

Приложение 1
к Методике подбора кадров
для замещения должностей
государственной
гражданской службы
Ярославской области в
Правительстве области,
утвержденной
распоряжением Губернатора
области
от 09.10.2014 № 479-р

**ХАРАКТЕРИСТИКА И ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ
методов оценки кандидатов
при подборе кадров на государственную гражданскую службу**

1. Анализ документов - метод сбора первичных данных, при котором документы используются в качестве главного источника информации.

Анализ документов используется как обязательный метод оценки на первом этапе подбора кадров. Анализуются документы, представленные на конкурс кандидатами: анкета, резюме, документы об образовании, трудовая книжка и пр.

Подобный анализ направлен на раскрытие основного содержания изучаемых документов, заключается в преобразовании первоначальной формы содержащейся в документах информации в форму, интересующую кадровую службу. Это предполагает интерпретацию содержания документа, его толкование и оценку в соответствии с установленными критериями подбора кадров. Отсутствие достаточного внимания к разработке критериев оценки может повлечь высокую степень субъективности результатов исследования.

Качество анализа документов зависит от опыта и компетентности лица, проводящего анализ. Но во многом эффективность применения данного метода зависит и от содержания и качества самих документов, представленных кандидатом, поэтому особое внимание следует уделять проверке достоверности представляемой кандидатами информации.

2. Интервью (собеседование) - метод устного опроса, применяемый для получения информации в ходе непосредственного общения. Метод позволяет получить информацию о квалификации кандидата, о некоторых его личных качествах, особенностях мотивации и пр. Заключение об этих особенностях можно делать на основе как вербальной, так и невербальной информации, поступающей от кандидатов.

Широкое применение данного метода подтверждает его универсальность. Несмотря на это, его использование обладает значительной субъективностью, поэтому рекомендуется применять интервью (собеседование) в комплексе с другими методами оценки, сопоставляя получаемую информацию с данными иных оценочных процедур.

В зависимости от цели, применяют стандартизированное, полустандартизированное и свободное интервью (собеседование).

Стандартизированное интервью предусматривает проведение опроса по четко разработанной схеме, одинаковой для всех кандидатов, с использованием единого набора вопросов. Это обеспечивает высокую сопоставимость ответов всех кандидатов между собой, повышает надежность итогов опроса.

Полустандартизированное интервью предусматривает два вида вопросов: обязательные, основные (единые для всех кандидатов) и вспомогательные, уточняющие (зависят от ответов на основные вопросы и индивидуальных особенностей кандидатов). Этот вид опроса обеспечивает сопоставимость ответов всех кандидатов между собой, но позволяет учитывать их индивидуальные особенности.

Свободное интервью характеризуется гибкостью диалога, допускает различные вопросы к разным кандидатам, проходит в более естественном режиме беседы. Существенным недостатком использования этого вида опроса в оценочных, конкурсных процедурах является сложность (невозможность) сопоставлений ответов кандидатов между собой, что повышает субъективизм при оценивании кандидатов.

Целесообразно подготовить несколько вопросов, отвечая на которые кандидату следует описать свои возможные действия, решения в предложенной ситуации. Это позволит оценить профессиональную компетентность, ориентацию в сфере не со слов кандидата, а более объективно.

В зависимости от применения различают вспомогательное и основное интервью (собеседование). Вспомогательное – может использоваться на разных этапах оценки для дополнения, уточнения получаемой информации. Основное – используется на заключительном этапе оценки кандидатов при подборе кадров и является обязательным для всех кандидатов, допущенных ко второму этапу оценочных процедур при конкурсном отборе, для всех кандидатов при проведении аттестации, для кандидатов, подбор которых осуществляется без проведения конкурса.

3. Тестирование – измерение личностных свойств, профессиональных знаний и компетенций, результаты которого поддаются качественной и количественной обработке. Тестирование может проводиться в индивидуальной или групповой форме с ограничением или без ограничения времени. Этот метод является наиболее распространенным методом оценки кандидатов, вместе с тем, его использование (а для тестов знаний – и разработка) требуют специальной подготовки специалиста.

Тест представляет собой перечень вопросов, снабженных вариантами ответа, среди которых один или несколько ответов являются правильными.

При разработке теста, направленного на оценку знаний кандидатов, следует формировать его из вопросов разного типа:

- закрытые вопросы, требующие выбора правильного ответа из предложенных вариантов (для удобства процедуры рекомендуется предусматривать наличие одного правильного варианта ответа из предложенных);

- вопросы, требующие установить соответствие (сформировать пары) между предложенными понятиями, фактами и пр.;

- вопросы, направленные на установление (определение) последовательности ка-ких-либо действий, операций.

Наибольшей объективностью и точностью измерения отличаются стандартизированные тесты. Однако процедура стандартизации достаточно трудоемка, а для тестов знаний не всегда реализуема.

Метод тестирования используется для оценки базовых и специальных профессиональных компетенций, для оценки личностных качеств кандидатов.

4. Написание реферата – краткое и точное изложение в письменном виде содержания нормативно-правовых актов и научной литературы в контексте заданной проблемы, а также формулировка выводов без дополнительной интерпретации автора реферата.

Этот метод может быть использован для оценки специальных профессиональных компетенций кандидатов.

К достоинствам организации этого метода оценки относят экономичность по времени (как правило, реферат кандидаты выполняют заочно). Но именно с этим связана малая информативность и ценность результатов оценки реферата: отсутствует возможность контроля написания работы, нередко представленная работа лишена самостоятельности (заимствована из Интернет-источников, выполнена иным лицом). Темы рефератов преимущественно ориентируют кандидатов на компилирование информации, а не на ее самостоятельный и критичный анализ.

Поэтому целесообразней использовать прием выполнения кандидатами проблемного задания, при подготовке которого следует внимательно подойти к формулировке темы работы. Тема должна иметь проблемный характер, предполагать разработку (формулировку) собственных предложений по решению затронутых вопросов, а не ориентировать кандидата на репродуктивное изложение собранного материала. Она должна охватывать достаточно узкие, конкретные вопросы, приближенные к содержанию деятельности специалиста по должности, на замещение которой проводится конкурс.

Не менее важно еще до того, как задание поступит к кандидатам разработать четкие критерии и шкалу оценки письменных работ, не допускающие различного толкования. Для оценки работ рекомендуется привлекать независимых экспертов. Экспертам предоставляются задание

(тема работы, требования), критерии оценки, шкала оценки, работы кандидатов в обезличенном виде (числовой шифр заменяет сведения о фамилии, имени, отчестве, месте работы, должности кандидатов; список конкурсантов и присвоенных им шифров экспертам не предоставляется).

Одним из критериев оценки рефератов является самостоятельность их выполнения («оригинальность текста»). Оценка оригинальности должна быть не менее 75% (по системе antiplagiat.ru).

Рекомендуется организовать написание работы в очной форме в условиях ограниченного времени одновременно с другими кандидатами. Это позволит более объективно оценить ориентировку кандидатов в рассматриваемых вопросах, наличие профессиональных знаний, а также обеспечит полную самостоятельность выполнения работы.

5. Написание эссе – краткое изложение в письменном виде в свободной форме индивидуальных впечатлений, оценок, результатов анализа и обобщения по конкретному поводу или предмету.

В связи с малым объемом, эссе не имеет задачи оценить уровень профессиональных знаний и кругозора автора, но позволяет рассмотреть его профессиональное мышление, навыки рассуждения, аргументации, особенности мотивации. Поэтому данный метод можно использовать как для оценки специальных профессиональных компетенций, так и для оценки личностных особенностей кандидатов.

Опыт использования указанного метода оценки свидетельствует, что эссе, по сравнению с рефератом, чаще выполняется самостоятельно. Вместе с тем, следует разработать четкие критерии оценки. Для оценки работ рекомендуется привлекать независимых экспертов. В остальном рекомендации по использованию эссе и работе с экспертами, принимающими участие в оценке, аналогичны рекомендациям по использованию написания реферата.

6. Решение практических заданий (анализ кейсов) – оценка степени ориентировки кандидатов в профессиональных вопросах, их профессиональных знаний и личностно-профессиональных особенностей на основе анализа предложенных ситуаций, актуальных проблем практики.

Данный метод позволяет оценить способность к анализу проблем, близких к содержанию деятельности специалиста по замещаемой должности, к прогнозированию последствий тех или иных решений в отношении конкретной проблемы. Косвенно могут быть оценены навыки письменной речи, способность к четкому и логичному изложению собственных мыслей, масштабность мышления кандидата.

Использование этого метода оценки требует значительной подготовительной работы (подбор кейсов, формулировка вопросов к ним, разработка критериев оценки), но является наиболее информативным при оценке профессиональных знаний и умений кандидатов. Критерии оценки кейсов могут быть однозначными (ориентированными на верный или ошибочный ответ кандидата) или многозначными (качественными). При использовании многозначных критериев рекомендуется формулировать их

точно, конкретно, исключая возможности множественного толкования; снабжать их оценочной шкалой.

К анализу кейсов и оценке кандидатов следует привлекать независимых экспертов (не менее двух), предоставляя им кейс, критерии оценки, шкалу оценки, работы кандидатов в обезличенном виде.

Целесообразно использовать этот метод для оценки базовых и специальных профессиональных компетенций.

7. Экспертная оценка – метод комплексной оценки компетентности, профессиональных и личностных качеств кандидата посредством опроса лиц, непосредственно знающих кандидата и взаимодействующих с ним в профессиональной деятельности (руководители, коллеги, подчиненные, субъекты внутренних и внешних профессиональных коммуникаций). К экспертной оценке рекомендуется привлекать не менее четырех экспертов.

Применение данного метода оценки нецелесообразно при проведении конкурсных процедур, поскольку подобрать экспертов, знающих всех кандидатов и способных оценить их, практически невозможно. Однако этот метод может быть очень информативным при оценке уже действующих специалистов, например - при аттестационных процедурах.

Организация экспертной оценки предполагает грамотный подбор экспертов, вдумчивую формулировку критериев оценивания (профессиональные и личностные качества, профессиональные умения, соответствующие должностным обязанностям, закрепленным в должностном регламенте, пр.), шкалу оценки. Количественным результатом экспертной оценки, как правило, является среднее арифметическое оценок, выставленных экспертами.

