МИНИСТЕРСТВО ТРУДА И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Методический инструментарий по ПЛАНИРОВАНИЮ НАЙМА И организации отбора кадров ДЛЯ замещениЯ должностей государственной гражданской службы**

**Версия 2.0**

Москва, 2015

Оглавление

[Введение 4](#_Toc423594324)

[Основные понятия и определения 6](#_Toc423594325)

[1. Общие положения 12](#_Toc423594326)

[2. Планирование найма 17](#_Toc423594327)

[2.1. Основные подходы 17](#_Toc423594328)

[2.2. Методы расчета потребности в кадрах 19](#_Toc423594329)

[2.3. Планирование найма с учетом текучести кадров и оценочных процедур 20](#_Toc423594330)

[3. Привлечение претендентов на замещение должностей государственной гражданской службы 22](#_Toc423594331)

[3.1. Основные подходы 22](#_Toc423594332)

[3.2. Использование информационно-коммуникационных технологий, в том числе федеральной государственной информационной системы «Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров» 25](#_Toc423594333)

[3.3. Привлечение студентов в государственные органы 28](#_Toc423594334)

[4. Виды отбора 30](#_Toc423594335)

[4.1. Отбор кандидатов на замещение должностей государственной гражданской службы по конкурсу 30](#_Toc423594336)

[4.2. Отбор претендентов на замещение должностей государственной гражданской службы без проведения конкурса 34](#_Toc423594337)

[4.2.1. Формирование кадрового резерва государственного органа 34](#_Toc423594338)

[4.2.2. Иные варианты организации замещения должностей государственной гражданской службы без проведения конкурса 36](#_Toc423594339)

[5. Методология оценки при отборе кандидатов на замещение должностей государственной гражданской службы 38](#_Toc423594340)

[5.1. Тестирование 38](#_Toc423594341)

[5.2.  Анкетирование 41](#_Toc423594342)

[5.3.  Интервью 42](#_Toc423594343)

[5.4. Центр оценки 44](#_Toc423594344)

[5.5.  Частные методы оценки 46](#_Toc423594345)

[5.6. Применение методов оценки кандидатов 47](#_Toc423594346)

[5.7. Порядок формирования итогового балла оценки 50](#_Toc423594347)

[5.8. Рейтинг кандидатов 55](#_Toc423594349)

[6. Испытание 56](#_Toc423594350)

[Заключение 60](#_Toc423594351)

[Приложение № 1 61](#_Toc423594352)

[Приложение № 2 70](#_Toc423594353)

[Приложение № 3 71](#_Toc423594354)

[Приложение № 4 75](#_Toc423594355)

[Приложение № 5 78](#_Toc423594356)

[Приложение № 6 78](#_Toc423594357)

[Приложение № 7 84](#_Toc423594358)

[Приложение № 8 92](#_Toc423594359)

[Приложение № 9 95](#_Toc423594360)

[Приложение № 10 100](#_Toc423594361)

Введение

Эффективное государственное управление, особенно в условиях обострения международной конкуренции, требует профессионального и компетентного исполнения кадровым составом задач и функций, возложенных на государственные органы. Для обеспечения надлежащей эффективности формирования кадрового состава отбор на государственную гражданскую службу (далее – гражданская служба) должен основываться на технологиях, показавших свою работоспособность на практике.

Настоящий Методический инструментарий по планированию найма и организации отбора кадров для замещения должностей государственной гражданской службы (далее – Методический инструментарий) направлен на обеспечение правовой и методической поддержки осуществления эффективного планирования найма и качественного отбора претендентов для замещения должностей гражданской службы (далее – претенденты), основанного на современных результативных технологиях.

Методический инструментарий разработан в целях реализации подпунктов «в», «г» и «е» пункта 14 федеральной программы «Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009 – 2013 годы)», утвержденной Указом Президента Российской Федерации от 10 марта 2009 г. № 261, подпункта «р» пункта 2 Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления», предусматривающих внедрение новых принципов кадровой политики в системе гражданской службы.

В версию 2.0 Методического инструментария включены разделы, посвященные планированию найма, привлечению студентов в государственные органы, а также описаны наиболее результативные технологии оценки и порядок формирования итогового балла, выставляемого по итогам оценки.

Методический инструментарий предназначен для использования руководителями и специалистами структурного подразделения государственного органа по вопросам государственной службы и кадров (далее – кадровая служба государственного органа) при организации и осуществлении предусмотренных законодательством процедур (конкурс на замещение вакантной должности гражданской службы (далее – конкурс), конкурс на включение в кадровый резерв и т.п.).

Применение кадровыми службами государственных органов Методического инструментария позволит организовать эффективную работу по планированию найма и отбору кадров на гражданскую службу, обеспечив формирование профессионального кадрового состава на гражданской службе, включающего перспективных и высококвалифицированных специалистов, обладающих требуемыми для эффективного и результативного исполнения должностных обязанностей образованием, стажем (опытом) работы, знаниями, навыками, умениями, а также профессиональными и личностными качествами.

Кроме того, использование методов отбора, содержащихся в Методическом инструментарии, позволит исключить риски возможного нарушения конституционного права граждан на равный доступ к государственной службе в условиях возрастающей конкуренции претендентов и необходимости формирования кадрового состава на основе принципа профессионализма и компетентности.

Формирование профессионального кадрового состава на гражданской службе будет способствовать повышению открытости и конкурентоспособности гражданской службы, а также результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих.

Основные понятия и определения

*Система отбора кадров* – комплекс мероприятий по планированию найма, привлечению и оценке претендентов, предусматривающий установление соответствия их профессионального уровня квалификационным требованиям к должностям гражданской 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 гражданскую службу, сопровождающее период адаптации)*.*

*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 государственного органа и его структурных подразделений, осуществляемое в целях рациональной организации его функционирования и оптимального распределения должностных обязанностей в государственном органе и его структурных подразделениях.

Под *привлечением кадров* понимается система целенаправленных действий кадровых служб государственных органов по поиску и подбору граждан, готовых к поступлению на гражданскую службу и соответствующих, по предварительной оценке, квалификационным требованиям, а также по продвижению государственных гражданских служащих (далее – гражданские служащие) на вышестоящие и иные должности гражданской службы в данном или ином государственном органе.

*Отбор кадров* – процесс оценивания претендентов на соответствие квалификационным требованиям в целях выбора из их числа наиболее подходящих для замещения должностей гражданской службы.

*Квалификационные требования к претендентам для замещения должностей гражданской службы (гражданским служащим)* – требования к:

- образованию (уровню и специальности (направлению подготовки) и при необходимости специализации);

- стажу (опыту) работы (стажу гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажу (опыту) работы по специальности, направлению подготовки);

- профессиональным и личностным качествам;

- знаниям, навыкам и умениям, необходимым для замещения должностей гражданской службы.

*Базовые квалификационные требования* – требования к претенденту (гражданскому служащему), соответствие которым необходимо для исполнения должностных обязанностей вне зависимости от направления профессиональной служебной деятельности (далее – направление деятельности) и специализации по направлению деятельности. Базовые квалификационные требования включают требования к:

- уровню профессионального образования;

- продолжительности стажа гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажа работы по специальности, направлению подготовки вне зависимости от направления деятельности;

- знаниям и навыкам:

* знанию государственного языка Российской Федерации (русского языка);
* правовым знаниям основ Конституции Российской Федерации, законодательства о государственной службе, законодательства о противодействии коррупции;
* знаниям и навыкам в области информационно-коммуникационных технологий;

- профессиональным и личностным качествам, а также соответствующим им навыкам и умениям.

*Функциональные квалификационные требования* – требования к претенденту (гражданскому служащему), соответствие которым необходимо для исполнения должностных обязанностей по направлению деятельности и специализации по направлению деятельности. Функциональные квалификационные требования устанавливаются по направлениям деятельности, осуществляемым в государственном органе, специализациям по указанным направлениям, категориям и группам должностей гражданской службы. Функциональные квалификационные требования включают требования к специальности (направлению подготовки) профессионального образования и при необходимости специализации профессионального образования, стажу (опыту) работы по специальности, направлению подготовки, профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей.

*Направление деятельности* – деятельность, осуществляемая гражданским служащим в соответствии с целями, задачами, полномочиями и функциями структурного подразделения, в котором он проходит гражданскую службу, и в целом государственного органа, устанавливаемыми в положениях о структурном подразделении государственного органа, о государственном органе и иных нормативных правовых актах, в соответствии с которыми гражданские служащие исполняют должностные обязанности.

*Специализация по направлению деятельности* – поднаправление деятельности внутри направления деятельности, осуществляемого в государственном органе, в соответствии с которым гражданские служащие исполняют должностные обязанности.

*Профиль должности* – документ, содержащий цели, задачи и ключевые обязанности по должности, базовые квалификационные требования, включая требования к профессиональным и личностным качествам и соответствующим им навыкам и умениям, функциональные квалификационные требования, а также иную информацию, характеризующую должность. На основе профиля должности составляется должностной регламент. В государственном органе могут не составляться профили должностей, но в этом случае необходимо найти иной способ оформления требований к профессиональным и личностным качествам, а также знаниям, навыкам и умениям в зависимости от должности.

*Профессиональное образование*– вид образования, который направлен на приобретение обучающимися в процессе освоения основных профессиональных образовательных программ знаний, умений, навыков и формирование компетенции определенных уровня и объема, позволяющих вести профессиональную деятельность в определенной сфере и (или) выполнять работу по конкретным профессии или специальности[[1]](#footnote-1).

*Уровень профессионального образования* – завершенный цикл профессионального образования, характеризующийся определенной единой совокупностью требований[[2]](#footnote-2).

Уровнями профессионального образования являются[[3]](#footnote-3):

среднее профессиональное образование;

высшее образование – бакалавриат;

высшее образование – специалитет, магистратура;

высшее образование – подготовка кадров высшей квалификации.

*Дополнительное профессиональное образование* – профессиональное образование, направленное на удовлетворение образовательных и профессиональных потребностей, профессиональное развитие человека, обеспечение соответствия его квалификации меняющимся условиям профессиональной деятельности и социальной среды и осуществляемое посредством реализации дополнительных профессиональных образовательных программ в форме повышения квалификации, профессиональной переподготовки, в том числе программ MPA (Master of Public Administration), EMPA (Executive Master of Public Administration) и DPA (Doctor of Public Administration)[[4]](#footnote-4).

*Специальность* – совокупность знаний, умений и навыков, приобретенных в результате образования и обеспечивающих постановку и решение определенных профессиональных задач[[5]](#footnote-5).

*Специализация по образованию* – профессиональная область, определяемая образовательной организацией, для применения совокупности знаний, навыков и умений в которой ориентировано получение лицом профессионального образования в соответствии с отдельной специальностью, направлением подготовки. Специализация по образованию определяется образовательной организацией.

*Квалификация* – уровень знаний, умений, навыков и компетенции, характеризующий подготовленность к выполнению определенного вида профессиональной деятельности[[6]](#footnote-6).

*Стаж (опыт) работы по специальности, направлению подготовки*– периоды трудовой или профессиональной служебной деятельности на должностях служащих[[7]](#footnote-7), государственной или муниципальной службы, деятельности, связанной с интеллектуальным трудом или осуществлением подготовки и оформления документации, учета и контроля, хозяйственного обслуживания на условиях договора гражданско-правового характера, деятельности индивидуальным предпринимателем после получения документа об образовании и квалификации по определенной специальности (направлению подготовки), в течение которых применялись и совершенствовались знания и навыки, приобретенные в рамках указанного образования, которое в соответствии с должностным регламентом должен иметь претендент (гражданский служащий).

*Профессиональные знания* – совокупность правовых и иных знаний, необходимых для эффективного и результативного исполнения должностных обязанностей.

*Профессиональные навыки*– навыки, связанные со способностью применения профессиональных знаний при исполнении должностных обязанностей, сформированные путем повторения и доведенные до автоматизма, ставшие привычным, осуществляемые без контроля сознания.

*Умения* – освоенные человеком способы выполнения действия, обеспечиваемые совокупностью приобретённых знаний и навыков. В отличие от навыков, умения всегда опираются на активную интеллектуальную деятельность и включают в себя процессы мышления[[8]](#footnote-8).

*Профессиональные качества**(компетенции)* **–** проявляемые в поведении гражданского служащего личностные качества, знания, умения, навыки, необходимые для эффективного и результативного исполнения должностных обязанностей.

*Личностные качества (потенциал)* – индивидуальные особенности личности, включающие в себя способности, особенности характера, жизненные ценности и установки человека, тип темперамента, а также мотивацию. Совокупность личностных качеств гражданского служащего проявляется в профессиональной служебной деятельности через профессиональные качества.

*Общие профессиональные качества* *(компетенции)* – профессиональные качества, необходимые для эффективного и результативного исполнения должностных обязанностей по должностям гражданской службы всех категорий и групп.

*Прикладные профессиональные качества* *(компетенции)* – профессиональные качества, необходимые для эффективного и результативного исполнения должностных обязанностей в зависимости от функциональной специфики исполняемых должностных обязанностей по должностям гражданской службы.

*Управленческие профессиональные качества* *(компетенции)* – профессиональные качества, необходимые для эффективного и результативного исполнения должностных обязанностей по должностям гражданской службы категории «руководители» высшей, главной и ведущей групп должностей гражданской службы, а также иным должностям, в должностные обязанности по которым входит организация и планирование собственной деятельности и деятельности гражданских служащих, находящихся в линейном или функциональном подчинении, и в целом государственного органа, структурных(ого) подразделений(я) или проектных(ой) групп(ы), а также контроль хода исполнения документов и проектов для достижения задач и целей государственного органа, структурных(ого) подразделений(я) или проектных(ой) групп(ы).

*Ярмарка вакансий* – форма подбора работников, способ трудоустройства; проводится в виде встречи, собрания; представляет собой организованную возможность непосредственного контакта работодателей с потенциальными работниками, в ходе которого представители предприятия информируют об имеющихся у них вакансиях и тут же оформляют на работу или назначают время и место для дальнейших переговоров в целях проверки профессиональной пригодности претендентов[[9]](#footnote-9).

*Профессиональная адаптация* – комплекс мер по социально-организационному, профессиональному сопровождению процесса освоения гражданским служащим, вновь назначенным на должность, профессиональной служебной деятельности в рамках первичного обучения на служебном месте, включая оказание помощи в его профессиональном становлении и стимулировании развития имеющихся профессиональных знаний, умений и навыков, обеспечении соблюдения служебной дисциплины и привыкания к условиям прохождения гражданской службы. Таким образом, профессиональная адаптация представляет собой организованный, целенаправленный процесс и рассматривается в Методическом инструментарии как одна из функций кадровой службы государственного органа, осуществляемая в отношении каждого гражданского служащего, впервые назначенного на должность гражданской службы, или гражданского служащего, назначенного в иной государственный орган, либо на должность, отнесенную к иному направлению деятельности.

*Рейтинг –* список прошедших конкурсный отбор претендентов, отсортированный по количеству набранных ими итоговых баллов в порядке убывания.

*Валидность* *оценочной методики* – это способность оценочной методики измерять те критерии, для оценки которых она разработана.

*Надежность* – это свойство теста, определяющее относительное постоянство, устойчивость и согласованность его результатов при первичном и повторном его применении на одних и тех же испытуемых, а также независимость методики от действия случайных факторов.

1. Общие положения

Настоящий Методический инструментарий подготовлен в развитие положений законодательства Российской Федерации, регламентирующего прохождение гражданской службы и включающего следующие нормативные правовые акты:

- Конституция Российской Федерации;

- Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации»;

- Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (далее – Федеральный закон № 79-ФЗ);

- Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» (далее – Указ № 112);

- Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» (далее – Указ № 110);

- Указ Президента Российской Федерации от 21 сентября 2009 г. № 1065 «О проверке достоверности и полноты сведений, представляемых гражданами, претендующими на замещение должностей федеральной государственной службы, и федеральными государственными служащими, и соблюдения федеральными государственными служащими требований к служебному поведению».

Основными принципами системы отбора кадров являются:

1. Обеспечение законности, соблюдение и реализация требований законодательных и иных нормативных правовых актов Российской Федерации, связанных с поступлением на гражданскую службу. Применение психологических тестов и опросников регулируется рядом нормативных правовых актов о защите интеллектуальной собственности, в число которых входит Гражданский кодекс Российской Федерации. Применяя какой-либо метод, необходимо получить от правообладателя или его законного представителя разрешение на его применение.

2. Реализация конституционного права граждан на равный доступ к государственной службе.

3. Единый подход к определению квалификационных требований к претендентам и гражданским служащим (далее – квалификационные требования);

4. Обеспечение равных возможностей для претендентов на замещение должностей гражданской службы в соответствии с их образованием, стажем (опытом) работы, знаниями, навыками, умениями, а также профессиональными и личностными качествами. Кандидатам на замещение должности гражданской службы (далее – кандидаты) должно предлагаться выполнить единые оценочные задания в рамках одинаковых оценочных процедур в одинаковых условиях. При этом оцениваться указанные задания должны по единым критериям оценки.

5. Объективность и всесторонняя оценка знаний, навыков, умений, профессиональных и личностных качеств претендентов, сопоставимость результатов оценки;

6. Использование валидных, надежных и технологичных методов оценки. Надежным считается оценочное задание, результаты которого не зависят от влияния случайных факторов. Валидность – это способность методики измерять показатели, для оценки которых она разработана. Любой метод оценки должен иметь стандартную процедуру проведения, алгоритм обработки результатов и четкие правила интерпретации результатов. Должна существовать четкая программа обучения применению методов оценки сотрудника кадровой службы государственного органа.

7. Открытость и доступность информации о привлечении кадров на гражданскую службу;

8. Экономическая обоснованность используемых мероприятий по отбору кадров на гражданскую службу.

Отбор кадров осуществляется согласно приведенной ниже схеме.

Назначение на должность

**Система отбора кадров на государственной гражданской службе**

Привлечение претендентов

Оценка претендентов

Внутреннее

Внешнее

Оценка соответствия квалификационным требованиям

Оценка соответствия замещаемой должности (испытание)

Проверка документов

Проведение тестирования

Применение иных методов оценки

Проведение адаптации

Планирование найма

Отбор кадров может осуществляться по следующим направлениям:

- отбор претендентов по конкурсу;

- отбор претендентов на замещение должностей без проведения конкурса.

В соответствии с частью 1 статьи 22 Федерального закона № 79-ФЗ и пунктом 19 Указа № 112 конкурс заключается в оценке профессионального уровня претендентов, их соответствия установленным квалификационным требованиям.

Согласно статье 21 Федерального закона № 79-ФЗ на гражданскую службу вправе поступать граждане Российской Федерации, достигшие возраста 18 лет, владеющие государственным языком Российской Федерации и соответствующие установленным квалификационным требованиям.

В соответствии с частью 1 статьи 12 и пунктом 1 части 2 статьи 47 Федерального закона № 79-ФЗ, а также исходя из пункта 19 Положения о конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы, утвержденного Указом № 112, и подпункта «г» пункта 13 Положения о проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации, утвержденного Указом № 110, в число квалификационных требований входят требования к:

- уровню и направлению подготовки (специальности) и при необходимости специализации профессионального образования;

- стажу гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажу (опыту) работы по специальности, направлению подготовки;

- знаниям, навыкам и умениям, необходимым для исполнения должностных обязанностей;

- профессиональным и личностным качествам.

Рекомендации по разработке в государственном органе системы квалификационных требований, включающей базовые и функциональные квалификационные требования, содержатся в Методическом инструментарии по установлению квалификационных требований к претендентам на замещение должностей государственной гражданской службы и государственным гражданским служащим (Версия 2.0), опубликованном на официальном сайте Минтруда России.

Нарушением законодательства Российской Федерации о гражданской службе является назначение на должность гражданской службы претендента:

- не являющегося гражданином Российской Федерации, не достигшего возраста 18 лет и (или) не владеющего государственным языком Российской Федерации;

- несоответствующего квалификационным требованиям;

- без соблюдения ограничений, установленных статьей 16 Федерального закона № 79-ФЗ;

- без проведения конкурса в случаях, когда поступление на гражданскую службу и замещение должности должно осуществляться по конкурсу в соответствии с положениями статьи 22 Федерального закона № 79-ФЗ, а также положений иных нормативных правовых актов, принятых в развитие указанных положений Федерального закона № 79-ФЗ.

Во избежание таких нарушений оценка претендента на соответствие квалификационным требованиям при назначении на должность гражданской службы является обязательной, в том числе при организации отбора претендентов без проведения конкурса.

В целях обеспечения системного подхода при реализации вышеназванных мероприятий руководителям государственных органов следует организовать работу кадровых служб государственных органов во взаимодействии со структурными подразделениями. В частности, определить подразделение кадровой службы (назначить ответственных должностных лиц), в обязанность которого будет входить проведение мероприятий по планированию найма, привлечению и оценке претендентов, а также внедрению технологий, содержащихся в Методическом инструментарии.

2. Планирование найма

## **2.1. Основные подходы**

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

Основной целью планирования найма является организация эффективной работы по обеспечению государственного органа человеческими ресурсами в заданные сроки и с минимальными издержками.

Задача планирования найма – заблаговременно найти на должность гражданской 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 государственному органу в будущем. Разрабатывается стратегия развития человеческих ресурсов и определяется потребность в этих ресурсах в дальнейшем.

При *тактическом* планировании анализируется потребность государственного органа в гражданских служащих на конкретный период (месяц, квартал, год). Она зависит от показателей текучести кадров в данное время, выходов на пенсию, декретных отпусков, решений о сокращении должностей гражданской службы и т.д.

Сотрудник кадровой службы государственного органа, назначенный ответственным за планирование найма, в первую очередь, должен владеть следующей информацией:

- штатное расписание (с указанием численности гражданских служащих и количества вакантных мест по структурным подразделениям);

- данные о гражданских 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.

Важное значение имеет согласованное между кадровой службой государственного органа и иными структурными подразделениями государственного органа понимание результатов, которые должен достигнуть государственный орган в целом, а также каждое структурное подразделение государственного органа по отдельности в течение периода времени, на который осуществляется планирование найма. Данное понимание необходимо для надлежащего определения квалификационных требований к претендентам на замещение различных должностей в данном органе и его структурных подразделениях.

При этом ключевую роль в планировании найма играет заинтересованность руководителя государственного органа, а также руководителей структурных подразделений 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 государственного органа с целью прогнозирования удовлетворения будущих потребностей (общая стратегия государственного органа, бюджет на рассматриваемый период).

2. Анализ потребностей государственного органа 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 государственного органа в кадрах за счет существующих человеческих ресурсов. Прежде всего, это зависит от кадровой политики государственного органа.

4. Принятие решения:

- привлечение человеческих ресурсов извне;

- частичная переквалификация имеющихся сотрудников (дополнительное профессиональное образование гражданских служащих);

- сокращение неэффективных кадров.

Учитывая актуальную необходимость повышения качества государственного 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 служащих по уровню и специальности (направлению подготовки) и при необходимости специализации профессионального образования, стажу гражданской службы (государственной 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 гражданской службы. Важное значение может иметь информация о дополнительных знаниях, навыках и умениях гражданских служащих, замещающих должности гражданской службы, в целях определения возможности рассмотрения их в качестве претендентов на должности.

В рамках планирования найма необходимо проводить работу с кадровым резервом государственного органа, в который могут быть включены специалисты, обладающие необходимыми для удовлетворения будущих потребностей государственного органа 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 государственного органа или его структурного подразделения.

Исходя из специфики функционирования государственных органов, для расчета потребности в гражданских служащих могут быть использованы следующие методы.

**Метод трудоемкости**

В ходе использования данного метода определяются задачи и действия для гражданского служащего, регистрация их во времени. Результатом такого исследования станет определение целесообразности тех или иных операций (действий), а также их значимость. Данный подход позволит отказаться от некоторых действий в пользу выполнения более значимых либо принять решение о сокращении гражданских служащих, совместив обязанности нескольких гражданских служащих в рамках одной должности.

**Метод экспертных оценок**

Данный метод основан на мнении руководителей структурных подразделений. 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 государственном органе ситуации на планируемый период, учитывая специфику функций, изменения финансовой ситуации и т.д.

Метод экстраполяции подходит для использования на короткий период, в течение которого большинство условий функционирования структурного подразделения государственного органа 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 персонала.

В случае планирования найма, ориентированного на достижение стратегических целей государственного органа, 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 служащих к адаптации в новых условиях. Определить в гражданских служащих возможность 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 персонала.

## **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 гражданской службы, определить должности, которые в ближайшее время станут вакантными в связи с:

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

 - прекращением служебного контракта и увольнением с гражданской службы гражданского служащего:

* достигшего предельного возраста нахождения на гражданской службе;
* в результате решений, принятых по итогам аттестации;
* по инициативе гражданского служащего;
* по иным основаниям;

- фактором сезонности.

У различных структурных подразделений в одном и том же государственном органе может быть своя норма текучести.

В случае если руководство государственного органа считает квалификацию гражданских служащих недостаточной для исполнения должностных обязанностей, в соответствии с частью 6 статьи 48 Федерального закона № 79-ФЗ по соглашению сторон служебного контракта с учетом результатов годовых отчетов о профессиональной служебной деятельности гражданских служащих может проводиться внеочередная аттестация гражданских служащих. В этой связи при расчетах необходимо учитывать не только уровень текучести (ориентируясь на данные прошедшего года), но и перспективу увольнения с гражданской службы определенного числа гражданских служащих.

При этом руководителями структурных подразделений государственного органа должна быть организована передача опыта гражданскими служащими, достигающими предельного возраста нахождения на гражданской 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 гражданской службы по иным основаниям. Достаточно серьезной проблемой является передача опыта гражданскими служащими, уход которых не предполагается.

Обеспечение устойчивости функционирования и своевременной передачи опыта в основном достигается установлением взаимозаменяемости гражданских служащих. Однако в отличие от заместителей руководителей государственного органа, взаимозаменяемость гражданских 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 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 – привлечению претендентов.

3. Привлечение претендентов на замещение должностей государственной гражданской службы

## **3.1. Основные подходы**

Привлечение претендентов должно осуществляться сотрудниками кадровых служб государственных органов, ответственными за данную работу, или иными лицами в случае передачи данной функции на аутсорсинг.

Привлечение кадров может быть внутренним или внешним.

Внешнее привлечение претендентов может осуществляться по следующим направлениям:

- мониторинг федеральной государственной информационной системы «Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров» (http://gossluzhba.gov.ru) (далее – Портал) с целью выявления специалистов, готовых поступить на гражданскую службу;

- анализ результатов конкурсов и конкурсов на включение в кадровый резерв государственных органов и органов местного самоуправления (сбор и анализ информации о результатах конкурсов, проведенных государственными органами, территориальными органами федеральных органов исполнительной власти, государственными органами субъектов Российской Федерации, органами местного самоуправления);

- работа с образовательными организациями, осуществляющими деятельность по подготовке студентов по специальностям и направлениям подготовки образования, требуемым для замещения должностей гражданской службы в государственных органах, посредством заключения в соответствии с частью 7 статьи 13 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» с указанными организациями договоров об организации проведения практики, предусмотренной образовательной программой, студентов, а также по иным направлениям;

- работа с кадровыми службами иных государственных органов с целью выявления гражданских служащих, готовых перейти на гражданскую службу в иной государственный орган, в том числе в случаях замещения ими сокращаемых должностей гражданской службы в государственном органе или должностей гражданской службы в упраздняемом государственном органе в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 19 сентября 2013 г. № 822 «Об утверждении Правил предоставления государственному гражданскому служащему в случае отсутствия должностей в государственном органе, в котором сокращаются должности государственной гражданской службы, или государственном органе, которому переданы функции упраздненного государственного органа, вакантной должности государственной гражданской службы в иных государственных органах»;

- работа с организациями любых форм собственности с целью привлечения подходящих претендентов для участия в конкурсе[[10]](#footnote-10);

- работа с государственной службой занятости населения, а также базами вакансий в информационно-коммуникационной сети Интернет в целях поиска (привлечения) подходящих претендентов;

- поиск на научно-практических мероприятиях, посвященных вопросам, связанным с направлением деятельности государственного органа;

- участие в ярмарках вакансий;

- подача рекламных объявлений в средствах массовой информации (радио, телевидение, газеты, журналы), подписка на веб-сервисы, которые специализируются на предоставлении сервиса по размещению объявлений соискателей и работодателей;

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

Внутреннее привлечение кадров может осуществляться по следующим направлениям:

- работа с кадровым резервом государственного органа;

- анализ итогов аттестации гражданских служащих;

- мониторинг профессиональной служебной деятельности гражданских служащих;

- результаты регулярной текущей оценки профессиональной служебной деятельности гражданских служащих;

- работа с руководителями структурных подразделений государственного органа с целью получения их рекомендаций относительно подходящих претендентов;

- изменение организационной структуры государственного органа в связи с перераспределением или передачей новых функций.

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

Привлечение кадров должно производиться кадровыми службами государственных органов 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 и увольнением с гражданской службы гражданского служащего, достигшего предельного возраста нахождения на гражданской службе, или уходом гражданского 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 государственных органов рекомендуется обращать внимание на претендентов, имеющих качественно составленное резюме, прошедших тестирование или иную процедуру оценки на соответствие базовым квалификационным требованиям, в том числе на Портале, а также имеющих образование и стаж (опыт) работы по специальности, направлению подготовки, которые соответствуют функциональным квалификационным требованиям.

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

Кроме того, при принятии решения о проведении конкурса (отбора без проведения конкурса) кадровая служба государственного органа совместно со структурными подразделениями государственных органов, в которых замещаются вакантные должности, должна определить наиболее оптимальные методы оценки претендентов на соответствие должностям, которые будут использоваться при проведении конкурса (отбора без проведения конкурса), разработать и отобрать задания для каждого метода оценки с учетом квалификационных требований.

При принятии решения о проведении конкурса (отбора без проведения конкурса), а также после определения используемых методов оценки и разработки заданий кадровая служба государственного органа на официальном сайте государственного органа в информационно-коммуникационной сети Интернет, а также на Портале (в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от 4 марта 2011 г. № 149 «О федеральной государственной информационной системе «Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров») размещает объявление о приеме документов для участия в конкурсе (отборе без проведения конкурса), а также иную информацию в соответствии с Указом № 112.

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

## **3.2. Использование информационно-коммуникационных технологий, в том числе федеральной государственной информационной системы «Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров»**

Размещение актуальных сведений о должностях государственных органов, замещаемых по конкурсу и без конкурса, о проводимых конкурсах и конкурсах на включение в кадровый резерв государственных органов в рамках «единой точки доступа» способствует реализации принципа равного доступа граждан к гражданской службе, установленному пунктом 4 статьи 32 Конституции Российской Федерации и Федеральным законом № 79-ФЗ.

В настоящее время такой информационной площадкой, используемой государственными органами, является Портал. Порядок работы с Порталом определен Положением о федеральной государственной информационной системе «Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров» (далее – Положение о Портале), утвержденным постановлением Правительства Российской Федерации от 4 марта 2011 г. № 149.

Основными реализованными к настоящему времени функциями Портала являются информирование граждан о государственной службе Российской Федерации, в том числе по вопросам противодействия коррупции, формирование единой базы должностей гражданской службы и базы данных кандидатов (претендентов) на замещение должностей гражданской службы, а также лиц, включенных в федеральный резерв управленческих кадров.

В то же время существующая нормативная база позволяет государственным органам использовать Портал не только в качестве механизма привлечения, но и отбора претендентов.

Задачами Портала в соответствии с Положением о Портале являются:

а) повышение престижа государственной службы, авторитета государственных служащих;

б) повышение привлекательности государственной службы для молодежи;

в) внедрение современных кадровых и информационных технологий на государственной службе;

г) информационно-аналитическое, справочно-методическое обеспечение развития гражданской службы и системы государственного управления;

д) профессиональное развитие гражданских служащих и лиц, включенных в федеральный резерв управленческих кадров;

е) консультационно-методическое обеспечение мер, направленных на противодействие коррупции.

Для представителей кадровых служб федеральных государственных органов, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, аппаратов судов Российской Федерации, государственных корпораций и организаций (участников информационного взаимодействия) Портал реализует следующие возможности:

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

- размещение в установленном порядке сведений о должностях, а также конкурсах на включение в кадровый резерв и результатах проведения соответствующих конкурсов (замещения должностей);

- поиск претендентов на замещение должностей (без проведения конкурса, а также для участия в конкурсах) и на включение в кадровый резерв;

- взаимодействие с претендентами по вопросам замещения должностей, в том числе участия в конкурсах, информация о которых размещена на Портале, и конкурсов на включение в кадровый резерв;

- размещение в установленном порядке сведений о лицах, рекомендуемых для включения в федеральный резерв управленческих кадров;

- мониторинг актуальной базы федерального резерва управленческих кадров;

- получение методической и консультационной поддержки по вопросам гражданской службы и работы с Порталом.

Для граждан Российской Федерации Портал предоставляет:

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

- актуальную информацию о должностях и конкурсах на включение в кадровый резерв государственных органов, а также результатах проведения конкурсов на замещение должностей и на включение в кадровый резерв;

- возможность предоставить сведения о себе в кадровые службы государственных органов для предварительной оценки возможности участия в конкурсе (отборе без проведения конкурса);

- возможность пройти предварительное тестирование (тесты для самопроверки), а также тестирование при направлении отклика на вакантную должность.

С точки зрения претендента поступление на гражданскую службу с использованием информационных технологий предполагает три основных действия.

**Первое действие**

Претендент проходит самопроверку с помощью дистанционного тестирования на предмет соответствия базовым квалификационным требованиям. В настоящее время указанную возможность позволяет реализовать Портал (на главной странице сайта http://gossluzhba.gov.ru в разделе «Образование» // «Тесты для самопроверки»).

Самостоятельное прохождение тестирования позволит претенденту:

- определить наличие базовых знаний и навыков и соответствие базовым квалификационным требованиям к знаниям и навыкам;

- определить, какие базовые знания и навыки требуют дополнительного изучения и освоения;

- сформировать понимание о гражданской службе как об особом направлении деятельности;

- определить готовность (наличие необходимых знаний) к прохождению гражданской службы.

**Второе действие**

Выбрав интересующую вакансию, претендент откликается на нее, направляя в кадровую службу государственного органа посредством подсистемы "личный кабинет" свою анкету (резюме). При этом ему может быть предложено дистанционное тестирование, которое он может пройти или отказаться от его прохождения.

Вне зависимости от того, предусмотрено ли дистанционное тестирование или нет, а также от принятого решения в случае предложения пройти дистанционное тестирование и набранных баллов, претенденту может быть предложено прикрепить в электронном виде документы, необходимые для участия в конкурсе.

**Третье действие**

Претендент формирует в электронном виде документы, необходимые для прохождения конкурса, и прикрепляет их на странице, содержащей сведения о вакантной должности.

При просмотре отклика претендента кадровая служба государственного органа на основании анкеты (резюме) и(или) документов, необходимых для прохождения конкурса, в электронном виде, а также результатов дистанционного тестирования принимает решение о приглашении его принять участие в конкурсе (отборе без проведения конкурса), либо отклонении[[11]](#footnote-11).

С учетом положений законодательства Российской Федерации о гражданской службе результаты дистанционного тестирования при принятии решения о допуске претендента к участию в конкурсе (отборе без проведения конкурса) носят рекомендательный характер. Следует отметить, что результаты дистанционного тестирования могут иметь серьезный вспомогательный характер, так как позволяют частично избежать подачи документов от большого количества некомпетентных претендентов.

Универсальность процедуры дистанционной оценки претендентов и относительная объективность ее результатов обеспечивается сформированной Минтрудом России единой базой тестовых заданий, используемых в рамках Портала.

При поступлении в адрес претендента (отражается в подсистеме «личный кабинет» на Портале) приглашения от кадровой службы государственного органа принять участие в конкурсе либо предварительного отклонения претендент принимает решение о целесообразности участия в данном конкурсе (отборе без проведения конкурса) и подаче соответствующих документов в государственный орган.

## **3.3. Привлечение студентов в государственные органы**

Привлечение студентов на практику или стажировку с возможностью дальнейшего трудоустройства, являясь одним из эффективных направлений подбора кадров на младшие и старшие должности гражданской службы, получил широкое распространение. Подобный опыт оправдал себя и на государственной службе иностранных государств.

Преимуществами указанного способа привлечения кадров для государственного органа 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 молодых специалистов при выполнении ими заданий непосредственно в трудовом коллективе;

- возможность оценить способность молодых специалистов «влиться» в коллектив, адаптироваться к внутренней культуре государственного органа;

- возможность самостоятельно «растить» молодого специалиста;

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

Прохождение практики имеет положительные стороны также для студентов в связи с тем, что позволяет расширить и закрепить полученные ими в ходе обучения теоретические знания, получить представление о своей будущей профессии и определиться в желании проходить гражданскую службу.

К недостаткам привлечения студентов можно отнести трудозатраты государственного органа.

Согласно положениям части 7 статьи 13 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» привлечение студентов в государственный орган возможно путем заключения с образовательными организациями, в которых они осваивают образовательную программу, договоров об организации проведения практики, предусмотренной данной образовательной программой.

Особое внимание следует обращать на студентов, направленных на преддипломную практику, являющуюся в соответствии с пунктом 5.1 Положения о порядке проведения практики студентов образовательных учреждений высшего профессионального образования, утвержденного приказом Министерства образования Российской Федерации от 25 марта 2003 г. № 1154, завершающим этапом обучения после освоения студентами программы теоретического и практического обучения. По итогам завершения прохождения студентами указанной практики лучшие из них могут быть назначены на должности гражданской службы, если назначение на них в соответствии с частью 2 статьи 22 Федерального закона № 79-ФЗ осуществляется без проведения конкурса, или если они приглашены на конкурс и по его итогам объявлены победителями конкурса.

Важным условием результативной практики является организация первичной адаптации студентов и применение различных видов наставничества. Рекомендуется назначать для студентов наставников, которыми могут являться, в том числе руководители практики от государственного органа. Подробнее об адаптации и наставничестве, в том числе порядке определения наставников, описано в разделе 6 Методического инструментария.

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

Государственным органом может быть также заключен на конкурсной основе договор с гражданином о целевом приеме или договор о целевом обучении с обязательством последующего прохождения гражданской службы после окончания обучения в течение определенного срока, что предусматривается частью 2 статьи 61 Федерального закона № 79-ФЗ.

Положение о порядке заключения договора о целевом обучении между федеральным государственным органом и гражданином Российской Федерации с обязательством последующего прохождения федеральной государственной гражданской службы утверждено Указом Президента Российской Федерации от 21 декабря 2009 г. № 1456.

4. Виды отбора

## **4.1. Отбор кандидатов на замещение должностей государственной гражданской службы по конкурсу**

Конкурс является основной формой реализации конституционного права граждан на равный доступ к гражданской службе. В сочетании с детализированными квалификационными требованиями и качественной системой оценки он позволяет государственным органам реализовывать принципы открытости, объективности и эффективности отбора, выступает основным механизмом привлечения претендентов, а также позволяет сформировать эффективный кадровый резерв.

Основной задачей проведения конкурса является снижение субъективного фактора при обеспечении равного доступа граждан к гражданской службе и повышение профессионализма и компетентности гражданских служащих.

В соответствии с частью 1 статьи 22 Федерального закона № 79-ФЗ конкурс заключается в оценке профессионального уровня кандидатов на замещение должностей гражданской службы (далее – кандидаты), их соответствия квалификационным требованиям.

Этапы подготовки и проведения конкурса определены пунктом 6 Указа № 112.

**Первый этап является подготовительным и включает следующие процедуры.**

* Принятие решения о проведении конкурса и формирование конкурсной комиссии:

- выявление вакансий, требующих заполнения;

- уточнение квалификационных требований по ним (при необходимости);

- принятие решения о замещении вакансий по конкурсу или без проведения конкурса;

- определение состава членов конкурсной комиссии от государственного органа (представитель нанимателя и (или) уполномоченные им гражданские служащие (в том числе из кадровой службы государственного органа, юридического (правового) подразделения и подразделения, в котором замещается вакантная должность по конкурсу));

- определение состава независимых экспертов, включая представителей общественного совета, образованного при государственном органе (при наличии)[[12]](#footnote-12);

- определение методов оценки кандидатов, которые будут использоваться при проведении конкурса;

- разработка заданий по каждому методу оценки (в случае, если они не разработаны в государственном органе);

- определение порядка выставления итогового балла, а также при необходимости установление минимального балла, не достижение которого будет являться основанием для невозможности определения победителя конкурса;

- утверждение разработанных заданий на заседании конкурсной комиссии;

- определение сроков проведения конкурса (рекомендуемая продолжительность – не более 45-50 дней).

В государственном органе допускается образование нескольких конкурсных комиссий для различных категорий и групп должностей гражданской службы. Состав конкурсной комиссии формируется таким образом, чтобы была исключена возможность возникновения конфликтов интересов, которые могли бы повлиять на принимаемые конкурсной комиссией решения. В данном случае под конфликтом интересов понимается ситуация, при которой у члена конкурсной комиссии может возникнуть или возникает личная заинтересованность в выборе победителя конкурса в силу родственных связей, дружеских отношений, различного рода обязательств и других причин, которая может привести или приводит к принятию конкурсной комиссией необъективного решения.

* Подготовка объявления о приеме документов для участия в конкурсе, содержащего следующую информацию:

наименование вакантной должности гражданской службы и основные обязанности по ней в соответствии с должностным регламентом;

квалификационные требования, предъявляемые к претенденту (в том числе базовые и функциональные);

условия прохождения гражданской службы (с указанием размера денежного содержания по должности гражданской службы);

место, время и срок приема документов, подлежащих представлению в соответствии с пунктом 7 Положения, утвержденного Указом № 112;

перечень методов оценки, которые будут применяться по каждой вакантной должности гражданской службы при проведении конкурса с указанием порядка выставления итогового балла, а также, при наличии, минимального балла, результат ниже которого будет являться основанием для невозможности определения победителя конкурса;

тематика заданий по каждому из методов оценки (темы рефератов, эссе, тестов и т.д.);

предполагаемая дата проведения конкурса;

место и порядок проведения конкурса;

другие информационные материалы.

* Размещение объявления о приеме документов для участия в конкурсе на официальном сайте государственного органа в информационно-коммуникационной сети Интернет, на Портале, а также при необходимости не менее чем в одном периодическом печатном издании.
* Прием и анализ документов включают:

- прием документов от претендентов в электронном виде с использованием сервисов Портала;

- прием документов от претендентов, лично подавших необходимый пакет документов в бумажном виде;

- анализ полученных документов, включая оценку кадровой службой государственного органа претендентов на соответствие требований к уровню и специальности (направлению подготовки) образования и стажу (опыту) работы, включающему стаж гражданской службы (государственной службы иных видов) и стаж (опыт) работы по специальности, направлению подготовки;

- направление запросов (в случае необходимости) в уполномоченные органы для подтверждения подлинности полученных сведений;

- распределение представленных претендентами заявок по методам оценки[[13]](#footnote-13);

- возможный отказ в допуске к участию в конкурсе претендентов в соответствии с законодательством Российской Федерации (неполный комплект документов, ложные сведения, иные установленные основания).

* Направление претендентам извещения о дате, времени и месте проведения конкурса в соответствии с пунктом 14 Положения, утвержденного Указом № 112, не позднее, чем за 15 дней до начала второго этапа конкурса.

**Второй этап – этап непосредственного проведения конкурса состоит из следующих процедур.**

* Кадровая служба государственного органа организует тестирование или использование иного метода оценки кандидатов, допущенных к участию в конкурсе, на соответствие базовым квалификационным требованиям к знаниям, навыкам, профессиональным и личностным качествам и на соответствие функциональным квалификационным требованиям к профессиональным знаниям и навыкам, которые дифференцируются в зависимости от направлений деятельности и специализаций по направлениям деятельности, а также категорий и групп должностей.

При оценке профессиональных и личностных качеств кандидатов следует исходить из соответствующих квалификационных требований и других положений должностного регламента по должности, а также иных положений, установленных законодательством Российской Федерации о гражданской службе.

Члены конкурсной комиссии и руководитель структурного подразделения, в котором замещается вакантная должность, либо уполномоченное им лицо, могут присутствовать при тестировании или использовании иного метода оценки кандидатов с целью предварительного знакомства с ними.

Результаты оценки прикрепляются к заявке кандидата и передаются конкурсной комиссии.

* Оценка кандидатов конкурсной комиссией.

Конкурсная комиссия оценивает кандидатов на основании представленных ими документов с учетом результатов проведения оценки кадровой службой государственного органа.

Оценка кандидатов на соответствие базовым квалификационным требованиям к профессиональным и личностным качествам и (или) функциональным квалификационным требованиям к знаниям и навыкам осуществляется также членами конкурсной комиссии посредством проведения собеседования.

По итогам собеседования каждый член конкурсной комиссии выставляет кандидату соответствующий балл, который заносится в конкурсный бюллетень с краткой мотивировкой, обосновывающей решение о соответствующем балле.

Победителем конкурса признается кандидат, набравший наибольшее количество баллов, подсчитанных по формуле или исходя из критериев, указанных в порядке выставления итогового балла. Рекомендации по порядку выставления итогового балла содержатся в разделе 5.8 Методического инструментария.

В Приложении № 1 к настоящему Методическому инструментарию приводится Типовая методика проведения конкурса на замещение должностей государственной гражданской службы в государственном органе, разработанная с учетом применения методов отбора кадров, изложенных в настоящем Методическом инструментарии.

## **4.2. Отбор претендентов на замещение должностей государственной гражданской службы без проведения конкурса**

### 4.2.1. Формирование кадрового резерва государственного органа

В соответствии с пунктом 4 части 2 статьи 60 Федерального закона № 79-ФЗ одним из приоритетных направлений формирования кадрового состава гражданской службы является формирование кадрового резерва по результатам конкурса на включение в кадровый резерв государственного органа и его эффективное использование.

Согласно положениям статьи 64 Федерального закона № 79-ФЗ для замещения должностей из числа гражданских служащих (граждан) формируются федеральный кадровый резерв, кадровый резерв субъекта Российской Федерации, кадровый резерв федерального государственного органа и кадровый резерв государственного органа субъекта Российской Федерации.

Кадровый резерв федерального государственного органа и кадровый резерв государственного органа субъекта Российской Федерации (далее – кадровый резерв государственного органа) формируются соответствующим представителем нанимателя.

В соответствии с частью 6 статьи 64 Федерального закона № 79-ФЗ 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 с их согласия;

3) гражданских служащих при замещении вакантной должности в порядке должностного роста – по результатам конкурса на включение в кадровый резерв государственного органа;

4) гражданских служащих при замещении вакантной должности в порядке должностного роста – по результатам конкурса на замещение вакантной должности с согласия указанных гражданских служащих;

5) гражданских служащих при замещении вакантной должности в порядке должностного роста – по результатам аттестации с согласия указанных гражданских служащих;

6) гражданских служащих, увольняемых с гражданской службы в связи с сокращением должностей гражданской службы либо упразднением государственного органа – 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 с их согласия, увольняемых с гражданской службы в соответствии с частью 1 статьи 39 Федерального закона № 79-ФЗ по следующим основаниям:

- призыв гражданского служащего на военную службу или направление его на альтернативную гражданскую службу;

- восстановление на службе гражданского служащего, ранее замещавшего эту должность гражданской службы, по решению суда;

- избрание или назначение гражданского служащего на государственную должность, за исключением случая, когда в соответствии с указами Президента Российской Федерации заместители Председателя Правительства Российской Федерации и федеральные министры могут замещать должности полномочных представителей Президента Российской Федерации в федеральных округах, на муниципальную должность либо избранием гражданского служащего на оплачиваемую выборную должность в органе профессионального союза, в том числе в выборном органе первичной профсоюзной организации, созданной в государственном органе;

- наступление чрезвычайных обстоятельств, препятствующих продолжению отношений, связанных с гражданской службой (военных действий, катастрофы, стихийного бедствия, крупной аварии, эпидемии и других чрезвычайных обстоятельств), если данное обстоятельство признано чрезвычайным решением Президента Российской Федерации или органа государственной власти соответствующего субъекта Российской Федерации;

- исполнение гражданским служащим государственных обязанностей в случаях, установленных федеральным законом.

Включение в кадровый резерв государственного органа гражданских служащих, указанных выше в пунктах 6 и 7, производится при замещении должностей той же группы должностей гражданской службы, к которой относится последняя замещаемая гражданским служащим должность гражданской службы.

Согласно части 11 статьи 64 Федерального закона № 79-ФЗ Положение о кадровом резерве на федеральной гражданской службе, устанавливающее порядок формирования федерального кадрового резерва и кадрового резерва федерального государственного органа и работы с ними, утверждается нормативным правовым актом Президента Российской Федерации.

Указанный нормативный правовой акт до настоящего времени не принят.

Вместе с тем отсутствие утвержденного Положения о кадровом резерве на федеральной гражданской службе, устанавливающего порядок формирования федерального кадрового резерва и кадрового резерва федерального государственного органа и работы с ними, не является основанием для того, чтобы не формировать кадровый резерв федерального государственного органа. Содержащиеся в Федеральном законе № 79-ФЗ положения о кадровом резерве требуют исполнения.

В условиях отсутствия указанного нормативного правового акта предлагается формировать кадровый резерв в порядке, не противоречащем положениям статьи 64 Федерального закона № 79-ФЗ.

Рекомендуется формировать кадровый резерв с учетом части 6 статьи 64 Федерального закона № 79-ФЗ по группам должностей и направлениям деятельности и (или) специализациям по направлениям деятельности, что не противоречит положениям статьи 64 Федерального закона № 79-ФЗ. Перечень направлений профессиональной служебной деятельности, в соответствии с которыми государственные гражданские служащие исполняют должностные обязанности, и специализаций по указанным направлениям профессиональной служебной деятельности опубликован на официальном сайте Минтруда России.

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

### 4.2.2. Иные варианты организации замещения должностей государственной гражданской службы без проведения конкурса

Перечень вариантов организации замещения должностей без проведения конкурса установлен частью 2 статьи 22 Федерального закона № 79-ФЗ и включает следующие:

1. При заключении срочного служебного контракта.

2. При назначении гражданского служащего на иную должность гражданской службы в случаях:

- невозможности исполнения должностных обязанностей по состоянию здоровья в соответствии с медицинским заключением;

- замещения гражданским служащим сокращаемой должности в государственном органе или должности в упраздняемом государственном органе;

- отказа от предложенной для замещения должности в порядке ротации;

- понижения в должности по результатам аттестации.

3. При назначении на должность гражданской службы гражданского служащего (гражданина), включенного в кадровый резерв на гражданской службе.

4. Назначение на отдельные должности, исполнение должностных обязанностей по которым связано с использованием сведений, составляющих государственную тайну.

5. Назначение на должности, относящиеся к группе младших должностей.

Назначение на должность гражданской службы кандидата, не соответствующего квалификационным требованиям, противоречит действующему законодательству Российской Федерации.

В этой связи использование методов оценки кандидатов на соответствие квалификационным требованиям при назначении на данные должности без проведения конкурса обязательно.

Таким образом, при назначении кандидатов на должности без проведения конкурса рекомендуется, по аналогии с процедурой проведения конкурса, проводить тестирование или использовать иной метод оценки кандидатов на соответствие базовым и функциональным квалификационным требованиям.

5. Методология оценки при отборе кандидатов на замещение должностей государственной гражданской службы

Методическим инструментарием предлагается не противоречащий законодательству Российской Федерации перечень методов оценки кандитатов на соответствие квалификационным требованиям.

Пунктом 19 Указа № 112 установлено, что при проведении конкурса конкурсная комиссия оценивает кандидатов с использованием не противоречащих федеральным законам и другим нормативным правовым актам Российской Федерации методов оценки профессиональных и личностных качеств кандидатов, связанным с выполнением должностных обязанностей по вакантной должности, на замещение которой претендуют кандидаты.

Важно, чтобы применение государственными органами методов оценки кандидатов способствовало исключению нарушений конституционного права граждан на равный доступ к государственной службе, а также обеспечивало формирование профессионального кадрового состава на гражданской службе, включающего перспективных и высококвалифицированных специалистов, обладающих требуемыми для эффективного и результативного исполнения должностных обязанностей образованием, стажем (опытом) работы, знаниями и навыками, профессиональными и личностными качествами.

## **5.1. 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 базовым квалификационным требованиям;
* оценка соответствия кандидата функциональным квалификационным требованиям;
* оценка профессиональных 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.

Первым этапом отбора является проверка соответствия кандидата базовым квалификационным требованиям, которые включают:

- знание государственного языка Российской Федерации – русского языка;

- правовые знания основ Конституции Российской Федерации, законодательства о гражданской службе, законодательства о противодействии коррупции, уровень сложности которых дифференцируется в зависимости от категорий должностей гражданской службы;

- знания и навыки в области информационно-коммуникационных технологий.

Тестовые задания на соответствие базовым квалификационным требованиям к знаниям и навыкам (около 600 тестовых заданий) разработаны Минтрудом России при содействии Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации и размещены на Портале.

Кандидат может предварительно ознакомиться с примерными вариантами тестов на соответствие базовым квалификационным требованиям к знаниям и навыкам и пройти самопроверку на Портале (на главной странице сайта http://gossluzhba.gov.ru в разделе «Образование» // «Тесты для самопроверки»).

Кроме проверки соответствия кандидатов базовым квалификационным требованиям к знаниям и навыкам кадровая служба государственного органа совместно со структурным подразделением государственного органа, в котором замещается вакантная должность, может подготовить тест в целях проверки кандидата на соответствие функциональным квалификационным требованиям к знаниям и навыкам.

В случае наличия у государственного органа обширной сети территориальных органов рекомендуется обеспечить создание единой базы тестовых вопросов по направлениям деятельности государственного органа в целях проверки кандидатов на соответствие функциональным квалификационным требованиям и осуществлять систематическое обновление вопросов. Общие рекомендации по разработке тестовых заданий приведены в Приложении № 2 к настоящему Методическому инструментарию.

Инструкции по прохождению тестов для оценки профессиональных знаний приведены в Приложении № 3 к настоящему Методическому инструментарию.

Тестирование на соответствие квалификационным требованиям должно проводиться в специально оборудованном помещении, в котором установлены компьютеры или есть возможность их установить, в присутствии представителей кадровой службы государственного органа и/или конкурсной комиссии в случае проведения отбора по конкурсу. Кроме того, рекомендуется снабдить данное помещение видеозаписывающим устройством.

Перед началом тестирования проводится подробный инструктаж участников о правилах и условиях проведения тестирования под роспись.

Во время проведения тестирования участникам запрещается:

- пользоваться вспомогательными материалами;

- пользоваться электронными приборами (за исключением калькулятора);

- вести переговоры с другими участниками тестирования;

- покидать помещение, в котором проводится тестирование. За исключением случая, когда тестирование проводится продолжительностью более 2-х часов.

При нарушении участником правил тестирования он отстраняется от тестирования с вынесением нулевой оценки по итогам тестирования.

По окончанию тестирования участникам выставляются баллы. Представителям кадровой службы государственного органа требуется сформировать списки кандидатов для конкурсной комиссии или в случае организации отбора без проведения конкурса – для структурных подразделений государственного органа, в которых замещаются вакантные должности, отмечая количество набранных кандидатами баллов при проведении тестирования.

Кроме тестирования для проверки профессиональных знаний может применяться психологическое тестирование, в рамках которого оцениваются способности и личностные качества.

Тестирование для оценки числовых и вербальных способностей может проводиться аналогично тестированию для оценки соответствия кандидата квалификационным требованиям. Для оценки способностей используются специально разработанные тесты, представляющие собой серию коротких стандартизированных заданий, выполняемых на время. Данные тесты должны обязательно содержать нормы (результаты не менее 100 кандидатов аналогичной квалификации, прошедших тесты ранее, с которыми будет сравниваться результат конкретного кандидата) и формализованный механизм обработки результатов на основе правил статистики.

Тестирование для оценки личностных качеств проводится с помощью психометрических опросников, представляющих собой серию вопросов, направленных на выявление предпочитаемого стиля поведения человека в деловых ситуациях, не имеющих правильных или неправильных ответов, ответы на которые не ограничены по времени. Данные опросники, как и тесты способностей, должны содержать нормы (результаты не менее 500 кандидатов для сравнения) и формализованный механизм обработки результатов на основе правил статистики. Тестирование в компьютерной форме, в том числе удаленно, посредством онлайн системы или в бумажном виде. Содержание вопросов должно учитывать личностные качества, необходимые для замещения конкретной должности гражданской службы.

Особенности применения психологического тестирования связаны с тем, что существует опасность использования нелегальной продукции (тесты и личностные опросники распространяются на российском рынке без согласия правообладателя). Кроме того, существует опасность применения методов, не обладающих достаточной надежностью и валидностью в связи с отсутствием данных, подтверждающих, что методики дают верные оценки личностных качеств и способностей человека.

Кроме того, далеко не все методики психологической оценки могут быть применимы для оценки кандидатов на должности гражданской службы, так как изначально они разрабатывались для других целей и/или рассчитаны на другую аудиторию.

В Приложении № 4 к настоящему Методическому инструментарию приведены Рекомендации по выбору готовых методик тестирования, которые помогут выбрать надежные инструменты для проведения, в том числе психологического тестирования.

Несмотря на сложность выбора методик психологического тестирования, данные методики, будучи автоматизированными, помогают существенно упростить процесс оценки кандидатов при отборе, а также сделать его более объективным, так как все такие методики построены на четких правилах статистики и результат по каждому кандидату определяется по жестко заданному алгоритму, полностью исключая влияние на оценку человеческого фактора. Однако для правильного применения таких методик сотрудники кадровых служб должны пройти специальное обучение, чтобы обрести экспертизу по интерпретации результатов тестирования.

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

В этой связи после проведения тестирования рекомендуется применять иные методы оценки кандидатов.

## **5.2.  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 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 государственного органа 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 гражданине. 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.

Анкетирование необходимо проводить перед заседанием конкурсной комиссии с целью того, чтобы в ходе его проведения уже оценивать полученные результаты.

Примерная структура и вопросы анкеты приведены в Приложении № 5 к настоящему Методическому инструментарию.

## **5.3.  Интервью**

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 службы. Вопросы в поведенческом интервью в основном ориентированы на приведение кандидатами конкретных примеров, описывающих ситуации, в которых кандидаты продемонстрировали или не продемонстрировали требуемое поведение. Они задаются систематическим образом для того, чтобы в итоге можно было получить информацию о сильных и слабых сторонах кандидата по каждому профессиональному качеству (компетенции).

Рекомендуемые профессиональные качества для оценки при отборе кандидатов на замещение должностей гражданской службы и правила оценки содержатся в Приложении № 6 к настоящему Методическому инструментарию.

В ходе одной беседы с кандидатом можно сочетать разные виды интервью.

Особая разновидность интервью – панельное (групповое) интервью, при котором с соискателем общаются несколько интервьюеров. Данное интервью создает максимально напряженную ситуацию для интервьюируемого. Необходимость в проведении группового интервью может возникнуть, когда вакантная должность подразумевает наличие узкоспециальных знаний, которые не представляется возможным оценить представителю только кадровой службы государственного органа. Для того, чтобы удостовериться в том, что соискатель обладает соответствующими знаниями, приглашают экспертов, обладающих необходимыми знаниями. В качестве такого эксперта также может выступать представитель структурного подразделения государственного органа, в котором открыта вакансия.

При планировании панельного интервью необходимо четко распределить роли между интервьюерами. Целесообразно назначить одного из них ведущим, остальные будут вступать в разговор по мере необходимости, чтобы задать дополнительные вопросы.

Рекомендуется, чтобы интервьюер или интервьюеры вели записи в течение интервью для того, чтобы достоверно зафиксировать сказанное кандидатом. Если интервьюер полагается исключительно на память, то некоторые важные пункты могут быть забыты или искажены. Интервьюеру не следует суммировать комментарии таким образом, чтобы они по смыслу отличались от сказанного кандидатом. Наличие записей помогает сопоставлять результаты интервью и оценки, выставленные разными интервьюерами, что обеспечивает объективный и справедливый отбор.

Интервьюер должен обладать следующими качествами:

1) хорошими коммуникативными навыками (умение слушать, устанавливать контакт с кандидатом, наблюдательность и пр);

2) владением методикой проведения интервью (умение структурировать интервью, правильно формулировать вопросы, задавать уточняющие вопросы, соотносить ответы кандидата с требованиями, вести записи);

3) подготовкой в той предметной области, которая исследуется с применением интервью.

При проведении интервью можно использовать вопросы, приведенные в Приложении № 7 к настоящему Методическому инструментарию.

## **5.4.****Центр оценки**

Центр оценки персонала – специально разработанная методика, состоящая из комплекса упражнений, имитирующих рабочие ситуации, выполняемых под наблюдением специально обученной группы экспертов (наблюдателей), оценивающей каждого кандидата по ряду заранее определенных, непосредственно связанных с работой образцов поведения, для выявления кандидатов, обладающих профессиональными и личностными качествами и проявляющих желаемое поведение, необходимое для успешного выполнения в дальнейшем должностных обязанностей. Главное достоинство метода – возможность проведения комплексной оценки кандидатов, основанной на использовании взаимодополняющих методик, ориентированных на оценку психологических и профессиональных особенностей кандидатов.

Преимуществами центра оценки являются:

• кандидаты выполняют упражнения, которые наиболее приближены к реальным служебным ситуациям;

• одного кандидата одновременно оценивают несколько наблюдателей, что обеспечивает более объективную оценку, чем при проведении интервью;

• кандидаты обладают одинаковыми возможностями и условиями для демонстрации своих навыков, так как все упражнения четко структурированы и жестко ограничены по времени;

• всех кандидатов оценивают по одинаковому набору критериев, что обеспечивает возможность сопоставления всех оценок, выставленных в рамках центра оценки персонала.

К недостаткам данного метода относятся:

- существенные временные и финансовые затраты на его проведение;

- необходимость специальной подготовки представителей кадровых служб государственных органов для экспертной работы либо привлечение независимых экспертов для квалифицированной оценки кандидатов.

В рамках центра оценки персонала кандидатам предлагают выполнить упражнения (*деловые игры*), имитирующие рабочие задачи, которые им предстоит выполнять в дальнейшем, а также выявляющие профессиональные и личностные качества, навыки, необходимые для успешного осуществления профессиональной служебной деятельности. За поведением участников при выполнении заданий наблюдают специально подготовленные эксперты (наблюдатели). При этом на одного участника должно приходиться как минимум двое наблюдателей.

Эксперты отмечают те или иные поведенческие модели, которые кандидаты демонстрируют в ходе выполнения заданий. В итоге полученные записи сравниваются с моделью профессиональных качеств[[14]](#footnote-14), описывающей ожидаемое поведение. На основании такого сравнения определяется степень соответствия кандидата требуемым профессиональным качествам.

В целях экономии денежных средств предлагается также включать в состав конкурсных и аттестационных комиссий в соответствии с Положениями, утвержденными Указом № 110 и Указом № 112, представителей общественного совета при государственном органе.

Важнейшей составляющей метода является сведение оценок экспертов, полученных в отдельных упражнениях, в интегральные оценки по профессиональным качествам в ходе совместного обсуждения экспертами полученных результатов, обоснования и защиты итоговой оценки. Такая групповая экспертная работа позволяет снизить субъективность полученных оценок и добиться более высокого качества сделанных на их основании прогнозов.

По итогам центра оценки персонала делается в целом вывод о том, насколько в целом поведение участников соответствует поведению, необходимому для качественного исполнения должностных обязанностей по должности гражданской службы.

Для проведения центра оценки персонала необходимы следующие условия:

1. Специально разработанные упражнения, направленные на оценку определенного набора профессиональных качеств (проведение совещания, многофакторный анализ проблем и принятие решений, интервью журналисту, беседа с подчиненным и пр.). Рекомендации по разработке упражнений «Ответ на обращение гражданина» и «Экспертное заключение» представлены в Приложении № 8 и № 9.
2. Помещение, позволяющее провести упражнения. В случае необходимости одновременной оценки нескольких кандидатов каждый кандидат должен выполнять упражнения в отдельной комнате, чтобы исключить влияние кандидатов друг на друга (это не относится к проведению групповых дискуссий, так как в таких упражнениях участвуют одновременно несколько кандидатов).
3. Специально обученные эксперты.

В связи с необходимостью наличия у экспертов специальной подготовки, при отсутствии в государственном органе указанных экспертов, владеющих методиками центра оценки персонала, целесообразно пригласить специалистов организации, занимающейся отбором персонала, либо независимого специалиста, имеющего необходимые навыки. В данном случае оценка членов конкурсной комиссии будет основываться на результатах, представленных указанными специалистами.

В связи с тем, что процедура центра оценки персонала отличается от иных способов оценки кадров дополнительными организационными и финансовыми затратами, ее использование целесообразно лишь при отборе кандидатов на должности гражданской службы категории «руководители» высшей, главной и ведущей групп должностей гражданской службы, а также иные должности, в должностные обязанности по которым входит организация и планирование собственной деятельности и деятельности гражданских служащих, находящихся в линейном или функциональном подчинении, и в целом государственного органа, структурных(ого) подразделений(я) или проектных(ой) групп(ы), а также контроль хода исполнения документов и проектов для достижения задач и целей государственного органа, структурных(ого) подразделений(я) или проектных(ой) групп(ы).

Процедура центра оценки приведена в Приложении № 10 к настоящему Методическому инструментарию.

## **5.5. Частные методы оценки**

Различные упражнения центра оценки персонала, приведенные в Приложении № 9, могут применяться по отдельности по усмотрению государственного органа.

Широко распространенные в настоящее время такие методы, как реферат или эссе, обладают целым рядом недостатков, основными из которых являются следующие:

- процедура написания реферата и эссе не регламентирована, в связи с чем невозможно гарантировать, что кандидатами будут написаны реферат или эссе в одинаковых условиях. Если же используется дистанционный формат подготовки эссе или реферата, то отсутствует возможность гарантировать его авторство;

- очень высокая степень субъективности оценок эссе и рефератов;

- достаточно достоверно и объективно этими методами можно оценить только знание правил оформления документов (шрифт, форматирование и пр.) и грамотность кандидата. Учитывая время и усилия, которые затрачиваются кандидатом для написания реферата или эссе, а также время членов конкурсной комиссии, затрачиваемое на проверку этих текстов, эти методы можно признать довольно неэффективными по сравнению с другими методами оценки;

- данные методы оценки не обладают валидностью в связи с отсутсвием достоверных, статистически подтвержденных данных о том, что кандидаты, получившие высокие оценки за эссе и рефераты, в последствии успешно будут исполнять должностные обязанности.

## **5.6. Применение методов оценки кандидатов**

Применение всех перечисленных методов оценки не является обязательным. Выбор оптимального метода (методов) оценки кандидата осуществляется кадровой службой государственного органа по согласованию с руководителем структурного подразделения государственного органа, в котором замещается вакантная должность. Подбор методов для оценки кандидата должен быть дифференцированным и должен зависеть от уровня должности гражданской службы и вида профессиональной служебной деятельности (руководящая, аналитическая, контрольно-надзорная, обеспечивающая и т.п.).

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 базовым и функциональным квалификационным требованиям к знаниям и навыкам.

В качестве критериев выбора иных методов оценки можно использовать:

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

Выбор методов оценки должен соответствовать принципам объективности и прозрачности проводимых процедур, а также включать возможность проведения дистанционных мероприятий с использованием Портала.

**Таблица «Матрица использования методов оценки кандидатов при проведении отбора в соответствии с типами замещаемых должностей»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Категории должностей** | **Группы должностей и должности** | **Предмет оценки** (основные функциональные обязанности по должности) | **Рекомендуемые методы оценки** |
| Руководители | Высшая | Планирование и формирование общей концепции деятельности государственного органа (цели, задачи, направления деятельности), распределение обязанностей, организация рабочего времени, принятие решений о наложении дисциплинарных взысканий и т.д., создание эффективной системы коммуникации, а также благоприятного психологического климата межличностных взаимоотношений, контроль за деятельностью подчиненных. | 1. Интервью 2. Тестирование3. Центр оценки персонала |
| Главная |
| Ведущая |
| Помощники (советники) | Высшая | Консультирование и оказание иной организационно-аналитической поддержки руководителю по вопросам деятельности государственного органа, распределения обязанностей, контроля. | 1. Анкетирование. 2. Интервью 3. Тестирование4. Экспертное заключение |
| Главная | 1. Анкетирование. 2. Интервью 3. Тестирование4. Экспертное заключение |
| Ведущая | 1. Анкетирование. 2. Интервью 3. Разъяснение на обращение 4. Тестирование  |
| Специалисты | Высшая | Самостоятельная деятельность по исполнению поручений руководства, решение непосредственных задач государственного органа и типовых практических задач, требующих самостоятельного анализа рабочей ситуации.Участие в решении поставленных задач в рамках структурного подразделения государственного органа. | 1. Анкетирование2. Интервью 3. Разъяснение на обращение4. Тестирование5. Экспертное заключение |
| Главная | 1. Анкетирование2. Интервью 3. Разъяснение на обращение4. Тестирование5. Экспертное заключение |
| Ведущая | 1. Анкетирование2. Интервью 3. Разъяснение на обращение4. Тестирование5. Экспертное заключение |
| Старшая | 1. Анкетирование. 2. Интервью 3. Разъяснение на обращение 4. Тестирование |
| Обеспечивающие специалисты | Главная | Выполнение поручений руководства, решение практических задач. | 1. Анкетирование2. Интервью 3. Разъяснение на обращение4. Тестирование5. Экспертное заключение |
| Ведущая | 1. Анкетирование2. Интервью 3. Разъяснение на обращение4. Тестирование5. Экспертное заключение |
| Старшая | 1. Анкетирование. 2. Интервью 3. Разъяснение на обращение 4. Тестирование |
| Младшая | 1. Анкетирование. 2. Интервью 3. Тестирование |

## **5.7. Порядок формирования итогового балла оценки**

После прохождения кандидатом всех этапов оценки необходимо определить победителя. Победитель может быть определен следующими способами:

1. по суммарному баллу;

2. по критериям;

3. по коэффициентной формуле.

Выбранный способ должен быть описан в объявлении о приеме документов.

Система оценки и выбора победителя конкурса формируется при объявлении конкурса и определении квалификационных требований. Формирование системы оценки происходит по следующему алгоритму:

*Шаг 1.* Определяется конечный список квалификационных требований, на соответствие которым планируется проведение оценки в ходе конкурса.

*Шаг 2.* На основе списка квалификационных требований формируется список вопросов, которые предполагается задать кандидату в ходе интервью, а также база заданий для проведения оценки. Тестовые задания на соответствие базовым квалификационным требованиям к знаниям и навыкам (около 600 тестовых заданий) разработаны Минтрудом России при содействии Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации и размещены на Портале.

*Шаг 3*. Определяются методы оценки, которые позволят оценить степень соответствия кандидата квалификационным требованиям. По возможности, рекомендуется выбрать такие методы оценки, чтобы каждое требуемое качество, знание или навык были оценены минимум двумя способами или оценки получались минимум из двух источников (например, оценку по профессионализму в интервью независимо дают 2 члена конкурсной комиссии).

*Шаг 4.* Составляется матрица соответствия критериев и методов оценки.

Пример матрицы оценки:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Методы оценки****Качества** | Профессиональныетесты | Интервью | Ответ на обращение | Экспертное заключение |
| Системность мышления |  |  | ХХ | ХХ |
| Эффективная коммуникация |  | ХХ | ХХ | ХХ |
| Ориентация на результат |  | ХХ |  | ХХ |
| Профессионализм |  | ХХ | ХХ | ХХ |
| Русский язык | ХХ | ХХ | ХХ | ХХ |
| Владение компьютером | ХХ |  | ХХ | ХХ |
| Знание законодательства | ХХ | ХХ |  | ХХ |

Оценку качеств рекомендуется проводить по следующей шкале:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Оценка**  | **Значение**  | **Описание**  |
| **3** | **Ярко выражено** | Кандидат демонстрирует качество в полном объеме во всех ситуациях. Может служить ролевой моделью для других.  |
| **2** | **Выражено**  | Качество проявляется в большинстве ситуаций. Уровень развития качества достаточен для эффективной работы. |
| **1** | **Слабо выражено**  | Данное качество недостаточно развито, что оказывает влияние на эффективность работы. Качество необходимо развивать. |
| **0** | **Совсем не выражено**  | Кандидат практически не демонстрирует данное качество в работе, что оказывает существенное негативное влияние на его эффективность. |

Подробное описание того, как применяется эта шкала для оценки профессиональных качеств, дано в Приложении 6.

*Шаг 5.* По итогам прохождения каждой процедуры оценки каждый кандидат оценивается по тем критериям, которые, согласно матрице, могут быть оценены с помощью этой процедуры.

Отдельное внимание стоит уделить переводу результатов тестов в стандартную оценочную шкалу.

В зависимости от своей конструкции, результаты тестов могут быть выражены в различных единицах, например:

- баллы, соответствующие количеству правильных ответов на вопросы теста («сырые» баллы);

- процент правильных ответов от общего количества вопросов;

- баллы, соответствующие стандартным шкалам, применяемым в статистике (процентили, стэны, Т-баллы).

Какие бы единицы измерения не были использованы в тестах, их всегда можно перевести в четырехбалльную систему оценки по следующему принципу:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Оценка** | **Значение**  | «Сырые» баллы | % | Статистические единицы |
| **3** | **Высокое/ выше среднего** | Менее 20 % ошибок | Выше 80% | В статистике существуют правила отнесения результатов к тому или иному диапазону, указанному в столбце «Значение».  |
| **2** | **Среднее**  | От 20% до 40% ошибок | 80%-61% |
| **1** | **Ниже среднего**  | 40%-60% ошибок | 60%-41% |
| **0** | **Низкое**  | Более 60% ошибок | Ниже 40% |

*Шаг 6.* После прохождения всех процедур оценки каждое качество получает итоговую оценку, которая определяется как среднеарифметическое всех оценок данного качества в разных процедурах.

**Пример**. Матрица оценки Сидорова Петра Олеговича.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Методы оценки****Качества** | Проф.тесты | Интервью | Ответ на обращение | Экспертное заключение | ИТОГ |
| Системность мышления |  |  | 3 | 2 | 2,5 |
| Эффективная коммуникация |  | 3 | 2 | 1 | 2 |
| Ориентация на результат |  | 2 |  | 2 | 2 |
| Профессионализм |  | 1 | 2 | 2 | 1,7 |
| Русский язык | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 |
| Владение компьютером | 2 |  | 2 | 1 | 1,7 |
| Знание законодательства | 1 | 2 |  | 2 | 1,7 |

*Шаг 7.* Победителем конкурса по итогам прохождения всех оценочных процедур определяется кандидат, который наилучшим образом соответствует установленным квалификационным требованиям, то есть получил наиболее высокие оценки по всем критериям. При этом ни одно качество не должно получить итоговую оценку равную или ниже 1,5.

**Пример.** Сравнение итоговых оценок кандидатов и выбор победителя конкурса.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Кандидаты****Качества** | Сидоров  | Иванов | Кравчук |
| Системность мышления | 2,5 | 1,7 | 1 |
| Эффективная коммуникация | 2 | 2 | 1,7 |
| Ориентация на результат | 2 | 1,5 | 1,5 |
| Профессионализм | 1,7 | 3 | 2 |
| Русский язык | 2 | 2 | 2,8 |
| Владение компьютером | 1,7 | 2 | 2,7 |
| Знание законодательства | 1,7 | 2,5 | 1,7 |

В этом примере наиболее предпочтительным кандидатом является Сидоров, так как он не имеет провалов ни по одному из качеств. Иванов имеет недопустимо низкую оценку по качеству «Ориентация на результат», Кравчук получил низкие оценки по двум качествам: «Системность мышления» и «Ориентация на результат».

Рейтинг кандидатов при этом получается следующий:

1. Сидоров;

2. Иванов;

3. Кравчук.

**Сложная или коэффициентная формула** подразумевает, что каждый метод оценки имеет свой удельный вес в итоговой сумме баллов.

Иными словами, члены конкурсной комиссии могут заранее определить, какие методы оценки являются более значимыми при выставлении итогового балла, а какие менее.

Коэффициентная формула выглядит следующим образом:

Б=kт\*Бт+k(1)\*Бм(1)+…+k(n)\*Бм(n)+kк\*Бк, где:

Б – итоговый балл,

Бт – балл за тест,

Бм(1)+…+Бм(n) – баллы по каждому пройденному кандидатом методу оценки,

Бк – балл, выставленный по результатам собеседования с членами конкурсной комиссии,

kт – удельный вес (коэффициент) тестирования,

k(1) – удельный вес (коэффициент) 1-ого метода,

k(n) – удельный вес (коэффициент) n-ого метода,

kк – удельный вес (коэффициент) собеседования с членами конкурсной комиссии.

При этом сумма коэффициентов (k) должна быть равна единице:

 1

∑nk=1, где n – количество коэффициентов.

Пример 1.

Вакантная должность – начальник отдела.

Методы оценки: тестирование, экспертное заключение, групповая дискуссия, собеседование с конкурсной комиссией.

Для начальника отдела прежде всего необходимы навыки организации работы и распределения трудовых обязанностей в коллективе, а также законотворчество. Следовательно, метод групповой дискуссии и экспертное заключение будут иметь первостепенное значение.

Распределяем коэффициенты:

|  |  |
| --- | --- |
| Тестирование: | kт=0,1 |
| Экспертное заключение: | k1=0,25 |
| Групповая дискуссия: | k2=0,25 |
| Собеседование: | kк=0,4 |

Проверяем, чтобы сумма коэффициентов была равна единице:

k=0,1+0,25+0,25+0,4=1

По итогам прохождения оценочных процедур кандидаты Иванов и Сидоров набрали следующие баллы (баллы выставлялись по десятибалльной шкале):

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Иванов | Сидоров |
| Тестирование | 8 | 7 |
| Экспертное заключение | 10 | 8 |
| Групповая дискуссия | 7 | 5 |
| Собеседование | 5 | 10 |
| Итог (простая сумма) | 30 | 30 |

Согласно подсчету путем простого суммирования, сумма набранных кандидатами баллов равна, что не позволяет выбрать победителя.

Подведем подсчет по коэффициентной формуле:

Иванов: 8\*0,1+10\*0,25+7\*0,25+5\*0,4=7,05.

Сидоров: 7\*0,1+8\*0,25+5\*0,25+10\*0,4=7,95.

Согласно подсчету по коэффициентной формуле победителем будет признан Сидоров.

Пример 2.

Вакантная должность – советник.

Методы оценки: тестирование, ответ на обращение, интервью, собеседование с конкурсной комиссией.

Коэффициенты распределены следующим образом:

|  |  |
| --- | --- |
| Тестирование: | kт=0,1 |
| Ответ на обращение: | k1=0,2 |
| Интервью: | k2=0,4 |
| Собеседование: | kк=0,3 |

Проверяем, чтобы сумма коэффициентов была равна единице:

k=0,1+0,2+0,4+0,3=1

По итогам прохождения оценочных процедур кандидаты Иванов и Сидоров набрали следующие баллы (баллы выставлялись по десятибалльной шкале):

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Иванов | Сидоров |
| Тестирование | 10 | 4 |
| Ответ на обращение | 8 | 7 |
| Интервью | 6 | 10 |
| Собеседование | 6 | 8 |
| Итог (простая сумма) | 30 | 29 |

Согласно подсчету путем простого суммирования, победителем будет признан Иванов.

Подведем подсчет по коэффициентной формуле:

Иванов: 10\*0,1+8\*0,2+6\*0,4+6\*0,3=6,8.

Сидоров: 4\*0,1+7\*0,2+10\*0,4+8\*0,3=8,2.

Согласно подсчету по коэффициентной формуле победителем будет признан Сидоров, что является более правильным.

## **5.8. Рейтинг кандидатов**

По результатам конкурса на замещение вакантной должности или на включение в кадровый резерв, а также в случае отбора без проведения конкурса рекомендуется сформировать рейтинг кандидатов, прошедших оценочные процедуры.

Рейтинг – список прошедших конкурсный отбор кандидатов, составленный в зависимости от количества набранных ими итоговых баллов в порядке убывания.

Особенную значимость рейтинг имеет при формировании кадрового резерва государственного органа по результатам конкурса. Победитель такого конкурса – это кандидат, которому предложат данную должность. В то же время в числе других кандидатов может оказаться несколько достаточно подготовленных лиц, незначительно уступивших кандидату в результатах оценки. При этом статьей 64 Федерального закона № 79-ФЗ не установлено ограничений по численности лиц, включаемых в кадровый резерв по результатам конкурса. При этом не все остальные участники конкурса, кроме победителя, подлежат включению в кадровый резерв.

Система рейтинга, основанного на результатах оценки, позволит определить тех кандидатов, которые по своим результатам могут рассматриваться в качестве альтернативы победителю при невозможности их назначения на должность. Именно эти лица, имеющие наибольшее относительно других кандидатов количество баллов, с их согласия по решению конкурсной комиссии могут быть включены в кадровый резерв.

Рейтинг должен быть вывешен на официальном сайте государственного органа. Кроме того, рекомендуется опубликовать следующую информацию: методы оценки, использованные при отборе на каждую из должностей гражданской службы, и порядок подсчета итогового балла.

Использование рейтинга позволит упростить анализ кадровыми службами государственных органов результатов конкурсов и конкурсов на включение в кадровый резерв государственного органа, проводимый в рамках привлечения кадров.

6. Испытание

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

В этой связи действующие положения части 1 статьи 27 Федерального закона № 79-ФЗ направлены на расширение практики использования испытательного срока, предусматривая обязательное установление испытания продолжительностью от одного месяца до одного года в отношении граждан (гражданских служащих), впервые поступающих (поступивших) на гражданскую службу.

Кроме того, частью 2 статьи 27 Федерального закона № 79-ФЗ предусмотрены случаи, при которых испытание может устанавливаться в отношении лиц, ранее проходивших государственную службу различных видов, к числу которых отнесены:

- назначение гражданина или гражданского служащего на должность гражданской службы, назначение на которую и освобождение от которой осуществляются Президентом Российской Федерации или Правительством Российской Федерации, – на срок от одного месяца до одного года;

- назначение на должность гражданской службы гражданина, ранее проходившего государственную службу, – на срок от одного до шести месяцев;

- назначение гражданского служащего на должность гражданской службы в порядке перевода из другого государственного органа – на срок от одного до шести месяцев.

Главное достоинство испытания как дополнительного этапа отбора кадров на гражданскую службу и метода оценки заключается в том, что в период его проведения возможно с наибольшей степенью достоверности определить профессиональную пригодность гражданского 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 гражданской службы, на которую назначается гражданин или гражданский служащий;

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

Таким образом, испытание на гражданской службе должно рассматриваться, в первую очередь, как дополнительный этап отбора, позволяющий проверить способность гражданского служащего эффективно исполнять служебные обязанности в реальных условиях. При этом испытание должно стать особым периодом прохождения гражданской службы, когда профессиональное обучение сочетается с оценкой. В данном случае важно не только проверить способность гражданского 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 служащему испытания следует помнить, что для отдельных категорий лиц испытание не устанавливается. В соответствии с частью 3 статьи 27 Федерального закона № 79-ФЗ к указанным категориям лиц относятся:

- граждане, получившие среднее профессиональное образование по программе подготовки специалистов среднего звена или высшее образование в соответствии с договором о целевом обучении с обязательством последующего прохождения гражданской службы и впервые поступающих на гражданскую службу;

- гражданские служащие, назначенные в соответствии с пунктом 1 части 1 статьи 31 Федерального закона № 79-ФЗ на должность гражданской службы в порядке перевода в связи с сокращением должностей гражданской службы или упразднением государственного органа;

- иные граждане и гражданские служащие, для которых законодательством Российской Федерации предусмотрены гарантии по сохранению места работы (должности).

При применении положений статьи 27 Федерального закона № 79-ФЗ на практике необходимо также учитывать, что испытание на гражданской 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 и конкурса на включение в кадровый резерв, аттестация и комплексная оценка профессиональной служебной деятельности гражданских служащих, а также наставничество.

В этой связи при проведении испытания лица, впервые поступающего на гражданскую службу, ему рекомендуется назначить наставника, который не только делится профессиональными знаниями и опытом, но и способствует адаптации гражданского служащего, оценивает возможности его дальнейшего профессионального развития, а также соблюдение им служебного распорядка.

При проведении испытания гражданский служащий изучает основы делопроизводства и документооборота в государственном органе.

Наставники подбираются из числа наиболее подготовленных гражданских служащих, обладающих необходимыми профессиональными и личными качествами, имеющих стабильно высокие показатели результативности профессиональной служебной деятельности, склонность к воспитательской работе, пользующихся авторитетом в коллективе, а также имеющих практические навыки исполнения должностных обязанностей по должности, замещаемой гражданским служащим, в отношении которого осуществляется наставничество (далее – наставляемый).

Наставниками могут быть назначены:

- гражданские служащие, замещающие равнозначные или вышестоящие должности гражданской службы (государственной службы иных видов) в соответствующем структурном подразделении государственного органа;

- лица, уволенные с гражданской службы в связи с достижением предельного возраста нахождения на гражданской службе.

Задачами наставничества являются:

* ускорение процесса профессионального становления и развития наставляемого;
* развитие у наставляемых способности самостоятельно, качественно и ответственно выполнять возложенные на них должностные обязанности в соответствии с замещаемой должностью;
* содействие в выработке навыков служебного поведения наставляемых, соответствующего профессионально-этическим принципам и правилам служебного поведения, а также иным требованиям, установленным законодательством Российской Федерации;
* обучение наставляемых эффективным формам и методам индивидуальной работы и работы в коллективе;
* формирование активной гражданской и жизненной позиции наставляемых, развитие у них ответственного и сознательного отношения к службе;
* контроль за соблюдением наставляемым служебного распорядка;
* определение профессионального потенциала наставляемого.

Наставничество может устанавливаться в отношении следующих гражданских служащих:

а) впервые принятых на гражданскую службу в период прохождения испытания;

б) вновь принятых на гражданскую службу после пятилетнего перерыва в прохождении гражданской службы;

в) назначенных на должность в порядке должностного роста;

г) назначенных в порядке ротации на должность гражданской службы в государственный орган, расположенный в другой местности в пределах Российской Федерации;

д) замещающих должности, эффективное исполнение должностных обязанностей по которым требует расширения или освоения новых профессиональных знаний, овладения новыми практическими навыками.

Порядок организации наставничества описан в Методическом инструментарии по применению наставничества на государственной гражданской службе, опубликованном на официальном сайте Минтруда России

По итогам испытания гражданского служащего в целях проверки его соответствия замещаемой должности гражданской службы проводится оценка в соответствии с Методическим инструментарием по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку), опубликованном на официальном сайте Минтруда России.

По итогам испытания также целесообразно провести оценку по методу «360 градусов», «180 градусов» или непосредственным руководителем. Полученные результаты необходимо в обязательном порядке предъявить гражданскому служащему, а также использовать их при составлении индивидуального плана профессионального развития.

При неудовлетворительном результате испытания, заключающемся в ненадлежащем выполнении поручений в ходе испытания и полученном низком балле («0» или «-1»)[[15]](#footnote-15) по итогам оценки, в соответствии с частью 7 статьи 27 Федерального закона № 79-ФЗ представитель нанимателя имеет право до истечения срока испытания расторгнуть служебный контракт с гражданским служащим, предупредив его об этом в письменной форме не позднее, чем за три дня с указанием причин, послуживших основанием для признания этого гражданского служащего не выдержавшим испытание.

Согласно части 9 статьи 27 Федерального закона № 79-ФЗ если срок испытания истек, а гражданский служащий продолжает замещать должность гражданской службы, то он считается выдержавшим испытание.

Заключение

Таким образом, в целях организации эффективной работы по отбору кадров на гражданскую службу, направленной на повышение качества государственного управления в целом, а также доверия граждан к гражданской службе необходимо:

- определение ответственных должностных лиц кадровой службы государственного органа, в обязанности которых будет входить проведение мероприятий по планированию найма, привлечению, оценке и отбору кадров;

- привлечение кадров на систематической основе в целях поиска подходящих претендентов не только на вакантные должности, но и на должности, которые в ближайшее время станут вакантными;

- снижение субъективного фактора в целях обеспечения равного доступа граждан к гражданской службе посредством организации проведения конкурса;

- активное привлечение студентов на практику в государственные органы;

- использование тестирования претендентов в целях определения соответствия базовым квалификационным требованиям к знаниям и навыкам;

- использование разнообразных методов оценки кандидатов на соответствие функциональным квалификационным требованиям;

- организация прохождения испытания гражданскими служащими, позволяющего продолжить их оценку на соответствие квалификационным требованиям;

- организация адаптации и использование наставничества при назначении гражданского служащего, впервые или вновь принятого на гражданскую службу.

Приложение № 1

проект

**ТИПОВАЯ МЕТОДИКА**

**ПРОВЕДЕНИЯ КОНКУРСА НА ЗАМЕЩЕНИЕ ДОЛЖНОСТЕЙ**

**ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ**

**В ГОСУДАРСТВЕННОМ ОРГАНЕ**

I. Общие положения

1. Настоящая Типовая методика проведения конкурса на замещение должностей государственной гражданской службы в государственном органе (далее – Методика) определяет порядок организации и проведения конкурса на замещение должностей государственной гражданской службы (далее – гражданская служба) в центральных аппаратах и территориальных органах федеральных органов исполнительной власти, а также иных государственных органах.

2. Основными задачами проведения конкурса на замещение должности гражданской службы в государственном органе (далее – конкурс) являются:

отбор и формирование на конкурсной основе кадрового состава государственного органа;

формирование кадрового резерва государственного органа для замещения должностей гражданской службы;

обеспечение конституционного права граждан Российской Федерации (далее – граждане) на равный доступ к гражданской службе;

реализация принципов открытости, объективности и эффективности отбора.

3. Право на участие в конкурсе имеют граждане, достигшие возраста 18 лет, владеющие государственным языком Российской Федерации и соответствующие установленным законодательством Российской Федерации о гражданской службе квалификационным требованиям.

Государственный гражданский служащий (далее – гражданский служащий) вправе на общих основаниях участвовать в конкурсе независимо от того, какую должность он замещает на период проведения конкурса.

4. Конкурс заключается в оценке профессионального уровня кандидатов на замещение должности гражданской службы (далее – кандидаты), допущенных к участию в конкурсе, их соответствия квалификационным требованиям к должности гражданской службы.

5. Назначение на должность гражданской службы осуществляется по результатам конкурса, если иное не установлено статьей 22 Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (далее – Федеральный закон).

II. Формирование конкурсной комиссии

6. Для проведения конкурса приказом государственного органа образуется конкурсная(-ые) комиссия(-ии) в соответствии с требованиями пунктов 16 - 18 Указа Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» (далее – конкурсная комиссия).

7. Количественный и персональный состав конкурсной(-ых) комиссии(-ий) утверждается приказом государственного органа с учетом требований статьи 22 Федерального закона.

В состав конкурсной комиссии входят руководитель государственного органа и (или) уполномоченные им гражданские служащие (в том числе из структурного подразделения государственного органа по вопросам гражданской службы и кадров (далее – кадровая служба государственного органа), юридического (правового) подразделения и подразделения, в котором замещается вакантная должность гражданской службы), представители научных и образовательных учреждений, других организаций в качестве независимых экспертов и представители общественного совета (в случае его наличия). Общее число представителей общественного совета и независимых экспертов должно составлять не менее одной четверти от общего числа членов конкурсной комиссии.

Кандидатуры независимых экспертов и представителей общественного совета для включения в состав конкурсной комиссии представляются по запросу руководителя государственного органа.

Состав конкурсной комиссии для проведения конкурса на замещение вакантной должности гражданской службы, исполнение должностных обязанностей по которой связано с использованием сведений, составляющих государственную тайну, формируется с учетом положений законодательства Российской Федерации о государственной тайне.

Состав конкурсной комиссии формируется таким образом, чтобы была исключена возможность возникновения конфликтов интересов, которые повлияют на принимаемые конкурсной комиссией решения. Под конфликтом интересов понимается ситуация, при которой у члена конкурсной комиссии может возникнуть или возникает личная заинтересованность в выборе победителя конкурса в силу родственных связей, дружеских отношений, различного рода обязательств и других причин, которая может привести или приводит к принятию конкурсной комиссией необъективного решения.

8. Конкурсная комиссия состоит из председателя, заместителя председателя, секретаря и членов конкурсной комиссии.

Секретарь конкурсной комиссии обеспечивает работу конкурсной комиссии (регистрация и прием заявлений, ведение их учета, формирование дел, ведение протокола заседания конкурсной комиссии и др.).

III. Подготовка к организации проведения конкурса

9. Кадровая служба государственного органа организует и обеспечивает проведение конкурсов.

10. Для оценки профессиональных знаний и навыков, а также профессиональных и личностных качеств кандидатов могут применяться следующие методы:

- тестирование;

- анкетирование;

- интервью;

- проведение групповых дискуссий;

- центр оценки;

- написание реферата;

- написание эссе;

- экспертное заключение;

- индивидуальное собеседование и другие, не противоречащие федеральным законам и другим нормативным правовым актам Российской Федерации, методы оценки.

Применение всех перечисленных методов не является обязательным.

Методы оценки определяются исходя из квалификационных требований к претендентам на замещение должностей гражданской службы и гражданским служащим в соответствии с их должностными регламентами.

Владение государственным языком Российской Федерации (русским языком), правовыми знаниями основ Конституции Российской Федерации, законодательства о государственной службе, законодательства о противодействии коррупции, знаниями и навыками в области информационно-коммуникационных технологий, а также профессиональными знаниями и навыками в зависимости от направлений деятельности и специализаций по направлениям деятельности проверяются на основе теста.

Кроме того, проводится тестирование на знание законодательства, регулирующего вопросы, относящиеся к компетенции структурного подразделения государственного органа, в котором предполагается замещение должности кандидатом.

По окончании тестирования проводится анкетирование.

11. Кадровая служба государственного органа совместно со структурными подразделениями государственного органа, в которых замещаются вакантные должности гражданской службы, разрабатывают и отбирают задания для каждого метода оценки с учетом квалификационных требований к должностям гражданской службы, распределяют их по уровню сложности с учетом групп и категорий должностей гражданской службы, определяют порядок выставления итогового балла, а также устанавливают минимальный балл, не достижение которого будет являться основанием для невозможности определения победителя конкурса.

12. Подготовленные и согласованные задания, а также порядок выставления итогового балла вместе с минимальным баллом, не достижение которого будет являться основанием для невозможности определения победителя конкурса, утверждаются на заседании конкурсной комиссии ее председателем.

IV. Организация проведения конкурса

13. Конкурс объявляется по решению представителя нанимателя при наличии вакантной должности гражданской службы, замещение которой в соответствии со статьей 22 Федерального закона может быть произведено на конкурсной основе.

14. Кадровая служба государственного органа организует подготовку к публикации на официальном сайте государственного органа в информационно-коммуникационной сети Интернет, в федеральной государственной информационной системе «Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров» (далее – Портал), а также при необходимости в периодическом печатном издании объявления о приеме документов для участия в конкурсе.

15. В объявлении о приеме документов для участия в конкурсе указывается следующая информация:

наименование вакантной должности гражданской службы и основные обязанности по ней;

квалификационные требования, предъявляемые к претенденту на замещение должности гражданской службы (далее – претендент) (в том числе базовые и функциональные);

условия прохождения гражданской службы (с указанием денежного содержания по должности гражданской службы);

место, время и срок приема документов, подлежащих представлению в соответствии с пунктом 17 настоящей Методики;

перечень методов оценки, которые будут применяться по каждой вакантной должности гражданкой службы при проведении конкурса с указанием порядка выставления итогового балла, а также минимального балла, не достижение которого будет являться основанием для невозможности определения победителя конкурса;

тематика заданий по каждому из методов оценки (темы рефератов, эссе, тематика тестов и т.д.);

предполагаемая дата проведения конкурса;

место и порядок проведения конкурса;

другие информационные материалы.

16. Кадровая служба государственного органа размещает объявление о приеме документов для участия в конкурсе в источниках, указанных в пункте 14 настоящей Методики.

V. Прием документов для участия в конкурсе

17. Гражданин, изъявивший желание участвовать в конкурсе, представляет в кадровую службу государственного органа:

а) личное заявление;

б) собственноручно заполненную и подписанную анкету по форме, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 26 мая 2005 г. № 667-р (далее – Анкета) с приложением фотографий;

в) копию паспорта или заменяющего его документа (соответствующий документ предъявляется лично по прибытии на конкурс);

г) документы, подтверждающие необходимое профессиональное образование, стаж работы и квалификацию:

- копию трудовой книжки (за исключением случаев, когда служебная (трудовая) деятельность осуществляется впервые) или иные документы, подтверждающие трудовую (служебную) деятельность;

- копии документов о профессиональном образовании, а также по желанию гражданина – о дополнительном профессиональном образовании, о присвоении ученой степени, ученого звания, заверенные нотариально или кадровыми службами по месту работы (службы);

д) заключение медицинской организации о наличии (отсутствии) заболевания, препятствующего поступлению на государственную гражданскую службу Российской Федерации и муниципальную службу или ее прохождению по учетной форме № 001-ГС/у, утвержденной приказом Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 14 декабря 2009 г. № 984-н «Об утверждении Порядка прохождения диспансеризации государственными гражданскими служащими Российской Федерации и муниципальными служащими, перечня заболеваний, препятствующих поступлению на государственную гражданскую службу Российской Федерации и муниципальную службу или ее прохождению, а также формы заключения медицинского учреждения»;

е) иные документы, предусмотренные законодательством Российской Федерации о гражданской службе.

18. Гражданский служащий государственного органа, в котором проводится конкурс, изъявивший желание участвовать в конкурсе, подает заявление на имя представителя нанимателя.

Гражданский служащий иного государственного органа, изъявивший желание участвовать в конкурсе, представляет в государственный орган заявление на имя представителя нанимателя и собственноручно заполненную, подписанную и заверенную кадровой службой государственного органа, в котором гражданский служащий замещает должность гражданской службы, Анкету с приложением фотографий.

19. Документы, указанные в пунктах 17 и 18 настоящей Методики, представляются в течение 21 дня со дня объявления об их приеме.

Несвоевременное представление документов, представление их не в полном объеме или с нарушением правил оформления без уважительной причины являются основанием для отказа в их приеме.

При несвоевременном представлении документов, представлении их не в полном объеме или с нарушением правил оформления по уважительной причине сроки их приема могут быть перенесены по решению представителя нанимателя.

Представленный претендентом пакет документов является его заявкой на участие в конкурсе.

20. Кадровая служба государственного органа организует:

проверку достоверности сведений, представленных гражданином при поступлении на гражданскую службу или гражданским служащим (проверка достоверности сведений, представленных гражданским служащим, осуществляется только в случае его участия в конкурсе на замещение вакантной должности гражданской службы, относящейся к высшей группе должностей гражданской службы);

оценку на соответствие квалификационным требованиям (уровень и специальность (направление подготовки) образования, стаж гражданской службы (государственной службы иных видов) или стаж (опыт) работы гражданина (гражданского служащего) по специальности, направлению подготовки);

с согласия гражданина (гражданского служащего) проведение процедуры оформления его допуска к сведениям, составляющим государственную и иную охраняемую законом тайну, если исполнение должностных обязанностей по должности гражданской службы, на замещение которой претендует гражданин (гражданский служащий), связано с использованием таких сведений;

распределение заявок, представленных претендентами, по вакантным должностям гражданской службы и по методам оценки;

информирование граждан (гражданских служащих) посредством почтовой связи и путем направления писем по электронной почте о допуске (отказе в допуске) к участию в конкурсе, о месте, времени и порядке проведения конкурса и о его результатах;

организационно-техническое обеспечение проведения конкурса (определение помещений, которые будут задействованы при проведении конкурса, выделение компьютерных и иных средств, требуемых при реализации методов оценки претендентов).

21. Претендент не допускается к участию в конкурсе в связи с его несоответствием квалификационным требованиям к вакантной должности гражданской службы, а также в связи с ограничениями, установленными законодательством Российской Федерации о государственной гражданской службе для поступления на гражданскую службу и ее прохождения. В этом случае он информируется в письменной форме о причинах отказа в участии в конкурсе.

22. После завершения проверки документов представитель нанимателя принимает решение о дате, месте и времени проведения второго этапа конкурса.

В случае установления в ходе проверки обстоятельств, препятствующих в соответствии с федеральными законами и другими нормативными актами Российской Федерации поступлению гражданина на гражданскую службу, он информируется в письменной форме о причинах отказа в участии в конкурсе.

23. Претендент, не допущенный к участию в конкурсе, вправе обжаловать это решение в соответствии с законодательством Российской Федерации.

24. Не позднее чем за 15 дней до начала второго этапа конкурса кадровая служба государственного органа направляет сообщение о дате, месте и времени его проведения претендентам.

VI. Проведение конкурса

25. В день проведения конкурса кадровая служба государственного органа организует применение методов оценки кандидатов, допущенных к участию в конкурсе.

Члены конкурсной комиссии могут присутствовать при оценке кандидатов.

Результаты оценки прикрепляются к заявке кандидата и передаются конкурсной комиссии.

26. Заседание конкурсной комиссии проводится при наличии не менее двух кандидатов.

Заседание конкурсной комиссии считается правомочным, если на нем присутствует не менее двух третей от общего числа ее членов. Проведение заседания конкурсной комиссии с учетом только ее членов, замещающих должности гражданской службы, не допускается.

27. Конкурсная комиссия оценивает кандидатов посредством проведения собеседования и на основании представленных ими документов с учетом результатов проведения оценки.

28. По итогам конкурса каждый член конкурсной комиссии выставляет кандидату соответствующий балл, который заносится в конкурсный бюллетень с краткой мотивировкой, обосновывающей решение о соответствующем балле.

29. Баллы, выставленные всеми членами конкурсной комиссии, суммируются с баллами, набранными кандидатом ранее.

30. Победителем по итогам проведения конкурса признается кандидат, набравший наибольшее количество баллов, подсчитанных по формуле, указанной в порядке выставления итогового балла.

31. В случае отказа кандидата, победившего в конкурсе, заключить служебный контракт на замещение вакантной должности конкурсная комиссия вправе предложить вакантную должность следующему кандидату, получившему наибольшее количество баллов, но не ниже минимального количества.

32. Решение конкурсной комиссии принимается в отсутствие кандидата и является основанием для назначения его на вакантную должность гражданской службы, включения с согласия гражданина (гражданского служащего) в кадровый резерв в пределах группы должностей, либо отказа в назначении.

33. Результаты проведения конкурса оформляются решением конкурсной комиссии, которое подписывается председателем, заместителем (заместителями) председателя, секретарем и членами конкурсной комиссии, принявшими участие в заседании.

34. Если в результате проведения конкурса не были выявлены кандидаты, отвечающие квалификационным требованиям к должности гражданской службы, на замещение которой он был объявлен, представитель нанимателя может принять решение о проведении повторного конкурса.

VII. Заключительные положения

35. По результатам конкурса издается приказ государственного органа о назначении победителя конкурса на вакантную должность гражданской службы и заключается служебный контракт с победителем конкурса. В случае принятия решения о включении кандидата в кадровый резерв (в пределах группы должностей и с согласия кандидата) издается приказ государственного органа, о чем лицо, включенное в кадровый резерв, уведомляется в письменной форме.

36. Кадровая служба государственного органа сообщает кандидатам, участвовавшим в конкурсе, о результатах конкурса в письменной форме в 7-дневный срок со дня его завершения. Информация о результатах конкурса также размещается в указанный срок на официальном сайте государственного органа в информационно-коммуникационной сети Интернет и на Портале.

37. Документы претендентов, не допущенных к участию в конкурсе, и претендентов, участвовавших в конкурсе, могут быть им возвращены по письменному заявлению на имя руководителя кадровой службы государственного органа в течение трех лет со дня завершения конкурса. До истечения этого срока документы хранятся в архиве государственного органа, после чего подлежат уничтожению.

38. Расходы, связанные с участием в конкурсе (проезд к месту проведения конкурса и обратно, наем жилого помещения, проживание, пользование услугами средств связи и другие), осуществляются претендентами за счет собственных средств.

39. Кандидат вправе обжаловать решение конкурсной комиссии в соответствии с законодательством Российской Федерации.

# Приложение № 2

**РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗРАБОТКЕ ТЕСТОВ ДЛЯ ОЦЕНКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЗНАНИЙ**

**Выбор тематики вопросов**

При выборе тематики вопросов необходимо:

1. Составить перечень ключевых областей знаний, которыми должен обладать специалист, для которого разрабатываются тесты.
2. Определить, недостаток каких знаний является наиболее частой причиной ошибок специалистов.
3. Определить, недостаток каких знаний приводил в прошлом к самым пагубным последствиям в решении каких-либо вопросов.
4. Сделать доминирующими в тесте области знаний, указанные в пунктах 2 и 3.
5. Определить, в каких документах и/или материалах содержится данная информация. Собрать все эти документы. Отметить в этих документах места, которые связаны с областями знаний, указанными в пунктах 2 и 3.

**Формулировка вопросов**

При формулировании вопросов необходимо:

1. Вспомнить конкретные ситуации прошлых ошибок государственного гражданского служащего и сформулировать вопросы таким образом, чтобы каждый из них иллюстрировал определенный элемент подобных ситуаций.
2. Подготовить шесть вариантов ответов на каждый вопрос, только один из которых правильный. Остальные ответы, должны быть близки к правильному или провоцировать кандидата на замещение должности государственной гражданской службы (далее – кандидат), который не очень хорошо знает тему, сделать ошибку.
3. Не допускать длинных формулировок вопросов и ответов, чтобы кандидату не приходилось бы тратить много время на их чтение.
4. Разделить вопросы на три категории: сложные, средние, легкие.
5. Включить в финальную версию теста приблизительно 30-45 вопросов, среди которых будут сложные, средние и легкие вопросы в заданной пропорции.

**Определение времени для теста**

Сформулировав вопрос и варианты ответа, необходимо проверить, сколько времени будет занимать у кандидата прочтение этого вопроса и ответов. Это следует делать, перечитывая вопрос с ответами по мере их создания, а также по завершению теста. Когда все вопросы будут сформулированы, необходимо дать заполнить получившийся тест кому-либо из государственных гражданских служащих (далее – гражданские служащие), засекая время заполнения с помощью секундомера. Следует засечь, сколько времени гражданский служащий тратит на каждый вопрос, и сколько времени в целом затрачено на прохождение теста. В хорошем тесте у кандидата не должно уходить в среднем более 1 минуты на ответ на вопрос.

Общее время заполнения теста не должно превышать 45 минут. Если планируется использовать несколько тестов на разные темы, то общее время тестирования кандидата не должно быть более двух часов.

**Создание параллельных версий тестов**

Чтобы кандидаты не могли заучить вопросы или скопировать их, необходимо создавать параллельные версии теста. Параллельные версии продлевают срок службы теста.

Параллельные версии создаются по идентичной схеме. Однако следует помнить, что в каждой параллельной версии должно быть одинаковое количество вопросов в целом, а также сохранены пропорции сложных, средних и легких вопросов. Количество вопросов по каждой тематике должно быть также одинаковым для каждой параллельной версии теста.

Приложение № 3

**ИНСТРУКЦИИ ПО ПРОХОЖДЕНИЮ ТЕСТОВ ДЛЯ ОЦЕНКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЗНАНИЙ**

**Инструкция по прохождению теста для претендентов на должности обеспечивающих специалистов**

Вам предстоит пройти тестирование на соответствие требованиям, предъявляемым к претендентам на замещение должностей государственной гражданской службы (далее – гражданская служба).

Тест содержит 60 тестовых заданий из 6 областей знаний:

1. Конституция Российской Федерации (10 тестовых заданий).
2. Основы законодательства о гражданской службе (15 тестовых заданий).
3. Основы законодательства о противодействии коррупции на гражданской службе (5 тестовых заданий).
4. Русский язык (10 тестовых заданий).
5. Информационно-коммуникационные технологии (10 тестовых заданий).

Тест состоит из тестовых заданий следующих типов: «множественный выбор», «множественный ответ» и «с недописанным фрагментом».

На вопрос типа «множественный выбор» может быть только ***один правильный ответ***. Ответы на такие тестовые задания имеют обозначение ○

На вопрос типа «множественный ответ» может быть ***несколько верных ответов***. Ответы на такие тестовые задания имеют обозначение ◊

В вопросе типа «с недописанным фрагментом» Вы должны ***сами написать ответ***.

На выполнение теста даётся 1 час.

Рекомендуется распределить время на выполнение тестовых заданий следующим образом. Если Вы затрудняетесь ответить сразу на вопрос, переходите к следующему. Вы можете вернуться к нерешенным тестовым заданиям, если у Вас останется время.

**Инструкция по прохождению теста для претендентов на замещение должностей других категорий должностей государственной гражданской службы**

Вам предстоит пройти тестирование на соответствие требованиям, предъявляемым к претендентам на замещение должностей гражданской службы.

Тест содержит 60 тестовых заданий из 6 областей знаний:

1. Конституция Российской Федерации(10 тестовых заданий).
2. Основы законодательства о гражданской службе (10 тестовых заданий).
3. Основы законодательства о противодействии коррупции на гражданской службе (10 тестовых заданий).
4. Русский язык (10 тестовых заданий).
5. Информационно-коммуникационные технологии (10 тестовых заданий).

Тест состоит из тестовых заданий следующих типов: «множественный выбор», «множественный ответ» и «с недописанным фрагментом».

На вопрос типа «множественный выбор» может быть только ***один правильный ответ***. Ответы на такие тестовые задания имеют обозначение ○

На вопрос типа «множественный ответ» может быть ***несколько верных ответов***. Ответы на такие тестовые задания имеют обозначение ◊

В вопросе типа «с недописанным фрагментом» Вы должны ***сами написать ответ***.

На выполнение теста даётся 1 час.

Рекомендуется распределить время на выполнение тестовых заданий следующим образом. Если Вы затрудняетесь ответить сразу на вопрос, переходите к следующему. Вы можете вернуться к нерешенным тестовым заданиям, если у Вас останется время.

# Приложение № 4

**РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫБОРУ ГОТОВЫХ МЕТОДИК ТЕСТИРОВАНИЯ**

Для того чтобы убедиться, что тест, который планируется применять, измеряет именно те способности, которые требуется и измеряет их точно, необходимо учитывать следующее.

1. Содержание заданий тестов должны быть основаны на реальных примерах с учетом конкретного типа работы. Например, тесты способностей для кандидатов на замещение должностей категории «руководители» высшей группы должностей государственной гражданской службы (далее – гражданская служба) должны быть разработаны на основе реальных примеров из практики, с которой сталкиваются в своей работе руководители (статистические отчеты, публикации в прессе и специальной литературе, финансовая документация и т.д.). Это касается как стимульного материала, представленного в виде таблиц и графиков, так и формулировок вопросов. Поэтому тест должен быть направлен не столько на оценку навыков вычислений, но, в первую очередь, на оценку способностей кандидата на замещение должности гражданской службы быстро ориентироваться и внимательно работать со сложной информацией, представленной в различной форме, уметь находить логику решения и системно анализировать все составляющие факторы и условия в конкретной ситуации. Просмотрев задания теста, можно понять, для какого вида работ он был создан.

2. Каждый тест обладает такой характеристикой, как надежность. Есть конкретное значение надежности, равное 0,7. Если тест имеет показатель ниже надежности 0,7 (в частности, ретестовая надежность – это коэффициент корреляции между результатами двух тестирований, проведенными в разное время на одной группе людей), то тест применять нельзя. Таким образом, надежность теста показывает в какой степени результатам теста можно доверять.

3. Валидность теста показывает, измеряет ли тест то, для чего он разработан. Также валидность показывает насколько точный прогноз можно сделать на основе результатов тестов способностей. Валидность хороших тестов находится в районе 0,4-0,55.

4. При разработке любого теста проводится проверка теста на надежность и валидность на выборке респондентов, для которых предназначался данный тест (кандидаты на замещение должностей категории «руководители» высшей группы должностей гражданской службы, юристы, финансовые аналитики, бухгалтера и т.д.). Именно статистические показатели этой проверки являются основанием для оценки адекватности и корректности конкретных вопросов и теста в целом.

Следовательно, при взаимодействии с поставщиком методик тестирования, необходимо попросить его предоставить данные о надежности теста или опросника и о его валидности.

5. Тесты способностей должны иметь несколько нормативных групп. Когда разрабатываются тесты способностей, то они разрабатываются не для какой-то конкретной должности, а для группы должностей. Наличие большого количества нормативных групп, созданных для различных должностей, регионов и даже времени проведения тестирования, повышают гибкость при использовании тестов способностей. При взаимодействии с поставщиком важно просить предоставить перечень имеющихся у него нормативных групп для разных тестов с описанием выборки.

6. Проведение постоянных исследований. Ситуация на рынке меняется очень быстро. Соответственно меняются требования к работникам. Проведение исследований в области применении тестов, позволяют создавать новые версии тестов, создавать новые нормативные группы, открывать новые возможности применения тестов. При взаимодействии с поставщиком важно предоставление описания исследований, которые были проведены в России за последние 3 года.

7.  Большинство методик, которые можно найти в свободном доступе в информационно-коммуникационной сети Интернет или в книгах на русском языке, опубликованы без разрешения правообладателя. В этой связи для того, чтобы не нарушать законодательство, необходимо избегать использования подобных тестов. Если вы приобретаете методику у поставщика, необходимо запросить у него документы, подтверждающие его права на данную интеллектуальную собственность.

Приложение № 5

**ПРИМЕРНЫЕ СТРУКТУРА И ВОПРОСЫ АНКЕТЫ**

I. Общая информация

При формировании вопросов анкеты следует учитывать требования статьи 10 Федерального закона от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ «О персональных данных», в соответствии с которыми обработка специальных категорий персональных данных, касающихся расовой, национальной принадлежности, политических взглядов, религиозных или философских убеждений, состояния здоровья, интимной жизни, не допускается, за исключением случаев, предусмотренных данным Федеральным законом.

ПРИМЕРНЫЕ ВОПРОСЫ:

- фамилия, имя, отчество;

- если изменяли фамилию, имя или отчество, то укажите их, а также когда, где и по какой причине изменяли;

- дата рождения;

- место рождения;

- адрес постоянной регистрации;

- фактический адрес проживания;

- контактная информация: телефон (домашний, мобильный), адрес электронной почты;

- гражданство (если изменялось, указать, когда и по какой причине);

- семейное положение;

- дети (количество, возраст);

- близкие родственники (жена, муж, отец, мать, братья, сестры);

- фамилия, имя, год и место рождения близких родственников, домашний адрес, место работы, должность;

- пребывание за границей, где, когда и с какой целью;

- наличие у претендента на замещение должности государственной гражданской службы (далее – претендент) или жены (мужа) родственников, постоянно проживающих за границей (сведения о них);

- отношение к воинской обязанности и воинское звание (военную службу записывать с указанием должности);

- наличие судимостей (привлекался ли претендент и его близкие родственники к уголовной ответственности, если «Да», то когда и по какой статье Уголовного кодекса Российской Федерации).

II. Информация об образовании

- Когда и какие учебные заведения окончили?

- Форма обучения, направление подготовки или специальность по диплому, квалификация (квалификационная степень) по диплому.

- Имеется ли у Вас ученая степень, ученое звание, когда присвоены?

- Дополнительное образование (курсы, семинары, тренинги, пр.), Укажите время его получения, название учебного заведения, направление обучения. Укажите наличие сертификатов, подтверждающих квалификацию.

- Какими иностранными языками и языками народов Российской Федерации Вы владеете, в какой степени (читаете и можете объясняться, владеете свободно, пр.)?

III. Информация об опыте работы

Можно попросить соискателя описать в обратном хронологическом порядке его трудовую деятельность, начиная с текущего места работы, если претендент работает в текущее время, по следующим направлениям:

- период работы;

- название организации;

- сфера деятельности организации;

- занимаемая должность;

- график работы;

- выполняемые обязанности;

- основные достижения за период работы в организации;

 - причина увольнения;

- место расположения организации (город);

 или другого человека (клиент, партнер и пр.), который может дать рекомендацию претенденту и/или адрес электронной почты рекомендодателя.

IV. Информация о профессиональных навыках и другая дополнительная информация

1. Степень владения компьютером (например: «Укажите вид программы (операционные системы, текстовые редакторы, электронные таблицы, базы данных, специализированные программы), ее название и степень Вашего владения ею («опытный пользователь», «основные функции», «знаком с принципами работы», «изучаю»).

2. Навыки работы с оргтехникой (например: «Укажите степень Вашего владения оргтехникой («опытный пользователь», «основные функции», «знаком с принципами работы») по следующим видам: компьютер, факс, ксерокс, сканер, факс-модем, пр.).

3. Наличие водительского удостоверения, категория, стаж вождения (при условии, что для исполнения должностных обязанностей будет необходимо совершать поездки). Наличие личного автомобиля.

4. Как Вы относитесь к возможным командировкам?

5. Можете ли Вы работать в напряженном режиме?

6. Есть ли у Вас возможность работать вечерами и в выходные?

7. На какой среднемесячный доход Вы претендуете?

8. ФИО и контактные телефоны людей, которые работали с Вами в прошлом и могут дать Вам характеристику (бывшие руководители или клиенты

Приложение № 6

**РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КАЧЕСТВА ДЛЯ ОЦЕНКИ ПРИ ОТБОРЕ КАНДИДАТОВ НА ЗАМЕЩЕНИЕ ДОЛЖНОСТЕЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ И ПРАВИЛА ОЦЕНКИ**

Перечень профессиональных качеств, требуемых для исполнения государственными гражданскими служащими (далее – гражданские служащие) должностных обязанностей вне зависимости от должности государственной гражданской службы (далее – гражданская служба), представлен в Таблице 1.

Кроме того, в Таблице 2 содержатся дополнительные профессиональные качества, которые могут требоваться для исполнения должностных обязанностей гражданскими служащими, исходя из функциональных особенностей профессиональной служебной деятельности.

Основой для определения данного перечня и описания профессиональных качеств послужили данные анализа должностных обязанностей гражданских служащих, замещающих различные должности гражданской службы в ряде федеральных государственных органов. При этом следует отметить, что составляющая «Лидерство» в рамках профессионального качества «Эффективная организация» необходима только гражданским служащим, замещающим должности категории «руководители» высшей, главной и ведущей групп должностей гражданской службы, а также иные должности, в должностные обязанности по которым входит организация и планирование собственной деятельности и деятельности гражданских служащих, находящихся в линейном или функциональном подчинении, и в целом государственного органа, структурных(ого) подразделений(я) или проектных(ой) групп(ы), а также контроль хода исполнения документов и проектов для достижения задач и целей государственного органа, структурных(ого) подразделений(я) или проектных(ой) групп(ы).

О наличии у кандидата на замещение должности гражданской службы (далее – кандидат) требуемых профессиональных качеств будет свидетельствовать проявление при выполнении заданий в рамках отборочных процедур поведения, описанного в Таблицах 1 и 2 в графе «Поведенческие индикаторы».

Для определения степени выраженности наличия профессионального качества рекомендуется использовать Таблицу 3. При анализе поведенческих индикаторов, проявляемых кандидатом, рекомендуется использовать шкалу, представленную в Таблице 4, и руководствоваться примером, содержащимся в Таблице 5.

Использование единых критериев для оценки кандидатов при отборе в государственные органы позволит со временем создать единую систему развития и карьерного роста для гражданских служащих.

**Таблица 1**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Профессиональное качество**  | **Составляющие**  |  **Поведенческие индикаторы** |
| **Системное мышление** | **Широта** | * При решении задач определяет пробелы в информации, находит возможные источники и формулирует точные вопросы для ее получения.
* Определяет взаимосвязь отдельных частей проблемы, находит причины ее возникновения.
* Рассматривает ситуацию в широком контексте, учитывает влияние максимального количества факторов.
 |
| **Дальновидность** | * Точно прогнозирует развитие событий и оценивает, как его решения отражаются на других (людях, организациях, регионах), в том числе в долгосрочной перспективе.
* Предлагает варианты решений, направленные на предотвращение возможных проблем и использование будущих возможностей.
 |
| **Ответственность за результат** | **Результативность**  | * Обеспечивает выполнение работы в установленные сроки.
* Сталкиваясь с препятствиями, проявляет настойчивость и продолжает работать, пока не достигнет результата.
* Обеспечивает контроль над процессами и людьми.
 |
| **Инициативность**  | * Берет на себя ответственность за свои действия и действия своих подчиненных.
* Прикладывает дополнительные усилия, чтобы решить задачу, и берет на себя дополнительные обязательства, чтобы выполнить работу.
* Самостоятельно принимает решения в рамках своих полномочий.
 |
| **Эффективная коммуникация**  | **Построение отношений** | * Общается с другими в уважительной и доброжелательной манере.
* Устанавливает и поддерживает долгосрочные партнерские отношения с другими людьми внутри и вне организации, расширяет круг контактов.
* В своих действиях учитывает потребности других людей, вырабатывает взаимовыгодные решения, проявляет готовность идти на компромисс.
 |
|  | **Продвижение идей** | * Чётко и ясно выражает свою точку зрения. Последовательно и логично излагает свою позицию в необходимых для собеседника форме и объеме.
* Проявляет уверенность в общении с разными людьми.
* Аргументированно объясняет другим свою точку зрения.
* Оказывает влияние и заручается поддержкой других для продвижения идей, решений, проектов.
 |
| **Профессионализм**  | **Саморазвитие** | * Демонстрирует высокий уровень знаний в своей профессиональной области.
* Регулярно осуществляет поиск информации о происходящих изменениях в своей области.
* Приобретает новые знания и навыки в смежных областях.
 |
| **Стремление к качеству** | * Демонстрирует знание норм и правил работы в государственном органе, поддерживает их исполнение на должном уровне.
* Пресекает нарушения.
* Устанавливает высокие стандарты качества для себя и других, проявляет неудовлетворенность средним уровнем выполнения работы.
* Внимателен к деталям, перепроверяет работу.
 |
| **Эффективная организация**  | **Организация работы** | * Заблаговременно планирует свою деятельность и деятельность своих подчиненных (если есть). Составляет планы, учитывая возможные изменения обстоятельств.
* Правильно расставляет приоритеты для себя и других.
* Быстро реагирует на изменение обстоятельств, быстро переключается с одной задачи на другую без потери качества.
* Сохраняет эмоциональный контроль и эффективность работы в условиях стресса
 |
| **Лидерство** | * Формирует команду профессионалов, способных выполнять поставленные задачи.
* Распределяет задачи между подчиненными, учитывая их индивидуальные особенности и текущую нагрузку.
* Поощряет подчиненных к обучению и профессиональному развитию.
* Демонстрирует уверенность в успешном разрешении проблемы, вдохновляет других своими действиями и энтузиазмом на наилучшее выполнение работ и достижение общей цели.
 |

Таблица 2

|  |  |
| --- | --- |
| **Профессиональное качество**  |  **Поведенческие индикаторы** |
| **Творческий подход** | * Предлагает большое количество идей и способов решения проблем и совершенствования исполнения должностных обязанностей.
* Предлагает оригинальные и творческие идеи для решения проблем.
* Проявляет интерес к новаторским методам исполнения должностных обязанностей, проверяет эффективность их применения.
 |
| **Управление изменениями** | * Предлагает новые способы действия, повышающие эффективность исполнения должностных обязанностей.
* Рассматривает идеи и предложения других по повышению эффективности исполнения должностных обязанностей и реализует их.
* Разъясняет другим необходимость изменений.
 |
| **Сбор информации** | * Находит всю необходимую для принятия решений информацию.
* Четко фиксирует полученную информацию.
* Систематизирует разнородную информацию из разных источников, опираясь на четкие критерии.
 |
| **Анализ информации** | * Разбивает сложную проблему на составные части, выделяет основную информацию.
* Выделяет ключевые факторы, влияющие на ситуацию.
* Делает выводы, основываясь на четкой системе критериев.
 |
| **Управление людьми** | * Формулирует ясные и конкретные задачи для других.
* Составляет для себя и других четкие алгоритмы, схемы для более структурированного выполнения работы в установленные сроки.
* Чётко согласовывает или определяет критерии оценки успешности работы.
* Оценивает промежуточные этапы работы (своей или совместной) на предмет выполнения плана.
 |
| **Гибкость** | * В короткие сроки переключается с выполнения одной задачи на другую.
* Не снижает качества работы при необходимости выполнять несколько задач.
* Быстро изменяет подход к решению проблем, переходя от выполнения одной задачи к другой, и наоборот.
 |
| **Наставничество (развитие других)** | * Правильно определяет потребности других в развитии необходимых навыков.
* Делится с коллегами своими знаниями и опытом для совершенствования исполнения ими должностных обязанностей.
* Дает обратную связь другим относительно качества выполненных служебных задач.
* Разъясняет другим и показывает на примерах, как необходимо развивать те или иные профессиональные навыки.
 |

**Шкала оценки профессиональных качеств**

Таблица 3

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Оценка**  | **Значение**  | **Описание**  | **Когда ставится** |
| **3** | **Ярко выражено** | Кандидат демонстрирует качество в полном объеме во всех ситуациях. Может служить ролевой моделью для других.  | Все поведенческие индикаторы проявляются всегда, когда это необходимо, и в полном объеме.  |
| **2** | **Выражено**  | Качество проявляется в большинстве ситуаций. Уровень развития качества достаточен для эффективной работы. | Проявляется больше половины поведенческих индикаторов. Возможны отдельные негативные проявления. |
| **1** | **Слабо выражено**  | Данное качество недостаточно развито, что оказывает влияние на эффективность работы. Качество необходимо развивать. | Проявляется меньше половины поведенческих индикаторов. Негативных проявлений больше половины. |
| **0** | **Совсем не выражено**  | Кандидат практически не демонстрирует данное качество в работе, что оказывает существенное негативное влияние на его эффективность. | Поведенческие индикаторы не проявляются вовсе, или проявляются редко. Негативные проявления преобладают. |

**Правила оценки**

**Шаг 1.** Оценивается каждый поведенческий индикатор, относящийся к качеству по следующей шкале:

Таблица 4

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Балл** | **Значение** | **Описание** |
| **3** | Ярко выражено | Поведение проявляется во всех ситуациях в полном объеме. |
| **2** | Выражено | Поведение проявляет часто, более, чем в половине ситуаций. |
| **1** | Слабо выражено | Поведение проявляется редко. |
| **0** | Совсем не выражено | Поведение совсем или почти совсем не проявляется. |
| **Н/Д** | Нет данных | Нет возможности оценить поведение. |

**Шаг 2.** По итогам оценки всех индикаторов выводится оценка качества в целом. Индикаторы, которые невозможно было оценить (оценка «Н/Д» - нет данных), не учитываются.

**Пример оценки качества «Эффективная коммуникация»**

Таблица 5

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ОценкаИндикаторы | Нет данных(Н/Д) | Совсем не выражено(0) | Слабо выражено(1) | Выражено(2) | Ярко выражено(3) |
| Общается с другими в уважительной и доброжелательной манере. |  |  |  | Х |  |
| Устанавливает и поддерживает долгосрочные партнерские отношения с другими людьми внутри и вне организации, расширяет круг контактов.  |  |  | Х |  |  |
| В своих действиях учитывает потребности других людей, вырабатывает взаимовыгодные решения, проявляет готовность идти на компромисс. |  |  | Х |  |  |
| Чётко и ясно выражает свою точку зрения. Последовательно и логично излагает свою позицию в необходимых для собеседника форме и объеме. | Х |  |  |  |  |
| Проявляет уверенность в общении с разными людьми. |  |  |  |  | Х |
| Аргументированно объясняет другим свою точку зрения. |  |  | Х |  |  |
| Оказывает влияние и заручается поддержкой других для продвижения идей, решений, проектов. |  |  |  | Х |  |
| ИТОГ |  |  | Х |  |  |

Оценка по качеству «Эффективная коммуникация» - 1 («Слабо выражено»).

Приложение № 7

**МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ПОВЕДЕНЧЕСКОГО ИНТЕРВЬЮ**

Поведенческое интервью является одним из наиболее надежных и валидных методов оценки.

Это достигается за счет того, что вопросы направлены на выявление именно фактической информации (что кандидат на замещение должности государственной гражданской службы (далее – кандидат) делал в той или иной рабочей ситуации на прежнем месте работы), а не суждений кандидата (что он думает по поводу той или иной ситуации, как он считает правильным поступать и пр.). В этой связи настоящая Методика проведения поведенческого интервью позволяет выявить, как кандидат решает те или иные рабочие задачи. Для этого необходимо задавать вопросы, направленные на выявление конкретных поведенческих примеров из опыта кандидата.

Правильные примеры обладают следующими характеристиками:

­ примеры ситуаций произошли в период от шести месяцев до года до даты интервью (не раньше двух лет);

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

­ кандидат рассказывает о том, что именно он делал и говорил;

­ ситуация уже закончилась и имеет конкретный результат.

Неправильные («некачественные примеры»), которые нельзя оценивать:

­ предположения, домыслы, неопределенные или общие утверждения;

­ описания событий, в которых кандидат не был непосредственным участником;

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

- ситуация не закончилась.

Некоторым кандидатам может быть сложно сразу привести нужный пример, поэтому может потребоваться задать дополнительные вопросы, чтобы получить наиболее полную и точную информацию о конкретном опыте кандидата.

Если полагаться только на свою память во время интервью, можно забыть важную информацию о кандидате, что приведет к ошибкам при оценке. Поэтому важно придерживаться следующих правил:

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

Также важно соблюдать конфиденциальность информации. Для этого необходимо следовать следующим правилам:

* запрещено копировать и/или передавать руководство и формы для интервью (в электронном или печатном виде, другим людям, которые не участвуют в отборе (друзья, коллеги, родственники, кандидаты и прочие));
* хранить все записи аккуратно, в определенном месте;
* не рвать и не выкидывать в мусорное ведро испорченные формы для записи, договориться с коллегами, как их утилизировать;
* не оставлять без присмотра листы с информацией о кандидатах;
* помнить о том, что любая информация, которую вы собрали о кандидате, является конфиденциальной и может быть использована только для отбора;
* не передавать информацию о кандидатах людям, не задействованным в процессе отбора;
* не следует давать кандидату в руки форму для интервью и позволять читать вопросы, индикаторы для оценки и прочую информацию в форме.

**Вопросы, рекомендованные для оценки профессиональных качеств кандидатов**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Профессиональное качество**  | **Составляющие**  |  **Вопросы** |
| **Системное мышление** | **Широта** | 1. Приведите пример ситуации, которая потребовала от Вас серьезного анализа и системного подхода.
	* Какие факторы ситуации Вы учитывали?
	* Какие альтернативы решений Вы рассматривали?
	* Были ли факторы, которые Вы не учли?
	* Чем разрешилась ситуация?

• Какое решение Вы приняли? |
| 1. Расскажите на конкретном примере, как Вы осуществляли поиск необходимой Вам информации.
* Какими источниками Вы пользовались?
* Почему именно этими?
* Как эта информация повлияла на решение задачи?
 |
|  |  | 1. Приведите пример ситуации, когда Вам удалось всесторонне просчитать последствия принятого решения (как позитивные, так и негативные).

• Как Вы определяли, интересы каких сторон нужно учитывать при принятии данного решения? • Что Вы делали, чтобы сбалансированно учесть интересы всех сторон?• Что Вы сделали, чтобы минимизировать негативные последствия? • Что Вы сделали, чтоб максимально использовать позитивные факторы? • Были ли последствия, которые Вы не учли? К чему это привело? • Какие выводы Вы сделали на будущее? |
| 1. Приведите пример ситуации, когда решение задачи требовало учета действия ряда других факторов (реакции других лиц, действия других органов власти, действие внешних факторов и т.п.)
* Как Вы определили, какие факторы нужно учитывать?
* Что Вы сделали, чтобы достичь результата с учетом действия всех факторов?
 |
| 1. Приведите пример ситуации, когда Ваше решение затронуло других лиц или другие подразделения, другие органы власти.
* Какова была реакция других лиц или подразделений?
* Как Вы скорректировали свои действия?
 |
| **Дальновидность** | 1. Приведите пример ситуации, когда Вам удалось учесть действие факторов в отдаленной перспективе, просчитать развитие событий.
* Каким образом Вы это делали?
* Что Вы предприняли, чтобы справиться с фактором неопределенности?
* Как Вы учитывали различные сценарии развития событий?
 |
| 1. Расскажите о ситуации, когда Ваши действия помогли реализовать потенциальные возможности или предотвратить угрозы, неочевидные для остальных.
* Как Вы определили, какие возможности или угрозы могут возникнуть в будущем?
* Как Вы оценивали масштаб этих возможностей или угроз?
* Что Вы предприняли, чтобы максимально использовать возможности или избежать потенциальных угроз?
 |
| **Ответственность****за результат** | **Результативность**  | 1. Приведите пример, когда Вы добились результата благодаря своей настойчивости и упорству.
* Что мешало Вам сразу добиться результата?
* Какие действия Вы предприняли?
* Какой был результат?
 |
| 1. Опишите ситуацию, когда в ходе достижения цели Вы столкнулись с непредвиденными серьезными препятствиями.
* В чем были сложности?
* Что Вы предприняли?
* Как Вы изменили свой подход к решению, исходя из ситуации?
 |
| 1. Приведите пример, когда Вам удалось достичь результата, зависящего не только от Вас лично, но и от других людей (коллег, руководителей, подчиненных, сотрудников других подразделений, других организаций).
* Что Вы предприняли, чтобы обеспечить достижение результата?

• Как Вы обеспечили необходимый вклад со стороны других людей? • Какие возникали сложности, связанные с действиями других людей?• Что Вы делали, чтобы преодолеть эти сложности? • Каков был результат? |
| 1. Была ли у Вас ситуация, когда намеченного результата достичь не удалось?
* Что это была за ситуация?
* Что Вы предприняли, чтобы достичь результата?
* Что послужило причиной неудачи?
* Были ли подобные ситуации после этой? Как Вы в них действовали?
 |
| **Инициативность**  | 1. Приведите пример, когда Вы проявили инициативу в работе.
* Что это была за инициатива?
* Почему это произошло?
* К какому результату она привела?
 |
| 1. Приведите пример, когда Вы взяли на себя дополнительные обязательства, чтобы выполнить работу.
* Почему это произошло?
* Что конкретно Вы делали?
* К чему это привело?
 |
| 1. Приведите пример когда Вы предложили коллегам/руководству изменить имеющиеся методы работы, подход к решению задач и т.п.
* Что именно Вы предложили? Почему?
* Как отреагировали коллеги/руководство?

Каков был результат? |
| 1. Приведите пример, когда Вы взяли на себя ответственность за принятие решения, результат которого был неочевиден.
* Что это была за ситуация?
* Что конкретно Вы сделали, принимая на себя ответственность?
* В чем заключалась Ваша ответственность?
* Каков был результат?
 |
| 1. Приведите пример ситуации, когда Ваша инициатива привела к негативному результату.
* Расскажите, что произошло.
* Что Вы сделали не так?
* Какие выводы Вы сделали на будущее?
 |
| **Эффективная коммуникация**  | **Построение отношений** | 1. Расскажите о ситуации, когда Вам пришлось устанавливать контакты с незнакомыми людьми за пределами своей организации (или за пределами обычного круга общения).
* В какой ситуации это происходило?
* Какова была цель?
* Как Вы действовали?
* Каков был результат?
 |
| 1. Приведите пример, когда Вы продолжали поддерживать отношения с коллегой, с которым уже не работаете.
* Для чего Вы это делали?
* Как Вы это делали?
* К каким результатам это привело?
 |
| 1. Приведите пример того, как Вы установили хорошие отношения с человеком, с которым это раньше не получалось.
* Для чего Вы это делали?
* Как Вы это делали?
* К каким результатам это привело?
 |
| 1. Приведите пример, когда Вам пришлось общаться с недовольным, раздраженным посетителем.
* Что это была за ситуация?
* Как Вы построили беседу?
* Каков был результат?
 |
| 1. Приведите пример, когда Вы были участником конфликтной ситуации.
* В чем заключалась ситуация?
* Как Вы действовали?
* Чем все закончилось?
 |
| **Продвижение идей** | 1. Расскажите о ситуации, когда Вам нужно было убедить в чем-то другого человека.
* Что именно Вы сделали, чтобы склонить его к своей точке зрения?
* Что Вы отвечали на его возражения?
* Какого результата добились?
 |
| 1. Приведите пример, когда Вам нужно было продвинуть свою идею руководителю, коллегам из других подразделений или других организаций.
* Какие аргументы в пользу своей идеи Вы избрали?
* Каким образом Вы доносили информацию?
* Как Вы определили, кому, что и как нужно говорить?
* Какие были сложности?
* Как Вы с ними справились?
* Какой был результат?
 |
| 1. Приведите пример, когда Вы привлекли кого-либо в союзники для продвижения своей идеи.
* Кого Вы привлекли?
* Как Вы это сделали?

Какую поддержку оказали Вам эти люди? |
| 1. Приведите пример ситуации, когда Вам нужно было повлиять на человека, который был изначально настроен безразлично или даже против Вашей идеи.
* Что Вы делали?
* Как Вы действовали, если избранный Вами способ убеждения оказывался неэффективен?
* Каков был конечный результат?
* Какие выводы Вы для себя сделали?
 |
| **Профессионализм**  | **Саморазвитие** | 1. Какие шаги по развитию своих профессиональных навыков Вы предприняли за последний год?
* Как Вы использовали это в своей работе?
 |
| 1. Приведите пример, когда у Вас что-то не получалось из-за отсутствия необходимых знаний, навыков.
* Что Вы предприняли?
* Были ли у Вас позже похожие ситуации?
* Расскажите, как Вы поступили.
 |
| 1. Есть ли в организации или в профессиональном сообществе кто-то, кто служит для Вас примером?
* Расскажите, что Вы сделали, чтобы перенять его/ее опыт, научиться чему-то у этого человека?
* Чему Вы научились?
* Приведите пример, как Вы это использовали в работе.
 |
| **Стремление к качеству** | 1. Приведите пример, когда перед Вами стояла ответственная задача, в которой основным приоритетом было качество.
 |
|  | * Как Вы ее выполняли?
* Какие стандарты качества Вы для себя установили?
* С какими сложностями Вы столкнулись?
* Каков был результат работы?
* Как Вы обеспечили необходимый уровень качества результата?
 |
| 1. Приведите пример, когда Вы разъясняли другим (коллегам, подчиненным) стандарты качества работы.
* Как Вы это делали?
* Как они восприняли эту информацию?
* Что Вы сделали, чтобы обеспечить соблюдение ими установленных стандартов качества?
 |
| 1. Приведите пример ситуации, когда возникла необходимость пожертвовать качеством выполнения работы из-за сжатых сроков или других обстоятельств.
* К каким последствиям это привело?
* Что Вы делали, чтобы обеспечить требуемый уровень качества?
* Какие выводы Вы сделали из этой ситуации?
* Как Вы использовали этот опыт в дальнейшем?
 |
| **Эффективная организация**  | **Организация работы** | 1. Расскажите, как Вы планировали свое рабочее время на примере вчерашнего дня (прошедшей недели, месяца).
* Что Вы делали, чтобы не забыть важные дела?
* Как Вы фиксировали свои планы?
* Как Вы увязывали свои планы с планами других людей?
 |
| 1. Расскажите о последнем проекте, который Вы завершили. Что Вы предприняли на этапе подготовки проекта?
* Каковы были основные этапы Вашей работы по подготовке проекта?
* Как Вы определяли, что необходимо сделать в первую очередь, а что потом?
 |
| 1. Приведите пример ситуации, когда изначально составленные планы своей работы (работы своих подчиненных) пришлось корректировать из-за непредвиденных ситуаций.
* Что Вы делали, чтобы скорректировать планы с учетом новых обстоятельств?
 |
|  |  | * Как Вы расставляли приоритеты – на что реагировать в первую очередь, а на что потом?
* Расскажите, каков был конечный результат.
 |
| **Лидерство** | 1. Приведите пример ситуации, когда Вы мотивировали своих подчиненных на выполнение сложной задачи.
* Что Вы сделали?
* Как реагировали окружающие?
* Какого результата Вы добились?
* С каким настроением руководимый Вами коллектив выполнял задачу?
 |
| 1. Расскажите о том, какие возможности развития и обучения использовали Ваши подчиненные за последний год?
* В чем заключался Ваш личный вклад в развитие подчиненных?
* Каким образом Вы помогали подчиненным в их развитии и обучении?
* Каким образом Вы обучаете своих подчиненных?
 |
| 1. Расскажите о ситуации, когда Вашему подразделению удалось выполнить задачу, казавшуюся крайне трудной, возможно, невыполнимой.
* Как Вы преодолевали возникающие сложности?
* Что Вы делали, чтобы мотивировать людей на эффективную работу в столь сложной ситуации?
 |

Приложение № 8

**РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗРАБОТКЕ И ПРОВЕДЕНИЮ УПРАЖНЕНИЯ**

**«РАЗЪЯСНЕНИЕ НА ОБРАЩЕНИЕ ГРАЖДАНИНА»**

Упражнение «Разъяснение на обращение гражданина» можно проводить при отборе на государственную гражданскую службу (далее – гражданская служба) отдельно, дополнительно к интервью и тестированию, или в рамках полноценных центров оценки персонала.

**Правила разработки упражнения**

Цель проведения упражнения заключается в том, чтобы оценить следующие навыки кандидата на замещение должности гражданской службы (далее – кандидат):

* Понимание сути обращения, выявление ключевых фактов проблем и вопросов, изложенных в обращении.
* Поиск и вычленение в нормативных правовых актах информации, необходимой для разъяснения на обращение по существу.
* Формулирование ответа по существу обращения с использованием информации из нормативных правовых актов.
* Ясное и доходчивое изложение мыслей в письменной форме при ответе на обращение.
* Вежливость и соблюдение норм этики при ответах на обращения.
* Грамотное изложение по правилам русского языка.

Данное упражнение является разновидностью индивидуального делового упражнения центра оценки персонала и должно состоять из следующих документов:

1. Буклет участника. В буклете должно содержаться обращение гражданина, на которое необходимо написать разъяснение, а также информацию, используя которую кандидат должен составить данное разъяснение. Буклет также должен содержать инструкцию по выполнению упражнения.

2. Руководство по оценке упражнения. Руководство должно содержать модельный (образцовый ответ) и правила оценки данного упражнения.

Разрабатывая буклет участника, необходимо учитывать, что он должен содержать следующую информацию:

* Обращение гражданина формулируется на основе типовых запросов граждан, поступающих в данный государственный орган. Необходимо использовать такой тип обращения, на который уже давались разъяснения в прошлом.
* Пакет информационных материалов, который кандидат может использовать при подготовке ответа должен содержать следующее:
	1. Предыстория, «легенда». Информация о ситуации, в контексте которой сложилось обращение. Например, история обращений гражданина в те или иные инстанции, технические характеристики и т.п.
	2. Нормативные правовые акты либо выдержки из нормативных правовых актов, имеющие отношение к рассматриваемому вопросу.
* Инструкция кандидату. Примерный вариант инструкции приведен ниже:

*Вам, [наименование должности, органа власти],поступило письмо гражданина Н, недовольного...*

*Ваша задача – на основании Вашей профессиональной экспертизы и информации, содержащейся в нормативных правовых актах, подготовить ответ на обращение гражданина Н.*

*Для подготовки ответа используйте предоставленный Вам компьютер.*

*На подготовку ответа Вам дается 45 минут.*

За оговоренное время кандидат должен ознакомиться со всей информации из буклета участника и составить ответ на обращение.

При оценке готового ответа необходимо использовать заранее разработанное руководство по оценке, которое должно содержать следующую информацию:

* «Модельное» (образцовое) решение – однозначно правильный ответ на представленное обращение с обоснованием, включающим в себя:
	1. Решение по существу вопроса в профессиональном аспекте.
	2. Ссылки на соответствующие положения нормативных правовых актов.
	3. Формулировки текстовой части ответа.
* Шкалу оценки по критериям – профессиональным качествам.

**Например:**

|  |  |
| --- | --- |
| **ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ качество**  |  **Поведенческие индикаторы** |
| **Системное мышление** | * Правильно определяет проблему. Ответ составлен по существу проблемы.
* Находит в общем массиве данных информацию, необходимую для решения.
* Правильно интерпретирует представленную информацию. Текст не содержит ошибок по содержанию.
* В ответе использована вся необходимая информация.
* Ответ носит информативный развернутый характер.
 |
| **Эффективная коммуникация**  | * Ответ составлен в уважительной манере.
* Информация изложена четко, ясно, логично, доступным языком.
* Ответ содержит убедительные и понятные аргументы.
 |
| **Профессионализм**  | * Ответ напечатан аккуратно, с учетом правил форматирования.
* Текст не содержит опечаток.
 |
| **Русский язык** | * Текст написан грамотно по-русски, не содержит ошибок (орфографических и пунктуационных).
* Соблюдены нормы литературного языка.
 |

При оценке рекомендуется пользоваться шкалой, описанной в Приложении 5.

В целом, разработанное упражнение должно удовлетворять следующим *требованиям*:

* Заявленная в обращении проблема должна соответствовать кругу должностных обязанностей по должности гражданской службы, на замещение которой претендует кандидат.
* Предоставленная кандидату информация должна быть достаточной для решения вопроса по существу.
* Целесообразно использовать избыточный объем информации, что позволит оценить способность кандидата отделять значимую информацию от второстепенной.
* Все кандидаты должны находиться в одинаковых условиях с точки зрения:
	1. сложности упражнений;
	2. времени проведения;
	3. доступности информации, ресурсов и т.п.
* Задача, сформулированная в упражнении, должна иметь однозначное «модельное» решение, подкрепленное фактической информацией и ссылками на нормативные правовые акты.

Приложение № 9

**РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗРАБОТКЕ И ПРОВЕДЕНИЮ УПРАЖНЕНИЯ**

**«ЭКСПЕРТНОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ»**

Упражнение «Экспертное заключение» можно проводить при отборе на государственную гражданскую службу (далее – гражданская служба) отдельно, дополнительно к интервью и тестированию, или в рамках полноценных центров оценки.

**Правила разработки упражнения**

Цель проведения упражнения заключается в том, чтобы оценить следующие знания и навыки кандидата на замещение должности государственной гражданской службы (далее – кандидат):

* Знание структуры и правил подготовки проектов нормативных правовых актов (например, законопроектов).
* Оценка последствий принятия нормативных правовых актов, в частности:
	1. Профессиональная экспертиза – влияние принятия нормативного правового акта на ситуацию в отрасли, сфере деятельности и т.п.
	2. Антикоррупционная экспертиза – понимание коррупционных рисков, заключенных в данном нормативном правовом акте.
	3. Рисковая экспертиза:
		+ финансовые последствия;
		+ оценка регулирующего воздействия, например, избыточные административные и иные ограничения и обязанности для субъектов предпринимательской и иной деятельности или способствующих их введению, а также положений, способствующих возникновению необоснованных расходов субъектов предпринимательской и иной деятельности и бюджетов всех уровней бюджетной системы Российской Федерации;
		+ иные риски.

Данное упражнение является разновидностью аналитической презентации, используемой в центре оценки, и должно состоять из следующих документов:

1. Буклет участника. В буклете должен содержаться проект нормативного правового акта, а также информация, используя которую кандидат должен составить экспертное заключение. Буклет также должен содержать инструкцию по выполнению упражнения.

2. Руководство по оценке упражнения. Руководство должно содержать перечень и описание всех аспектов, которые должны быть учтены при составлении экспертного заключения и правила оценки данного упражнения.

Разрабатывая буклет участника, необходимо учитывать, что он должен содержать следующую информацию:

* Так как проекты нормативных правовых актов, как правило, довольно объемны и требуют много времени на прочтение, в целях оценки можно использовать проект нормативного правового акта не полностью, а какую-либо его часть. Можно также составить документ, соответствующий по форме нормативному правовому акту, но меньшего объема. Рекомендуется не использовать документы более 10 страниц.
* Нормативные правовые акты либо выдержки из нормативных правовых актов, имеющие отношение к рассматриваемому вопросу.
* Пакет информационных материалов, который кандидат может использовать при подготовке экспертного заключения, например:
	1. Предыстория, «легенда». Информация о ситуации, в контексте которой возник данные нормативный правовой акт, информация о целях, на достижение которых он направлен и т.п.. Можно включить историю обращений граждан, судебных разбирательств и пр.
	2. Нормативные правовые акты либо выдержки из нормативных правовых актов, имеющие отношение к рассматриваемому вопросу.
	3. Данные анализа рынка, описание аналогичных решений в зарубежных странах и любая дополнительная информация.
* Инструкция. Примерный вариант инструкции приведен ниже:

*Вам, [наименование должности, органа власти],на рассмотрение поступил проект [нормативного правового акта].*

*Ваша задача – на основании Ваших профессиональных знаний подготовить экспертное заключение на данный нормативный правовой акт.*

*Заключение должно в обязательном порядке содержать следующие разделы:*

* *Техническое заключение – оценка степени влияния на [ситуацию в отрасли, секторе экономики и т.д.].*
* *Оценка коррупционных рисков.*
* *Оценка других рисков, связанных с принятием данного нормативного правового акта.*
* *Общее заключение относительно данного нормативного правового акта.*
* *Предложения о внесении изменений и/или дополнений в данный нормативный акт.*

*Для подготовки ответа используйте предоставленный Вам компьютер.*

*На подготовку ответа Вам дается 120 минут.*

За оговоренное время кандидат должен ознакомиться со всей информацией из буклета участника и написать экспертное заключение.

В качестве варианта данного упражнения может использоваться устная презентация. Для этого кандидат должен после написания экспертного заключения подготовить его короткую (на 10-15 минут) презентацию и сделать доклад перед конкурсной комиссией. После доклада представители конкурсной комиссии могу задавать свои вопросы, на которые кандидат должен дать ответ. При таком формате упражнение будет состоять из следующих частей:

1. Индивидуальная работа кандидата с буклетом и составление экспертного заключения на компьютере – 120 минут.

2. Подготовка короткой презентации. На подготовку может быть выделено разное время, в зависимости от формата презентации:

- на компьютере –15 минут;

- на флипчарте – 10 минут;

- без презентационного материала – время не выделяется.

3. Доклад кандидата – 15 минут.

4. Сессия вопросов и ответов – 15 минут.

Важно, чтобы упражнение полностью проводилось в присутствии представителей конкурсной комиссии или экспертов (внутренних или внешних), участвующих в проведении оценочных процедур. Учитывая, что на подготовку тратится довольно много времени, кандидаты, если их несколько человек, могут работать с буклетами и писать заключения в одной комнате. Но если проводится устная презентация, то необходимо создать такие условия, чтобы в момент презентации одного кандидата, другие не слышали и не видели его выступления. В противном случае, нарушится один из основных принципов справедливой оценки – принцип равных возможностей для всех кандидатов, так как те, кто будут выступать позже, будут иметь возможность лучше подготовиться, зная задаваемые вопросы и реакцию членов комиссии на ответы.

В зависимости от формата упражнения, оценивается либо только само письменное заключение, либо и письменное заключение, и устная часть: презентация, доклад и ответы на вопросы. При оценке необходимо использовать заранее разработанное руководство по оценке, которое должно содержать следующую информацию:

* «Модельное» (образцовое) заключение или перечисление аспектов, которые должны найти свое отражение в заключении с их описаниями, включая:
	1. Какое влияние должен оказать данный законопроект на ситуацию в отрасли, жизнь граждан и пр.
	2. Какие ссылки на соответствующие положения нормативных правовых актов должны быть использованы в анализе.
	3. Какие коррупционные риски должны быть выделены.
	4. Какие в целом существуют риски, связанные с принятием данного нормативного акта.
	5. Какие позитивные стороны данного документа могут быть отмечены.
	6. Какие предложения могут быть внесены (каких аспектов они могут касаться).
	7. Какие аргументы могут быть приведены в докладе и ответах на вопросы.
	8. Как должен вести себя кандидат в момент доклада.
	9. Характеристики самой презентации, если таковая была подготовлена.
* Шкалу оценки по критериям – профессиональным качествам.

Разрабатываемые упражнения должны удовлетворять следующим требованиям:

* Заявленная в обращении проблема должна соответствовать кругу должностных обязанностей по должности, на которую претендует кандидат.

При этом важно учитывать, что разработка нормативных правовых актов требует специальных знаний в области юриспруденции, чего нельзя требовать от всех кандидатов. Поэтому в модельном решении должен быть сделан акцент именно на профессиональную экспертизу. Остальные оценки должны соответствовать здравому смыслу.

* Предоставленная кандидату информация должна быть достаточной для решения вопроса по существу.
* Целесообразно использовать избыточный объем информации, что позволит оценить способность кандидата отделять значимую информацию от второстепенной.
* Все кандидаты должны находиться в одинаковых условиях с точки зрения:
	+ сложности упражнений;
	+ времени проведения;
	+ доступности информации, ресурсов и т.п.
* Задача, сформулированная в упражнении должна иметь однозначное «модельное» решение, подкрепленное фактической информацией и ссылками на нормативные правовые акты.

В данном упражнении могут быть оценены следующие профессиональные качества в полном объеме: системное мышление, эффективная коммуникация, профессионализм, – и частично: ориентация на результат (инициативность), эффективная организация (организация работы). Кроме того, можно оценить знание русского зыка и навыки владения компьютером.

Для оценки можно использовать индикаторы и шкалу, описанные в Приложении 5. Индикаторы также можно адаптировать в зависимости от содержания упражнения. Например, можно начислять по 2 балла за каждый представленный в заключении ключевой аспект и по 1 баллу за каждый второстепенный аспект. Полученную в итоге сумму баллов можно перевести в стандартную шкалу следующим образом:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Балл** | **Значение** | **Описание** |
| **3** | Ярко выражено | Кандидат набрал максимально возможное количество баллов.  |
| **2** | Выражено | Кандидат набрал значительно больше половины возможных баллов, при этом все ключевые аспекты проблемы учтены в заключении и в выступлении. |
| **1** | Слабо выражено | Кандидат набрал меньше половины возможных баллов, некоторые ключевые аспекты проблемы не учтены или допущены ошибки в интерпретации данных. |
| **0** | Совсем не выражено | Кандидат набрал значительно меньше половины возможных баллов, совершил много упущений и/или ошибок. |

**Приложение № 10**

**ПРОЦЕДУРА ЦЕНТРА ОЦЕНКИ**

**Центр оценки персонала** – комплексная процедура, позволяющая использовать различные методы оценки кандидатов на замещение должностей государственной гражданской службы (далее – кандидаты), сопоставлять данные, полученные разными методами, и формировать обобщенную и уточненную характеристику оцениваемого кандидата. Суть метода – в моделировании ключевых моментов деятельности оцениваемого, в которых проявились бы его профессиональные качества. Главной особенностью центров оценки в их современном понимании является процесс многосторонней оценки. Это обеспечивается за счет того, что группа участников выполняет разные упражнения под наблюдением группы подготовленных наблюдателей, которые оценивают действия каждого участника по ряду заранее определенных и непосредственно связанных с профессиональной деятельностью показателей. Решения принимаются после объединения всех фрагментов информации.

**Основные характеристики метода:**

* система оценки направлена на выявление актуального уровня знаний и навыков кандидатов;
* используются различные упражнения и методики оценки;
* оценивается поведение кандидата, а не причины такого поведения;
* каждый участник оценивается несколькими экспертами;
* фазы «наблюдения» и «оценки» разнесены во времени для достижения большей объективности.

Процедура центра оценки может быть использована не только для отбора кандидатов, но и для формирования кадрового резерва из граждан (государственных гражданских служащих (далее – гражданские служащие)) с высоким управленческим потенциалом, которые после соответствующей подготовки могут занять должности категории «руководители» высшей, главной и ведущей групп должностей государственной гражданской службы (далее – гражданская служба), а также иным должностям, в должностные обязанности по которым входит организация и планирование собственной деятельности и деятельности гражданских служащих, находящихся в линейном или функциональном подчинении, и в целом государственного органа, структурных(ого) подразделений(я) или проектных(ой) групп(ы), а также контроль хода исполнения документов и проектов для достижения задач и целей государственного органа, структурных(ого) подразделений(я) или проектных(ой) групп(ы).

Согласно передовым международным практикам, в центре оценки могут использоваться следующие типы упражнений (деловых игр):

- групповые дискуссии;

- ролевые игры;

- упражнения на сбор информации;

- аналитические упражнения и презентации;

- индивидуальные деловые упражнения;

- упражнение на составление расписаний.

***Групповые дискуссии***

Групповые дискуссии представляют собой групповые упражнения, которые выполняются одновременно несколькими участниками. Обычно групповая дискуссия рассчитана на шесть участников, но допускается, чтобы число игроков варьировало от четырех до восьми. Групповые дискуссии бывают с распределенными и нераспределенными ролями. В основе первых лежат различия взглядов на описанную ситуацию. Участники, в соответствии с предписанными им ролями, имеют конкурирующие интересы. Например, часто в этих дискуссиях будут встречаться представители различных функциональных подразделений, принимающие решения, касающиеся всего государственного органа, исходя из интересов своего отдела. Этот тип упражнений содержит шесть описаний различных ролей.

В дискуссии с нераспределенными ролями всем участникам предоставляется одна и та же краткая информация, которая в большинстве случаев состоит из некоторого числа разнообразных ситуаций, требующих немедленных действий.

Групповые дискуссии позволяют оценить следующие профессиональные и личностные качества: лидерство, работа в команде, убедительная коммуникация, межличностное понимание, гибкость.

***Ролевые игры***

Ролевые игры бывают нескольких типов, в зависимости от сюжета: взаимодействие в рамках государственного органа или в рамках взаимодействия государственного органа со сторонней организацией. Взаимодействие в рамках государственного органа представляет собой инсценированную беседу один на один между гражданскими служащими: руководителя с подчиненным, двух коллег, руководителя и кандидата на вакансию. Роль одного из персонажей исполняет специально приглашенный актер, ролевой игрок или один из наблюдателей. Взаимодействие с представителем сторонней организации представляет собой переговоры между ролевым игроком и участником, которые инсценируют беседу один на один между представителями разных организаций. В ролевых играх обычно оцениваются такие компетенции, как межличностное понимание, лидерство, сбор информации, инициативность, гибкость, работа в команде, планирование и организация.

***Упражнения на сбор информации***

В упражнении участнику предоставляется информация об обстоятельствах, сложившихся вокруг некоторой ситуации. После небольшого промежутка времени, отведенного участнику на выработку плана действий, он должен проявить аналитические навыки, задавая вопросы эксперту (в роли эксперта выступает представитель государственного органа), обладающему всеми данными, необходимыми для решения проблемы. За ограниченное время участник должен принять решение, основываясь на собранной информации, и предложить перечень мер, которые должны быть приняты. Затем участник представляет свое решение эксперту, который может задавать ему вопросы, подвергая рекомендации участника сомнению и стимулируя его к тому, чтобы он пересмотрел свою позицию. В этих упражнениях обычно оцениваются следующие профессиональные и личностные качества: анализ проблем, решительность, планирование и организация, убедительная коммуникация, гибкость, ответственность.

***Аналитические упражнения и презентации***

Данные упражнения обычно состоят из двух этапов. На первом этапе участник выполняет в письменной форме задание, которое требует анализа информации, как фактической, так и числовой, для того чтобы разработать отчёт с заключением и рекомендациями. Затем участника просят подготовить и сделать официальную презентацию по итогам его работы. После десяти- пятнадцатиминутной презентации наблюдатели задают вопросы участнику относительно его решения, на которые он должен ответить. Этот тип упражнений направлен на оценку таких профессиональных и личностных качеств, как анализ проблем, решительность, стратегическое мышление, творческое мышление, убедительная коммуникация, письменная коммуникация, стрессоустойчивость.

***Индивидуальные деловые упражнения***

В рамках индивидуального делового упражнения участнику предлагается выступить в роли недавно назначенного руководителя. Ему передаются дела его «предшественника». Участник должен выполнить в течение определенного периода времени необходимые задачи и разрешить соответствующие проблемы, которые могут возникнуть на разных уровнях организации, различной сложности и объема. Участнику необходимо проанализировать весь представленный объем информации, выделить существующие проблемы, присвоить каждой из них соответствующий приоритет, принять решение по ряду из них, а также совершить ряд других предполагаемых действий. Например, участнику в рамках выполнения упражнения может потребоваться написать ряд писем, составить график встреч, подготовить краткий отчет по одной из проблем. Это упражнение очень хорошо подходит для оценки уровня развития у участников планирования и организации, анализа проблем, письменной коммуникации, делегирования.

***Упражнение на составление расписаний***

Данное упражнение является облегченной и сокращенной формой индивидуального делового упражнения, где участнику предоставляется некоторая информация, описывающая ситуацию, требующую распределения ограниченных ресурсов. Предполагается, что участник проанализирует предоставленные данные и подготовит план, в котором обозначит, каким образом будут распределены ресурсы для достижения конкретной цели. Упражнение направлено прежде всего на оценку способностей по планированию и организации процессов.

Кроме различия по форме и сценарию, упражнения классифицируются также по уровню сложности задания. Выбор определенного уровня сложности зависит не только от позиции, которую занимает участник, но и от тех задач, которые он выполняет или должен выполнять на рабочем месте, а также от объема информации, с которой он имеет дело.

Наиболее распространенным является разделение на **три уровня сложности**.

***Оперативный уровень.***

Это упражнения для оценки выпускников вузов и специалистов разного уровня. Задания включают планирование задач и проектов в четко определенных рамках и принятие решений, оказывающих влияние на отдельные проблемы или проекты.

***Тактический уровень***

Упражнения для оценки младшего и среднего управленческого состава. Задания включают внедрение стратегии в рамках организации и принятие решений, оказывающих влияние на структурное подразделение государственного органа или отдельное направление деятельности, реализуемое государственным органом.

***Стратегический уровень***

Упражнения для оценки кандидатов на должность категории «руководители» высшей группы должностей гражданской службы, которые включают определение стратегии и принятие критически важных решений, оказывающих влияние на управление государственным органом или отраслью.

Каждое упражнение должно быть четко регламентированным и продуманным, иметь заранее описанные варианты правильных ответов или стратегий решения. Для того, чтобы стандартизировать процедуру оценки, упражнение должно состоять из целого набора документов, в который обычно входят следующие:

* Буклет участника. В данном буклете описывается задание, которое должен выполнить участник. Буклет может включать в себя информацию о государственном органе и историю возникновения проблемы. Информация может быть представлена как в текстовом виде (выдержки из прессы, аналитические записки, письма от коллег, приглашения на различные мероприятия, жалобы от клиентов и т.д.), так и в форме таблиц, графиков, диаграмм (финансовое положение компании, анализ рынка и др.).
* Руководство для наблюдателя. В указанном документе дается подробная информация о том, как необходимо проводить упражнение, как оценивать участника. В руководстве для наблюдателя приводится подробный алгоритм оценки и интерпретации поведения участника. Хорошо разработанное упражнение должно иметь конечное количество правильных ответов или вариантов решения. В данном документе должны быть описаны наиболее распространенные ошибки, которые допускают участники, в некоторых случаях перечень вопросов, которые нужно задать участнику в различных ситуациях. Также в руководстве для наблюдателя приводятся позитивные и негативные поведенческие индикаторы, которые на основе существующей модели компетенций специально разрабатываются под каждое упражнение.
* Инструкция для администратора. В указанном документе приводится четкий порядок действий консультанта или наблюдателя при проведении упражнения: какие нужны материалы, как следует расположить участников, что необходимо им сказать на каждом этапе упражнения; приведен хронометраж каждого из этапов упражнения. Как уже было сказано выше, данный документ используется для того, чтобы обеспечить для всех участников равные условия оценки.
* Форма отчета для наблюдателя. Указанный документ предназначен для анализа и интерпретации записей наблюдателя, которые он вел, отслеживая поведение участника во время упражнения. Наблюдатель должен оценить участника по компетенциям и обязательно, опираясь на свои записи, привести доказательства оценки, которую он поставил. Оценка проводится на основе руководства для наблюдателя.
* Форма отчета для участника. В указанном документе формулируются вопросы, на которые участнику предлагается ответить в письменном виде.

Для ролевых игр дополнительно разрабатываются еще два документа:

* **Руководство для ролевого игрока.** В указанном документе подробно описывается, как должен вести себя ролевой игрок, что он должен говорить и чего говорить не должен, как он должен реагировать на то или иное поведение участника, как он должен отвечать на наиболее типичные вопросы для конкретного упражнения. Кроме того, в руководстве для ролевого игрока подробно описан характер персонажа, история работы в организации, история взаимоотношений с коллегами, подчиненными, руководителем. Следование данному руководству является обязательным для всех ролевых игроков. Отклонение от руководства нарушает правило равных условий оценки и делает невозможным сравнение поведения участников.
* **Форма отчета для ролевого игрока.** Это специальный бланк или небольшой буклет, в котором ролевой игрок пишет структурированный отчет в форме ответов на специально разработанные вопросы о поведении участника во время ролевой игры.

Для упражнения на сбор информации также разрабатывается дополнительный документ – это бланк с информацией.

* **Бланк с информацией.** В этом упражнении участник должен сформулировать вопросы по представленной ему ситуации и задать их эксперту. Эксперт располагает большим перечнем ответов на возможные вопросы, которые размещены в бланке с информацией. Вся информация разбита на блоки, и для всех участников предлагается один и тот же набор объем этой информации.

В качестве дополнительных методов оценки, помимо имитационных упражнений, могут быть использованы и другие оценочные методы: интервью, психологическое тестирование, анкеты и пр.

Для проверки профессиональных качеств можно добавлять в центр оценки персонала упражнения, которые имитируют работу гражданского служащего, например, подготовка разъяснение на обращение гражданина или экспертное заключение на проект нормативного правового акта. Рекомендации по тому, как разработать данные упражнения, изложены в Приложениях 9 и 10.

Центр оценки персонала является очень сложным методом, требующим больших затрат и высокого уровня подготовки проводящих его специалистов. Выбирая поставщика услуг для проведения центров оценки, рекомендуется пользоваться Российским стандартом по центрам оценки, который был разработан профессиональным сообществом в рамках Федерации по оценке персонала[[16]](#footnote-16). В данном стандарте подробно описаны процедура центра оценки персонала и требования к проведению данной процедуры. С помощью данного стандарта можно определить недобросовестных поставщиков в области оценки персонала.

1. Статья 2 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». [↑](#footnote-ref-1)
2. Статья 2 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». [↑](#footnote-ref-2)
3. Статья 10 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». [↑](#footnote-ref-3)
4. Статья 2 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». [↑](#footnote-ref-4)
5. Общероссийский классификатор специальностей по образованию, утвержденный Постановлением Государственного комитета Российской Федерации по стандартизации и метрологии от 30 сентября 2003 г. № 276-ст. [↑](#footnote-ref-5)
6. Статья 2 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации». [↑](#footnote-ref-6)
7. Должности служащих содержатся в едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих, предусмотренном статьей 143 Трудового кодекса Российской Федерации. [↑](#footnote-ref-7)
8. Педагогический энциклопедический словарь Бим-Бад Б.М., Москва, 2002. С. 295 [↑](#footnote-ref-8)
9. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. «Современный экономический словарь» (ИНФРА-М, 2006) [↑](#footnote-ref-9)
10. В соответствии с пунктом 4 части 1 статьи 18 Федерального закона № 79-ФЗ гражданский служащий обязан обеспечивать равное, беспристрастное отношение ко всем физическим и юридическим лицам, не оказывать предпочтение каким-либо общественным или религиозным объединениям, профессиональным или социальным группам, гражданам и организациям и не допускать предвзятости в отношении таких объединений, групп, граждан и организаций. [↑](#footnote-ref-10)
11. В соответствии с законодательством о гражданской службе в данном случае за претендентом сохраняется право подать документы для участия в конкурсе на замещение вакантной должности гражданской службы в установленном порядке. [↑](#footnote-ref-11)
12. В соответствии с изменениями, принятыми Указом Президента Российской Федерации от 19 марта 2013 г. № 208, в состав конкурсной комиссии в федеральном органе исполнительной власти, при котором в соответствии со статьей 20 Федерального закона от 4 апреля 2005 г. № 32-ФЗ «Об Общественной палате Российской Федерации» образован общественный совет, а также конкурсной комиссии в органе исполнительной власти субъекта Российской Федерации, при котором в соответствии с нормативным правовым актом субъекта Российской Федерации образован общественный совет, наряду с обозначенными в Указе № 112 лицами, включаются представители указанных общественных советов. Общее число этих представителей и независимых экспертов должно составлять не менее одной четверти от общего числа членов конкурсной комиссии. [↑](#footnote-ref-12)
13. Представленный претендентом пакет документов является его заявкой на участие в конкурсе. Исходя из вакансий, на которые они поданы, заявки распределяются по методам оценки в целях возможного распределения заданий по заявкам. [↑](#footnote-ref-13)
14. Подробнее о модели профессиональных качеств описано в Методическом инструментарии по внедрению комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку), опубликованном на официальном сайте Минтруда России. [↑](#footnote-ref-14)
15. Подробнее о расчете итоговой оценки описано в Методическом инструментарии по внедрению комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку), опубликованном на официальном сайте Минтруда России. [↑](#footnote-ref-15)
16. http://hrdevelopment.ru/federations/f\_assess/standart/ [↑](#footnote-ref-16)