

Профессиональное интервью как метод конкурсного отбора на государственной гражданской службе региона Professional interview as a method of competitive selection for the civil service of the region

Шуклинова Марина Валерьевна,
канд. социологических наук

Тамбовский филиал Российской академии народного хозяйства и
государственной службы при Президенте Российской Федерации,
г. Тамбов, Россия

Shuklinova Marina V.,
Doctorate of sociology

Tambov branch of the Russian presidential academy of national economy
and public administration, Tambov, Russia

E-mail: shuklinova@yandex.ru

УДК: 35.08

ББК: 67.405

Ш95

В статье рассматривается проблема конкурсного отбора на государственную гражданскую службу, анализируются причины неэффективности отборочных процедур и предлагается авторская методика профессионального интервью.

Ключевые слова: отбор, конкурс, профессиональное интервью, государственная служба, конкурсная комиссия, претенденты на вакантную должность.

The article considers the problem of competitive selection for the civil service, analyzes the causes of selection procedures inefficiency and offers the author's technique of professional interview.

Keywords: selection, competition, professional interview, public service, competitive commission, applicants for the vacant position.

Одним из основных методов конкурсного отбора на государственной гражданской службе как показывает практика, остается кадровое собеседование. Другие методы не используются в силу различных обстоятельств. Методы либо не отработанны в должной мере, либо трудоёмки, либо требуют достаточно много времени для использования и высокой профессиональной подготовки от специалистов кадровых служб. Действительно интервью как метод отбора претендентов на вакантную должность является достаточно универсальным методом и используется в 90 % случаях. Однако технология проведения данной процедуры на государственной службе разработана достаточно слабо. Зачастую набор вопросов, которые задают члены конкурсной комиссии, носят не системный, стихийный характер, иногда не относятся к теме разговора, что не позволяет объективно оценить кандидата на вакантную должность. В первую очередь это связано, на наш взгляд, с тем, что члены конкурсных комиссии на государственной службе не являются специалистами в сфере управления персоналом в целом и в сфере кадрового отбора в частности, поэтому не в состоянии на профессиональном уровне производить отбор и отсеивать кандидатов. Согласно законодательству о государственной гражданской службе [1] в состав конкурсных комиссий входят представитель нанимателя, гражданские служащие из подразделения по вопросам государственной службы и кадров, юридического (правового) подразделения и подразделения, в котором проводится конкурс на замещение вакантной должности гражданской службы, представитель соответствующего органа по управлению государственной службой, а также независимые эксперты - специалисты по вопросам, связанным с гражданской службой. Как мы видим только специалисты кадровой службы в той или иной степени имеют представление о технологиях кадрового отбора. При этом необходимо отметить, что и сотрудники кадровых служб в

подавляющем большинстве не имеют профильного образования. Так исследование, проведенное Сибирской академией государственной службы [2] показало, что уровень образования лиц, ответственных за кадровую работу в органах исполнительной власти субъектов Российской Федерации по степени убывания, преобладают технические, экономические, педагогические и юридические специальности (от 28 до 20%). Образование по управленческим специальностям имеют около 6% специалистов. Военные, медицинские и библиотечного дела специальности имеют не менее 14% специалистов по кадровой работе.

Вторая причина неэффективности отборочных процедур на государственной гражданской службе, на наш взгляд, связана с отсутствием четкой структуры кадрового собеседования, которое проходит в свободной форме (неструктурированное интервью), когда последующие вопросы задаются в зависимости от ответа на предыдущие. Оно обеспечивает раскованную атмосферу, но требует серьезной подготовки, создает опасность отклонения от темы и непоследовательности, занимает значительное время. При неструктурированном кадровом собеседовании отсутствует возможность оценивать ответы кандидатов в баллах, на основе их содержания.

Таким образом, отсутствие профильных специалистов по отбору персонала в конкурсных комиссиях на государственной гражданской службе, которые со «знанием дела» могут оценить претендента на вакантную должность и отсутствие четкой проработкой структуры профессионального интервью с ясными критериями оценки кандидатов на вакантную должность государственной гражданской службы не позволяют на должном уровне производить профессиональный отбор.

В этой связи, представляется необходимым, рассмотреть опыт проведения профессионального интервью при конкурсном отборе на государственной гражданской службе Тамбовской области. По заказу администрации Тамбовской области в рамках федеральной программы «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009 – 2013 годы)», утвержденной Указом Президента Российской Федерации от 10.03.2009 № 261 и принятой в ее исполнение областной целевой программы «Развитие государственной гражданской службы Тамбовской области (2010 - 2013 годы)» [3] сотрудниками кафедры «Государственной и муниципальное управление» Первого Тамбовского филиала РАНХиГС (авторы проекта Шуклинова М.В., канд.социол.наук, Шабельникова Е.Н., канд.ист.наук) было разработано профессиональное интервью для проведения конкурса на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Тамбовской области в исполнительных органах государственной власти.

Данное профессиональное интервью разработано для двух категорий должностей государственной гражданской службы «руководители» и «специалисты». Поскольку для каждой категории необходим свой блок вопросов, связанных с профессиональными знаниями и навыками. К примеру, к специальным квалификационным требованиям к профессиональным знаниям и навыкам для категории «Руководители» можно отнести:

- выявление навыков стратегического планирования и координирования управленческой деятельности;
- выявление навыков принятия управленческих решений;
- выявление навыков нормотворческой деятельности и др.

Специальные квалификационные требования к профессиональным знаниям и навыкам для категории «Специалисты» могут быть следующие:

- выявление навыков систематизации и подготовки информационных материалов (механизма подготовки аналитического отчета, систематизации и подготовки информационных материалов);
- выявление наличия навыков разрешения конфликтов и др.

Разработанное структурированное профессиональное интервью, предусматривает, что всем оцениваемым задаются стандартные, сформулированные заранее и связанные с предстоящей (выполняемой) работой вопросы, а ответы оцениваются на основе вытекающих из ее содержания критериев (в баллах).

Профессиональное интервью состоит из пяти фаз, которые задают порядок перехода от одной теме к другой. Первая фаза - установка контакта с претендентом на вакантную должность, включает такие позиции как приветствие кандидата, представление кандидата на должность государственной гражданской службы конкурсной комиссии, благодарность за участие в конкурсе, обеспечение доверия. Назначение данной фазы состоит в том, чтобы дать возможность кандидату успокоиться (кадровое собеседование – это ситуация повешенного эмоционально-психологического напряжения), сосредоточиться и в конечном итоге раскрыться. Специалисты по отбору персонала считают, что вначале стоит спросить кандидата о простых вещах, не касаться с порога серьезных тем, а уж после установки эмоционального контакта приступить к основным фазам интервью.

Следующая фаза «Общие сведения» используется на усмотрение конкурсной комиссии и направлена на уточнение сведений, содержащихся в представленных кандидатом документах: семейное положение, место жительства и другое, если в этом есть необходимость.

Третья фаза «Образование» направлена на выяснение следующих моментов: специализация образования (тема дипломной или исследовательской работы, выполненной во время учебы, переподготовки), дополнительные квалификации (курсы повышения квалификации, сертификаты, стажировки, семинары, гранты), дальнейшие образовательные планы и другое.

Основной фазой профессионального интервью является четвертая фаза «Профессиональное развитие». Цель данной фазы – выявление у претендентов необходимых для искомой вакантной должности знаний, умений, навыков и оценка их в баллах. Фаза включает следующие блоки:

Блок 1. Понимание приоритетов государственной гражданской службы.

Блок 2. Профессиональные знания и умения.

Блок 3. Ориентированность на качество и результат.

Блок 4. Коммуникативные навыки.

Блок 5. Мотивация для занятия искомой должности.

Во всех блоках имеются оценочные критерии по позициям: высокий уровень (3 балла), средний уровень (2 балла), низкий уровень (1 балл).

По каждому блоку баллы суммируются и сопоставляются с итоговой таблицей. В итоге становится очевидным уровень подготовки каждого претендента на вакантную должность государственной гражданской службы.

Вопросы блоков имеют табличную форму, что облегчает работу конкурсной комиссии и делает результаты более наглядными. При рассмотрении качеств претендентов на замещение вакантной должности формулируется основной вопрос и из него выводятся дополнительные вопросы. Набор вопросов варьируется членами конкурсной комиссии в зависимости от ситуации (целей и задач интервью, четкости ответов претендентов, уровня подготовленности и т.д.). В таблице по блоку прописаны критерии оценки в отдельной графе по позициям «не соответствует требованиям», «соответствует требованиям», «превышает соответствие». В таблице также имеется графа «Примечания» предусматривающая пометки членов конкурсной комиссии в ходе работы.

Рассмотрим более подробно содержание каждого блока. Первый блок направлен на выяснение понимания приоритетов государственной гражданской службы. Он включает в себя такие вопросы как:

- Какие особенности правового статуса гражданского служащего Вы можете отметить?
 - Назовите запреты и ограничения на государственной службе?
 - Какие социальные гарантии есть у гражданского служащего?
 - Какие основные задачи решает государственная гражданская служба на современном этапе?
 - Как Вы понимаете «сервисность» государственной службы?
 - Раскройте сущность понятия «Электронное правительство»?
 - Как Вы оцениваете перспективы административной реформы?
- Критерии оценки по блоку № 1 «Понимание приоритетов государственной гражданской службы» следующие (см. таблицу 1.).

Таблица 1. Критерии оценки по блоку № 1 «Понимание приоритетов государственной гражданской службы»

№п/п	Критерий оценки	Шкала	Показатель
1.	Превышает требования	3	Обладает глубоким пониманием целей и приоритетов государственной гражданской службы, имеет целостное представление о системе государственного управления и принципах ее функционирования. Отлично ориентируется в нормативно-правовой базе.
2.	Соответствует требованиям	2	Имеет представление об основных приоритетах государственной службы Российской Федерации и системе государственного управления. Уровень владения знаниями нормативно-правовой базы удовлетворительный.
3.	Условно соответствует требованиям	1	Знания поверхностные, не системные. Отсутствует четкое понимание приоритетов и задач государственной гражданской службы. Знание законодательства неудовлетворительное.

Следующий блок касается профессиональных знаний и умений претендентов на должности государственной гражданской службы. В данном блоке прописаны общие и специальные требования к профессиональным знаниям и навыкам для категорий «руководители» и «специалисты». К числу общих требований относятся:

- уровень теоретической подготовки (обладание основными теоретическими (общими и специальными) знаниями: знание основных положений Конституции Российской Федерации, Устава Тамбовской области, принципов организации органов государственной власти Российской Федерации и Тамбовской области);
- уровень профессиональной подготовки (обладание основными профессиональными навыками и способностями для исполнения будущих должностных обязанностей: знание основных проблем в соответствующей сфере деятельности, в соответствии с направлениями будущей профессиональной деятельности, знание основных нормативно-правовых документов, регламентирующих деятельность подразделения, наличие практического опыта в данной сфере деятельности, возможные предложения по улучшению эффективности государственного управления в конкретной

сфере, перспективы развития взаимоотношений государства и бизнеса, отечественный и зарубежный опыт в сфере государственного управления);

- выявление профессиональных способностей (обладание способностями (склонностями) к выполнению следующих видов работ: подготовка письменного сообщения - отчет, подготовка инструкции, ведение деловой переписки и т.д., примеры из предыдущей деятельности, способность к публичным выступлениям и докладам, дополнительные квалификационные навыки);

- выявление уровня владения информационными технологиями (работа с оргтехникой, владение навыками работы с текстовыми редакторами, подготовка презентации, использование графических объектов в электронных документах, навыки работы в Интернете, с электронной почтой, с базами данных, навыки программирования).

Критерии оценки по данному блоку содержат позиции: высокий, средний и низкий уровень (см. таблицу 2.)

Таблица 2. Критерии оценки по блоку №2 «Профессиональные знания и умения»

№п/п	Критерий оценки	Шкала	Показатель
1.	Высокий уровень	3	Отлично ориентируется в предмете будущей деятельности, обладает высоким уровнем развития профессиональных навыков. Имеет развитые способности к выполнению различных видов работ, необходимых в профессиональной деятельности. Уровень владения информационно-коммуникационными технологиями высокий.
2.	Средний уровень	2	Ориентируется в предмете деятельности, обладает средним уровнем развития профессиональных навыков, имеет ряд способностей к выполнению отдельных видов работ. Уровень владения информационными технологиями средний.
3.	Низкий уровень	1	Знание предмета будущей деятельности слабое, профессиональные навыки развиты недостаточно. Набор способностей к выполнению профессиональной деятельности недостаточный. Владение информационными технологиями низкое.

Третий блок интервью выясняет ориентированность претендентов на качество и результат и содержит следующие вопросы:

- Вспомните ситуацию, когда Вам пришлось решать сложную проблему и расскажите об этом подробно?

- Всегда ли Вам удается справляться с порученной работой за установленное время? (Как часто Вам приходится задерживаться на работе? С чем вы это связываете? Всегда ли Вам удается выполнять порученную работу без посторонней помощи?).

- Как часто Вы допускаете ошибки при выполнении порученной работы? (При возникновении непредвиденных сложных ситуаций способны ли Вы правильно сориентироваться и принять оптимальное решение?).

- Оцените свою способность доводить начатое дело до конца?

Критерии оценки по блоку № 3 (см. таблицу 3.).

Таблица 3. Критерии оценки по блоку № 3 «Ориентированность на качество и результат»

№п/п	Критерий оценки	Шкала	Показатель
1.	Высокий уровень	3	Кандидат демонстрирует высокий уровень ориентированности на качество и результат, об этом свидетельствуют самостоятельность при выполнении порученной работы, умение ориентироваться в сложной ситуации, умение доводить начатое дело до конца.
2.	Средний уровень	2	Кандидат демонстрирует средний уровень ориентированности на качество и результат. При выполнении сложных заданий ему нужна посторонняя помощь. Иногда теряется, но способен принимать самостоятельные решения. Способен доводить начатое дело до конца, но нуждается в напоминании и контроле.
3.	Низкий уровень	1	Кандидат демонстрирует низкий уровень ориентированности на качество и результат. Без посторонней помощи не знает что предпринять. При возникновении сложной ситуации не способен самостоятельно принять решение. Требуется постоянное напоминание и контроля со стороны руководства.

Четвертый блок профессионального интервью выявляет наличие или отсутствие у кандидатов на вакантную должность государственной гражданской службы коммуникативных навыков, которые на современном этапе развития государственной службы приобретают все большее значение. Это связано с тем, что доля общения в деятельности чиновников постоянно возрастает: переговоры, встречи, доклады, публичные мероприятия, участие в работе комиссий и другое, требуют от государственных служащих наличия таких качеств как способность к совместной работе, деловому общению, умение работать с людьми, слушать, принимать чужую точку зрения и т.д. Приведем перечень вопросов данного блока профессионального интервью.

- Сотрудничаете ли Вы с коллегами при решении сложных задач, если она поставлена только перед вами?

- Готовы ли Вы поделиться своими знаниями, умениями и навыками с другими сотрудниками?

- Оказываете ли Вы поддержку, консультируетесь ли Вы с другими коллегами?

- Вам работается лучше в коллективе или одному?

- Какова Ваша стратегия поведения в новом коллективе?

- Всегда ли вам удается четко высказать свои мысли при общении с коллегами?

- Умеете ли Вы выслушать и понять собеседника?

- Стремитесь ли Вы достичь полного взаимопонимания при общении с коллегами?

- В каких ситуациях Вы готовы пойти на компромисс? Были ли подобные ситуации в вашей практике?

- Расскажите, как Вы осуществляете руководство подчиненными.
- Расскажите, как Вы, давая поручение своим сотрудникам, убеждаетесь в том, что они правильно поняли смысл задания. Если возможно, то приведите пример.
- Были ли в Вашей практике случаи, когда подчиненные неверно понимали данное им задание? Какие шаги вы предпринимали?
- Можете ли Вы определить потенциальные возможности работника? Если да, то, как вы это делаете.

Критерии оценки к блоку № 4 следующие (см. таблицу 4.):

Таблицу 4. Критерии оценки к блоку № 4 «Коммуникативные навыки»

№п/п	Критерий оценки	Шкала	Показатель	Показатель для руководителей
1.	Качества выражены сильно	3	Проявляет четко выраженную склонность к работе в группе. Эффективно сотрудничает с другими, четко высказывает свои мысли, умеет выслушать собеседника, стремится достичь полного взаимопонимания в общении.	Четко, доходчиво разъясняет задания, отлично ориентируется в возможностях работника.
2.	Качества выражены средне	2	Имеет склонность к работе в группе, может сотрудничать с другими. Умеет высказывать свои мысли, стремится выслушать собеседника.	Может разъяснить задание подчиненному, разбирается в потенциальных возможностях работника.
3.	Качества выражены слабо	1	Одиночка, не любит работать в группе. Редко принимает и предлагает помощь, высказывания воспринимает с трудом. Не умеет слушать собеседника. Не стремится к взаимопониманию.	Не в состоянии разъяснить доходчиво задание, в возможностях работника не разбирается.

Фаза «Профессиональное развитие» заканчивается блоком «Мотивация для занятия искомой должности», который позволяет выявить уровень заинтересованности замещения

должности и мотивационный профиль кандидата на вакантную должность государственной службы. Данный блок включает в себя следующие вопросы:

Причины ухода с предыдущего места работы (должности):

- Как Вы оказались на должности, которую занимали последнее время?
- Почему Вы уволились (собираетесь увольняться или переходить на другую должность)?

- Что входило в Ваши обязанности?

Преимущества новой должности по сравнению с предыдущей:

- Что Вы ценили больше всего на прежнем месте работы?
- Что Вас больше всего раздражало на предыдущем месте работы?
- Какие обязанности Вы выполняли с наибольшим удовольствием?
- Какие Ваши ожидания от новой должности?

Представления о функциях по искомой должности:

- Знакомы ли Вы с должностным регламентом по искомой должности?
- Опишите те функции, которые Вы считаете наиболее важными в новой должности?

- Что вызывает наибольший интерес в Ваших должностных обязанностях?

Представления о возможных негативных моментах или трудностях предполагаемой деятельности:

- Как Вы относитесь к переработкам?
- Что может вызвать у Вас стресс на работе?
- Бывали ли такие ситуации, когда Вам приходилось рисковать или жертвовать ради работы временем, силами и т.д.?

Представления о перспективах на новом месте работы:

- Можете ли Вы сказать о будущей должности, что работа интересная и зарплата Вас устраивает?

- Можете ли вы сказать, что на новой должности Вы можете раскрыть себя и свой потенциал?

- Как Вы считаете, есть ли у Вас перспективы карьерного роста в органе власти?

- Какие виды стимулирования для вас наиболее приемлемы? (премия, перспективы продвижения по службе, объявление благодарности, награждение грамотами и др.)

Критерии оценки по данному блоку следующие см. таблицу №5:

Таблица №5 Критерии оценки по блоку №5 «Мотивация для занятия искомой должности»

№п/п	Критерий оценки	Шкала	Показатель
1.	Высокий уровень	3	Отлично ориентируется в предмете своей будущей деятельности. Демонстрирует высокую заинтересованность замещения должности. Отчетливо выделяет преимущества новой должности по сравнению с предыдущей. Мотивационный профиль имеет четкую направленность на раскрытие собственного потенциала для достижения целей органа власти.
2.	Средний уровень	2	Знание предмета своей деятельности удовлетворительное. Демонстрирует заинтересованность замещения должности. Мотивационный профиль направлен как на

			раскрытие собственного потенциала, так и на удовлетворение материальных потребностей. Видит определенные трудности при выполнении должных обязанностей.
3.	Низкий уровень	1	Знание предмета своей деятельности слабое. Уровень заинтересованности замещения должности четко не определяется. Мотивационный профиль кандидата размыт.

Для удобства отбора кандидатов членам конкурсной комиссии предлагается сводная итоговая таблица, в которой они выставляют баллы по каждому блоку и претенденту, выводя, таким образом, суммарный балл. Данная таблица позволяет наглядно оценить качества конкурсантов и выявить наиболее достойных.

Завершается профессиональное интервью пятой фазой, где подводятся итоги, дается короткое резюме, указание дальнейших действий, произносятся слова благодарности за беседу.

В завершении отметим, что предлагаемая методика профессионального интервью на вакантные должности государственной гражданской службы Тамбовской области уже зарекомендовала себя как эффективный инструмент конкурсного отбора, так как позволяет:

- унифицировать процесс кадрового собеседования;
- повысить качество и объективность отборочных мероприятий (эффективность обеспечивается наличием структурированной схемы);
- сделать процедуру более наглядной и прозрачной;
- облегчить работу членов конкурсной комиссии осуществить более объективную и всестороннюю оценку кандидата;
- интервью содержит «поведенческие индикаторы», которые позволяют оценить, что реально знает и умеет кандидат;
- позволяет изучать многие качества кандидата (оценить общие и аналитические способности кандидатов, методы работы, умение выходить из сложных ситуаций).

Список литературы:

1. Указ Президента Российской Федерации № 112 от 01 февраля 2005 г. // Рос. газ. – 2005. – 03 февраля
2. Хлевецкая Л., Меньшова В. Кадровик без подготовки не оправдывает себя / Л. Хлевецкая, В. Меньшова // Служба кадров и персонал. – №6. – 2007. – С. 28-32.
3. Постановление администрации Тамбовской области от 11.09.2009 № 1093 об утверждении целевой программы «Развитие государственной гражданской службы Тамбовской области (2010 - 2013 годы)». – Режим доступа: <http://www.tambov.gov.ru/org/quest/15071.html> (дата обращения 05.10.2013).