



РАСПОРЯЖЕНИЕ
ПЕРВОГО ЗАМЕСТИТЕЛЯ ГУБЕРНАТОРА БЕЛГОРОДСКОЙ
ОБЛАСТИ – НАЧАЛЬНИКА ДЕПАРТАМЕНТА ВНУТРЕННЕЙ
И КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

Белгород

«31» декабря 2013 г.

№ 200

**Об утверждении методики оценки уровней
выраженности профессиональных
компетенций государственных гражданских
служащих области методом кейс-интервью**

В соответствии с распоряжением Губернатора области от 4 декабря 2013 года № 599-р «Об утверждении методики проведения конкурса на замещение вакантной должности государственной гражданской службы в органах исполнительной власти, государственных органах области» и в целях обеспечения организации проведения конкурсных процедур:

1. Утвердить прилагаемую методику оценки уровней выраженности профессиональных компетенций государственных гражданских служащих области методом кейс-интервью.

2. Рекомендовать руководителям органов исполнительной власти, государственных органов области при проведении конкурсных процедур руководствоваться утвержденной методикой оценки уровней выраженности профессиональных компетенций государственных гражданских служащих области методом кейс-интервью.

3. Настоящее распоряжение вступает в силу с 1 января 2014 года и распространяется на правоотношения, связанные с проведением конкурсов на замещение вакантной должности государственной гражданской службы в органах исполнительной власти, государственных органах области, объявленных после вступления его в силу.

4. Контроль за исполнением распоряжения оставляю за собой.

**Первый заместитель Губернатора
области – начальник департамента
внутренней и кадровой
политики области**



В. Сергачёв

**Утверждена
распоряжением первого
заместителя Губернатора области –
начальника департамента
внутренней и кадровой политики
области**

от «31» декабря 2013 года
№200

**Методика
оценки уровней выраженности профессиональных компетенций
государственных гражданских служащих области методом кейс-
интервью**

1. Общие положения

1.1. Методика оценки уровней выраженности профессиональных компетенций (далее – методика) разработана в целях организации процесса отбора квалифицированных кадров для государственной гражданской службы области.

1.2. Под оценкой уровней выраженности профессиональных компетенций в настоящей методике понимается процесс изучения профессиональной компетентности кандидата с целью установления возможности выполнения им должностных обязанностей на определенном рабочем месте или должности.

1.3. Компетенция – состоящие из знаний, навыков и умений модели поведения (т.е. наборы стереотипных реакций или последовательности действий), посредством которых возможно достичь стандартных результатов в соответствующем контексте деятельности.

1.4. Компетентность – уровень овладения компетенцией. Компетентность государственных гражданских служащих характеризуется рядом признаков, определяющих специфику деятельности в аспекте профессиональной среды гражданской службы и личностных особенностей гражданских служащих, осуществляющих профессиональную деятельность, и проявляется в профессиональной пригодности к выполнению возлагаемых на них обязанностей.

1.5. Профиль компетенций – список компетенций с указанием необходимого уровня выраженности по каждой из них, которые определяются должностным регламентом конкретной должности гражданской службы.

1.6. Кейс-интервью – это рабочее интервью, на котором кандидату задаются проблемные ситуации и предлагается найти их решение.

1.7. Индикаторы проявления (описания) компетенции – это стандарт поведения, который наблюдается в действиях человека, обладающего конкретной компетенцией.

2. Порядок оценки уровней выраженности профессиональных компетенций государственных гражданских служащих методом кейс-интервью

2.1. Оценка методом кейс-интервью проводится группой экспертов органа исполнительной власти, государственного органа области в целях определения уровней выраженности у кандидатов общих и специальных профессиональных компетенций, а также профессиональных навыков по предметной области деятельности.

2.2. Профессиональные компетенции, необходимые для надлежащего исполнения должностных обязанностей, включены в профиль компетенций соответствующей должности гражданской службы.

2.3. В настоящей методике используются следующие уровни выраженности компетенций:

- 4 – уровень мастерства, лидерский уровень;
- 3 – уровень высокой компетентности;
- 2 – уровень базовой компетентности;
- 1 – уровень ограниченной компетентности;
- 0 – уровень некомпетентности.

2.4. Материалом для оценки уровней выраженности профессиональных компетенций служат ответы интервьюируемого о возможных путях решения кейс-заданий или описание собственной модели поведения в предложенных гипотетических ситуациях. Оценка осуществляется путем анализа ответов, данных интервьюируемым в ходе проведения кейс-интервью.

2.5. Составление кейс-заданий на определение уровня выраженности профессиональных компетенций, необходимых для исполнения должностных обязанностей, осуществляется с учетом принятых в органах исполнительной власти, государственных органах области распорядительных актов об утверждении квалификационных требований к профессиональным знаниям и навыкам, необходимых для исполнения должностных обязанностей гражданскими служащими. Кейс-задание, созданное на основе возможной рабочей ситуации, позволяет выявить знания, навыки, ценности человека, модели поведения и индивидуально-личностные качества опрашиваемых.

2.6. Кейс-задания на определение уровней выраженности у кандидатов общих и специальных профессиональных компетенций изложены в приложении № 1.

Для определения уровней выраженности у кандидатов профессиональных навыков по предметной области деятельности органы исполнительной власти, государственные органы области разрабатывают кейс-задания, соответствующие специфике деятельности.

2.7. Кейс-интервью проводится в соответствии с заранее подготовленным планом. Исключение составляют дополнительные уточняющие вопросы, возникающие у интервьюера непосредственно в ходе опроса.

2.8. В ходе личной беседы фиксируются вербальные ответы испытуемого, а также невербальная составляющая речи, отражающая эмоциональную реакцию на кейс-задачу.

2.9. Ответы сравниваются с индикаторами проявления компетенции и получают определенный уровень (от 0 до 4), отражающий степень выраженности у кандидата каждой из профессиональных компетенций (приложение № 2), содержащихся в профиле компетенций соответствующей должности гражданской службы.

Результаты оценки профессиональных компетенций кандидата рекомендуется вносить в специальную форму с выставлением уровней по каждой компетенции (приложение № 3).



Приложение № 1
к методике оценки уровней
выраженности профессиональных
компетенций государственных
гражданских служащих области
методом кейс-интервью

Примеры кейс-заданий

1. Кейс «путь профессионала»

1 этап «Расскажите путь своего становления как профессионала, специалиста в своей области».

2 этап «Докажите, что именно Вы достойны занимать эту должность» (самопрезентация).

Кейс позволяет выявить и оценить такие компетенции, как стремление к развитию, владение средствами устного и письменного общения на русском языке, эффективная коммуникация.

2. Кейс «ответное письмо»

«Перед Вами письмо. Присаживайтесь за компьютер – у вас 5 минут на подготовку ответа на него».

Кейс позволяет выявить и оценить такие компетенции, как владение делопроизводством, владение информационно-коммуникационными технологиями, владение средствами устного и письменного общения на русском языке.

3. Кейс «ситуация на дороге»

«Вы работаете государственным гражданским служащим. У вас просторный кабинет и не самая низкая должность. Сегодня у вас выходной, но ваш руководитель звонит и просит срочно выехать на важную встречу в другой город. Вы отправляетесь в путь, но в дороге ваша машина ломается. Каковы будут ваши действия?»

Кейс позволяет выявить и оценить такие компетенции, как следование социальным стандартам и требованиям служебной этики, принятие решений, ориентация на результат, нормативность, креативность, творчество, инновационность.

4. Кейс «катастрофа»

«Вы в маленькой комнате горящего одноэтажного здания. Рядом с вами ищут спасения молодая женщина с ребенком, пенсионерка, парочка влюбленных, начальник охраны здания, еще какой-то небрежно одетый парень примерно вашего возраста. В любой момент перекрытие может обрушиться. Единственный путь к спасению – очень маленькое окно, наполовину закрытое рухнувшей горячей балкой. Все растеряны и не знают, что им делать. Вы понимаете, что кровля вот-вот рухнет и спасти всех точно не удастся. У вас есть возможность попытаться спасти хоть кого-то. Как вы это сделаете?»

Кейс позволяет выявить и оценить такие компетенции, как системное мышление, гибкость мышления, стратегическое планирование, принятие

решений, креативность, творчество, инновационность, тайм-менеджмент, организация деятельности, ответственность, ориентация на результат, лидерство.

5. Кейс «подбор персонала»

1 этап «Представьте, что вы руководитель отдела (...). У вас есть возможность выбрать себе четырех сотрудников – по какому принципу вы будете их отбирать?»

2 этап «Распределите между собой и подчиненными задачи из перечня и укажите приоритетность и хронометраж их исполнения».

3 этап «Укажите, какие вопросы (из предложенного перечня) с кем вы хотели бы обсудить перед принятием решения».

4 этап «Как Вы будете осуществлять контроль и оценку?»

Кейс позволяет выявить и оценить такие компетенции, как ответственность, тайм-менеджмент, организация деятельности, контроль и оценка, стремление к развитию.

Материал к кейсу (2 этап)

Перечень задач	Исполнитель	Время для исполнения	Приоритет
Планирование деятельности отдела на день			
Ответ на письма четырех граждан			
Ответ на шесть писем различных органов власти			
Совещание с коллегами из смежных отделов			
Разработка новых должностных регламентов всем сотрудникам в связи с изменившимися задачами			
Личный прием трех граждан			
Присутствие в качестве эксперта на заседании конкурсной комиссии			
Повышение своей квалификации и квалификации сотрудников			
Работа с резервом кадров, направленная на развитие профессиональных компетенций			
Проведение собеседования и оценка трех претендентов на государственную службу			
Написание методических рекомендаций по проведению оценки кандидатов			
Подготовка статьи в печатное издание			
Подготовка заявки на получение канцелярских товаров			
Прием, учет и регистрация входящих и исходящих документов			
Передача документов на архивное хранение			
Подготовка к проведению заседания: бронирование зала, подготовка раздаточных материалов			
Разработка плана проекта			
Совещание в Старооскольском районе			
Генеральная уборка кабинета			

Материал к кейсу (3 этап)

Перечень вопросов	приму решение сам	обсужу со своим заместителем	обсужу со специалистом узкого профиля	обсужу с неформальным лидером группы	соберу для обсуждения большинство сотрудников	приглашу независимого эксперта	обсужу со своим руководителем
Место и время проведения корпоративной вечеринки							
Распределение премии							
Планирование деятельности коллектива на день/неделю/год							
Выбор сотрудника из коллег для поездки на субботник							
Выбор нового заместителя руководителя коллектива							
Необходимость задержаться после окончания рабочего дня							
Назначение ответственного за отслеживанием дат рождения коллег							
Выполнение поручения руководителя, которое не относится к сфере непосредственной деятельности вашего коллектива							
Предложение помощи коллеге, попавшему в трудную жизненную ситуацию							
Внутренний конфликт между членами коллектива на почве межнациональной розни							
Прием на работу нового члена коллектива, культурный, ценностно-нравственный и моральный уровень которого значительно отличается от всего коллектива							
Генеральная уборка кабинета							
Инициализация нового проекта							
Разработка новых должностных регламентов в связи с изменившимися задачами							

6. Кейс «день города»

1-й этап «Вы обеспечиваете безопасность граждан во время празднования дня города. Большая масса людей скопилась на центральной площади.

Праздничный фейерверк будет проходить на другой площади, до которой 1 км. Как вы организуете передвижение людей?»

2-й этап «Оформите это как проект».

Кейс позволяет выявить и оценить такие компетенции, как системное мышление, гибкость мышления, стратегическое планирование, принятие решений, креативность, творчество, инновационность, организация деятельности, навыки проектного управления, ориентация на результат, тайм-менеджмент, контроль и оценка.

7. Кейс «уважительные причины»

«Ваш руководитель звонит и просит немедленно зайти к нему с отчетом, который Вы еще не успели подготовить. Придумайте сейчас за 1 минуту максимальное количество уважительных причин, оправдывающих вас перед руководителем за невыполненную работу»

Кейс позволяет выявить и оценить такие компетенции, как следование социальным стандартам и требованиям служебной этики, ориентация на результат, нормативность, креативность, творчество, инновационность, стратегическое планирование.

8. Кейс «санкции к подчиненному»

«Ваш подчиненный подготовил отчет, который Вы передали вышестоящему руководителю. Вышестоящий руководитель нашел в отчете ошибку и принял решение о применении санкций к исполнителю. Каковы будут Ваши действия?»

Кейс позволяет выявить и оценить такие компетенции, как ответственность, нормативность.

9. Кейс «кто виноват в коллективе из пяти человек?»

«Вы руководите отделом из пяти человек. Ваш отдел занимается ответом на письма граждан с вопросами к различным органам власти. В вашем должностном регламенте прописано, что вы должны контролировать профессиональную деятельность своих сотрудников. В должностном регламенте первого сотрудника написано, что он принимает и регистрирует почту, передавая ее следующему. Второй сотрудник, согласно должностному регламенту, рассматривает содержание письма, принимает решение об обращении к ответственному по данному запросу гражданина органу власти. Третий готовит запрос в орган власти и принимает на него ответ. Четвертый сотрудник пишет ответное письмо гражданину с информацией от органа власти. Пятый сотрудник лично в руки доставляет ответные письма гражданам. Один из граждан, написавших письмо, так и не получил ответа. Определите – кто и в какой мере должен нести за это ответственность»

Кейс позволяет выявить и оценить такую компетенцию, как ответственность.

10. Кейс «дыра в бюджете»

«Если ваш семейный бюджет будет нуждаться в дополнительных денежных вливаниях, какой способ дополнительного заработка вы предпочтете?»

Кейс позволяет выявить и оценить такие компетенции, как следование социальным стандартам и требованиям служебной этики, нормативность.

11. Кейс «экономия государственных средств»

«У вас есть возможность получить экономию государственных денежных средств и свободно ими распорядиться. Об этом никому неизвестно и вам ничего не угрожает. Как вы распорядитесь деньгами?»

Кейс позволяет выявить и оценить такие компетенции, как государственность мировоззрения, следование социальным стандартам и требованиям служебной этики.

12. Кейс «этический выбор»

«Предположим, вы узнали о том, что ваш коллега совершает мелкие хищения канцелярских товаров. Ваши действия?»

Кейс позволяет выявить и оценить такие компетенции, как принятие решений, следование социальным стандартам и требованиям служебной этики, государственность мировоззрения.

13. Кейс «недисциплинированный сотрудник»

«Вы руководите небольшим коллективом. Лучший ваш сотрудник систематически нарушает служебную дисциплину. Ваши действия?»

Кейс позволяет выявить и оценить такие компетенции, как принятие решений, тайм-менеджмент, организация деятельности, лидерство.

14. Кейс «невыплаченная премия»

«Консультант отдела X не получил ожидаемую премию и справедливо решил, что больше нет смысла также старательно, как и прежде, выполнять поручения руководства. Его непосредственный руководитель, недовольный снижением производительности, не добившись положительной динамики от подчиненного, был вынужден доложить о низкой производительности вышестоящему руководству, которое, в свою очередь, приняло единственную доступную им форму санкций - снизило оплату труда малоэффективного сотрудника. Оцените, пожалуйста, сложившуюся ситуацию»

Кейс позволяет выявить и оценить такие компетенции, как системное мышление, гибкость мышления, стратегическое планирование, организация деятельности.

Приложение № 2
к методике оценки уровней
выраженности профессиональных
компетенций государственных
гражданских служащих области
методом кейс-интервью

№ п/п	Наименование компетенции	Уровни выраженности	Оценка (индикаторы проявления)
1.	Системное мышление - Кейс «день города»	А(4). Умение эффективно достраивать целостную картину ситуации при недостатке информации, делая верные выводы на основании неполных и/или противоречивых данных, при необходимости продуцирует новые концепции	В ходе анализа кейс-задачи выявляет и учитывает абсолютно все факторы, от которых зависит успешное решение задачи: рассеивает толпу по улицам, учитывая погоду, заторы, возможность терактов и т.д.
		Б(3). Умение анализировать информацию, выделяя главное, мыслить вариативно: предлагая несколько различных решений проблем, видение взаимосвязей между элементами и умение находить оптимальное решение	В ходе анализа кейс-задачи выявляет и учитывает большинство факторов, от которых зависит успешное решение задачи: рассеивает толпу по двум улицам, учитывая возможные заторы, нежелание людей идти и т.д.
		В(2). Видение разных факторов, влияющих на ситуацию, структурированный подход к решению проблем, нахождение взаимосвязей между элементами в стандартных ситуациях	В ходе анализа кейс-задачи выявляет и учитывает некоторые факторы, от которых зависит успешное решение задачи: ограничивает движение транспорта по улице между площадями, выставляет оцепление и т.д.
		Г(1). Неумение выделять наиболее значимые аспекты ситуации, принятие решений осуществляет без оценки рисков и последствий	Делает объявление по громкой связи о необходимости перехода на другую площадь, без учета всей сложной системы ее реализации
2.	Гибкость мышления - Кейс «день города» - Кейс «катастрофа» - Кейс «невыплаченная премия»	А(4). Умение гибко адаптировать стратегию своих действий, менять способы решения в соответствии с требованиями ситуации, давать оценку результатов	Предлагает множество возможных путей решения, часть из которых могут оказаться нестандартны вплоть до абсурда. В случае изменения интервьюером условий задачи - быстро адаптируется, находит новые способы решения возникших трудностей
		Б(3). Умение гибко адаптировать тактику своих действий и действовать в соответствии с	Предлагает несколько возможных путей решения. В случае изменения интервьюером условий

№ п/п	Наименование компетенции	Уровни выраженности	Оценка (индикаторы проявления)
		конкретной ситуацией или особенностями поведения того или иного человека	задачи - нуждается в некотором количестве времени для адаптации и нахождения выхода из проблемной ситуации
		В(2). Умение применять установленные стандарты, правила и процедуры в соответствии с конкретной ситуацией, способность двигаться в новом направлении при изменении ситуации	Самостоятельно видит лишь одно возможное решение, иные варианты способен рассматривать лишь после стимуляции интервьюера. Усложнение задачи или смена условий ставит в тупик, требует длительного времени на переключение
		Г(1). Предлагаемое решение считает единственно верным, не учитывая новую информацию или факты, радикально меняющие положения дел	Предлагает лишь одно решение, либо вовсе не может ничего предложить. Дополнительные трудности оказываются непреодолимыми
3.	Ответственность - Кейс «санкции к подчиненному» - Кейс «кто виноват в коллективе из пяти человек?» - Кейс «подбор персонала» - Кейс «катастрофа»	А(4). Готовность всегда нести ответственность за свои решения, решения своих подчиненных и последствия принятых решений	Всегда и везде берет на себя ответственность за все свои решения и решения своих подчиненных, даже в случаях форс-мажора
		Б(3). Готовность нести ответственность за свои решения и некоторые решения своих подчиненных	Готов нести ответственность за собственные решения и некоторые решения подчиненных, допускает возможность влияния сил непреодолимого характера
		В(2). Готовность нести ответственность только за собственные решения	Готов нести ответственность только за собственные решения
		Г(1). Частично признает ответственность, всячески стремится минимизировать ее, иногда перекладывает ответственность на других	Не готов брать на себя ответственность за свои решения, перекладывая ее на других людей, либо на обстоятельства
4.	Государственность мировоззрения - Кейс «экономика государственных средств» - Кейс «этический выбор»	А(4). Экспертное представление о путях развития общества и государства, восприятие ситуаций и решение задач с позиции государственных приоритетов; понимание политической ситуации России и ее учет в принятии решений	Восприятие ситуаций и решение задач с позиции государственных приоритетов: возврат в государственную казну всех похищенных денежных средств
		Б(3). Глубокие представления о путях развития общества и государства, решение задач с позиции государственных приоритетов	Восприятие ситуаций и решение задач с позиции приоритетов субъекта Российской Федерации или местного органа власти

№ п/п	Наименование компетенции	Уровни выраженности	Оценка (индикаторы проявления)
		В(2). Удовлетворительное представление о путях развития общества и государства, решение задач с позиции государственных приоритетов	Беспокойство за интересы государства и одновременная попытка не потерять свою выгоду: попытки получить себе часть денежных средств государства
		Г(1). Недостаточное представление о путях развития общества и государства, при решении задач отдается предпочтение своему органу власти	Восприятие ситуаций и решение задач с позиции личных приоритетов, собственной выгоды. Полное игнорирование интересов государства
5.	Следование социальным стандартам и требованиям служебной этики - Кейс «ситуация на дороге» - Кейс «дыра в бюджете» - Кейс «этический выбор» - Кейс «уважительные причины»	А(4). Полное следование социальным стандартам и требованиям служебной этики и внедрение этих стандартов в поведение подчиненных	Предупредил о возникших трудностях и руководителя и встречающую сторону. В качестве дополнительного заработка госслужащий использует творческую, преподавательскую, научную деятельность, письменно уведомив руководителя. О известных случаях хищения сообщает в органы охраны правопорядка. Врать отказывается даже вопреки инструкции. Такие же требования предъявляет к подчиненным
		Б(3). Полное следование социальным стандартам и требованиям служебной этики	Предупредил о возникших трудностях и руководителя и встречающую сторону, в качестве дополнительного заработка госслужащий использует творческую, преподавательскую, научную деятельность. О известных случаях хищения сообщает руководителю. Сообщает о негативном отношении ко лжи, но инструкцию выполняет
		В(2). Полное следование социальным стандартам и требованиям служебной этики только в рабочих ситуациях	Предупредил о возникших трудностях или руководителя, или встречающую сторону. В качестве дополнительного заработка госслужащий использует все способы, ненаказуемые уголовно. О известных случаях хищения пытается поговорить с виновником. Сразу выполняет инструкцию
		Г(1). Частичное следование основным	Никого не предупредил о возникших трудностях. В качестве

№ п/п	Наименование компетенции	Уровни выраженности	Оценка (индикаторы проявления)
		социальным стандартам и требованиям служебной этики только в рабочих ситуациях	дополнительного заработка готов использовать даже незаконные способы. Случаи хищения игнорирует. Упоминает третьих лиц в качестве виновных
6.	Владение средствами устного и письменного общения на русском языке Кейс «ответное письмо» - Кейс «путь профессионала»	А(4). Логично и аргументированно изъясняется на русском языке, речь грамотная, четко формулирует мысли, грамотно пишет	Логично и аргументированно изъясняется на русском языке, может убеждать слушателей, грамотно пишет
		Б(3). Логично и аргументированно изъясняется на русском языке, хорошо раскрывает заданную тему, допускает небольшие паузы для обдумывания и формулирования фраз, в целом грамотно пишет, допуская пунктуационные ошибки	Логично и аргументированно изъясняется на русском языке, хорошо раскрывает заданную тему. Грамотно пишет
		В(2). Логично и аргументированно изъясняется на русском языке, удовлетворительно раскрывает тему, иногда использует длительные паузы в речи для обдумывания и формулирования фраз, в письменном тексте допускает орфографические и пунктуационные ошибки	Логично и аргументированно изъясняется на русском языке, удовлетворительно раскрывает тему. В письменном тексте допускает распространенные ошибки
		Г(1). Может изъясняться на русском языке, часто использует слова-паразиты, неологизмы, сленг, пишет безграмотно	Может изъясняться на русском языке, допуская слова-паразиты, неологизмы, сленг; испытывает затруднения в раскрытии заданной темы и аргументации собственной позиции. В письменном тексте допускает распространенные ошибки
7.	Стратегическое планирование - Кейс «день города» - Кейс «невывплаченная премия» - Кейс «катастрофа»	А(4). Умение представлять образ будущей ситуации, прогнозировать события и разрабатывать стратегии развития социальных сегментов	План составлен на основе учета всех возможных факторов, оказывающих влияние на результат. Создает основной и запасные варианты развития событий. Описывает возможные последствия каждого из вариантов решения задачи
		Б(3). Умение представлять образ будущей ситуации, разрабатывать стратегии развития социальных сегментов	В ходе планирования учитывает большинство влияющих факторов: количество человек, возможные пути следования, погоду и т.д.

№ п/п	Наименование компетенции	Уровни выраженности	Оценка (индикаторы проявления)
		В(2). Умение представлять образ будущей ситуации, разрабатывать планы реализации стратегии	При создании плана учитывает некоторые факторы, запасных вариантов не рассматривает
		Г(1). Умение разрабатывать планы реализации стратегии отсутствует	Неспособен планировать собственную деятельность, не может предвидеть последствий своих решений
8.	Принятие решений - Кейс «ситуация на дороге» - Кейс «этический выбор» - Кейс «недисциплинированный сотрудник» - Кейс «катастрофа» - Кейс «день города»	А(4). Умение принимать решения в любых ситуациях, рассматривать альтернативные варианты перед принятием решений, готовность нести ответственность, анализировать возможные последствия	Умение принимать оптимальные (нередко оригинальные) решения в ситуации недостатка информации и ограничений во времени
		Б(3). Умение принимать решения, основанные на широком круге факторов, готовность брать ответственность за результат, анализировать возможные последствия решений	Наиболее оптимальные решения принимаются не всегда сразу. Задачи с неразрешимыми нравственными проблемами и дополнительные трудности иногда ставят в тупик, но не требуют значительных временных затрат на решение
		В(2). Умение принимать решения, рассматривать ряд вариантов, в случае очевидных последствий нести ответственность за результат	Принимаемые решения очевидны, просты, стандартны и легко предсказуемы. Дополнительные трудности иногда ставят в тупик и требуют значительных временных затрат на решение
		Г(1). Умение принимать решения в стандартных ситуациях, в сложных ситуациях обращается за советом (помощью) к руководителю	Не всегда способен принимать адекватные решения. Испытывает затруднения даже в легких ситуациях. Дополнительные трудности ставят в тупик и кажутся неразрешимыми
9.	Тайм-менеджмент - Кейс «подбор персонала» - Кейс «катастрофа» - Кейс «день города»	А(4). Умение гибко управлять своим временем и временем подчиненных для достижения оптимального результата путем рационального распределения обязанностей, делегирования полномочий, расстановки приоритетов, способность анализировать эффективность распределения рабочего времени	Наиболее рационально распределяет обязанности - свои и подчиненных. Верно расставляет приоритеты, не тратит время на посторонние действия, отвлекающие от достижения конкретной цели
		Б(3). Умение управлять своим временем и временем подчиненных для достижения оптимального результата путем	Способен распределять обязанности - свои и подчиненных, эффективно используя рабочее время.

№ п/п	Наименование компетенции	Уровни выраженности	Оценка (индикаторы проявления)
		рационального распределения обязанностей, делегирования полномочий, расстановки приоритетов	Расставляет приоритеты, тратит незначительное время на посторонние действия, отвлекающие от достижения конкретной цели
		В(2). Умение управлять своим временем для достижения оптимального результата, способность к ежедневному оперативному планированию работы	Способен эффективно распоряжаться своим рабочим временем даже в ситуациях его острой нехватки. Способен расставлять приоритеты, разделяя главные и второстепенные задачи
		Г(1). Недостаточное умение управлять своим временем для достижения оптимального результата, неумение расставлять приоритеты	Недостаточное умение управлять своим временем. Значительные затруднения при выборе верных приоритетов
10.	Организация деятельности - Кейс «подбор персонала» - Кейс «день города» - Кейс «катастрофа» - Кейс «невыплаченная премия» - Кейс «недисциплинированный сотрудник»	А(4). Умение составлять долгосрочные планы и разбивать работу на этапы, учитывая возможные изменения ситуации и имеющиеся ресурсы, своевременно вносить коррективы в планы, четко ставить задачи подчиненным и определять приоритеты в соответствии с намеченным планом, контролировать ход выполнения проектов, в том числе сроки, способность создавать систему правил и норм, приводящую к достижению результата	Умение правильно подобрать себе подчиненных на разные должности (роли) с учетом индивидуальных особенностей каждого, организовывать их деятельность, распределять рабочие задания, точно рассчитать необходимое каждому время на исполнение. Способность быстро перестроить работу коллектива при внезапном отсутствии одного из подчиненных. Отладка работы коллектива так, чтоб он мог столь же эффективно функционировать без руководителя
		Б(3). Умение формировать задачи, распределять их, расставляя приоритеты, контролировать ход выполнения отдельных заданий, в том числе сроки, создавать систему правил и норм, приводящую к достижению результата	Умение правильно подобрать себе подчиненных на разные должности (роли), организовывать их деятельность, распределять рабочие задания, рассчитывая необходимое каждому время на исполнение. Способен перестроить работу коллектива при внезапном отсутствии одного из подчиненных
		В(2). Умение распределять рабочие задания, контролировать ход их исполнения	Быстро и четко распределяет задачи между подчиненными. Может допустить некоторые ошибки при расчете времени, необходимого для выполнения поставленных задач

№ п/п	Наименование компетенции	Уровни выраженности	Оценка (индикаторы проявления)
		Г(1). Умение организовать свою деятельность, способность к решению рабочих задач	Затруднения при распределении времени на выполнение задач
11.	Ориентация на результат - Кейс «уважительные причины» - Кейс «ситуация на дороге» - Кейс «катастрофа» - Кейс «день города»	А(4). Умение проявлять энергичность и настойчивость в достижении цели, демонстрировать энтузиазм в решении трудных задач, не останавливаться на достигнутом, непрерывно оценивать достижение целей на всех уровнях	Стремится искать оптимальные пути для достижения результата в ситуации неопределенности, постоянно возникающих трудностей и ограничений во времени. Предлагает более четырех вариантов
		Б(3). Стремление находить оптимальные пути для достижения результата, не отвлекаясь на второстепенные задачи, способность просчитывать варианты альтернативных действий на случай возникновения непредвиденных ситуаций	Стремится искать оптимальные пути решения кейс-задания в том числе для достижения результата в проблемной ситуации в условиях ограниченного времени. Предлагает не более трех вариантов
		В(2). Стремление находить пути для достижения результата в стандартной ситуации и способность оценивать ресурсы	Стремление искать оптимальные пути для достижения результата в стандартной ситуации. Предлагает не более двух вариантов
		Г(1). Умение выполнять повседневные задачи, не всегда доводит начатое дело до конечного результата	Проявляет недостаточное упорство в преодолении возникающих препятствий, быстро сдается, поддается давлению интервьюера. Предлагает не более одного варианта
12.	Контроль и оценка - Кейс «подбор персонала» - Кейс «день города»	А(4). Способность разрабатывать механизм контроля в зависимости от мотивированности и компетентности сотрудника, умение четко формулировать критерии оценки, использовать различные способы контроля и оценки процесса достижения результата, внедрение системы самоконтроля	Четко формулирует критерии оценки, предлагает различные способы контроля персонала в различных условиях, в том числе и нестандартных (морально-нравственные поступки и т.д.). Создает систему самоконтроля и самооценки служащих
		Б(3). Способность последовательно контролировать исполнение, осуществлять корректирующие действия в случае возникновения проблем, умение выбирать	Четко формулирует критерии оценки, предлагает различные способы контроля персонала в различных условиях, в том числе и нестандартных (морально-нравственные поступки и т.д.)

№ п/п	Наименование компетенции	Уровни выраженности	Оценка (индикаторы проявления)
		форму контроля в зависимости от компетентности сотрудника, умение оценивать процесс достижения результата подчиненными	
		В(2). Формальный подход к контролю и оценке только результатов деятельности подчиненных в стандартных ситуациях	Перечисляет некоторые (возможно самые очевидные) критерии оценки, предлагает лишь один способ контроля - планово-отчетный
		Г(1). Способность осуществлять лишь фрагментарный контроль, недостаточное умение контролировать и оценивать процесс достижения результата подчиненными в стандартных ситуациях	Затрудняется в формулировке основных теоретических принципов осуществления процессов контроля и оценки профессиональной деятельности персонала: не может выработать критериев оценки, способов контроля
13.	Нормативность - Кейс «уважительные причины» - Кейс «ситуация на дороге» - Кейс «санкции к подчиненному» - Кейс «дыра в бюджете»	А(4). Следование установленным нормам, умение отстаивать свои права и внедрение этих норм в деятельность подчиненных	Отличное знание законодательства, готовность и умение отстаивать свои права, внедрение нормативной культуры в среду подчиненных
		Б(3). Руководство в работе правовыми знаниями и убеждениями в соответствии с законодательством и установленными регламентами, умение отстаивать свои права	Хорошее знание законодательства, готовность отстаивать собственные права законными способами с четким представлением о том, как это правильно делать
		В(2). Готовность действовать, руководствуясь правовыми знаниями и убеждениями в соответствии с законодательством и установленными регламентами	Удовлетворительное знание законодательства, готовность отстаивать собственные права законными способами, но затрудняется объяснить точный алгоритм защиты своих прав. Осознает, что права влекут за собой появление обязанностей
		Г(1). Частичное следование установленным нормам	Неудовлетворительное знание законодательства, готовность отстаивать собственные права любыми способами (в том числе и незаконными), представление о своих правах примитивное: «что мне выгодно – на то и имею право!», неверно соотносит понятия «права» и «обязанности»
14.	Владение делопроизводством - Кейс «ответное	А(4). Умение правильно оформлять документы, знание и соблюдение процедур их	Знает правила оформления любых официальных документов, определяет процедуры их

№ п/п	Наименование компетенции	Уровни выраженности	Оценка (индикаторы проявления)
	письмо»	согласования, утверждения, хранения и перемещения	согласования, утверждения, хранения и перемещения
		Б(3). Умение правильно оформлять документы, знать процедуры их согласования, утверждения, хранения и перемещения	Знает правила оформления типовых документов, определяет процедуры их согласования, утверждения, хранения и перемещения
		В(2). Умение правильно оформлять типовые документы, знание процедур их согласования, утверждения, хранения и перемещения	Недостаточные знания правил оформления даже типовых документов, процедуры их согласования, утверждения, хранения и перемещения
		Г(1). Недостаточное умение правильно оформлять типовые документы, знание процедур их согласования, утверждения, хранения и перемещения	Не знает правила оформления даже типовых документов, процедуры их согласования, утверждения, хранения и перемещения
15.	Стремление к развитию - Кейс «путь профессионала» - Кейс «подбор персонала»	А(4). Постоянное профессионально- квалификационное развитие, в том числе посредством самообразования, создание условий для развития персонала в масштабах организации, организация системы долгосрочного наставничества или обучения	Систематически повышает свою квалификацию (чаще по собственной инициативе), читает дополнительную литературу, обменивается опытом с коллегами. Создает условия для личностного и профессионального развития подчиненных и отслеживает его эффективность
		Б(3). Постоянное профессионально- квалификационное развитие, в том числе посредством самообразования, развитие своих подчиненных, в том числе путем предоставления практической поддержки и помощи	Систематически повышает свою квалификацию (вынужденно или самостоятельно), читает дополнительную литературу, обменивается опытом с коллегами
		В(2). Постоянное профессионально- квалификационное развитие, в том числе посредством самообразования, планирование пути своего дальнейшего профессионального развития	Профессионально- квалификационное развитие закончилось после получения диплома. Процесс обучения вызывал интерес, выбранной специальностью доволен. Саморазвивается в непрофессиональных видах деятельности
		Г(1). Недостаточное внимание к своему профессионально- квалификационному развитию	Профессионально- квалификационное развитие закончилось после получения

№ п/п	Наименование компетенции	Уровни выраженности	Оценка (индикаторы проявления)
			диплома. Процесс обучения был вынужденным и не вызывал интереса. Практически отсутствует деятельность по саморазвитию во всех сферах жизни
16.	Эффективная коммуникация - Кейс «путь профессионала»	А(4). Умение проводить собрания, совещания, убеждать, управлять поведением людей в конфликтных ситуациях, владение навыками публичного выступления перед собраниями и СМИ, представление интересов региона, местного органа или организации	Для убеждения оппонента использует наиболее утонченные средства: логику, манипуляции. Виртуозно подходит к общению, хорошие актерские данные, умеет подстраивается под любую статусную позицию. В конфликтных ситуациях стремится к сотрудничеству
		Б(3). Умение проводить совещания, убеждать, управлять поведением людей в конфликтных ситуациях. Владение навыками публичного выступления перед собраниями	Для убеждения оппонента использует любые средства: логику, манипуляции, шантаж, угрозы. Эффективен как при личном взаимодействии, так и при публичных выступлениях. В конфликтах стремится к компромиссу
		В(2). Умение убеждать, находить аргументы для изменения точки зрения или поведения других людей, управлять поведением людей в конфликтных ситуациях; владение навыками публичного выступления перед собраниями	Убеждает собеседника при помощи логических аргументов без использования средств манипуляции. Предлагает лишь несколько аргументов в защиту своей точки зрения. Поведение в конфликте – избегание либо соперничество
		Г(1). Недостаточное умение убеждать, находить аргументы для изменения точки зрения или поведения других людей, управлять поведением людей в конфликтных ситуациях	Недостаточное умение убеждать – сам не верит в искренность своих слов, актерское мастерство не проявляет, не использует средства манипуляции. Затрудняется находить аргументы для изменения точки зрения или поведения других людей – низкая вариативность мышления, не видит или неверно интерпретирует сигналы собеседника. Не умеет управлять поведением людей в конфликтных ситуациях: поведение в конфликте – конфронтация

№ п/п	Наименование компетенции	Уровни выраженности	Оценка (индикаторы проявления)
17.	Лидерство - Кейс «недисциплиниро- ванный сотрудник» - Кейс «катастрофа»	А(4). Умение транслировать свои идеи и ожидания высокого результата от совместной деятельности членам команды, помогая им верить в успех, прикладывая максимум сил для достижения цели	Готов и способен стать лидером, когда в этом коллектив нуждается. Цель принятия роли лидера - достижение цели, полезной для общества в целом. Имеет свое мнение, обладает навыками убеждения (эффективная коммуникация уровня А)
		Б(3). Умение объединять и вдохновлять людей вокруг своей идеи, формировать команду, стимулировать ее эффективную работу	Готов и способен стать лидером, когда в этом коллектив нуждается. Цель принятия роли лидера - польза для коллектива. Имеет свое мнение, обладает навыками убеждения (эффективная коммуникация уровня Б)
		В(2). Умение объединять людей вокруг своей идеи, формировать команду, стремясь поддерживать в команде дух сотрудничества	Лидерские функции берет на себя лишь иногда, либо наоборот - постоянно пытается лидировать. Избегает брать на себя ответственность за других людей, даже будучи формальным лидером. Стремление лидировать, властвовать в любых условиях и любой ценой ради самого статуса, а не возможной пользы
		Г(1). Недостаточное умение объединять людей вокруг своей идеи, формировать команду	Наиболее предпочитаемая роль в группе «ведомый». Избегает брать на себя ответственность за других людей, интроверт, низкий уровень силы личности, конформист, низкие навыки убеждения в своей правоте
18.	Владение информационно-коммуникационными технологиями - Кейс «ответное письмо»	А(4). Специальный уровень квалификационных требований в области ИКТ: информатизация; создание, развитие и администрирование информационных систем, автоматизация отдельных функций	Отличные навыки работы с ПК – безошибочно выполнены все предложенные задания
		Б(3). Расширенный уровень квалификационных требований в области ИКТ в сфере использования технических и программных средств, необходимых для решения управленческих задач	Хорошие навыки работы с ПК – выполнены все предложенные задания, но с распространенными ошибками

№ п/п	Наименование компетенции	Уровни выраженности	Оценка (индикаторы проявления)
		В(2). Базовый уровень квалификационных требований в области ИКТ: знания и навыки в сфере использования технических и программных средств	Слабые навыки работы с ПК – выполнены не все задания, либо все задания содержат ошибки
		Г(1). Недостаточное владение информационно- коммуникационными технологиями для обработки, хранения и передачи информации	Нет навыков работы с ПК – в Интернете не найдена информация, задание в Excel не выполнено, письмо в Word неверно отформатировано, по почте не отправлено
19.	Навыки проектного управления - Кейс «день города»	А(4). Умение управлять сложными проектами, программами, несколькими проектами одновременно	<p>Знает этапы реализации проекта: Инициализация, анализ бизнес- идеи, разработка проектного задания и стратегическое планирование проекта; Определяются цели, ограничения и приоритеты проекта</p> <p>Результат: проектное задание Планирование Выявление участников проекта Выбор членов проектной группы Определение объема проекта Определение этапов и контрольных точек проекта Выявление всех возможных рисков, связанных с реализацией проекта, и разработка способов их предотвращения Расчет количества ресурсов, необходимых для выполнения проекта</p> <p>Результат: план проекта Реализация Создание конечного продукта проекта Отслеживание продвижения проекта Решение возникающих проблем Информирование участников о ходе проекта Управление вносимыми в план изменениями</p> <p>Результаты: промежуточные отчеты о состоянии разработки, конечный продукт проекта Завершение Поставка продукта Заказчикам Оценка удовлетворенности</p>

№ п/п	Наименование компетенции	Уровни выраженности	Оценка (индикаторы проявления)
			<p>клиентов</p> <p>Оценка приобретенного опыта</p> <p>Результат: отчет о внедрении продукта</p> <p>Имеет значительный опыт участия в проектах на разных уровнях и должностях.</p> <p>Верно проанализировал и оценил рентабельность и актуальность проекта, аргументировано доказав свою точку зрения</p>
		Б(3). Умение разрабатывать и оформлять проекты, управлять одним из направлений проекта	<p>Обладает основными сведениями о проектной деятельности.</p> <p>Принимал участие в подготовке или реализации проекта.</p> <p>Проанализировал и оценил рентабельность и актуальность проекта, высказав некоторые свои предположения</p>
		В(2). Умение выполнять отдельные функции в проекте	<p>Обладает общими сведениями о проектной деятельности.</p> <p>Проанализировать и оценить рентабельность и актуальность проекта затруднился</p>
		Г(1). Наличие представления о проектном управлении	<p>Представления о проектном управлении крайне скудны.</p> <p>Испытывает затруднения уже на стадии планирования</p>
20.	<p>Креативность, творчество, инновационность</p> <p>- Кейс «уважительные причины» - Кейс «ситуация на дороге»</p>	А(4). Умение принимать и создавать принципиально новые идеи, отклоняющиеся от традиционных или принятых схем мышления	За минуту предложил более десяти вариантов
		Б(3). Способность предлагать новаторские решения (находить новые, оригинальные и оптимальные решения для достижения результата)	За минуту предложил менее семи вариантов
		В(2). Использование в основном стереотипных способов решения, иногда предлагает новаторские предложения	За минуту предложил пять вариантов
		Г(1). Готовность принимать инновации и участвовать в их реализации	За минуту предложил менее трех вариантов

Приложение № 3
к методике оценки уровней
выраженности профессиональных
компетенций государственных
гражданских служащих области
методом кейс-интервью

Бланк фиксации оценок компетенций

№ п/п	Наименование компетенции	Методика исследования	Оценка по методике	Итоговая оценка
1.	Системное мышление	Кейс «день города»		
		Кейс «невыходная премия»		
		Кейс «катастрофа»		
2.	Гибкость мышления	Кейс «день города»		
		Кейс «катастрофа»		
		Кейс «невыходная премия»		
3.	Ответственность	Кейс «санкции к подчиненному»		
		Кейс «кто виноват в коллективе из пяти человек?»		
		Кейс «подбор персонала»		
		Кейс «катастрофа»		
4.	Государственность мировоззрения	Кейс «экономия государственных средств»		
		Кейс «этический выбор»		
		Тест на знание истории России		
5.	Следование социальным стандартам и требованиям служебной этики	Кейс «ситуация на дороге»		
		Кейс «катастрофа»		
		Кейс «дыра в бюджете»		
		Кейс «этический выбор»		
		Кейс «уважительные причины»		
		Кейс «экономия государственных средств»		
6.	Владение средствами устного и письменного общения на русском языке	Кейс «ответное письмо»		
		Кейс «путь профессионала»		
7.	Стратегическое планирование	Кейс «уважительные причины»		
		Кейс «день города»		
		Кейс «невыходная премия»		
		Кейс «катастрофа»		
8.	Принятие решений	Кейс «ситуация на дороге»		
		Кейс «этический выбор»		
		Кейс «недисциплинированный сотрудник»		
		Кейс «катастрофа»		
		Кейс «день города»		

№ п/п	Наименование компетенции	Методика исследования	Оценка по методике	Итоговая оценка
9.	Тайм-менеджмент	Кейс «недисциплинированный сотрудник»		
		Кейс «подбор персонала»		
		Кейс «катастрофа»		
		Кейс «день города»		
10.	Ориентация на результат	Кейс «уважительные причины»		
		Кейс «ситуация на дороге»		
		Кейс «катастрофа»		
		Кейс «день города»		
11.	Контроль и оценка	Кейс «подбор персонала»		
		Кейс «день города»		
12.	Нормативность	Кейс «уважительные причины»		
		Кейс «ситуация на дороге»		
		Кейс «санкции к подчиненному»		
		Кейс «дыра в бюджете»		
13.	Владение делопроизводством	Кейс «ответное письмо»		
14.	Стремление к развитию	Кейс «путь профессионала»		
		Кейс «подбор персонала»		
15.	Эффективная коммуникация	Кейс «путь профессионала»		
		Кейс «ответное письмо»		
16.	Лидерство	Кейс «недисциплинированный сотрудник»		
		Кейс «катастрофа»		
17.	Владение информационно-коммуникационным и технологиями	Кейс «ответное письмо»		
18.	Навыки проектного управления	Кейс «день города»		
19.	Креативность, творчество, инновационность	Кейс «уважительные причины»		
		Кейс «ситуация на дороге»		
		Кейс «день города»		
		Кейс «катастрофа»		
20.	Организация деятельности	Кейс «подбор персонала»		
		Кейс «день города»		
		Кейс «катастрофа»		
		Кейс «невыходная премия»		
		Кейс «недисциплинированный сотрудник»		