

Використання інструментів оцінювання при прийнятті на держслужбу та просуванні персоналу

Сильвія Поллак,
Радник Проекту

28 лютого 2012р.

2

Основи оцінювання: нормативно-правова база та професійні стандарти в Канаді

Основи оцінювання: нормативно-правова база

3

- **Закон про працевлаштування на державній службі (Комісія державної служби Канади):**
 - *Принцип “здобутків та заслуг”*: призначені особи повинні відповідати кваліфікаційним вимогам на посаді

- **Кваліфікаційні стандарти (вимоги), визначені Казначейством:**
 - Освіта
 - Досвід
 - Знання
 - Професійна сертифікація
 - Здатність / Навички
 - Схильність/спроможність
 - Особиста відповідність займаній посаді
 - Володіння державною мовою

Основи оцінювання

4

- **Політика щодо добору персоналу визначається на рівні:**
 - ▣ Комісії державної служби Канади
 - ▣ Окремих органів влади

- **Цінності щодо добору персоналу, визначені в законі про працевлаштування:**
 - ▣ Справедливість
 - ▣ Прозорість
 - ▣ Рівний доступ
 - ▣ Представництво

Основи оцінювання

5

- Безпосередні керівники відповідають за добір персоналу та визначення кваліфікаційних стандартів для відповідної посади
- Кадровики надають консультаційну та організаційну підтримку керівникам щодо визначення необхідних кваліфікацій для конкретної посади та добору персоналу в цілому

Професійні стандарти оцінювання



Професійні стандарти оцінювання

Робота	Кваліфікації	Приклади інструментів оцінювання
Обов'язки	Досвід	Резюме
Стратегічний план організації	Освіта	Тестування
Операційний контекст: сьогодні	Професійна сертифікація	Інтерв'ю
Операційний контекст: майбутнє	Знання	Перевірка рекомендацій
	Навички	Центр оцінювання
	Особиста відповідність	Ситуаційна вправа
	тощо	Тестування особистих якостей
		тощо

План оцінювання

8

Кваліфікації	Інструменти оцінювання			
	Резюме	Тестування	Інтерв'ю	Перевірка рекомендацій
Освіта	X			
Досвід	X			
Знання статистики		X		
Командна робота			X	X
Комунікабельність			X	X
Впевненість			X	X

План оцінювання

9

1. Кваліфікації, які будуть оцінюватися
2. Інструменти оцінювання, які будуть використовуватися
3. Послідовність дій

План оцінювання

10

1. Кваліфікації, які будуть оцінюватися

Визначення кваліфікацій: приклади

- Досвід розробки інструментів оцінювання :
“Значний досвід розробки різноманітних типів інструментів оцінювання, які використовуються при доборі персоналу. Щонайменше, один з інструментів повинен бути тест, що передбачає можливість вибору відповідей із списку“
- Судження: “Ухвалює продумані рішення для вирішення проблем та планування подальших дій”
- Командна робота: “Бере активну участь в групових проектах та співпрацює з іншими”

План оцінювання

11

2. Інструменти оцінювання, які будуть використовуватися

- Для кожної кваліфікації: треба вирішити, який інструмент(и) оцінювання будуть ефективними та результативними
 - Результативність: наприклад, усна комунікація з більшою вірогідністю буде краще оцінена за допомогою інтерв'ю, аніж резюме;
 - Ефективність: наприклад, за наявності 60 аплікаційних форм, було б краще використовувати резюме ніж інтерв'ю для оцінки досвіду;
- Для кожного з інструментів: критерії оцінювання
 - наприклад: правильні відповіді на запитання тесту;
 - наприклад: очікувана поведінка (відповіді під час інтерв'ю):
 - наприклад, командна робота: пропонує допомогти іншим членам команди.

План оцінювання: послідовність дій (приклад)

12

- Перевірка даних про освіту та досвід кандидатів на посаду на основі Резюме (автобіографії) (перевіряє кадровик, засвідчує перевірку керівник, який здійснює відбір)
- Тест на знання (для тих, хто пройшов первинний відбір)
- Інтерв'ю для тих, хто склав тест на знання
- Перевірка інформації з попереднього місця роботи для тих, хто пройшов інтерв'ю
- Визначення кандидатів, які найбільшою мірою відповідають вимогам
- Оприлюднення інформації про результати добору та надання пояснень кандидатам на їхній запит

ІНСТРУМЕНТИ ОЦІНЮВАННЯ

Джерела інструментів оцінювання

Вибір інструментів оцінювання

Найбільш поширені інструменти оцінювання

Джерела інструментів оцінювання

14

- Розроблені безпосереднім керівником (який здійснює набір) за підтримки кадровиків
- На державній службі: придбання у Центру психології персоналу, при Комісії державної служби Канади
- У приватному секторі: придбання у компаній приватного сектора (наприклад, стандартизовані тести від розробників тестів, індивідуальні інструменти оцінювання, розроблені консалтинговими компаніями під замовлення)

Вибір інструменту оцінювання

15

Практичні аспекти, які необхідно врахувати:

- *Вартість* розробки, використання та аналізу
- *Досвід та знання*, необхідні для розробки, використання та аналізу
- *Час*, необхідний для розробки, використання та аналізу

Вибір інструменту оцінювання

16

Питання якості, які необхідно враховувати:

Якою мірою інструмент...

- *дієвий*: вимірює те, що треба виміряти; дозволяє з достатньою мірою надійності передбачити хто працюватиме гарно на посаді);
- *надійний*: має стандартні/перевірені критерії оцінювання;
- *не є дискримінаційним*;
- *приймається кандидатами*: сприймається як відповідний та справедливий.

Найпоширеніші інструменти оцінювання

17

- Тест на знання / здібності
- Інтерв'ю
- Перевірка інформації з минулого місця роботи (*Reference checks*)
- Інструменти для оцінювання компетенцій лідерства

Тест на знання/здібності

18

- Використовується особливо для рівнів, нижче вищих керівних посад
- Зазвичай використовується для оцінювання технічних/функціональних знань та здібностей, володіння якими необхідне для відповідної роботи
- Як правило розробляється безпосереднім керівником, який проводить добір, за підтримки кадровика
- Центр психології персоналу пропонує різні тести, які можна придбати
 - наприклад, тест з кількома варіантами відповідей для секретарських навичок службовців
 - наприклад, тест для перевірки навичок письмової комунікації
- При використанні стандартних тестів важливим є дотримання стандартних підходів/ процедур

Інтерв'ю (1)

19

- Використовується майже в усіх процесах добору на усіх рівнях
- Зазвичай використовується для оцінювання
 - ▣ *технічних/ функціональних знань та здібностей*, володіння якими необхідне для відповідної роботи (знання політики та пріоритетів організації; здатність вирішувати певні типи робочих питань)
 - ▣ *Не технічних (загальних) здібностей* необхідних для роботи (наприклад, навичок усної комунікації, роботи в команді, надійності)
- Структуровані інтерв'ю спрацьовують краще, ніж неструктуровані
 - ▣ Що таке структуроване інтерв'ю?
 - Запитання дозволяють оцінити необхідні для роботи кваліфікації, які є визначеними
 - Запитання визначаються заздалегідь/ до інтерв'ю
 - Ті ж самі запитання ставляться усім кандидатам, а їхні відповіді оцінюються на основі однакових критеріїв оцінки

Інтерв'ю (2)

20

- Типи запитань, які використовуються у структурованому інтерв'ю для оцінювання загальних (не технічних) здібностей та навичок
 - ▣ Поведінкові запитання (колишня поведінка дозволяє передбачити майбутню поведінку)
 - наприклад, при оцінюванні здатності до роботи в команді: “Розкажіть, будь ласка, про час, коли для досягнення цілей було особливо важливо співпрацювати з іншими”
 - ▣ Ситуаційні запитання (сьогоднішня навмисна/ свідома поведінка дозволяє передбачити майбутню поведінку)
 - наприклад, оцінювання етичних питань: “Якщо Ви побачили, що Ваш керівник постійно виявляє неповагу до одного з Ваших колег, що Ви будете робити? “

Перевірка інформації з попередніх місць роботи

21

- Використовується у багатьох процесах добору:
 - ▣ Як останній крок при перевірці кількох кандидатів, які вважаються такими, що загалом відповідають вимогам роботи на посаді, і можуть бути призначеними
 - Зазвичай є неструктурованими і як правило додають мало корисної інформації
 - ▣ Для перевірки фактичної інформації, наданої кандидатом про його досвід, знання, здібності
 - ▣ Для оцінювання не технічних (загальних) здібностей попередньо відібраних кандидатів
 - Задавати поведінкові запитання тому, хто надаватиме рекомендацію про роботу кандидата (наприклад, при оцінюванні здатності до роботи в команді: “Розкажіть, будь ласка, про час, коли здатність цього працівника співпрацювати з іншими була особливо важливою для досягнення цілей діяльності ”
- Структуровані інтерв'ю для перевірки інформації з минулої роботи спрацьовують краще, ніж неструктуровані

Інструменти для оцінювання компетенцій лідерства

22

- Структуровані інтерв'ю
- Структуровані інтерв'ю для перевірки інформації з минулої роботи (*Reference check*)

Інструменти за допомогою яких оцінюють важливі аспекти діяльності лідера:

- Письмове завдання / In-Basket Exercise (paper-&-pencil)
- Ситуаційні (рольові) вправи / Simulation Exercise (взаємодія)
- Центр оцінювання/ Assessment Centre (взаємодія)

Письмове тестування

23

- Письмове завдання
- Передбачає виконання лідерських функцій та вирішення завдань схожих з тими, які необхідно буде виконувати на посаді
- Дозволяє оцінити пов'язані з роботою навички, а саме:
 - ▣ Аналіз
 - ▣ Вирішення завдань
 - ▣ Делегування
 - ▣ Управління програмами
 - ▣ Планування
 - ▣ Організація роботи

Письмове тестування

24

- Кандидат уявляє себе на місці керівника в гіпотетичній організації
- Кандидат отримує та переглядає:
 - (А) базову інформацію (наприклад, мандат організації, організаційну структуру тощо)
 - (Б) внутрішні документи, до яких має доступ керівник (наприклад, листи, звіти тощо)
- Кандидат має:
 - Письмово відповісти на те, що міститься в пункті Б, таким чином, начебто він перебуває на посаді керівника, шляхом написання інформаційних довідок та листів, плануючи зустрічі, готуючи порядки денні, делегуючи завдання тощо
- Ким розробляється: в деяких випадках розробляється керівниками у співпраці з кадровою службою; в більшості випадків надається Центром психології персоналу та/або приватними компаніями

Рольова гра/ситуаційна вправа

25

- Кандидата оцінюють під час інтерактивного (“живого”) спілкування
- Кандидат виконує лідерські функції та вирішує завдання схожі з тими, які необхідно буде виконувати на посаді
- Можливі варіанти інтерактивного спілкування: один-на-один; один-декілька; групове
- Дозволяє оцінити пов'язані з роботою навички, а саме:
 - Аналітичні навички (навички мислення)
 - Управління людськими ресурсами
 - Орієнтація на клієнта
 - Навички комунікації
 - Лідерство
 - Побудова команди

Приклад

26

- Кандидат уявляє себе на місці керівника в гіпотетичній організації
- Кандидат отримує та переглядає:
 - ▣ (А) базову інформацію (наприклад, мандат організації, організаційну структуру тощо)
 - ▣ (В) документи (наприклад, інформаційні довідки, звіти, протоколи зустрічей, опис проблем, дослідження, скарги від клієнтів, розпорядження тощо)
- Кандидат повинен:
 - ▣ Підготувати письмове резюме пріоритетів, проблем, рішень, рекомендацій тощо
 - ▣ Підготувати та усно представити перед конкурсною комісією презентацію пріоритетів, проблем тощо
 - ▣ Відповісти на запитання конкурсної комісії
- Конкурсна комісія оцінює компетенції кандидата шляхом використання критеріїв оцінки (наприклад, очікувана поведінка, шкала оцінок тощо)
- Ким розробляється: в деяких випадках розробляється керівниками у співпраці з кадровою службою; в більшості випадків надається Центром психології персоналу та/або приватними компаніями

Центр з оцінювання

27

- Кандидати оцінюються під час виконання щонайменше двох завдань, одне з яких інтерактивне
- Кандидат виконує лідерські функції та вирішує завдання схожі з тими, які необхідно буде виконувати на посаді
- Проводиться за допомогою професійного спеціаліста з оцінювання

Дозволяє оцінити пов'язані з роботою навички, а саме:

- Комунікативні навички
- Навички лідерства в команді
- Стратегічне/аналітичне мислення
- Планування
- Делегування
- Може використовуватися для оцінки лідерського потенціалу

Приклад

28

- До дня оцінювання: кандидат отримує базову інформацію (наприклад, посадову інструкцію, організаційну структуру тощо)
- День оцінювання: кандидат бере участь в 3 зустрічах під час яких його оцінюють професійні експерти з оцінювання
 - ▣ Перед кожною зустріччю кандидат отримує та переглядає нові матеріали
 1. Кандидат проводить нараду з керівником та з колегою в гіпотетичній організації щодо пропонованих підходів до вирішення питань та досягнення цілей організації; після цього, кандидат відповідає на питання керівника та колеги
 2. Кандидат проводить зустріч з двома підпорядкованими керівниками для того, щоб досягти згоди з різних питань.
 3. Кандидат проводить зустріч із зовнішньою зацікавленою стороною щодо питання, яке становить спільний інтерес, а потім проводить зустріч з цього питання з колегою.
- Кінець дня оцінювання: експерт з оцінювання оцінює компетенції кандидата шляхом використання критеріїв оцінювання (наприклад, очікувана поведінка, шкала оцінок тощо)
- Ким розробляється: надається Центром психології персоналу та/або приватними компаніями

Інші інструменти оцінювання

29

- Тести інтелекту (здатність використовувати аналітичні навички для розв'язання проблем)
- 360 градусів – зворотний зв'язок (опитування керівника, колег, підлеглих, клієнтів) про сильні сторони та потреби у розвитку кандидата, порівняння отриманої інформації з самооцінкою кандидата та використання інформації для визначення необхідних компетенцій та напрямів розвитку/навчання
- Аналіз інформації про здобутків та досягнення кандидата, які демонструють певні компетенції у визначених сферах
- Тести з оцінки особистих якостей, які стосуються роботи (наприклад, екстравертованість, сумлінність, відкритість тощо)

Оцінювання на ключових етапах: вступ та просування

30

Вступ на державну службу

- Тисячі кандидатів
- Он-лайн відбір (наприклад, заповнення анкет щодо досвіду)
- Тести з декількома варіантами відповідей (наприклад, тести інтелекту), які розробляються Центром психології персоналу

Призначення на вищу керівну посаду

- Обов'язкове оцінювання компетенцій лідерства, використовуються структуровані інтерв'ю та структурована перевірка інформації з попереднього місця роботи (та інші інструменти)

Використання оцінювання для пошуку “правильних” людей

31

- Визначити кваліфікації, які потрібні для роботи / посади
- Визначити оптимальний набір інструментів оцінювання з метою надійної, недискримінаційної оцінки, яку самі кандидати вважають адекватною та справедливою
- Забезпечити оптимальні умови оцінювання, захист безпеки інструменту оцінювання та конфіденційність результатів оцінки

Використання оцінювання в доборі персоналу

32

- Дослідження свідчать, що використання надійних та справедливих інструментів оцінки в доборі персоналу сприяє:
 - Зменшенню плинності кадрів
 - Покращенню статистики відпрацьованих днів
 - Підвищенню продуктивність/результативності роботи

ДІЯЛЬНІСТЬ ПРОЕКТУ: РОЗРОБКА МЕТОДИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ІНСТРУМЕНТІВ ОЦІНЮВАННЯ ПІД ЧАС ДОБОРУ

33

- ▣ **Вивчення потреб/консультації** (інтерв'ю з представниками кадрових служб) для розробки нових інструментів оцінювання кандидатів під час добору
- ▣ Інформаційний **семінар** для представників кадрових служб та Головдержсдужби про **міжнародний досвід/досвід Канади** у використанні інструментів оцінювання під час добору
- ▣ **Тренінг “Оцінювання під час добору”** для працівників Головдержзслужби, Школи вищого корпусу державної служби та Центру адаптації держслужби до стандартів ЄС
- ▣ **Пілотування нових інструментів** оцінювання під час добору працівників до Школи вищого корпусу державної служби (лютий 2011)

ОЦІНКА КОМПЕТЕНЦІЙ ПІД ЧАС ДОБОРУ. ПІЛОТ (ЛЮТИЙ 2011 Р.)

34

Етапи оцінки компетенцій шляхом проведення структурованих інтерв'ю:

- ❑ визначення вимог до кандидатів (оголошення про конкурс)
- ❑ визначення компетенцій, які необхідно оцінити під час інтерв'ю (обов'язкових і тих, які можуть бути розвинені з часом)
- ❑ підготовка запитань (формулювання та послідовність)
- ❑ відбір на основі резюме для запрошення на інтерв'ю
- ❑ підготовка інформації для учасників інтерв'ю
- ❑ підготовка членів Комісії
- ❑ проведення інтерв'ю
- ❑ оцінка процесу інтерв'ю учасниками (кандидатами на посаду) - анкетування
- ❑ обговорення результатів кожного інтерв'ю Комісією. Узагальнення результатів

Проведено 16 структурованих інтерв'ю з кандидатами на посади, за результатами оцінки заповнені 5 вакантних посад

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ІНСТРУМЕНТІВ ОЦІНЮВАННЯ ПІД ЧАС ДОБОРУ. ЗМІСТ

35

- ▣ **Загальні положення щодо оцінювання кандидатів під час добору на посади на державній службі в Україні** (Принципи, предмет, методи оцінювання, основні етапи)
- ▣ **Рекомендації щодо розробки тестування з перевірки знань кандидатів** (Визначення галузей знань, визначення формату запитань та способу оцінювання, кількості запитань, тривалості тестування та рівня його складності ; розробка запитань та критеріїв оцінки тощо)
- ▣ **Рекомендації щодо проведення інтерв'ю** (Загальні положення, підготовка, початок, основна частина та завершення інтерв'ю; основні кроки оцінювання; рекомендації щодо уникнення типових помилок; шкала оцінювання)
- ▣ **Рекомендації щодо проведення перевірки рекомендацій з попередніх місць роботи** (Загальні положення, підготовка, інтерв'ю для перевірки інформації та отримання рекомендацій з попереднього місця роботи кандидата; перевірка рекомендацій у письмовій формі; оцінювання після перевірки рекомендацій)

36

Дякуємо за увагу!