РОСКОМНАДЗОР

УПРАВЛЕНИЕ ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ ПО НАДЗОРУ В СФЕРЕ СВЯЗИ, ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ ПО ПРИВОЛЖСКОМУ ФЕДЕРАЛЬНОМУ ОКРУГУ

ПРИКАЗ

31.12.2015 № 328

Нижний Новгород

Об утверждении Методики проведения индивидуальных и экспертных (групповых) собеседований (интервью) при отборе кандидатов на замещение вакантной должности государственной гражданской службы и включение в кадровый резерв Управления Роскомнадзора по Приволжскому федеральному округу

В целях совершенствования работы по подбору кадров, повышения эффективности отбора кандидатов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы и включение в кадровый резерв Управлении Роскомнадзора по Приволжскому федеральному округу (далее – Управление) и применения в деятельности Управления положений Методического инструментария по планированию найма и организации отбора кадров для замещения должностей государственной гражданской службы Версия 2.0, разработанного Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации п р и к а з ы в а ю:

1. Утвердить прилагаемую Методику проведения индивидуальных и экспертных (групповых) собеседований (интервью) при отборе кандидатов на замещение вакантной должности государственной гражданской службы и включение в кадровый резерв Управления (далее – Методика) (Приложение 1).

2. Конкурсной комиссии по проведению конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы в Управлении и отделу анализа и координации деятельности территориальных управлений при проведении собеседований руководствоваться настоящей Методикой.

3. Контроль исполнения настоящего приказа возложить на заместителя руководителя Д.А. Апокина.

Руководитель Н.А. Альхимович

Приложение 1
к приказу Управления Роскомнадзора
по Приволжскому федеральному округу
от «31» декабря 2015 г. № 328

МЕТОДИКА

проведения индивидуальных и экспертных (групповых) собеседований (интервью) при отборе кандидатов на замещение вакантной должности государственной гражданской службы и включение в кадровый резерв Управления Роскомнадзора по Приволжскому федеральному округу

I. Общие положения

Настоящая Методика разработана в целях совершенствования работы по подбору кадров на государственной гражданской службе и повышения эффективности проведения процедуры интервью конкурсной комиссией по проведению конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы в Управлении (далее - Комиссия) при проведении конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы и отборе кадров для включения в кадровый резерв Управления (далее – Конкурс) или специалистами кадровой службы при отборе без проведения Конкурса.

Методика разработана на основании положений следующих нормативных правовых и правовых актов:

- Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (далее – Федеральный закон);

- Указ Президента Российской Федерации от 1 февраля 2005 г. № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» (далее – Указ);

- Методический инструментарий по планированию найма и организации отбора кадров для замещения должностей государственной гражданской службы Версия 2.0 (далее – Методический инструментарий);

- Приказ Управления Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Приволжскому федеральному округу от 16.10.2015 № 232 «Об утверждении конкурсной комиссии и методики проведения конкурса».

Основными задачами проведения интервью являются:

- отбор кандидатов, в наибольшей степени соответствующих профессиональным требованиям к предполагаемой должности гражданской службы;

- выявление особенностей мотивации кандидатов, их деловых и

индивидуально-психологических качеств;

- исключение формального подхода при отборе кадров.

Интервью с кандидатами проводится во время проведения конкурса или при решении вопроса о назначении кандидата на вакантную должность государственной гражданской службы в соответствии с ч. 2 ст. 22 Федерального закона.

В соответствии с ч. 1 ст. 22 Федерального закона и п. 19 Указа конкурс заключается в оценке профессионального уровня претендентов, их соответствия установленным квалификационным требованиям, в число которых входят требования к:

- знаниям, навыкам и умениям, необходимым для исполнения должностных обязанностей;

- профессиональным и личностным качествам.

Оценка кандидатов на соответствие квалификационным требованиям при назначении на должность гражданской службы является обязательной, в том числе при организации отбора кандидатов без проведения конкурса.

Интервью заключается в оценке кандидата на соответствие квалификационным требованиям к конкретной должности государственной гражданской службы, профессионального уровня знаний и умений, уровня деловых компетенций, личностных качеств, а также особенностей мотивации, на основании полученных устных ответов на вопросы представителя кадровой службы (далее – интервьюер) или членов Комиссии.

II. Виды интервью

Специалистам кадровой службы Управления и членам Комиссии в своей деятельности рекомендуется использовать следующие виды интервью:

Биографическое интервью представляет собой полуструктурированное исследование прошлого опыта кандидата, где интервьюер задает вопросы об образовании, опыте работы и достижениях кандидата. Это один из самых распространенных видов интервью и напоминает ситуацию, когда один человек знакомится с другим. Цель такого интервью – подтверждение и уточнение анкетных данных, общее знакомство с личностью кандидата.

Интервью на основе компетенций относится к виду структурированного интервью, поскольку проводится по заранее разработанному плану. Вопросы ставятся таким образом, что на них невозможно ответить «да», «нет» или уклониться от ответа. План такого интервью содержит перечень исследуемых компетенций и вопросы, необходимые для получения информации по каждой из компетенций. Компетенцией является определенные знания, применяемые в профессиональной деятельности. Целью данного интервью является получение

информации для оценки степени выраженности тех поведенческих характеристик (компетенций), которые необходимы для эффективной работы на определенной должности. В процессе данного интервью рассматриваются реальные ситуации, с которыми кандидату пришлось столкнуться в прошлой профессиональной деятельности. Ответы кандидата анализируются и соотносятся с той или иной оцениваемой компетенцией, также внимание интервьюера направлено ~~на изучение~~ невербального общения кандидата.

CASE-интервью, или ситуационное интервью, основано на построении определенных ситуаций (кейсов) и предложений кандидату описать модель своего поведения или решения данных ситуаций. В качестве таких кейсов предлагаются ситуации, приближенные к рабочим, или ситуации с альтернативными вариантами поведения. Задача интервьюера сводится к построению ситуации позволяющей проверить именно те профессиональные или личные качества кандидата, которые интересуют его в данный момент.

Кейсы можно разделить на три группы:

1. проверяющие конкретные знания, умения и навыки;
2. оценивающие степень и вид мотивации;
3. проверяющие модели поведения и индивидуально-личностные качества кандидата.

Еще одним видом кейсов можно считать задания, требующие найти выход из предлагаемых проблемных ситуаций. Такие задания не рассчитаны на оценку конкретных навыков и подходят для всех кандидатов, от которых ожидается проявление ситуативного мышления, стрессоустойчивости, креативности, умения достигать намеченного результата, высокого уровня ответственности, а также умения работать в условиях жесткого ограничения времени с большими объемами информации. Причем имеет смысл искусственно создавать ситуацию «цейтнота», постоянно торопить кандидата словами «еще...», «дальше…» и т.д…

Проективное интервью основано на построении вопросов таким образом, что они предлагают кандидату оценить не себя, а людей вообще или какого-то персонажа. В основе данного метода лежит предположение о том, что человек склонен проецировать, т.е. переносить свой жизненный опыт и представления на интерпретацию действий других людей, а также на вымышленные ситуации, персонажей и т.п.

Ответы на проективные вопросы позволяют оценить следующие критерии кандидата:

1. мотивация;
2. взаимоотношения «руководитель–коллега–подчиненный»;
3. ценности, честность, лояльность;

4. взаимодействие с коллективом, особенности коммуникации;
5. поведение в конфликтных ситуациях.

Экспертное (групповое) интервью - это интервью, при котором с кандидатом общаются все члены Комиссии. Данное интервью наиболее сложно в реализации и получении объективной информации о кандидате ввиду того, что создает максимально напряженную обстановку для кандидата. Необходимость группового интервью возникает при проведении конкурсных процедур.

В целях повышения эффективности проведения группового интервью целесообразно назначить одного из членов Комиссии ведущим интервью (далее также – интервьюер), остальные будут вступать в разговор по мере необходимости, чтобы задать дополнительные вопросы, получить уточнения.

Интервьюер должен обладать следующими качествами:

1. хорошими коммуникативными навыками (умение устанавливать контакт с кандидатом);
2. владением методикой проведения интервью (умение структурировать интервью, правильно формулировать вопросы, слушать, задавать уточняющие вопросы, соотносить ответы кандидата с требованиями, вести записи);
3. владением навыками анализа невербального общения;
4. знаниями в той предметной области, которая исследуется с применением интервью.

В ходе одного собеседования с кандидатом, в том числе и группового, интервьюеру целесообразно сочетать разные виды интервью.

При отсутствии у интервьюера необходимой профессиональной подготовки или достаточного опыта в проведении собеседований не рекомендуется использование методики «стресс интервью».

III. Подготовка к интервью

Интервью с кандидатом проводится:

- Комиссией во время проведения второго этапа Конкурса (групповое интервью);
- представителем кадровой службы при отборе без проведения Конкурса (индивидуальное интервью).

При подготовке к интервью необходимо четкое распланировать время (ознакомление с документами кандидата, непосредственно интервью, время для обсуждения (обдумывания) и принятия решения после собеседования). Типичное интервью, в случае если оно проводится с данным кандидатом впервые, занимает от 30 минут до 1,5 часа (оптимально 45 минут – 1 час). Данное

время позволяет получить необходимую информацию о квалификации и других качествах кандидата и сделать вывод о соответствии его предполагаемой вакантной должности.

В целях создания между кандидатом и интервьюером благоприятной, доброжелательной и доверительной обстановки, проведение интервью целесообразно предусмотреть в отдельном помещении, исключающем доступ третьих лиц, кроме того, интервьюеру (членам Комиссии) во время проведения интервью не рекомендуется покидать указанное помещение, отвлекаться на вопросы, не относящиеся к интервью, а также пользоваться средствами связи.

Интервьюер (члены Комиссии) до начала интервью знакомится с документами, представленными кандидатом или кадровой службой Управления.

В процессе подготовки к интервью целесообразно заранее определить требования к образованию, опыту работы, профессиональным знаниям и навыкам, которые предъявляются к кандидатам по данной должности, в обязательном порядке проанализировать имеющиеся данные о кандидате (личное дело гражданского служащего, резюме кандидата, анкета и другие документы, подтверждающие наличие необходимого профессионального образования, осуществление профессиональной деятельности и д.р.). Необходимо обращать внимание на то, как кандидат структурировал информацию о себе, проверять даты, временные интервалы, последовательность мест работы и должностей, указанные профессиональные и личные достижения. Отметить те аспекты анкетных данных, которые необходимо обсудить с кандидатом особенно внимательно.

На основании приведенного анализа, для более эффективного проведения интервью и объективного принятия решения по его итогам вопросы к кандидату, направленные на определение профессиональной компетенции, знаний и умений в предполагаемой сфере деятельности, должны быть подготовлены заранее специалистами Управления, компетентными в данном направлении деятельности.

Рекомендуемые профессиональные качества для оценки при отборе кандидатов на замещение должностей гражданской службы и правила их оценки содержатся в Приложении № 6 к Методическому инструментарию (Приложение 1).

Примерные вопросы для оценки профессиональных качеств кандидатов содержатся в Приложении № 7 к Методическому инструментарию (Приложение 2).

Одновременно необходимо подготовить информацию для кандидата о вакантной должности и специфике прохождения государственной гражданской службы.

Организационное, документационное и техническое обеспечение проведения интервью осуществляет интервьюер или, при групповом интервью, секретарь Комиссии, который распределяет кандидатов по времени, обеспечивает фиксацию результатов интервью (ведет стенограмму или аудио/видео запись), следит за соблюдением регламента, способствует формированию благоприятной, доброжелательной и доверительной атмосферы при общении с кандидатами.

IV. Проведение интервью

Структура построения интервью

1. Введение, установление контакта с кандидатом (20-25% времени предусмотренного на интервью):

1.1. Установление эффективной коммуникации. Цель - создать благоприятную и доверительную атмосферу для предстоящего интервью. Приветствие кандидата, представление интервьюера (членов Комиссии);

1.2. Минимизация эмоциональной напряженности кандидата, снижение дискомфорта первоначального периода (общие вопросы способствующие началу общения, побуждающие кандидата к диалогу);

1.3. Обозначение целей и процедуры интервью;

1.4. Предупреждение кандидата о записях;

1.5. Получение и проверка первичной информации о кандидате с помощью биографического интервью (общие, вводные вопросы относительно данных, имеющихся в документах кандидата).

2. Основная часть интервью, направленная на оценку уровня профессиональной компетенции, мотивации и деловых качеств кандидата (примерно 70% времени, предусмотренного на интервью):

2.1. Исследование уровня развития конкретных профессиональных знаний и навыков кандидата в предметной области, необходимых для решения профессиональных задач;

2.2. Исследование профессионального опыта, уровня участия кандидата в профессиональной деятельности в течение определённого срока, либо участие кандидата в проектах в определённой роли;

2.3. Исследование степени мотивации кандидата, готовности к замещению должности государственной гражданской службы;

2.4. Исследование деловых компетенций кандидата, уровня развития деловых и личностных качеств, которые формируют

комплексный подход к осуществлению профессиональной деятельности, непосредственно влияют на взаимодействие с коллегами;

3. Завершение интервью (около 10% времени, предусмотренного на интервью):

3.1 Предложение кандидату добавить информацию о себе;

3.2. Предложение кандидату задать вопросы интервьюеру (членам Комиссии);

3.3. Предоставление кандидату более полной информации о вакантной должности и дальнейших шагах и процедурах отбора.

Рекомендации по проведению интервью

При проведении интервью нужно помнить о том, что кандидат во время интервью, особенно в начальной его фазе, находится в состоянии серьезного психологического стресса, вызванного волнением за результат интервью или Конкурса в целом, новой обстановкой, общением с незнакомыми людьми и другими факторами. В результате чего итоги интервью могут быть не до конца объективными, т.к. кандидат зачастую ведет себя в данной ситуации скованно, отвечая на вопросы односложно, без необходимых подробностей и пояснений.

На первом этапе интервью основная задача интервьюера заключается в том, чтобы создать между ним и кандидатом доброжелательную и доверительную атмосферу беседы, минимизировать состояние дискомфорта первоначального периода общения, снизить эмоциональную напряженность кандидата и постараться расположить кандидата к себе.

Также необходимо учитывать возможные индивидуальные особенности уровня развития межличностной коммуникации кандидата.

Если во время проведения интервью предусмотрена аудио/видео фиксация, необходимо предупредить об этом кандидата и получить его согласие, в случае отказа аудио и/или видео фиксация не осуществляется, при этом ведется стенограмма интервью.

На данном этапе интервью рассматриваются общие вопросы, исследуется общая информация о кандидате, анкетные и биографические данные, беседа строится чаще всего с помощью «Библиографического» интервью. Интервьюер интересуется фактами из прошлого опыта кандидата (биография, образование, жизненный опыт).

Целесообразно отвести на первый этап 20-25% от общего времени, запланированного на интервью.

На втором этапе интервью изучаются:

- профессиональные знания и умения кандидата, уровень развития

конкретных знаний и навыков в предметной области, необходимых для исполнения должностных обязанностей;

- профессиональный опыт кандидата, уровень участия кандидата в профессиональной деятельности в течение определённого периода, либо участие кандидата в проектах в определённой роли;

- мотивация кандидата, готовность к замещению должности государственной гражданской службы;

- деловые компетенции, уровень развития деловых и личностных качеств кандидата, которые формируют комплексный подход к осуществлению профессиональной деятельности, непосредственно влияют на взаимодействие с коллегами, соблюдение установленных правил и норм делового общения.

Ответы кандидата оцениваются относительно каждой из исследуемых характеристик.

При изучении указанных характеристик допускается последовательное применение различных видов интервью по усмотрению интервьюера.

Данная фаза интервью является основной и наиболее значимой. Интервьюер получает, фиксирует и анализирует информацию о кандидате на основании полученных от него устных ответов на задаваемые вопросы.

Необходимо задавать вопросы, направленные на выявление конкретных профессиональных знаний и умений кандидата и поведенческих примеров из личного опыта.

Правильные примеры обладают следующими характеристиками:

1. примеры ситуаций, произошедшие с кандидатом в исследуемый период;
2. каждый пример содержит конкретную ситуацию, в которой участвовал кандидат;
3. кандидат рассказывает о том, что именно он делал;
4. ситуация закончилась и имеет конкретный результат.

Особенно тщательно изучаются профессиональные качества кандидата, его персональные достижения на всех предыдущих местах работы (учебы), а также особенности мотивации.

Если предполагаемая должность гражданской службы относится к категории «руководители» и/или при ее замещении от сотрудника ожидается проявление стрессоустойчивости, креативности, ситуативного мышления, умения достигать намеченного результата, высокого уровня ответственности, а также умения работать в условиях жесткого ограничения времени с большими объемами информации, имеет смысл задать ряд «провокационных», нестандартных, неожиданных, но при этом абсолютно корректных вопросов, ответы на которые потребуют от кандидата проявления и демонстрации

вышеперечисленных качеств.

На вторую часть необходимо отвести порядка 70% от общего времени, запланированного на интервью.

На третьем этапе интервью интервьюер предлагает кандидату добавить информацию о себе на свое усмотрение, а также отвечает на вопросы, возникшие у кандидата (серьезный кандидат не может не поинтересоваться профессиональными, бытовыми и социальными условиями будущей работы, ее содержанием, тем, что работодатель ожидает от кандидата на эту должность). Кандидату предоставляется необходимая информация о должностных обязанностях по предполагаемой должности, особенностях прохождения государственной гражданской службы, дальнейших шагах и процедурах отбора.

По завершении интервью кандидата необходимо поблагодарить за проявленный интерес к предполагаемой должности и уделенное время.

На третью часть отводится 5-10% времени, запланированного на интервью.

Важно помнить, что ответы кандидата не всегда соответствуют действительности, однако сразу делать подобные выводы не рекомендуется. Необходимо тщательно проверять возникающие гипотезы и противоречия, задавать дополнительные и уточняющие вопросы.

Интервьюер задает основные и дополнительные вопросы, уточняет при необходимости полученную информацию, контролирует и корректирует ход интервью, при этом 80% времени интервью должен говорить кандидат, а не интервьюер. Задача интервьюера внимательно слушать и фиксировать, что и как говорит кандидат, анализировать его невербальное общение, стараясь получить наиболее полную и объективную картину.

В период всего времени проведения собеседования интервьюеру (членам Комиссии) следует демонстрировать по отношению к кандидату доброжелательное и дружелюбное отношение, неукоснительно соблюдать кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации, придерживаться общепринятых правил и норм делового общения.

В ходе проведения интервью не допускается проявление по отношению к кандидату недоброжелательного и негативного отношения, обсуждение и оценка кандидата, критические, негативные замечания и высказывания в адрес кандидата в его присутствии, резкий, оскорбительный или повышенный тон общения.

Не допускается задавать Кандидату «запрещенные» вопросы откровенного, интимного и личного характера, вопросы, требующие при ответе раскрывать информацию частного и личного характера, информацию о третьих лицах, а также охраняемую законом тайну. Все вопросы, задаваемые кандидату,

лицах, а также охраняемую законом тайну. Все вопросы, задаваемые кандидату, должны быть объективны и связаны с исполнением должностных обязанностей и прохождением государственной гражданской службы.

V. Фиксация результатов интервью

Во время проведения интервью интервьюер ведет записи беседы и фиксирует основные комментарии в соответствующих полях бланка «Отчет о кандидате» (Приложение 3). Текст комментариев должен носить описательный, а не оценочный характер. Необходимо отражать информацию о том насколько полно кандидат отвечает на поставленные вопросы, степень развития личной коммуникации, владение культурой речи, особенности невербального общения кандидата, не допуская при этом общих, неконкретных оценок – «хороший - плохой».

В конце отчета целесообразно кратко резюмировать полученную информацию о кандидате, отразить основные профессиональные и личностные особенности кандидата, его сильные и слабые стороны.

Оценки и краткие комментарии заносятся в «Отчет о кандидате» простым, понятным языком.

VI. Оценка кандидата

При подведении итогов интервью интервьюеру (членам Комиссии) рекомендуется перечитать свои записи, которые сделаны во время интервью, проанализировать и классифицировать их. Необходимо учитывать, что многие факты, которые рассказал кандидат, могут относиться к его разным качествам.

Для объективной оценки кандидата целесообразно использовать различные источники информации: описание фактов из жизни и профессиональной деятельности, объяснения и интерпретации этих фактов, высказывания кандидата относительно планов на будущее, описания других людей (руководства, коллег, подчиненных), особенности коммуникации кандидата, невербальное общение в ходе интервью и его динамику.

Результаты интервью анализируются интервьюером (членами Комиссии) на основании данных «Отчета о кандидате» и в соответствии с установленным Методикой проведения конкурса в Управлении порядком оценки результатов собеседования (Приложение 4).

Оценка кандидата и принятие решения о соответствии кандидата предполагаемой должности по результатам интервью осуществляется интервьюером (Комиссией) в отсутствие кандидата.

VII. Типичные ошибки интервьюера

1. Поспешные выводы относительно соответствия/несоответствия кандидата установленным требованиям.
2. Доминирование первичного впечатления о кандидате, на основе которого интервьюером впоследствии принимается окончательное решение.
3. Влияние стереотипов - приписывание кандидату определенных характеристик, которые считаются типичными в связи с его социальным статусом, возрастными, физиологическими особенностями или половой принадлежностью;
4. Неясность оснований при принятии решения о соответствии/не соответствии кандидата установленным требованиям;
5. Выбор кандидата с помощью интуиции;
6. Переоценка значимости одних профессиональных и личностных качеств в ущерб другим;
7. Выбор кандидатов, похожих на себя и отклонение непохожих;
8. Сравнение кандидатов с сотрудником, ранее замещавшим данную должность или между собой, а не относительно профессиональных требований к предполагаемой должности.

Приложение 1
к Методике проведения индивидуальных и экспертных (групповых) собеседований (интервью) при отборе кандидатов на замещение вакантной должности государственной гражданской службы и включению в кадровый резерв Управления Роскомнадзора по Приволжскому федеральному округу

(Приложение 6 к Методическому инструментарию по планированию найма и организации отбора кадров для замещения должностей государственной гражданской службы Версия 2.0)

Рекомендуемые профессиональные качества для оценки при отборе кандидатов на замещение должностей государственной гражданской службы и правила оценки

Перечень профессиональных качеств, требуемых для исполнения государственными гражданскими служащими (далее - гражданские служащие) должностных обязанностей вне зависимости от должности государственной гражданской службы (далее - гражданская служба), представлен в Таблице 1.

Кроме того, в Таблице 2 содержатся дополнительные профессиональные качества, которые могут требоваться для исполнения должностных обязанностей гражданскими служащими, исходя из функциональных особенностей профессиональной служебной деятельности.

Основой для определения данного перечня и описания профессиональных качеств послужили данные анализа должностных обязанностей гражданских служащих, замещающих различные должности гражданской службы в ряде федеральных государственных органов. При этом следует отметить, что составляющая "Лидерство" в рамках профессионального качества "Эффективная организация" необходима только гражданским служащим, замещающим должности категории "руководители" высшей, главной и ведущей групп должностей гражданской службы, а также иные должности, в должностные обязанности по которым входит организация и планирование собственной деятельности и деятельности гражданских служащих, находящихся в линейном или функциональном подчинении, и в целом государственного органа, структурных(ого) подразделений(я) или проектных(ой) групп(ы), а также контроль хода исполнения документов и проектов для достижения задач и целей

государственного органа, структурных(ого) подразделений(я) или проектных(ой) групп(ы).

О наличии у кандидата на замещение должности гражданской службы (далее - кандидат) требуемых профессиональных качеств будет свидетельствовать проявление при выполнении заданий в рамках отборочных процедур поведения, описанного в Таблицах 1 и 2 в графе "Поведенческие индикаторы".

Для определения степени выраженности наличия профессионального качества рекомендуется использовать Таблицу 3. При анализе поведенческих индикаторов, проявляемых кандидатом, рекомендуется использовать шкалу, представленную в Таблице 4, и руководствоваться примером, содержащимся в Таблице 5.

Использование единых критериев для оценки кандидатов при отборе в государственные органы позволит со временем создать единую систему развития и карьерного роста для гражданских служащих.

Таблица 1

Профессиональное качество	Составляющие	Поведенческие индикаторы
Системное мышление	Широта	- При решении задач определяет пробелы в информации, находит возможные источники и формулирует точные вопросы для ее получения. - Определяет взаимосвязь отдельных частей проблемы, находит причины ее возникновения. - Рассматривает ситуацию в широком контексте, учитывает влияние максимального количества факторов.
	Дальновидность	- Точно прогнозирует развитие событий и оценивает, как его решения отражаются на других (людях, организациях, регионах), в том числе в долгосрочной перспективе. - Предлагает варианты решений, направленные на предотвращение возможных проблем и использование будущих возможностей.
Ответственность за результат	Результативность	- Обеспечивает выполнение работы в установленные сроки. - Сталкиваясь с препятствиями, проявляет настойчивость и продолжает работать, пока не достигнет результата. - Обеспечивает контроль над процессами и людьми.
	Инициативность	- Берет на себя ответственность за свои действия и действия своих подчиненных. - Прикладывает дополнительные усилия, чтобы решить задачу, и берет на себя дополнительные обязательства, чтобы выполнить работу. - Самостоятельно принимает решения в рамках своих полномочий.
Эффективная коммуникация	Построение отношений	- Общается с другими в уважительной и доброжелательной манере.

		- Устанавливает и поддерживает долгосрочные партнерские отношения с другими людьми внутри и вне организации, расширяет круг контактов. - В своих действиях учитывает потребности других людей, вырабатывает взаимовыгодные решения, проявляет готовность идти на компромисс.
	Продвижение идей	- Чётко и ясно выражает свою точку зрения. Последовательно и логично излагает свою позицию в необходимых для собеседника форме и объеме. - Проявляет уверенность в общении с разными людьми. - Аргументированно объясняет другим свою точку зрения. - Оказывает влияние и заручается поддержкой других для продвижения идей, решений, проектов.
Профессионализм	Саморазвитие	- Демонстрирует высокий уровень знаний в своей профессиональной области. - Регулярно осуществляет поиск информации о происходящих изменениях в своей области. - Приобретает новые знания и навыки в смежных областях.
	Стремление к качеству	- Демонстрирует знание норм и правил работы в государственном органе, поддерживает их исполнение на должном уровне. - Пресекает нарушения. - Устанавливает высокие стандарты качества для себя и других, проявляет неудовлетворенность средним уровнем выполнения работы. - Внимателен к деталям, перепроверяет работу.
Эффективная организация	Организация работы	- Заблаговременно планирует свою деятельность и деятельность своих подчиненных (если есть). Составляет планы, учитывая возможные изменения обстоятельств. - Правильно расставляет приоритеты для себя и других. - Быстро реагирует на изменение обстоятельств, быстро переключается с одной задачи на другую без потери качества. - Сохраняет эмоциональный контроль и эффективность работы в условиях стресса
	Лидерство	- Формирует команду профессионалов, способных выполнять поставленные задачи. - Распределяет задачи между подчиненными, учитывая их индивидуальные особенности и текущую нагрузку. - Поощряет подчиненных к обучению и профессиональному развитию. - Демонстрирует уверенность в успешном разрешении проблемы, вдохновляет других своими действиями и энтузиазмом на наилучшее выполнение работ и достижение общей цели.

Таблица 2

Профессиональное качество	Поведенческие индикаторы
Творческий подход	- Предлагает большое количество идей и способов решения проблем и совершенствования исполнения должностных обязанностей. - Предлагает оригинальные и творческие идеи для решения проблем. - Проявляет интерес к новаторским методам исполнения должностных обязанностей, проверяет эффективность их применения.
Управление изменениями	- Предлагает новые способы действия, повышающие эффективность исполнения должностных обязанностей. - Рассматривает идеи и предложения других по повышению эффективности исполнения должностных обязанностей и реализует их. - Разъясняет другим необходимость изменений.
Сбор информации	- Находит всю необходимую для принятия решений информацию. - Четко фиксирует полученную информацию. - Систематизирует разнородную информацию из разных источников, опираясь на четкие критерии.
Анализ информации	- Разбивает сложную проблему на составные части, выделяет основную информацию. - Выделяет ключевые факторы, влияющие на ситуацию. - Делает выводы, основываясь на четкой системе критериев.
Управление людьми	- Формулирует ясные и конкретные задачи для других. - Составляет для себя и других четкие алгоритмы, схемы для более структурированного выполнения работы в установленные сроки. - Чётко согласовывает или определяет критерии оценки успешности работы. - Оценивает промежуточные этапы работы (своей или совместной) на предмет выполнения плана.
Гибкость	- В короткие сроки переключается с выполнения одной задачи на другую. - Не снижает качества работы при необходимости выполнять несколько задач. - Быстро изменяет подход к решению проблем, переходя от выполнения одной задачи к другой, и наоборот.
Наставничество (развитие других)	- Правильно определяет потребности других в развитии необходимых навыков. - Делится с коллегами своими знаниями и опытом для совершенствования исполнения ими должностных обязанностей. - Дает обратную связь другим относительно качества выполненных служебных задач. - Разъясняет другим и показывает на примерах, как необходимо развивать те или иные профессиональные навыки.

Шкала оценки профессиональных качеств

Таблица 3

Оценка	Значение	Описание	Когда ставится
3	Ярко выражено	Кандидат демонстрирует качество в полном объеме во всех ситуациях. Может служить ролевой моделью для других.	Все поведенческие индикаторы проявляются всегда, когда это необходимо, и в полном объеме.
2	Выражено	Качество проявляется в большинстве ситуаций. Уровень развития качества достаточен для эффективной работы.	Проявляется больше половины поведенческих индикаторов. Возможны отдельные негативные проявления.
1	Слабо выражено	Данное качество недостаточно развито, что оказывает влияние на эффективность работы. Качество необходимо развивать.	Проявляется меньше половины поведенческих индикаторов. Негативных проявлений больше половины.
0	Совсем не выражено	Кандидат практически не демонстрирует данное качество в работе, что оказывает существенное негативное влияние на его эффективность.	Поведенческие индикаторы не проявляются вовсе, или проявляются редко. Негативные проявления преобладают.

Правила оценки

Шаг 1. Оценивается каждый поведенческий индикатор, относящийся к качеству по следующей шкале:

Таблица 4

Балл	Значение	Описание
3	Ярко выражено	Поведение проявляется во всех ситуациях в полном объеме.
2	Выражено	Поведение проявляет часто, более, чем в половине ситуаций.
1	Слабо выражено	Поведение проявляется редко.
0	Совсем не выражено	Поведение совсем или почти совсем не проявляется.
Н/Д	Нет данных	Нет возможности оценить поведение.

Шаг 2. По итогам оценки всех индикаторов выводится оценка качества в целом. Индикаторы, которые невозможно было оценить (оценка "Н/Д" - нет данных), не учитываются.

Пример оценки качества «Эффективная коммуникация»

Таблица 5

Индикаторы	Оценка				
	Нет данных (Н/Д)	Совсем не выражено (0)	Слабо выражено (1)	Выражено (2)	Ярко выражено (3)
Общается с другими в уважительной и доброжелательной манере.					
Устанавливает и поддерживает долгосрочные партнерские отношения с другими людьми внутри и вне организации, расширяет круг контактов.					
В своих действиях учитывает потребности других людей, вырабатывает взаимовыгодные решения, проявляет готовность идти на компромисс.					
Чётко и ясно выражает свою точку зрения. Последовательно и логично излагает свою позицию в необходимых для собеседника форме и объеме.					
Проявляет уверенность в общении с разными людьми.					
Аргументированно объясняет другим свою точку зрения.					
Оказывает влияние и заручается поддержкой других для продвижения идей, решений, проектов.					
ИТОГ					

Приложение 2
к Методике проведения индивидуальных и экспертных (групповых) собеседований (интервью) при отборе кандидатов на замещение вакантной должности государственной гражданской службы и включению в кадровый резерв Управления Роскомнадзора по Приволжскому федеральному округу

(Приложение 7 к Методическому инструментарию по планированию найма и организации отбора кадров для замещения должностей государственной гражданской службы Версия 2.0)

Вопросы, рекомендованные для оценки профессиональных качеств кандидатов

Профессиональное качество	Составляющие	Вопросы
Системное мышление	Широта	1. Приведите пример ситуации, которая потребовала от Вас серьезного анализа и системного подхода. - Какие факторы ситуации Вы учитывали? - Какие альтернативы решений Вы рассматривали? - Были ли факторы, которые Вы не учли? - Чем разрешилась ситуация? Какое решение Вы приняли?
		2. Расскажите на конкретном примере, как Вы осуществляли поиск необходимой Вам информации. - Какими источниками Вы пользовались? - Почему именно этими? - Как эта информация повлияла па решение задачи?
		3. Приведите пример ситуации, когда Вам удалось всесторонне просчитать последствия принятого решения (как позитивные, так и негативные). Как Вы определяли, интересы каких сторон нужно учитывать при принятии данного решения? Что Вы делали, чтобы сбалансированно учесть интересы всех сторон? Что Вы сделали, чтобы минимизировать негативные последствия? Что Вы сделали, чтоб максимально использовать позитивные факторы? Были ли последствия, которые Вы не учли? К чему

		это привело? Какие выводы Вы сделали на будущее?
		4. Приведите пример ситуации, когда решение задачи требовало учета действия ряда других факторов (реакции других лиц, действия других органов власти, действие внешних факторов и т.п.) - Как Вы определили, какие факторы нужно учитывать? - Что Вы сделали, чтобы достичь результата с учетом действия всех факторов?
		5. Приведите пример ситуации, когда Ваше решение затронуло других лиц или другие подразделения, другие органы власти. - Какова была реакция других лиц или подразделений? - Как Вы скорректировали свои действия?
	Дальновидность	1. Приведите пример ситуации, когда Вам удалось учесть действие факторов в отдаленной перспективе, просчитать развитие событий. - Каким образом Вы это делали? - Что Вы предприняли, чтобы справиться с фактором неопределенности? - Как Вы учитывали различные сценарии развития событий?
		2. Расскажите о ситуации, когда Ваши действия помогли реализовать потенциальные возможности или предотвратить угрозы, неочевидные для остальных. - Как Вы определили, какие возможности или угрозы могут возникнуть в будущем? - Как Вы оценивали масштаб этих возможностей или угроз? - Что Вы предприняли, чтобы максимально использовать возможности или избежать потенциальных угроз?
Ответственность за результат	Результативность	1. Приведите пример, когда Вы добились результата благодаря своей настойчивости и упорству. - Что мешало Вам сразу добиться результата? - Какие действия Вы предприняли? - Какой был результат?
		2. Опишите ситуацию, когда в ходе достижения цели Вы столкнулись с непредвиденными серьезными препятствиями. - В чем были сложности? - Что Вы предприняли? - Как Вы изменили свой подход к решению, исходя из ситуации?
		3. Приведите пример, когда Вам удалось достичь результата, зависящего не только от Вас лично, но и от других людей (коллег, руководителей, подчиненных, сотрудников других подразделений,

		других организаций). - Что Вы предприняли, чтобы обеспечить достижение результата? - Как Вы обеспечили необходимый вклад со стороны других людей? - Какие возникали сложности, связанные с действиями других людей? - Что Вы делали, чтобы преодолеть эти сложности? - Каков был результат?
		4. Была ли у Вас ситуация, когда намеченного результата достичь не удалось? - Что это была за ситуация? - Что Вы предприняли, чтобы достичь результата? - Что послужило причиной неудачи? - Были ли подобные ситуации после этой? Как Вы в них действовали?
	Инициативность	1. Приведите пример, когда Вы проявили инициативу в работе. · Что это была за инициатива? · Почему это произошло? · К какому результату она привела?
		2. Приведите пример, когда Вы взяли на себя дополнительные обязательства, чтобы выполнить работу. - Почему это произошло? - Что конкретно Вы делали? - К чему это привело?
		3. Приведите пример когда Вы предложили коллегам/руководству изменить имеющиеся методы работы, подход к решению задач и т.п. - Что именно Вы предложили? Почему? - Как отреагировали коллеги/руководство? Каков был результат?
		4. Приведите пример, когда Вы взяли на себя ответственность за принятие решения, результат которого был неочевиден. - Что это была за ситуация? - Что конкретно Вы сделали, принимая на себя ответственность? - В чем заключалась Ваша ответственность? - Каков был результат?
		5. Приведите пример ситуации, когда Ваша инициатива привела к негативному результату. - Расскажите, что произошло. - Что Вы сделали не так? - Какие выводы Вы сделали на будущее?
Эффективная коммуникация	Построение отношений	1. Расскажите о ситуации, когда Вам пришлось устанавливать контакты с незнакомыми людьми за пределами своей организации (или за пределами обычного круга общения). - В какой ситуации это происходило?

		- Какова была цель? - Как Вы действовали? - Каков был результат?
		2. Приведите пример, когда Вы продолжали поддерживать отношения с коллегой, с которым уже не работаете. - Для чего Вы это делали? - Как Вы это делали? - К каким результатам это привело?
		3. Приведите пример того, как Вы установили хорошие отношения с человеком, с которым это раньше не получалось. - Для чего Вы это делали? - Как Вы это делали? - К каким результатам это привело?
		4. Приведите пример, когда Вам пришлось общаться с недовольным, раздраженным посетителем. - Что это была за ситуация? - Как Вы построили беседу? - Каков был результат?
		5. Приведите пример, когда Вы были участником конфликтной ситуации. - В чем заключалась ситуация? - Как Вы действовали? - Чем все закончилось?
	Продвижение идей	1. Расскажите о ситуации, когда Вам нужно было убедить в чем-то другого человека. - Что именно Вы сделали, чтобы склонить его к своей точке зрения? - Что Вы отвечали на его возражения? - Какого результата добились?
		2. Приведите пример, когда Вам нужно было продвинуть свою идею руководителю, коллегам из других подразделений или других организаций. - Какие аргументы в пользу своей идеи Вы избрали? - Каким образом Вы доносили информацию? - Как Вы определили, кому, что и как нужно говорить? - Какие были сложности? - Как Вы с ними справились? - Какой был результат?
		3. Приведите пример, когда Вы привлекли кого-либо в союзники для продвижения своей идеи. - Кого Вы привлекли? - Как Вы это сделали? Какую поддержку оказали Вам эти люди?
		4. Приведите пример ситуации, когда Вам нужно было повлиять на человека, который был изначально настроен безразлично или даже против Вашей идеи. - Что Вы делали? - Как Вы действовали, если избранный Вами способ

		убеждения оказывался неэффективен? - Каков был конечный результат? - Какие выводы Вы для себя сделали?
Профессионализм	Саморазвитие	1. Какие шаги по развитию своих профессиональных навыков Вы предприняли за последний год? - Как Вы использовали это в своей работе?
		2. Приведите пример, когда у Вас что-то не получалось из-за отсутствия необходимых знаний, навыков. - Что Вы предприняли? - Были ли у Вас позже похожие ситуации? - Расскажите, как Вы поступили.
		3. Есть ли в организации или в профессиональном сообществе кто-то, кто служит для Вас примером? - Расскажите, что Вы сделали, чтобы перенять его/ее опыт, научиться чему-то у этого человека? - Чему Вы научились? - Приведите пример, как Вы это использовали в работе.
	Стремление к качеству	1. Приведите пример, когда перед Вами стояла ответственная задача, в которой основным приоритетом было качество.
		- Как Вы ее выполняли? - Какие стандарты качества Вы для себя установили? - С какими сложностями Вы столкнулись? - Каков был результат работы? - Как Вы обеспечили необходимый уровень качества результата?
		2. Приведите пример, когда Вы разъясняли другим (коллегам, подчиненным) стандарты качества работы. - Как Вы это делали? - Как они восприняли эту информацию? - Что Вы сделали, чтобы обеспечить соблюдение ими установленных стандартов качества?
		3. Приведите пример ситуации, когда возникла необходимость пожертвовать качеством выполнения работы из-за сжатых сроков или других обстоятельств. - К каким последствиям это привело? - Что Вы делали, чтобы обеспечить требуемый уровень качества? - Какие выводы Вы сделали из этой ситуации? - Как Вы использовали этот опыт в дальнейшем?
Эффективная организация	Организация работы	1. Расскажите, как Вы планировали свое рабочее время на примере вчерашнего дня (прошедшей недели, месяца). - Что Вы делали, чтобы не забыть важные дела? - Как Вы фиксировали свои планы? - Как Вы увязывали свои планы с планами других людей?

		2. Расскажите о последнем проекте, который Вы завершили. Что Вы предприняли на этапе подготовки проекта? - Каковы были основные этапы Вашей работы по подготовке проекта? - Как Вы определяли, что необходимо сделать в первую очередь, а что потом?
		3. Приведите пример ситуации, когда изначально составленные планы своей работы (работы своих подчиненных) пришлось корректировать из-за непредвиденных ситуаций. - Что Вы делали, чтобы скорректировать планы с учетом новых обстоятельств?
		- Как Вы расставляли приоритеты - на что реагировать в первую очередь, а на что потом? - Расскажите, каков был конечный результат.
	Лидерство	1. Приведите пример ситуации, когда Вы мотивировали своих подчиненных на выполнение сложной задачи. - Что Вы сделали? - Как реагировали окружающие? - Какого результата Вы добились? - С каким настроением руководимый Вами коллектив выполнял задачу?
		2. Расскажите о том, какие возможности развития и обучения использовали Ваши подчиненные за последний год? - В чем заключался Ваш личный вклад в развитие подчиненных? - Каким образом Вы помогали подчиненным в их развитии и обучении? - Каким образом Вы обучаете своих подчиненных?
		3. Расскажите о ситуации, когда Вашему подразделению удалось выполнить задачу, казавшуюся крайне трудной, возможно, невыполнимой. - Как Вы преодолевали возникающие сложности? - Что Вы делали, чтобы мотивировать людей на эффективную работу в столь сложной ситуации?

Приложение 3

к Методике проведения индивидуальных и экспертных (групповых) собеседований (интервью) при отборе кандидатов на замещение вакантной должности государственной гражданской службы и включению в кадровый резерв Управления Роскомнадзора по Приволжскому федеральному округу

Отчет о кандидате

_____

Ф.И.О. кандидата

Исследуемый фактор	Оценка			Примечания
	Ниже среднего	Средний	Высокий	
Первое впечатление				
Профессиональные знания и умения				
Профессиональный опыт				
Мотивация				
Деловые компетенции				
Степень коммуникации				
Итоговая оценка (баллы):				

Выводы и рекомендации:_____

_____

_____

_____ Ф.И.О.

дата и подпись интервьюера

Приложение 4
к Методике проведения индивидуальных и экспертных (групповых) собеседований (интервью) при отборе кандидатов на замещение вакантной должности государственной гражданской службы и включению в кадровый резерв Управления Роскомнадзора по Приволжскому федеральному округу.
(Утверждены Приказом Управления Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций по Приволжскому федеральному округу от 16.10.2015 № 232 «Об утверждении конкурсной комиссии и методики проведения конкурса»)

Результаты индивидуального собеседования оцениваются членами Комиссии:

в 10 баллов, если кандидат последовательно, в полном объеме, глубоко и правильно раскрыл содержание вопроса, правильно использовал понятия и термины, показал высокий уровень профессиональных знаний в соответствующей сфере, аналитические способности, навыки аргументировано отстаивать собственную точку зрения и ведения деловых переговоров, умение обоснованно и самостоятельно принимать решения;

в 8 баллов, если кандидат последовательно, в полном объеме раскрыл содержание вопроса, правильно использовал понятия и термины, но допустил неточности и незначительные ошибки, показал достаточный уровень профессиональных знаний в соответствующей сфере, аналитических способностей, навыков аргументированного отстаивания собственной точки зрения и ведения деловых переговоров, умение самостоятельно принимать решения;

в 6 баллов, если кандидат последовательно, но не в полном объеме раскрыл содержание вопроса, не всегда правильно использовал понятия и термины, допустил неточности и ошибки, показал средний уровень профессиональных

знаний в соответствующей сфере, аналитических способностей, навыков аргументированного отстаивания собственной точки зрения и ведения деловых переговоров;

в 0 баллов, если кандидат не раскрыл содержание вопроса, при ответе неправильно использовал основные понятия и термины, допустил значительные неточности и ошибки, показал низкий уровень профессиональных знаний в соответствующей сфере, аналитических способностей, отсутствие навыков аргументированного отстаивания собственной точки зрения и ведения деловых переговоров.