

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ ПРОВЕДЕНИЯ КОНКУРСНЫХ ПРОЦЕДУР В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ СВЕРДЛОВСКОЙ ОБЛАСТИ: СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Эффективность любого управленческого воздействия зависит от того, насколько принимаемые решения затрагивают интересы, ожидания участников управляемой системы. Разработка и внедрение технологии управления, поиск оптимального алгоритма реализации целей организации – один из важнейших показателей профессионализма менеджера. Управленческие технологии позволяют не только оптимизировать управленческий процесс, но и минимизировать естественное сопротивление управляемой системы.

В социологии управления в качестве критериев эффективности использования управленческих технологий принято называть<sup>1</sup>:

- простоту (они не должны быть излишне усложненными, содержать промежуточные этапы или операции);
- гибкость (адаптивность к изменяющейся обстановке);
- надежность (наличие запаса прочности, дублирующего механизма);
- экономичность (технологии могут быть эффективны, но не экономичны);
- удобство эксплуатации (прекрасно разработанная технология бесполезна, если она неудобна для людей, которым придется с ней работать).

Законодательство РФ<sup>2</sup> детально прописывает процедурные моменты организации конкурса на замещение вакантной должности, в кадровый резерв; однако выбор конкретной технологии, методики

---

<sup>1</sup> Бурганова Л. А. Социология управления. Казань : КГТУ, 2007; Пригожин А. И. Современная социология организаций. М. : Интерпракс, 1995; Рубцова М. В. Социологическая теория управляемости. СПб. : ООО «Книжный дом», 2010.

<sup>2</sup> О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ (в ред. Федеральных законов от 02.02.2006 № 19-ФЗ, от 21.11.2011 № 329-ФЗ, с изм., внесенными Федеральными законами от 17.12.2009 № 313-ФЗ, от 13.12.2010 № 358-ФЗ, Постановлением Конституционного Суда РФ от 22.11.2011 № 25П, Федеральным законом от 06.12.2011 № 395-ФЗ) // Собрание законодательства Российской Федерации. 2004. № 31. Ст. 3316; О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации: Указ Президента РФ от 01.02.2005 г. № 112 (в ред. Указа Президента РФ от 22.01.2011 № 82) // Российская газета (Федеральный выпуск). 2005. № 3689; О порядке формирования кадрового резерва государственных органов Свердловской области и кадрового резерва Свердловской области: Указ Губернатора Свердловской области от 29.08.2005 №683-УГ // СПС КонсультантПлюс.

оценки кандидатов остается прерогативой кадровых служб. В современной практике кадровых служб органов исполнительной власти доведение управленческих решений до уровня управленческих технологий становится актуальной задачей. Это касается такого важного аспекта работы, как организация конкурсных процедур: на вакантную должность, в кадровый резерв. Специалисты органов государственной власти Свердловской области, занимающиеся вопросами организации конкурса, часто говорят о необходимости создания единых методических рекомендаций по организации конкурсов. В условиях отсутствия единой методики оценки профессиональных и личностных качеств кандидатов, участвующих в конкурсе, каждый орган исполнительной власти вынужден ограничиваться лишь известными руководством кадровых служб управленческими технологиями.

Потребность руководителей и специалистов кадровых служб органов исполнительной власти в совершенствовании управленческих технологий проведения конкурсных процедур побудила нас к социологическому анализу этой проблемы. Важно было выяснить наиболее распространенные сегодня технологии проведения конкурсных процедур, оценку их продуктивности, пути их совершенствования. С целью мониторинга реализации Областной государственной программы «Реформирование и развитие государственной гражданской службы Свердловской области (2010–2013 гг.)» Департаментом кадровой политики совместно с Уральским институтом – филиалом РАНХиГС в мае 2012 г. было проведено исследование, в рамках которого мы попытались найти ответы на обозначенные вопросы.

В опросе приняли участие 116 государственных гражданских служащих 31 органа исполнительной власти Свердловской области. Категории респондентов:

1) руководители и специалисты подразделений органов государственной власти Свердловской области по вопросам государственной гражданской службы и кадров, ответственных за организацию и проведение конкурсных процедур (23 %);

2) государственные служащие органов государственной власти Свердловской области, прошедшие конкурсные процедуры при поступлении на вакантную должность государственной гражданской службы (47 %);

3) государственные служащие органов государственной власти Свердловской области, прошедшие конкурсные процедуры при

включении в кадровый резерв (30 %).

Среди респондентов доля мужчин составила 24 %, а женщин – 76 % (рис. 1).

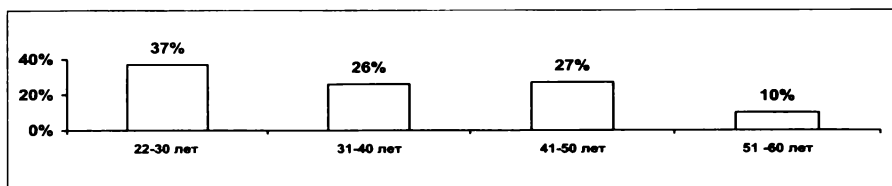


Рис. 1. Структура выборки по возрасту, %

В опросе участвовали преимущественно молодые сотрудники в возрасте от 22 до 30 лет и 31–40 лет (две трети выборки), также люди среднего возраста. Стаж государственных служащих также различен (рис. 2).

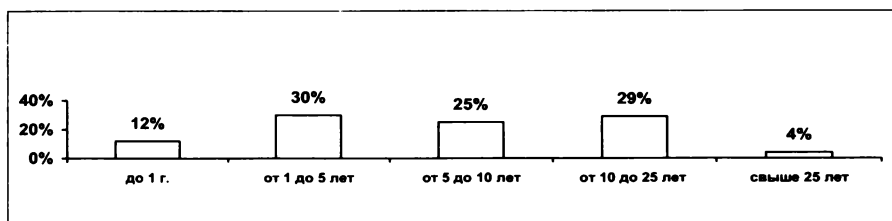


Рис. 2. Структура выборки по стажу работы в органах государственной власти, %

По данным опроса, преобладающий возраст сотрудников кадровых служб составляет 30–40 лет (8 %), соответственно стаж государственной гражданской службы 10–25 лет (10 %). Большинство специалистов, прошедшие по конкурсу, – молодые сотрудники в возрасте 22–30 лет (16 %) и люди среднего возраста – 40–50 лет (16 %), имеют при этом небольшой стаж работы – от 1 до 5 лет (26 %). Отдельно следует отметить, что среди сотрудников, назначенных из кадрового резерва, преобладают молодые специалисты в возрасте 22–30 лет (16 %).

Первый блок вопросов касался выявления используемых методик, применяемых при осуществлении конкурсного отбора органами власти Свердловской области. Ответы государственных служащих органов исполнительной власти Свердловской области о том, какие методы проведения конкурсного отбора используются наиболее часто в их органах власти, распределились следующим образом (рис. 3).

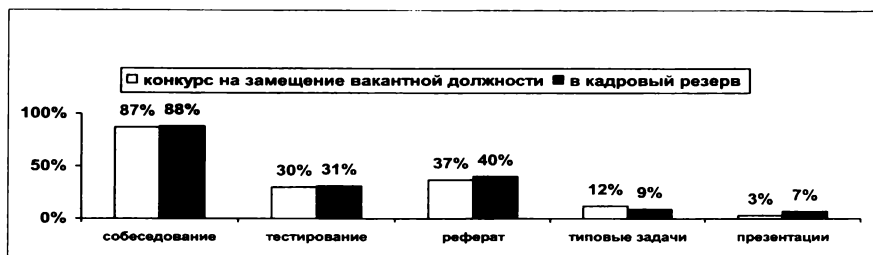


Рис. 3. Используемые технологии проведения конкурсного отбора в органах исполнительной власти Свердловской области (в %)

Наиболее распространенным методом как при проведении конкурса на замещение вакантных должностей, так и при конкурсе в кадровый резерв является *собеседование*. По мнению государственных служащих, это наиболее универсальный метод, при котором можно оценить как профессиональные, так и личностные качества кандидата. Иные методы кадровые службы органов государственной власти Свердловской области вправе определять самостоятельно в локальных нормативных актах и использовать в зависимости от требований, установленных к вакантной должности. Треть респондентов отметили, что при проведении конкурса на замещение вакантной должности и при конкурсе в кадровый резерв используется *подготовка реферата или творческой работы*. Далее в рейтинге распространенности идет *тестирование*. Решать типовые задачи на принятие управленческих решений в процессе конкурса пришлось только каждому десятому кандидату при конкурсах на вакантную должность и в кадровый резерв). Еще реже кадровые службы используют технологию подготовки кандидатами презентационных материалов. Поскольку собеседование является в настоящий момент основным методом конкурсного отбора, мы попросили респондентов оценить (по 5-балльной шкале) качества, на которые в первую очередь обращает внимание конкурсная комиссия. Эксперты – руководители и специалисты кадровых служб определили важность качеств и характеристик кандидата, которые применяются при собеседовании.

Таблица 1

**Качества, необходимые кандидатам для успешного  
прохождения собеседования**

Диагностируемые качества кандидатов	Конкурс на замещение вакантной должности	Конкурс в кадровый резерв
1. Умение аргументировано и убедительно выразить мысли	<b>66,4 %</b> <b>5 баллов</b>	<b>57,8 %</b> <b>5 баллов</b>
2. Стиль общения	<b>47,4 %</b> <b>4 балла</b>	<b>41,4 %</b> <b>4 балла</b>
3. Внешний вид	<b>46,6 %</b> <b>4 балла</b>	<b>40,5 %</b> <b>4 балла</b>
4. Умение располагать к себе собеседника	44 % 4 балла	37,1 % 4 балла
5. Знание законодательства	42,2 % 4 балла	36,2 % 4 балла
6. Опыт работы	41,4 % 4 балла	36,2 % 4 балла
7. Профессиональное образование	41,4 % 4 балла	36,2 % 4 балла

По мнению экспертов, во время проведения конкурса наибольшее внимание уделяется знанию законодательства, профилю образования, умению аргументировано и убедительно выразить свои мысли, стилю общения. Специалисты Департамента кадровой политики считают, что собеседование является неотъемлемой частью конкурсной процедуры, поскольку позволяет получить больше сведений о кандидате, оценить уровень общей культуры, выяснить стремления и цели, карьерные притязания участника конкурса.

По оценкам самих государственных служащих, прошедших собеседование, на решение комиссии в большей степени повлияла степень уверенности кандидатов: «умение аргументировано и убедительно выразить свои мысли» – этот показатель получил максимальную оценку.

Высокой четырехбалльной оценки удостоились такие качества кандидата, как знание законодательства, опыт работы, знание специфики профессиональной деятельности. Проявление субъективизма при проведении собеседования кандидаты увидели в том, что значимость социально-психологических, поведенческих аспектов («выбранный стиль общения», «внешний вид», «умение располагать к се-

бе собеседника») оказалась даже чуть выше профессиональных качеств кандидатов. Появлению субъективизма при проведении собеседования могут способствовать установки членов комиссии; эффект первого впечатления, эффект подобия (если черты или интересы кандидата в чем-то схожи); эффект сравнения (на фоне которого кандидат проходил комиссию).

Проанализировав степень *распространенности* различных технологий проведения конкурса, важно было выяснить *желаемую* по оценкам респондентов модель конкурсных процедур. Респондентам предложили оценить эффективность используемых технологий оценки кандидатов с точки зрения таких критериев, как простота, гибкость, надежность, экономичность, удобство эксплуатации, адекватность оценки профессиональных и личностных качеств кандидата.

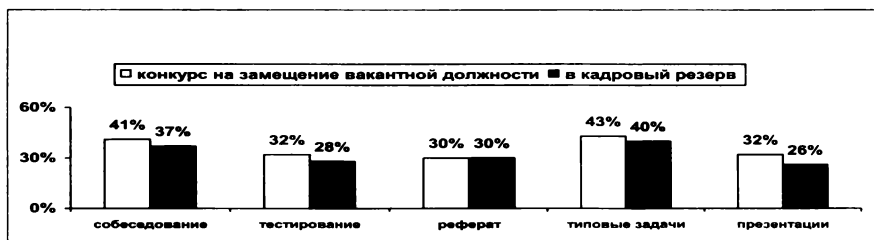


Рис. 4. Желаемая модель проведения конкурсного отбора в органах исполнительной власти Свердловской области, %

По оценкам респондентов *наиболее эффективным методом является решение типовых задач на принятие управленческих решений*. Наиболее распространенная сегодня технология – собеседование в рейтинге эффективности занимает почетное второе место. Тестирование и подготовка презентационных материалов наиболее применимы в конкурсах на замещение вакантной должности, в то время как более показательные результаты при проведении конкурса в кадровый резерв дает написание реферата или творческой работы. Сравнительный анализ распространенных и желаемых (эффективных) методов проведения конкурсных процедур позволяет обозначить направления кадровой работы по совершенствованию управленческих технологий оценки кандидатов.

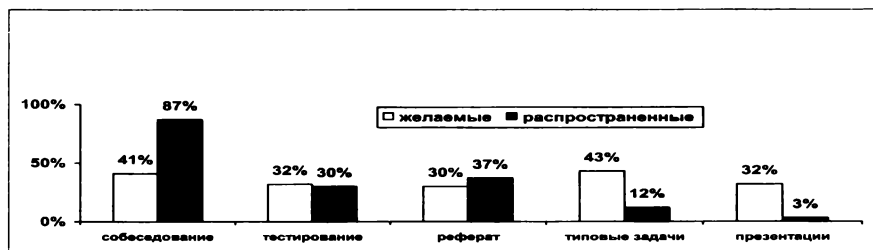


Рис. 5. Распространенные и желаемые технологии проведения конкурсного отбора на вакантные должности в органах исполнительной власти Свердловской области, %

При проведении конкурса на вакантную должность и в кадровый резерв обозначились управленческие технологии, совершенствование которых позволит повысить эффективность конкурсных процедур. Особое внимание следует обратить на такие редко используемые сегодня методы оценки кандидатов, как «решение типовых задач» и «подготовку кандидатами презентаций». О необходимости использования широкого арсенала технологий говорит тот факт, что респонденты высоко оценили потенциал достаточно распространенных в современной практике кадровой работы методов. Тестирование, рефераты – на необходимость их использования указывает каждый третий респондент. При этом решение типовых управленческих задач наряду с собеседованием должны стать основными способами оценки кандидатов на вакантную должность и в кадровый резерв.

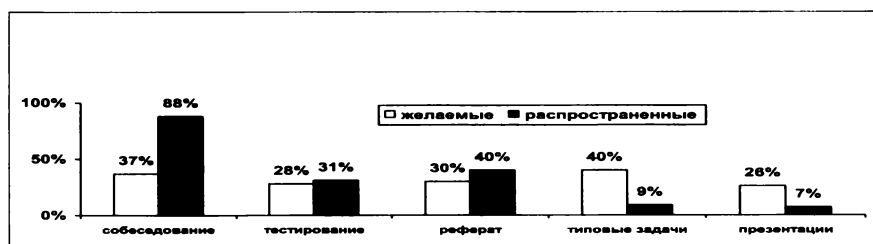


Рис. 6. Распространенные и желаемые технологии проведения конкурсного отбора в кадровый резерв в органах исполнительной власти Свердловской области, %

Позицию государственных служащих поддерживает и экспертное сообщество – руководители и специалисты кадровых служб. Верхнюю строчку в их рейтинге занимают «решение типовых задач»

и «собеседование».

В отличие от участников конкурсных процедур, работники кадровых служб потенциал такой методики, как «подготовка рефератов и творческих работ (эссе)», оценивают чуть выше, чем тестирование. При этом эксперты справедливо отмечают, что тематика творческих работ должна носить проблемный характер, выполнение которой требует аналитических способностей, а не просто умения пользоваться интернетом.

Расширение арсенала управленческих технологий оценки кандидатов позволит сделать процедуры конкурсного отбора более прозрачными и объективными.

*Е. С. Шайдарова*

### О Ю. Р. ВИШНЕВСКОМ

Пишу эти строки о Ю. Р. Вишневском в связи с его Юбилеем, и потому, что я рада иметь повод о нем написать. Причисляю его к своим друзьям. Знаю его давно, по научным встречам в Перми и Екатеринбургe, в основном – на наших Файнбургских чтениях. У него «говорящая» фамилия. Он не первый и не единственный в России Вишневский, эта фамилия формирует определенный образ, а именно образ давней, глубокой, упрямой интеллигентности. Ничего не знаю о его роде, клане, но отсвет фамилии лежит на нем как некая марка качества.

О Юрии Рудольфовиче можно сказать, что благородство – одна из черт его души. Сужу об этом по некоторым признакам, которые считаю весьма значимыми. Прежде всего это его эмоциональное, страстное отношение к жизни, к науке, к ситуации в стране. Его выступления всегда эмоциональны, в них – боль, гнев, равнодушие, всегда личное отношение к обсуждаемой проблеме. Кроме того, он ведь дружил с В. Т. Шапко, с ним вместе работал в науке, а ведь Валерий Трофимович был человек эталонный. Еще признак: сын Юрия Рудольфовича написал книгу «Призвание» – такая романтика в наши дни! Наконец, сужу по манере поведения Юрия Рудольфовича, по его общению с людьми – в этой манере есть и моменты «рубахопарня» (всегда шутливые), и та самая, уважительная к людям, высокая красота, за которой – культура... Юрий Рудольфович умеет быть в коллективе: и в научном, и в научно-дружеском. В последнем случае