

2016

**УЛУЧШЕНИЕ ПОДБОРА И ОТБОРА
КАДРОВ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ
СЛУЖБЕ ЧЕРЕЗ СОВРЕМЕННОЕ
УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ
РЕСУРСАМИ**

Централизованный конкурсный отбор

Аналитическая записка

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ
СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ
КЫРГЫЗСКОЙ РЕСПУБЛИКИ



**Национальный институт стратегических исследований
Кыргызской Республики**

Автор записки:

Бакчиев Д.Б. – заместитель директора НИСИ КР

**ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ МАТЕРИАЛОВ ДАННОЙ ЗАПИСКИ
ССЫЛКА НА ИСТОЧНИК ОБЯЗАТЕЛЬНА.**

Адрес:

Кыргызская Республика,

г. Бишкек, 720001,

ул. Киевская, 218

тел.: +996 (312) 39-20-60

э-почта: office@nisi.kg

www.nisi.kg

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1. Подбор кадров	5
<i>Объявление о конкурсе</i>	6
2. Отбор кадров	7
<i>Рассмотрение документов</i>	8
<i>Тестирование</i>	9
<i>Собеседование</i>	10
Выводы	12
Приложение 1. Действующая система конкурсного отбора	14
Приложение 2. Предлагаемая система конкурсного отбора	15

Введение

Управление человеческими ресурсами (далее – УЧР) является очень важным процессом в организации. Этот процесс подразделяется на подбор, отбор, адаптацию, оплату труда, повышение квалификации, безопасность труда, мотивацию, премии, социальный пакет и все операции, касающиеся работников и путей достижения целей организации.

УЧР это соответствующий систематический подход по управлению работниками организации. Использование передовых методов управления человеческими ресурсами ведет к достижению организационных целей и задач, которые ведут к эффективности организации.

УЧР подчеркивает то, что служащие это не просто ресурс, но люди со своими соответствующими потребностями и желаниями. Поэтому к ним нужно относиться соответственно. УЧР отличается от традиционной кадровой работы тем, что цели и задачи организации достигаются путем обеспечения сотрудников необходимыми ресурсами и знаниями.

Государства, которые хотят быть эффективными, все больше осознают, что из многообразных факторов, способствующих достижению поставленных целей и задач, человеческий ресурс является наиболее важным. Оборудование, продукция, услуги или технологии могут быть скопированы или использованы другой организацией. Человеческие ресурсы не могут быть клонированы и, следовательно, организация получает конкурентное преимущество. Развитие любого государства, следовательно, зависит в значительной степени от масштабов, расположения и мотивации его человеческих активов.

Некоторые методы управления человеческими ресурсами: кадровое обеспечение, обучение и развитие, система оплаты труда, система удержания и управление увольнением положительно влияют на относительную оценку организационной эффективности. Они явно показывают, что применение УЧР имеет большое влияние на производительность. УЧР, а не материально-техническое обеспечение, рассматривается как наиболее важный фактор, определяющий эффективность функционирования организации. Поэтому необходимо нанимать высококвалифицированный персонал на руководящие и ключевые позиции в организации. Следовательно, улучшение УЧР является важнейшим вопросом.

Исходя из вышеизложенного, следует сделать вывод, что необходимо развивать УЧР и делать это обдуманно. Действующая система УЧР неполная, не носит систематического характера и зачастую выстроена на

ошибочных предположениях о росте и предпочтениях сотрудников. Таким образом, далее будут описаны процессы, происходящие в государственных органах Кыргызской Республики, процесс подбора и отбора кадров с описанием проблем и путей их решения.

1. Подбор кадров

Начнем с рассмотрения процесса найма, может быть, наиболее существенного из всех. Для человека, подающего заявку на конкурс, это нечто пугающее и таинственное. В конце концов, это может изменить его жизнь. Для организации это хороший шанс, чтобы получить талантливых, способных и желающих работать сотрудников. Потому что только с квалифицированными работниками государственный орган имеет возможность в полной мере выполнять свои функции. В этом разделе будут описаны препятствия при приеме на работу, с которыми сталкиваются государственные органы и особенности этих проблем.

Набор кадров является не только важной функцией, но и наиболее уязвимым звеном в процессе управления человеческими ресурсами. Так как ошибки при найме работников отрицательно влияют на другие функции организации, а хорошо проделанная работа по набору кадров отнимает много времени и дорого обходится.

Другой вопрос найма, кого выбрать? Имеющего определенные навыки в настоящий момент времени или с потенциалом в будущем. Все больше и больше организаций заинтересованы в сотрудниках с потенциалом в будущем. Так как способность адаптироваться к новым требованиям и возможностям является важным фактором для полноценного выполнения функций государственных органов. Поиск людей с потенциалом и способностью к адаптации изменили внешний облик найма в наше время.

Время проведения конкурса также вызывает неудовлетворенность, потому что *процесс с момента объявления вакансии до занятия должности занимает от двух до четырех месяцев*, а в некоторых случаях даже больше. Конечно, это оправдывается тем, что требуется время необходимое для проведения справедливого и открытого найма.

Следует также обратить внимание на этическую сторону найма. Конкурсанты тратят большое количество времени и усилий для поиска вакансий и подготовки документов для участия в конкурсе. При этом

информация о вакансиях не всегда достоверна и полна, а также не описываются условия работы и оплаты труда.

Объявление о конкурсе

Конкурс объявляется государственным органом в течение одного месяца после образования вакантной административной государственной должности. В первую очередь проводится внутренний конкурс среди лиц, числящихся во внутреннем резерве кадров государственного органа и соответствующих предъявляемым квалификационным требованиям. Если внутренний конкурс не состоялся, то проводится конкурс с участием лиц, состоящих в Национальном резерве кадров государственной службы Кыргызской Республики.

При отсутствии в Национальном резерве кандидатов, соответствующих предъявляемым квалификационным требованиям, или отказа от участия в конкурсе лиц, числящихся в Национальном резерве, проводится открытый конкурс, в котором имеют право принимать участие все граждане Кыргызской Республики, в том числе и лица, числящиеся в Национальном и внутреннем резерве кадров.

Объявление о проведении открытого конкурса размещается государственным органом в официальных средствах массовой информации. Данное объявление может быть дополнительно размещено в других средствах массовой информации и на веб-сайтах государственных органов в сети Интернет. В целях экономии бюджетных средств в объявлении публикуются не все необходимые сведения о вакансии, что плохо отражается на подготовке конкурсантов к конкурсу.

Документы принимаются в сроки от двух до четырех недель. Объявление может содержать дополнительную информацию, не противоречащую законодательству Кыргызской Республики. Не допускается объявление конкурсов для лиц одного пола. Рассмотрение документов участников конкурса должно проводиться не позднее одной недели после завершения приема документов.

Граждане, пытающиеся впервые поступить на государственную службу, готовят пакет документов, необходимый для подачи заявки на участие в конкурсе, и сдают отдел кадров государственного органа, где выясняется, что около трети людей не соответствуют минимальным квалификационным требованиям. Все это происходит потому, что граждане не знают всех тонкостей расчета трудового стажа (на государственной службе и/или по специальности) и работы отдела кадров. **При этом граждане несут финансовые затраты на нотариальное заверение**

документов и справок. Также отсутствует норма обязывающая отделы кадров регистрировать конкурсные документы кандидатов и сообщать лицам, не прошедшим конкурс о результатах рассмотрения документов. В конце концов, люди тратят много времени и даже не имеют возможности принять участие в конкурсе. С другой стороны, некоторые люди не хотят тратить время на подготовку документов и прохождение конкурса. Таким образом, необходимо изучить опыт передовых стран, в сфере УЧР, где граждане могут представить свое резюме в Интернете и заполнить форму. В этом случае люди будут тратить меньше времени на "пустую беготню" для сбора документов и могут выяснить, есть ли у них минимальные требования к квалификации в Интернете. В то же время государственные органы расширят свои возможности по привлечению большего числа талантливых сотрудников.

2. Отбор кадров

Процедура отбора будущих сотрудников начинается с принятия документов кандидатов и создания Конкурсной комиссии государственного органа.

Конкурсная комиссия государственного органа (далее – Комиссия) создается с целью проведения конкурса и отбора лучшего кандидата на основе их квалификации и личностных характеристик.

Процедура отбора состоит из трех этапов. На первом этапе рассматриваются документы кандидатов на соответствие минимальным квалификационным требованиям.

На втором этапе проводятся различные виды тестирования кандидатов, прошедших первый этап.

Третьим этапом является собеседование, завершающий этап в процессе конкурсного отбора (приложение 1).

Рассмотрение документов

В соответствии с Временным положением о проведении конкурса документы рассматриваются Комиссией. При этом Комиссии приходится рассматривать большое количество документов, так как на этапе приема документов у отдела кадров нет прав на отклонение документов, в случае сдачи не полного пакета документов и несоответствия минимальным требованиям. В то же самое время фактически именно отдел кадров проверяет на соответствие требованиям и подсчитывает стаж работы, а не

Комиссия. Это объясняется тем, что **члены Комиссии в большинстве случаев заняты выполнением своих прямых функциональных обязанностей.** При этом нет четкой инструкции подсчета стажа на государственной службе, что влечет за собой множество различных вариантов подсчета стажа в различных государственных органах.

Рассмотрение нотариально заверенных копий дипломов и трудовых книжек дает информацию об образовании, наличии опыта работы, занимаемой должности и места работы. Однако учитывая, что предыдущий опыт работы является лучшим индикатором будущей деятельности работника, то следует запрашивать более детальную информацию о предыдущей работе и полученных результатах. Метод оценки персональных данных, касающихся компетентности, называется **Өмүрбаян** (биографические данные). Если позволяют возможности и рейтинг хорошо продуман, то это может стать наиболее эффективным методом отбора. Упущение при оценке биографических данных может повлечь за собой негативные последствия. Полученные данные можно также в дальнейшем использовать во время собеседования.

Тестирование

В соответствии с Временным положением о конкурсе проверка общих и профессиональных знаний, умений и навыков кандидатов проводится в виде компьютерного тестирования в Центре тестирования Государственной кадровой службы Кыргызской Республики.

Целью тестирования является **определение общего уровня знаний законодательства Кыргызской Республики** в сфере государственного управления и государственной службы, а также организации и направлений деятельности государственных органов.

Проверка общих и профессиональных знаний, умений и навыков кандидатов предполагает изучение умений грамотно писать, считать, вести переговоры, способностей к абстрактному мышлению, запоминанию и т.д. Однако в настоящее время поступление на государственную службу не требует подтверждения общих и профессиональных знаний.

Для тестирования государственных служащих и кандидатов на замещение вакантных административных государственных должностей используются тесты двух видов: основной тест и предметные тесты. Основной тест содержит задания для оценки общих знаний законодательства Кыргызской Республики в сфере государственного управления и государственной службы. Предметные тесты содержат

задания для выявления уровня знаний участников тестирования по специальному направлению. Тестирование по этому виду тестов проводится с учетом квалификационных требований, предъявляемых к определенной должности, сферы деятельности и специального образования.

Для определения специальных знаний и навыков по вопросам, связанным с выполнением функциональных обязанностей по административной государственной должности, государственным органом по согласованию с ГКС могут быть использованы практические задания. Однако на практике их в большинстве случаев не используют.

Не существует простого практического способа выбрать, сколько тестов должно быть использовано. Было проведено множество исследований по сравнению методов оценки при отборе с оценкой деятельности служащих. Данные исследования показывают, что различные инструменты оценки кандидатов различаются по своей способности прогнозировать, насколько хорошо кандидат будет работать. Таблица ниже показывает валидность методов оценки кандидатов.

Процедуры оценки	Валидность
Тест моделирования работы	0.54
Структурированное собеседование	0.51
Общий тест умственных способностей	0.51
Проверка общих профессиональных знаний	0.48
Өмүрбаян (изучение биографических данных)	0.45
Практическое задание	0.44
Не структурированное собеседование	0.38
Рассмотрение личного листка	0.35
Сведения с прошлых мест работ	0.26
Средний балл во время учебы в ВУЗах	0.20
Стаж работы	0.18
Образование, специальность	0.10
Графология	0.02

Например, самый популярный метод оценки кандидата – собеседование – может быть одним из лучших методов по определению будущего потенциала кандидата, но только если использовать структурированный вариант. Однако практика показывает, **что в основном используются не структурированное собеседование, которое плохо прогнозирует будущую работоспособность кандидата.** В дополнении,

образование может сообщить работодателю о специализации и оценках кандидата, но не может предсказать будущую продуктивность кандидата, особенно если есть большой разрыв с момента окончания учебы до момента подачи заявления.

Собеседование

В соответствии с Временным положением о проведении конкурса в ходе собеседования выясняются личностные и профессиональные качества кандидатов и их представления о будущей работе, ожидания, мотивация. Решения Конкурсной комиссии принимаются голосованием, простым большинством голосов от числа ее членов, присутствующих на заседании. В основном в государственных органах повторно задают вопросы по знанию законодательства и представлениях о будущей работе. Проводят не структурированное интервью.

Рассмотрим концепцию структурированного интервью, его особенности и преимущества.

Структурированные интервью охватывают непрерывную последовательность техники и содержания. С одной стороны, **не структурированные интервью, обычный разговор с незапланированными вопросами и с субъективными результатами.** С другой стороны это структурированное интервью, где интервьюеры задают каждому кандидату одни и те же вопросы, основанные на функциях работы, и оценивают их на основе рейтинговой шкалы.

Надо задавать **вопросы, относящиеся только к работе.** Основываясь на должностной инструкции можно определить, какие знания, умения и навыки должны быть у кандидата, необходимые для выполнения должностных обязанностей.

Необходимо **задавать только эффективные вопросы.** Естественно, все эффективные вопросы, связаны с работой. Они должны быть открытыми и ситуационными. Открытые вопросы являются вопросами без предполагаемых возможных ответов, а требуют подробного описания. Такие вопросы являются более эффективными, чем закрытые вопросы, для лучшего изучения способностей заявителя.

Ситуационные вопросы нужны для описания определенной рабочей ситуации. Ситуационные вопросы используются, чтобы лучше понять, как кандидат будет работать в будущем. В конце концов, лучшим показателем будущей работы является предыдущий опыт.

Необходимо предусмотреть **одни и те же вопросы для всех кандидатов,** для единообразия и чтобы получить ответы, которые можно

сравнить. Конечно, это не означает, что члены Комиссии не могут задавать дополнительные вопросы, специфические для каждого отдельного кандидата.

Нужно использовать рейтинговую шкалу. Подготовленная заранее шкала баллов по каждому вопросу помогают оценивать кандидатов, основываясь не на первом впечатлении, а основываясь только на знаниях, умениях и навыках претендентов, что в свою очередь, повышает объективность отбора. Сравнение результатов ответов кандидатов, основываясь на шкале оценок, может легко выявить достойного кандидата.

Члены Комиссии должны быть обучены, для того чтобы понимать, что такое структурированное собеседование и быть подготовленными для использования соответствующих элементов и техник собеседования. Правильно используя структурированное собеседование, можно получить достоверные и объективные результаты, которые в свою очередь, позволят нанять квалифицированных сотрудников.

Выводы

В Кыргызской Республике необходимо сформировать эффективную и открытую систему государственного управления, отвечающей интересам и нуждам населения.

В свою очередь основой государственного управления является государственная служба и ее человеческие ресурсы.

В данной аналитической записке были изучены процедуры и принципы поступления на государственную службу и выявлены существующие проблемы при найме персонала на государственную службу, которые негативно сказываются на профессионализации служащих, и соответственно удовлетворении нужд населения.

Основными проблемами найма являются: время, затраченное на проведение конкурса (2-4 месяца) и поиск вакансий; финансовые затраты на объявление о вакансии и подготовку пакета документов; отсутствие проверки общих и профессиональных знаний, умений и навыков кандидатов; отсутствие единых критериев оценки практических заданий; а также не структурированное собеседование.

Тщательно проанализировав суть обозначенных проблем, предлагаются следующие рекомендации по улучшению системы подбора и отбора кадров на государственную службу.

В первую очередь, необходимо централизовать процедуры приема и рассмотрения документов, а также проверку общих и профессиональных

знаний уполномоченным органом в сфере государственной службы (ГКС). Государственные органы будут проводить только собеседование.

Несколько раз в год (2-3 раза) ГКС будет объявлять централизованный конкурс, принимать и рассматривать документы, считать стаж и готовить практические задания и тесты, а также проверять знания, умения и навыки кандидатов. Это в свою очередь, позволит сократить время замещения вакантной административной государственной должности, сэкономить финансовые средства и время кандидатов и государственных органов (приложение 2).

При этом можно предусмотреть аутсорсинг по проверке общих и профессиональных знаний.

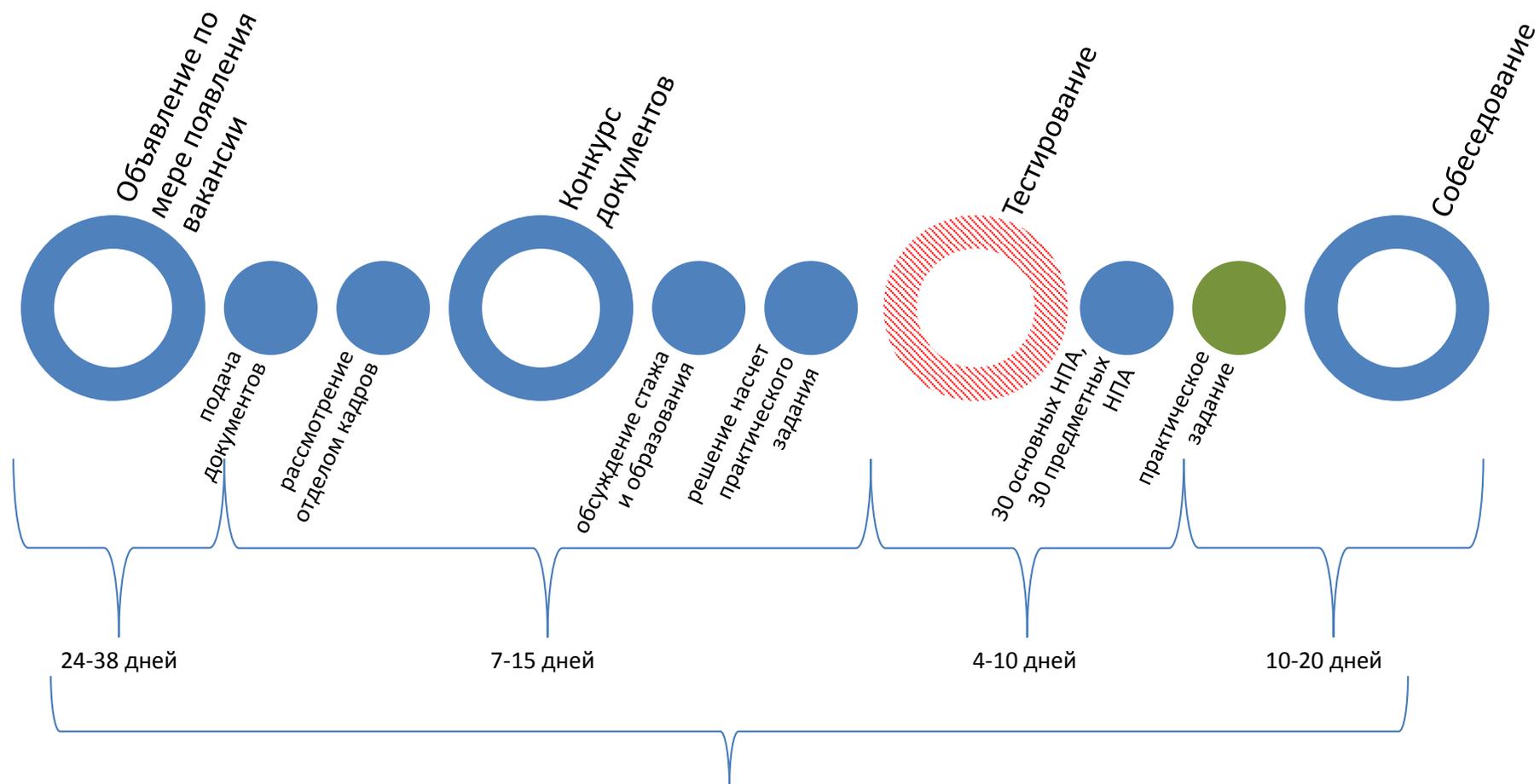
Во-вторых, будет достигнуто единообразие конкурсного отбора, взамен множества комиссий с различным уровнем компетенции и точкой зрения на спорные вопросы, будет единая Комиссия со специализированной подготовкой в проведение конкурса. Будет использован единый метод подсчета трудового стажа, проверки на наличие (отсутствие) судимости и состояния ментального здоровья.

В-третьих, группа специалистов будет разрабатывать уникальные практические задачи и ситуативные тестовые вопросы, с помощью которых наконец-то появится возможность с точностью более 50 процентов предугадывать будущую результативность служащих. При этом использование нескольких методов позволит увеличить точность почти до 99 процентов. В то время как в настоящее время методы, используемые при отборе, предсказывают деятельность максимум с точностью до 38 процентов.

В конечном счете, будет создан государственный резерв кадров, из числа граждан подавших документы и пока не назначенных на должности, которых будут обучать основам государственной службы еще до того как они приступят к исполнению своих обязанностей. Резерв кадров будет разделен по группам должностей и специализациям. Резерв также может быть использован как база данных для отбора на политические и специальные должности.

Даже в том случае если граждане, состоящие в резерве кадров, не будут назначены в течение года или двух на должности государственной службы, знания, полученные ими в ходе обучения, могут быть использованы на другой работе, тем самым будут распространяться стандарты работы на государственной службе и соответственно повышать престиж службы.

ДЕЙСТВУЮЩАЯ СИСТЕМА КОНКУРСНОГО ОТБОРА

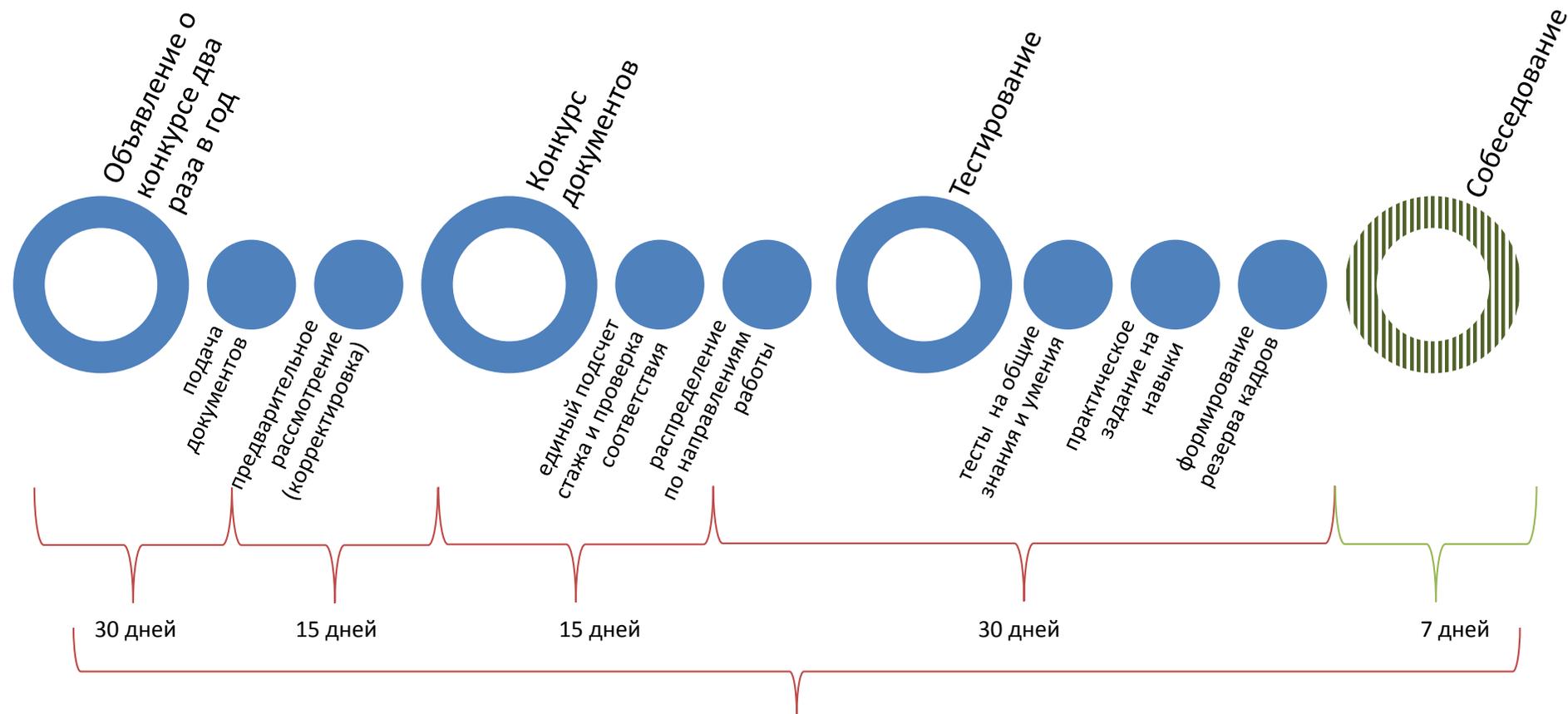


45-83 рабочих дней в среднем (2 – 4 месяца) для замещения вакантной должности

Конкурс проводится каждым государственным органом самостоятельно

 - Центр тестирования ГКС;
  - не обязательно.

ПРЕДЛАГАЕМАЯ СИСТЕМА КОНКУРСНОГО ОТБОРА



90 дней ГКС – 7 рабочих дней для замещения вакансии госорганом