Артём КУДЕЕВ, Анастасия ПРЕОБРАЖЕНСКАЯ, Сергей ГУЛЯЕВ



Открытый отбор в органы власти

В настоящий момент в России наблюдается дефицит квалифицированных молодых специалистов в органах государственной власти всех уровней[1]. Его причина в неэффективности и непрозрачности сложившейся системы управления кадровым потенциалом.

При приеме на работу в органы государственной власти основным критерием отбора сотрудников является опыт работы в этой сфере. Часто у молодых специалистов его нет, хотя имеются и определенного уровня квалификация, и «заряженность» на это направление деятельности. Поэтому большинство выпускников российских вузов даже не рассматривают возможность трудоустройства в государственные органы. Они уверены, что поступить на государственную службу без опыта работы невозможно.

Предлагаемая методика открытого отбора кадров разработана автономной некоммерческой организацией «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов». При экспертном сопровождении профильных ведомств, представителей университетского сообщества, ведущих кадровых организаций она позволяет привлечь большое количество квалифицированных молодых специалистов на государственную гражданскую службу. В ее основе компетентностный подход и прозрачные процедуры отбора.

В настоящее время «Агентством стратегических инициатив по продвижению новых проектов» ведется активная работа по обобщению лучших практик государственных корпораций и корпоративных университетов, анализу опыта внедрения современных технологий кадровой политики в государственном управлении, проводится аудит существующих процедур принятия кадровых решений в сфере государственного управления. К его осуществлению привлекаются представители профессиональных сообществ, ведущие эксперты в области управления человеческими ресурсами.

В рамках предлагаемой методики разработаны и одобрены типовой проект регламента взаимодействия Агентства и субъектов Российской Федерации по реализации методики открытого отбора кадров, технологическая карта, примерный план процедуры отбора кадров на региональном уровне, положение об экспертной комиссии[2].

В 2012–2013 годах была проведена апробация открытого отбора кадров для Агентства стратегических инициатив и партнерских проектов WorldSkills Russia, GMC, РАНХиГС[3].

Региональное тиражирование методики интегрировано в одобренный проект Агентства «Полёты по вертикали» в рамках которого проведены открытые отборы молодых специалистов в Свердловской, Самарской и Липецкой областях. Всего, по данным на конец 2013 года, приняло участие в очных мероприятиях открытого

[1] Научный доклад по итогам исследования областных и городских администраций «Молодые специалисты на российской государственной и муниципальной службе» / В.С. Магун, Р. Брим, В.Е. Гимпельсон, С.В. Морозков, А.Е. Чирикова.

[2] http://asi.ru/molprof/openselection

[3] http://asi.ru/molprof/openselection/2012/; http://www.slideshare.net/artkudeev/ss-16506421, http://www.slideshare.net/artkudeev/22-130722074349phpapp01

Артём Кудеев, руководитель проектов (направление «Молодые профессионалы») автономной некоммерческой организации «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» (121099 г. Москва, ул. Новый Арбат, д. 36/9). E-mail: larticom@gmail.com

Анастасия Преображенская, руководитель образовательных инновационных проектов Международного института государственной службы и управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (119517 г. Москва, Проспект Вернадского, 82). E-mail:apreo@mail.ru

Сергей Гуляев, кандидат экономических наук, ректор НОУ «Липецкий институт управления» (398005, г. Липецк, улица 9 Мая, д. 27). E-mail: sergul1@list.ru

Аннотация: Статья посвящена методике и инструментам открытого отбора профессиональных государственных управленцев федерального и регионального уровня, внедрению компетентностной модели оценки кандидатов на должность в контексте эффективного управления карьерно-профессиональными траекториями государственных служащих.

Предлагаемая методика открытого отбора кадров разработана коллективом экспертов автономной некоммерческой организации «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов».

Ключевые слова: процедура открытого отбора кадров, компетентностный подход.

отбора около 450 человек, из них более 50 были трудоустроены[4].

Предметом открытого отбора кадров является вакантная или потенциально вакантная должность в организации – инициаторе проведения конкурса. Реализация проекта и внедрение методики открытого отбора кадров осуществляется по этапам, описанным в методическом пособии[5], а также в индивидуальном плане оператора по реализации проекта.

Масштабирование методики является эффективным современным инструментом поиска и отбора квалифицированных кадров для трудоустройства в органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, а также последующего определения их карьерно-профессиональных траекторий развития.

Рисунок 1. Структура методики открытого отбора кадров



Рассмотрим типовой алгоритм проведения открытого отбора управленческих кадров в региональные органы власти.

Основные задачи реализации открытого отбора сотрудников:

- апробировать в регионах альтернативные аутсорсинговые модели подбора, поиска и оценки кандидатов на вакантные должности органов исполнительной власти с высоким уровнем социальной ответственности;
- внедрить технологии компетентностного подхода в оценку профессиональных, личностных и управленческих навыков кандидатов;
- внедрить принципы стратегического планирования в построение индивидуальных карьерно-профессиональных траекторий молодых специалистов;
- организовать понятный по действиям социальный лифт для способных профессионалов, выстроить систему мотивации с целью закрепления ключевых сотрудников;
- сформировать сетевое профессиональное сообщество государственных управленцев высокого уровня;
- разработать и апробировать технологии наставничества, кураторства для передачи накопленных знаний и навыков в системе государственного управления;
- поддерживать прозрачность и социальный контроль процедур отбора кандидатов;
- апробировать технологии горизонтальной ротации кадров в системе исполнительных органов власти;
- подготовить управленческие проектные команды для реализации конкретных социально-экономических задач на определенной территории реализации.

При проведении открытого отбора оператором предлагается целевое информационное сопровождение, включая проведение тематической пресс-конференции с привлечением ключевых организаций по оценке кадрового потенциала, PR-кампании всех этапов отбора, видео-интервью, общественных обсуждений методики отбора кадров.

ПРОЦЕДУРА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА ОТКРЫТОГО ОТБОРА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

Методика открытого отбора кадров реализуется согласно единой структуре, адаптируемой индивидуально для каждого оператора, исходя из его целей, задач, потребностей, ожидаемых результатов, требуемого ресурсного обеспечения (**рисунок 1**).

Подготовительный этап

На подготовительном этапе оператор (организация, реализующая проект) формирует «кадровый заказ» на замещение вакантных управленческих должностей. С целью разработки желаемого профессионального профиля кандидата и определения его функций, для решения ключевых организационных вопросов и уточнения приоритетных задач проводится серия стратегических сессий с участием представителей стороны оператора и заказчика.

По результатам согласований заключается соглашение (регламент) между проектной группой – оператором реализации отбора в регионе и заказчиком – руководством региона об открытии проекта, предусматривающее предмет, ответственность сторон, бюджет, сроки и календарный план этапов его реализации.

В ходе подготовительного этапа необходимо:

на территории реализации методики (организация, муниципальное образование, субъект Российской Федерации, федеральный округ) провести анализ текущего состояния кадрового рынка, а также определение ключевых экономических и социально-политических показателей территории;

- составить прогноз спроса на вакантные должности с учётом их конкурентных преимуществ и перспектив работы для потенциальных кандидатов;
- привлечь к реализации проекта ведущие кадровые, консалтинговые агентства и иные организации, реализующие программы (социальные, экономические, гражданско-политические, а также программы и проекты в сфере подготовки и развития конкурентоспособных кадров). Провести переговоры со всеми заинтересованными участием в проекте лицами;
- организовать проведение процедуры оценки лояльно-

---

4 http://old.poletpv.ru/ru/?option=com_flexicontent&view=item&cid=2:uncategorised&id=252:otkr_otbor&preview=1&fcu=ekaterina&fcp=77b06cdfb8db3c7a4d946833aea2b0b4:WKNRxiJR5fMPbl6I6EEvmmHR0qptpMDN

5 http://www.slideshare.net/artkudeev/30-17165236

сти и вовлеченности кадров (в случае необходимости);
- согласовать ключевые параметры этапов реализации проекта по отбору кадров: сроки, площадку проведения, круг ответственных лиц, в том числе исполнителей, обеспечивающих реализацию проекта в on-line и off-line форматах;
- подготовить требования к пакету конкурсных документов и информационно-аналитических материалов, необходимых для реализации проекта (соглашение о сотрудничестве с партнёрами, вовлечёнными в реализацию проекта, официальные письма потенциальным участникам проекта: экспертам (учёным, представителям органов власти и бизнеса, общественных организаций) и кандидатам на открытые вакансии, а также в средства массовой информации;
- обеспечить проведение процедуры утверждения пакета документов, плана подготовки и реализации проекта отбора кадров правительством региона – территории реализации проекта и методики открытого отбора кадров.

В период реализации подготовительного этапа необходимо решение следующих организационных вопросов:
- документальное подтверждение реализации проекта и внедрения методики открытого отбора кадров на территории оператора;
- формирование и утверждение бюджета проекта;
- разработка календарного плана и «дорожной карты» реализации проекта;
- формирование и организация работы проектного офиса;
- наполнение методики открытого отбора кадров контентом с учётом потребностей заказчика и возможностей оператора: утверждение функционального профиля кандидатов на вакантные позиции, подготовка перечня оцениваемых компетенций, разработка кейсов, задач и практических заданий для определения соответствующих позиций и уровня компетентности кандидата;
- подготовка платформы для реализации проекта в on-line-режиме. Разработка IT-концепции реализации методики. Создание специального интерфейса проекта (для кандидатов, организаторов, экспертов);
- формирование и организация работы Института экспертов;
- разработка и реализация PR-стратегии проекта. Подготовка и распространение анонсов, пресс-релизов, новостных статей, интервью с экспертами и организаторами на сайте проекта, в профессиональных Viadeo, professionali.ru, linkedin.com и других социальных сетях Facebook, Twitter, vk.com и т.п.;
- размещение описания вакантных должностей на сайтах по поиску работы (HeadHunter, SuperJob, pruffi.ru, smartstart и др.);
- формирование Института экспертов для оценки решений кейсов, а также личностно-профессиональных компетенций во время реализации очного этапа отбора в on-line режиме.

Этап I. Заочный отбор / On-line

Кандидат на интернет-портале открытого отбора на государственную гражданскую службу заполняет электронную форму анкеты, прикрепляет к ней решение практических кейсов. На первом этапе проводится оценка соответствия формальным признакам и экспертиза профессиональных компетенций согласно требованиям личностно-профессиональных компетенций и карте функциональных обязанностей и полномочий, сформированным по результатам стратегических сессий с участием руководства региона или ведомства.

Комплексная оценка конкурсных документов осуществляется сотрудниками кадровой службы и Институтом экспертов – профессиональным сообществом, выступающим независимым центром экспертизы по оценке соответствия кандидата компетенциям и требованиям работодателя. Проверку анкеты осуществляют сотрудники кадровой службы, а оценку практических кейсов производят участники Института экспертов.

Методика открытого отбора на первом этапе предусматривает возможность запуска на кадровом интернет-портале пилотного региона или ведомства программного продукта, позволяющего экспертам произвести оценку заполняемых кандидатами электронных документов, поставить предварительную оценку по результатам решений практических кейсов кандидату и принять решение о дальнейшем его участии в отборе (допуск на второй этап).

По итогам работы экспертной группы происходит отбор лучших кандидатов, их рейтингование и формирование соответствующего количества профессиональных профилей.

Заочный этап отбора реализуется on-line. Для его обеспечения разработана уникальная схема IT-сопровождения. Во время on-line этапа происходит оценка соответствия кандидатов требованиям, предъявляемым «заказчиком кадров», согласно вакантным должностям. Принимается решение об участии кандидатов в следующем этапе отбора (**рисунок 2**).

Рисунок 2. Алгоритм проведения заочного этапа открытого отбор



Рисунок 3. Схема проведения очного этапа открытого отбора



Этап II. Очный этап отбора – «ассессмент-отбор»

На II очном этапе отбора кадров происходит оценка управленческих и личностных компетенций кандидатов. Очный этап отбора реализуется в формате деловой игры с встроенной процедурой «ассессмент-отбора». Кандидаты проходят тестирование, участвуют в деловой игре, имитационном моделировании и/или симуляторе. В результате формируются личностно-психологические профили кандидатов.

В рамках деловой игры кандидатам предлагается несколько форм работы для всесторонней профессиональной оценки их управленческих и личностных компетенций: брифинг, командная работа, презентация и защита проектных решений, интерактивная сессия и ответы на вопросы экспертов.

Очный этап реализуется по специально разработанной коммуникационно-логистической модели взаимодействия всех групп участников: кандидатов на вакантные позиции, специалистов по оценке (асессоров), организаторов и экспертов с использованием различных методик ассессмент-центра.

В результате очного этапа формируются индивидуальные рейтинги участников по компетенциям и личностно-профессиональному профилю кандидатов. На основе сформированных полученных данных принимается решение о прохождении кандидатов в следующий этап. Во время реализации очного этапа для демонстрации открытости и прозрачности процедур отбора может проходить on-line-трансляция II этапа (деловой игры) в социальных сетях и на официальном сайте проекта (**рисунок 3**).

Кандидаты проходят комплексную ассессмент-процедуру отбора, включающую оценку управленческих и личностных компетенций. По итогам интегральной автоматизированной оценки результатов ассессмента и агрегирования общественного рейтинга формируются комплексные профили лучших кандидатов. Согласно сформированному рейтингу принимается решение о выборе пула кандидатов для публичной защиты на стратегической сессии.

Кандидаты, показавшие наилучшие результаты, зачисляются в кадровый резерв или приглашаются на замещение вакантных должностей по данному профилю. Также участники приглашаются в Летнюю школу по отбору профессиональных кадров и могут быть вовлечены в аналогичные проекты и инициативы по карьерно-профессиональному развитию.

Этап III. Финал. Заключительный этап очного отбора

По итогам рейтингов кандидатов II очного этапа отбора и экспертной оценки победители приглашаются в финальный этап отбора – собеседование с руководителем организации-работодателя, по итогам которого принимается решение о замещении должности (**рисунок 4**).

Результаты кандидатов, получивших высокую оценку экспертов, но не победивших в конкурсе, формируют on-line базу данных, открытую для рассмотрения и последующего приёма на работу потенциальным компаниям-работодателям, не являющимся прямыми заказчиками, но проявившим интерес к методике открытого отбора.

Финалисты приглашаются на тематическую стратегическую сессию для прохождения собеседования с непосредственным руководителем в формате «презентация проектного решения – уточняющие вопросы».

Рисунок 4. Методология рейтингования участников открытого отбора



Приоритетное право поиска потенциальных сотрудников среди участников отбора кадров получают компании, чьи представители вошли в состав экспертов отбора кадров. По итогам открытого отбора формируется интерактивная база данных финалистов для потенциальных работодателей – членов экспертного совета открытого отбора.

Экспертам и потенциальным работодателям предоставлена возможность ознакомиться с резюме, решением кейса заочного этапа и итоговым рейтингом финалиста открытого отбора. В случае заинтересованности потенциальные работодатели могут непосредственно через личный кабинет пригласить кандидата на собеседование.

На протяжении всех этапов реализации проекта, в основе которого заложена методика отбора кадров, применяется уникальная схема коммуникационно-логистического взаимодействия всех вовлечённых в проект групп участников в режимах on-line и off-line. В результате оператор готовит публичный аналитический отчёт об итогах реализации, ключевые характеристики участников отбора, экспертные мнения.

Пост-сопровождение проекта открытого отбора обеспечивает продвижение и карьерно-профессиональное развитие финального списка участников отбора – формирование нового кадрового резерва и потенциальных сотрудников для трудоустройства в другие компании, профессиональная переподготовка и обучение.

Более того, дальнейшее сопровождение участников отбора позволяет:

- осуществлять переподготовку и повышение квалификации сотрудников согласно актуальным направлениям развития организации и решению приоритетных задач;
- планировать опережающее конкурентное обучение по индивидуальным планам профессионального развития персонала;
- содействовать развитию кадрового потенциала организации;
- повышать инвестиционную привлекательность организации посредством интенсивной работы с человеческими ресурсами.

Таким образом, реализация методики открытого отбора кадров способствует достижению следующих задач кадрового аудита организации и/или региона:

1. Формированию прозрачной системы отбора кандидатов на управленческие позиции подведомственных организаций и компаний в приоритетных отраслях экономики.

2. Разработке инструментов повышения кадрового потенциала субъектов Российской Федерации в соответствии со стратегическими приоритетами их территориального и отраслевого развития (построение системы управления карьерно-профессиональными траекториями государственных гражданских служащих, сотрудников подведомственных организаций, молодых специалистов).

3. Внедрению компетентностного подхода к процедуре отбора кадров государственной гражданской службы, подведомственных организаций и компаний в приоритетных отраслях экономики.

Литература

Молодые специалисты на российской государственной и муниципальной службе: Научный доклад по итогам исследования областных и городских администраций. М.: ИС РАН, 2003.

Методика открытого отбора кадров на управленческие позиции (должности) в органах государственной власти субъектов Российской Федерации и подведомственных организациях. Методическое пособие http://www.slideshare.net/artkudeev/30-17165236

AN COHERENT SELECTION OF STAFF BY GOVERNMENT AGENCIES

Artyom Kudeev, Project Manager (of the direction of "Young Professionals"), an autonomous non-profit organization "The Agency of strategic initiatives in promoting new projects" (121099 Moscow, ul_ Novy Arbat, 36/9)_ E-mail: larticom@gmail.com

Anastasia Preobrazhenskaya, Head of educational innovation projects of the International Institute of Public Administration and Management, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (119517 Moscow, Vernadsky avenue, 82). E-mail: apreo@mail.ru

Sergey Gulyaev, Ph.D. (Economic sciences), Rector of NOU "Lipetsk Institute of Management" (398005, Lipetsk, street May 9, 27). E-mail: sergul1@list.ru

Summary: The article is devoted to the methods and tools of an open selection of professional public managers of the federal and regional levels, the introduction of a competency-based model for evaluating candidates for the position in the context of good governance career-occupational trajectories of civil servants. Proposed methods are ventilated of an open selection of staff recruitment, developed by a team of experts by independent noncommercial organizations "The Agency of strategic initiatives in new projects promotion."

Keywords: procedure of open selection of managers, competence-based approach.

References

Molodye spetsialisty na rossiiskoi gosudarstvennoi i munitsipal'noi sluzhbe: Nauchnyi doklad po itogam issledovaniia oblastnykh i gorodskikh administratsii [Young professionals in the Russian state and municipal service: Scientific report of the study of regional and city administrations]. M.: IS RAN, 2003.

Metodika otkrytogo otbora kadrov na upravlencheskie pozitsii (dolzhnosti) v organakh gosudarstvennoi vlasti sub"ektov Rossiiskoi Federatsii i podvedomstvennykh organizatsiiakh. Metodicheskoe posobie [The Technique of an open selection of personnel for managerial positions (positions) in the organs of state power of subjects of the Russian Federation and its subordinate organizations. Methodical manual].http://www.slideshare.net/artkudeev/30-17165236