



О. О. ЖДАНОВА

УДК 352.075(470-25):352.084.97-057.875:378.635.2(470-25)

директор Центра кадровой диагностики и развития персонала
Университета Правительства Москвы

O. O. ZHDANOVA

Director of the Center for HR Personnel Diagnostics and
Development of Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov
University



Н. Ю. ФИЛИМОНОВА

директор Центра развития карьеры Университета
Правительства Москвы

N. Yu. FILIMONOVA

Director of the Center for Career Development of Moscow
Metropolitan Governance Yury Luzhkov University



А. П. ХМАРА

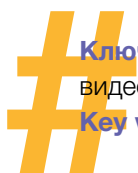
начальник сектора реализации программ по оценке персонала
Центра кадровой диагностики и развития персонала
Университета Правительства Москвы

A. P. KHMARA

Head of Section of the Center for Personnel Diagnostics
and Development of Moscow Metropolitan Governance
Yury Luzhkov University

Дистанционная методика отбора кандидатов на стажировку в Правительство Москвы

Distant Methodology of Selecting Candidates for Moscow Government Internship



Ключевые слова: стажировки, кадровые проекты, Правительство Москвы, подбор персонала, видеоинтервью, прокторинг.

Key words: internships, HR projects, Moscow Government, recruitment, video interview, proctoring.

Для цитирования: Жданова О. О., Филимонова Н. Ю., Хмара А. П. Дистанционная методика отбора кандидатов на стажировку в Правительство Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2020. № 3. С. 36–42.

For citation: Zhdanova O. O., Filimonova N. Yu., Khmara A. P. Distant Methodology of Selecting Candidates for Moscow Government Internships. *MMGU Herald*, 2020, no. 3, pp. 36-42. (In Russ.).

В течение нескольких лет Университет Правительства Москвы участвует в отборе молодых кадров на стажировку в Правительство Москвы. Данный кадровый проект имеет огромный потенциал для развития сферы управления городом. Программа рассчитана на студентов старших курсов и выпускников вузов, намеревающихся трудоустроиться в структуры Правительства Москвы. Кроме непосредственной трудовой деятельности, участники стажировки активно развивают профессиональные навыки во время тренингов и мастер-классов. В статье представлен опыт Университета Правительства Москвы по оцениванию кандидатов на стажировку на основе видеointервью с применением прокторинга.

Over the course of several years Moscow Metropolitan Governance Yuri Luzhkov University has participated in personnel selection for Moscow Government internship. This HR project has immense potential vis-a-vis city management sector progress. The program is intended for University senior and graduate students wishing to obtain employment with Moscow Government structures. On top of immediate working activity the interns develop active professional skills in the course of trainings and master-classes. The article features the best practices of Moscow Metropolitan Governance Yuri Luzhkov University in applicants' assessment based on a video interview combined with proctoring.

Если рассматривать город как целостную систему, окажется, что она отличается колоссально сложной структурой и высочайшей динамикой внутренних процессов. Еще одна особенность города как системы – способность к развитию. Более того, без постоянного обновления компонентов системы прогресс уступит место тенденциям разрушения. Явный признак столичного мегаполиса как «здоровой» системы – это его способность к самообновлению. Внутренней силой, создающей момент развития, служат молодые сотрудники, которые обеспечивают функционирование всех структур города. Каким образом сам город заботится о пополнении кадров для своих управляющих организаций? Уже девять лет в Правительстве Москвы действует широкий образовательный проект – стажировки в Правительстве Москвы¹. Отбор кандидатов на стажировку – один из важных видов деятельности, дающий возможность заполнить свободные вакансии и обновить штат различных структур столичного правительства за счет молодых кадров. За несколь-

ко лет существования проекта на стажировку в Правительство Москвы было отобрано более 1 100 кандидатов.

Выгодное преимущество программы – официальное трудоустройство: стажеров оформляют по срочному трудовому договору на период работы. Также у них есть уникальная возможность попробовать себя в различных направлениях деятельности и поработать в трех органах власти и организациях Правительства Москвы. Неотъемлемая часть стажировки – встречи с руководителями органов исполнительной власти города Москвы и экспертами городского управления, а кроме того, участие в мастер-классах, тренингах, вебинарах, тимбилдингах.

За несколько лет существования проекта на стажировку в Правительство Москвы было отобрано более 1 100 кандидатов

На стажировку принимают студентов и выпускников вузов, после стажировки им может быть предложено трудоустройство. Программа дает возможность студентам совмещать

¹ Филимонова Н. Ю. Стажировка как инновационная форма привлечения молодых кадров в Правительство Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2019. № 1. С. 45–50. – *Прим. ред.*

учебу с работой и стажироваться по гибкому графику (20 ч в неделю), а выпускники могут работать полный рабочий день (40 ч в неделю). Длительность стажировки в разные годы составляла 6–12 месяцев.

Стажеры Правительства Москвы – полноценные сотрудники и помощники для органов власти и подведомственных учреждений. Работодатели доверяют выбор лучших кандидатов Университету Правительства Москвы и охотно принимают отобранных им стажеров. Это доверие, в свою очередь, обязывает университет со всей тщательностью учитывать запросы и потребности будущих мест стажировки.

Стажировка включает шесть направлений: «HR-город» (специалисты по подбору и адаптации персонала, кадровой работе); «Городская экономика» (финансисты и экономисты); «Медийный город» (журналисты, специалисты по связям с общественностью, SMM-специалисты); «Социальный город» (специалисты по работе с населением и молодежью, организаторы мероприятий); «Комфортная городская среда» (специалисты в сферах транспорта, строительства, урбанистики, ЖКХ); «Правовое пространство» (юристы). Заранее определенных квот на каждое направление нет, однако наибольшее число кандидатов будет стажироваться в том направлении, которое на текущий момент наиболее востребовано в органах власти. Подобный принцип расстановки приоритетов касается и графиков работы, и профильных специальностей.

Стажеры Правительства Москвы – полноценные сотрудники и помощники для органов власти и подведомственных учреждений

Проект осуществляется ежегодно с 2011 г., и над его совершенствованием трудится не одно подразделение Университета Прави-

тельства Москвы. Центр развития карьеры совместно с ректором, PR-службой и другими смежными рабочими коллективами университета обеспечивает широкий «входной» поток кандидатов, привлекая студентов разных направлений из различных вузов. Одновременно Центр развития карьеры из года в год уточняет критерии отбора студентов, согласовывая их с подразделениями, которые приглашают к себе молодых специалистов. Для этого сотрудники центра опрашивают внутренних заказчиков, выясняя, каковы их потребности. Также анализируются показатели стажирующихся студентов, в том числе эффективность их деятельности и последующая востребованность. Таким образом, критерии отбора становятся более точными, дают возможность минимизировать кадровые ошибки.

Совершенствуется и сама система отбора: этапы, а также методы, их сочетание и последовательность использования. Задача подобной модернизации – не только повышение качества отбора, но и оптимизация затрат ресурсов. Разработкой инструментов оценки и реализацией системы отбора занимается Центр кадровой диагностики и развития персонала Университета Правительства Москвы в тесном сотрудничестве с университетским Центром развития карьеры.

Стоит отметить, что в своей работе команда университета ориентируется на использование современных подходов и методов отбора на стажировку. Уже давно применяют такие технологии, как ассесмент-центр² (наиболее объективный способ оценки, включающий деловые игры, которые моделируют рабочую реальность), удаленное (онлайн) тестирование. Новейшие технологии – использование системы прокторинга и отборочных видео кандидатов.

В последние годы масштаб проекта увеличился в несколько раз. Это связано как с ростом его популярности у молодежи, так

² Жданова О. О. Оценка и тестирование персонала в кадровых проектах Правительства Москвы // Вестник Университета Правительства Москвы. 2019. № 1. С. 35–44. – Прим. ред.

ТАБЛИЦА 1

Архитектура отбора кандидатов на стажировку в 2018–2019 гг.

Этап	Число кандидатов (приблизительно)
Сбор заявок. Анализ анкет и эссе кандидатов	7 000
Онлайн-этап:	
• удаленное тестирование	4 200
• оценка видео кандидатов	3 300
Очный этап: отбор на деловых играх (ассессмент-центр) – выставление оценок по компетенциям, формирование выводов	700
Индивидуальные интервью с лучшими кандидатами – выставление оценок по компетенциям, формирование выводов, дифференциация кандидатов	500
Принятие решений, заключение договоренностей	200

и с повышением заинтересованности органов исполнительной власти в привлечении молодых перспективных кадров. Постепенно прибавляется количество мест на стажировку – сейчас их уже 200 (табл. 1). Для выявления такого числа талантливых стажирующихся необходимо привлекать много кандидатов для отбора. Входной поток может составлять порядка 7 тыс. Другая особенность проекта – его сжатые сроки: нередко на отбор отводится всего 1–1,5 месяца.

Каким же образом выстраивается работа с описанной «воронкой»? Как получить нужное число талантов с ее помощью? Первый шаг – заполнение анкеты-резюме на карьерном портале Правительства Москвы. Важно не только указать образование, но и описать свои достижения в профессиональной деятельности, рассказать об уже приобретенном опыте работы или участии в общественной жизни. Участие кандидата в организации мероприятий, волонтерской или студенческой деятельности, в практиках и стажировках станет плюсом в конкурсном отборе. Кандидаты, указавшие в резюме только контактные данные и образование, будут отсеяны.

В предыдущие годы студенты и выпускники, подававшие заявку на участие в конкурсе на стажировку, писали эссе, которое могли поместить в анкету на портале либо опубликовать в любой социальной сети. Для написания эссе не существовало шаблона. Некоторые кандидаты снимали видеоролики или даже сочиняли стихи – важно было показать свою заинтересованность в проекте и осведомленность о деятельности Правительства Москвы. Оценивались также логичность и структурированность изложения – для текстовых эссе, креативность – для творческих заданий.

Кандидатам, которые успешно пройдут первый этап отбора на стажировку, по электронной почте поступает сообщение с приглашением на второй этап конкурса – тестирование. Оно проходит на базе современных электронных платформ.

При удаленном тестировании определяется способность кандидатов анализировать информацию разного типа в условиях огра-

Оценка кандидатов по видеозаписи – новая технология отбора

ниченного времени. Участники, показавшие низкие результаты, отсеиваются. База тестовых вопросов очень большая, и вероятность того, что на одном потоке стажировки двум участникам попадет одинаковый вопрос, минимальна. Для обеспечения уверенности в том, что кандидат проходит тест сам, к тестированию подключаются инструменты прокторинга.

Прокторинг – это система верификации личности экзаменуемых и подтверждения результатов прохождения онлайн-экзаменов. Технически прокторинг осуществляется во время тестирования и включает в себя:

- запись с веб-камеры компьютера, фронтальной камеры телефона или экрана компьютера;
- запись аудио с микрофона;
- фиксирование действий пользователя (переключение в сторонние приложения, на вкладки браузера);
- распознавание лица экзаменуемого;
- распознавание посторонних звуков во время тестирования.

В ближайшем будущем планируется использовать эту подтвердившую свою эффективность технологию [2] для тестирования всех госслужащих Москвы, в том числе и руководителей.

Молодежи нравится подход к процедуре отбора: видеозапись можно сделать на любом доступном гаджете

На том же, втором, этапе кандидатов ждет еще одно испытание: им нужно без предварительной подготовки записать видео – собственные ответы на вопросы интервью. Оценка кандидатов по видеозаписи – новая технология отбора. Данная методика была разработана и апробирована Центром кадровой диагностики Правительства Москвы. Для ее реализации было выбрано решение, предлагаемое одним из провайдеров технологии, – платформа VCV [3]. Оцениваемые должны записать короткие видео, в которых в режиме онлайн они отвечают на несколько вопросов, касающихся их участия в стажировке. Вопросы появляются перед кандидатами последовательно и заранее неизвестны. На каждый ответ отводится строго определенное время – 1,5 мин. Максимальная продолжительность видеоролика одного человека – 4,5 мин. При оценке видео происходит дифференциация кандидатов по шкале: «лучшие», «выше среднего», «средние», «ниже среднего», «худшие».

В итоге стали очевидны преимущества использования дистанционной технологии. Самые главные из них – возможность ранней дифференциации кандидатов и отсева неподходящих. До этого на деловые игры (затратные по времени и ресурсам) приглашали всех, кто прошел лишь формальный отбор по анкете и эссе. Кроме того, за счет данной дистанционной технологии можно экономить и временные, и материальные ресурсы, расходуемые на оценку претендентов [4].

Кандидаты тоже оказываются в выигрыше. Запись видеointerview, включая озна-

комление с инструкцией и подготовку, занимает не более 5–7 мин. Кандидаты проходят этот этап, никуда не выезжая, самостоятельно выбирая удобное время для записи видео. Более того, молодежи нравится подход к процедуре отбора: видеозапись можно сделать на любом доступном гаджете.

Поэтапное использование в удаленном формате серии заданий (анкета, эссе, тестирование, видеointerview) позволяет проверить устойчивость мотивации кандидатов. Мотивация к работе является одним из ключевых факторов их успешности при стажировке.

Еще одно важное преимущество метода – скорость обработки результатов [5]. Большой объем видеороликов удастся проверить быстро, если привлекать к просмотру и оцениванию видеointerview широкий пул консультантов по оценке. Оценщики могут работать в любое удобное для них время и в удобном месте.

Однако технология дистанционной оценки записанных видео кандидатов имеет свои ограничения [1]. В частности, нет возможности задавать кандидату дополнительные вопросы, проверяя предположения, возникающие в процессе просмотра видеответа. Кроме того, из-за большого количества участников, которые выходят на второй этап, пришлось ограничить длительность видеointerview. В итоге видеозаписи оказываются очень короткими. Эти особенности были учтены при разработке и использовании инструментария оценки видеointerview кандидатов. Во-первых, важно четко ограничить число и характер критериев оценки, чтобы определить те, которые действительно возможно измерить при просмотре непродолжительного видеофрагмента. Не стоит оценивать то, что нельзя увидеть, например лидерский потенциал. Самонадеянно предполагать, что за несколько минут получится составить целостный портрет человека. Необходимо выделить реалистичные критерии – маркеры качеств, способностей, устремлений человека, отражающиеся в поведении. В данном проекте были определены следующие из них:

-
- содержательность ответов на вопросы, умение структурировать свои сообщения, понятно выражать мысли, а также богатство словарного запаса и уровень эрудиции;
 - мотивация к выполнению задания, «включенность» и заинтересованность в его качественном выполнении, серьезность подхода, свидетельствующие о стремлении попасть на стажировку;
 - эстетическое качество видео – где оно снято, в каком формате, в какой обстановке (оценивались адекватность и уместность выбора кандидатом условий съемки);
 - способность реагировать спонтанно (у кандидатов нет возможности подготовиться к вопросам заранее, придумать ответы);
 - устойчивость к стрессовым факторам (для многих кандидатов запись видео, которое будет оцениваться, является стрессовой ситуацией);
 - уровень драйва и энергетики человека (эмоции проявляются в жестикуляции, мимике, скорости реакции, тембре и динамике речи).
-

Во-вторых, нужно верно сформулировать вопросы для кандидатов, т. е. предусмотреть, на какие ответы можно рассчитывать, какую информацию о кандидате необходимо получить, какие выводы можно будет сделать, исходя из ответов. Важно иметь в виду, что когда оценивается самопрезентация кандидатов, участвующих в конкурсе и желающих победить, можно столкнуться с социально желательными ответами. Поэтому вопросы должны быть составлены таким образом, чтобы на них можно было дать конкретные, содержательные ответы. Это снизит эффект социальной желательности при оценивании кандидатов.

В-третьих, обязательно нужно позаботиться о подготовке оценивающих. Важно достичь единых стандартов дифференциации кандидатов при отсутствии привычного для

оценки в ассессмент-центре этапа согласования оценок. Обычно в этот момент происходит и калибровка оценок, выставляемых разными экспертами. Соответственно, необходимо предоставить экспертам детально прописанные критерии. Тогда оценщики, работающие индивидуально и не имеющие возможности согласовать с друг другом выводы, будут пользоваться единой «системой координат», одинаково понимаемой всеми. Каждый из критериев должен быть четко сформулирован, проявления каждого критерия должны быть прописаны поуровнево, по заранее согласованной шкале.

При массовой дистанционной оценке, которую проводят разные эксперты индивидуально, не советуясь между собой, полезно получить комментарии к оценкам от каждого эксперта. Это как раз позволяет сделать платформа VCV. Все эксперты, оценивающие кандидатов, через платформу получают доступ к обоснованию оценок, выставленных коллегами.

Чтобы эксперты достигли единого понимания критериев, нужно провести несколько тестовых процедур оценки

Чтобы эксперты достигли единого понимания критериев, нужно провести несколько тестовых процедур оценки: всем вместе просмотреть и оценить видео кандидатов. Общая работа полезна не только для «калибровки» оценщиков, но и для выявления «узких» мест – сложностей, возникающих при оценивании по видео. Так можно будет максимально учесть все нюансы данного формата оценки. Совместный пробный просмотр совершенно необходим, если подобный способ оценки используется впервые. Несомненный плюс платформы VCV также в том, что видео кандидатов доступны всем оценщикам, и если возникает неоднозначная ситуация, то в любой момент можно обратиться к коллегам с просьбой обсудить вывод.

Таким образом, методика дистанционного оценивания по видеоинтервью имеет ряд

Видеоинтервьюирование – это широкий охват кандидатов, относительно невысокая ресурсоемкость технологии, возможность сделать оценку в короткие сроки

неоспоримых преимуществ. Она помогает эффективно выявлять наилучших кандидатов на вакансии в органах исполнительной власти города Москвы. Видеоинтервьюирование – это широкий охват кандидатов, относительно невысокая ресурсоемкость технологии, возможность сделать оценку в короткие сроки, удобство и привлекательность формата для самих участников. Отбор кандидатов при помощи видеоинтервью на платформе VCV при условии тщательной проработки методики и критериев

оценки и обучения экспертов-оценщиков, без сомнения, удобен. Платформа позволяет задать единые стандарты для экспертов, обеспечить им единовременный доступ к оцениваемому материалу и при необходимости обсудить его с коллегами, снизив уровень субъективности.

Оценка с использованием видеоинтервью на платформе VCV – привлекательный и перспективный подход, пригодный для широкого круга кадровых проектов, в которых подразумеваются масштабные отборочные конкурсы. Внедрение системы верификации личности и подтверждения результатов прохождения экзамена (прокторинга) позволяет повысить надежность дистанционного тестирования и применять его при отборе.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Иванова И. А., Михелашвили Т. Р. Видеоинтервью как современный инструмент отбора персонала: мифы и реальность // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2016. Т. 5. № 4. С. 78–81.
2. Киселева Т. В., Худовердова С. А. Обеспечение достоверной оценки результатов электронного обучения с помощью систем прокторинга // IV Всероссийская научно-практическая конференция (с международным участием) «Информационные системы и технологии в моделировании и управлении»: сборник трудов. Симферополь: Ариал, 2019. С. 278–281.
3. Что такое видеоинтервью? / VCV. URL: <https://product.vcv.ru/videointerview> (дата обращения: 01.06.2020).
4. Video Recruitment: Nearly Everything You Need to Know / RecRight. URL: <https://www.recright.com/en/video-recruitment> (дата обращения: 02.06.2020).
5. Kjaerland L. The Power of Video Applications in Recruitment / Visma. 19.06.2019. URL: <https://www.visma.com/blog/the-power-of-video-applications-in-recruitment> (дата обращения: 02.06.2020).

REFERENCES

1. Ivanova I. A., Mikhelashvili T. P. Video Interview as a Modern Implement of Personnel Selection: Myths and Reality. *Personnel and Intellectual Resources Management in Russia*, 2016, vol. 5, no. 4, pp. 78–81. (In Russ.).
2. Kiselyova T. V., Khudoverdova S. A. Insuring Reliable Evaluation of E-training Results Through Proctoring Systems. *IV All-Russian scientific and practical conference (with international participation) "Information Systems and Technologies in Modeling and Management": collection of works*. Simferopol: Arial Publ., 2019. Pp. 278–281. (In Russ.).
3. What is a Video-interview? VCV [website]. Available at: <https://product.vcv.ru/videointerview> (accessed: 01.06.2020). (In Russ.).
4. Video Recruitment: Nearly Everything You Need to Know. *RecRight* [website]. Available at: <https://www.recright.com/en/video-recruitment> (accessed: 02.06.2020).
5. Kjaerland L. The Power of Video Applications in Recruitment. *Visma* [website], 19.06.2019. Available at: <https://www.visma.com/blog/the-power-of-video-applications-in-recruitment> (accessed: 02.06.2020).