



территориальный отраслевой исполнительный орган государственной власти  
Свердловской области -  
УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ  
МИНИСТЕРСТВА СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ ПО  
СЫСЕРТСКОМУ РАЙОНУ  
ПРИКАЗ

---

«24» февраля 2015 г.

№ 542

*Об утверждении методики конкурсного отбора*

На основании Федерального закона от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации»

**ПРИКАЗЫВАЮ:**

1. Утвердить Методику конкурсного отбора на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Свердловской области в Управлении социальной политики по Сысертскому району.

2. Ведущему специалисту Н.В.Газизовой ознакомить с методикой специалистов Управления.

*Начальник Управления*

*С.В.Кожевников*

Территориальный отраслевой исполнительный орган государственной власти  
Свердловской области - Управление социальной политики Министерства  
социальной политики по Сысертскому району

**МЕТОДИКА КОНКУРСНОГО ОТБОРА  
НА ЗАМЕЩЕНИЕ ВАКАНТНЫХ ДОЛЖНОСТЕЙ  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ  
СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ В УПРАВЛЕНИИ СОЦИАЛЬНОЙ  
ПОЛИТИКИ  
ПО СЫСЕРТСКОМУ РАЙОНУ**

# Содержание

<b>Основные понятия и определения .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Общие положения .....</b>	<b>8</b>
<b>2. Привлечение кандидатов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы.....</b>	<b>11</b>
2.1. Основные подходы.....	11
2.2. Использование информационно-коммуникационных технологий, в том числе федеральной государственной информационной системы «Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров».....	13
<b>3. Виды отбора.....</b>	<b>15</b>
3.1. Отбор кандидатов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы по конкурсу .....	15
3.2. Отбор кандидатов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы без проведения конкурса.....	18
3.2.1. Формирование кадрового резерва государственного органа.....	18
3.2.2. Иные варианты организации замещения вакантных должностей государственной гражданской службы без проведения конкурса .....	19
<b>4. Методология оценки при отборе кандидатов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы .....</b>	<b>21</b>
4.1. Тестирование кандидатов на соответствие базовым квалификационным требованиям к должностям государственной гражданской службы.....	21
4.2. Применяемые методы оценки (определение и описание методов) .....	22
4.3. Применение методов оценки .....	33
<b>5. Испытание .....</b>	<b>36</b>
<b>Заключение .....</b>	<b>39</b>

## Основные понятия и определения

В Методике используются следующие понятия.

*Система отбора кадров* – форма организации отбора, включающая комплекс мероприятий по привлечению и оценке кандидатов, которая в свою очередь предусматривает оценку их соответствия квалификационным требованиям к должностям гражданской службы (проверку представленных кандидатом документов, проведение тестирования на соответствие базовым квалификационным требованиям и оценку кандидата на соответствие функциональным и специальным квалификационным требованиям с использованием иных методов оценки) и оценку соответствия замещаемой должности на практике в ходе исполнения должностных обязанностей (испытание при поступлении на гражданскую службу, проводимое одновременно с адаптацией гражданского служащего).

Под *привлечением кадров* понимается система целенаправленных действий кадровых служб государственных органов по поиску и подбору граждан, готовых к поступлению на гражданскую службу и обладающих, по предварительной оценке, необходимыми знаниями, навыками и профессиональными качествами, а также по продвижению гражданских служащих на вышестоящие и иные должности гражданской службы в данном или ином государственном органе.

*Отбор кадров* – оценка кандидата в целях установления его соответствия квалификационным требованиям и проверки наличия необходимых для замещения вакантной должности профессиональных и личностных качеств.

*Квалификационные требования к должностям гражданской службы* – 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 и навыкам, необходимым для замещения должностей гражданской службы.

*Система квалификационных требований* – уровни квалификационных требований: базовые, функциональные и специальные квалификационные требования, выстраиваемые по принципу дедукции («от общего к частному»).

*Базовые квалификационные требования* – общие требования к уровню профессионального образования, продолжительности стажа гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажа (опыта) работы по специальности, направлению подготовки, знанию государственного языка Российской Федерации – русского языка, правовым знаниям, включая Конституцию Российской Федерации, законодательство о гражданской службе, законодательство о противодействии коррупции, знаниям и навыкам в области документооборота и делопроизводства, знаниям и навыкам в области информационно-коммуникационных технологий, отражающие минимальный уровень квалификационных требований, соответствие которому необходимо для замещения должностей гражданской службы.

*Функциональные квалификационные требования* – требования к направлению подготовки (специальности) профессионального образования, стажу (опыту) работы по специальности, направлению подготовки, профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей. Функциональные квалификационные требования

устанавливаются по направлениям деятельности, осуществляемым в государственном органе, специализациям по указанным направлениям, категориям и группам должностей гражданской службы.

*Специальные квалификационные требования* – включаемые в должностной регламент гражданского служащего детализированные требования к уровню и направлению подготовки (специальности), а также при необходимости специализации профессионального образования, стажу гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажу (опыту) работы по специальности, направлению подготовки, знаниям и навыкам, необходимым для исполнения должностных обязанностей по конкретной должности гражданской службы.

*Направление деятельности* – деятельность, осуществляемая в государственном органе в соответствии с его целями, задачами, конкретными полномочиями и функциями, устанавливаемыми в положении 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, специальные квалификационные требования, предъявляемые к должности, а также иную информацию. На основе профиля должности составляется должностной регламент.

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

*Уровень профессионального образования* – заверченный цикл профессионального образования, характеризующийся определенной единой совокупностью требований<sup>2</sup>.

Уровнями профессионального образования являются<sup>3</sup>:

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<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Статья 2 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

<sup>2</sup> Статья 2 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

<sup>3</sup> Статья 10 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

<sup>4</sup> Статья 2 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

*Специальность* – совокупность знаний, умений и навыков, приобретенных в результате образования и обеспечивающих постановку и решение определенных профессиональных задач<sup>5</sup>.

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

*Квалификация* – уровень знаний, умений, навыков и компетенции, характеризующий подготовленность к выполнению определенного вида профессиональной деятельности<sup>6</sup>.

*Стаж (опыт) работы по специальности, направлению подготовки* – периоды трудовой деятельности после получения документа об образовании и квалификации, в течение которых применялись и совершенствовались знания и навыки в рамках конкретной специальности (направления подготовки), которую в соответствии с должностным регламентом должен иметь претендующий на замещение должности гражданской службы гражданин Российской Федерации (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.

*Профессиональное качество* – проявляемая в поведении гражданского служащего характеристика, отражающая единство его стремлений, способностей, знаний, навыков и личностных качеств, необходимых для эффективного и результативного исполнения должностных обязанностей.

*Личностное качество* – индивидуальные особенности личности, включающие в себя жизненные ценности и установки индивидуума, тип темперамента, мотивацию и личные цели, динамические свойства нервной системы, психотип личности. Совокупность личностных качеств гражданского служащего проявляется в профессиональной служебной деятельности через профессиональные качества.

*Общие профессиональные качества* – профессиональные качества, необходимые для замещения должностей гражданской службы всех категорий и групп.

*Прикладные профессиональные качества* – профессиональные качества, необходимые для эффективного и результативного исполнения должностных обязанностей в зависимости от функциональных особенностей должностей гражданской службы.

*Управленческие профессиональные качества* – профессиональные качества, необходимые для замещения должностей гражданской службы категорий и групп, в должностные обязанности по которым входит эффективная организация и планирование собственной деятельности и деятельности гражданских служащих, находящихся в линейном или функциональном подчинении, и в целом структурного подразделения (государственного органа)

---

<sup>5</sup> Общероссийский классификатор специальностей по образованию, утвержденный Постановлением Государственного комитета Российской Федерации по стандартизации и метрологии от 30 сентября 2003 г. № 276-ст.

<sup>6</sup> Статья 2 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

или проектной группы, а также контроль хода исполнения документов и проектов для достижения задач и целей структурного подразделения (государственного органа) или проектной группы.

# 1. Общие положения

Настоящая Методика подготовлена на основе положений регламентирующего прохождение гражданской службы законодательства Российской Федерации и Свердловской области, включающего следующие нормативные правовые акты:

- Конституция 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».

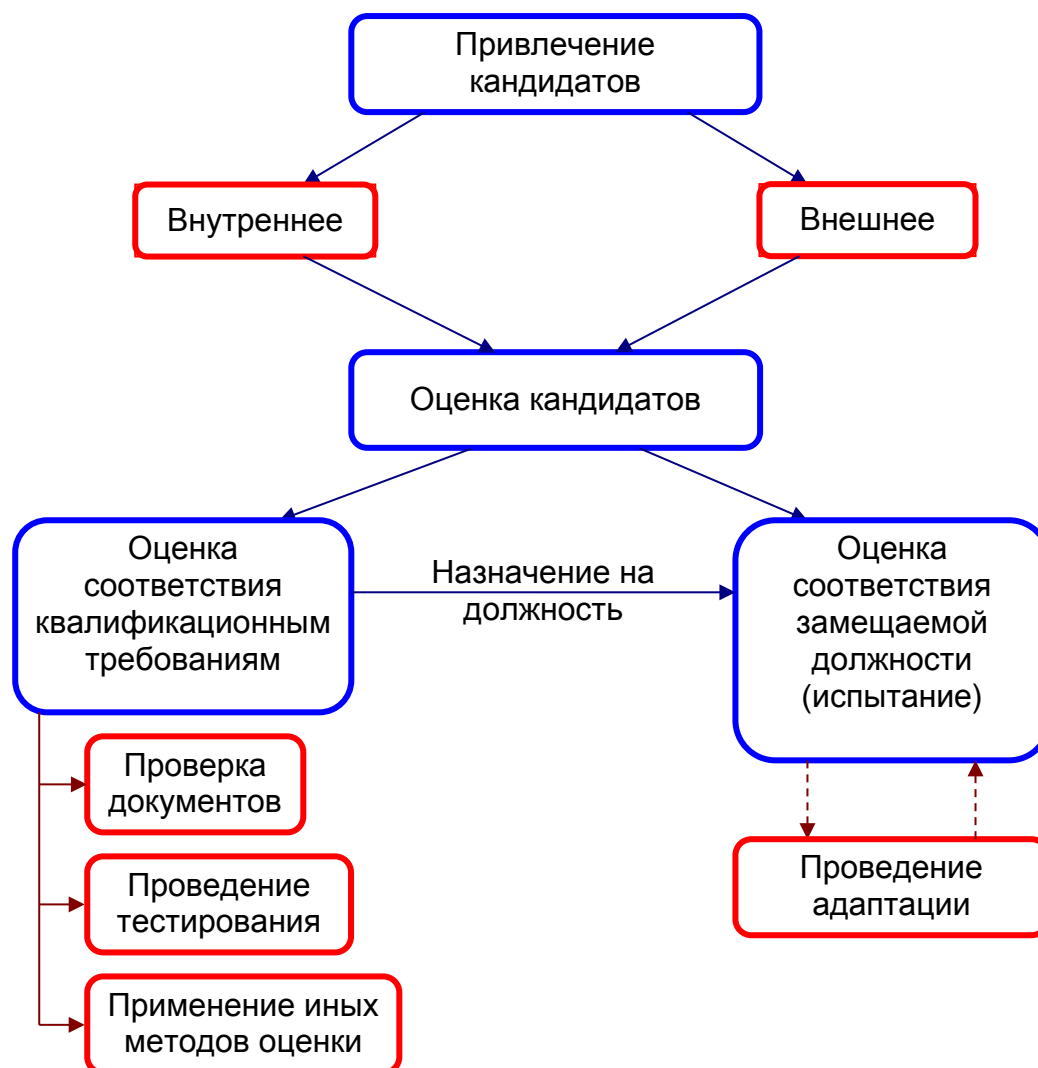
Под системой отбора кадров понимается форма организации отбора, включающая согласно приводимой ниже схеме комплекс мероприятий по привлечению и оценке кандидатов.

Основными принципами системы отбора кадров являются:

- реализации конституционного права граждан на равный доступ к государственной службе;
- обеспечение законности, соблюдение и реализация требований законодательных и иных нормативных правовых актов Российской Федерации, связанных с поступлением на гражданскую службу;
- единый подход к определению требований к кандидатам, претендующим на замещение должностей гражданской службы;
- равный доступ кандидатов на замещение должностей гражданской службы в соответствии с их знаниями, навыками и профессиональными качествами;
- объективность и всесторонняя оценка знаний, навыков и профессиональных качеств кандидатов, претендующих на замещение должностей гражданской службы, сопоставимость результатов оценки;
- привлечение на гражданскую службу граждан (гражданских служащих), обладающих, по предварительной оценке, необходимыми для замещения вакантной должности знаниями, навыками и профессиональными качествами;



## Система отбора кадров на государственной гражданской службе



- открытость и доступность информации о привлечении кадров на гражданскую службу;

- экономическая обоснованность используемых мероприятий по отбору кадров на гражданскую службу.

Отбор кадров может осуществляться по следующим направлениям:

- отбор кандидатов на замещение вакантных должностей по конкурсу;

- отбор кандидатов на замещение вакантных должностей без проведения конкурса.

Порядок проведения конкурса на замещение вакантной должности (далее – конкурс) установлен Указом № 112. Конкурс заключается в оценке профессионального уровня кандидатов на замещение вакантной должности гражданской службы, их соответствия установленным квалификационным требованиям к должности гражданской службы.

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.

Квалификационные требования, предъявляемые к должностям гражданской службы, определены статьей 12, а также подпунктом 1 пункта 2 статьи 47 Федерального закона № 79-ФЗ. Исходя из совокупности данных норм Федерального закона № 79-ФЗ, в число квалификационных требований к должностям гражданской службы входят следующие требования:

- к уровню профессионального образования;
- стажу гражданской службы (государственной службы иных видов) или стажу (опыту) работы по специальности, направлению подготовки;
- к уровню и характеру профессиональных знаний и навыков, необходимых для исполнения должностных обязанностей.

Методика разработана в развитие положений указанных статей Федерального закона № 79-ФЗ и содержит рекомендации по разработке в государственном органе системы квалификационных требований к должностям гражданской службы, включающей следующие уровни квалификационных требований:

- базовые квалификационные требования;
- функциональные квалификационные требования;
- специальные квалификационные требования.

Назначение на должность гражданской службы кандидата, не соответствующего квалификационным требованиям, или без соблюдения ограничений, установленных статьей 16 Федерального закона № 79-ФЗ, является нарушением законодательства Российской Федерации о гражданской службе. Во избежание таких нарушений оценка кандидата на соответствие квалификационным требованиям при назначении на должности гражданской службы является обязательной, в том числе при организации отбора кандидатов на замещение вакантной должности без проведения конкурса.

В целях обеспечения системного подхода при реализации вышеназванных мероприятий руководителям государственных органов следует организовать работу на принципах управления персоналом (HR-менеджмента). В частности, определить структурное подразделение (назначить ответственных должностных лиц) в рамках кадровой службы государственного органа, в обязанность которого войдет проведение мероприятий по привлечению и оценке кандидатов, а также ведению внутренней базы кадров и внедрению технологий, содержащихся в настоящей Методике.

## 2. Привлечение кандидатов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы

### 2.1. Основные подходы

Привлечение кандидатов на замещение вакантных должностей должно осуществляться сотрудниками кадровых служб государственных органов, ответственными за данную работу, посредством применения процедуры внутреннего и внешнего привлечения.

Внешнее привлечение кандидатов может осуществляться по следующим направлениям:

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

- анализ результатов конкурсов и конкурсов на включение в кадровый резерв государственного органа (проведение, 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 в целях раннего выявления подходящих кандидатов на замещение вакантных должностей (в том числе в соответствии с частью 7 статьи 13 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» предоставление возможности прохождения практики студентами образовательных организаций высшего образования в государственных органах, направленной на формирование, закрепление, развитие практических навыков и профессиональных качеств в процессе выполнения определенных видов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью);

- 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 вакантных 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 кандидатов для участия в конкурсе;<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> 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

- работа с государственной службой занятости населения, а также базами вакансий в сети Интернет в целях поиска (привлечения) подходящих кандидатов на замещение должностей гражданской службы.

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;
- учет рекомендаций гражданских служащих, работающих в государственных органах.

Привлечение кандидатов на должности гражданской службы также может осуществляться по иным направлениям, не противоречащим действующему законодательству.

Привлечение кадров должно производиться кадровыми службами государственных органов на систематической основе вне зависимости от наличия вакантных должностей в государственном органе.

Привлечение кадров является основой здоровой конкуренции на этапе оценки кадров, а также важной составляющей итогового результата – замещения вакантных должностей квалифицированными специалистами.

На этапе привлечения кадров кадровым службам рекомендуется обращать внимание на кандидатов, имеющих качественное резюме, прошедших тестирование на соответствие базовым квалификационным требованиям на Портале, а также имеющих опыт работы по специальности (направлению деятельности), которая соответствует квалификационным требованиям к вакантной должности.

Вместе с тем привлечение кадров кадровыми службами государственных органов должно проводиться совместно (по согласованию) со структурными подразделениями государственных органов, в которых замещается вакантная должность. Руководители структурных подразделений государственных органов должны четко описать круг знаний, навыков и профессиональных качеств, требуемых при замещении вакантных должностей, исходя из профиля должности.

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 кандидатов на соответствие вакантным должностям, которые будут использоваться при проведении конкурса (отбора без проведения конкурса), разработать и отобрать задания для каждого метода оценки с учетом квалификационных требований к должностям гражданской службы.

При принятии решения о проведении конкурса (отбора без проведения конкурса), а также после определения используемых методов оценки и разработки заданий кадровая служба государственного органа одновременно на официальном сайте государственного органа в 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.

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

Размещение актуальных сведений о вакантных должностях государственных органов, о проводимых конкурсах и конкурсах на включение в кадровый резерв государственных органов в рамках «единой точки доступа» позволяет реализовать принцип равного доступа граждан к гражданской службе, установленный пунктом 4 статьи 32 Конституции Российской Федерации и закрепленный в Федеральном законе № 79-ФЗ.

В настоящее время такой информационной площадкой, используемой государственными органами, является Портал. Порядок работы с Порталом определен соответствующим Положением, утвержденным постановлением Правительства Российской Федерации от 4 марта 2011 г. № 149.

Основными реализованными к настоящему времени функциями Портала являются информирование граждан о вакантных должностях и формирование единой базы сведений о кандидатах.

В то же время существующая нормативная база позволяет государственным органам использовать Портал не только в качестве механизма привлечения, но и отбора кандидатов на замещение вакантных должностей.

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

- доступ к актуальной новостной, справочно-методической и нормативно-правовой информации в сфере государственной службы, в том числе материалам по организации кадровой работы на гражданской службе;

- получение разъяснений по методологическим и нормативно-правовым вопросам кадровой работы на гражданской службе;

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

- поиск кандидатов на замещение вакантных должностей и участие в конкурсах на включение в кадровый резерв;

- взаимодействие с кандидатами по вопросам 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 (выдвиженцев);
- мониторинг актуальной базы федерального резерва управленческих кадров.

Для граждан Российской Федерации Портал предоставляет:

- актуальную информацию о системе государственной службы Российской Федерации (в частности, о порядке поступления на гражданскую службу и ее прохождении);
- актуальную информацию о вакантных должностях и конкурсах на включение в кадровый резерв государственных органов, а также результатах проведения конкурсов на замещение вакантных 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).

С точки зрения кандидата поступление на гражданскую службу с использованием информационных технологий предполагает два основных действия.

### **Первое действие**

Кандидат проводит самооценку на предмет соответствия базовым квалификационным требованиям.

В настоящее время на Портале осуществлена возможность прохождения дистанционного тестирования на предмет определения соответствия и готовности кандидата к замещению вакантной должности.

Самостоятельное прохождение тестирования позволит кандидату:

- сформировать понимание о гражданской службе как об особом направлении профессиональной деятельности;
- определить готовность (наличие необходимых знаний) к прохождению гражданской службы;
- выявить области знаний, требующие дополнительной проработки.

Результаты дистанционного тестирования при принятии решения о допуске кандидата к участию в конкурсе (отборе без проведения конкурса) носят рекомендательный характер в силу отсутствия соответствующих положений в законодательстве Российской Федерации о гражданской службе, однако могут иметь серьезный вспомогательный характер, так как позволяют частично избежать подачи документов от большого количества некомпетентных кандидатов.

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

### **Второе действие**

Кандидат формирует электронное портфолио документов, необходимых для участия в конкурсе, и прикрепляет его к вакантной должности, размещенной на Портале.

## 3. Виды отбора

### 3.1. Отбор кандидатов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы по конкурсу

Конкурс является неотъемлемой процедурой при реализации конституционного права граждан на равный доступ к гражданской службе, позволяет государственным органам реализовывать принципы открытости, объективности и эффективности отбора, выступает основным механизмом привлечения кандидатов на замещение вакантных должностей, а также позволяет сформировать эффективный кадровый резерв.

Основной задачей проведения конкурса является снижение субъективного фактора при обеспечении равного доступа граждан к гражданской службе.

В соответствии с пунктом 1 статьи 22 Федерального закона № 79-ФЗ конкурс заключается в оценке профессионального уровня кандидатов на замещение вакантной должности, их соответствия квалификационным требованиям к этой должности.

Этапы подготовки и проведения конкурса.

Подготовительный этап включает следующие процедуры:

- Принятие решения о проведении конкурса и формирование конкурсной комиссии:
  - выявление вакансий, требующих заполнения;
  - 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)<sup>8</sup>;
  - определение методов оценки кандидатов, которые будут использоваться при проведении конкурса;
  - разработка заданий по каждому методу оценки;
  - утверждение разработанных заданий на заседании конкурсной комиссии;
  - определение сроков проведения конкурса (продолжительностью 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,

---

<sup>8</sup> 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.

чтобы была исключена возможность возникновения конфликтов интересов, которые могли бы повлиять на принимаемые конкурсной комиссией 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 на замещение вакантной должности (в том числе функциональные и специальные);

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;

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

предполагаемую дату 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 сети Интернет, на Портале, а также при необходимости не менее чем в одном периодическом печатном издании.

- Прием и анализ документов включают:

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

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

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

- распределение представленных кандидатами заявок по методам оценки<sup>9</sup>;

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

- Направление кандидатам извещения о дате, времени и месте проведения конкурса.

Руководитель структурного подразделения, в котором замещается вакантная должность, организует проведение предварительного собеседования с кандидатами. В случае невозможности присутствия кандидата на предварительном собеседовании оно должно быть организовано в день проведения конкурса.

На заседании конкурсной комиссии руководитель структурного подразделения сможет высказать мнение в пользу того или иного кандидата, которое будет учтено при вынесении решения конкурсной комиссией.

---

<sup>9</sup> Представленный кандидатом 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.



Этап проведения конкурса состоит из следующих процедур.

- Кадровая служба государственного органа организует:
  - тестирование кандидатов, допущенных к участию в конкурсе, на соответствие базовым квалификационным требованиям;
  - оценку кандидатов.

Члены конкурсной комиссии могут присутствовать при тестировании и оценке кандидатов.

Результаты тестирования и 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 тестирования и оценки кадровой службой государственного органа.

Членам конкурсной комиссии рекомендуется также оценивать кандидатов на соответствие функциональным квалификационным требованиям, которые дифференцируются в зависимости от направлений профессиональной служебной деятельности и специализаций по направлениям профессиональной служебной деятельности, а также категорий и групп должностей (в том числе на основе профилей должностей):

- требования к профилю среднего профессионального образования и к уровню и профилю высшего образования, включая дополнительное профессиональное образование;

- требования к стажу (опыту) работы, содержащие требования к стажу гражданской службы (государственной службы иных видов) и стажу (опыту) работы по специальности, направлению подготовки;

- наличие или отсутствие необходимых профессиональных знаний и навыков;

- требования к профессиональным качествам.

При оценке профессиональных и личностных качеств кандидатов конкурсная комиссия исходит из соответствующих квалификационных требований к вакантной должности и других положений должностного регламента по этой должности, а также иных положений, установленных законодательством Российской Федерации о гражданской службе.

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

Баллы, выставленные всеми членами конкурсной комиссии, суммируются, и победителем конкурса признается кандидат, набравший наибольшее количество баллов.

При необходимости конкурсной комиссией может быть принято решение об установлении минимального количества баллов, недостижение которого может являться основанием для невозможности определения победителя конкурса. В этом случае минимальный проходной балл должен содержаться в объявлении о приеме документов для участия в конкурсе.

## *3.2. Отбор кандидатов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы без проведения конкурса*

### **3.2.1. 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 (в ред. Федерального закона от 7 июня 2013 г. № 116-ФЗ) для замещения вакантных 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 вакантных должностей той же группы должностей гражданской службы, к которой относится последняя замещаемая гражданским служащим должность гражданской службы.

При этом законодательством Российской Федерации не запрещено включение гражданского служащего в кадровый резерв государственного органа с указанием конкретной должности гражданского служащего.

Конкурс на включение в кадровый резерв государственного органа проводится конкурсной комиссией государственного органа по аналогии с процедурой проведения конкурса на замещение вакантной должности.

Назначение гражданского служащего (гражданина), состоящего в кадровом резерве, на вакантную должность осуществляется с его согласия по решению представителя нанимателя в пределах группы в рамках всего государственного органа. Одновременно, рекомендуется учитывать функциональную группу, которая определяется исходя из функциональных квалификационных требований.

Проведение конкурса на включение в кадровый резерв государственного органа имеет целью сформировать группу профессионалов по направлению, что позволит оперативно назначить подготовленного кандидата на должности. В случае, когда должность необходимо заместить в кратчайшие сроки, кадровый резерв становится незаменимым механизмом замещения вакантных должностей.

### **3.2.2. Иные варианты организации замещения вакантных должностей государственной гражданской службы без проведения конкурса**

Перечень вариантов организации замещения вакантных должностей без проведения конкурса установлен положениями Федерального закона № 79-ФЗ и включает следующие:

1. Назначение на замещаемые на определенный срок полномочий должности категорий «руководители» и «помощники (советники)».

2. При заключении срочного служебного контракта.

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

- невозможности исполнения должностных обязанностей по состоянию здоровья в соответствии с медицинским заключением;
- предоставления гражданскому служащему, замещающему сокращаемую должность в государственном органе или должность в упраздняемом государственном органе;
- отказа от предложенной на замещение должности в порядке ротации;
- понижения в должности по результатам аттестации или испытания.

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.

6. Назначение на должность гражданской службы гражданского служащего (гражданина), включенного в кадровый резерв на гражданской службе.

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

В этой связи в целях недопущения дефицита квалифицированных специалистов использование методов оценки кандидатов на соответствие вакантным должностям при назначении на должности гражданской службы без проведения конкурса обязательно.

Таким образом, при назначении кандидатов на должности без проведения конкурса рекомендуется, по аналогии с процедурой проведения конкурса, проводить тестирование кандидатов на соответствие базовым квалификационным требованиям, а также применять иные методы оценки.

## **4. Методология оценки при отборе кандидатов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы**

Методическим инструментарием предлагается не противоречащий законодательству Российской Федерации перечень методов оценки кандидатов на соответствие вакантным должностям.

### ***4.1. Тестирование кандидатов на соответствие базовым квалификационным требованиям к должностям государственной гражданской службы***

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, включая индивидуальное собеседование, анкетирование, проведение групповых дискуссий, написание реферата или тестирование по вопросам, связанным с выполнением должностных обязанностей по вакантной должности, на замещение которой претендуют кандидаты.

В целях проведения объективной и прозрачной оценки соответствия кандидата квалификационным требованиям, а также в свете участия в отборе большого числа кандидатов в качестве обязательной процедуры предлагается использование тестирования.

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

- знание государственного языка Российской Федерации – русского языка;
- знание основ законодательства, включая Конституцию Российской Федерации, законодательство о гражданской службе, законодательство о противодействии коррупции, уровень сложности которых дифференцируется в зависимости от категорий должностей гражданской службы;
- знание основ делопроизводства и документооборота;
- знание и навыки в области информационно-коммуникационных технологий.

Кроме того, представителям кадровых служб государственных органов следует руководствоваться базовыми и функциональными квалификационными требованиями для разработки специальных квалификационных требований и внесения их в должностные регламенты по конкретным должностям.

Подробнее ознакомиться с видами квалификационных требований можно в Методическом инструментарии по установлению квалификационных требований к должностям государственной гражданской службы, разработанном Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации.

Тестирование является составной частью этапа оценки кадров. 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.

Помимо проверки соответствия кандидатов базовым квалификационным требованиям, 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 и специальным квалификационным требованиям.

При составлении теста следует избегать неоднозначности вопросов и сложных формулировок. В случае наличия у государственного органа обширной сети территориальных органов рекомендуется обеспечить создание единой базы тестовых вопросов по направлениям деятельности государственного органа и осуществлять систематическое обновление вопросов.

Кандидат может предварительно ознакомиться с примерными вариантами тестов на Портале.

Тестирование проходит в компьютерной форме в день проведения конкурса (отбора без проведения конкурса). Сложность теста зависит от категории должности гражданской службы, на которую претендует кандидат.

Тестирование должно проводиться в специально оборудованном компьютерном помещении с установленным видеозаписывающим устройством в присутствии представителей кадровой службы государственного органа и/или конкурсной комиссии в случае проведения отбора по конкурсу.

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;
- вести переговоры с другими участниками тестирования;
- покидать помещение, в котором проводится тестирование.

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

По окончании тестирования участникам выставляются баллы. Представителям кадровой службы государственного органа рекомендуется формировать 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.

Метод тестирования является наиболее практикуемым методом отбора и оценки кандидатов. Он удобен, прост в применении, однако не дает полного представления о кандидате.

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

## ***4.2. Применяемые методы оценки (определение и описание методов)***

Наряду с тестированием среди применяемых и наиболее часто используемых методов оценки следует выделить следующие.

### **I. Невербальные методы оценки.**

1. *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 на должность (респондентом), которые общаются при помощи анкеты, поскольку респондент сам читает предлагаемые ему вопросы и сам фиксирует свои ответы.

К преимуществам анкетирования относятся:

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

К недостаткам данного метода можно отнести отсутствие непосредственного общения с кандидатом, так как только такое общение позволяет выявить некоторые его характеристики (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.

Анкета должна использоваться лишь как дополнительный способ сбора информации о гражданине, так как не может заменить вербального общения с кандидатом.

При формулировке и выборе вопросов для анкеты не стоит включать в нее большое количество открытых вопросов, то есть таких, которые требуют долгого описания со стороны заполняющего. Число пунктов анкеты не должно быть избыточным, 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 кандидата квалификационным требованиям;
- соответствие практического опыта требуемому по должности стажу и характеру деятельности;
- наличие ограничений, препятствующих замещению должности;
- готовность к принятию дополнительных нагрузок (командировки, ненормированный рабочий 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 тем, чтобы в ходе его проведения уже оценивать полученные результаты.

## *2. Письменное психологическое тестирование.*

Письменные психологические тесты обычно используются на начальном этапе, когда кандидатов на должность несколько, и помогают провести

первоначальную оценку кандидата. Письменные психологические тесты можно разделить на такие типы:

- интеллектуальные тесты (например, тест Айзенка, тест Равена<sup>10</sup>);
- личностные тесты.

Интеллектуальные тесты при приеме на работу служат для определения общего уровня интеллекта кандидата, его способностей к логическому мышлению и содержат числовые, пространственные и словесные задания. Иногда такие тесты составляются с привязкой к конкретной должности или направлению деятельности.

Тест Айзенка рекомендуется проводить при отборе кандидатов на должности гражданской службы категории «руководители».

Тест Равена подходит при отборе кандидатов всех категорий и групп должностей гражданской службы.

Личностные тесты при приеме на работу обычно вспомогательны, в них нет правильных и неправильных ответов. Определенные личностные качества кандидата могут быть важны для конкретного вида деятельности и являются одной из составляющих профессиональных качеств кандидата.

Результаты личностных тестов не могут являться основным критерием отбора. При желании кандидат может разглядеть подоплеку того или иного вопроса и ответить «как надо», но в процессе работы в коллективе ложь с большой долей вероятности откроется.

*3. Реферат* – краткое изложение в письменном виде основных направлений государственного управления, гражданской службы, в котором автор на основе анализа нормативных правовых актов и научной литературы раскрывает суть исследуемой проблемы, а также обосновывает собственные предложения по улучшению практики государственного управления. Допускается изложение реферата в форме устного доклада (в рамках экспертного заключения).

К достоинствам данного метода относятся его экономичность и небольшие временные затраты на проверку реферата.

Недостатком можно считать отсутствие контроля за написанием реферата, невозможность проверить самостоятельность его выполнения.

Реферат имеет следующие признаки:

- 1) содержание реферата полностью зависит от содержания реферируемого источника;
- 2) содержит точное изложение основной информации без искажений и ее субъективных оценок.

В зависимости от этого различают два вида рефератов:

- продуктивные – содержат творческое или критическое осмысление реферируемого источника;
- репродуктивные – воспроизводят содержание первичного текста.

Репродуктивные рефераты разделяются на два подвида: реферат-конспект и реферат-резюме.

Реферат-конспект содержит фактическую информацию в обобщенном виде, иллюстрированный материал, различные сведения о методах исследования, результатах исследования и возможностях их применения. Реферат-резюме содержит только основные положения данной темы.

---

<sup>10</sup> Использование психологических тестов не противоречит законодательству Российской Федерации, однако их результаты не могут являться существенным основанием для определения победителя конкурса (отбора без проведения конкурса).



В продуктивных рефератах также выделяют два подвида: реферат-доклад и реферат-обзор. Реферат-обзор составляется на основе нескольких источников и сопоставляет различные точки зрения по данному вопросу. В реферате-докладе, наряду с анализом информации первоисточника, есть объективная оценка проблемы; поэтому реферат-доклад имеет развёрнутый характер. Выбор вида реферата – прерогатива конкурсной комиссии.

В отличие от эссе, подготовку реферата целесообразно осуществлять в домашних условиях с тем, чтобы у кандидата была возможность лучше изучить проблему и литературу по ней, высказываемые точки зрения, а также достойно аргументировать собственную позицию по теме.

4. *Эссе* – краткий письменный очерк по проблемам государственного управления, гражданской службы, обеспечения реализации полномочий исполнительных органов государственной власти, выполняемый кандидатом в присутствии представителей кадровой службы государственного органа и/или конкурсной комиссии или до начала ее работы. Отличается от экспертного заключения тем, что выполняется на основе предложенной темы, а не готовых проектов документов.

Достоинства эссе как метода отбора:

- позволяет оценить умение кандидата аргументировать свое мнение;
- проверяет способность делать логические выводы и умозаключения;
- показывает неординарность мышления кандидата;
- позволяет выявить его точку зрения на заявленную проблему;
- позволяет выявить уровень грамотности кандидата, знание правил русской письменной речи.

Недостатком эссе является отсутствие четких критериев оценки и, как следствие, возможность проявления определенного субъективизма при формировании выводов комиссии.

После прохождения тестирования написание эссе позволяет выбрать лучших из кандидатов. Эссе может продемонстрировать навыки самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей кандидата. То, как он сумел подать проблему, как изложил видение путей ее решения, как аргументировал свою точку зрения, позволяет членам конкурсной комиссии определить, насколько кандидат соответствует вакантной или замещаемой должности, что полезно учитывать, например, при включении кандидата в кадровый резерв по соответствующему профилю должности.

Эссе пишется в свободной форме. Тему предлагает конкурсная комиссия или, как вариант, выбирает сам кандидат.

В эссе должны быть:

раскрыта предложенная тема;

названы одна или несколько наиболее актуальных проблем;

высказано собственное мнение автора по обозначенным проблемам.

Объем эссе – 5-7 страниц, время на подготовку его в присутствии членов конкурсной комиссии – не более 30 минут. Также можно предусмотреть дистанционное написание эссе.

5. *Кейсы* представляют собой описание актуальных проблем государственного устройства в целом и гражданской службы в частности. В конце каждого кейса обозначены 2 вопроса, необходимые для выявления индивидуального видения и понимания конкретной проблемы кандидатом.

Методика «Анализ кейсов» предназначена для получения дополнительной личностно-профессиональной информации о кандидате и заключается в комплексной количественной и качественной оценке по определенному набору показателей. Данный набор показателей может варьироваться в зависимости от конкретных целей проведения отбора с использованием кейсов.

Результатом такой оценки может выступать развернутое экспертное заключение по выбранному набору показателей.

Качественная оценка носит экспертный характер и заключается в анализе структуры и содержания текста ответа.

Когнитивная сфера:

- способность к стратегическому видению и глубокому анализу проблем, имеющих широкий социальный характер;

- способность к прогнозированию последствий тех или иных решений в отношении конкретной проблемы;

- собственное понимание и отношение кандидата к конкретной ситуации и предпринимаемым мерам;

- предлагаемые кандидатом пути оптимального разрешения проблемной ситуации.

Коммуникативные навыки:

- навыки грамотной письменной русской речи;

- способность к четкому и ясному изложению собственных мыслей.

Помимо обозначенных выше показателей, при анализе текста работы необходимо уделить отдельное внимание следующим моментам.

1. Тема кейса, которую выбрал кандидат.

Выбранная тема кейса может отражать склонность кандидата к размышлению о глобальных, риторических проблемах или же ориентацию на конкретные практические вопросы.

2. Объем текста ответа.

Объем текста ответа может отражать склонность кандидата лаконично выражать свою позицию или же склонность к подробному, детальному рассмотрению каждого аспекта данной проблемы.

3. Сложность построения предложений.

Отражает особенности мышления кандидата и некоторые составляющие коммуникативной компетентности.

4. Соотношение положительных и отрицательных последствий конкретной проблемы, обозначенных кандидатом.

Количественное и качественное соотношение положительных и отрицательных последствий конкретной ситуации, обозначенных кандидатом, в комплексе с анализом предлагаемых им способов её разрешения необходимо, в первую очередь, для формирования представления о масштабности мышления и способности к стратегическому видению проблемы. Также данный анализ может дать некое представление о склонности кандидата к критичному или же иному восприятию принимаемых общественных и государственных решений.

## **II. Вербальные методы оценки.**

1. *Групповая дискуссия* – это обсуждение в свободной форме членами конкурсной комиссии и кандидатами определенных тем, связанных с гражданской службой и будущей служебной деятельностью, с целью выбора по установленным критериям наиболее подготовленных и компетентных претендентов.

Групповая дискуссия как метод отбора позволяет оценить умение работать в коллективе и с отдельными людьми.

Данный метод оценки дает возможность разделить участников по таким качествам, как: самостоятельность, активность, информированность, логичное рассуждение, коммуникабельность, проявление лидерских качеств – для составления рейтингов кандидатов по обладанию необходимыми профессиональными и личностными качествами.

Преимущества метода:

- возможность не только получить информацию о профессиональных знаниях и профессиональных качествах лиц, поступающих на гражданскую службу, но и сравнить их в целях выявления лучшего кандидата;

- выявить такие качества, как умение отстаивать свою позицию, аргументировать тезисы, вести полемику, умение работать в коллективе и с отдельными людьми;

- вербальное общение дает возможность получить сведения о коммуникативных умениях и речевых навыках претендентов.

К недостаткам групповой дискуссии относятся:

- неравноправное участие в дискуссии из-за социальных и языковых барьеров;

- опасность монополизации разговора лидером какого-либо мнения;

- не стандартизированная ситуация сбора данных;

- невозможность построения репрезентативной выборки участников дискуссии.

Группа должна состоять не менее чем из 2 кандидатов, участвующих в дискуссии. Наиболее конструктивный вариант – 6-8 человек. Такое количество участников позволяет каждому в полной мере выразить свое мнение и внимательно выслушать партнеров.

2. Интервью (индивидуальное и групповое).

*Интервью* – психологический вербально-коммуникативный метод, заключающийся в проведении разговора, беседы между людьми, при которой проводящий интервью специалист (интервьюер) задает вопросы своим собеседникам и получает от них ответы. Метод интервью отличается строгой организованностью и неравноценностью функций собеседников: интервьюер задает вопросы субъекту-респонденту, при этом он не ведет с ним активного диалога, не высказывает своего мнения и открыто не обнаруживает своей личной оценки ответов испытуемого или задаваемых вопросов.

В отличие от собеседования при интервью кандидату задают заранее определенные вопросы, т.е. интервью представляет собой стандартизированное собеседование по заранее подготовленным вопросам (*оживленная анкета*).

*Интервьюирование*, как и другие методы опроса, представляет собой своего рода технологию, включающую в себя следующие этапы:

- подготовка интервью, включая его общую и конкретную части вопросов;
- собственно интервью, включая его начало (расположение собеседника к ответам, снятие недоверия), основную часть (выявление ключевых моментов) и завершение (верификация ключевых ответов);
- обработка результатов – составление «портрета» кандидата.

Преимущества метода интервью заключаются в следующем:

- помогает наладить контакт с опрашиваемым и обеспечить высокую степень доверительности путем создания доброжелательной обстановки;
- дает возможность (в отличие от анкеты или теста) уточнять вопросы в случае непонимания их сути опрашиваемым;
- допускает возможность дистанционного применения с помощью онлайн технологий;
- дает достаточно полную и конкретную информацию в заданном интервьюером объеме.

Недостатки метода интервью:

- может занимать много времени с учетом необходимости предварительной подготовки вопросов;
- не исключает субъективизм интервьюера в отношении опрашиваемого;
- возможно искажение результатов (оценки) за счет взаимного психологического влияния интервьюера и респондента.

Различают следующие виды интервью:

- *Структурированное интервью* содержит утвержденный перечень вопросов для конкретной вакансии. Позволяет сравнивать ответы и реакцию разных кандидатов на одни и те же вопросы и более объективно выбрать лучшего из них.
- *Свободное неструктурированное интервью* (фактически беседа) используется в случаях, когда должность предполагает наличие творческих аспектов. В этом случае стандартные вопросы не позволят получить полноценное впечатление о кандидате.
- *Ситуационное интервью* применяется для получения важных данных при отборе кандидатов на руководящие должности, а также вакансии гражданских служащих с высоким уровнем ответственности. По сути, данный вид собеседования представляет собой особый психологический тест, скорректированный с учетом требований к обязанностям будущего гражданского служащего. На каждый вопрос ситуационного интервью предлагается несколько вариантов ответов, более или менее близких к "верным".

Особая разновидность интервью – групповое собеседование, когда с соискателем общаются несколько интервьюеров. Такое интервью создает максимально напряженную ситуацию для интервьюируемого, что позволяет оценить его психологические качества (выдержанность, стрессоустойчивость). Необходимость в проведении группового интервью может возникнуть, когда вакантная должность подразумевает наличие узкоспециальных знаний, которые сотрудник кадровой службы или члены конкурсной комиссии оценить не могут. Чтобы удостовериться в том, что соискатель обладает необходимыми знаниями, приглашают представителей структурного подразделения, в котором открыта вакансия. Кроме того, групповое собеседование позволяет оценить не только профессиональные, но и личные качества соискателя.

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

Интервьюер должен обладать следующими качествами:

1) индивидуальными способностями (способностью вызвать психологический эффект и воспользоваться им для получения более полной информации);

2) владением методики проведения интервью;

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

3. *Метод оценки «360 градусов» и его модификации* – сбор (в том числе систематический) информации о проявляемых кандидатом (гражданским служащим) профессиональных качествах, получаемой от некоторого числа лиц, заинтересованных в его работе, и обратная связь по ней.

Достоинствами данного метода являются стабильность его применения (осуществляется постоянный мониторинг компетенций гражданского служащего), а также всесторонняя оценка субъекта со стороны различных категорий его коллег по работе и самооценка. Получение информации от большого круга людей, которые взаимодействуют с оцениваемым в вопросах его служебной деятельности, делает оценку «360 градусов» достаточно надежным методом. Кроме того, метод «360 градусов» может быть использован не только при отборе кадров на замещение вакантной должности, но и при проведении аттестации, формировании кадрового резерва, выявлении потребности в обучении, создании индивидуальных планов профессионального развития.

Данный метод подходит, когда в отборе принимают участие два и более кандидатов.

Недостатком можно считать сложность применения метода при первичном поступлении на гражданскую службу.

Метод оценки «360 градусов» предполагает, что в оценивании профессиональных качеств кандидата (гражданского служащего) принимают участие все, кто сталкивается с ним по работе: сам оцениваемый, руководители, коллеги, подчиненные, субъекты взаимодействия внутренней и внешней среды государственного органа.

Как модификацию данного метода используют метод оценки «180 градусов», который представляет собой его сокращенную версию и предполагает опрос руководителей и коллег оцениваемого гражданского служащего в рамках данного государственного органа и включает самооценку работника. В этом варианте не проводится оценка гражданскими служащими своих руководителей. При этом на практике возможны и другие компиляции.

Метод оценки «360 градусов» универсален и подходит для оценки всех категорий и групп гражданских служащих. Процедура оценки сравнительно легче метода «Ассесмент-центра»<sup>11</sup>, не требует специальных навыков для проведения (после обучения методике проведения) и может применяться государственным органом без формирования дополнительного подразделения. Для эффективного использования метода необходимо разработать (или использовать существующую) автоматизированную систему комплексной оценки.

Подробная информация о методе «360 градусов» представлена в Методическом инструментарии по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку).

---

<sup>11</sup> Далее на стр. 35.

4. *Собеседование* представляет собой устные ответы кандидатов на вопросы, задаваемые членами конкурсной комиссии или сотрудниками кадровой службы. На собеседовании кандидату следует задавать вопросы, касающиеся уточнения полученных из анкеты сведений об его образовании, опыте, полученных навыках и знаниях. Также возможны вопросы личного характера: цели, устремления в жизни, карьерные планы. Целесообразно применение такого эффективного средства, как самопрезентация кандидата. Отличается от анкетирования и интервьюирования отсутствием формализованности (заранее подготовленных вопросов).

Основной целью отборочного собеседования является получение ответа на вопрос, заинтересован ли кандидат в назначении на должность гражданской службы в данном государственном органе и способен ли он выполнять служебные обязанности.

Собеседование имеет ряд преимуществ:

- проверяются не только профессиональные, но и личностные качества кандидата – стрессоустойчивость, гибкость и креативность;
- дает возможность проверить коммуникативные знания и навыки претендента, в частности, умение отстаивать свое мнение;
- позволяет выявить мотивацию и ценностные ориентации кандидата;
- позволяет выявить дополнительную информацию о кандидате – например, готовность к принятию дополнительных нагрузок (командировки, ненормированный рабочий день, выполнение обязанностей отсутствующего сотрудника и т.д.);
- дает возможность не только нанимателю оценить кандидатов на соответствие должности, но и помогает кандидатам оценить организацию (государственный орган) как будущее место работы.

К недостаткам метода можно отнести:

- отсутствие его формализованности и, как следствие, трудности в сопоставлении результатов оценки;
- отсутствие точной методологии измерения / рейтингования результатов собеседования;
- возможность проявления субъективизма со стороны неподготовленного представителя нанимателя, когда он основывается на впечатлении о том, как человек выглядит, как он одет, как сидит на стуле, соблюдает контакт при встрече глазами и по этим впечатлениям производит оценку кандидата на должность, иногда формируя выводы по первому впечатлению.

Целесообразно использовать так называемое «ситуационное собеседование» или case-интервью (*кейс-стади*), когда кандидату предлагается рассказать, как он будет себя вести в предложенной интервьюером ситуации. В зависимости от целей предлагаемые ситуации можно разделить на несколько групп. Для проверки конкретных навыков кандидату предлагают, в частности, составить алгоритм действий, принять участие в ролевой игре, продемонстрировав навыки, необходимые для работы на предполагаемой должности и проявляющиеся именно во время общения, выполнить письменное или техническое задание.

Определенные этапы собеседования должны быть построены с использованием так называемых «логических цепочек вопросов». Смысл этого приема заключается в том, что каждый новый вопрос логически вытекает из ответа на предыдущий вопрос.

Другим видом ситуационного собеседования является каскад-собеседование – опрос кандидата, проводимый в несколько этапов:

- собеседование с непосредственным руководителем;
- собеседование с руководителем структурного подразделения государственного органа, в котором замещается должность, при последующем присутствии непосредственного руководителя.

5. *Центр оценки персонала (ассесмент-центр)* – специально разработанная методика, состоящая из комплекса упражнений для выявления кандидатов, обладающих компетенциями, необходимыми для успешного выполнения работы.

Главное достоинство метода – возможность проведения комплексной оценки кандидатов, основанной на использовании взаимодополняющих методик, ориентированных на оценку реальных качеств сотрудников, их психологических и профессиональных особенностей, соответствия требованиям должностных позиций, а также выявление потенциальных возможностей специалистов.

Преимуществами ассесмент-центра являются:

- объективность процедур, измеряющих всех кандидатов по определенным качествам или способностям с использованием единого стандарта;
- возможность выяснить индивидуальную мотивацию (потребности, ожидания, цели, интересы);
- определение сильных и слабых сторон каждого кандидата и использование этой информации для решения кадровых вопросов, в том числе развития и планирования карьеры.

К недостаткам данного метода относятся:

- существенные временные и финансовые затраты на его проведение;
- необходимость специальной подготовки сотрудников государственных органов для экспертной работы либо привлечение независимых экспертов для квалифицированной оценки кандидатов.

Кандидатам предлагают выполнить упражнения (*деловые игры*), соответствующие компетенциям, необходимым для успешного осуществления профессиональной деятельности. В процессе выполнения этих заданий кандидаты проявляют свои реальные возможности, способности и склонности, а также целеориентирование. За поведением участников при выполнении заданий наблюдают специально подготовленные эксперты (наблюдатели). Причем на одного участника должно приходиться как минимум двое наблюдателей. По итогам наблюдения делаются выводы о том, насколько поведение участников соответствует требованиям профессиональной деятельности.

Речь идет именно о поведении, а не о профессиональных знаниях.

Эксперты отмечают те или иные поведенческие модели, которые кандидаты демонстрируют в ходе выполнения заданий. В итоге полученные записи сравниваются с «моделью компетенций», описывающей ожидаемое поведение. На основании такого сравнения определяется степень соответствия кандидата требуемым компетенциям.

Важнейшей составляющей метода является сведение оценок экспертов, полученных в отдельных упражнениях, в интегральные оценки по компетенциям 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 прогнозов на их основании.

Поскольку эксперты должны иметь специальную подготовку, при отсутствии в государственном органе собственных специалистов, владеющих методиками ассессмента, целесообразно пригласить специалистов специализированной организации, занимающейся отбором персонала, либо независимого специалиста, имеющего необходимые навыки. Представленные ими результаты и будут в дальнейшем оцениваться членами конкурсной комиссии.

В связи с тем, что процедура ассессмент-центра отличается от иных способов оценки кадров дополнительными организационными и финансовыми затратами, ее использование целесообразно лишь при отборе кандидатов на руководящие должности гражданской службы.

Данная процедура помогает выявить такие качества кандидатов, которые трудно определить с помощью формальных и вербальных методов и которые необходимы для руководства людьми и процессом.

В то же время, в целях экономии денежных средств предлагается использовать для проведения такой оценки в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 19 марта 2013 г. № 208 «О внесении изменений в Положение о проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации, утвержденное Указом № 110, и в Положение о конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации, утвержденное Указом № 112, включаемых в составы конкурсных и аттестационных комиссий представителей общественного совета при государственном органе.

*6. Экспертное заключение* – краткий анализ представленного проекта закона, иного нормативного правового акта, бизнес-плана или иного документа.

Достоинством данного метода является возможность выявления таких личностных качеств кандидата, которые сложно или невозможно выявить иными способами – аналитические способности, самостоятельность, творческое мышление, способность к выработке оригинальных решений.

Недостатком является ограниченная сфера применения данного метода – он применим в основном для оценки кандидатов на руководящие или предполагающие наличие специальных (например, юридических или экономических) знаний должности, исполнение должностных обязанностей при замещении которых носит эвристический характер.

Экспертное заключение выполняется в ходе заседания конкурсной комиссии (можно удаленно). Время выполнения должно быть ограничено (20 – 40 мин.).

В качестве материала для проведения экспертизы целесообразно предлагать проекты нормативных актов, программ по наиболее актуальным проблемам в соответствующей сфере деятельности. В качестве таких материалов можно использовать уже прошедшие экспертизу и имеющие заключение экспертов проекты. Оценивание представленных кандидатами экспертных заключений целесообразно осуществлять путем сопоставления основных выводов данных пробных заключений с реальными экспертными заключениями.

Если должность требует наличия у кандидата аналитических способностей, высокого уровня самостоятельности и творческого мышления, то целесообразно предлагать в качестве объекта экспертизы наиболее сложные



актуальные фактические ситуации или вопросы, требующие решения, по которым нет реальных экспертных заключений, но уже состоялось экспертное обсуждение группой специалистов. Данный подход позволит оценить системность знаний, логичность мышления, способность к творческому стилю мышления, новизне взглядов.

### **4.3. Применение методов оценки**

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

В качестве критериев выбора метода оценки можно использовать:

- уровень должности и направление деятельности;
- обязанности в соответствии с должностным регламентом;
- квалификационные требования по должности (например, знание нормативных актов, умение работать с документами, с людьми, общая и компьютерная грамотность и т.д.).

При проведении отбора на младшие и старшие должности гражданской службы рекомендуется использовать анкетирование, тестирование и интервью.

При проведении отбора на ведущие должности гражданской службы рекомендуется использовать тестирование, собеседование, письменные задания (реферат, эссе, экспертное заключение).

При проведении отбора на главные и высшие должности гражданской службы рекомендуется использовать тестирование, собеседование, реферат, интервью, эссе, групповые дискуссии, написание экспертного заключения, ассесмент-центр.

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»**

<b>Категории должностей</b>	<b>Группы должностей и должности</b>	<b>Предмет оценки (основные функциональные)</b>	<b>Рекомендуемые методы оценки</b>
-----------------------------	--------------------------------------	---	------------------------------------

		обязанности по должности)	
Руководители	Высшая	Планирование и формирование общей концепции деятельности государственного органа (цели, задачи, направления деятельности),	Тестирование, реферат, эссе, написание экспертного заключения, ассесмент-центр, собеседование, интервью, кейсы
	Главная	распределение обязанностей, организация рабочего времени, принятие решений о наложении дисциплинарных взысканий и т.д., создание эффективной системы	Тестирование, реферат, эссе, групповые дискуссии, написание экспертного заключения, ассесмент-центр, собеседование, кейсы
	Ведущая	коммуникации, а также благоприятного психологического климата межличностных взаимоотношений, контроль за деятельностью подчиненных.	Тестирование, собеседование, реферат, эссе, экспертное заключение, кейсы
Помощники (советники)	Высшая	Консультирование и оказание иной организационно-аналитической поддержки руководителю по вопросам	Тестирование, реферат, эссе, написание экспертного заключения, собеседование, кейсы
	Главная	деятельности государственного органа, распределения обязанностей, контроля.	Тестирование, реферат, эссе, групповые дискуссии, написание экспертного заключения, собеседование, кейсы
	Ведущая		Тестирование, собеседование, реферат, эссе, экспертное заключение, кейсы
Специалисты	Высшая	Самостоятельная деятельность по исполнению поручений руководства, решение	Тестирование, реферат, эссе, групповые дискуссии, написание экспертного

		непосредственных задач государственного органа и типовых практических задач, требующих самостоятельного анализа рабочей ситуации. Участие в решении поставленных задач в рамках подразделения.	заключения, ассесмент-центр, собеседование, кейсы
	Главная		Тестирование, реферат, эссе, групповые дискуссии, написание экспертного заключения, собеседование, кейсы
	Ведущая		Тестирование, собеседование, реферат, эссе, экспертное заключение, кейсы
	Старшая		Тестирование, интервью
Обеспечивающие специалисты	Главная	Выполнение поручений руководства, решение практических задач.	Тестирование, реферат, эссе, групповые дискуссии, написание экспертного заключения, ассесмент-центр, собеседование
	Ведущая		Тестирование, собеседование, реферат, эссе, экспертное заключение
	Старшая		Тестирование, интервью
	Младшая		Анкетирование, тестирование, интервью

## 5. Испытание

В соответствии со статьей 27 Федерального закона № 79-ФЗ в акте государственного органа о назначении на должность гражданской службы гражданина, поступающего на гражданскую службу, и в служебном контракте, заключаемом с ним, предусматривается испытание, целью которого является проверка соответствия кандидата замещаемой должности гражданской службы. Особенность испытания заключается в том, что профессиональные знания и навыки кандидата определяются непосредственно в процессе исполнения им своих служебных обязанностей по должности. В этом заключается достоинство испытания как метода оценки, позволяющего с наибольшей степенью достоверности определить профессиональную пригодность к конкретным видам служебной деятельности.

К недостаткам испытания относится ограниченная сфера применения, так как его можно устанавливать далеко не всем поступающим на гражданскую службу.

Срок испытания устанавливается продолжительностью от трех месяцев до одного года.

В целях совершенствования системы отбора кадров необходимо пересмотреть отношение к испытанию, превратив его в дополнительный этап отбора. В этом случае, испытание – это уже не только адаптация, но и проверка соответствия принятого гражданского служащего квалификационным требованиям в действии.

Испытание должно стать особым периодом прохождения гражданской службы, когда обучение сочетается с оценкой. В этом случае отбор пересекается или осуществляется параллельно с профессиональным развитием. Здесь важно не только подтвердить соответствие квалификационным требованиям, но и определить возможности (потенциал) к дальнейшему развитию, получению и применению новых знаний – то, что в мировой практике называется «компетенциями».

Особое внимание следует уделить испытанию для лиц, впервые поступающих на гражданскую службу.

При проведении испытания в этом случае испытываемому рекомендуется назначить наставника, который не только передает знания и опыт, но и адаптирует гражданского служащего, оценивает возможности его дальнейшего профессионального развития, а также соблюдение им служебного распорядка.

Под профессиональной адаптацией понимается комплекс мер по социально-организационному, профессиональному сопровождению процесса освоения служебной деятельности в части первичного обучения на рабочем месте и оказанию помощи гражданским служащим в профессиональном становлении и развитии, приобретении ими необходимых профессиональных знаний, умений и навыков выполнения служебных обязанностей, соблюдении служебной дисциплины и привыкании к условиям прохождения гражданской службы.

Наставники подбираются из числа наиболее подготовленных гражданских служащих, обладающих необходимыми профессиональными и моральными качествами, имеющих стабильные показатели в работе (богатый жизненный опыт), склонность к воспитательной работе, пользующихся авторитетом в коллективе, а также имеющих практические навыки

осуществления должностных обязанностей по должности, замещаемой наставляемым.

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 гражданских служащих, в отношении которых осуществляется наставничество (далее – наставляемый);
- развитие у наставляемых способности самостоятельно, качественно и ответственно выполнять возложенные на них функциональные 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) при назначении гражданского служащего на должность в порядке должностного роста;

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

д) гражданских служащих, исполнение должностных обязанностей которых требует расширения или освоения новых профессиональных знаний, овладения новыми практическими навыками.

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)

По итогам испытания также целесообразно провести оценку по методу «360 градусов» или «180 градусов» в рамках аттестационной комиссии или непосредственным руководителем. Полученные результаты необходимо в обязательном порядке предъявить гражданскому служащему, а также

использовать их при составлении индивидуально плана профессионального развития.

При неудовлетворительном (ненадлежащем) исполнении гражданским служащим должностных обязанностей представитель нанимателя имеет право до истечения срока испытания расторгнуть служебный контракт с гражданским служащим, уведомив его в письменной форме не позднее чем за три дня с указанием причин, послуживших основанием для признания этого гражданского служащего не выдержавшим испытание.

Порядок организации наставничества описан в Методике по применению наставничества на государственной гражданской службе.

## Заключение

Таким образом, в целях обеспечения эффективной деятельности государственных органов, выполнения сложных задач в рамках одного государственного органа требуется осуществлять следующие действия:

- определение ответственных должностных лиц кадровой службы государственного органа, в обязанности которых будет вменено проведение мероприятий по привлечению, оценке и отбору кадров, ведению информационных досье кандидатов на должности гражданской службы;

- привлечение кадров на систематической основе вне зависимости от наличия вакантных должностей в государственном органе;

- обеспечение равного доступа к гражданской службе посредством использования средств Портала;

- снижение субъективного фактора при обеспечении равного доступа граждан к гражданской службе посредством организации проведения конкурса;

- использование нескольких методов оценки кандидатов на соответствие вакантной должности;

- повышение значения испытания при отборе кандидатов на замещение вакантных должностей;

- проведение адаптации лиц, поступивших на гражданскую службу, в рамках проведения испытания.

Осуществление указанных действий позволит качественно повысить эффективность работы государственных органов, наладить систему отбора кадров на гражданскую службу, повысить доверие граждан к гражданской службе.