

Принятие решений при конкурсном отборе на должности государственных служащих

*Тоискина О.Н., Тоискин В.С.
г. Ставрополь*

Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. При этом одной из центральных задач является отбор (подбор) кадров. От качества отобранных кадров зависит эффективность работы организации.

Основополагающими документами, регулирующими проведение оценки гражданских служащих и лиц, претендующих на замещение должности государственной гражданской службы на федеральном уровне являются следующие законодательные и иные нормативно-правовые акты:

ФЗ от 27 мая 2003 г. «О системе государственной службы РФ»;

ФЗ от 27 июля 2004 г. «О государственной гражданской службе РФ»;

Указ Президента РФ от 1 февраля 2005 г. «О проведении аттестации государственных гражданских служащих РФ»;

Указ Президента РФ от 1 февраля 2005 г. «О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня)»;

Указ Президента РФ от 1 февраля 2005 г. «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации»;

Указ Президента РФ от 1 февраля 2005 г. «О порядке присвоения и сохранения классных чинов государственной гражданской службы Российской Федерации федеральным государственным гражданским служащим».

Целью процедуры конкурсного отбора является отбор максимально соответствующего предъявляемым требованиям кандидата на должность государственной службы из определенного количества претендентов. Конкурс заключается в оценке профессионального уровня претендентов на замещение должности гражданской службы, их соответствия установленным квалификационным требованиям к должности гражданской службы.

Исходя из цели основной задачей конкурса является оценка каждого кандидата при поступлении на государственную службу (назначении на государственную должность), ранжирование совокупных (интегральных) оценок всех участников конкурса, определение победителя, решение вопроса о рекомендации к зачислению в кадровый резерв.

Предметом оценки является определение степени соответствия претендента требованиям законодательства и квалификационным требованиям, предъявляемым к должности, в том числе, может оцениваться психологическая способность выполнять работу по предлагаемой должности.

В соответствии со ст.64 Федерального закона от 27.07.2004 №79-ФЗ «О государственной гражданской службе в Российской Федерации» при конкурсном отборе применяются различные методов оценки знаний, умений, навыков кандидатов, осуществляется ранжирование результатов, выявление победителей.

Оценка психологической способности выполнять работу по предлагаемой должности реализуется специальными методами психологической диагностики, к которым можно отнести следующие.

ММРІ. Многопрофильный личностный опросник, который позволяет выделить среди оцениваемых гражданских служащих (граждан) лиц с отклонениями в психике, а также определить наиболее выраженные черты характера оцениваемого, особенности и способы выстраивания им социальных взаимодействий;

Матрицы Равенна. Позволяет провести оценку уровня интеллекта, особенности мышления оцениваемых претендентов на должности государственных служащих.

Моторная проба Шварцландера (в модификации Бородиной). Определение самооценки, креативности, устойчивости к фрустрации.

Тэппинг-тест. Оценка уровня работоспособности, переключаемости внимания, утомляемости, способность переносить длительные перегрузки.

Таблица Шульте, методика 10 слов. Оценка свойств памяти.

Эти и другие психологические методики способны дать всестороннюю оценку личности оцениваемого претендента и обеспечить психологический базис для принятия конкурсной (аттестационной) комиссией кадрового (управленческого) решения на всех этапах оценки.

Определение уровня знаний, умений и навыков кандидатов заключается в проверке конкретных знаний нормативных актов, социально-экономического состояния тех или иных сфер общественной жизни субъекта РФ, которые необходимы для осуществления функций по должности.

При конкурсном отборе широко используется тестирование (письменное или компьютерное) специальных экономических и правовых знаний. Задача - выявление уровня знания Конституции Российской Федерации; федеральных и краевых законов, иных нормативных правовых актов.

С целью определения личных и деловых качеств, уровня образования гражданина Российской Федерации, поступающего на службу в органы государственной власти на условиях контракта, обеспечивающих выполнение им своих должностных обязанностей осуществляется проверка уровня профессиональной подготовленности, знания документов, личных и деловых качества, в том числе исполнение гражданским служащим должностного регламента, исполнительская дисциплина, способность осваивать новые знания, формировать навыки и умения, умение правильно реагировать на критические замечания и делать из них выводы, способность гражданина самостоятельно исполнять обязанности по конкретной должности, организаторские способности. Т.е. оценивается уровень набора компетенций кандидатов на должности государственных служащих. Трудность оценки компетенций за-

ключается в том, что большинство характеристик человека являются латентными (скрытыми), не подлежащими прямой оценке. В этом случае индивидуальные характеристики, оцениваются на основе метода экспертных оценок.

Метод экспертных оценок позволяет оценить фактические профессиональные знания и опыт работы гражданского служащего, которые определяются по ряду показателей (признаков):

- опыт работы на государственной службе;
- профессиональные знания;
- умение работать с нормативными документами;
- знание своих прав, обязанностей и ответственности;
- авторитет в коллективе;
- умение установить отношения с коллегами;
- умение владеть собой;
- знание передового опыта, умение внедрить новое;
- умение оценить и спрогнозировать ситуацию;
- особенности мыслительной деятельности и др.

Весьма привлекательным для решения задачи экспертной оценки является метод анализа иерархий, являющийся замкнутой логической конструкцией, обеспечивающей с помощью простых правил анализ сложных проблем во всем их разнообразии и приводящей к наилучшему ответу [1].

При этом проблема принятия решения представляется в виде иерархически упорядоченных: главной цели (главного критерия) рейтингования возможных решений (выбора кандидата); нескольких групп (уровней) однотипных факторов, так или иначе влияющих на рейтинг (характеристик кандидатов); группы возможных решений (списка претендентов на должность государственного служащего); системы связей, указывающих на взаимное влияние факторов и решений.

Метод основан на декомпозиции задачи и представлении ее в виде иерархической структуры, что позволяет включить в иерархию все имеющиеся у лица, принимающего решение знания по решаемой проблеме и последующей обработке суждений лиц, принимающих решения. В результате может быть выявлена относительная степень взаимодействия элементов в иерархии, которые затем выражаются численно. Метод анализа иерархий (МАИ) включает процедуры синтеза множественных суждений, получения приоритетности критериев и нахождения альтернативных решений.

МАИ предусматривает представление проблемы в виде иерархии или сети. Применительно к рассматриваемой задаче первым уровнем иерархии является цель конкурсного отбора, на втором уровне фиксируются характеристики, по которым осуществляется отбор кандидатов, на третьем уровне представляются конкретные кандидаты на должность (рис.1).

После иерархического представления задачи устанавливаются приоритеты критериев и оценивается каждая из альтернатив по критериям, определив наиболее важную из них.

В методе анализа иерархий элементы сравниваются попарно по отношению к их влиянию на общую для них характеристику.

Уровни иерархии

Структурная сеть решаемой задачи

Уровень 1
Цель

Уровень 2
Критерии

Уровень 3
Альтернативы

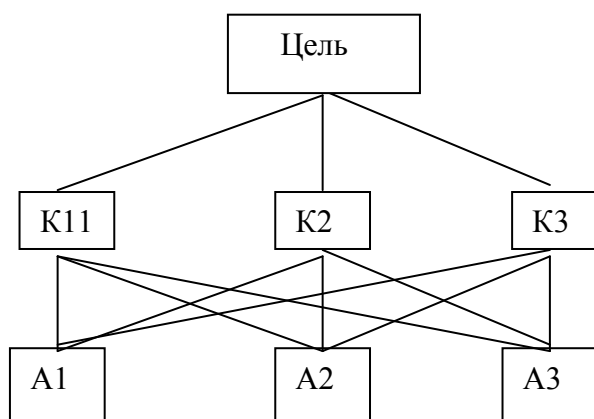


Рис. 1. Полная доминантная иерархия

Парные сравнения приводят к записи характеристик сравнений в виде квадратной матрицы.

Сравнивая набор критериев друг с другом, получим следующую матрицу:

$$\begin{pmatrix} a_{11} & a_{12} & a_{13} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & a_{23} & \dots & a_{2n} \\ a_{31} & a_{32} & a_{33} & \dots & a_{3n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ a_{n1} & a_{n2} & a_{n3} & \dots & a_{nn} \end{pmatrix}$$

Эта матрица обратно симметричная, т.е. имеет место свойство

$$a_{ij} = 1/a_{ji},$$

где индексы i и j - номер строки и номер столбца, на пересечении которых стоит элемент.

При сравнении элемента с самим собой имеем равную значимость, так что на пересечение строки и столбца с одинаковыми номерами заносим единицу. Поэтому главная диагональ должна состоять из единиц.

Матрица парных суждений имеет вид

$$\begin{pmatrix} 1 & a_{12} & a_{13} & \dots & a_{1n} \\ 1/a_{12} & 1 & a_{23} & \dots & a_{2n} \\ 1/a_{13} & 1/a_{23} & 1 & \dots & a_{3n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ 1/a_{1n} & 1/a_{2n} & 1/a_{3n} & \dots & 1 \end{pmatrix}$$

Когда задача представлена в виде иерархической структуры, матрица составляется для попарного сравнения критериев на втором уровне по отношению к общей цели, расположенной на первом уровне. Такие же матрицы должны быть построены для парных сравнений каждой альтернативы на третьем уровне по отношению к критериям второго уровня и т.д., если количество уровней больше трех.

Для проведения субъективных парных сравнений в методе анализа иерархий разработана шкала, представленная в таблице 1.

Таблица 1

Шкала относительной важности

Интенсивность относительной важности	Определение	Объяснение
1	Равная важность	Равный вклад двух критериев в цель.
3	Умеренное превосходство одного над другим.	Опыт и суждения дают легкое превосходство одной альтернативы над другой
5	Существенное или сильное превосходство	Опыт и суждения дают сильное превосходство одного критерия над другим
7	Значительное превосходство	Одному из критериев дается настолько сильное предпочтение, что оно становится практически значительным
9	Очень сильное превосходство	Очевидность превосходства одного критерия над другим подтверждается наиболее сильно
2,4,6,8	Промежуточные решения между двумя соседними суждениями	Применяется в компромиссных случаях

После построения иерархии и определения величин парных субъективных суждений следует этап, на котором иерархическая декомпозиция и относительные суждения объединяются для получения осмысленного решения многокритериальной задачи принятия решений.

Из групп парных сравнений формируется набор локальных критериев, которые выражают относительное влияние элементов на элемент, расположенный на уровне выше.

Для определения относительной ценности каждого элемента необходимо найти геометрическое среднее и с этой целью перемножить n элементы каждой строки и из полученного результата извлечь корни n -й степени. Полученные числа нормализуются.

$$\omega_i = \sqrt[n]{a_{i1} \cdot a_{i2} \cdot \dots \cdot a_{in}}.$$

Любая матрица суждений в общем случае не согласована, так как суждения отражают субъективные мнения ЛПР, а сравнение элементов, которые имеют количественные эквиваленты, может быть несогласованным из-за присутствия погрешности проведения при проведении измерений. Метод анализа иерархий дает возможность провести такую оценку.

Индекс согласованности ИС в каждой матрице и для всей иерархии может быть выражен следующим способом:

Определяется сумма каждого j -го столбца матрицы суждений

$$s_j = a_{1j} + a_{2j} + a_{3j} + \dots + a_{nj}, \quad j=1,2,3, \dots, n$$

Затем полученный результат умножается на j -ю компоненту нормализованного вектора приоритетов q_j , т.е. сумму суждений первого столбца на первую компоненту, сумму суждений второго столбца - на вторую и т.д.

$$p_j = s_j \cdot q_j, \quad j=1,2,3, \dots, n.$$

Сумма чисел p_j отражает пропорциональность предпочтений, чем ближе эта величина к n (числу объектов и видов действия в матрице парных сравнений), тем более согласованы суждения

$$\lambda_{\max} = p_1 + p_2 + p_3 + \dots + p_n.$$

Отклонение от согласованности выражается индексом согласованности

$$ИС = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}.$$

Для определения того, насколько точно индекс согласованности ИС отражает согласованность суждений его необходимо сравнить со случайным индексом (СИ) согласованности, который соответствует матрице со случайными суждениями, выбранными из шкалы

$$1/9, 1/8, 1/7, 1/6, 1/5, 1/4, 1/3, 1/2, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9,$$

при условии равной вероятности выбора любого из приведённых чисел.

Отношение индекса согласованности ИС к среднему значению случайного индекса согласованности СИ является отношением согласованности ОС

$$ОС = \frac{ИС}{СИ}.$$

Векторы приоритетов и отношения согласованности определяются для всех матриц суждений, начиная со второго уровня.

Для определения приоритетов альтернатив локальные приоритеты умножаются на приоритет соответствующего критерия на высшем уровне и находятся суммы по каждому элементу в соответствии с критериями, на которые воздействует этот элемент.

Обозначим через

q_{3k} - вектор приоритетов k -й матрицы, расположенной на третьем уровне;

q_{3ki} - i -й элемент вектор приоритетов k -й матрицы суждений, расположенной на третьем уровне;

q_{2k} - k -й элемент вектор приоритетов матрицы суждений, расположенной на втором уровне;

q_j - приоритет j -го элемента третьего уровня.

Тогда приоритет j -го элемента третьего уровня определяется как

$$\begin{aligned}
 q_1 &= q_{311} \cdot q_{21} + q_{321} \cdot q_{22} + q_{331} \cdot q_{23} + \dots + q_{3n1} \cdot q_{2n} \\
 q_2 &= q_{312} \cdot q_{21} + q_{322} \cdot q_{22} + q_{332} \cdot q_{23} + \dots + q_{3n2} \cdot q_{2n} \\
 q_3 &= q_{313} \cdot q_{21} + q_{323} \cdot q_{22} + q_{333} \cdot q_{23} + \dots + q_{3n3} \cdot q_{2n} \\
 &\dots \\
 q_n &= q_{31n} \cdot q_{21} + q_{32n} \cdot q_{22} + q_{33n} \cdot q_{23} + \dots + q_{3nn} \cdot q_{2n}
 \end{aligned} \tag{4.12}$$

В общем случае метод анализа иерархий предполагает проведение следующих этапов:

формулировка задачи;
определение критериев, влияющих на принятие решений;
построение иерархии общих критериев, частных критериев, свойств альтернатив и самих альтернатив.

установление приоритетов первичных критериев относительно их воздействия на общую цель;

формулировка вопросов для парных сравнений в каждой матрице;
установление приоритетов частных критериев относительно своих общих критериев;

проведение суждения о попарных сравнениях в матрице суждений;
вычисление приоритетов путем нахождения геометрического среднего по каждой строке и деление каждого элемента полученного столбца на сумму его элементов;

определение веса в иерархии для получения общих приоритетов;
выбор среди альтернатив альтернативы с наибольшим приоритетом.

Таким образом применение метода анализа иерархий при конкурсном отборе кандидата на должность государственного служащего позволяет учесть результаты тестирования, психологической диагностики и мнения членов экспертной комиссии, что приводит к интегральной оценке кандидатов и обоснованному управленческому решению.

Литература

1. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. – М.: Радио и связь, 1993.