниципальной) службе;

- в результате решений, принятых по итогам аттестации;

- по инициативе гражданского (муниципального) служащего;

- по иным основаниям.

В различных структурных подразделениях одного и того же органа государственной власти области (органа местного самоуправления) может быть своя норма текучести.

При расчетах также необходимо учитывать не только уровень текучести (ориентируясь на данные прошедшего года), но и перспективу увольнения с государственной гражданской (муниципальной) службы определенного числа гражданских (муниципальных) служащих.

При этом руководителями структурных подразделений органа государственной власти области (органа местного самоуправления) должна быть организована передача опыта гражданскими (муниципальными) служащими, достигающими предельного возраста нахождения на государственной гражданской (муниципальной) службе, или планирующими уход в отпуск по беременности и родам, а также отпуск по уходу за ребенком до достижения им установленного законом возраста, увольняющимся с государственной гражданской (муниципальной) службы по иным основаниям. Достаточно серьезной проблемой является передача опыта гражданскими (муниципальными) служащими, уход которых не предполагается.

Обеспечение устойчивости функционирования и своевременной передачи опыта в основном достигается установлением взаимозаменяемости гражданских (муниципальных) служащих. Однако, взаимозаменяемость гражданских (муниципальных) служащих, замещающих должности категории «специалисты», целесообразно организовать с учетом их соподчиненности. Подход, при котором «младшие» будут подчинены «старшим» не в дисциплинарном, а в методическом отношении, позволит обеспечить более

эффективную передачу опыта. В случае необходимости ускоренной передачи опыта наиболее полезна плоская структура взаимоотношений между гражданскими (муниципальными) служащими, например, в форме проектной группы, так как устранение формального подчинения позволит им более глубоко сосредоточиться на профессиональных вопросах.

Исходя из расчета примерной потребности в кадрах, следует переходить к следующему этапу – поиску (привлечению) кадров.

3. Поиск (привлечение) кадров

3.1. Основные подходы привлечения кадров

Поиск (привлечение) кадров должен осуществляться сотрудниками кадровых служб органов государственной власти области (органов местного самоуправления) во взаимодействии с отделом подбора и мониторинга кадров управления государственной службы и кадров департамента внутренней и кадровой политики области, а также подведомственными управлением по труду центрами занятости населения и рекрутинговыми агентствами.

Привлечение кадров может быть внутренним или внешним.

Внутреннее привлечение кадров может осуществляться по следующим направлениям:

- работа с кадровым резервом органов государственной власти области (органов местного самоуправления);
- анализ итогов аттестации гражданских (муниципальных) служащих;
- мониторинг профессиональной служебной деятельности гражданских (муниципальных) служащих;
- результаты регулярной текущей оценки профессиональной служебной деятельности гражданских (муниципальных) служащих;
- работа с сотрудниками, замещающими должности на период отсутствия основного работника, должности, не относящиеся к государственной гражданской (муниципальной) службе;
- работа с руководителями структурных подразделений органа государственной власти области (органа местного самоуправления) с целью получения их рекомендаций относительно подходящих претендентов;
- изменение организационной структуры органа государственной власти области (органа местного самоуправления) в связи с перераспределением или передачей новых функций.

Отбор из внутренних источников является составной частью политики управления персоналом органа государственной власти области (органа местного самоуправления), ориентированной на развитие потенциала сотрудников и их мотивации. Необходим анализ кадрового состава (мониторинг) и планирование кадрового замещения, формирование кадрового резерва.

Внешнее привлечение претендентов может осуществляться по следующим направлениям:

- мониторинг федеральной государственной информационной системы «Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров»

(<http://gosszlzhba.gov.ru>) (далее – Портал) с целью выявления специалистов, готовых поступить на государственную гражданскую (муниципальную) службу;

- поиск по собственной кадровой базе региона (КБР) наполняемой департаментом внутренней и кадровой политики области, органами государственной власти, управлением молодежной политики области, ОАУ «Институт региональной кадровой политики», а также управлением по труду и занятости населения области и подведомственными ему центрами занятости населения и рекрутинговыми агентствами;

- анализ результатов конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской (муниципальной) службы и конкурсов на включение в кадровый резерв органов государственной власти области и органов местного самоуправления (сбор и анализ информации о результатах конкурсов, проведенных органами государственной власти области, органами местного самоуправления);

- работа с кадровыми службами иных органов государственной власти области (органов местного самоуправления);

- работа с государственной службой занятости населения;

- работа с рекрутинговыми (кадровыми) агентствами;

- работа с базами резюме в информационно-поисковой сети Интернет в целях поиска (привлечения) подходящих претендентов;

- размещение объявлений о вакансиях на официальных сайтах, в информационно-поисковой сети Интернет;

- подача рекламных объявлений в средствах массовой информации (радио, телевидение, газеты, журналы);

- работа с профессиональными сообществами, ассоциациями, бизнес-клубами, различными предприятиями, организациями, учреждениями с целью привлечения подходящих претендентов;

- работа с организациями, осуществляющими образовательную деятельность по подготовке студентов по специальностям и направлениям подготовки, требуемым для замещения должностей государственной гражданской (муниципальной) службы в органах государственной власти области (органах местного самоуправления);

- поиск на научно-практических мероприятиях, посвященных вопросам, связанным с направлением деятельности органа государственной власти области (органа местного самоуправления);

- работа с гражданами, обратившимися с целью трудоустройства. Не имея потребности в их труде в настоящий момент, необходимо поддерживать базу данных на этих граждан, их знания и квалификация могут пригодиться в дальнейшем. Таких кандидатов необходимо включать в кадровую базу региона;

- работа с организациями, осуществляющими кадровый консалтинг, и другие.

Привлечение претендентов также может осуществляться по иным направлениям, не противоречащим действующему законодательству.

Привлечение кадров должно производиться кадровыми службами органов государственной власти области (органов местного самоуправления) на

систематической основе в целях поиска подходящего претендента не только на вакантные должности, но и на должности, которые в ближайшее время станут вакантными в связи с прекращением служебного контракта (трудового договора) и увольнением с государственной гражданской (муниципальной) службы гражданского (муниципального) служащего, достигшего предельного возраста нахождения на государственной гражданской (муниципальной) службе, или уходом гражданского (муниципального) служащего в отпуск по беременности и родам, а также в отпуск по уходу за ребенком до достижения им установленного законом возраста или другим основаниям.

Эффективная работа по привлечению кадров является основой здоровой конкуренции на этапе оценки кадров, а также важной составляющей итогового результата – замещения должностей квалифицированными специалистами.

На этапе привлечения кадров кадровым службам органов государственной власти области (органов местного самоуправления) рекомендуется обращать внимание на претендентов, качественно составивших резюме, имеющих образование и стаж (опыт) работы по специальности, направлению подготовки, которые соответствуют функциональным квалификационным требованиям.

Вместе с тем привлечение кадров кадровыми службами органов государственной власти области (органов местного самоуправления) должно проводиться совместно (по согласованию) со структурными подразделениями органов государственной власти области (органов местного самоуправления), в которых замещается вакантная должность. Руководителям структурных подразделений органов государственной власти области (органов местного самоуправления) необходимо четко описать круг знаний, навыков, умений, а также профессиональных и личностных качеств, требуемых для замещения должностей, для того, чтобы выбрать наиболее подходящего претендента.

К современным методам поиска персонала относятся:

- рекрутинг – метод отбора квалифицированных специалистов. Метод заключается в подготовке описания вакансии и размещении этого описания там, где его смогут увидеть потенциальные кандидаты. Упор, в случае рекрутинга, делается на специалистов, находящихся в процессе поиска работы.

- прямой поиск – прямой целенаправленный отбор персонала категории «руководители», специалистов «узкого» профиля. В отличие от рекрутинга, предполагает активный поиск потенциальных кандидатов. Ведется как среди свободных специалистов, так и еще работающих;

- хедхантинг – привлечение конкретного работающего специалиста из одного органа государственной власти области (органа местного самоуправления) в другой;

- скрининг – быстрый отбор соискателей исключительно по формальным признакам. Мотивация, личностные качества и другие психологические особенности кандидатов при скрининге не исследуются. Средние сроки проведения скрининга составляют от 1 до 10 дней.

3.2. Использование информационно-коммуникационных технологий, в том числе Кадрового портала и программного продукта «Кадровый резерв»

В целях повышения эффективности отбора кадров возникает необходимость формирования и обязательного размещения вакантных должностей в органах государственной власти области, органах местного самоуправления, а также в учреждениях, подведомственных указанным органам. Формирование единой базы вакантных должностей будет способствовать притоку кандидатов и повышению открытости информации о возможностях трудоустройства граждан в органы государственной власти области, органы местного самоуправления, а также в учреждения, подведомственные указанным органам.

Информационной площадкой, используемой органами государственной власти области (органами местного самоуправления), является сайт «Кадровый портал» (hr31.belregion.ru). Порядок работы с Кадровым порталом определен в «Регламенте взаимодействия департамента внутренней и кадровой политики с органами исполнительной власти, государственными органами области, органами местного самоуправления, управлением по труду и занятости населения области и подведомственными ему центрами занятости населения и рекрутинговыми агентствами при поиске (привлечении) и отборе кадров», утвержденном распоряжением Правительства Белгородской области.

Кадровый портал Белгородской области создан в целях информирования граждан о возможности поступления на государственную гражданскую (муниципальную) службу, обеспечения свободного доступа к разделу «Вакансии» и предоставления возможности заявить о себе в разделе портала «Заяви о себе».

Для представителей кадровых служб органов государственной власти области (органов местного самоуправления) Кадровый портал реализует следующие возможности:

- доступ к нормативным правовым актам и информационно-аналитическим, справочно-методическим материалам о государственной гражданской службе;

- размещение в установленном порядке сведений о вакантных должностях, а также о конкурсах на замещение должностей государственной гражданской (муниципальной) службы, конкурсов на включение в кадровый резерв государственной гражданской (муниципальной) службы и результатах проведения соответствующих конкурсов;

- поиск претендентов на замещение вакантных должностей (без проведения конкурса, а также для участия в конкурсах на замещение должностей государственной гражданской (муниципальной) службы) и на включение в кадровый резерв государственной гражданской (муниципальной) службы.

Для граждан Кадровый портал предоставляет:

- актуальную информацию о системе государственной службы Российской Федерации (в частности, о порядке поступления на государственную гражданскую службу и ее прохождения);

- актуальную информацию о должностях и конкурсах на включение в кадровый резерв органов государственной власти области (органов местного самоуправления), а также результатах проведения конкурсов на замещение должностей государственной гражданской (муниципальной) службы и на включение в кадровый резерв;

- возможность предоставить сведения о себе в кадровые службы органов государственной власти области (органов местного самоуправления) для предварительной оценки претендентов;

Выбрав интересующую вакансию, претендент откликается на нее, направляя в кадровую службу органа государственной власти области (органа местного самоуправления) свою анкету, либо заполняет анкету в разделе «Заяви о себе».

При просмотре отклика претендента кадровая служба органа государственной власти области (органа местного самоуправления) на основании анкеты принимает решение о приглашении его на тестирование и собеседование.

Непрерывный поиск как опытных, так и молодых, амбициозных и талантливых кандидатов, способных дать новый импульс развитию общества должен осуществляться вне зависимости от наличия соответствующих вакансий в штатном расписании. В процессе деятельности по всем направлениям будет формироваться банк кандидатов в кадровой базе региона.

Наполнение кадровой базы региона (КБР) осуществляется департаментом внутренней и кадровой политики области, органами государственной власти, ОАУ «Институт региональной кадровой политики», а также подведомственными управлению по труду и занятости населения центрами занятости населения и рекрутинговыми агентствами.

3.3. Привлечение студентов в органы государственной власти области (органы местного самоуправления)

Привлечение студентов на практику или стажировку с возможностью дальнейшего трудоустройства, является одним из эффективных направлений отбора кадров на замещение младших и старших групп должностей государственной гражданской (муниципальной) службы и получил широкое распространение.

Преимуществами указанного способа привлечения кадров для органа государственной власти области (органа местного самоуправления) являются:

- экономия на поиске сотрудников;
- возможность привлечения студентов, имеющих творческий и инновационный потенциал;
- возможность детально оценить знания, навыки и умения, а также профессиональные и личностные качества студентов при прохождении ими практики (стажировки) в трудовом коллективе;
- возможность оценить способность молодых специалистов адаптироваться к внутренней культуре органа государственной власти области (органа местного самоуправления);
- возможность самостоятельно «растить» молодого специалиста;

- привлечение дополнительных трудовых ресурсов и экономия средств бюджета на оплату их труда.

Прохождение практики и стажировки имеет положительные стороны также для студентов в связи с тем, что позволяет закрепить на практике профессиональные знания, умения и навыки, полученные в результате теоретической подготовки.

К недостаткам привлечения студентов можно отнести трудозатраты органа государственной власти области (органа местного самоуправления).

Привлечение студентов в орган государственной власти области (орган местного самоуправления) возможно путем заключения с образовательными организациями, в которых они осваивают образовательную программу, договоров об организации проведения практики, предусмотренной данной образовательной программой.

Кроме заключения с образовательными организациями договоров об организации проведения практики органам государственной власти области (органам местного самоуправления) рекомендуется также направлять своих представителей в указанные образовательные организации для взаимодействия со студентами, в том числе в рамках обзорных лекций о деятельности органов государственной власти области (органов местного самоуправления), проводимых в целях повышения мотивации и заинтересованности талантливой молодежи в дальнейшем трудоустройстве в органы государственной власти области (органы местного самоуправления).

В процессе отбора персонала следует постоянно анализировать, какие источники поиска наиболее эффективны.

4. Отбор (оценка) кандидатов

4.1. Отбор кандидатов

Отбор кадров может осуществляться по следующим направлениям:

- отбор претендентов по конкурсу на замещение вакантных должностей государственной гражданской (муниципальной) службы и на включение в кадровый резерв для замещения должностей государственной гражданской (муниципальной) службы области;

- отбор претендентов на замещение должностей без проведения конкурса на замещение вакантных должностей государственной гражданской (муниципальной) службы;

- предварительный отбор в целях формирования КБР, для последующего замещения вакантных должностей.

Конкурс заключается в оценке профессионального уровня претендентов, их соответствия установленным квалификационным требованиям.

Конкурс является основной формой реализации конституционного права граждан на равный доступ к государственной гражданской (муниципальной) службе. В сочетании с детализированными квалификационными требованиями и качественной системой оценки он позволяет органам государственной власти области (органам местного самоуправления) реализовывать принципы открытости, объективности и эффективности отбора, выступает основным

механизмом привлечения претендентов, а также позволяет сформировать эффективный кадровый резерв.

Основной задачей проведения конкурса на замещение должностей государственной гражданской (муниципальной) службы является снижение субъективного фактора при обеспечении равного доступа граждан к государственной гражданской (муниципальной) службе и повышение профессионализма и компетентности гражданских (муниципальных) служащих.

Проведение конкурса на включение в кадровый резерв органа государственной власти области (органа местного самоуправления) имеет целью сформировать группу профессионалов по направлению, что позволит оперативно назначить подготовленного претендента на соответствующую должность. В случае, когда на должность необходимо назначить гражданина (гражданского и муниципального служащего) в кратчайшие сроки, кадровый резерв становится важным механизмом замещения должностей.

При проведении конкурса на замещение должностей государственной гражданской (муниципальной) службы (отбора без проведения конкурса) кадровая служба органа государственной власти области (органа местного самоуправления) разрабатывает тестовые задания и проводит оценку претендентов на соответствие должностям государственной гражданской (муниципальной) службы совместно со структурными подразделениями органов государственной власти области (органов местного самоуправления), в которых замещаются вакантные должности.

При принятии решения о проведении конкурса на замещение должностей государственной гражданской (муниципальной) службы (отбора без проведения конкурса), кадровая служба органа государственной власти области (органа местного самоуправления) на официальном сайте органа государственной власти области (органа местного самоуправления) в информационно-коммуникационной сети Интернет, а также Кадровом портале размещает объявление о приеме документов для участия в конкурсе на замещение должностей государственной гражданской (муниципальной) службы (отборе без проведения конкурса), а также иную информацию о вакансиях.

Объявление о приеме документов и информация об отборе могут также публиковаться в периодическом печатном издании и иных информационных источниках.

Предварительный отбор осуществляется органами государственной власти области (органами местного самоуправления), подведомственными управлением по труду и занятости населения области центрами занятости населения и рекрутинговыми агентствами в соответствии с определенными критериями первичного отбора, данные предварительно отобранных кандидатов аккумулируются в программном продукте «Кадровый резерв» (КБР).

Отбор претендентов по конкурсу на замещение должностей государственной гражданской (муниципальной) службы (без проведения конкурса) осуществляется в соответствии с утвержденными органами

государственной власти области (органами местного самоуправления) профилями компетенций.

В число квалификационных требований к претендентам замещение должностей государственной гражданской (муниципальной) службы входят требования к:

- уровню профессионального образования, профессии, специальности, направлению подготовки;
- стажу государственной гражданской (муниципальной) службы области или стажу (опыту) работы по специальности, направлению подготовки;
- знаниям, навыкам и умениям (профессиональным компетенциям), необходимым для исполнения должностных обязанностей;
- профессиональным и личностным качествам.

4.2. Оценка кандидатов при отборе

При отборе проводится оценка профессиональных, деловых и личностных качеств кандидатов, связанных с выполнением должностных обязанностей по вакантной должности, на замещение которой претендуют кандидаты.

Перечень методов для оценки кандидата дифференцирован в зависимости от уровня должности государственной гражданской (муниципальной) службы области.

Применение органами государственной власти области и органами местного самоуправления методов оценки кандидатов способствует исключению нарушений конституционного права граждан на равный доступ к государственной гражданской (муниципальной) службе, а также обеспечивает формирование профессионального кадрового состава на государственной гражданской (муниципальной) службе, включающего перспективных и высококвалифицированных специалистов, обладающих требуемыми для эффективного и результативного исполнения должностных обязанностей образованием, стажем (опытом) работы, знаниями и навыками, профессиональными, деловыми и личностными качествами.

В то же время для объективности проведения отбора, а также для выявления наиболее достойного кандидата рекомендуется использовать не менее 2-3 методов оценки.

При этом в первую очередь, рекомендуется использовать тестирование для проверки кандидатов на соответствие требованиям к общим профессиональным знаниям и навыкам (профессиональным компетенциям) и психологическое тестирование.

Критериями выбора иных методов оценки являются:

- категория должности;
- обязанности в соответствии с должностным регламентом;
- соответствие кандидата функциональным квалификационным требованиям (например, знание законодательства, включая определенные нормативные правовые акты, регулирующие вопросы, связанные с направлением деятельности и специализацией по направлению деятельности);
- наличия профессиональных и личностных качеств, необходимых для исполнения должностных обязанностей.

4.3. Применяемые методы оценки

Предварительная беседа

Беседа проводится различными методами. Предпочтительно, чтобы кандидат лично явился на потенциальное место работы, но иногда достаточно разговора по телефону с представителем кадровой службы. Главная цель предварительной беседы – оценить уровень подготовки претендента, его коммуникационные навыки, основные личностные качества.

С помощью телефонного интервью осуществляется отсев по формальным требованиям, уровню ожидаемой заработной платы.

Но здесь следует помнить, что только на уровне визуального общения можно получить наиболее точное представление о личности соискателя работы.

Тестирование

В целях проведения объективной и прозрачной оценки соответствия кандидата квалификационным требованиям, а также при участии в отборе большого числа кандидатов в качестве обязательной процедуры предлагается использовать тестирование.

Тестирование может применяться для следующих целей:

- оценка соответствия кандидата квалификационным требованиям к общим профессиональным знаниям и навыкам (профессиональным компетенциям);
- оценка соответствия кандидата квалификационным требованиям к профессиональным знаниям и навыкам (профессиональным компетенциям) по предметной области деятельности, определяемые спецификой профессиональной служебной деятельности;
- оценка деловых и личностных качеств кандидата.

Объективность проведения тестирования обеспечивается стандартностью условий, времени, подсчета результатов и содержания тестов.

Тест представляет собой перечень вопросов и несколько вариантов ответа на каждый вопрос, среди которых один или несколько ответов являются правильными.

Основным этапом отбора является проверка соответствия кандидата квалификационным требованиям к общим профессиональным знаниям и навыкам (профессиональным компетенциям), квалификационным требованиям к профессиональным знаниям и навыкам (профессиональным компетенциям) по предметной области деятельности и определение индивидуально-психологических качеств.

Перечень тестовых вопросов на соответствие кандидата квалификационным требованиям к общим профессиональным знаниям и навыкам (профессиональным компетенциям) при поступлении на государственную гражданскую службу разрабатывается органом по управлению государственной гражданской службой области. Органы местного самоуправления используют самостоятельно разработанные перечни тестовых вопросов для оценки соответствия кандидатов квалификационным требованиям к общим профессиональным знаниям и навыкам (профессиональным компетенциям) при поступлении на муниципальную службу.

Перечень тестовых вопросов на соответствие кандидата

квалификационным требованиям к профессиональным знаниям и навыкам (профессиональным компетенциям) по предметной области деятельности, которые определяются спецификой профессиональной служебной деятельности гражданского (муниципального) служащего, разрабатываются соответствующим структурным подразделением органа государственной власти области, органа местного самоуправления, в котором имеется вакантная должность государственной гражданской (муниципальной) службы, дифференцированно по группам должностей и с учетом специфики каждого структурного подразделения.

Помимо вышеуказанных тестовых вопросов для проверки профессиональных знаний и навыков (профессиональных компетенций) применяется психологическое тестирование, в рамках которого оцениваются способности и личностные качества.

Интерпретацию результатов психологического тестирования осуществляют специалисты органа по управлению государственной гражданской службой области, ответственные за подбор и оценку кадров, прошедшие специальное обучение.

Метод тестирования является наиболее практикуемым методом отбора и оценки кандидатов. Вместе с тем он не дает полного представления о кандидате.

В этой связи рекомендуется применять иные методы оценки кандидатов.

Анкетирование

Анкетирование – метод, в котором в качестве средства для сбора сведений о кандидате используется специально оформленный список вопросов (опросный лист). Существенной особенностью анкетного опроса является опосредованный характер взаимодействия между представителем нанимателя (работодателем) и кандидатом (респондентом), которые общаются при помощи анкеты, поскольку респондент сам читает предлагаемые ему вопросы и сам фиксирует свои ответы.

Анкетирование, как и тестирование, целесообразно осуществлять кадровой службой органа государственной власти области (органа местного самоуправления) на первоначальном этапе оценки.

К преимуществам анкетирования относятся:

- экономия средств, времени и людских ресурсов;
- возможность охвата больших групп респондентов – например, при помощи информационно-коммуникационной сети Интернет;
- высокая формализуемость результатов;
- минимум влияния исследователя на респондента;
- оперативность;
- возможность использования информационно-телекоммуникационных средств связи для опроса.

Анкета должна использоваться лишь как дополнительный способ сбора информации о кандидате. К недостаткам данного метода можно отнести отсутствие непосредственного общения с кандидатом. Вместе с тем только личное общение позволяет выявить некоторые характеристики кандидата (например, умение правильно строить устную речь). Самым серьезным

недостатком заочного анкетирования считается невозможность контролировать процесс заполнения анкеты, что может привести к несамостоятельности ответов респондента.

Чтобы компенсировать отмеченные недостатки анкетирования, применение этого метода следует сочетать с использованием более содержательных исследовательских методов.

При формулировке и выборе вопросов для анкеты не стоит включать в нее большое количество открытых вопросов, которые требуют долгого описания со стороны заполняющего. Число пунктов анкеты не должно быть избыточным, а запрашиваемая в них информация должна отражать общую характеристику кандидата. Вопросы могут относиться к профессиональному опыту, профессиональным качествам, раскрывать дополнительные сведения об опыте и образовании кандидата, его достижениях, увлечениях и т.д.

Анализ анкетных данных позволяет выявить следующую информацию:

- соответствие образования и стажа (опыта) работы кандидата квалификационным требованиям;
- наличие ограничений, препятствующих замещению должности гражданской службы;
- готовность к принятию дополнительных нагрузок (командировки, ненормированный служебный день и т.д.).

Точность заполнения анкеты – это дополнительный способ оценить профессиональные качества кандидата, в частности, умение работать с документами.

Интервью (собеседование)

Интервью – беседа между людьми, при которой проводящий интервью специалист (интервьюер) задает вопросы своему собеседнику и получает от него ответы. В целях проведения отбора рекомендуется использовать следующие виды интервью: биографическое, техническое и поведенческое (или интервью по компетенциям).

Биографическое интервью представляет собой полуструктурированное исследование прошлого опыта кандидата, где интервьюер старается задать вопросы об образовании, стаже (опыте) работы, интересах и планах кандидата. Цель такого интервью – проверка данных анкеты. Ответы кандидата могут оцениваться относительно каждого из исследуемых параметров.

Техническое интервью – структурированный тип интервью, в котором кандидатам задается стандартный набор, направленный на оценку профессиональных знаний и навыков кандидата. Вопросы должны иметь правильный ответ или способ решения, известные интервьюеру. Ответы кандидата также могут оцениваться по заранее определенной шкале или просто подсчитывается количество вопросов, на которые даны правильные ответы.

Поведенческое интервью (интервью по компетенциям) является частным видом структурированного интервью, при проведении которого вопросы интервьюера направлены на выявление профессиональных качеств (компетенций) кандидата, необходимых для эффективного исполнения должностных обязанностей по конкретной должности гражданской (муниципальной) службы. Вопросы в поведенческом интервью в основном

ориентированы на приведение кандидатами конкретных примеров, описывающих ситуации, в которых кандидаты продемонстрировали или не продемонстрировали требуемое поведение, аналитические способности и прочие качества. Они задаются систематическим образом для того, чтобы в итоге можно было получить информацию о сильных и слабых сторонах кандидата по каждому профессиональному качеству (компетенции) профиля компетенций для должности.

Интервью по компетенциям определено соответствующими нормативно-правовыми актами и проводится группой экспертов с участием представителя структурного подразделения органа государственной власти области (органа местного самоуправления), в котором имеется вакансия, чтобы удостовериться в том, что соискатель обладает соответствующими знаниями, так как оценка узкоспециальных знаний только представителем кадровой службой органа государственной власти области (органа местного самоуправления) не представляется возможным.

С кандидатом можно сочетать разные виды интервью.

Интервьюер должен обладать следующими качествами:

- хорошими коммуникативными навыками (умение слушать, устанавливать контакт с кандидатом, наблюдательность и пр);
- владением методикой проведения интервью (умение структурировать интервью, правильно формулировать вопросы, задавать уточняющие вопросы, соотносить ответы кандидата с требованиями, вести записи);
- подготовкой в той предметной области деятельности, которая исследуется с применением интервью.

В ходе проведения интервью кроме необходимых компетенций оценивается и внешний вид, и манера поведения кандидата.

Характеристика с предыдущих мест работы

Для более полного представления о работнике необходимо ознакомиться с рекомендациями, характеристиками, поощрениями и прочей информацией.

5. Адаптация (испытание и наставничество)

Испытание на государственной гражданской (муниципальной) службе является одной из наиболее эффективных кадровых технологий, позволяющей реально оценить способность гражданского (муниципального) служащего, впервые или вновь принятого на государственную гражданскую (муниципальную) службу, успешно применять профессиональные знания и навыки в процессе исполнения им должностных обязанностей по замещаемой должности государственной гражданской (муниципальной) службы.

В этой связи действующее законодательство направлено на расширение практики использования испытательного срока в отношении граждан (гражданских и муниципальных служащих), впервые поступающих (поступивших) на государственную гражданскую (муниципальную) службу.

Главное достоинство испытания как дополнительного этапа отбора кадров на государственную гражданскую (муниципальную) службу и метода оценки заключается в том, что в период его проведения возможно с

наибольшей степенью достоверности определить профессиональную пригодность гражданского (муниципального) служащего к конкретным видам служебной деятельности.

При этом при принятии решения о сроке испытания представляется целесообразным учитывать следующие факторы:

1) качество проведенной оценки профессиональных знаний и навыков, а также профессиональных и личностных качеств кандидата на этапе конкурсного отбора или без проведения конкурса с использованием современных методов оценки, а также ее результаты;

2) наличие стажа (опыта) работы в сферах деятельности, который может способствовать эффективному исполнению должностных обязанностей по должности государственной гражданской (муниципальной) службы;

3) наличие перерыва в профессиональной служебной деятельности на должностях государственной гражданской (муниципальной) службы и его продолжительность, в течение которого возможно существенное изменение принципов, подходов и требований к осуществлению профессиональной служебной деятельности, а также нормативного правового регулирования в той или иной сфере деятельности.

Таким образом, испытание на государственной гражданской (муниципальной) службе должно рассматриваться, в первую очередь, как дополнительный этап отбора, позволяющий проверить способность гражданского (муниципального) служащего эффективно исполнять служебные обязанности в реальных условиях. При этом испытание должно стать особым периодом прохождения государственной гражданской (муниципальной) службы, когда профессиональное обучение сочетается с оценкой. В данном случае важно не только проверить способность гражданского (муниципального) служащего эффективно исполнять должностные обязанности по замещаемой должности, но и определить его потенциал к дальнейшему профессиональному развитию.

Вместе с тем при принятии решения об установлении гражданину или гражданскому (муниципальному) служащему испытания следует помнить, что для отдельных категорий лиц испытание не устанавливается.

Испытание на государственной гражданской (муниципальной) службе является наиболее эффективной кадровой технологией в том случае, когда оно применяется во взаимосвязи с иными технологиями, в числе которых наиболее важными являются отбор и оценка в ходе проведения конкурса на замещение вакантных должностей государственной гражданской (муниципальной) службы и на включение в кадровый резерв для замещения должностей государственной гражданской (муниципальной) службы, аттестация и комплексная оценка профессиональной служебной деятельности гражданских (муниципальных) служащих, а также наставничество.

В этой связи при проведении испытания лица, впервые поступающего на государственную гражданскую (муниципальную) службу, ему рекомендуется назначить наставника, который не только делится профессиональными знаниями и опытом, но и способствует адаптации гражданского

(муниципального) служащего, оценивает возможности его дальнейшего профессионального развития, а также соблюдение им служебного распорядка.

**Заместитель начальника департамента -
начальник управления государственной
службы и кадров департамента
внутренней и кадровой политики
области**



Н. Иванова