

ПРОЕКТ

**Методичні рекомендації щодо
вдосконалення механізмів
оцінювання кандидатів під час добору
на посади на державній службі
в Україні**

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

Зміст

Частина I: Загальні рекомендації щодо оцінювання кандидатів під час добору на посади на державній службі в Україні

Вступ

1. Принципи оцінювання кандидатів під час добору на посади державної служби
2. Предмет оцінювання під час добору
3. Методи оцінювання
4. Основні етапи підготовки та проведення оцінювання кандидатів під час добору

Частина II: Методичні рекомендації щодо підготовки до тестування (тестів) для перевірки знань кандидатів

1. Визначення галузей знань для оцінювання кандидатів та підготовка плану тестування
2. Визначення формату запитань та вибір способу оцінювання
3. Визначення кількості запитань, тривалості тестування та рівня його складності
4. Розробка запитань для тестування та критеріїв оцінки. Інструкція щодо складання тесту

Частина III: Методичні рекомендації щодо проведення структурованих інтерв'ю на основі поведінкових запитань

Вступ. Загальні положення

1. Підготовка до проведення інтерв'ю
2. Початок інтерв'ю
3. Основна частина інтерв'ю: постановка запитань та ведення записів

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

4. Завершення інтерв'ю
5. Оцінювання (основні кроки оцінювання; загальні рекомендації щодо уникнення типових помилок під час оцінювання кандидатів; шкала оцінювання)
6. Вдосконалення процесу інтерв'ю з відбору персоналу

Додатки

Частина IV: Методичні рекомендації щодо проведення перевірки рекомендацій з попередніх місць роботи

Вступ. Загальні положення

1. Підготовка до проведення перевірки рекомендацій з попереднього місця роботи кандидата
2. Інтерв'ю для перевірки інформації та отримання рекомендацій з попереднього місця роботи кандидата (вступні, поведінкові та додаткові запитання; ведення записів під час перевірки рекомендацій)
3. Перевірка рекомендацій у письмовій формі
4. Оцінювання після перевірки рекомендацій з попереднього місця роботи (процес, рекомендації щодо оцінювання компетенцій, особливі ситуації)

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

ЗАГАЛЬНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОЦІНЮВАННЯ КАНДИДАТІВ ПІД ЧАС ДОБОРУ НА ПОСАДИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

Вступ

Розвиток професійної державної служби є одним з пріоритетів адаптації державного управління до стандартів Європейського Союзу та найкращих практик належного врядування. Професійна державна служба має вирішальне значення для якості надання послуг громадянам. Основним інструментом забезпечення професійності державної служби є добір працівників, які спроможні фахово виконувати відповідні посадові обов'язки. Рішення щодо добору персоналу мають вирішальне значення для великого кола осіб: тих, хто відповідає за заповнення вакантних посад, для відібраних кандидатів на посади, і, зрештою, для всіх громадян України. Залучення кваліфікованих осіб не лише забезпечити відповідний рівень роботи на тій, чи іншій посаді, але й впливає на діяльність уряду в цілому та імідж державної служби загалом.

Принципи державної служби, зокрема, рівний доступ до служби, а також професіоналізм, добросовісність, політична неупередженість, персональна відповідальність, зумовлюють те, яким має бути процес добору і які вимоги висуваються до державних службовців. Закон «Про державну службу» від 17.11.2011 № 4050 вводить поняття рівня професійної компетентності особи – характеристики особи, що визначається її освітньо-кваліфікаційним рівнем, досвідом роботи та рівнем володіння спеціальними знаннями, уміннями та навичками, яке виступає одним з тих ключових критеріїв, які мають оцінюватися під час конкурсу. І в оголошенні про проведення конкурсу, згідно зі статтею 22 п.3.5, повинні зазначатися вимоги до освітньо-кваліфікаційного рівня, напряму підготовки (спеціальності), досвіду роботи та інші вимоги до рівня професійної компетентності кандидата на посаду державної служби відповідно до профілю професійної компетентності цієї посади. Тому важливе значення має процес оцінювання усіх характеристик, які визначають рівень професійної компетентності, для відбору компетентних працівників на вакантні посади.

Ці рекомендації розроблено в рамках проекту «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні» з урахуванням найкращих практик та потреб сьогодення. Ці рекомендації є допоміжним інструментом для

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

вдосконалення процесу конкурсного відбору, але вони також можуть бути враховані при використанні інших способів призначення кандидатів на вакантні посади.

1. ПРИНЦИПИ ОЦІНЮВАННЯ КАНДИДАТІВ ПІД ЧАС ДОБОРУ НА ПОСАДИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Оцінювання кандидатів під час добору має здійснюватися на засадах справедливості, прозорості та ефективності.

Під час збору інформації для оцінювання кандидатів необхідно забезпечити:

- *обґрунтоване* оцінювання: належне оцінювання характеристик, а не зовнішніх факторів;
- *достовірне* оцінювання: послідовне оцінювання всіх кандидатів та
- *справедливе* оцінювання: оцінювання, яке надасть всім кандидатам рівні можливості для демонстрації власних професійно-кваліфікаційних характеристик та компетенцій.

Конкурсна комісія або інша комісія чи група, що створюється для проведення оцінювання та відбору кандидатів як в рамках конкурсу, так і при застосуванні інших способів призначення на посади державної служби, повинні відповідати за дотримання вищезазначених принципів.

Принцип «обґрунтованості оцінювання», зокрема, полягає у тому, що оцінюватися мають лише ті характеристики кандидата, які є необхідними для роботи на конкретній посаді, в тому числі враховуючи загальні вимоги до державних службовців. Іншими словами, визначальною є умова, згідно з якою має бути чіткий зв'язок між вимогами щодо роботи на посаді (*профілями професійної компетентності посад*) та компетенціями й іншими кваліфікаційними характеристиками, які оцінюються під час добору (*вимогами професійної компетентності, спеціальних вимог до досвіду роботи вимог до напряму підготовки/ отриманою особою спеціальності та інші вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби*, згідно зі статтею 16 Закону про державну службу) та інструментами, які дозволяють їх оцінити

Існують різні фактори, які впливають на справедливість оцінювання. Основоположним принципом демократичного суспільства є відображення державною службою складу суспільства, якому вона служить. Таке

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

відображення суспільства сприяє зростанню рівня довіри громадян до державних установ. Наприклад, на державній службі в Україні жінки широко представлені на базовому та середньому рівнях керівників-лідерів, але недостатньо представлені на більш високих рівнях державної служби. Тому, щоб уникнути дискримінації жінок, або дискримінації члена будь-якої іншої групи (або будь-якої особи), необхідно при оцінюванні приділяти основну увагу характеристикам (професійній компетентності), необхідним для роботи на відповідній посаді, а не зовнішнім факторам (наприклад, не виявляючи особистих прихильностей чи упередження щодо певних груп чи окремих осіб). Якщо метод оцінювання передбачає взаємодію з кандидатами (наприклад, інтерв'ю як спосіб проведення співбесіди), конкурсна комісія має взаємодіяти таким чином, щоб оптимізувати можливості для демонстрації компетенцій та інших професійно-кваліфікаційних характеристик всіх кандидатів. Взаємодія комісії з кожним кандидатом повинна зміцнити переконання кожного кандидата, що його кандидатура буде оцінюватися виключно на підставі його характеристик професійної компетентності, а не зовнішніх чинників.

При проведенні масштабних проектів оцінювання компетенцій для розробки ефективних інструментів оцінювання слід залучати інших працівників до підготовки до інтерв'ю та проводити попереднє тестування обраних інструментів (наприклад, при розробці тестів для тих, хто вперше призначатиметься на державну службу).

⇒ Див. далі частину «Загальні рекомендації щодо уникнення типових помилок під час оцінювання кандидатів»

2. ПРЕДМЕТ ОЦІНЮВАННЯ ПІД ЧАС ДОБОРУ

Під час добору з метою виявлення кваліфікованих компетентних осіб та найбільш підходящих кандидатів для успішного виконання роботи на вакантній посаді мають оцінюватися попередньо визначені “*характеристики*”, якими має володіти кандидат на посаду, відповідно до визначених «вимог до рівня професійної компетентності осіб».

Вимоги до рівня професійної компетентності осіб, кваліфікаційні вимоги, відповідність яким оцінюватиметься під час добору:

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

- повинні визначатися на основі *профіль професійної компетентності* — мають бути пов'язаними з очікуваною на конкретних вакантних посадах роботою (функціями та обов'язками), а також
- мають бути такими, що їх можна виміряти за допомогою відповідних інструментів та методів оцінки.

Характеристики можуть мати різні назви та можуть бути виражені з точки зору глибини, широти та тривалості.

Можна виокремити різні типи характеристик, у тому числі:

- освіта (вимоги до освітнього та освітньо-кваліфікаційного рівня державного службовця та вимоги до післядипломної підготовки; наприклад, "післядипломна освіта у сфері управління: ступінь магістра з державного управління відповідної спеціалізації");
- досвід роботи (мінімальні вимоги до стажу державної служби або загального стажу роботи, або стажу наукової (науково-педагогічної) роботи; наприклад, "тривалість роботи на адміністративних посадах на державній службі не менше 3-х років або тривалість професійної діяльності не менше 5-ти років");
- знання (наприклад, "основи економіки");
- вміння/навички (наприклад, "підготовка матеріалів для прес-релізів");
- компетенції (демонстрація у поведінці знань та навичок; комплексна характеристика, що включає навички, знання, цінності, підходи та особисті якості, які мають демонструватися у поведінці державного службовця та сприяти досягненню успішних результатів діяльності. Компетенція є чіткою демонстрацією кваліфікації, динамічною та комплексною характеристикою поведінки¹).

¹ Профіль компетенцій лідерства – це опис набору компетенцій та відповідно – пов'язаної з ними поведінки, що безпосередньо стосується керівників усіх рівнів на державній службі в Україні незалежно від сфери їх діяльності та місця в системі класифікації посад.

Рівні компетенцій лідерства – опис різного застосування та виявлення компетенцій залежно від ролей керівників на різних функціональних рівнях, рівня управлінської відповідальності, обсягу роботи.

Спеціальні компетенції – це особливі технічні вимоги щодо комплексу знань, навичок та поведінки державних службовців, зумовлені специфікою роботи на тій чи іншій конкретній посаді залежно від сфери діяльності.

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

Під час процесу добору на керівні адміністративні посади рекомендується в обов'язковому порядку оцінювати чотири компетенції лідерства на державній службі в Україні (аналітичне мислення, ефективна комунікація, управління людськими ресурсами, орієнтація на результат). Під час процесу добору на посади спеціалістів мають оцінюватися щонайменше чотири з семи загальних компетенцій державних службовців. (Вони можуть бути оцінені під час інтерв'ю та/або перевірки рекомендацій вони оцінюються або під час інтерв'ю та/або перевірки рекомендацій)

⇒ Див. *Загальні компетенції та компетенції лідерства на державній службі в Україні*

3. МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

У цьому документі під **методами оцінювання** мається на увазі сукупність підходів, способів та прийомів, які дозволяють отримати та проаналізувати необхідну інформацію щодо відповідності кандидатів вимогам роботи на посаді / необхідному рівню професійної компетентності осіб.

Після вибору методу оцінювання розробляються відповідні інструменти оцінювання, які дозволяють застосувати метод. **Інструменти оцінювання** – це практичні засоби збору інформації, розроблені в рамках відповідного методу оцінювання залежно від цілей, ситуації, цільової аудиторії тощо (наприклад, текст з визначеним переліком запитань та очікуваних відповідей; інструкція з переліком конкретних запитань для проведення інтерв'ю тощо)

Можна виділити кілька **базових методів** оцінювання кандидатів під час добору, зокрема: перевірка наявності документів про освіту та досвід роботи (оцінка відповідності формальним вимогам), тестування, інтерв'ю, отримання/ перевірка рекомендацій з попереднього місця роботи кандидата (*reference checks*), письмові завдання (*in-basket exercise*), симуляції, ситуаційні (рольові) вправи/ завдання (*simulation exercise*).

▪ *Перевірка документів про освіту та досвід роботи*

Цей метод передбачає аналіз таких документів, як, наприклад, дипломи про освіту, додатки до диплому, особова картка, резюме для оцінювання таких професійно-кваліфікаційних характеристик як освіта та досвід роботи.

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

▪ *Тестування*

Письмове тестування можна використовувати для оцінювання низки характеристик, таких як різні види знань і вмінь.

Використовується, як правило, для рівнів, нижче вищих керівних посад та для оцінювання технічних/функціональних знань та здібностей, володіння якими необхідне для відповідної роботи (наприклад, тест з кількома варіантами відповідей для секретарських навичок службовців, тест для перевірки навичок письмової комунікації)

При використанні стандартних тестів важливим є дотримання стандартних підходів/ процедур

Як правило розробляється безпосереднім керівником, який проводить добір, за підтримки кадровика.

⇒ *Див. Методичні рекомендації щодо підготовки до тестування (тестів) для перевірки знань кандидатів*

▪ *Інтерв'ю*

Інтерв'ю передбачає безпосереднє спілкування між інтерв'юерами (членами конкурсної комісії або іншими комісіями чи посадовцями, які відповідають за проведення співбесід з кандидатами на посади) та кандидатом на вакантну посаду (респондентом)².

Розрізняють структуровані та неструктуровані інтерв'ю. Структуровані інтерв'ю передбачають використання під час інтерв'ю з усіма кандидатами наперед визначених однакових запитань, що безпосередньо стосуються характеристик, які мають бути оцінені. Запитання при цьому як правило задаються у тій самій послідовності. Напівструктуровані інтерв'ю передбачають трохи більше свободи у порядку використання наперед визначених запитань. Неструктуровані інтерв'ю це вільні бесіди, без заготовлених наперед запитань. Структуровані та напівструктуровані інтерв'ю вважаються більш дієвим, точним, об'єктивним та справедливим способом оцінювання кандидатів, ніж неструктуровані.

² Інтерв'юер – це обрана та відповідно підготовлена особа, яка збирає інформацію шляхом проведення інтерв'ю: ставить запитання та занотує відповіді. Респондент – особа, яка відповідає на запитання під час проведення опитування.

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

Згідно з дослідженнями, інтерв'ю, проведене групою експертів (комісією), є більш надійним та об'єктивним, ніж інтерв'ю, яке проводила тільки одна людина. Наприклад, присутність декількох інтерв'юерів краще забезпечить всебічне охоплення інформації, оскільки кожен інтерв'юер може помітити і занотувати аспекти, які пропустили інші.

Інтерв'юери повинні мати гарне розуміння очікуваної роботи на вакантній посаді та не мати жодного конфлікту інтересів по відношенню до кандидата. Так, інтерв'юери не повинні мати родинних стосунків з будь-яким із кандидатів, а також не рекомендовано мати й інші особисті стосунки з кандидатами, оскільки вони можуть бути причиною упередженості, схильності до позитивної або негативної оцінки, несвідомого підказування відповідей кандидату. З метою сприяння справедливому оцінюванню та врахування різних точок зору, можливості інтерв'юерами (членами комісії) повинні бути як чоловіки, так і жінки.

Інтерв'ю не тільки дозволяє організаціям, які наймають персонал, оцінювати рівень кваліфікації (професійної компетентності) кандидатів, але й дає кандидатам можливість дізнатися більше про організацію, яка проводить цей конкурсний відбір на посаду. Як показують дослідження, уявлення кандидатів про організацію формується серед іншого під впливом вражень про процес інтерв'ю (співбесіди) членами конкурсної комісії або іншими відповідними особами та навички інтерв'юерів (наприклад, навички міжособистісного спілкування, вміння слухати). На основі поведінки інтерв'юерів (членів Комісії чи інших відповідальних осіб), яких кандидати розглядають як представників організації, вони роблять висновки про організаційну культуру відомства, її пріоритети, ставлення до людей та вирішення складних питань.

В рамках підготовки до інтерв'ю із залученням безпосереднього керівника та представника кадрової служби розробляються відповідні підготовчі матеріали, в тому числі формулюються запитання.

⇒ Див. Методичні рекомендації щодо проведення під час добору структурованих інтерв'ю на основі поведінкових запитань

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

- ***Перевірка рекомендацій з попереднього місця роботи кандидата (Reference checks)***

Перевірки рекомендацій передбачають отримання інформації про кандидатів від третіх сторін, наприклад, від теперішніх або попередніх роботодавців - як правило, це безпосередні керівники кандидатів, або інші посадові особи, обізнані з діяльністю кандидата на попередній роботі, в тому числі кадровики. Якщо кандидат не має попереднього досвіду роботи, то інтерв'ю може проводитися з колегами, науковими керівниками, координаторами тощо. Якщо кандидат працював до того на політиків, то вони також можуть бути залученими на рівних підставах до надання рекомендацій, оскільки критерії відбору залишаються незмінними (за умови, що політики не матимуть впливу на процес прийняття рішень щодо відбору)

Перевірки рекомендацій проводяться шляхом інтерв'ю або, у виключних випадках, письмово (анкетування з відкритими запитаннями).

Перевірки рекомендацій, як правило, використовуються:

- для перевірки точності фактологічної інформації, наданої кандидатами про освіту, досвід роботи або вміння та навички;
- для визначення загальної придатності/ відповідності кількох фіналістів конкурсу, чії кандидатури розглядаються для призначення (на етапі фінальної перевірки), та/або
- для оцінювання певних нетехнічних (загальних) вмінь та навичок, компетенцій (наприклад, компетенцій лідерства, загальних компетенцій державних службовців).

Структуровані перевірки рекомендацій, що проводяться на основі заздалегідь визначених запитань у однаковий спосіб по відношенню до усіх кандидатів, є ефективним/дієвим інструментом відбору, оскільки дає більше (у порівнянні з неструктурованими перевітками) інформації для проведення об'єктивного оцінювання.

В рамках підготовки до перевірки рекомендацій із залученням безпосереднього керівника та представника кадрової служби розробляються відповідні підготовчі матеріали, в тому числі формулюються запитання, а також можуть готуватися інші настанови та інструкції щодо проведення рекомендацій.

⇒ *Див. Методичні рекомендації щодо проведення перевірки рекомендацій під час добору*

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

- **Письмові завдання** (*In-Basket Exercise*)

Письмові завдання передбачають надання кандидатом письмової відповіді з приводу певної ситуації, що пов'язана з виконанням функцій та вирішення завдань схожих з тими, які необхідно буде виконувати на вакантній посаді. Наприклад, це може бути написання інформаційних довідок, листів, плану зустрічі, порядку денного, делегування завдання, висновки звітів тощо. При виконанні письмового завдання кандидат уявляє себе на відповідній посаді та йому можуть надаватися для ознайомлення необхідні матеріали, наприклад, положення про організацію, оргструктура, листи, звіти тощо.

Письмові завдання надаються для перевірки вмінь та навичок, зокрема, аналітичних навичок, вмінь розв'язувати певні типи проблем, делегування, управління програмами, планування, організації роботи тощо.

- **Симуляції, ситуаційні (рольові) вправи/ завдання** (*Simulation Exercise*)

Кандидата оцінюють під час інтерактивного спілкування, взаємодії, безпосереднє спостереження за діями кандидатів. Кандидат може виконувати завдання сам на сам з тими, хто оцінює його виконання, або у взаємодії з іншими (робота в групі).

Кандидати уявляють себе на вакантній посаді, виконують функції та вирішують завдання схожі з тими, які необхідно буде виконувати на посаді під час взаємодії з іншими особами. Симуляційні вправи відрізняються залежно від особливостей роботи на тій чи іншій посаді. Наприклад, кандидатів можуть попросити використати певний тип програмного забезпечення для виконання певного завдання, або, тим, хто подається на посаду керівника, може бути задана управлінська ситуація, на яку вони повинні відреагувати - письмово або у рольовій грі з членами конкурсної комісії.

Метод дозволяє оцінити пов'язані з роботою навички, а саме: аналітичні навички (навички мислення), управління людськими ресурсами, орієнтація на клієнта, навички комунікації, компетенції лідерства, побудови команди.

На сьогодні можна зазначити, що до певної міри починають використовувати інформаційні технології в процесі добору, так може бути організовано проходження тестування он-лайн – *під наглядом* та он-лайн – *дистанційно* (в

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

обмеженій кількості випадків); виконання письмових завдань он-лайн, відео- та он-лайн рольові ігри (інтерактивні завдання). Ці інновації потребують суттєвої підготовки та значних ресурсів.

- **«Центри оцінювання»** (*Assessment Center*)

«Центр оцінювання³» – це стандартизований спосіб оцінювання поведінкових характеристик (компетенцій) кандидата з використанням кількома спеціально підготовленими фахівцями з оцінювання комбінації різних методів оцінювання на основі аналізу робіт та моделювання компетенцій, причому спеціально розроблена(і) експертами симуляція(ї) є обов’язковою складовою. Кандидати на посаду оцінюються під час виконання щонайменше двох завдань, одне з яких є інтерактивним.

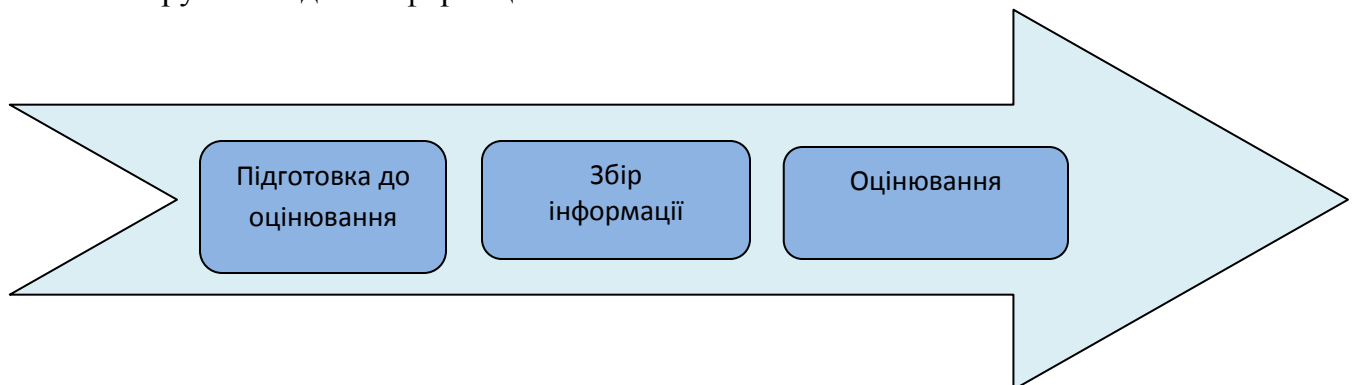
Під час оцінювання кандидат виконує завдання, пов’язані із лідерськими функціями та вирішує завдання схожі з тими, які необхідно буде виконувати на керівній посаді; оцінюються, як правило, компетенції лідерства, наприклад, комунікативні навички, здатність працювати у команді, стратегічне/аналітичне мислення, делегування тощо. Зважаючи на високу вартість застосування цього методу, його, як правило, використовують лише для найвищих керівних (адміністративних) посад (вищого корпусу державної служби).

³ «Центр оцінювання» є умовною назвою, яка не повинна асоціюватися з жодною організацією, інституцією, будівлею тощо.

4. ОСНОВНІ ЕТАПИ ПІДГОТОВКИ ТА ПРОВЕДЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ КАНДИДАТІВ ПІД ЧАС ДОБОРУ

Послідовність етапів оцінювання кандидатів під час добору зумовлена необхідністю дотримання принципів обґрунтованості та справедливості оцінювання, що потребують забезпечення чіткого зв'язку між характером, специфікою роботи на тій, чи іншій посаді, та вимогами до осіб для зайняття цих посад і зрештою, методами й інструментами їх оцінювання, однаковими для усіх кандидатів на посаду.

Можна виділяти різну кількість етапів підготовки та проведення оцінювання кандидатів. При цьому важливо враховувати, що слід чітко розрізнити три основні види діяльності, пов'язані з процесом оцінювання, який передуює прийняттю рішень, мова про: підготовку до оцінювання, збір інформації (завдяки використанню обраних методів та інструментів) та власне етап оцінювання. Якість процесу оцінювання значною мірою залежить від якості як підготовки, так і збору необхідної інформації.



Основні етапи підготовки та проведення оцінювання кандидатів під час добору, як правило, включають:

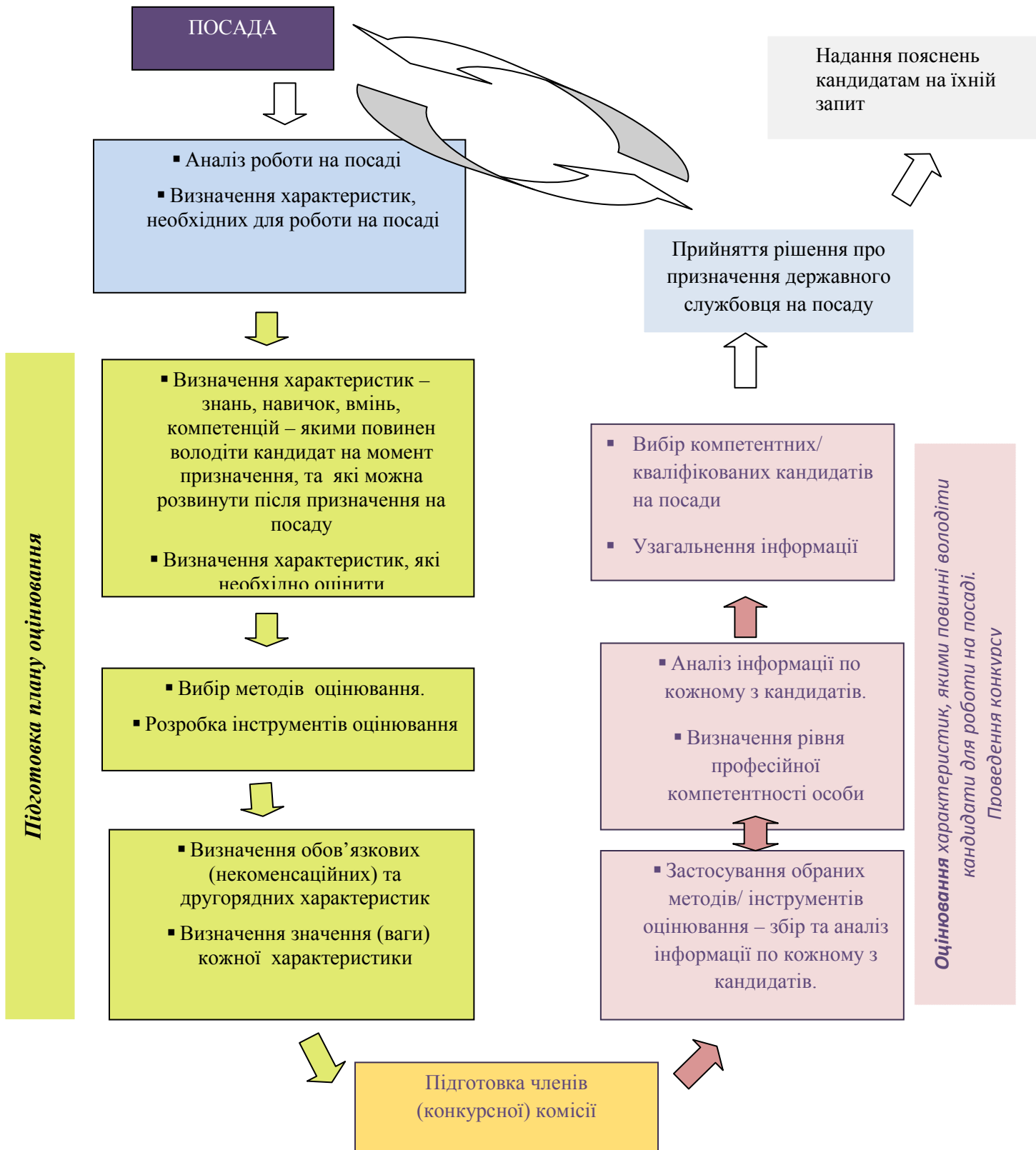
1. Аналіз роботи, що має виконуватися на вакантних та визначення вимог до рівня професійної компетентності/характеристик (знань, вмінь, навичок, компетенцій), якими повинні володіти службовці для того, аби успішно працювати на відповідних посадах (розробка або/та врахування профілю професійної компетентності посади)
2. Підготовка плану оцінювання: вибір характеристик, які необхідно оцінити під час добору; вибір методів та розробка відповідних інструментів оцінювання; підготовка членів комісії

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

3. Застосування обраних методів/ інструментів; збір та запис необхідної інформації
4. Оцінювання характеристик з метою виявлення кваліфікованих осіб – визначення кандидатів, які найбільшою мірою відповідають вимогам (аналіз інформації по кожному кандидату)
5. Узагальнення результатів оцінювання та прийняття рішення.
6. Оприлюднення інформації про результати добору та надання пояснень кандидатам на їхній запит

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

Схема. Етапи підготовки та проведення оцінювання кандидатів на посади



5. ПІДГОТОВКА ДО ОЦІНЮВАННЯ

Етап 1. Аналіз роботи, що має виконуватися на вакантних посадах

Розуміння роботи, що має виконуватись на вакантних посадах, є передумовою для визначення (професійно-кваліфікаційних) характеристик (знань, вмінь, навичок, компетенцій), необхідних для успішної діяльності на цих посадах.

- **Фактори, на які треба зважати при аналізі роботи, що має виконуватись на вакантній посаді**

Перед визначенням рівня професійної компетентності, необхідної на тій чи іншій посаді – для визначення характеристик (знань, вмінь, навичок, компетенцій), які необхідно оцінювати під час добору, необхідно проаналізувати *посадові обов'язки (функції, повноваження), ролі та завдання, що мають виконуватися на посаді*. При розгляді цього врахувати *обсяг і рівень роботи*, яка має бути виконана, а також *умови*, за яких виконується робота.

Наприклад, чи потребує робота вузько спеціалізованої сфери відповідальності, яка має обмежений вплив, або, чи робота передбачає багато функцій з більш широким впливом? Для якого рівня (початкового або вищого) призначена посада? Чи особа, прийнята на роботу, буде членом команди або працюватиме більш самостійно? Чи є робочі умови динамічними та мінливими, або відносно стабільними та передбачуваними?

- ✓ Розглядаючи посадові обов'язки та сферу відповідальності, варто враховувати *не тільки поточну діяльність, але й роботу у майбутньому та потенційну зміну умов роботи*.

Наприклад, чи буде особа, прийнята на посаду, працювати з новими технологіями або матиме новий напрям діяльності, який планується?

- **Джерела інформації для аналізу та розуміння роботи на посаді**

Необхідно використовувати різноманітні джерела інформації, що можуть допомогти у визначенні характеру роботи, що має виконуватися на вакантній посаді, та (професійно-кваліфікаційних) характеристик (знань, вмінь, навичок, компетенцій). Так, наприклад, варто розглядати:

- ✓ Профіль професійної компетентності посади державної служби;

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

- ✓ інформацію з Довідника типових професійно-кваліфікаційних характеристик (далі – ДТПКХ), в тому числі про завдання, сферу відповідальності та права ("Має право"), вимоги щодо знань ("Повинен знати"), а також кваліфікаційні вимоги до рівня освіти і досвіду роботи для роботи на посаді;
- ✓ поточні або попередні посадові інструкції;
- ✓ інформацію щодо планів, проектів або подій, які впливають на даний час або будуть впливати у майбутньому на виконання діяльності
- ✓ загальні компетенції державних службовців та компетенції лідерства (для керівників усіх рівнів в ЦОВВ).

Безпосередній керівник, як правило, є чудовим джерелом інформації щодо роботи, яку необхідно виконувати на вакантній посаді, та факторів, які на неї впливають.

Етап 2. Підготовка плану оцінювання

▪ План оцінювання

Для забезпечення належного оцінювання та систематичного використання інформації для оцінювання необхідно підготувати план оцінювання, в якому зазначаються:

- 1) характеристики, які будуть оцінюватися,
- 2) методи, які будуть використовуватися для оцінювання кожної обраної характеристики та
- 3) послідовність дій.

Нижче наведено приклад плану для оцінювання кандидатів на посади керівників-лідерів.

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

План оцінювання. Приклад

Професійно-кваліфікаційні характеристики	Методи оцінювання			
	1. Аналіз документів	2. Письмове тестування	3. Інтерв'ю	4. Перевірка рекомендацій
Освіта	X			
Стаж (досвід) роботи	X			
Знання Конституції України та відповідного законодавства		X		
Орієнтація на досягнення результатів			X	X
Стратегічне мислення				X
Управління людськими ресурсами			X	X
Ефективна комунікація		X	X	X

Методи оцінювання можна використовувати у будь-якому порядку, який найкращим чином сприятиме ефективному і результативному процесу відбору кандидатів. Водночас, план показує те, якій послідовності дій віддається перевага – номер стовпчика вказує на етапи проведення оцінювання.

У наведеному вище прикладі, спочатку планується проводити перевірку документів про освіту та стаж роботи, потім — тест на знання (для тих, хто пройшов первинний відбір), після того – інтерв'ю для тих, хто успішно склав тест на знання і насамкінець, перевірка інформації з попереднього місця роботи для тих, хто пройшов інтерв'ю успішно.

Логічно на початкових етапах оцінювання проводити перевірку відповідності формальним вимогам (перевірка документів про освіту, стаж кандидатів), як правило цю первинну оцінку здійснює кадровик, засвідчує перевірку безпосередній керівник. На початку також може бути корисним обговорення біографій (даних особової картки, CV (*curriculum vitae*), резюме) кандидатів членами комісії; в цьому випадку один з членів Комісії, який переглядав

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

біографії (може бути кадровик), доповідає іншим членам і спільно приймається рішення, щодо того, хто проходить до наступного етапу оцінювання.

Комісія може прийняти рішення (особливо, в разі великої кількості кандидатів на посаду) про те, що на посаду, до кожного наступного методу оцінювання проходять лише ті кандидати, які успішно пройшли попередні (низку попередніх). Так, спочатку можуть бути відсіяні кандидати, які не відповідають "обов'язковим" (не компенсаційним) вимогам (оцінка характеристики за принципом "проходить/не проходить"). Наприклад, може бути прийняте рішення, що жоден кандидат не буде розглядатися для певної посади, якщо він/вона не відповідатиме вимогам щодо володіння, наприклад, англійською мовою. Водночас, часто бувають ситуації, коли на наступному етапі оцінювання уточнюється попередньо отримана інформація або оцінюються інші важливі характеристики. Тому необхідно дбати про проведення комплексного оцінювання і враховувати те, на якому етапі (етапах) оцінюються найважливіші обов'язкові характеристики, аби раніше помилково не відсіяти гарних кандидатів.

⇒ Див. частину 3.1 Робота з інформацією, отриманою під час оцінювання

Деякі етапи можуть бути суміщені, наприклад, інтерв'ю та тест на знання можуть проводитися в один день для кандидатів, однак в цьому разі треба дбати про те, аби для кандидатів були створені однакові умови і вони не були надто обтяжливими.

Перевірка рекомендацій з попереднього місця роботи, як правило, здійснюється наприкінці процесу відбору кандидатів, в тому числі, після інтерв'ю, коли в ході конкурсу залишається невеличка кількість кандидатів.

- **Визначення / вибір характеристик (знань, вмінь, навичок, компетенцій), необхідних для успішної роботи на посаді, які оцінюватимуться під час добору**

Характеристики визначаються на основі аналізу природи роботи на посаді, ключових посадових обов'язків (функцій та повноважень) таким чином, аби вони віддзеркалювали основні вимоги до знань, вмінь, навичок та компетенцій (поведінки) тих, хто обійматиме ці посади. Слід дати відповідь на запитання: які

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

потреби будуть у людини при виконанні роботи, які дії потребуватимуть особливих зусиль, що конкретно повинна знати та вміти, як особа має діяти, аби бути успішною.

Характеристики, які оцінюватимуться під час добору, повинні:

- бути визначені заздалегідь (як безособові умови для ефективної роботи на посаді);
- мати чіткі визначення (дефініції) та мають бути чіткими і зрозумілими для усіх зацікавлених сторін;
- бути вимірюваними.

Завчасне визначення характеристик, які будуть оцінюватися під час добору, зумовлено необхідністю забезпечувати справедливий, прозорий та об'єктивний процес оцінювання. Характеристики повинні віддзеркалювати вимоги, пов'язані із профілем професійної компетентності посади на державній службі.

Усі характеристики мають бути чітко визначені та бути повними – охоплювати усі необхідні ключові характеристики. Характеристика має чітко вказувати на очікуваний рівень професійної компетентності особи – рівень демонстрації тих чи інших знань, вмінь, навичок, компетенцій, якостей тощо. Наприклад, якщо серед вимог зазначається *"великий досвід з управління людськими ресурсами"*, тоді заздалегідь необхідно визначити, що мається на увазі під терміном *"великий"*. Наприклад, *"великий"* може означати: *"досвід управління безпосередніми підлеглими, забезпечення їхнього професійного навчання та розвитку та вирішення питань щодо результативності діяльності працівників"*.

Під час процесу добору на керівні посади мають оцінюватися чотири компетенції лідерства на державній службі в Україні. Під час процесу добору на посади спеціалістів варто оцінювати щонайменше чотири з семи загальних компетенцій державних службовців, які обираються керівництвом (або комісією) залежно від пріоритетів діяльності організації та структурного підрозділу сьогодні та в майбутньому.

- *Визначаючи професійно-кваліфікаційні характеристики слід враховувати характер і кількість потенційних кандидатів на відповідні посади.*

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

Наприклад, якщо є підстави вважати, що існує багато кандидатів на посаду, які мають високий рівень кваліфікації, необхідно встановлювати більш високі вимоги до рівня володіння певними характеристиками (знаннями, навичками, компетенціями) за умови, що такий рівень відповідає поточним або майбутнім вимогам до роботи на посаді (наприклад, розвинені навички стратегічного мислення). В разі, якщо існує невелика кількість потенційних кандидатів або/та якщо наявним є лише мінімальний рівень кваліфікації, можна встановлювати більш низькі вимоги до рівня володіння тими, чи іншими характеристиками,

- *Доцільно розглянути питання мінімальних необхідних знань, умінь, навичок, компетенцій, якими службовець повинен володіти одразу при призначенні, і які можна буде розвинути в процесі роботи протягом відносно короткого періоду часу.*

Необхідно визначити характеристики – знання, уміння, навички, компетенції – якими кандидат повинен володіти до призначення на посаду (що кандидат має привнести з собою), і, які (професійно-кваліфікаційні) характеристики можна отримати/розвинути після призначення (чого кандидати можуть навчитися на роботі). Період такого «навчання на роботі» може визначатися по різному, але в середньому виходять з 6 місяців після призначення.

Якщо занадто багато значення надається тому, що кандидати повинні вже вміти, багато потенційно успішних кандидатів можуть бути відсіяні під час відбору, при тому, що певні вміння можна отримати саме під час роботи. І навпаки, якщо занадто багато уваги приділяти тому, що кандидати можуть отримати у процесі діяльності, може пройти багато часу, перш ніж особа, призначена на посаду, почне успішно виконувати свої обов'язки та функції.

Так чи інакше, (професійно-кваліфікаційні) характеристики, які оцінюватимуться під час добору, повинні включати *не лише* знання, уміння, навички, компетенції, які можна отримати *лише після призначення на посаду* (яка дозволяє пройти підвищення кваліфікації, спеціальні програми навчання чи передбачає виконання певних обов'язків).

- *Необхідно визначити обов'язкові та другорядні характеристики*

Під час визначення (професійно-кваліфікаційних) характеристик – знань, умінь, навичок, компетенцій – які будуть оцінюватися під час добору, необхідно визначати, які характеристики будуть обов'язковими (некомпенсаційними), і які компенсаційними (другорядними).

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

Некомпенсаційними (обов'язковими) є такі характеристики, що є настільки важливими, що навіть невідповідність мінімальним стандартам (мініальному рівню) таких характеристик не можна компенсувати за рахунок сильних сторін інших характеристик, і які оцінюються на кшталт «зараховано/не зараховано». Наприклад, конкурсна комісія може прийняти рішення, що, незважаючи на наявність сильних комунікаційних навичок у кандидатів, відсутність знань англійської мови може бути причиною не проходження кандидатур до наступного етапу конкурсу або підставою вважати кандидата таким, що не може розглядатися як такий, що відповідає вакантній посаді.

Другорядні/компенсаційні – це такі характеристики, слабкі місця яких можна компенсувати за рахунок сильних сторін в інших сферах. Наприклад, конкурсна комісія може прийняти рішення про те, що відносно слабкі комунікаційні навички кандидата можна компенсувати його іншими сильними компетенціями лідерства (можливо тому, що комунікативні навички можна вдосконалити після прийняття кандидата на роботу під час професійного навчання і розвитку).

- *Необхідно визначити вагу/важливість кожної професійно-кваліфікаційні характеристики/ компетенції.*

Під час специфікації (професійно-кваліфікаційних) характеристик необхідно визначати відносну цінність (значимість) характеристик. Вага визначається як для некомпенсаційних, так і компенсаційних характеристик. Це може робити конкурсна комісія до проведення конкурсу.

- **Вибір методу та інструментів оцінювання характеристик/ компетенцій**

- *Кількість методів/ інструментів оцінювання*

Конкурсна комісія визначає методи оцінювання, які будуть використовуватися для оцінювання характеристик, враховуючі всі обов'язкові методи/ способи (⇒ Див. Методи оцінювання) .

Також конкурсна комісія визначає кількість методів/інструментів оцінювання, необхідних для оцінювання певної характеристики.

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

Як правило, для оцінювання під час добору (професійно-кваліфікаційних) характеристик – знань, вмінь, навичок, компетенцій – використовується більше, ніж один метод/інструмент оцінювання.

Жоден з методів та інструментів оцінювання не є «ідеальним», і кожен має свої переваги і свої недоліки.

Можна використовувати один метод оцінювання для більш ніж однієї характеристики.

У разі потреби одна характеристика (компетенція) може бути оцінена з використанням більш, ніж одного методу чи інструменту. Це може бути зумовлене глибиною, складністю і важливістю характеристик, які слід оцінити. Однак, використання більш ніж одного методу оцінювання певної характеристики не є необхідністю.

- *Принципи вибору методу/інструменту оцінювання*

При виборі методу оцінювання необхідно враховувати, якою мірою метод/інструмент оцінювання:

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

Важливо врахувати, який метод забезпечить *ефективне та результативне оцінювання для кожної характеристики*. Наприклад, навички усної комунікації з більшою вірогідністю будуть краще оцінені за допомогою інтерв'ю, аніж резюме. Або аналіз документації, як правило, є більш ефективним для перевірки даних про освіту кандидатів, ніж проведення інтерв'ю.

Метод має бути реалістичним, тобто організація повинна усвідомлювати, які ресурси потрібні при використанні того, чи іншого методу – чи володіє вона ними, як планує їх використовувати. Тому при виборі методу оцінювання необхідно враховувати такі практичні аспекти:

- *вартість* розробки й використання інструментів та аналізу результатів

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

- *досвід та знання*, необхідні для розробки, використання та аналізу
- *час*, необхідний для розробки, використання та аналізу.

- *Критерії оцінювання*

Для кожного з інструментів необхідно визначити критерії оцінювання інформації щодо кожної характеристики.

Критерії можуть включати, наприклад, визначення характеристики/компетенцій; правильні відповіді на запитання тестування, можливі відповіді під час інтерв'ю; опис очікуваної поведінки (наприклад, для командної роботи – «пропонує допомогти іншим членам команди»); числові шкали оцінювання (наприклад, 5-бальна або 7-бальна шкала), та/або описові шкали оцінювання (наприклад, від оцінки «незадовільно» до «відмінно» з описом кожної позначки шкали). Чим чіткішими будуть визначені характеристики й зрозумілішою буде відповідність кожної характеристики із інструментом оцінювання, тим легше буде розробити та використовувати критерії оцінювання.

5. ПРОЦЕС ОЦІНЮВАННЯ

Оцінювання рівня професійної компетентності особи передбачає аналіз та оцінювання зібраної інформації, яка характеризує очікувані знання, вміння, навички, компетенції тощо кандидата.

5.1. Робота з інформацією, отриманою під час оцінювання

Для обрання оптимальних/найкращих кандидатів на посаду необхідно належним чином забезпечити роботу з інформацією, отриманою під час використання обраних методів оцінювання. Необхідним є системний підхід як до збору інформації, так і її використання, інакше це може призвести до необґрунтованих та помилкових рішень.

Для вибору кваліфікованих кандидатів члени конкурсної комісії або інші уповноважені особи, які відповідатимуть за оцінювання кандидатів та їх рекомендацію/призначення на посаду, повинні згрупувати/об'єднувати відповідну інформацію, враховуючи наступні принципи.

- *Об'єднання інформації щодо однієї характеристики*

Оскільки для оцінювання однієї характеристики можна використовувати більш ніж один метод оцінювання. Так, наприклад, інтерв'ю та перевірка рекомендацій можуть бути використані для оцінювання компетенції лідерства "Управління людськими ресурсами". Або, наприклад, для оцінювання відповідності кандидата вимогам щодо рівня володіння певними знаннями буде здійснюватися аналіз документів про освіту, а також можуть бути використані дані з особових карток/ автобіографій (резюме, CV), крім того може бути проведене тестування з перевірки знань кандидата, а також інтерв'ю та/або перевірки рекомендацій з попереднього місця роботи.

Під час такого оцінювання необхідно об'єднати результати, отримані завдяки різним інструментам оцінювання, та здійснити одне загальне оцінювання; крім того слід звертати увагу на приклади поведінки та подібність (повторюваність) даних з різних джерел інформації. У разі необхідності, слід визначити джерело інформації, яке є найбільш достовірним, обґрунтованим та справедливим для кандидата. Наприклад, незважаючи на те, що структуровані перевірки рекомендацій з попередніх місць роботи є ефективним інструментом добору,

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

втім, можуть бути ситуації, коли інформація, надана попереднім керівником кандидата, може бути суб'єктивною.

- *Об'єднання інформації щодо різних характеристик*

Практично завжди використовується більше, ніж один метод оцінювання (більше ніж одне джерело інформації) для обґрунтування вибору кандидата.

При цьому варто в першу чергу зосереджуватися на "обов'язкових" (не компенсаційних) характеристиках – не відповідність цим вимогам означає автоматичну невідповідність посаді (оцінка характеристики за принципом "проходить/не проходить"). Наступний крок – аналіз інформації для оцінювання характеристик тих кандидатів, хто не був відсіяний/хто відповідає всім обов'язковим вимогам. На цьому етапі комісія має розглянути відносну важливість інших характеристик/компетенцій, в тому числі зважати на те, які характеристики можна розвинути в процесі роботи, а які важливі з моменту призначення. Це можна робити як шляхом присудження характеристикам певних балів і роблячи відповідні підрахунки, так і шляхом обговорення та розгляду різних аргументів з точки зору важливості для роботи на посаді.

5.2. Загальні рекомендації щодо уникнення типових помилок під час оцінювання кандидатів

- *Необхідно утримуватися від оцінювання кандидатів під час співбесіди/інтерв'ю.*

Багато інтерв'юерів схильні до завчасних висновків щодо придатності кандидата. Вони помилково обґрунтовують цю передчасну оцінку такими аспектами, як зовнішній вигляд кандидата або його очевидна привабливість і впевненість у собі, а не рівнем необхідних компетенцій, продемонстрованих кандидатом.

- *Важливо уникати упередженого ставлення, не зважати на особисті прихильності.*

Практично кожна людина має свої власні преференції, уподобання чи прихильності, по-різному усвідомлюючи їх. Наприклад, люди мають упередження щодо інших людей з певною біографією (походженням, освітою тощо) або зовнішнім виглядом; поширеним є міркування, що працівники "такі, як я" є більш кваліфікованими для виконання цієї роботи. Членам комісії необхідно намагатися свідомо визначити й уникати власних упереджень і

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

особистих прихильностей та обґрунтувати свої оцінки рівнем необхідних компетенцій, продемонстрованих кандидатом в минулому.

- *Кожен кандидат має оцінюватися незалежно від інших/слід уникати порівняння кандидатів.*

Люди схильні порівнювати. Наприклад, після проведення співбесіди з дуже сильним кандидатом, деякі інтерв'юери можуть поставити наступному кандидату нижчу оцінку, ніж вони б поставили за інших умов. І навпаки, після співбесіди із дуже слабким кандидатом, деякі члени комісії можуть оцінювати наступного кандидата вище, ніж вони б оцінили за інших умов. Під час оцінювання кандидатів на посаду важливим є порівняння/оцінювання відповідності рівня характеристики (знань, вмінь, навичок, компетенцій) кожного кандидата із критеріями оцінки, а не порівняння одного кандидата з іншим.

- *Необхідно оцінювати кожну характеристику незалежно від інших характеристик*

"Ефект ореолу/гало ефект" виникає тоді, коли одна характеристика (компетенція) кандидата була оцінена як дуже сильна (або слабка), і ця висока (або низька) оцінка дуже впливає на подальші оцінки інших характеристик (компетенцій) кандидата. Наприклад, коли один з кандидатів має дуже сильні (або слабкі) навички комунікації і ця характеристика стає домінантною, в результаті ефекту-ореолу на посаду обирають недостатньо кваліфікованого "гарного співрозмовника" (або не обирають кваліфікованого працівника з гіршими навичками комунікації).

- *Слід адекватно використовувати увесь спектр балів шкали оцінювання, не обмежуючись лише кількома з балів/показників.*

Деякі інтерв'юери мають схильність давати середні оцінки практично всім кандидатам, уникаючи високих або низьких. Інші мають схильність високо оцінювати практично всіх кандидатів, або навпаки, – майже всім ставити низькі оцінки. Необхідно диференційовано підходити до оцінки компетенцій. Слід враховувати, що хоча існують й винятки, однак, як правило, небагато кандидатів мають однаковий рівень розвитку своїх компетенцій, тобто у більшості людей одні характеристики (вміння, навички, компетенції) розвинуті краще, ніж інші. Крім того, можна розрізняти кандидатів за рівнем прояву компетенцій. Тому, враховуючи різницю у поведінці, яка відбиває різні рівні компетенцій, члени

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

комісії повинні використовувати увесь спектр балів шкали оцінювання для найкращого відображення рівня володіння характеристикою (знаннями, навичками, вміннями, компетенцією).

5.3 Використання інформації з оцінювання компетенцій в інших сферах управління людськими ресурсами

Інформація, отримана під час співбесіди/інтерв'ю із кандидатом або з під час перевірки рекомендацій, може бути використана не лише для оцінювання компетенцій під час добору персоналу, але й для визначення потреб у навчанні (підвищенні кваліфікації) та розвитку обраних для призначення службовців.

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДГОТОВКИ ДО ТЕСТУВАННЯ (ТЕСТІВ) ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАНЬ КАНДИДАТІВ

Наведені нижче основні принципи, які є важливими при розробці тестування (тестів) з перевірки різноманітних типів знань, необхідних на різних посадах державної служби в Україні.

Ці принципи охоплюють обов'язкові аналітичні кроки при підготовці до проведення тестування (розробки тестів), зокрема такі:

1. Визначення галузей знань для оцінювання кандидатів та підготовка плану тестування
2. Вибір письмового або усного способу оцінювання та визначення формату запитань
3. Визначення кількості запитань, тривалості тестування та рівня його складності
4. Розробка запитань для тестування та критеріїв оцінки
5. Перевірка якості розробленого тесту та його корекція (пре-тест та/або консультування з фахівцями)

1. ВИЗНАЧЕННЯ ГАЛУЗЕЙ ЗНАНЬ ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ КАНДИДАТІВ ТА ПІДГОТОВКА ПЛАНУ ТЕСТУВАННЯ

▪ Визначення сфери/галузей знань, які мають оцінюватися

Визначення галузей знань для оцінювання кандидатів відбувається на основі аналізу посадових обов'язків – сфери відповідальності, функцій, ролей та завдань, які мають виконуватися на посаді.

Наприклад, при прийомі на роботу керівника підприємства з друку та виробництва цінних паперів один або більше з таких типів знань можуть бути визначені як обов'язкові для оцінювання кандидата:

- знання виробничого обладнання
- знання виробничого програмного забезпечення

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

– знання друку елементів/ознак захисту

Необхідно оцінювати лише ті галузі знань кандидата, якими він повинен володіти до призначення на посаду, а не ті знання, які працівники можуть легко отримати під час роботи на посаді або отримати, *лише* обіймаючи дану посаду.

▪ Підготовка плану тестування

План тестування сприяє забезпеченню того, аби питання давали можливість оцінити ті знання, які є необхідними для успішної діяльності на посаді. Він є загальним орієнтаційним планом для спрямування процесу визначення конкретних запитань з перевірки знань кандидатів. Загальний план визначає основні *теми та підтеми*, які мають бути включені у тест, а також *важливість* кожної теми.

План тестування повинен включати найважливіші теми/підтеми галузей знань, які потрібні для успішної діяльності на посаді, та які кандидати повинні продемонструвати до призначення на посаду. Наприклад, для керівника підприємства з друку та виробництва цінних паперів план тестування буде виглядати таким чином:

Теми/підтеми галузей знань кандидата	Значення тем/підтем
1. Знання виробничого обладнання а. Експлуатація, обслуговування, пошук та усунення несправностей традиційних рулонних офсетних друкарських машин б. Експлуатація, обслуговування, пошук та усунення несправностей цифрового друкарського обладнання на основі тонера	40%
2. Знання виробничого програмного забезпечення а. Розв'язання проблем та робота з професійним програмним забезпеченням Renquist б. Розв'язання проблем та робота з програмним забезпеченням для обробки фотографій	40%
3. Знання друку елементів/ознак захисту а. Знання голографічних захисних елементів б. Знання флуоресцентних барвників	20%

2. ВИЗНАЧЕННЯ ФОРМАТУ ЗАПИТАНЬ ТА ВИБІР СПОСОБУ ОЦІНЮВАННЯ

- **Вибір способу оцінювання: письмове тестування та/або усне інтерв'ю**

Використання *запитань на перевірку знань під час інтерв'ю* може бути тим підходом, якому надають перевагу в разі наявності декількох кандидатів. Такі запитання також краще використовувати, коли необхідно враховувати різні професійні точки зору та позиції, і комісія може ставити запитання з метою поглибленого розгляду різних аспектів знань кандидатів.

Письмове тестування з перевірки знань кандидатів може підвищити ефективність процесу відбору за наявності великої кількості кандидатів. Крім того, письмове тестування з перевірки знань найкраще підходить для оцінювання фактичних знань і, за умови наявності відповідно розроблених критеріїв оцінки, письмове тестування зменшує вплив суб'єктивних факторів, які можуть перешкоджати належному оцінюванню під час інтерв'ю.

У певних випадках для оцінювання знань кандидатів можуть бути використані запитання як з письмових тестів, так і усного інтерв'ю. Наприклад, спочатку кандидати можуть пройти письмове тестування з перевірки знань, а після тестування відібраним кандидатам для перевірки знань під час інтерв'ю можна поставити додаткові запитання.

- **Варіанти запитань при письмовому тестуванні**

В разі проведення письмового тестування необхідно визначити формат запитань, що будуть використовуватися.

У письмовому тестуванні можна використовувати низку форматів запитань. Найчастіше використовуються такі формати:

- ✓ запитання які передбачають відповідь «правильно» або «неправильно»;
- ✓ запитання, які передбачають нерозгорнуті/короткі відповіді;
- ✓ запитання із декількома варіантами відповідей на вибір, а також

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

- ✓ відкриті запитання, які передбачають розгорнуту вільну відповідь (у формі есе).

Для вибору відповідного формату варто враховувати такі фактори:

- *Запитання, які передбачають відповідь «правильно» або «неправильно»*

Відповідаючи на запитання такого типу, кандидати мають вказати, яким є кожне твердження: правдивим або хибним. Наприклад:

"Довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик використовується під час конкурсного відбору кандидатів на посади державних службовців.

- Так (правильно)* *Ні (неправильно)*

Використання такого формату запитань має свої обмеження і тому не рекомендується для частого використання, оскільки при запитанні даного формату кандидати мають 50%-ву можливість просто вгадати правильну відповідь на будь-яке запитання.

- *Запитання, які передбачають нерозгорнуті/короткі відповіді*

Кандидати відповідають на запитання одним або декількома словами, чи максимум кількома фразами.

Наприклад:

Запитання: "Що таке Довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик?"

Відповідь: Це довідковий документ, який встановлює вимоги до професійної діяльності та професійно-кваліфікаційних характеристик державних службовців.

Даний формат запитань підходить для оцінювання фактичних знань, для яких правильні та неправильні відповіді є чітко визначеними. Такі запитання, як правило, легко розробити, і за допомогою великої кількості запитань можна всебічно оцінити знання кандидата з відповідної теми та її підтем. Потрібно докласти зусиль до розробки чітких критеріїв оцінки, які можна надійно застосовувати для оцінювання різноманітних відповідей кандидатів.

- *Запитання із декількома варіантами відповідей на вибір*

Кандидатам надається запитання або незавершене твердження, до якого вони мають обрати правильну відповідь/продовження з переліку альтернативних варіантів.

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

Наприклад:

Довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик – це:

- довідковий документ, який використовується для визначення права на отримання українського громадянства
- короткий посібник з професійно-кваліфікаційних характеристик державних службовців
- документ, який визначає розмір посадових окладів державних службовців
- система для врегулювання трудових конфліктів

За допомогою таких запитань можна оцінювати не тільки фактичні знання, але й уміння застосовувати знання у складних/багатогранних/комплексних ситуаціях (так, кандидату може бути надано опис складної ситуації з якої він має запропонувати вихід). Крім того, такі запитання можуть охопити багато питань щодо теми та її підтем, а також їх можна легко і достовірно оцінити. Однак, розробка таких тестів/запитань із декількома варіантами відповідей на вибір є *досить* складним процесом, що потребує часу. Варіанти відповідей не повинні мати підказок і не повинні дублюватися.

- *Відкриті запитання, які передбачають розгорнуту вільну відповідь (у формі есе)*

На запитання-есе очікується надання *глибокої/ детальної* відповіді.

Наприклад:

"Опишіть, будь ласка, різні способи використання Довідника типових професійно-кваліфікаційних характеристик" або

"Назвіть та опишіть три способи вдосконалення змісту Довідника типових професійно-кваліфікаційних характеристик".

Зазвичай, такі запитання не складно розробити і вони можуть забезпечити ґрунтовне висвітлення теми кандидатом. Однак, оскільки у тесті можна використовувати лише невелику кількість таких запитань, то це не дозволяє охопити тему у всій її широті. (Для забезпечення більшої широти охоплення тем, краще використовувати запитання, які вимагають біля ½ сторінки відповіді замість/або у поєднанні з відкритими запитаннями, які вимагають відповіді-есе обсягом від 1 до 4 сторінок.) За умови великої кількості кандидатів процес оцінювання таких запитань вимагає багато часу. Для забезпечення об'єктивного оцінювання необхідно приділити особливу увагу розробці і послідовному застосуванню чітко сформульованих критеріїв оцінки.

3. ВИЗНАЧЕННЯ КІЛЬКОСТІ ЗАПИТАНЬ, ТРИВАЛОСТІ ТЕСТУВАННЯ ТА РІВНЯ ЙОГО СКЛАДНОСТІ

▪ Кількість запитань

Кількість запитань має бути адекватною цілям оцінювання та обґрунтованою.

Кількість запитань залежить від різних чинників, як-от:

- кількість та тип тем/підтем, які мають бути висвітлені у відповіді;
- бажана широта і глибини охоплення кожної теми/підтеми та
- типи запитань, які використовуються.

Необхідно врахувати загальний/орієнтаційний план тесту для визначення кількості запитань з метою охоплення всіх галузей знань у відповідному обсязі/глибині; зазвичай більше запитань ставиться до більш важливих тем. Водночас, кількість має бути не надмірною, оскільки це впливатиме на тривалість тестування.

▪ Тривалість тестування

Тривалість тестування має бути обмеженою в часі. Якщо Ви не обмежите кандидатів у часі, то деякі з них, можливо, захочуть витратити на тестування цілий день.

Разом з іншими факторами, більша тривалість тестування забезпечує охоплення більшої кількості тем/підтем і, відповідно, надає більш достовірні результати оцінювання. Однак також необхідно враховувати реалії. Тривалість тестування повинна бути не дуже довгою, аби не бути переобтяжливою для тих, хто його проходитиме. А також слід враховувати час, необхідний для обробки та аналізу результатів тесту.

Не існує формули для визначення тривалості тестування. Розраховуючи тривалість проведення тестування, необхідно врахувати різноманітні чинники, наприклад кількість запитань; типи запитань (запитання із декількома варіантами відповідей на вибір або відкриті запитання, які передбачають розгорнуту вільну відповідь), а також рівень складності запитань.

Слід прорахувати приблизну тривалість відповідей на запитання. Як правило, крім ситуацій, в яких оцінюється швидкість відповіді кандидатів (наприклад, вміння швидко добре писати), часове обмеження має дати можливість

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

розглянути та повною мірою відповісти на всі запитання навіть найповільнішим кандидатам. Якщо Ви маєте сумнів щодо тривалості тестування, будьте досить «щедрим», визначаючи часові ліміти (крім ситуацій, як вже зазначалося, в яких важливою є швидкість відповіді кандидатів). На практиці перевірено, що, зазвичай, вистачає однієї хвилини при відповіді на одне запитання із вибором варіанту із декількох запропонованих. Кількість часу на відповідь залежить від рівня складності запитань й очікуваних відповідей. Певна річ, значно менше часу необхідно для відповіді на запитання, які передбачають відповідь «правильно» або «неправильно» або обрати варіант відповіді, ніж коли задається відкрите запитання і тим більше, коли очікуються розгорнуті відповіді.

Визначаючи тривалість тестування, врахуйте не лише час, необхідний для відповіді на кожне запитання, але й час, необхідний для ознайомлення кандидатів із певними інструкціями, які можуть бути потрібними для проведення тестування. Крім того, існує різниця між тривалістю складання тестів (тобто максимальний час, який буде наданий кандидатам для відповідей на запитання), та тривалістю всього процесу тестування (тобто тривалість проходження тестування та час, необхідний для організаційних питань, включаючи, наприклад, час для розповсюдження й збору тестів, надання інструкцій).

Коли немає можливості провести *пре-тест*, то варто здійснити облік часу, витраченого для заповнення тестів, коли він проводиться вперше – інформація про максимальний час, який першого разу було використано найповільнішими кандидатами слугуватиме орієнтиром для наступних тестів.

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

▪ Рівень складності запитань

Враховуючи те, що рівень знань кандидатів є різним, намагайтеся не використовувати запитання, на які всі або більшість кандидатів зможуть або не зможуть відповісти. Натомість, використовуйте такі запитання, які дозволять диференціювати рівні знань кандидатів, а отже, дозволять вирізняти кандидатів з низьким рівнем кваліфікації та вищим рівнем. Як правило, доцільно мати діапазон запитань різного рівня складності.

Під час визначення рівня складності запитань необхідно також враховувати інші чинники, такі як рівень результатів діяльності, необхідних на посаді, та приблизна кількість та рівень кандидатів. Наприклад, якщо у конкурсі на заміщення вакантної посади передбачається невелика кількість кандидатів, а з цього числа кандидатів лише кілька відповідають вимогам, ви можете обрати легший рівень запитань, але не настільки легкий, щоб прийняти на державну службу працівника, який не зможе виконувати свої обов'язки. І навпаки, якщо у конкурсі на заміщення вакантної посади очікується велика кількість кваліфікованих кандидатів, використовуйте складніші запитання.

4. РОЗРОБКА ЗАПИТАНЬ ДЛЯ ТЕСТУВАННЯ ТА КРИТЕРІЇВ ОЦІНКИ. ІНСТРУКЦІЯ ЩОДО СКЛАДАННЯ ТЕСТУ

Враховуючи те, що усі тести мають часові обмеження, запитання тестів (з перевірки знань) завжди є вибором з низки можливих запитань, охоплюючи усі основні теми. Орієнтиром для вибору та формулювання запитань слугує план тестування. Зміст запитань має відповідати основним темам/ підтемам, визначеним у плані. При цьому кожен підтему слід розглянути з точки зору її значення для відповідної посади, враховуючи релевантність основних фактів, понять, методів та процесів.

Кожне запитання має дозволяти оцінити важливі для конкретних посад знання, а не другорядні або загальні знання чи дрібниці. Запитання повинні бути реалістичними та оцінювати лише ті знання, які кандидат повинен використовувати для успішного виконання роботи на посаді.

Запитання для тестів мають бути сформульовані просто, лаконічно і недвозначно, використовуючи відповідну професійну термінологію. Уникайте використання "заплутаних" запитань. Вони можуть збити з пантелику навіть найбільш кваліфікованих кандидатів і внести погрішність в оцінювання.

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

Підготуйте більше запитань, ніж Ви плануєте використовувати у фінальному варіанті тесту. Це дасть змогу замінити запитання, які будуть відкинуті у процесі їх затвердження.

Розробіть *критерії оцінки* для тестів – очікувані відповіді на запитання. Необхідно визначити ключові елементи для правильних та повних відповідей – есе, підготувати зразок відповіді для кожного відкритого запитання та запитання, які передбачають короткі відповіді. Встановіть *бали для кожної відповіді*. У випадку відкритих запитань та запитань, які передбачають короткі відповіді, призначайте більше балів тим відповідям, які є відносно важливішими.

В інструкції щодо складання тесту варто вказати кількість балів, яку кандидат може отримати, відповідаючи на те чи інше запитання (особливо ті, які передбачають розгорнуту відповідь), для того, аби людина могла планувати свій час. Якщо бали будуть зніматися за орфографічні, пунктуаційні або граматичні помилки, це має бути зазначено в інструкції.

Визначте процедури, які забезпечать об'єктивне оцінювання відповідей на запитання, особливо для відкритих запитань, які передбачають короткі та розгорнуті відповіді. Так, для кожного кандидата відповідь на кожне запитання слід оцінювати окремо, а не всі відповіді одного кандидата разом. Більше того, аби дотримуватися однакового підходу, варто спочатку оцінювати відповіді на перше запитання усіх кандидатів, потім другого усіх кандидатів і т.д.; під час оцінювання відповідей час від часу слід повертатися до перших кількох оцінених відповідей з метою забезпечення послідовності застосування критеріїв оцінки.

Після розробки запитань та визначення критеріїв оцінки, відредагуйте їх та проведіть пре-тест або покажіть іншим для перевірки.

- **Перевірка якості розроблених тестів та їх корекція. Пре-тест та консультації із фахівцями**

Для перевірки якості підготовленого тесту, в тому числі визначення тривалості проходження тестів, зрозумілості запитань, рівня їх складності, можливої реакції кандидатів тощо, варто провести попереднє пілотування тестів (пре-тест) із особами, які мають подібний з потенційними кандидатами рівень знань, навичок тощо; при цьому важливо забезпечити конфіденційність тестів.

Коли немає можливості провести пре-тест, варто дати переглянути запитання та критерії (очікувані відповіді) колегам, які добре обізнані з обов'язками та

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

сферою відповідальності, вимогами щодо знань на вакантній посаді. Переконайтеся, що ті, хто розглядатимуть тести не мають конфлікту інтересів, тобто, що вони чи їхні близькі/друзі не будуть потенційними учасниками тестування. Також необхідно гарантувати конфіденційність матеріалів тестування.

Попросіть тих, хто розглядатиме тести, оцінити, чи дозволяє кожне питання оцінити важливі, необхідні для посади знання, чи є запитання чіткими та зрозумілими, граматично правильними. Також попросіть оцінити критерії оцінки та процедури проведення тестування. (Наприклад, чи визначені варіанти очікуваних відповідей на кожне запитання є повними, обґрунтованими). Використайте коментарі та відгуки «рецензентів» для доопрацювання і завершення підготовки запитань для тестування та критеріїв оцінки.

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПРОВЕДЕННЯ СТРУКТУРОВАНИХ ІНТЕРВ'Ю НА ОСНОВІ ПОВЕДІНКОВИХ ЗАПИТАНЬ

Вступ. Загальні положення

Ці настанови розраховані на працівників кадрових служб, членів конкурсних комісій або/та інших посадових осіб, що відповідають за відбір персоналу з метою сприяння *обґрунтованому* та *справедливому оцінюванню* кандидатів, а також сприяння професійному рівню проведення інтерв'ю, що допомагає залучити відповідних кваліфікованих працівників до роботи в організації.

Інтерв'ю є методом, що дозволяє під час співбесіди оцінити рівень компетентності кандидата відповідно до профілю професійної компетентності посади. Інтерв'ю може дозволити оцінити такі важливі характеристики кандидата як знання, особисті якості, навички, компетенцій лідерства та загальні компетенції державних службовців.

Інтерв'ю передбачає безпосереднє спілкування між інтерв'юерами (тими, хто задає запитання та фіксує відповіді) та респондентом – кандидатом на вакантну посаду (тим, хто відповідає на поставлені запитання). Структуровані інтерв'ю передбачають використання під час інтерв'ю з усіма кандидатами наперед визначених однакових запитань, що безпосередньо стосуються характеристик, які мають бути оціненими. Запитання при цьому як правило задаються у тій самій послідовності. Напівструктуровані інтерв'ю передбачають дещо більше свободи в порядку ставлення наперед визначених запитань.

Як свідчить досвід, структуровані інтерв'ю з використанням поведінкових запитань – *поведінкове інтерв'ю* – є найкращим методом для оцінювання під час добору компетенцій кандидатів – комплексу знань, вмінь, навичок, особистих якостей, цінностей та підходів. Основна причина полягає у тому, що *поведінка у минулому часто є найкращим провісником майбутньої поведінки.*

Поведінкові запитання мають наступний формат: "*Будь ласка, опишіть ситуацію, в якій Ви...*". Таким чином, поведінкові запитання, які використовуються, під час інтерв'ю, дають кандидатам можливість описати ситуації у минулому, в яких вони демонстрували певні компетенції (проявляли у поведінці певні знання, вміння, навички тощо). (⇒ Див. додаток 4. Приклад запитання для оцінювання компетенції «доброчесність»).

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

Від кандидатів очікується відповідь, яка описує такі три складові: ситуація (в якій був кандидат) – дія (реакція кандидата, вжиті кандидатом дії, заходи) – результат дій (що сталося в результаті ситуації, вплив).

Використання поведінкових запитань сприяє справедливому, обґрунтованому дієвому оцінюванню кандидатів. Як свідчать емпіричні дані, кандидати, які краще складають інтерв'ю на основі поведінкових запитань, як правило, краще працюють (краще виконують свої посадові обов'язки), ніж ті, які проходять інтерв'ю не дуже вдало.

Основні етапи підготовки та проведення структурованого інтерв'ю на основі поведінкових запитань:

1. підготовка до інтерв'ю;
2. початок інтерв'ю;
3. основна частина інтерв'ю: озвучування основних та уточнюючих запитань, вислуховування та фіксація відповідей (ведення записів);
4. закінчення інтерв'ю та
5. оцінювання кандидата після інтерв'ю
6. вдосконалення процесу інтерв'ю.

1. ПІДГОТОВКА ДО ПРОВЕДЕННЯ ІНТЕРВ'Ю

- **Формування Комісії** – у складі не менше як 3 осіб, які обізнані з вимогами роботи на посаді, не мають жодного конфлікту інтересів та упереджень, а також дотримуючись гендерних стандартів – представлення у Комісії як чоловіків, так і жінок. (⇒ Див. частину I. Загальні рекомендації щодо оцінювання кандидатів під час добору на посади на державній службі в Україні)
- **Вибір характеристик/компетенцій для оцінювання під час інтерв'ю**
Члени Комісії (ті, хто проводитиме відбір кандидатів) повинні вирішити, які з характеристик – компетенцій лідерства при доборі на керівні посади, і які загальні компетенції при доборі на посади спеціалістів будуть оцінюватися в ході інтерв'ю, а які – під час перевірки рекомендацій з попередніх місць роботи. Єдиною вимогою є те, що усі чотири компетенції лідерства повинні

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

оцінюватися шляхом використання одного або ж обох зазначених інструментів оцінювання.

- Перед інтерв'ю необхідно **обрати по 2 запитання** для оцінюванні кожної компетенції.
- Голова конкурсної комісії (або іншої комісії/групи посадовців з відбору персоналу, надалі – комісії) забезпечує **розподіл запитань** серед членів комісії, з тим, щоб кожен член міг поставити запитання.
- Члени комісії повинні ознайомитися з характеристиками, які будуть оцінюватися – визначеннями та описом компетенцій (поведінкою, в якій проявляються відповідні знання, вміння, навички тощо) по кожній компетенції. Ця інформація необхідна для членів Комісії, аби вони краще розуміли предмет оцінювання, змогли робити відповідні змістовні нотатки під час інтерв'ю, ставили потрібні уточнюючі запитання, а після інтерв'ю – належним чином оцінювати кандидата.
- Крім ознайомчої інформації про вакантну посаду та інтерв'ю, яка надається кандидатові заздалегідь, безпосередньо перед початком проведення інтерв'ю необхідно **надати кандидатам можливість переглянути поведінкові запитання**, які буде задано. Кандидати повинні мати достатньо часу на перегляд запитань та підготовку до інтерв'ю. Для підготовки до інтерв'ю виділяється час із розрахунку, як правило, по 3-5 хвилин на кожне поведінкове запитання, яке буде поставлене в ході інтерв'ю.

2. ПОЧАТОК ІНТЕРВ'Ю

Початок інтерв'ю є важливим для встановлення контакту з кандидатом і пояснення процесу проведення інтерв'ю. Цілком природно, що багато кандидатів хвилюються, і особливо на початку інтерв'ю. Професійна, але дружня манера спілкування допоможе кандидатам розслабитися, заспокоїтися і дозволить їм надати вичерпні та чесні відповіді на запитання.

На початку інтерв'ю Голова комісії має привітати та зорієнтувати кандидата, пояснити кандидату, як проходитиме поведінкове інтерв'ю. (⇒ *Див. додаток 1. Приклад вступної промови Голови Комісії та частину «Заохочення відвертих відповідей кандидата»*)

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

3. ОСНОВНА ЧАСТИНА ІНТЕРВ'Ю: ПОСТАНОВКА ЗАПИТАНЬ ТА ВЕДЕННЯ ЗАПИСІВ

3.1 Постановка запитань під час інтерв'ю

Під час інтерв'ю спочатку задаються основні запитання (визначені та розподілені заздалегідь між членами Комісії). У разі потреби задаються уточнюючі (зондувальні) запитання (до основних запитань).

Після того, як задається основне запитання (може бути прочитане вголос), кандидатові треба надати час для того, щоб він (вона) міг (могла) зібратися з думками, перш ніж відповісти.

Основні запитання задаються для усіх кандидатів однаково (однакове формулювання та порядок запитань).

Після відповіді на конкретне основне запитання, можуть бути задані уточнюючі запитання. Уточнюючі запитання спочатку задаються тим членом комісії, який задає по темі основне запитання, після чого уточнюючі запитання можуть задати інші члени комісії.

Уточнюючі (зондувальні) запитання мають дуже важливе значення, оскільки порівняно невелика кількість кандидатів може дати повну відповідь на початкове запитання, розкривши ситуацію, вжиті ним заходи і результати його дій. Відповідно, формулювання уточнюючих запитань є однією з найважливіших навичок членів комісії.

Уточнюючі запитання необхідні, коли відповіді кандидатів є:

- неповними (наприклад, кандидат докладно описав ситуацію та результати-наслідки діяльності, але недостатньо описав свій особистий внесок у вирішення ситуації);
- теоретичними, загальними (коли кандидат висловлюється у теперішньому часі, то він навряд чи надасть поведінкову інформацію про ситуацію, заходи/дії або результат, і, швидше за все, говоритиме загальними фразами або висловлюватиме особисті погляди тощо; наприклад, *"Під час планування та організації роботи, яку належить виконати, я завжди дотримуюся підходу систематичного управління проектами. Такий підхід вимагає..."*, а далі кандидат описує підхід без опису того, що він/вона особисто зробив під час планування і організації роботи у даній ситуації. Інший приклад, *"Я вважаю, що необхідно бути командним гравцем, і я*

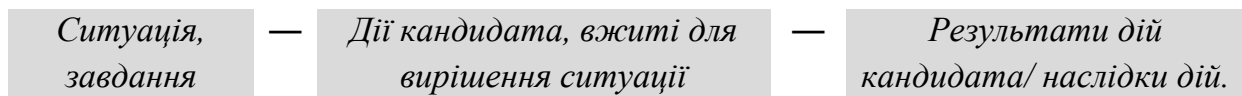
РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

завжди дотримуюся такого підходу, наприклад, я завжди ділюся інформацією з іншими" – таке судження є надто загальним і не є свідченням того, що кандидат саме так діє; інформація має описуватися на прикладі конкретної ситуації);

- нечіткими, незрозумілими (наприклад, кандидати можуть часто використовувати займенник "ми", що робить незрозумілим особистий внесок кандидата у конкретній ситуації).

Уточнюючі (зондувальні) запитання задаються по кожному основному запитанню.

Метою всіх уточнюючих запитань має бути надання можливості комісії чітко уявити ключові характеристики наведеного кандидатом прикладу. Отже, формулювання таких запитань має сприяти уточненню відповіді кандидата або виявленню додаткової інформації про ситуацію/завдання, дії або результати-наслідки діяльності.



Під час відповіді кандидата на кожне запитання необхідно уважно слухати опис ситуації, вжитих заходів та результатів-наслідків діяльності. Якщо не зрозуміло, що кандидат має на увазі у деяких частинах його відповіді, доцільно попросити додаткових роз'яснень. Якщо кандидат не описав ключових аспектів ситуації, заходів/дій або результатів-наслідків діяльності, слід попросити додаткової інформації. (Наприклад, "Хто ще брав участь?", "Як Ви це зробили?", "Як люди відреагували на Ваше рішення?").

Можливі уточнюючі/зондувальні запитання, як правило, готуються до кожного основного запитання заздалегідь. Під час інтерв'ю залежно від відповідей кандидата підготовлені уточнюючі запитання можуть бути відкореговані/перереформульовані, пропущені. Порядок задавання уточнюючих запитань залежить від контексту – вони задаються тоді, коли в них є потреба.

Уточнюючі запитання не повинні переводити кандидатів на інші теми. Вони повинні сприяти виявленню основної інформації, відповідаючи на запитання "хто", "коли", "що", "як" і "чому" по відношенню до прикладу, наведеного кандидатом. Не зважаючи на те, що запитання "чому" можуть бути корисними

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

(наприклад, для отримання інформації про причини дій кандидата), надмірне використання запитань даного типу може викликати захисну поведінку кандидата, таким чином, перешкодити налагодженню контакту і, зрештою, погіршити рівень успішності проходження інтерв'ю кандидатом.

Слід уникати «спрямовуючих» запитань, які "підшовхують" кандидатів до "правильної" відповіді, тим самим позбавляючи комісію можливості почути спонтанну відповідь кандидата.

Наприклад,

"Я думаю, з цього досвіду Ви дізналися, що вище керівництво треба залучати раніше". – Це може не бути висновком кандидата.

"Коли ви керували проектом, як Ви забезпечили наявність планів дій в разі непередбачуваних обставин?" – Кандидат міг не розробляти плани дій. Водночас, він міг би пригадати, що мав справу з непередбаченими обставинами під час управління проектом, і розказати під час інтерв'ю. Тому у цьому випадку краще запитувати: *"Як Ви управляли ризиками на проекті?"*

Необхідно слідкувати за часом під час інтерв'ю, контролювати хід співбесіди. Занадто довгі відповіді на запитання, в тому числі наповнені непотрібними подробицями, повторами, відсиленням до недоречних тем, можуть порушити графік проведення інтерв'ю, наприклад, може не вистачити часу для оцінювання всіх компетенцій, спричинивши некоректне оцінювання. У такому разі за необхідності інтерв'юери (члени Комісії) можуть переривати та звертати увагу кандидатів на запитання. Інтерв'юер може поставити цільове запитання (наприклад, *"Якими були Ваші дії у даній ситуації?"*), може ввічливо зазначити: *"У нас достатньо інформації з цього аспекту, чи могли б Ви тепер розповісти нам про..."*). Крім того, інтерв'юери можуть просто і ввічливо попросити кандидата надавати більш стислі відповіді з метою дотримання графіку проведення інтерв'ю.

Описи результатів діяльності кандидата не повинні обмежуватися лише досвідом оплачуваної діяльності. Інший життєвий досвід, наприклад, волонтерська діяльність, також може бути джерелом корисних прикладів прояву компетенцій.

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

3.2. Заохочення відвертих відповідей кандидата

▪ Правдивість інформації

Під час співбесіди завжди може виникнути запитання, чи говорять Вам правду. Досвід показує, що ризики надання неправдивої інформації у відповідь на поведінкові запитання менші, ніж, скажімо на запитання щодо точок зору, поглядів та планів. Проте, слід враховувати, що деякі кандидати можуть таки вигадувати ситуації, які ніби то відбулися з ними у минулому, або можуть "прикрасити правду", наприклад, перебільшуючи свою роль у деяких ситуаціях.

Щоб звести до мінімуму ризик отримання неправильної (неправдивої/перебільшеної) інформації про кандидата необхідно гарантувати конфіденційність запитань і ознайомлювати кандидатів із запитаннями у відведений обмежений час безпосередньо перед проведенням інтерв'ю.

Доцільно до інтерв'ю ознайомитися з резюме кандидата і проаналізувати, чи має сенс приклад, наданий кандидатом, враховуючи характер роботи і рівні відповідальності, описані в резюме.

Крім того, дуже важливо задавати під час інтерв'ю уточнюючі (зондувальні) запитання для отримання і виявлення потрібної детальної інформації про ситуацію, і особливо тих аспектів, які "не правдоподібно звучать" враховуючи характер роботи кандидата на той час. Наприклад, якщо відповідь кандидата, вказує на те, що він самостійно вирішував усі аспекти складної ситуації, запитайте, хто ще був залучений та яку роль вони зіграли.

На початку інтерв'ю, щоб заохотити чесні відповіді кандидата, наприклад, попереджають, що під час інтерв'ю його можуть попросити надати імена працівників, які можуть підтвердити надану кандидатом інформацію. Якщо протягом інтерв'ю виникають підстави сумніватися у важливих аспектах наведеного кандидатом прикладу, можна запитати: *"З ким ми можемо поговорити, щоб перевірити надану Вами інформацію?"*. Іноді кандидату задають також таке запитання *"Якби ми спитали когось з Ваших керівників на попередніх місцях роботи, як Ви гадаєте, про які Ваші найсильніші та найслабші сторони вони б нам розповіли?"*

Водночас, слід враховувати, що при описі чутливих питань, кандидати мають право **НЕ** називати конкретні імена людей.

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

▪ Допомога кандидатам

Якщо кандидат говорить, що в нього/неї немає прикладу, щоб відповісти на запитання, або що жоден з можливих прикладів, про які він/вона може подумати, не підходить необхідно допомогти йому знайти і описати цей приклад.

Попросіть його подумати про ситуацію в минулому, яка найбільше нагадує ситуацію, пов'язану із запитанням. Якщо кандидат говорить, що приклад(и), про які він може подумати, не зовсім підходять, все одно варто заохотити кандидата навести цей(ці) приклад(и), оскільки він (вони) все таки може (можуть) мати певне відношення до запитання.

Крім того, необхідно пояснити кандидатові, що, хоча ситуації на роботі є, як правило, найбільш доречними для опису, водночас багато інших життєвих ситуацій вимагають таких самих компетенцій, як і для посади, на яку він/вона подається. І тому можна наводити приклади не лише з попередніх місць роботи, але й іншої діяльності. Слід враховувати, що при конкурсі на посади спеціалістів певні кандидати можуть не мати досвіду роботи або ж працювати неповний робочий день в минулому. В такому разі слід говорити про інші приклади з життя. Наприклад, кандидати можуть описати ситуації під час почасової роботи (роботи не повний робочий день), або волонтерської чи громадської діяльності. Або навести приклади з періоду навчання (адже і у навчальних закладах вони повинні були виконувати певні завдання та мати справу з іншими людьми), або під час зайняття спортом чи іншими груповими видами діяльності, де стикалися з певними викликами, намагалися досягти якнайкращих результатів та працювали в команді/ з іншими людьми.

Якщо кандидат наполягає на тому, що в нього немає прикладу, щоб відповісти на поставлене запитання, або що приклад не підходить, слід дати кандидатові можливість пропустити запитання і повернутися до нього наприкінці інтерв'ю. (У такому випадку, конкурсна комісія має обов'язково занотувати про необхідність повернення до цього запитання наприкінці інтерв'ю.) Наприкінці інтерв'ю варто ще раз ввічливо запитати кандидата, чи він згадав приклад для відповіді на запитання. Якщо кандидат має приклад, слід дозволити кандидатові його надати, і, якщо це необхідно, поставити уточнюючі запитання. Необхідно при цьому враховувати обґрунтування кандидатом причин відсутності такого прикладу. Якщо кандидат підтверджує неможливість надання прикладу, не можна тиснути на кандидата, а слід прийняти таку відповідь кандидата.

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

3.3. Ведення записів

Оскільки людська пам'ять є ненадійною, ведення записів під час проведення співбесіди має важливе значення. Важливо, щоб кожен член комісії вів точні і вичерпні записи відповідей кандидата протягом усього інтерв'ю з метою забезпечення оцінювання на основі відповідей кандидата.

Необхідно занотовувати відповіді кандидата на *всі* запитання, які ставилися під час інтерв'ю. (⇒ Див. додаток 2. Форма для проведення співбесіди/ інтерв'ю).

При веденні записів слід фіксувати саме відповіді кандидатів, опис ситуацій, дій та результатів дій кандидата максимально використовуючи слова кандидата, записувати ключові слова кандидата, а не власні враження чи коментарі інтерв'юера (того, хто проводить інтерв'ю).

Усі члени комісії повинні вести записи для того, аби бути спроможними після інтерв'ю об'єктивно оцінити кандидата.

4. ЗАВЕРШЕННЯ ІНТЕРВ'Ю

Наприкінці інтерв'ю слід:

- подякувати кандидатові за відповіді на запитання;
- запитати, чи кандидат хотів би пояснити, чому він може обійняти цю посаду;
- дати відповідь на запитання, які можуть виникнути у кандидата (наприклад, про процес відбору або роботу);
- забрати матеріали з переліком запитань, які були надані кандидатові перед інтерв'ю, а також будь-які нотатки/записи, зроблені кандидатом під час інтерв'ю (для збереження конфіденційності процесу).

Важливо утриматися від коментування успішності проходження кандидатом інтерв'ю, оскільки лише після завершення інтерв'ю починається аналіз отриманих даних та їх оцінювання.

5. ОЦІНЮВАННЯ

5.1 Основні кроки оцінювання

Після завершення кожного інтерв'ю починається аналіз отриманих даних під час інтерв'ю та оцінювання компетенцій конкретного кандидата.

Окремо оцінюється кожна компетенція кандидата.

Для оцінки компетенції використовуються усі отримані під час інтерв'ю дані.

Основні кроки оцінювання по кожній компетенції:

- індивідуальний робота кожного члена Комісії (аналіз, оцінка компетенції за визначеною шкалою)
- обговорення за участі усіх членів комісії та погодження оцінок
- фіксація узгодженого членами комісії оціночного балу та обґрунтування у відповідній формі.

Індивідуальна робота членів Комісії полягає в тому, що член Комісії аналізує усю отриману інформацію по кожній характеристиці, яку слід оцінити, відповідно до очікуваного рівня компетентності та виставляє відповідний бал. Тож, перед тим, як аналізувати відповіді кандидата, кожен член комісії переглядає визначення, опис відповідної компетенції, а також відповідного рівня компетенції, в разі якщо вони визначені (так, як наприклад, у компетенціях лідерства) з метою оцінювання першої компетенції з тих, які оцінювалися під час інтерв'ю. Далі кожен член комісії переглядає усі свої записи/ нотатки, для того, аби врахувати *всю необхідну* інформацію при оцінюванні компетенції. Це важливо, оскільки, відповідаючи на запитання, що стосується оцінювання однієї з компетенцій, кандидат міг надати інформацію, яка стосується також інших компетенцій. Тому у відповідях кандидата на всі запитання кожний член комісії дивиться на приклади поведінки, характерної для даної компетенції. Насамкінець, переглянувши свої записи, кожен член комісії самостійно на основі наведених кандидатом прикладів оцінює першу компетенцію кандидата, використовуючи стандартний бланк оцінювання та шкалу оцінювання від 1 до 5. (⇒ Див. додатки 2-3. Форма для проведення співбесіди/ інтерв'ю та Форма для оцінювання компетенцій після співбесіди/ інтерв'ю).

Наступний крок: члени комісії обговорюють індивідуальні оцінки, приділяючи особливу увагу ознакам поведінки для компетенції. Під час обговорення члени

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

комісії узгоджують оцінку за першу компетенцію. Дуже рідко буває так, що важко дійти згоди щодо оцінки компетенції. Тим не менш, узгодити оцінку можна завжди і це є відповідальністю інтерв'юерів (членів Комісії).

Після досягнення згоди голова Комісії реєструє узгоджену оцінку та її обґрунтування у бланку оцінювання.

Потім члени Комісії по черзі так само оцінюють, обговорюють та узгоджують оцінки я інших компетенцій.

5.2 Загальні рекомендації щодо уникнення типових помилок під час оцінювання кандидатів

Частина рекомендацій є типовими і стосуються усіх методів, які можуть використовуватися під час добору, зокрема, перевірки рекомендацій з іншої роботи (вони зазначені в частині I. *Загальні рекомендації щодо оцінювання кандидатів під час добору на посади на державній службі в Україні*).

Так, слід враховувати такі принципи.

- *Важливо уникати упередженого ставлення, не зважати на особисті прихильності.*

Практично кожна людина має свої власні преференції, уподобання чи прихильності, по-різному усвідомлюючи їх. Наприклад, люди мають упередження щодо інших людей з певною біографією (походженням, освітою тощо) або зовнішнім виглядом; поширеним є міркування, що працівники “такі, як я” є більш кваліфікованими для виконання цієї роботи. Членам комісії необхідно свідомо намагатися визначити й уникати власних упереджень і особистих прихильностей та обґрунтувати свої оцінки рівнем необхідних компетенцій, продемонстрованих кандидатом в минулому.

- *Кожен кандидат має оцінюватися незалежно від інших/ слід уникати порівняння кандидатів.*

Люди схильні порівнювати. Наприклад, після проведення співбесіди з дуже сильним кандидатом, деякі інтерв'юери можуть поставити наступному кандидату нижчу оцінку, ніж вони б поставили за інших умов. І навпаки, після співбесіди із дуже слабким кандидатом, деякі члени комісії можуть оцінювати наступного кандидата вище, ніж вони б оцінили за інших умов. Під час оцінювання кандидатів на посаду важливим є порівняння/оцінювання

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

відповідності рівня компетенцій кожного кандидата із критеріями оцінки, а не порівняння одного кандидата з іншим.

- Необхідно утримуватися від оцінювання кандидатів під час інтерв'ю.

Багато інтерв'юерів схильні до завчасних висновків щодо придатності кандидата. Вони помилково обґрунтовують цю передчасну оцінку такими аспектами, як зовнішній вигляд кандидата або його очевидна привабливість і впевненість у собі, а не рівнем необхідних компетенцій, продемонстрованих кандидатом.

- Необхідно оцінювати кожну компетенцію незалежно від інших компетенцій.

"Ефект ореолу/гало ефект" виникає тоді, коли одна компетенція кандидата була оцінена як дуже сильна (або слабка), і ця висока (або низька) оцінка дуже впливає на подальші оцінки інших компетенцій кандидата. Наприклад, коли один з кандидатів має дуже сильні (або слабкі) навички комунікації і ця характеристика стає домінантною, в результаті ефекту-ореолу на посаду обирають недостатньо кваліфікованого "гарного співрозмовника" (або не обирають кваліфікованого працівника з гіршими навичками комунікації).

- Слід адекватно використовувати увесь спектр балів шкали оцінювання, не обмежуючись лише кількома з балів/показників.

Деякі інтерв'юери мають схильність давати середні оцінки практично всім кандидатам, уникаючи високих або низьких. Інші мають схильність високо оцінювати практично всіх кандидатів, або навпаки, – майже всім ставити низькі оцінки. Необхідно диференційовано підходити до оцінки компетенцій. Слід враховувати, що хоча існують й винятки, однак, як правило, небагато кандидатів мають однаковий рівень розвитку своїх компетенцій, тобто у більшості людей одні компетенції розвинуті краще, ніж інші. Крім того, більшість груп кандидатів відрізняються одна від одної за рівнем прояву компетенцій. Тому, враховуючи різницю у поведінці, яка відбиває різні рівні компетенцій, члени комісії повинні використовувати увесь спектр балів шкали оцінювання для найкращого відображення рівня володіння компетенцією.

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

5.3 Шкала оцінювання рівня володіння компетенції (рівня професійної компетентності)

ШКАЛА	ОПИС БАЛА/ ПОКАЗНИКА В РАМКАХ ШКАЛИ
I – НАЙВИЩІЙ РІВЕНЬ	<i>Рівень демонстрації кандидатом цієї компетенції має <u>внятковий характер і має забезпечити високу результативність</u> діяльності у відповідній сфері на посаді.</i>
II – ДОСТАТНЬО ВИСОКИЙ РІВЕНЬ	<i>Рівень демонстрації кандидатом цієї компетенції <u>був вище середнього та більш ніж достатнім</u> для забезпечення результативності діяльності у відповідній сфері на посаді.</i>
III – НЕОБХІДНИЙ МІНІМУМ	<i>Рівень демонстрації кандидатом цієї компетенції <u>відповідає необхідному мінімуму для належної діяльності</u> у відповідній сфері на посаді</i>
IV – НИЗЬКИЙ РІВЕНЬ	<i>Рівень демонстрації кандидатом цієї компетенції <u>не відповідав вимогам у деяких аспектах</u> та кандидат, скоріше за все, виконуватиме свої обов'язки на посаді <u>не дуже результативно</u>.</i>
V – ДУЖЕ НИЗЬКИЙ РІВЕНЬ	<i>Рівень демонстрації кандидатом цієї компетенції <u>безперечно є недостатнім</u> для результативного виконання обов'язків на посаді.</i>

6. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ІНТЕРВ'Ю З ВІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ

Після завершення інтерв'ю членам Комісії варто проаналізувати те, як проходило інтерв'ю – визначити, що спрацювало добре, і що, можна покращити, аби можна було вдосконалити інтерв'ю, які будуть проводитися у майбутньому. Наприклад, члени Комісії можуть виявити, що потрібно приділяти трохи більше уваги уточнюючим запитанням, або краще зорієнтовувати тих, хто надає занадто довгі відповіді, або можуть побачити потребу в нових запитаннях тощо.

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

Додаток 1. Приклад вступного слова голови конкурсної комісії

Початок співбесіди (інтерв'ю) є важливим для встановлення контакту з кандидатом і пояснення процесу проведення інтерв'ю. Багато кандидатів хвилюються, особливо на початку інтерв'ю. Професійна, але дружня манера спілкування допоможе кандидатам розслабитися і дозволить їм надати вичерпні та чесні відповіді на запитання.

Голова конкурсної комісії вітає кандидата і дякує йому/їй за участь в інтерв'ю.

- Передусім, дозвольте мені привітати Вас від імені комісії. Перед тим, як розпочнеться інтерв'ю, давайте познайомимося...
- Перш ніж приступити до інтерв'ю, я хотів би стисло описати процес інтерв'ю.

Під час інтерв'ю ми ставитимемо Вам запитання щодо Вашого досвіду для оцінки відповідних компетенцій. У відповідь на кожне запитання Вам необхідно навести приклади – з коротким оглядом ситуації, зазначенням дій/заходів, яких Ви вжили для вирішення ситуації. Важливо, щоб Ви описали Ваш особистий внесок. Звичайно, якщо це має значення, Ви можете вказати функції, які виконували інші працівники в описаній Вами ситуації. Вам необхідно буде розповісти про результати, вплив, наслідки Вашої діяльності. В разі потреби ми задаватимемо уточнюючі запитання. Ми будемо попереджати Вас, коли будемо переходити до наступного запитання.

- Для забезпечення справедливості оцінювання, тривалість інтерв'ю однакова для всіх кандидатів. Таким чином, ми слідкуватимемо за часом і просимо Вас також враховувати це при наданні відповідей. Тому необхідно говорити по суті запитання. На кожне запитання ми очікуємо витратити приблизно від 5 до 7 хвилин.
- Під час інтерв'ю кожен з нас ставитиме запитання і буде вести записи. Це робиться у наших спільних інтересах, оскільки, для оцінювання ми хочемо забезпечити наявність максимально повної інформації.
- Під час інтерв'ю ми можемо попросити Вас назвати імена працівників /керівників, які можуть підтвердити інформацію, яку Ви нам надали.
- Якщо Ви захочете, щоб ми повторили запитання або Ви захочете повернутися до запитання в кінці інтерв'ю, будь ласка, скажіть нам про це.
- Наприкінці інтерв'ю, коли ми закінчимо ставити запитання, Ви зможете поставити нам будь-які запитання, які у Вас виникли у процесі.
- Чи є у Вас зараз будь-які запитання до того, як ми розпочнемо інтерв'ю?

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

Додаток 2. Форма для проведення співбесіди (інтерв'ю)⁴

ПІП кандидата:	Вакантна посада*:
ПІП інтерв'юера:	Дата проведення інтерв'ю : ____ / ____ / ____ день / місяць / рік

Компетенції, що оцінюються * (приклад)	Запитання*	Відповіді кандидата
Робота в команді	1. Опишіть, будь ласка, ситуацію, в якій.	
Вирішення проблем/ Аналітичні навички	2. Пригадайте та опишіть ситуацію, коли...	
Ефективна комунікація	3. ...	
Добро-чесність	4. ...	

⁴ Колонки, позначені зірочкою (*) заповнюються на етапі підготовки до інтерв'ю. Інші колонки, зокрема, відповіді кандидата, занотовуються кожним членом комісії під час інтерв'ю; заповнена форма зберігається у матеріалах конкурсу.

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

Додаток 3. Форма оцінювання компетенцій після співбесіди (інтерв'ю)⁵

ППП кандидата:	Вакантна посада*:
ППП інтерв'юера: <i>Ви Голова Комісії з відбору персоналу?:</i> <input type="checkbox"/> Так <input type="checkbox"/> Ні	Дата та місце проведення інтерв'ю : ____/____/____ день/ місяць / рік
Посада інтерв'юера:	

Компетенції *	Початкова оцінка	Узгоджена оцінка	Свідчення/ Коментарі (основні факти/ аргументи)
Відповідальність			
Вирішення проблем/ Аналітичні навички			
Ефективна комунікація			
Доброчесність			

⁵ Колонки, позначені зірочкою (*) заповнюються на етапі підготовки до інтерв'ю. Інші колонки - кожним членом комісії після проведення кожного інтерв'ю.

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

Додаток 4. Приклад запитання при оцінюванні компетенції «доброчесність»

Доброчесність – це здатність віддано виконувати свою роботу, незалежно від політичних переконань, спроможність діяти виключно в інтересах суспільства; дотримання Загальних правил поведінки державних службовців, в тому числі етичних норм та недопущення конфлікту інтересів.

Очікувана поведінка

- Демонструє розуміння того, як державний службовець слугує громадськості та діє, захищаючи публічні інтереси
- Виконує обов'язки чесно, неупереджено і об'єктивно, уникаючи виявлення особистих упреджень, уподобань, фаворитизму
- Уникає конфліктів інтересів і ставить професійні обов'язки вище особистих інтересів
- Не демонструє власні політичні погляди при виконанні посадових обов'язків
- Пропонує ідеї та погляди, які можуть відрізнятися від ідей та поглядів інших з метою забезпечення розгляду різноманітних точок зору і варіантів; більш високий рівень розвитку компетенції – тактовно не погоджується з керівництвом для того, аби сприяти розгляду різноманітних точок зору і варіантів дій; вищий рівень – надає пропозиції керівництву, висловлюючи власну точку зору

Основне запитання

1. **Опишіть, будь ласка, ситуацію, в якій для Вас було особливо важливо залишатися справедливим і об'єктивним, не зважати на власні уподобання під час виконання своїх посадових обов'язків.**

Потенційні уточнюючі запитання

- В якій ситуації Ви опинилися/були? (наприклад, де і яку посаду Ви обіймали? Коли це було? Над чим Ви працювали? Якою була мета діяльності? Хто ще брав участь?)
- Чому справедливість та об'єктивність були важливими у цій ситуації?
- Яким чином Ваша діяльність продемонстрували Ваші намагання залишатися об'єктивним або справедливим?
- Наскільки успішно, на Вашу думку, Вам вдалося залишитися справедливим та об'єктивним? Чому Ви так вважаєте?

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПРОВЕДЕННЯ ПЕРЕВІРКИ РЕКОМЕНДАЦІЙ З ПОПЕРЕДНІХ МІСЦЬ РОБОТИ

Вступ. Загальні положення

Ці настанови щодо перевірки рекомендацій з попередніх місць роботи мають на меті сприяти *обґрунтованому* та *справедливому оцінюванню* рівня професійної компетентності кандидатів на основі оцінки компетенцій лідерства та загальних компетенцій кандидатів шляхом отримання інформації від обізнаних з діяльністю кандидата фахівців з попередніх місць роботи.

Структуровані перевірки рекомендацій, що проводяться на основі заздалегідь визначених запитань у однаковий спосіб по відношенню до усіх кандидатів, є ефективним/ дієвим інструментом відбору, оскільки дає більше (у порівнянні з неструктурованими перевітками) інформації для проведення об'єктивного оцінювання.

Перевірки рекомендацій проводяться шляхом інтерв'ю (під час телефонної розмови або під час безпосередньої зустрічі) або, у виключних випадках, письмово (анкетування з відкритими запитаннями). При використанні цього методу слід враховувати основні рекомендації до проведення інтерв'ю на основі поведінкових запитань.

Для кожного кандидата перевірка рекомендацій з попереднього місця роботи проводиться як правило, з одним – двома теперішнім та/або попередніми керівниками кандидата, яких запропонує кандидат. Для справедливого та послідовного оцінювання бажано для кожного кандидата провести однакову кількість інтерв'ю для отримання/перевірки рекомендацій. Однак, треба враховувати особливості й повноту отримання інформації в кожному конкретному випадку, що може зумовити потребу у додаткових інтерв'ю.

Перевірка рекомендацій з попереднього місця роботи, як правило, здійснюється наприкінці процесу відбору кандидатів, в тому числі, після інтерв'ю, коли в ході конкурсу залишається невеличка кількість кандидатів.

Перевірки рекомендацій, як правило, використовуються:

- для перевірки точності фактологічної інформації, наданої кандидатами про освіту, досвід роботи або вміння та навички;
- для визначення загальної придатності/відповідності кількох фіналістів конкурсу, чії кандидатури розглядаються для призначення (на етапі фінальної перевірки), та/або

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

- для оцінювання певних нетехнічних (загальних) вмінь та навичок, компетенцій (наприклад, компетенцій лідерства, загальних компетенцій державних службовців).

Далі у тексті містяться рекомендації щодо:

- підготовки до здійснення перевірки рекомендацій з попереднього (іх) місяця(ь) роботи кандидата (далі – перевірка рекомендацій);
- здійснення перевірки рекомендацій та
- оцінювання кандидатів після перевірки рекомендацій.

1. ПІДГОТОВКА ДО ПРОВЕДЕННЯ ПЕРЕВІРКИ РЕКОМЕНДАЦІЙ З ПОПЕРЕДНЬОГО МІСЦЯ РОБОТИ КАНДИДАТА

- ***Визначення потенційних осіб, які можуть дати рекомендації***

Кандидати на посаду повинні надати інформацію та контакти трьох теперішніх або попередніх (безпосередніх) керівників. Інформація щодо трьох осіб потрібна для того, аби мати вибір в разі, якщо хтось з запропонованих осіб не зможе або відмовиться надати рекомендацію.

При визначенні переліку потенційних осіб, які можуть взяти участь у наданні/перевірці рекомендацій, кандидатам рекомендується обирати теперішніх або попередніх керівників, які обізнані із діяльністю кандидата (в межах останніх 5 років) протягом тривалого періоду (по-можливості, але бажано не менше ніж протягом 6 місяців). Водночас, кандидат може пропонувати і керівника, який не відповідає цим критеріям, але, на думку кандидата, може надати вичерпну інформацію про його результати діяльності.

Для перевірки рекомендацій слід обирати лише тих осіб, які зазначені кандидатом. Не можна без згоди кандидата контактувати з тими, хто є керівниками кандидатів на момент участі у конкурсі/ оцінюванні кандидатури для призначення на вакантну посаду (\Rightarrow Див. частину 6. Особливі ситуації під час підготовки та проведення перевірки рекомендацій: запитання та відповіді)

- ***Вибір компетенції, яка має оцінюватися та запитань***

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

Перед проведенням перевірки рекомендацій Голова комісії обирає по одному запитанню для оцінювання під час перевірки рекомендації. кожної з визначених у Плані оцінювання компетенцій.

- ***Вибір особи, яка здійснюватиме перевірку рекомендацій з попереднього місця роботи***

В разі необхідності проведення перевірок рекомендацій для кількох кандидатів, то перевірка рекомендацій може бути проведена більш ніж однією особою. Однак, в ідеалі, з метою послідовного оцінювання, бажано, щоб одна особа проводила інтерв'ю для отримання рекомендацій. Для перевірки рекомендацій з попереднього місця роботи Голова комісії з відбору персоналу може призначити представника кадрової служби та / або іншого члена комісії, або робити це самостійно. (Не залежно від того, хто проводитиме інтерв'ю для отримання/перевірки рекомендацій з попереднього чи попередніх місць роботи, оцінювання інформації, зібраної під час інтерв'ю, має здійснюватися усіма членами комісії.)

Особа(и), яка проводитиме інтерв'ю для отримання /перевірки рекомендацій, повинна(і) ознайомитися із визначенням та описом компетенцій (поведінки) по кожній компетенції, що буде оцінюватися. Ця інформація необхідна для кращого розуміння предмету оцінювання, аби ці особи змогли робити відповідні змістовні нотатки під час інтерв'ю, ставили потрібні уточнюючі запитання.

- ***Встановлення зв'язку з особою, яка може надати рекомендацію***

При встановленні контактів з особами, які можуть надати рекомендації, використовуйте послідовність пропоновану кандидатом – спочатку слід звертатися до першої особи, зазначеної кандидатом. Якщо Ви залишили повідомлення потенційній особі, яка може надати рекомендацію, але не отримали від неї відповіді протягом 24 годин, зв'яжіться з наступною за списком особою.

Оскільки потенційні особи, які можуть дати рекомендації, відповідатимуть у різний час, можуть виникнути обставини, за яких Вам потрібно буде обирати, з ким саме здійснюватиме перевірку рекомендацій. За такої ситуації, оберіть особу, яка була керівником кандидата і працювала на посаді найбільш близькій за діяльністю до вакантної посади, та / або особа, яка була останнім керівником кандидата і протягом тривалішого періоду.

Спочатку слід зв'язатися з обраною особою і дізнатися про її готовність та можливість надання (структурованих) рекомендацій відповідному кандидату.

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

Необхідно пояснити контекст та мету отримання рекомендацій і приблизну тривалість розмови. Як правило, таке інтерв'ю потребує кілька хвилин на початкові пояснювальні коментарі, від 5 до 7 хвилин — на кожне поведінкове запитання для кожної компетенції, а також від 5 до 8 хвилин — на завершення інтерв'ю та додаткові запитання. Загалом орієнтовна тривалість заходу до 1 години.

Необхідно домовитися з особою, яка може надати рекомендацію, про час здійснення перевірки рекомендацій. Однак, будьте завжди готовими розпочати перевірку рекомендацій одразу, якщо особа, яка може надати рекомендації, наполягає на цьому. Якщо перевірка рекомендацій проводиться негайно, зачитайте для особи, яка може надати рекомендацію, визначення загальних компетенцій, опис очікуваної поведінки.

Перед проведенням перевірки рекомендацій, надішліть особі, яка може надати рекомендацію, електронною поштою або факсом визначення компетенцій та інформацію щодо очікуваної поведінки.

Приклад сценарію для першого контакту з особою, яка може надати рекомендацію: "Добрий день. Мене звати _____. Я з (назва організації). Я телефоную Вам з метою перевірки інформації та отримання рекомендацій щодо (ім'я кандидата), який/ка подається на (назва вакантної посади) і який/ка дав/ла Ваші контакти для рекомендації. Я хотів/ла б спитати, чи буде у Вас час (на цьому тижні або конкретна дата) протягом приблизно (хвилин) для надання рекомендацій у телефонній розмові. Перед розмовою я надішлю Вам опис питань, які я хотів/ла би обговорити з Вами." (У разі необхідності перевірте номер факсу або адресу електронної пошти для відправки попередньої інформації особі, яка може надати рекомендацію.)

Враховуючи можливості осіб, що можуть надати рекомендації, та потреби організації визначається спосіб отримання рекомендацій: проведення інтерв'ю при зустрічі, по телефону або письмове.

2. ІНТЕРВ'Ю ДЛЯ ОТРИМАННЯ /ПЕРЕВІРКИ РЕКОМЕНДАЦІЙ З ПОПЕРЕДНЬОГО МІСЦЯ РОБОТИ КАНДИДАТА

Інтерв'ю для перевірки інформації та отримання рекомендацій складається з п'яти етапів: початок розмови; вступні запитання; поведінкові запитання,

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

уточнюючі запитання (у разі необхідності); додаткові запитання і закінчення розмови.

На початку інтерв'ю слід подякувати особі, яка дає рекомендацію, за те, що вона погодилася та знайшла час на спілкування. (Початок розмови – можливість для створення позитивної атмосфери для перевірки рекомендації).

Слід переконатися, що особа, яка дає рекомендацію, отримала попередню інформацію, що стосується інтерв'ю та нагадати орієнтовну тривалість розмови. Якщо Ви говоритимете по телефону, то зауважте, що можуть виникати паузи, оскільки Ви будете вести записи, але це не впливатиме на рівень Вашої уважності.

Запитайте, чи має особа, яка дає рекомендацію, будь-які запитання до того, як почнете задавати їх Ви.

▪ Вступні запитання

Після завершення обговорення організаційних моментів слід поставити вступні запитання, які дозволяють визначити контекст, в якому працював кандидат та особа, що дає інтерв'ю (наприклад, *протягом якого часу особа, яка дає рекомендацію, знає кандидата і за яких умов? В якому статусі?*) Відповіді занотовуються.

▪ Поведінкові запитання

Після визначення загальної інформації починається основна частина інтерв'ю, яка передбачає отримання відповідей на поведінкові запитання. Запитання ставляться по черзі до кожної компетенції. Спочатку слід поставити особі, яка дає рекомендацію, одне поведінкове запитання, обране для кожної компетенції.

Кожне поведінкове запитання дає особам, які дають рекомендацію, можливість описати ситуацію в минулому, в якій кандидат продемонстрував ті, чи інші компетенції. Запитання мають наступний формат: *"Будь ласка, опишіть ситуацію, в якій (кандидат)..."*. Поведінкові запитання ґрунтуються на тому, що поведінка у минулому часто є найкращим провісником майбутньої поведінки. Поведінкові запитання сприяють забезпеченню обґрунтованого, послідовного та справедливого оцінювання всіх кандидатів.

До кожного основного (поведінкового) запитання можуть ставитися **уточнюючі**, які повинні розкривати ключові аспекти прикладу, який наводить кандидат:

Ситуація, - *Дії кандидата, вжиті для* - *Результати дії*

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

завдання

вирішення ситуації

кандидата/ наслідки дій.

Усі ці три складові опису прикладу є необхідними для прийняття обґрунтованого рішення щодо демонстрації кандидатом необхідних компетенцій та поведінки. Необхідно ставити лише ті уточнюючі запитання, які є необхідними для отримання інформації щодо таких ключових аспектів. Уточнюючі запитання можуть бути відкориговані залежно від відповідей особи, яка надає рекомендацію.

Уточнюючі запитання є необхідними в разі, коли відповіді осіб, які дають рекомендацію:

- є неповними, наприклад, особа, яка дає рекомендацію, описує ключові аспекти ситуації та результати-наслідки діяльності, але недостатньо описує дії, вжиті кандидатом з метою вирішення ситуації.
- (Відповідь особи, яка дає рекомендацію, може вважатися повною, якщо вона містить опис усіх ключових складових, а саме, ситуації, завдань, дій, які кандидат вжив для виконання завдання чи врегулювання ситуації, а також результатів/ наслідків цих дій);
- є узагальненими (абстрактним) або/та відображають лише почуття або особисті погляди та думки особи (наприклад, *"Вона дуже добре розв'язує проблеми. Я завжди можу розраховувати на її вдалі рішення"* або *"Він чудовий працівник. Фактично, він був найнадійнішим працівником з тих, хто працював зі мною"*). Такі відповіді дають не достатньо інформації про конкретну поведінку кандидата. Варто в такому випадку поставити уточнюючі запитання з проханням навести приклад ситуації, в якій кандидат продемонстрував певну компетенцію або поведінку (наприклад, *"Будь ласка, розкажіть більше про цю ситуацію?"*)
- є гіпотетичними (наприклад, *"Якщо на нього було б покладено відповідальність за команду працівників, я знаю, він би розвинув найкращі риси кожного з них"* або *"Я впевнений, що вона управлятиме діяльністю ефективно"*, або *"Якби в нього був ще один шанс, то він би використовував інші підходи для управління складними працівниками"*.) Такі коментарі описують потенційну ситуацію у майбутньому, але не те, що кандидат насправді робив і як діяв у минулому.

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

Для того, аби уточнюючі запитання були більш дієвими, слід:

- уникати використання лише «закритих» запитань, які передбачають тільки відповіді "так" або "ні", оскільки такі запитання не сприяють повних відповідей;
- враховувати, що якщо особа, яка дає рекомендацію, висловлюється у теперішньому часі, то він/вона навряд чи надасть поведінкову інформацію про ситуацію, дії або результати дій кандидата, і, швидше за все, говоритиме загальними фразами або висловлюватиме особисті погляди (необхідно, наприклад, просити навести конкретні приклади, уточнювати наскільки наведені приклади є типовими для кандидата);
- уточнювати саме про роль кандидата, якщо особа, яка дає рекомендацію, описує досягнення групи працівників загалом;
- уникати будь-яких особистих упереджень під час збору інформації (наприклад, щодо придатності кандидата, оскільки це може зорієнтувати лише на пошук інформації, яка підтверджує Ваші враження від кандидата).

▪ Додаткові запитання

Після того, як будуть задані усі основні запитання, а також уточнюючі до них, можуть бути поставлені додаткові запитання. Наприклад, *«назвіть, будь ласка, три найбільш сильні сторони кандидата»*, або *«назвіть, будь ласка, три найбільш слабкі місця кандидата або його/її потреби у професійному розвитку»*).

Під час проведення такого інтерв'ю з перевірки рекомендацій, за необхідності, можна використати можливість і поставити особі, яка дає рекомендацію, запитання для уточнення чи перевірки певних відповідей кандидата, наданих під час інтерв'ю з ним. Наприклад, можна звірити певні факти про ситуації, описані кандидатом, або перевірити правдивість інформації про попередні посадові обов'язки, зазначені кандидатом у його/її резюме.

Також можна отримати корисну інформацію про неефективну діяльність або недоброчесну поведінку кандидата на попередній посаді (наприклад, неспроможність взаємодіяти з колегами). Запитання для виявлення таких аспектів краще поставити наприкінці, тоді, коли ви змогли досягти взаєморозуміння із особою, яка дає рекомендацію (наприклад: *"Чи Ви особисто*

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

знаєте/ були свідком того, що кандидат демонстрував недоброчесну/неетичну поведінку або наприклад, неспроможність діяти у команді"). Якщо під час інтерв'ю була надана інформація про таку поведінку (неефективну чи/ та недоброчесну/неетичну), Комісія має вивчити це питання окремо, аби визначити об'єктивність цієї інформації. (В разі підтвердження цього, Комісія може прийняти рішення про неможливість подальшого розгляду кандидатури для призначення на посаду).

Уточнюючі та додаткові запитання можуть бути корисними для заохочення розмови. Якщо особа, яка дає рекомендацію, не зважаючи на зусилля (пояснення, уточнюючі та додаткові запитання) інтерв'юера, продовжує неохоче надавати інформацію, варто завершити інтерв'ю.

На завершення, слід подякувати співрозмовнику за те, що він/вона знайшли час для інтерв'ю та поділилися інформацією.

▪ **Ведення записів під час перевірки рекомендацій**

Під час інтерв'ю з перевірки рекомендацій слід вести якомога детальніші записи, по-можливості занотовувати відповіді дослівно. Детальні нотатки відповідей особи, яка дає рекомендацію, необхідні для наступного оцінювання інформації членами комісії.

Якщо особа, яка давала рекомендацію, хоче переглянути Ваші записи під час розмови (перш ніж вони будуть використані для оцінювання), надайте їх йому/їй. Якщо згодом особа, яка дала рекомендацію, поверне Ваші нотатки/записи зі змінами або проханням до Вас щодо внесення змін, внесіть ці зміни із зазначенням у коментарях, що ці зміни внесені на прохання респондента.

Та людина, яка проводитиме інтерв'ю може занотовувати не лише відповіді кандидата, але й може залишати власні коментарі у спеціально виділеній частині форми – "Коментарі особи, яка проводила перевірку рекомендацій". Інтерв'юер може стисло занотовувати інформацію щодо особливих аспектів, які можуть вплинути на ступінь надійності інформації щодо компетенції кандидата, отриманої під час перевірки рекомендацій. Наприклад, може бути коментар про те, що, незважаючи на усі зусилля інтерв'юера, особа, котра давала рекомендацію не дуже була відкрита чи відверта і надала про кандидата лише мінімум інформації, хоча і мала її, враховуючи свій досвід. Зазначаються при цьому і фактори, які зумовили такий висновок інтерв'юера (наприклад,

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

«відповіді, особи, яка дала рекомендацію, були ухильними» або «особа надала лише загальні дуже негативні або надто позитивні коментарі»).

На основі кількості та якості інформації, отриманої від особи, яка давала рекомендацію, визначається необхідність проведення додаткової перевірки рекомендацій.

3.ПЕРЕВІРКА РЕКОМЕНДАЦІЙ У ПИСЬМОВІЙ ФОРМІ

За бажанням особи, яка може надати рекомендацію та потреб організації, перевірка рекомендацій може відбуватися у письмовій формі. Цей спосіб доцільно використовувати, наприклад, тоді, коли немає інших можливостей для контактів.

Перевірка рекомендацій у письмовій формі передбачає заповнення особою, що надає рекомендацію, відповідної форми та надання відповідей на запитання. Ця форма має включати низку відкритих запитань з проханням навести описи прикладів ситуації, в яких діяв кандидат, що демонструвало би той чи інший рівень володіння кандидатом компетенцією, що підлягає оцінюванню (на кожен компетенцію по одному прикладу).

Якщо було прийнято рішення щодо перевірки рекомендацій у письмовій формі щодо одного з кандидатів, в ідеалі, такий самий підхід доречно було б використовувати для всіх кандидатів у даному процесі відбору.

Перевірка рекомендацій у письмовій формі має низку недоліків. Наприклад, багато осіб можуть не захотіти витратити час на заповнення форми, а ті, хто погодиться, можуть бути менш щирими та відвертими у коментарях, які вони залишатимуть у письмовій формі. Крім того, в такому разі немає можливості одразу перепитати особу, яка дає рекомендацію, чи поставити уточнюючі запитання. Крім цього, письмова форма не дозволяє врахувати невербальну комунікацію (наприклад, зміни тону відповіді, сумнівів або спонтанних зауважень, які можна помітити під час інтерв'ю). Тому, після повернення заповненої форми в разі потреби доцільно звернутися до особи для уточнення інформації.

Для проведення перевірки рекомендацій у письмовій формі слід надіслати кожній особі, яка дає рекомендацію, «Інструкції щодо здійснення перевірки рекомендацій» та форму відповіді електронною поштою або факсом, попросити її заповнити документ та повернути його. Інструкції з перевірки рекомендацій

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

повинні містити чіткі настанови для особи, яка дає рекомендацію, в яких зазначається, що особа повинна ознайомитися із визначенням і очікуваною поведінкою для кожної компетенції та надати приклад – опис конкретної ситуації у минулому, в якій кандидат продемонстрував у своїй поведінці відповідні знання, навички, уміння тощо. Необхідно також буде пояснити, що достатньо буде одного прикладу на кожен компетенцію.

Крім того, необхідно подбати про конфіденційність заповнених методичних інструкцій з перевірки рекомендацій під час їх пересилання.

4. ОЦІНЮВАННЯ ПІСЛЯ ПЕРЕВІРКИ РЕКОМЕНДАЦІЙ З ПОПЕРЕДНЬОГО МІСЦЯ РОБОТИ

4.1 Процес оцінювання

Члени конкурсної комісії (або інші уповноважені особи, що відповідають за відбір та призначення кандидатів) колективно оцінюють інформацію, зібрану під час перевірки рекомендацій з попереднього місця роботи кожного кандидата.

Характеристики (навички, вміння, компетенції) оцінюються та обговорюються членами Комісії по черзі.

Оцінювання складається з кількох етапів, які включають: самостійну роботу членів комісії (ознайомлення з документами, визначення балу для оцінювання тої чи іншої характеристики) та спільне обговорення та узгодження балу/ оцінки характеристики (компетенції).

Перед оцінюванням першої характеристики (компетенції) члени комісії переглядають всі нотатки, зроблені під час перевірки рекомендацій. Це є доцільним, оскільки, відповідаючи на запитання, призначене для оцінювання однієї характеристики (компетенції), особа, яка давала рекомендацію, могла надати інформацію, що стосується також інших компетенцій. Переглянувши всі записи, зроблені під час перевірки рекомендацій, члени комісії мають можливість врахувати всю необхідну інформацію під час оцінювання компетенції.

Після ознайомлення із записами, зробленими під час перевірки рекомендацій, члени комісії самостійно оцінюють першу компетенцію кандидата, використовуючи узгоджену шкалу оцінювання.

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

Потім члени комісії обговорюють бали, визначені членами комісії, приділяючи особливу увагу прикладам поведінки, властивої для характеристики (компетенції). У результаті обговорення члени комісії узгоджують оцінку за першу компетенцію.

Голова комісії реєструє узгоджену оцінку та її обґрунтування у спеціальній формі.

Після цього процедура повторюється по обговоренню кожної наступної характеристики.

4.2 Рекомендації щодо оцінювання компетенцій на основі перевірки рекомендації

Як і при проведенні структурованого інтерв'ю із кандидатами, при проведенні перевірки рекомендацій слід враховувати наступні рекомендації, які сприятимуть об'єктивності та незаангажованості процесу добору.

- *Важливо уникати упередженого ставлення, не зважати на особисті прихильності.*

Практично кожна людина має свої власні преференції, уподобання чи прихильності, по-різному усвідомлюючи їх. Наприклад, люди мають упередження щодо інших людей з певною біографією (походженням, освітою тощо) або зовнішнім виглядом; поширеним є міркування, що працівники “такі, як я” є більш кваліфікованими для виконання цієї роботи. Членам комісії необхідно свідомо намагатися визначити й уникати власних упереджень і особистих прихильностей та обґрунтувати свої оцінки рівнем необхідних компетенцій, продемонстрованих кандидатом в минулому.

- *Необхідно оцінювати кожну компетенцію незалежно від інших компетенцій.*

"Ефект ореолу/гало ефект" виникає тоді, коли одна характеристика (компетенція) кандидата була оцінена як дуже сильна (або слабка), і ця висока (або низька) оцінка дуже впливає на подальші оцінки інших характеристик (компетенцій) кандидата. Наприклад, коли один з кандидатів має дуже сильні (або слабкі) навички комунікації і ця характеристика стає домінантною, в результаті ефекту-ореолу на посаду обирають недостатньо кваліфікованого "гарного співрозмовника" (або не обирають кваліфікованого працівника з гіршими навичками комунікації).

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

4.3 Особливі ситуації під час підготовки та проведення перевірки рекомендацій: запитання та відповіді

Запитання:

Чи можна контактувати з теперішнім керівником кандидата, незважаючи на те, що кандидат не вказав його як потенційну особу, яка може дати рекомендацію?

Відповідь:

Ні. Треба контактувати лише з тими особами, яких запропонує кандидат.

Кандидат може не вказати керівника з роботи, на якій він на цей момент працює, аби уникнути можливих ускладнень, або через особисті причини. Кандидат може хвилюватися щодо можливості втрати роботи або прихильності з боку теперішнього керівника, коли він/вона дізнається, що підлеглий шукає іншу роботу. Якщо кандидат, який на даний час працює і не зазначив теперішнього керівника в переліку можливих осіб, які можуть дати рекомендації, під час інтерв'ю Ви можете попросити кандидата навести деякі приклади з його теперішньої роботи.

Запитання:

Як можна визначити, що особа, яка є теперішнім керівником кандидата, дає гарну рекомендацію для того, щоб його позбутися?

Відповідь:

Під час проведення перевірки рекомендацій неможливо бути впевненим на 100% щодо мотивів особи, яка дає рекомендацію (це є однією з причин доцільності проведення більше, ніж однієї перевірки рекомендацій). Варто звертати увагу на рекомендації, які є занадто позитивними (або занадто негативними), особливо якщо вони надані теперішнім керівником. Незважаючи на те, що кандидат може бути дійсно взірцевим/ «зірковим», варто попросити особу, яка дає рекомендації, навести конкретні приклади поведінки кандидата, потім поставити конкретні запитання з метою отримання чіткого уявлення про фактичну роль кандидата і роль керівника у різних ситуаціях. Крім того, під час оцінювання для будь-якої характеристики (компетенції), запитайте керівника, чи приклад, наданий ним/нею, є характерним для кандидата. Наприклад, запитайте: «Наскільки типовим є наведений Вами приклад щодо вирішення кандидатом (ім'я кандидата) подібних ситуацій?»

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

Іншим аспектом, який варто враховувати, є сильні та слабкі сторони кандидата. Якщо теперішній керівник не може назвати жодних недоліків або потреб кандидата у професійному навчанні та розвитку, Ви можете прийняти рішення про проведення додаткової перевірки рекомендацій з попереднього місця роботи цього кандидата.

Запитання:

Яким є мінімальний час перебування особи, яка дає рекомендацію, на посаді керівника кандидата для того, щоб вона могла надати корисну інформацію?

Відповідь:

При визначенні переліку потенційних осіб, які можуть надати рекомендації, кандидатам рекомендується обирати теперішніх або попередніх керівників, які обізнані із діяльністю кандидата останнім часом (в межах останніх 5 років) протягом тривалого періоду (по-можливості, але бажано не менше ніж протягом 6 місяців). Водночас, кандидат може пропонувати і керівника, який не відповідає цим критеріям, але, на думку кандидата, може надати вичерпну інформацію про його результати діяльності.

Запитання:

Чи можна попросити більше, ніж одного керівника, надати рекомендацію кандидату?

Відповідь:

Для того, щоб отримати і врахувати різні точки зору щодо рівня розвитку тих, чи інших компетенцій кандидата, часто варто звернутися до більше, ніж однієї особи, яка може надати рекомендацію. Водночас, для справедливого та послідовного оцінювання бажано для кожного кандидата провести однакову кількість інтерв'ю для отримання/перевірки рекомендацій. Треба враховувати особливості і повноту отримання інформації в кожному конкретному випадку. Так, наприклад, може бути ситуація, яка вимагатиме додаткової перевірки рекомендацій через те, що проведені до того інтерв'ю не були достатньо інформативними, наприклад, тому, що особа була неговірною. У цьому випадку, проведення додаткової перевірки рекомендацій для цього конкретного кандидата було б цілком виправданим.

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

Запитання:

Чи може надавати рекомендацію теперішній керівник кандидата, якщо він є відповідальним за набір персоналу та є членом конкурсної комісії на заміщення вакантної посади?

Відповідь:

Так. Для забезпечення справедливого і неупередженого оцінювання всіх кандидатів, особа, яка проводить інтерв'ю для перевірки рекомендацій, має сприяти тому, аби керівник як і інші особи, які дають рекомендації, фокусував свою увагу на поведінці, що демонструє кожну конкретну компетенцію.

Запитання:

Що робити, якщо під час інтерв'ю з перевірки рекомендацій керівник кандидата надає інформацію про нього/неї дуже неохоче?

Відповідь:

Якщо особа, яка дає рекомендацію, неохоче надає інформацію, поставте уточнюючі запитання, намагаючись заохотити керівника відповідати детально. Якщо це не вдається, поясніть особі, яка дає рекомендацію, що Ви, слугуючи інтересам кандидата та організації, намагаєтесь зрозуміти повну картину відповідності кандидата вакантній посаді, оскільки працівники в одній ситуації можуть досягати успіхів, але в іншій – не завжди. Крім того, можна зазначити, що перевірка рекомендацій не буде єдиним джерелом інформації для прийняття рішення щодо добору. Якщо особа, яка дає рекомендацію, продовжує неохоче надавати інформацію, завершіть перевірку, не вмовляючи керівника далі. На основі кількості та якості інформації, отриманої від особи, яка давала рекомендацію, визначте необхідність проведення додаткової перевірки рекомендацій.

Запитання:

Що робити у випадку, якщо з'ясується, що особа, яка дала рекомендацію, була не лише керівником, а й, наприклад, співробітником кандидата?

Відповідь:

Попросіть особу, яка дає рекомендацію, навести приклади з того часу, коли він/вона був/ла керівником кандидата, а не його/її співробітником. Водночас, слід враховувати і приклади з того часу, коли особа була колегою, якщо вони є доречними.

РЕФОРМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

Запитання:

Якщо кандидат надав рекомендації у письмовому вигляді. Чи необхідно у цьому випадку проводити інтерв'ю для перевірки рекомендацій, чи можна використовувати інформацію з письмових рекомендацій для оцінювання компетенцій кандидата?

Відповідь:

Це дуже мало ймовірно, що рекомендаційні листи безпосередньо стосуватимуться поведінки, яка буде оцінюватися для компетенцій. Крім того, рекомендації у письмовому вигляді не дають жодної можливості поставити особам, які їх надали, запитання про надану ними інформацію. Відповідно, з метою забезпечення адекватного та справедливого оцінювання компетенцій всіх кандидатів, перевірка(и) рекомендацій з попереднього місця роботи повинна проводитися і для цього кандидата.