

Mokymo kontekstas:

Valstybės tarnautojų atrankos tvarkos pakeitimai.

Mokymo tikslai:

Suteikti išsamias žinias apie valstybės tarnautojų egzamino žodžiu (pokalbio) vykdymo metodiką.

Lavinti praktinius šios metodikos taikymo įgūdžius, siekiant didinti valstybės tarnautojų egzamino žodžiu (pokalbio) kokybę ir atrankos efektyvumą.

Mokymų turinys, 1 dalis

1. Egzamino žodžiu (pokalbio) paskirtis ir tikslai.

2. Egzamino žodžiu (pokalbio) kokybę lemiantys veiksniai:

Vertinimo kriterijai ir jų pasirinkimas.
Klausimų formulavimo principai.
Klausimų pobūdis ir tipai.
Praktinių užduočių sudarymo principai.
Praktinių užduočių pobūdis ir tipai.

Savarankiška užduotis

Mokymų turinys, 2 dalis

3. Egzamino žodžiu (pokalbio) tvarka:

Pasirengimas pokalbiui.
Pokalbis.
Pokalbio rezultatų analizė, apibendrinimas ir vertinimo (išvados) parengimas.
Pretendento informavimas apie pokalbio rezultatus.

4. Egzamino žodžiu (pokalbio) taikymas atskirų valstybės tarnautojų grupių (vadovų, padalinių vadovų, specialistų) atrankai:

5. Rengimosi egzaminui žodžiu (pokalbiui) ir jo vedimo klaidos bei būdai jų išvengti.

Apie jus (1 užduotis, 3 psl.):

Kas jums sudėtingiausia atrankos procese?

Mokymosi tikslai?

Užsirašykite



Egzamino žodžiu (pokalbio) paskirtis ir tikslas valstybės tarnautojų atrankose

Paskirtis – pasirinkti pretendentą, geriausiai atitinkantį pareigų, dėl kurių vyksta konkursas, reikalavimus.

Tikslas – įvertinti pretendentų kompetenciją, pateikiant jiems klausimus ir praktines užduotis žodžiu.

1. Egzamino žodžiu (pokalbio) kokybę lemiantys veiksniai:

Vertinimo kriterijai ir jų pasirinkimas.

Klausimai ir praktinės užduotys.

Pretendentų atsakymų į klausimus ir praktinių užduočių įvykdymo vertinimas.



1.1. Vertinimo kriterijai ir jų pasirinkimas



Kaip pasirenkate naują darbuotoją?



2 užduotis, 4 psl.

Kas lemia jūsų pasirinkimą (į ką daugiausiai kreipiate dėmesį, kai vertinate pretendentus)?

Išvada 1

Kuo mažiau kriterijų.

Kriterijai turi būti betarpiškai susiję su atliekamu darbu konkrečioje įstaigoje.

Išvada 2

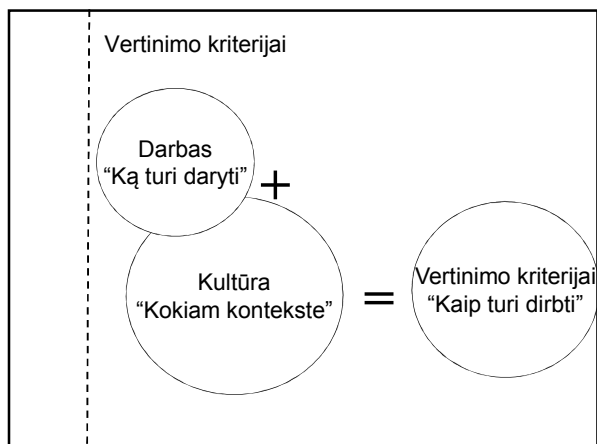
Atrankai reikia kruopščiai pasiruošti.

Iš esmės turime rasti tris atsakymus:

Gali?

Darys?

Ar pritaps?



Vertinimo kriterijai

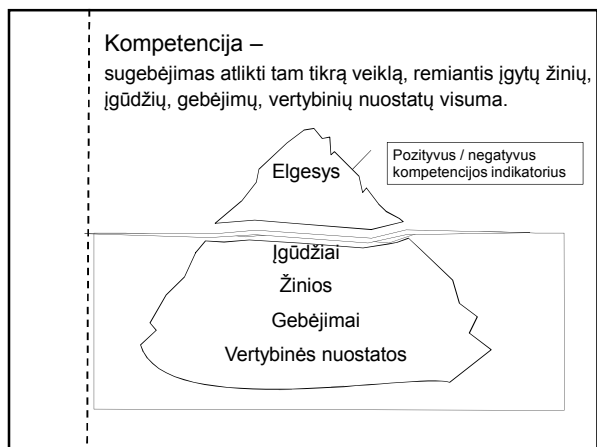
Formalūs reikalavimai (pamatuojami objektyviais "matais" – diplomais, licencijomis, metais):

Išsilavinimas / kvalifikacija, darbo patirtis.

Kita: kalbų mokėjimas, kompiuterinis raštingumas, sveikatos reikalavimai, reikalavimai, būtini išduodant asmens patikimumo pažymėjimą, leidimą dirbti ar susipažinti su įslaptinta informacija ir kt.

Neformalūs kriterijai – kompetencijos (matavimo vienetas – elgesys):

sugebėjimas atlikti tam tikrą veiklą, remiantis įgytų žinių, įgūdžių, gebėjimų, vertybinių nuostatų visuma.



Pavyzdys

Rezultatų siekimas:
apibrėžia padalinio tikslus ir užtikrina jų pasiekimą.

Indikatoriai:
Nustato konkrečius veiklos tikslus bei jų pasiekimo rodiklius.

Imasi iniciatyvos nustatyti ir išspręsti problemas, kurios trukdo laiku pasiekti numatytus tikslus (rodiklius).

Pavyzdys

Komandinis darbas, bendradarbiavimas:
skatina komandos narių tarpusavio ir išorinį bendradarbiavimą.

Indikatoriai:
Dalijasi su kolegomis žiniomis, informacija, gerėja patirtimi.

Pagarbiai bendrauja su kolegomis, kuria pozityvią atmosferą (pvz., ištikus nesėkmei ieško bendrų sprendimų, o ne kaltininkų).


Bendradarbiauja rengiant projektus ir pan., siekia, kad susiję asmenys įsitrauktų į jų vykdymą.

Inicijuoja formalius ir neformalius renginius, kurie skatina bendradarbiavimą.

Kompetencijų nustatymas: darbo analizė

Pareigybės pavadinimas
Tikslas (Kokie tikslai keliami šias pareigas einančiam darbuotojui? Kokią naudą jis turi suteikti organizacijai? Kokio galutinio rezultato tikimasi?)
Pagrindinės funkcijos ir atsakomybė (Kokias užduotis (funkcijas) turi atlikti darbuotojas, kad pasiektų išskeltus darbo tikslus?)
Sąveika (Su kuo bendrauja: su klientais (interesantais), vadovais, kolegomis, kitomis organizacijomis ir kt.? Kuo ši sąveika svarbi siekiant tikslų ir vykdant funkcijas?)
Žinios, gebėjimai ir įgūdžiai (Ką darbuotojas turi žinoti, mokėti ir sugebėti, kad sėkmingai vykdytų užduotis (funkcijas) ir pasiektų keliamus tikslus?)
Asmeninės savybės (Kokios asmeninės savybės yra svarbios, kad darbuotojas sėkmingai vykdytų užduotis (funkcijas) ir pasiektų keliamus tikslus?)




1. Atlikite x pareigybės darbo analizę 

Taikykite darbo analizės klausimus.

Kompetencijų ir jų indikatorių išskyrimas

Kompetencijų ir jų indikatorių išskyrimas	
1.	Peržiūrėkite darbo analizę analizę.
2.	Apgalvokite darbo tikslus, funkcijas ir nuspręskite, kaip turi elgtis darbuotojas, kad pasiektų jam keliamus tikslus ir vykdytų funkcijas?
3.	Peržvelkite skiltį apie žinias, įgūdžius, asmenines savybes. Kaip visa tai turi parodyti darbuotojo elgesys?
4.	Aprašykite indikatorius kaip matomą elgesį.

3. Nustatykite neformalius kriterijus 

Remdamiesi darbo analize, kurią atlikote, bei Praktinio vadovo 15–20 psl. pateiktu pavyzdžiu, nustatykite x pareigoms neformalius atrankos kriterijus – kompetencijas.

Kompetencijos kaip vertinimo kriterijai

Pasirinkti ir vertinti tik tas kompetencijas ir jų indikatorius, kurie reikšmingai susiję su veiklos sėkme:

Per 60–90 min. realu įvertinti 3–7 kompetencijas (kai vertinami 1–2 kiekvienos kompetencijos indikatoriai).

Rinktis tuos indikatorius:

- kurie daro didžiausią įtaką veiklos efektyvumui,
- kuriems įgyti reikia daugiausiai laiko bei pastangų.

Apibendrinant:
atrankos kriterijų nustatymo principai 1

Atitiktis – kriterijus turi būti susijęs su svarbiu darbo aspektu (funkcija, atsakomybė, užduotimi ar pan.).

Stabilumas – kriterijus apima tas žinias, gebėjimus ir kt., kurių neįmanoma išmokyti per trumpą laiką, t.y. atspindi stabilias, o ne lengvai įgyjamas savybes.

Perkėlimo galimybė – neadekvatu reikalauti tokių kompetencijų, kurios gali būti įgyjamos tik konkrečioje įstaigoje ir (arba) einant konkrečias pareigas (pavyzdžiui, specifinių duomenų bazių valdymas).

Apibendrinant:
atrankos kriterijų nustatymo principai 2

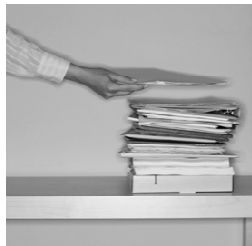
Išsamumas – kriterijai turi apimti visus svarbius darbo aspektus (6–20 kriterijų).

Aiškumas (vienaprasmiškumas) – kriterijus aiškiai ir vienareikšmiškai apibrėžtas taip, kad jį vertinant nekiltų abejonių.

Nepriklausomybė – kriterijai neturi sutapti su kitais, t. y. jie turi apibūdinti skirtingas kompetencijas.

Homogeniškumas – kriterijus turi būti vienyti, t. y. jie sudarantys komponentai turi apibūdinti tuos pačius dalykus.

1.2. Klausimai ir praktinės užduotys



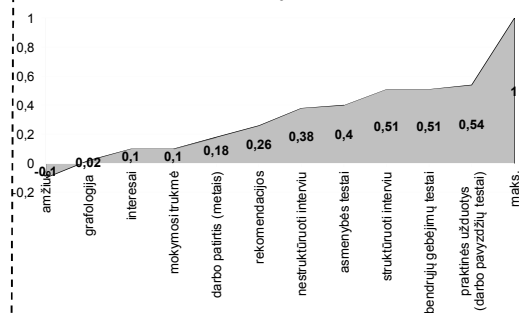
Kaip sužinoti, ar pretendentas atitinka atrankos kriterijus?

Darbuotojų atrankos metodų patikimumas?



- Astrologija
- Grafologija
- Chiromantija
- Rekomendacijos
- Pokalbis
- Gebėjimų testai
- Praktinės užduotys
- Įvertinimo centrai

Atrankos metodų prognostinės galimybės (tikimybė)



I.T. Robertson, M. Smith. Personnel selection // Journal of Occupational and Organizational Psychology (2001), 74.

Klausimai

Klausimų ir jų sekos standartizavimas

- 4 lygis. Maksimaliai sustruktūrintas:**
visiems vienodi klausimai, griežta jų seka, jokių patikslinimų
- 3 lygis. Sustruktūrintas:**
pagrindinių klausimų sąrašas su galimybe užduoti tikslinamuosius klausimus
- 2 lygis. Mažai struktūrintas:**
numatytos pagrindinės pokalbio temos
- 1 lygis. Visiškai nestruktūrintas:**
nėra iš anksto parengtų klausimų, jų sekos




Klausimų pobūdis

NAUDOTI: ~75%

- Atviri klausimai
- Tikslinamieji klausimai
- Neutralūs klausimai
- Lyginamieji klausimai

VENGTI:

- Uždari klausimai
- Nukreipiamieji klausimai
- Klausimas „kodėl“
- Dvigubi klausimai

Užduotis: 

Nustatykite netinkamai suformuluotus klausimus ir juos pakoreguokite.

Klausimų tipai

- ✓ Elgesio
- ✓ Situaciniai (hipotetiniai)
- ✓ Žinių

Elgesio klausimai...

Žmonės beveik nesikeičia.

Nešvaistykite laiko bandydami išugdyti tai, ko žmogus neturi.


Stenkitės atskleisti tai, ko žmogus dar neparodė.

Tai gana sunku...

Buckingham, Coffman, 2008

Elgesio klausimai

Tyrimai rodo, kad elgesys praeityje yra tiksliausia elgesio ateityje prognozė!



Elgesio klausimai: struktūra

Situacija, užduotis

Apibūdinkite situaciją...
 Prisiminkite atvejį...
 Papasakokite apie atvejį...

Elgesys

Ką jūs konkrečiai darėte?
 Apibūdinkite savo elgesį (veiksmus).
 Kaip elgėtės toje situacijoje?

Rezultatai

Kokios jūsų elgesio pasekmės?
 Kokių rezultatų pasiekėte?
 Kaip baigėsi situacija?



Elgesio klausimai

Klausama ne nuomonės, bet veiksmų aprašymo.

Prašoma prisiminti pavyzdžius iš praeities.

Elgesio klausimų formulavimas

Situacija turi būti susijusi su realia darbo situacija.

Svarbu elgesys ir jo nuoseklumas.

Vienam sėkmės veiksmui įvertinti – keli klausimai.

Parengti pretendentą elgesio klausimams.

Elgesio klausimą formuluoti taip, kad jis būtų *neutralus*.

Užduotis:



Suformuluokite elgesio klausimų pavyzdžius nurodytoms kompetencijoms ir jų indikatoriams.

Naudokitės pavyzdžiais pateiktais Praktinio vadovo I priede (74 –135 psl.)

Situaciniai (hipotetiniai) klausimai

Žmonės linkę daryti tai, ką sako...

Kaip elgtųsi menamoje (hipotetinėje) su darbu susijusioje situacijoje:

„Ką darytumėte, jeigu...“

„Kaip geriausia pasielgti situacijoje, kai...“

Situaciniai (hipotetiniai) klausimai, pvz.

„Du priėmimo skyriaus darbuotojai atvirai kritikuoja įstaigos vadovybę net tada, kai juos girdi klientai (interesantai). Jūs esate jų tiesioginis vadovas ir nerimaujate, kad šie darbuotojai savo neigiamu požiūriu „užkrės“ kolegas, padarys žalą įstaigos įvaizdžiui. Ką darysite?“

„Jūs tik ką grįžote iš atostogų ir vienas jūsų pavaldinys pareiškia, kad sukūrė naują duomenų valdymo sistemą, pritaikytą jūsų skyriui. Žinote, kad ši sistema nebus veiksminga, nes nederą su įstaigos vadovybės siekiu ir planuojamu įgyvendinti projektu, kuris skirtas įdiegti bendrai duomenų valdymo sistemai įstaigoje. Ką reikėtų daryti šioje situacijoje?“

Užduotis:



Suformuluokite situacinius (hipotetinius) klausimus, taikydami kritinių įvykių metodą.

Naudokitės pavyzdžiais pateiktais Praktinio vadovo I priede (74 –135 psl.)




Žinių klausimai

Apibūdinti savo žinias:

Kokie teisės aktai reglamentuoja valstybės tarnautojo darbą?

Pademonstruoti žinias:

Kuo skiriasi efekto, rezultato ir produkto kriterijai, apibrėžiami strateginiuose veiklos planuose?

Užduotis: 

Suformuluokite žinių klausimus.

Naudokitės pavyzdžiais pateiktais Praktinio vadovo I priede (74 –135 psl.)

Kiti klausimai

Apie darbo patirtį.

Išsilavinimą.

Motyvaciją.

Įsidarbinimo kriterijus (pretendento interesus ir poreikius).

Praktinės užduotys


Praktinių užduočių tipai

Vaidmeninis žaidimas.

Atvejo analizė.

Simuliacija, imitacija.

Aplankas.

Savarankiška užduotis II-ai mokymų daliai 



Ačiū ☺

UAB "Žmogaus studijų centras"
Trakų g. 8, 2a korp., Vilnius
Tel. 8 5 262 6763
training@humanstudy.lt
www.humanstudy.lt

