

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УЛУЧШЕНИЮ СИСТЕМЫ ОТБОРА КАДРОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ НА ПРИМЕРЕ ВОЙСКОВОЙ ЧАСТИ

Recommendations for improvement of the public administration personnel selection system on the example of the military unit

Е.А. Яшкин, студент Уральского аграрного государственного университета
(Екатеринбург, ул. Карла Либкнехта, 42)

А. А. Тенетко, кандидат юридических наук, доцент

Аннотация

Статья посвящена изучению теоретических, нормативно-правовых и организационных основ отбора кадров государственной службы с учетом особенностей прохождения ее в воинской части. Автор обосновывает важность проведения качественного отбора кадров, характеризует такие методы отбора как аттестация и конкурс, а кроме того, указывает особенности отбора кадров государственной службы из числа иностранных граждан, поступающих на военную службу по контракту. Кроме того, автором проанализирована система отбора кадров государственной службы на конкретном примере (войсковая часть 58661), выявлены ее недостатки и разработаны рекомендации по совершенствованию.

Ключевые слова: отбор кадров, подбор персонала, государственная служба, аттестация военнослужащих, конкурсный отбор

Summary

The article is devoted to the study of theoretical, normative and legal and organizational bases for the public administration personnel selection, taking into account the peculiarities of the military service. The author justifies the importance of qualitative selection of personnel, characterizes such methods of selection as attestation and competition, and also specifies the features of public administration personnel selection from among foreign citizens entering the military service under the contract. In addition, the author analyzed the system of public administration personnel selection on a specific example (military unit 58661), identified its shortcomings and developed recommendations for improvement.

Keywords: personnel selection, public administration, competency test, competitive selection

Отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Другими словами под отбором персонала понимается серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы [12, с. 97].

Цель отбора кадрового состава состоит в том, чтобы обеспечить заданный уровень исполнения служащими своих обязанностей в будущей деятельности. Прогнозирование – ключевая функция отбора. Прогнозирование означает обоснованное формулирование ожиданий о будущем исполнении деятельности способом, следующих из характеристик, которые демонстрируют кандидаты, проходящие процедуру отбора.

Отбор персонала необходимо отличать от подбора персонала. В процессе *отбора* происходит поиск кандидата среди работников организации на определенные должности с учетом установленных требований социального института, видов деятельности. При *подборе* осуществляется поиск, идентификация требований различных должностей, видов

деятельности под известные возможности работника, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности.

Кадровая политика организации любого типа не ограничивается наймом на работу, а касается ее принципиальных позиций в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации. В основе формирования кадровой политики лежит анализ структуры персонала, эффективности использования им рабочего времени, прогнозы развития производства и занятости [8, с. 242].

Кроме того, неграмотная реализация кадровой политики, принятие непродуманных кадровых решений могут повлечь различные неблагоприятные события, следствием которых станет утрата предприятием части своих ресурсов, главными из которых являются трудовые. Утрата человеческого капитала во всех ее проявлениях ведет к таким последствиям для организации, как уменьшение количества трудовых ресурсов, ухудшение качества труда и снижение эффективности производства [11, с. 44].

Именно поэтому так важно качественно осуществлять не только подбор, но и отбор персонала. Процедуры подбора и отбора кадров должны рассматриваться в комплексе с общей системой управления организации и с ее кадровой политикой. Разработка программы по обеспечению организации новыми работниками должна учитывать цели организации, сложившуюся практику управления и наличные ресурсы.

Четкая регламентация процесса подбора и отбора персонала, а именно обеспеченность документами, инструкциями, положениями и т. п., является важнейшим условием эффективной организации работы. Выбор технологий, используемых при отборе, направлен на то, чтобы применяемая батарея методов позволяла с максимальной степенью точности определить, насколько кандидат отвечает требованиям должности и потребностям организации. Поэтому организация должна использовать все возможные методы для отбора кадров.

Процедуры отбора выполняют многочисленные задачи. Важнейшими из них являются четыре:

1. Сбор информации: получение информации об имеющихся вакансиях, о содержании деятельности, о квалификационных и иных требованиях и т. д., а также о физических, психологических и биографических характеристиках кандидатов.

2. Прогноз: преобразование информации о прошлых или настоящих характеристиках кандидатов в предсказания их будущего поведения, успешности деятельности, о соответствии целям и задачам организации.

3. Принятие решения: преобразование прогнозирующих сведений относительно претендентов в организационные действия.

4. Информационное обеспечение: составление информации о характеристиках кандидатов, прогноз их работы и развития, планы деятельности (решения) и пр.

Отбор кадрового состава государственной службы определяется как система мероприятий, построенных на определенных принципах, и направленных на обоснованный и квалифицированный выбор кандидатов для замещения должностей государственной службы [14, с. 13].

Отбор кадрового состава государственной службы – это часть деятельности по управлению персоналом государственной службы, по управлению человеческими ресурсами, часть кадровой политики организации. Функция отбора заключается в планировании качественного и количественного состава государственных служащих, который состоит в привлечении, наборе, обучении, развитии карьеры и т. д.

Процедуры отбора строятся на использовании определенных критериев. Критерий в общем виде определяется как стандарт или правило, которое позволяет вынести аргументированное суждение. К критериям предъявляются определенные требования: релевантность основным целям оцениваемой деятельности, надежность, системность (критерии должны образовывать систему), дифференцированность (критерии должны четко отличаться друг от друга).

Отбор кадров государственной службы, помимо перечисленных выше, реализует также иные задачи, не связанные напрямую с эффективностью организации, но являющиеся чрезвычайно важными для успешной деятельности органа государственной власти:

- формирование положительного представления потенциальных кандидатов о государственном органе.
- установление положительных отношений с потенциальными и реальными кандидатами.
- формирование кадрового резерва.
- корректировка кадровой политики в зависимости от информации, полученной в ходе отбора.
- корректировка политики стимулирования и обучения и т. д.

Как отмечает Е. В. Зарубина, «способности, знания людей, квалификация и профессионализм распределены между людьми неравномерно» [7, с. 116], поэтому требуется постоянное проведение процедуры отбора кадров для направления их на обучение, переподготовку, повышение квалификации и т. д.

Кроме того, необходимо отметить, что качественные характеристики кандидата зачастую зависят не только от опыта профессиональной деятельности, но и от уровня теоретической подготовки в период получения высшего образования, особенно, если эта подготовка была профильной (в области государственной службы) [10, с. 32].

Механизмами, обеспечивающими эффективность отбора кадрового состава государственной службы, являются максимально унифицированные и нормативно закреплённые процедуры отбора и методы их проектирования, основанные на двух важнейших функциях отбора: прогноз успешности деятельности и принятие решения о замещении данной должности (приеме) и/или продвижении.

Поскольку военная служба является «особым видом федеральной государственной службы, <...>» (ст. 2 Федерального закона от 28.03.1998 № 53-ФЗ «О воинской обязанности и военной службе») [3], проанализируем методы отбора кадров государственной службы на примере войсковой части 58661 (пос. Гагарский, Белоярский район, Свердловская область).

Одним из методов отбора кадров государственной службы в войсковой части является аттестация военнослужащих, которая проводится в целях:

- полной оценки уровня квалификации и навыков военнослужащих, которые заключают контракт, а также офицеров, проходящих службу по призыву;
- определения их соответствия относительно воинской должности и перспектив дальнейшего служебного использования;
- подбор военнослужащих для назначения на воинские должности;
- определение целесообразности заключения новых контрактов с военнослужащим, достигшим предельного возраста пребывания на военной службе;
- отбор кандидатов для направления на учебу;
- представление военнослужащих к награждению государственными наградами РФ; присвоению очередных воинских званий, предусмотренных штатом для занимаемой должности (и досрочном присвоении воинского звания).

Проведение процесса аттестации, а также решения прочих вопросов прохождения военной службы в воинской части создается аттестационная комиссия, которая подчиняется командиру части и объявляется его приказом.

Аттестация гражданского персонала в воинской части проводится со следующими целями: определить рационально ли используется кадровый состав, а также в будущем улучшить процесс подбора и дальнейшей расстановки кадров, повышения качества и эффективности их работы, и установления должности относительно тарификации.

Под процедуру аттестацию подпадают: руководители, специалисты и технические исполнители воинской части. Основными критериями при проведении аттестации и тарификации работников являются их квалификация и результаты, достигнутые ими при исполнении должностных обязанностей.

Командир воинской части издает приказ, в котором определяется сроки проведения аттестации, устанавливает перечень военнослужащих, назначает состав комиссии и ставит задачи руководителям подразделений по обеспечению подготовки проведения аттестации и подведения итогов.

Не позже чем за две недели до начала аттестации на каждого аттестуемого военнослужащего его начальник должен предоставить характеристику. Аттестуемый обязан ознакомиться с материалом предоставленной характеристики, но не позднее, чем за 2 недели до аттестации. Аттестационный лист и представление на аттестуемого военнослужащего хранятся в его личном деле до очередной аттестации.

Еще одним методом отбора кадров государственной службы, с помощью которого осуществляется замещение должностей гражданской службы, является конкурс (ст. 22 Федерального закона от 27.07.2004 г № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации») [2]. Конкурс заключается в оценке профессионального уровня претендентов на замещение вакантной должности гражданской службы, их соответствия установленным квалификационным требованиям к должности гражданской службы [6, с. 222]. Методики проведения конкурса в государственных органах, учреждениях и войсковых частях, в том числе, устанавливаются подзаконными правовыми актами государственных органов, например, Приказом Министра обороны РФ от 06.05.2000 № 230 «О конкурсном замещении офицерами некоторых категорий воинских должностей».

Отбор иностранных граждан, поступающих на военную службу в РФ по контракту, имеет свои особенности, в частности, к ним предъявляется ряд требований, закрепленных в Федеральном законе от 28.03.1998 № 53-ФЗ «О воинской обязанности и военной службе» [3]:

- владение государственным языком РФ;
- соответствие медицинским и профессионально-психологическим требованиям военной службы к конкретным военно-учетным специальностям.

Для определения соответствия гражданина установленным требованиям проводятся медицинское освидетельствование и мероприятия по профессиональному психологическому отбору.

Медицинское освидетельствование иностранных граждан проводится в соответствии с Положением о военно-врачебной экспертизе. По результатам медицинского освидетельствования дается заключение о годности иностранного гражданина к военной службе. На военную службу по контракту может быть принят иностранный гражданин, признанный годным к военной службе или годным к военной службе с незначительными ограничениями.

Мероприятия по профессиональному психологическому отбору проводятся специалистами по профессиональному психологическому отбору в порядке, определяемом Положением о порядке прохождения военной службы. По результатам профессионального психологического отбора выносятся одно из следующих заключений о профессиональной пригодности иностранного гражданина к военной службе по контракту на конкретных воинских должностях: рекомендуется в первую очередь (1 категория); рекомендуется (2 категория); рекомендуется условно (3 категория); не рекомендуется (4 категория).

На военную службу по контракту не может быть принят иностранный гражданин, отнесенный по результатам профессионального психологического отбора к четвертой категории профессиональной пригодности.

Иностранец, поступающий на военную службу по контракту, кроме указанных требований, также должен соответствовать требованиям по уровню образования, квалификации и физической подготовки [3].

В результате анализа действующей системы подбора персонала в войсковой части 58661 были отмечены следующие недостатки:

1. система отбора кандидатов на закрытие вакантной должности представляет собой один этап собеседования, чего, на наш взгляд, недостаточно для составления общей оценки аттестуемого военнослужащего;

2. отсутствие анкетирования и тестирования кандидатов;

3. практика работы и рекомендации прошлых мест не применяется в качестве критерия отбора.

Для устранения выявленных недостатков автором были разработаны следующие рекомендации по улучшению работы по отбору кадров государственной службы в войсковой части 58661:

– разработать план мотивации карьерного роста военнослужащих как значимого условия для работы на государственной службе;

– на основе разработки и использования научно обоснованных методик повысить беспристрастность в оценке профессиональных знаний и умений военнослужащих, их навыков при организации и проведении конкурсов на замещение вакантных должностей, а также включение в кадровый резерв, при проведении аттестации и квалификационных экзаменов;

– ввести в практику работы кадровой службы войсковых частей некоторые правила, обеспечивающие безупречное и эффективное осуществление военнослужащими своих должностных (служебных) обязанностей, учитывающие при назначении граждан на вышестоящую должность, присвоении ему воинского или специального звания, классного чина, дипломатического ранга или при поощрении;

– внедрить на государственной (военной) службе механизмы стратегического кадрового планирования;

– автоматизировать кадровые процедуры и внедрить информационные технологии в систему управления кадровыми ресурсами воинских частей.

Исходя из того, что цель отбора кадров государственной службы состоит в том, чтобы предсказать качество выполнения должностных обязанностей кандидатом с большой степенью вероятности, индикаторы и критерии отбора должны быть сформулированы и отобраны на основе анализа профессиональной деятельности в должности, на которую производится отбор. Анализ деятельности является ключевым этапом при проектировании процедур отбора. Инструменты отбора должны быть однородны и стандартизированы. Тесты

должны быть оценены опытным (эмпирическим) путем. Валидизация метода отбора является ситуативной. Отбор кадров должен базироваться на нескольких критериях. При отборе должны использоваться несколько тестов, которые направлены на различные критерии. Тесты являются более предпочтительным инструментом, чем «не-тестовые» процедуры (собеседование, интервью и проч.) В процессе отбора должны быть выявлены индивидуальные различия между кандидатами.

Основным механизмом совершенствования качества отбора кадрового состава государственной службы, в том числе и воинских частях, является его методическое и нормативно-правовое обеспечение, определяющее как качество процедур отбора, так и ответственность лиц, принимающих решения за кадровые назначения.

Библиографический список

1. О системе государственной службы Российской Федерации: Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ (в ред. от 23.05.2016) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42413/
2. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (ред. от 01.07.2017) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/
3. О воинской обязанности и военной службе: Федеральный закон от 28.03.1998, № 53-ФЗ (ред. от 28.06.2017) // Российская газета. – № 63-64. – 02 апреля 1998.
4. Управление персоналом организации: учеб. пособие для бакалавров / Н. А. Александрова, Л. И. Васильцова, Б.А. Воронин, В.И. Набоков. – Екатеринбург, 2013. – 372 с.
5. Завгородний В. И. Технология оценки и отбора государственных служащих (из опыта ряда зарубежных стран) / В. И. Завгородний // Вестник государственной службы. – 1993. – № 1. – С.42-62.
6. Занина Т. М. Актуальные вопросы отбора и оформления кандидатов на службу в органы внутренних дел / Т. М. Занина // Вестник Воронежского института МВД России. – 2008. – №1. – С. 91-94
7. Зарубина Е. В. Практика управления человеческими ресурсами в российских организациях / Е. В. Зарубина // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив. 2016. – № 30. С. 114-118.
8. Лыжина А. В. Понятие и сущность кадровой политики / А. В. Лыжина, Б. А. Воронин // Молодежь и наука. – 2016. – № 5. – С. 242.
9. Надеина С. А. Практика и возможности совершенствования конкурсного отбора на государственную службу на материалах деятельности войсковой части № 30986-3, г. Спасск-Дальний / С. А. Надеина // Инновационная наука. – 2016. – №5-3 (17). – С. 221-223.
10. Пасешник Н. П. Особенности подготовки кадров для государственной службы: принципы и концепции / Н. П. Пасешник, А. А. Тенетко // Профессиональные стандарты: технологии управления человеческим капиталом и проблемы кадровой политики: Сборник трудов VI Всерос. науч.-прак. конф. науч., науч.-педагогич. работников и аспирантов. Челябинск, 2016. С. 32-37.
11. Саакян М. К. Виды кадровых рисков в управлении персоналом организации / М. К. Саакян, Е. В. Матвеев, Е. А. Скворцов // Аграрное образование и наука. – 2016. – № 2. – С. 44
12. Филкина Ю. Ю. Внедрение технологий найма и отбора персонала в современных организациях / Ю.Ю. Филкина, Е. В. Зарубина // Молодежь и наука. – 2017. – № 3. – С. 97.

13. Хусаинов У. Ш. Некоторые вопросы отбора кадров на государственную службу / У. Ш. Хусаинов // Право. Журнал Высшей Школы Экономики. – 2016. – № 3. – С. 139-147.

14. Юпитов А. В. Отбор кадрового состава государственной гражданской службы: современные механизмы, принципы и процедуры / А. В. Юпитов, О. Б. Бекасов, В. С. Пономарева. – М., 2004. – 55 с.