

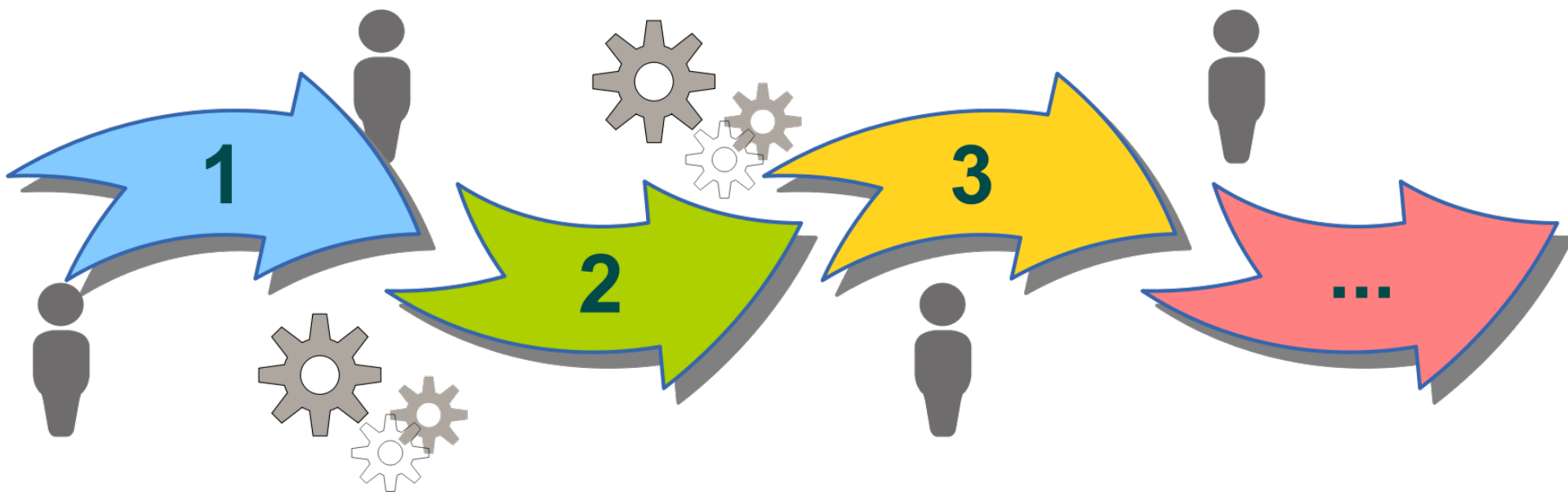


САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ
МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫЙ
РЕСУРСНЫЙ ЦЕНТР

ОЦЕНКА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ И ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ КАНДИДАТОВ НА ГОСУДАРСТВЕННУЮ ГРАЖДАНСКУЮ СЛУЖБУ

Целью оценки государственных гражданских служащих и кандидатов на государственную гражданскую службу исполнительных органов государственной власти является определение степени развития основных компетенций, отвечающих за эффективное исполнение должностных обязанностей по указанным группам должностей (владение кандидатом государственным языком Российской Федерации, основными программными продуктами и др.), а также определение уровня развития деловых и личностных качеств.

Оценка кандидатов может осуществляться одновременно с принятием решения по итогам всей комплексной оценки или в несколько отборочных этапов с принятием решения по итогам прохождения последнего этапа.



Этапы оценки кандидатов на государственную службу в Санкт-Петербурге)



I ЭТАП оценки кандидатов

Профессионально-психологическое тестирование

(проводится в группе до 15 человек в компьютерном классе)



II ЭТАП

оценки кандидатов

А) Структурированное интервью

(проводится индивидуально: эксперт + кандидат)

Специальным образом
построенная беседа,
содержащая в себе
определенную
последовательность вопросов,
направленных на выявление
благоприятных и
неблагоприятных факторов.

Пример вопроса

	ВОПРОСЫ	НЕБЛАГОРИЯТНЫЕ ФАКТОРЫ
1	Расскажите немного о себе. • Где, когда родились? В какой семье? Кто Ваши родители? • Семейное положение? • Образование? • Трудовой/ профессиональный путь? • Интересы, увлечения? • Общая культура? • Участие в запрещённых движениях • Финансовое положение семьи • Гражданская позиция	- семьи с нетрадиционной ориентацией - неполная семья (развод с конфликтом) - конфликт в семье - социально-неблагополучные семьи - низкий уровень культуры - низкая успеваемость в школе/ВУЗе - нетрадиционные увлечения - Участие в запрещённых движениях - множественная смена мест работы - несоответствие опыта и образования предстоящей деятельности - неохотно рассказывает о своих увлечениях. Указывает на пассивные, низкоинтеллектуальные увлечения (смотрю телевизор, сплю, играю в комп.игры)

II ЭТАП оценки кандидатов

Б) Анализ информации, представленной в социальных сетях и в Интернет

(проводится экспертом после проведения всех оценочных процедур)



Основные социальные
сети, подлежащие
проверке



Проверка информации
о возможных
задолженностях
кандидата на сайте
ФССП

Некоторые критерии в пользу вывода «Не рассматривать»

Использование ненормативной лексики

Высказывания экстремистского характера,
репосты информации указанного содержания,
членство в тематических группах (пабликах)

Размещение информации (посты, записи,
комментарии, видео- и фотоматериалы),
наносащей ущерб репутации или авторитету
государственных органов власти

Демонстрация агрессивного поведения,
в том числе с оружием (возможная угроза
его применения)

Структура проведения оценочного мероприятия в отношении кандидата в Резерв управленческих кадров Санкт-Петербурга (основные методы)



проводится индивидуально: эксперт + кандидат

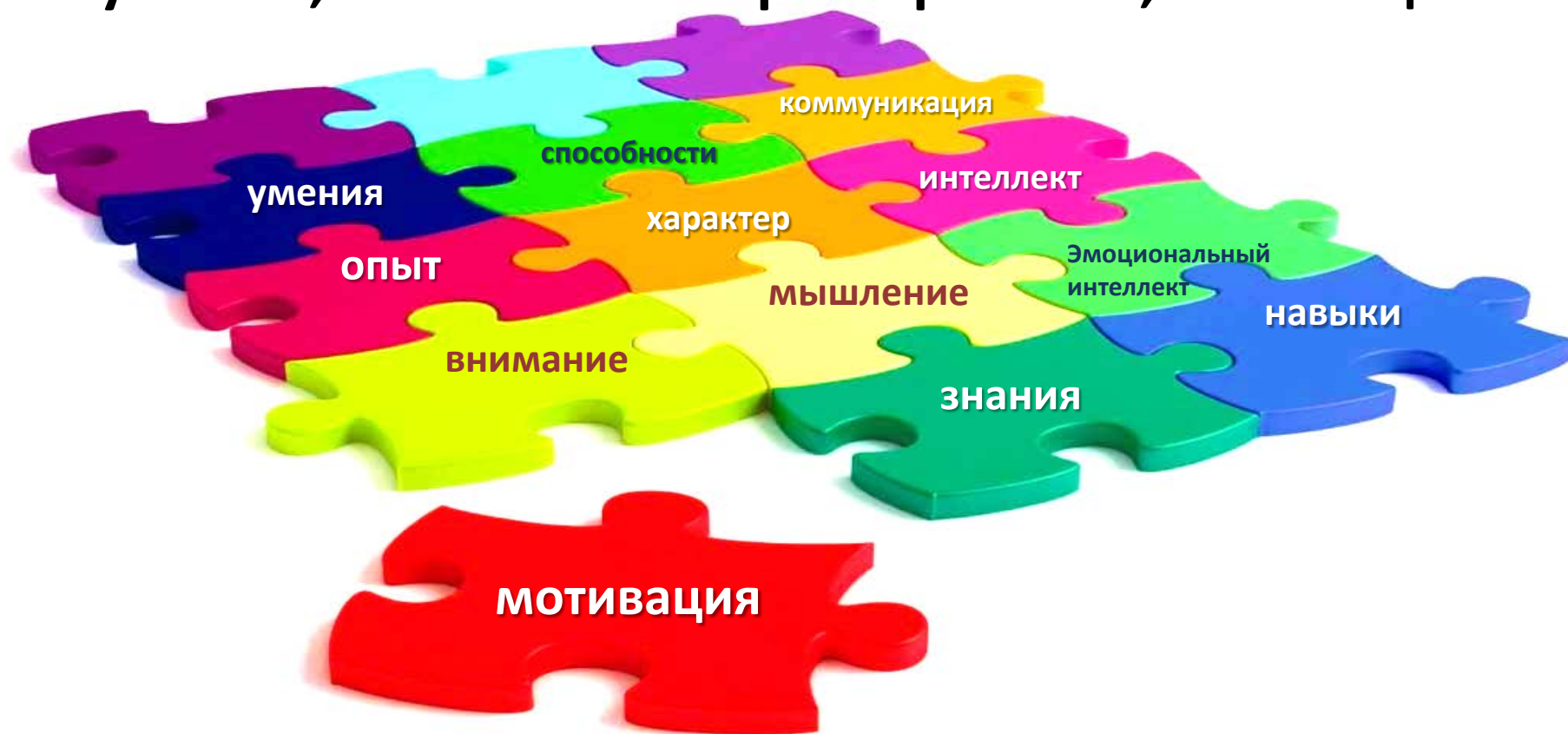
Оценка кандидатов осуществляется на основании компетентностного подхода.



Модель компетенций – это перечень компетенций с конкретными показателями их проявлений в профессиональной деятельности. В модель включаются компетенции, наиболее важные для организации на данном этапе ее развития.



Компетенции – это характеристики, благодаря которым достигается высокая результативность в той или иной деятельности. В них интегрированы умения, личностные характеристики, мотивация.



Принципы составления модели компетенций



Правила создания модели компетенций

Соответствие стратегическим
целям и ценностям
организации.

Простой, понятный
язык



7-15
компетенций

Точные
индикаторы
поведения

Применение
модели во всех
управленческих
процедурах



Компетентностный подход к оценке кандидатов в резерв управленческих кадров Санкт-Петербурга

Две действующие модели компетенций

Модель компетенций №1 для четырех групп должностей:

- Глава администрации района (ГА)
- Заместитель главы администрации района (ЗГА)
- Председатель комитета (ПК)
- Заместитель председателя комитета (ЗПК)

Совместная разработка:

- Центра организационных инноваций СПбГУ
- СПб ГБОУ ДПО «Ресурсный центр»
- Комитета государственной службы и кадровой политики Санкт-Петербурга



Модель компетенций №2 Резерва управленческих кадров (все уровни должностей)

Ориентированная на ценности системы государственного и муниципального управления Санкт-Петербурга

Совместная разработка:

- СПб ГБОУ ДПО «Ресурсный центр»
- Комитета государственной службы и кадровой политики Санкт-Петербурга



Пример 1. Модель компетенций, разработанная для отдельных групп должностей исполнительных органов власти Санкт-Петербурга.

ГРУППА КОМПЕТЕНЦИЙ	КОМПЕТЕНЦИЯ
Стратегическое мышление	Умение разрабатывать и осуществлять стратегический план
	Умение стратегически мыслить
Идентификация и решение проблем	Идентификация и решение проблем
Умение планировать, организовывать	Умение обоснованно планировать
	Умение контролировать исполнение задач и при необходимости делегировать их
Умение правильно строить взаимоотношения	Умение правильно строить взаимоотношения
Социальное влияние	Умение влиять на других
Лидерство	Умение поддерживать и развивать командную работу
	Умение развивать подчиненных и создавать для этого условия
	Умение мотивировать сотрудников
	Умение внедрять необходимые изменения
Знания норм поведения	Знания норм поведения
Самоменеджмент	Самоменеджмент

Пример 2. Модель компетенций, используемая для оценки резерва управленческих кадров Санкт-Петербурга.

Название	Описание
Этика руководителя	Соблюдение норм делового этикета, правил делового общения. Соблюдение моральных норм. Соблюдение принципа субординации. Соблюдение требований к поведению на рабочих совещаниях, встречах с внешними партнерами и гостями, с представителями СМИ и гражданами.
Личная эффективность	Развитие собственной управленческой эффективности. Умение планировать свое рабочее время с учетом порядка действий, последовательности процедур и мероприятий. Умение распределять время между различными видами деятельности и контролировать выполнение поставленных задач в срок. Навыки управления эмоциональным состоянием. Умение контролировать свое поведение, работая в стрессовых ситуациях. Умение конструктивно относиться к своим ошибкам и неудачам, извлекая из них опыт. Мотивация на саморазвитие.
Стратегическое видение	Способность стратегически мыслить, разрабатывать и реализовывать стратегические планы. Способность видеть ситуацию в широком контексте. Способность прогнозировать результаты и последствия действий (своих и чужих) на несколько шагов вперед. Способность складывать разные компоненты задачи в одно целое.
Управление группами	Умение использовать различные способы влияния и управления групповыми процессами. Умение управлять групповыми дискуссиями, спорами, используя методы влияния и убеждения. Умение формировать в коллективе конструктивное отношение к разногласиям.
Управление проектами	Свободная ориентация в стандартах и методологии управления проектами, умение использовать их на практике. Умение определять цели и задачи конкретного проекта. Способность адекватно планировать все этапы реализации проекта, необходимые ресурсы, бюджет. Способность формировать критерии эффективности проекта и конечный результат. Способность эффективно контролировать исполнение проекта.
Эффективные коммуникации	Способность ясно и структурировано излагать свои мысли, приводить убедительные и логичные аргументы. Способность направлять беседу на достижение поставленной цели. Понимание и уважение позиции других. Умение услышать подтекст в высказываниях собеседника и учитывать это в диалоге.
Управление исполнением	Ориентированность на развитие и обучение сотрудников. Умение видеть потенциал и зоны развития каждого подчиненного. Способность помочь каждому сотруднику развиваться и реализовываться профессионально в рамках достижения общей цели. Умение ставить четкие цели и задачи своим сотрудникам, с понятными и обоснованными критериями выполнения и сроками. Нацеленность на мотивацию подчиненных. Умение делегировать подчиненным задачи и полномочия с учетом распределения зон ответственности.



Ценности системы государственного и муниципального управления Санкт-Петербурга



ЗНАЮ



Команда

Каждый из нас, гражданских служащих, - профессионал своего дела. Мне необходимо обладать достаточными знаниями, чтобы самостоятельно принимать решения. Однако я понимаю, что только работа в команде единомышленников может принести действительно заметные результаты для города. Я всегда должен быть готов к сотрудничеству и диалогу. Коллега – это тот, кому я всегда готов помочь и который всегда поможет мне.

ПОНИМАЮ

- Я помогаю начинающим специалистам адаптироваться в команде;
- Прислушиваюсь к мнению руководителей и более опытных коллег;
- Мои действия направлены на создание дружелюбной обстановки в коллективе;
- Принимаю участие в коллективном обсуждении сложных вопросов;
- Я учитываю интересы коллег, открыт к сотрудничеству и компромиссам.

ДЕЙСТВУЮ



Служба и служение

Я осознаю, что служение стране - моя честь и мой долг. Все мои действия должны быть направлены на развитие города и страны. Я понимаю какая ответственность возложена на меня перед человеком, горожанами, Санкт-Петербургом, Россией. Осознаю значимость результатов моего труда.

- Знаю и уважаю законы Российской Федерации и неотступно им следую;
- Профессионально исполняю свои служебные обязанности;
- Всегда действую в интересах людей;
- Я работаю над совершенствованием деятельности своего подразделения и органа власти.



Профессионализм

Мне важно обладать всеми необходимыми знаниями и навыками для эффективного выполнения своих обязанностей, постоянно расширять свои профессиональные компетенции. Я всегда должен быть в курсе изменений в профессиональной сфере и применять новые технологии при решении служебных задач. Самообразование и развитие - мои приоритеты.

- Я постоянно развиваю свои навыки, совершенствую профессиональные компетенции;
- Отслеживаю изменения, осваиваю современные технологии и способы решения задач;
- Использую каждую возможность для получения новых знаний;
- Я всегда нахожу время для самообразования.



Уважение

Я обязан быть вежливым, доброжелательным, корректным, внимательным и терпимым в общении с гражданами и коллегами. Для меня важно мнение каждого. Я всегда внимательно слушаю и слышу своих коллег. Я отдаю себе отчет в том, что мое поведение влияет на отношение граждан к органам власти.

- Я с уважением отношусь к людям;
- Независимо от ситуации остаюсь сдержанным и внимательным;
- Не допускаю проявления негативных эмоций;
- Прислушиваюсь к мнению коллег независимо от их возраста и должности;
- Своим поведением я способствую уважительному отношению граждан к органам власти.



Открытость

Я заинтересован в открытости и доступности информации о моей работе для горожан. Предоставляемая мной информация о служебной деятельности всегда должна быть точной и актуальной. Открытие информации должно соответствовать правилам, установленным в моем органе власти.

- Я соблюдаю установленные правила публичных выступлений и предоставления служебной информации;
- Я всегда стремлюсь донести информацию полно и ясно, предоставить самые точные и актуальные данные;
- Уважительно отношусь к работе средств массовой информации.



Ответственность

Я несу персональную ответственность за каждое действие. Для меня недопустимо уклонение от ответственности и перекладывание ответственности на коллег. Я осознаю, что результаты моей работы влияют на жизнь города и страны. Я серьезно и внимательно отношусь к своим обязанностям.

- Воспринимаю ответственность как должное, беру ее наравне с руководителями и коллегами;
- Стремлюсь выполнять работу максимально эффективно, взвешивая каждое свое действие;
- Конструктивно воспринимаю критику, делаю выводы, учитываю замечания в дальнейшей работе.

Пример 3. Модель компетенций, используемая при проведении оценки кандидатов на госслужбу СПб.

ГРУППА	КОМПЕТЕНЦИИ
Базовые знания и навыки	Достаточный уровень знания русского языка
	Достаточный уровень знания истории и культуры Санкт-Петербурга
	Достаточный уровень развития навыков пользования программами MS Word и MS Excel
Ответственность, исполнительность	Ответственность
	Исполнительность
Эффективная коммуникация	Открытая коммуникация
	Умение аргументировать свою точку зрения
	Грамотная устная речь
	Деловой этикет
Аналитические способности	Способность анализировать информацию, выделять важные детали
	Способность обобщать, выделять главное
Внимательность	Переключаемость внимания
	Устойчивость внимания
Способность к обучению	Скорость освоения нового
	Самообучение
Стрессоустойчивость	Высокие адаптивные возможности

Для разработки модели компетенции, используемой при проведении оценки профессиональных и личностных качеств кандидатов на госслужбу Санкт-Петербурга, было проведено исследование следующими методами:

- 1. Интервьюирование и анкетирование представителей кадровых служб исполнительных органов власти Санкт-Петербурга.**
- 2. Анализ эффективности деятельности государственных гражданских служащих, назначенных на должности госслужбы.**
- 3. Анализ результатов оценки деловых и личностных качеств кандидатов на госслужбу, назначенных в прошлые годы.**

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ДЕЛОВЫХ И ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ

Тестирование

Эссе

Наблюдение



Собеседование
(интервью)

Психофизиологические
методы

Кейс-метод

Метод экспертных
оценок «360
градусов»

Анкетирование

Многофакторные
личностные
опросники

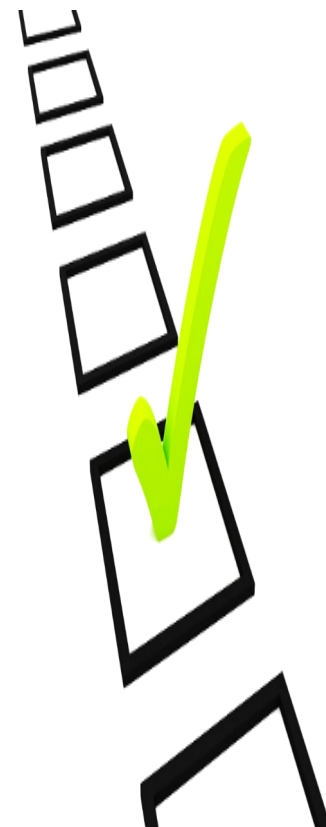
МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ДЕЛОВЫХ И ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ

квалификационные, позволяющие
определить степень квалификации
работника

психологические, дающие
возможность оценить личностные
качества работника

физиологические, выявляющие
физиологические особенности
человека

Тестирование



МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ДЕЛОВЫХ И ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ

определить способности кандидата и его возможности на предмет выполнения дальнейших должностных обязанностей

определить его черты характера

понять, насколько кандидат подходит к сложившейся в компании корпоративной культуре, а также будет ли он психологически совместим с коллегами и непосредственным руководителем

понять, какие цели кандидат преследует в настоящий момент (временная работа, близость рабочего места от дома, желание сделать хорошую карьеру в компании)

Собеседование (интервью)

Виды собеседований (интервью)

Свободное (неструктурированное)

применяется, когда рекрутеру, необходимо в условиях полной свободы построения собеседования проверить неформальные критерии отбора.

Ситуационное собеседование или кейс-интервью

применяется в основном в компаниях с сильной корпоративной культурой. Например, на руководящие позиции, специалистов отделов продаж, менеджеров в сфере маркетинга или консалтинга. Кандидат обязан описать модель поведения или принятия своего решения в конкретно поставленной ситуации.

Стресс- интервью

создание стрессовой ситуации для кандидата, с целью его оценки в условиях эмоционального раздражения и способности действовать и принимать решения в таких ситуациях.

Структурированное

наиболее подходящий вид при проведении собеседования кандидатов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы

Структурированное собеседование

Процесс проведения собеседования контролируется интервьюером. Позволяет получить сравнительную характеристику соискателя, так как, состоит из подготовленных вопросов под конкретную вакансию. Помогает получить подтверждение того, что этот соискатель, на самом деле, обладает необходимым опытом. Заранее подготовленные вопросы помогут выявить необходимые поведенческие компетенции.

Специальным образом построенная беседа, содержащая в себе **определенную последовательность вопросов**, в ответах на которые раскрывается **уровень развития отдельных профессионально-важных показателей**, необходимых для осуществления эффективной профессиональной деятельности.



Профессионально-важные показатели, выявляемые в ходе собеседования

Мотивация

Ответственность

Гибкость

Самооценка

Стратегическое
мышление

Лояльность

Логичность мышления

Исполнительность

Профессиональный опыт

Общее культурное развитие

Эмоциональная
компетентность

Лидерство

Инициативность

Собеседование (интервью)

ФАКТОРЫ РИСКА, ВЫЯВЛЯЕМЫЕ В ХОДЕ СОБЕСЕДОВАНИЯ

Алкогольная
зависимость

Преступное
прошлое

Употребление
наркотиков

Соматические
заболевания

Негативные факторы в
семейных отношениях

Связь с криминальными сообществами,
нетрадиционными организациями

Психические
заболевания

Негативные факторы в воспитании

Коррупционные риски

Зависимости и
заболевания в семье

Собеседование (интервью)

Типы вопросов, используемые в собеседовании

- ✓ В собеседовании не должно использоваться слишком много вопросов.
- ✓ Для более точной формулировки вопросов необходимо четкое понимание цели (какую информацию мы хотим получить)
- ✓ Критерии (показатели) должны быть сформулированы до начала собеседования.
- ✓ Выбор вопросов должен основываться на цели и выбранных критериях оценки.

Четыре типа вопросов

1. Открытые вопросы,
стимулирующие
рассказ в свободной
форме

2. Закрытые вопросы,
предполагающие
краткий ответ

3. Вопросы стресс-интервью,
направленные на
оценку
эмоциональных
реакций

4. Вопросы-кейсы.

Примеры вопросов и профессионально-важные признаки

Какие Вы видите сложности в жизни, и как с ними справляетесь?

Л Высказывается о жизни позитивно: жизнь
А без проблем не бывает, трудности преодолимы, судьба и карьера человека в его руках, люди доброжелательны и готовы к сотрудничеству, человек сам кузнец своего счастья. Человек, занимающий активную жизненную позицию, нацеленный на успех, готовый взять на себя ответственность, успешно взаимодействующий с людьми и умеющий радоваться жизни.



Жизнь трудна, очень много проблем, большинство из которых неразрешимы, люди злы и недоброжелательны, в жизни мало радостей и все решает судьба, случай или другие люди, но не он сам.

Человек пассивный, неуверенный в себе, не доверяющий другим, пессимистично настроенный и несчастливый (неудачник).



**Один из вопросов, направленных на определение уровня
личностной активности! 😊**

Примеры вопросов и профессионально-важные признаки

Если для развития направления, которым Вы будете руководить, потребуется выполнения ряда задач, требующих подключения множества ресурсов (творческого потенциала, инициативы, личного времени и др.), при этом эти задачи не будут регламентированы ни какими руководящими документами, как Вы поступите? (опишите):

Л	Активно, позитивно, уверенно описывает свои возможные действия, приводит примеры нестандартных решений, демонстрирует заинтересованность в результате 	Невнятно, пассивно описывает свои возможные действия, ссылается на ответственность извне, на невозможность некоторых решений. Не может привести адекватных примеров. 
---	---	---

Один из вопросов, направленных на определение
компонентов лидерства! 😊

Примеры вопросов и выявляемые факторы риска

Как Вы относитесь к употреблению наркотиков?

ФР	Высказывает уверенную отрицательную позицию в отношении наркотиков, отрицает факты употребления и связь с лицами, употребляющими и распространяющими наркотики 	Нервничает, отвечая на этот вопрос. Неохотно говорит на тему наркотиков. Отмечает случаи употребления, связи с лицами, употребляющими и распространяющими наркотики. 
----	---	---

Один из вопросов, направленных на выявление такого фактора риска, как употребление наркотиков

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ДЕЛОВЫХ И ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ

Для возможности количественного обсчета и последующего сравнения с результатами других методов каждому ответу присваиваются баллы (например, по 5-балльной шкале или 10-балльной шкале)

Для регистрации ответов и балльных оценок используется специальный бланк.

Применение балльной шкалы в оценки вопросов структурированного интервью позволяет представить результаты интервью в графической или табличной форме и сравнивать их с результатами других методик

Собеседование (интервью)

Регистрация ответов (пример)

3. Что было главным для Вас при принятии решения об устройстве на работу ?

М	Высказывает заинтересованность в профессиональном развитии и самореализации и адекватном материальном вознаграждении.		Больше говорит о штампах (социальная защищенность, стабильность, престижность) «Мне предложили, и я согласился» Совсем не заинтересован в материальной стороне или, наоборот, «Только ради денег»			
	оценка	5	4	3	2	1

16. Ваше решение поступить на работу полностью соответствуют Вашим интересам и желаниям?

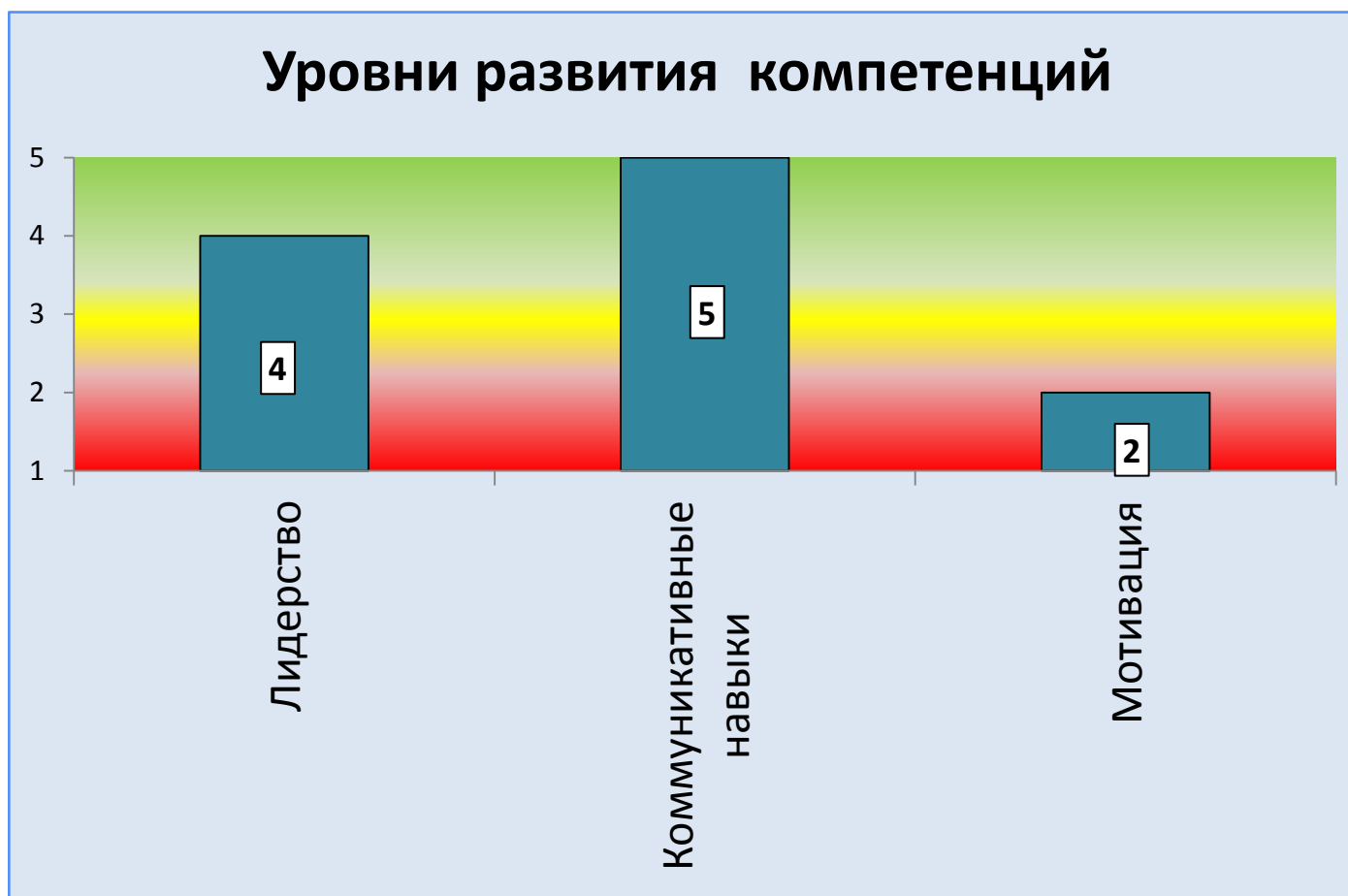
М	Высказывает желание получать максимальное удовлетворение от своей работы. Активно рассказывает о своих профессиональных интересах в рамках предстоящей работы		Не считает свои желания важными. Использует фразы «Какая разница, лишь бы какая-нибудь работа», «мне вообще всё равно» и т.п. Говорит о желаниях, которые работа удовлетворить не может.			
	оценка	5	4	3	2	1

Подсчет баллов

(пример с выводом среднего значения по трем вопросам)

Компетенция (профессионально- важный признак)	Номера вопросов (n)			Итоговый балл ($\sum n \div 3$)
	№3	№16	№18	
Лидерство	4	3	5	$(4+3+5)/3 = 4$
	№2	№4	№20	
Коммуникативные навыки	5	5	5	$(5+5+5)/3 = 5$
	№1	№12	№17	
Мотивация	3	2	1	$(3+2+1)/3 = 2$

ПРИМЕР ГРАФИЧЕСКОГО ЗАКЛЮЧЕНИЯ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ИНТЕРВЬЮ



Собеседование (интервью)

Основные принципы разработки для проведения структурированного собеседования

- При подготовке вопросов необходимо четко понимать, какую компетенцию, качество или функцию оценивает каждый вопрос.
- При разработке вопросов необходимо четко понимать критерии оценки ответов на каждый вопрос (какой ответ будет для нас «предпочтительным», а какой – «нежелательным») .
- При разработке бланка собеседования каждый вопрос маркируется, в зависимости от того, какую компетенцию или функцию он оценивает. (например, мотивация – М; лидерство - Л)
- При разработке вопросов необходимо соблюдать баланс вопросов. То есть, на каждое качество или компетенцию должно быть разработано примерно одинаковое количество вопросов. При подсчете результатов баллы по каждой компетенции или качеству суммируются или выводится среднее значение.
- Количество вопросов по функциям, профессиональным навыкам и квалификации зависит от требований к конкретной вакансии.
- Для получения более объективной и полной информации о профессиональных навыках, опыте кандидата целесообразно использовать открытые вопросы, проясняющие, что именно умеет делать кандидат, чем конкретно он занимался на предыдущих местах работы.

Основные принципы работы интервьюера

- **Поддержка мотивации.** В ходе важно постоянно поддерживать у кандидата уверенность в правильности совершаемых действий, сохранять позитивный, деловой настрой ("важная совместная работа"), а также возвращать "обратную связь" как на невербальном уровне (кивки головой, жесты внимания), так и на вербальном ("спасибо за ответ", "это очень важно" и пр.).
- **Нейтральность.** Поведение интервьюера в ходе собеседования должно быть максимально корректным, необходимо проявлять безоценочную нейтральность при задавании вопросов и фиксации ответов.
- **Четкость.** Ответы кандидата должны фиксироваться корректно и аккуратно, интервьюер должен вести максимально разборчивые записи.
- **Контроль темпа.** В ходе собеседования интервьюер должен отслеживать, насколько комфортной является скорость беседы, при этом помнить об ограничении на общую продолжительность, не задерживать кандидата больше необходимого.
- **Поддержка доверия.** Необходимо сохранять у кандидата уверенность в конфиденциальности. Интервьюеру следует подчеркивать, что данные о кандидате будут обрабатываться только в обобщенном виде, и пояснять принципы сохранения конфиденциальности.

Использование кейсов в собеседовании

- При составлении структурированного собеседования для получения более полной информации частично можно использовать вопросы ситуационного или кейс-интервью.
- Кейс — это конкретная практическая ситуация, рассказывающая о событии (или последовательности событий). Хороший кейс должен содержать несколько возможных вариантов решений. Конструирование кейса заключается в предложении возможностей, вероятностей и средств достижения цели.
- Принцип построения CASE: Вы строите ситуацию, которая позволяет проверить именно то, что Вас интересует в данный момент.
- Ответы на кейс-вопросы также можно подвергать балльной оценке.
- Отдельные кейсы могут быть направлены на диагностику различных компетенций или конкретных навыков

Виды кейсов

По типу получаемой информации:

Профессиональные

Личностные

По используемому материалу:

На известном
материале

На неизвестном
материале

По типу включенности оцениваемого:

Включенные

Не включенные

По степени конкретизации информации:

Структурированные,
подробные

Слабо-
структурированные

По степени стандартности условий:

Предлагающие
стандартную
рабочую ситуацию

В содержание
которых включен
инцидент/
происшествие

По универсальности/уникальности:

Предлагающие
конкретную
рабочую ситуацию,
свойственную
конкретной
организации
(должности)

Предлагающие
универсальную
ситуацию,
свойственную
большинству
организаций



Пример кейс-вопроса

(универсальная стандартная слабоструктурированная ситуация)

Вам поручено важное задание. Вы, как эксперт, тщательно оценили его и решили, что необходимо применить план А. Вы доложили об этом руководителю. Но руководитель считает, что для решения задачи необходимо применить план В. Вы понимаете, что если пойдете по пути В, то «провалите» решение задачи. Как Вы поступите?

Описывает эффективное использование техник, направленных на убеждение, аргументацию, поиск новых решений



Показывает незнание техник, направленных на убеждение, аргументацию, поиск новых решений



КЕЙС-МЕТОД в оценке персонала

Кейс-метод – метод конкретных ситуаций

не заменим

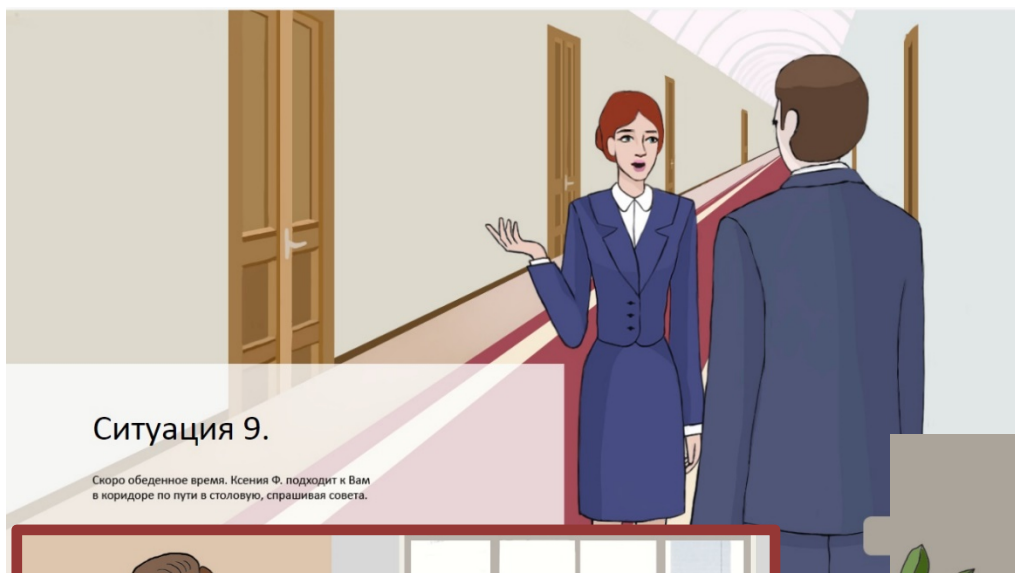
Когда необходимо понять,
способен ли специалист решать
аналитические, стратегические или
управленческие задачи.

Когда необходимо
прогнозировать, какую роль эти
способности сыграют в реальной
профессиональной ситуации.



КЕЙС-МЕТОД в оценке персонала

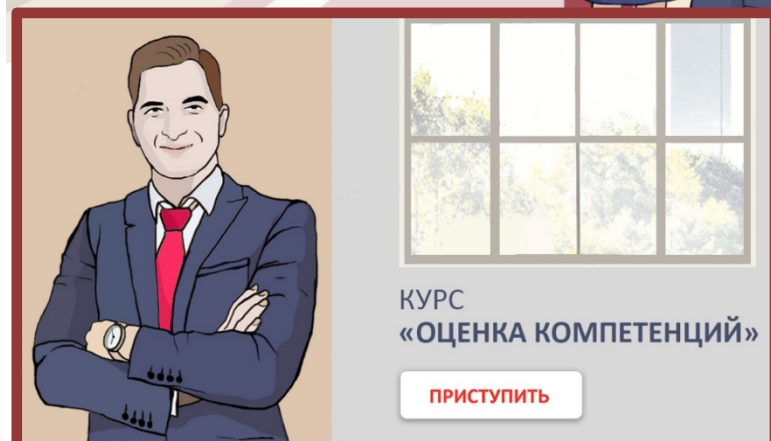
В СПб ГБОУ ДПО «Ресурсный центр» разработан и успешно применяется в оценке государственных служащих **дистанционный Кейс-курс**, содержащий набор конкретных управленческих ситуаций, возникающих в ежедневной практике руководителей



Ситуация 9.

Скоро обеденное время. Ксения Ф. подходит к Вам в коридоре по пути в столовую, спрашивая совета.

Ситуации позволяют оценить
уровень развития компетенций
в соответствии с
разработанными моделями
компетенций



КУРС
«ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ»

ПРИСТУПИТЬ



В юридический отдел пришла новая сотрудница Ирина М. Начальник отдела Зацепин Н.Г. познакомил ее с коллективом, показал, где можно взять образцы документов, поставил задачи на неделю. Через какое-то время Ирина обратилась за помощью к сотруднице отдела Юлии Д., которая подробно объяснила ей все нюансы. Через несколько часов Ирина опять спросила то, про что Юлия уже ей подробно рассказывала. Несмотря на это, Юлия спокойно повторила все сказанное, еще раз объяснила, где взять нужные документы. Через несколько дней просьбы пояснить что-либо повторились, а потом дошло до того, что Ирина стала дергать Юлию по любому незначительному вопросу. Однажды Юлия не выдержала и нагрубила новой сотруднице, а Ирина пожаловалась на нее начальнику отдела, что та не помогает ей адаптироваться.

Задание
Как, по Вашему мнению, должен был поступить в такой ситуации начальник отдела? Что нужно было сделать Юлии, когда Ирина стала постоянно задавать ей вопросы?

ОТВЕТИТЬ

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ДЕЛОВЫХ И ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ

Мимика, позы и
движения

Речь и голос

Положение в
пространстве

Внешний вид

Аксессуары

Эмоциональное
состояние

НАБЛЮДЕНИЕ

Немаловажную роль в процессе проведения собеседования играет наблюдение за внешними признаками и проявлениями кандидата. Часто то, во что одет кандидат, как он себя ведет и как управляет своим голосом и речью, дает обширную информацию о личностных особенностях кандидата, его характере и возможных неблагоприятных факторах.

Поведение интервьюера как залог успешного собеседования

Интервьюер должен получить от кандидата максимум информации как о его успехах и достижениях, так и о возможных недостатках, о чем люди говорят менее охотно. Поэтому важно внимательно слушать и наблюдать, используя все возможные вербальные и невербальные средства для демонстрации своего внимания.

НЕВЕРБАЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

- Расстояние между собеседниками
- Поза
- Зрительный контакт
- Выражение лица
- Движения головы
- Жесты
- Голос

ВЕРБАЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

- Позитивные, мотивирующие реплики
- Открытые и уточняющие вопросы
- Активное слушание

НЕВЕРБАЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Расстояние между собеседниками

оптимальное расстояние между собеседниками во время собеседования — 1–1,5 метра. Если дистанция составляет менее одного метра, это вызывает у большинства людей чувство дискомфорта и неудобства, а если она более 1,5 метра, атмосфера становится слишком формальной.

Поза

интервьюер должен сидеть прямо, слегка наклоняясь вперед, выражая своей позой внимание и максимальную вовлеченность в беседу.

Зрительный контакт

необходим для демонстрации интереса, а также для исчезновения чувства неловкости и смущения, для готовности принять и понять все, что пытается сказать кандидат. Интервьюерам, которые не смотрят на кандидата, гораздо труднее контролировать ход собеседования

Выражение лица

необходимо следить за тем, чтобы во время собеседования на лице сохранялось нейтрально-доброжелательное выражение.

Движения головы

кивание или качание головой — это тоже сигнал для кандидата, что вы следите за его рассказом, что эта информация вам полезна и что вы хотели бы больше о нем узнать.

Жесты

с помощью рук можно подчеркнуть значение вопросов и в то же время до определенной степени контролировать или усиливать значимость информации, которую предоставляет кандидат. Полезно наблюдать за жестикуляцией кандидата на протяжении всего процесса собеседования.

Голос

Если вы будете говорить спокойно и ровно, кандидат почувствует вашу уверенность. Неодобрение или оценка, которые могут расстроить кандидата, не должны проявляться в тоне голоса интервьюера.

Невербальное поведение в самых общих чертах отражает такие аспекты личности кандидата, как:

напряженность — поза и движения кандидата могут показать, как он реагирует на стрессовую ситуацию, например на . Кроме того, невербальное поведение кандидата в целом отражает уровень его нервозности или самоконтроля. Поэтому ер должен следить за позой и жестами (рук и ног), тоном голоса и скоростью речи кандидата;

коммуникабельность — невербальное поведение отражает уровень открытости и общительности кандидата и то, насколько он сам заинтересован в том впечатлении, которое производит. Об этом в первую очередь говорят дистанция, которую выдерживает кандидат, особенность во взгляде и любые другие невербальные проявления;

позитивность — она напрямую связана с уровнем энергии и эмоциональным зарядом кандидата. Может ли кандидат быстро сконцентрироваться на ситуации и эффективно на нее реагировать? Об этом говорят разные невербальные проявления, но поза (сидит ли кандидат прямо или ссутулившись) и голос, а также его громкость и темп являются ключевыми признаками.

ВЕРБАЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Позитивные, мотивирующие реплики



- Реплики «да», «хорошо», «я понимаю» подбадрывают собеседника и одновременно позволяют вам контролировать ход беседы, когда кандидат о чем-то долго рассказывает.
- Повтор и резюмирование слов кандидата помогают вам убедиться, что вы правильно его поняли.

Открытые и уточняющие вопросы



- «расскажите мне о...» поддерживают ваш интерес к кандидату.
- стимулируют рассказ в свободной форме.
- уточняющие вопросы также демонстрируют интерес ера.

Активное слушание



Необходимым элементом установления и поддержания отношений с кандидатом является умение слушать то, что он говорит, и наблюдать за его поведением. Анализ, переработка и интерпретация вербального и невербального поведения кандидата играют огромную роль в процессе собеседования. Если выводы основаны на ложных допущениях, они могут привести к большому количеству искажений. Проявляя постоянное внимание к кандидату и одновременно задавая уточняющие вопросы, интервьюер сможет избежать предположений и неверных суждений.

Экспертная оценка компетенций (метод «360 градусов»)

**Разработка
опросника** в
соответствии с
выбранной моделью
компетенций и
ориентацией на
ключевые
индикаторы
поведения



Подбор экспертов

Обязательно:

- руководитель,
- не менее двух подчиненных

Желательно:

- коллеги, занимающие равнозначные должности



**Оценка
экспертами
компетенций
кандидата**
по
разработанному
опроснику



**Обсчет
результатов**



**Подготовка
заключения и
рекомендаций**

Экспертная оценка компетенций – действенный инструмент при:

- составлении рейтинга сотрудников и принятия кадровых решений;
- построении образовательных траекторий и планов индивидуального развития

Экспертная оценка компетенций (метод «360 градусов»)

Экспертная оценка компетенций с использованием метода «360 градусов» проводится:

В рамках Кадрового аудита и
оценке действующего
персонала

В рамках построения
индивидуальных
образовательных траекторий
и планов развития

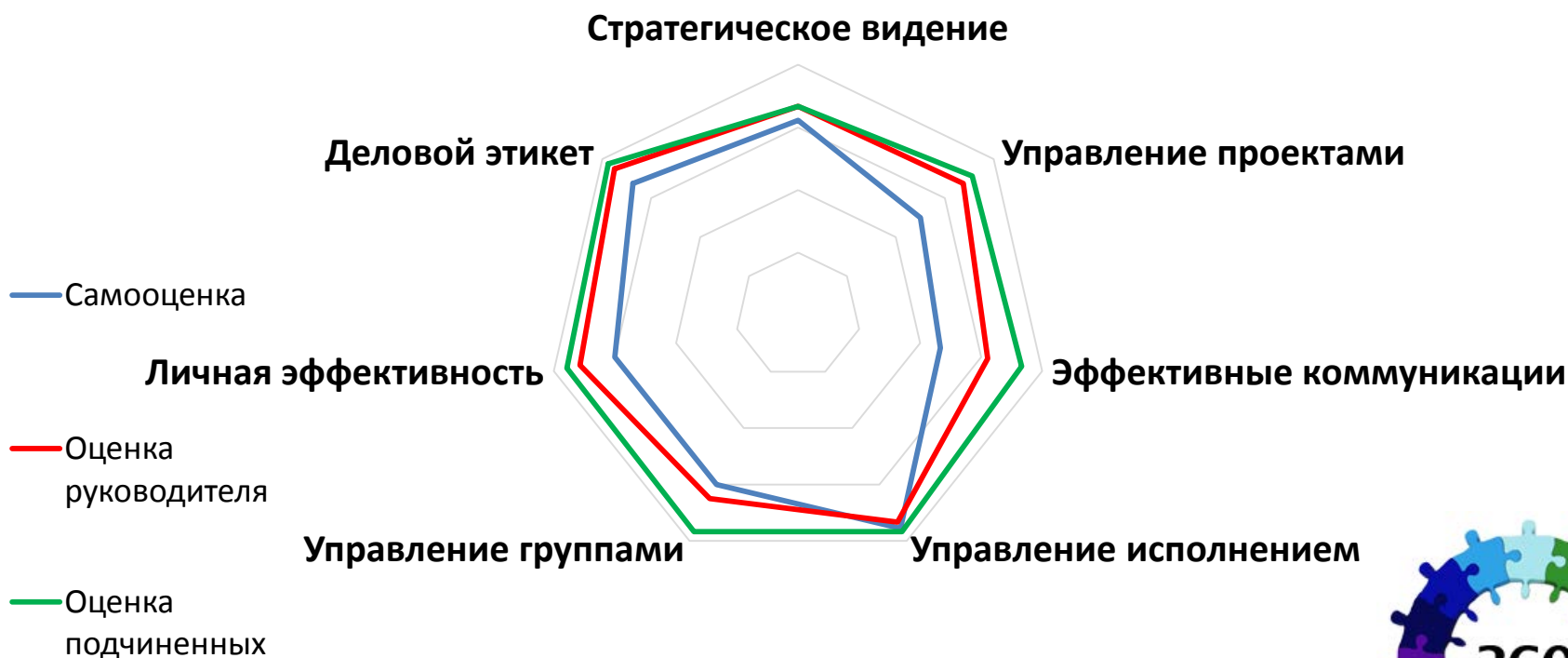


Экспертная оценка проводится как в
индивидуальной (очной) форме, так и в
дистанционном режиме



Пример графической формы предоставления результатов метода «360 градусов».

Сравнение самооценки с оценками руководителя и подчиненных



Пример заключения по результатам оценки методом «360 градусов»

ОТЧЕТ

по результатам оценки управленческих компетенций руководителя

ИВАНОВА ИВАНА ИВАНОВИЧА

Должность _____ Дата прохождения оценки _____

**Результаты экспертной оценки
 по опросу «Управленческая компетентность» (баллы, max=4)**

Сравнение самооценки с оценками руководителя и подчиненных



Наиболее выраженные управленческие компетенции:

Личная эффективность руководителя	Одной из Ваших сильных сторон, как руководителя, является личная эффективность. Вы много времени уделяете развитию собственной управленческой эффективности. Особенно эффективно Вам удается использовать навыки управления эмоциональным состоянием. Вы хорошо контролируете свои эмоции: не «срывае­тесь», не повышаете голос. Вы сохраняете работоспособность, спокойствие, объективность и самообладание в различных ситуациях.
Стратегическое видение	Вы обладаете хорошим уровнем развития стратегического видения. Вы способны стратегически мыслить, разрабаты­вать и реализовывать стратегические планы. Особенно эффективно Вам удается адекватно оценивать интересы и ожидания вышестоящих должностных лиц, групп, сообществ и организаций. Вы можете способствовать согласованию интересов сторон до принятия окончательных решений.

Компетенции, требующие развития:

Управление проектами	В целом Вы ориентируетесь в особенностях проектной деятельности. Вы могли бы реализовывать различные проекты. При этом для осуществления более успешной управленческой деятельности необходимо уделить внимание развитию умения подбирать команду для работы над проектом, распределять роли на этапах проекта с учетом потенциала каждого члена команды.
Управление исполнением	В целом Вы способны управлять исполнением. Вы можете оперативно управлять сотрудниками, использовать инструментами управления. При этом для осуществления более успешной управленческой деятельности необходимо уделить внимание развитию умения мотивировать подчиненных на достижение намеченных целей с учетом их индивидуальных потребностей.

Приоритеты развития:

✓ **Управление проектами**



Специальное психофизиологическое исследование с использованием компьютерного полиграфа (СПФИ)

Кадровый скрининг при приеме на работу

Кадровый скрининг работающего персонала

Расследования чрезвычайных происшествий на производстве (в организации) (кражи, утечка конфиденциальной информации и т.п.)

Оперативно-розыскная деятельность

Цели применения СПФИ

Что такое полиграф?



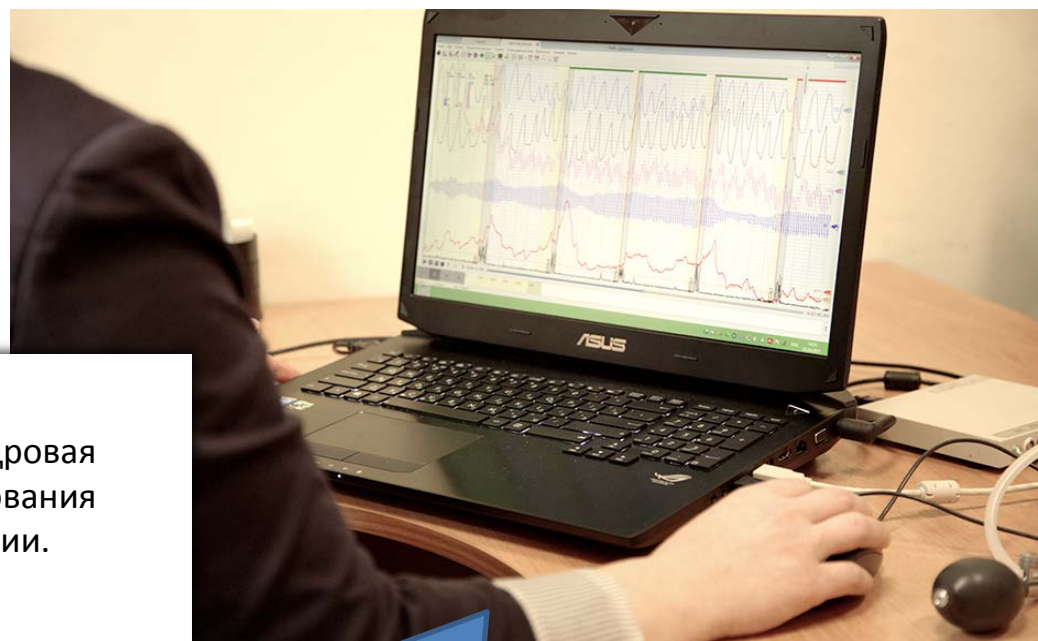
ПОЛИГРАФ - ЭТО

медико-биологический прибор, предназначенный для одновременной регистрации нескольких физиологических показателей (полиграф с греческого, как много пишущий одновременно)



Специальные психофизиологические исследования с применением полиграфа (детектора лжи)

Вы сознательно передавали
сторонним
заинтересованным лицам
служебную информацию, не
подлежащую разглашению?



Правильно организованная кадровая
безопасность — залог успешного существования
любого учреждения, предприятия или компании.

Метод позволяет:

- осуществить подбор надежных, дисциплинированных и компетентных работников;
- установить неблагоприятные факторы, которые являются потенциальной угрозой благополучию организации;
- разрешить конфликтные ситуации и восстановить взаимное доверие в трудовом коллективе.

Вы скрываете наличие
серьезных конфликтов в
период своей трудовой
деятельности

Вы имели дополнительные
доходы путем нарушения
установленных правил,
злоупотребления служебным
положением?

Вы пробовали
наркотики?

Методы оценки деловых и личностных качеств в соответствии с моделью компетенций, рекомендованной для оценки профессиональных и личностных качеств кандидатов на должности младшей и ведущей группы должностей государственной гражданской службы.

Название методики
✓ Тест Мюнстерберга
✓ Тест на поиск закономерностей (числовой) и тест на логическое мышление (вербальный) (используются в паре)
✓ Тест на знание норм русского языка
✓ Кейс на поиск грамматических ошибок
✓ Тест на знание истории и культуры Санкт-Петербурга
✓ Тест на знание особенностей работы с MS Excel
✓ Задание на определение уровня развития навыков пользования программами MS Word и MS Excel
✓ Кейсы на работу с текстом
✓ Кейсы на решение задач
✓ Структурированное интервью
✓ Личностный опросник MMPI
✓ Анализ информации, представленной в социальных сетях в сети Интернет
✓ Анализ анкетных данных

Критерии оценки навыков использования приложений Office

Характеристики выполненных заданий	Итоговый балл
Текст полный и отформатированный в соответствии с заданием, без ошибок, удобен для восприятия	10
Текст не полностью/отсутствует заголовок, форматирование выполнено	9
Текст не полностью, форматирование текста не соответствует заданию (шрифт, выделение, отступы, интервалы, выравнивание), текст неудобен для восприятия, наличие ошибок (более 3 ошибок)	3
Форматирование текста полностью не соответствует заданию, множество орфографических и грамматических ошибок, задание выполнено частично	2
Задание не выполнено	1

*Пример балльной
оценки
результатов
выполнения
задания
в Word*

*Пример балльной
оценки
результатов
выполнения
задания в Excel*

Характеристики выполненных заданий	Итоговый балл
Сделано в Excel, наглядно, задание выполнено полностью, без ошибок	10
Сделано в Excel, не наглядно, наличие грамматических, орфографических ошибок.	6
Сделано в Word или другом приложении, ненаглядно, с множеством ошибок	2
Задание не выполнено	1

Форма заключения по результатам оценки кандидатов в МКР

Результаты теста на знание
норм русского языка

Результаты выполнения заданий
в приложениях Office

Результаты теста на
интеллект

Совокупный результат
личностного теста и
структурированного интервью.

Вывод и рекомендации

МКР

Ф.И.О

ИВАНОВ ИВАН ИВАНОВИЧ

Дата рождения

20.09.1993

Цель оценки

кандидат в МКР в системе ИОГВ Санкт-Петербурга

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

по результатам оценки профессионального уровня,
личностных и деловых качеств кандидата

D3-3

ДАТА ПРОВЕДЕНИЯ I ЭТАПА: 28.01.2016

Тесты:	Правильных ответов:	%	Итоговый балл	
Тест по русскому языку	13 из 20	65%	6	из 10
Тест WORD	- - - -	-	8	из 10
Тест EXCEL	- - - -	-	8	из 10
Итого:			22	30 73%

Тест КОТ	всего решено задач	правильно решено	общий уровень интеллекта
	47	20	СРЕДНИЙ

ВЫВОД ПО РЕЗУЛЬТАТАМ I ЭТАПА: ДОПУЩЕН НА II ЭТАП ОЦЕНКИ

ДАТА ПРОВЕДЕНИЯ II ЭТАПА: 05.02.2016

Результаты личностного опросника и структурированного интервью

(+) Качества, способствующие эффективной деятельности (сильные стороны):	(-) Качества, препятствующие эффективной деятельности (слабые стороны):
- Профильное высшее профессиональное образование. - Широкий спектр гуманитарных интересов, склонность к творчеству. - Факторов риска по основаниям состояния здоровья, алкоголизации и употребления иных психоактивных веществ не выявлено.	- Отсутствие четкого понимания возможной сферы профессиональной самореализации на государственной службе. - Отсутствие понимания и несоответствие ожиданий условиям предстоящей деятельности. - Чрезмерная нереализованная симбиотическая потребность (потребность в любви и принятии). - Негативная реакция на критику. - Своеобразие мышления, логики, суждений. - Можно предположить разбалансированность потребности сферы (толком не понимает, чего хочет от жизни).

ВЫВОДЫ

НЕДОСТАТОЧНЫМ уровень развития личностных и деловых качеств для замещения должности специалиста 1-й категории

РЕКОМЕНДАЦИИ

НЕ РАССМАТРИВАТЬ кандидата для назначения на должности специалиста 1-й категории.

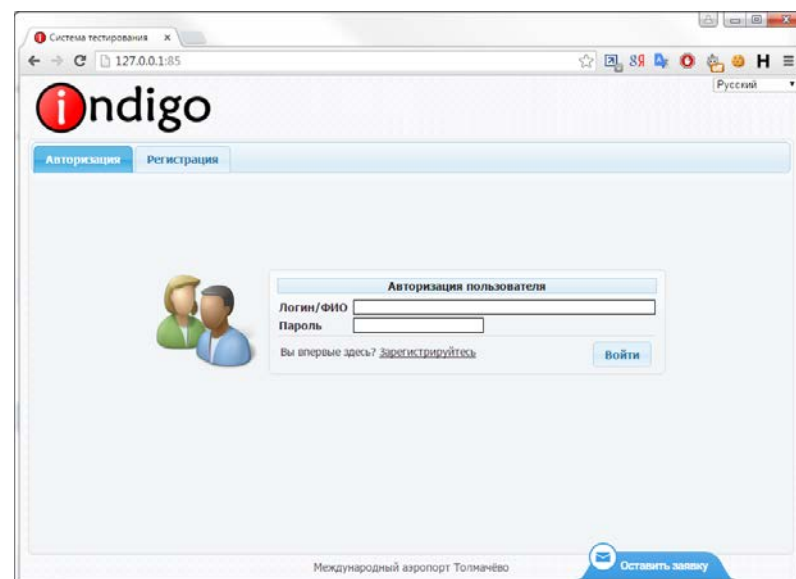
Ф.И.О. эксперта /Петрова Е. А./

Подпись _____

АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРОЦЕДУРЫ ТЕСТИРОВАНИЯ

Система тестирования INDIGO – это профессиональный инструмент автоматизации процесса тестирования и обработки результатов, который предназначен для решения широкого спектра задач:

- А. Тестирование и контроль знаний учащихся.
- В. Определение профессионального уровня сотрудников.
- С. Проведение психологического тестирования.
- Д. Проведение опросов.
- Е. Организация олимпиад и конкурсов.



Оценка кандидатов в резерв управленческих кадров в Санкт-Петербурге

Основные документы, регламентирующие процедуры оценки кандидатов в МКР

Постановление
Правительства
Санкт-Петербурга от
10.10.2012 N 1061
**О
СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ
СИСТЕМЫ ПОДГОТОВКИ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
КАДРОВ В САНКТ-
ПЕТЕРБУРГЕ**

Постановления
Губернатора
Санкт-Петербурга от
14.10.2008 N 55-пг;
14.10.2008 N 56-пг
**О КАДРОВОЙ
ПОЛИТИКЕ В
ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ
ОРГАНАХ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ
ВЛАСТИ САНКТ-
ПЕТЕРБУРГА;**

**О СОЗДАНИИ
РАБОЧЕЙ ГРУППЫ**

Постановление
Правительства
Санкт-Петербурга
от 09.09.2014 N 838
**О КАДРОВОЙ
ПОЛИТИКЕ В
ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ
ОРГАНАХ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ
ВЛАСТИ САНКТ-
ПЕТЕРБУРГА**

Приложения к протоколам
заседания Комиссии
по формированию и подготовке
резерва
управленческих кадров
в Санкт-Петербурге
от 12.07.2012 № 2;
от 05.05.2014 №1
**(МЕТОДИКА
оценки кандидатов в резерв
управленческих кадров в
Санкт-Петербурге; ПОРЯДОК
формирования резерва
управленческих кадров
в Санкт-Петербурге)**

Оценка кандидатов на госслужбу Санкт-Петербурга

Основные документы, регламентирующие процедуры оценки кандидатов

Постановление
Правительства
Санкт-Петербурга от
14.01.2015 N 3
**О МОЛОДЕЖНОМ
КАДРОВОМ РЕЗЕРВЕ
САНКТ-ПЕТЕРБУРГА**
(в ред. Постановления
Правительства
Санкт-Петербурга от
28.04.2016 N 298)

Приказ Администрации
Губернатора
Санкт-Петербурга от
29.04.2016 N 31-пв
**О ФОРМИРОВАНИИ И
ПОДГОТОВКЕ
МОЛОДЕЖНОГО
КАДРОВОГО РЕЗЕРВА
САНКТ-ПЕТЕРБУРГА**
(Методика оценки
кандидатов для включения
в Молодежный кадровый
резерв)

**ПОРЯДОК И КРИТЕРИИ
ОЦЕНКИ
КАНДИДАТОВ В
МОЛОДЕЖНЫЙ
КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ**
2017 год
(Внутренний регламент
Комитета
государственной службы и
кадровой политики
Администрации
Губернатора Санкт-
Петербурга и СПб ГБОУ
ДПО «Ресурсный центр»)

Кадровый АУДИТ

Проверка
 правильности
 ведения кадрового
 делопроизводства

Экспертная оценка
 локальных правовых
 актов организаций
 по трудовым
 вопросам

Анализ положений о
 структурных
 подразделениях и
 должностных
 инструкций

«Фотография
 рабочего дня»
 сотрудников

Оценка
 профессиональных
 компетенций
 сотрудников

- Оптимизация внутренних процессов организации
- Сокращение издержек организации
- Оптимизация кадрового состава
- Формирование кадровых резервов
- Оптимизация организационно-штатных мероприятий

СХЕМА 2



Подготовка
 «кадровой карты»
 организации

КАРТА

эффективности распределения функциональных
 обязанностей и соответствия фактически выполняемых
 обязанностей целям и задачам, стоящим перед
 подразделениями и Фондом в целом



Фактически выполняемые
 работниками обязанности
 полностью соответствуют
 целям и задачам, стоящим
 перед подразделениями
 и Фондом в целом. Внутри
 подразделения обязанности
 распределены эффективно.



Фактически выполняемые
 работниками обязанности
 в целом соответствуют
 целям и задачам, стоящим
 перед подразделениями и
 Фондом в целом. Внутри
 подразделения обязанности
 распределены в целом
 эффективно.



Фактически выполняемые
 работниками обязанности
 частично соответствуют
 целям и задачам, стоящим
 перед подразделениями и
 Фондом в целом. Внутри
 подразделения обязанности
 распределены малоэффективно.