

EU4PFM

Програма Європейського Союзу (ЄС)
з підтримки управління державними
фінансами в Україні

РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ЧЛЕНІВ КОНКУРСНИХ КОМІСІЙ

ЩОДО МЕТОДІВ ТА ЗАСОБІВ ПРОВЕДЕННЯ
СПІВБЕСІД З КАНДИДАТАМИ

2021



← THIS PROJECT IS FUNDED BY THE EUROPEAN UNION

ШАНОВНІ ЧЛЕНИ КОНКУРСНИХ КОМІСІЙ!

Вашу роль для організації важко переоцінити. Адже саме від Вашого вибору багато в чому залежить, які люди будуть робити її успішною завтра. В сучасних умовах невизначеності і цейтноту, відведеного на процес відбору персоналу, може бути важко і іноді навіть неможливо за короткий час зрозуміти, чи це та сама людина, які її вміння, таланти, прагнення, тобто зробити правильний вибір.

Ви тримаєте в своїх руках посібник з практичними порадами, як організувати процес відбору таким чином, щоб правильних рішень було більше. Тут є також рекомендації щодо перевірки компетенцій,

якими володіє людина, і опис методів, які можна використовувати у співбесіді. Важливими аспектами для ухвалення рішення про вибір є критерії вибору і питання, за допомогою яких можна ці критерії перевірити і оцінити відповіді кандидатів на посаду.

Ці рекомендації були створені міжнародними експертами проєкта **EU4PFM** для того, щоб полегшити для Вас організацію процесу відбору. Ми сподіваємося, що вони допоможуть Вам відкривати талановитих людей і залучати їх для роботи на благо України. Успіхів Вам на цьому шляху!



ЗМІСТ

ГЛОСАРІЙ	4
ПЕРЕДМОВА	5
ВСТУП ДО КАДРОВОГО ОЦІНЮВАННЯ	6
ХАРАКТЕР ТА РОЛЬ СПІВБЕСІДИ У ВІДБОРІ КАДРІВ	10
ПЕРЕД СПІВБЕСІДОЮ: ПІДГОТОВКА СПІВБЕСІДИ	15
➔ Визначення критеріїв оцінювання	15
➔ Розроблення запитань для співбесіди	19
Поведінкові запитання	19
Ситуаційні запитання	21
Запитання на професійні знання	22
Запитання для оцінювання відповідності організації	24
Біографічні запитання	24
Уточнювальні запитання	25
➔ Розроблення рейтингової шкали	27
➔ Розроблення структури та процедури співбесіди	32
ПІД ЧАС СПІВБЕСІДИ: ПРОВЕДЕННЯ СПІВБЕСІДИ КОНКУРСНОЮ КОМІСІЄЮ	34
➔ Початок співбесіди	34
➔ Ставлення запитань для співбесіди	35
➔ Контроль співбесіди	36
➔ Ведення нотаток	36
➔ Завершення співбесіди	37
ПІСЛЯ СПІВБЕСІДИ: УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ ПРО ОЦІНКИ	38
➔ Оцінювання відповідей кандидатів	38
➔ Загальні помилки оцінювання	40
➔ Обговорення роботи конкурсної комісії	41
ПИТАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ	42
ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА	43
ПЕРЕЛІК ТАБЛИЦЬ	
Структуровані та неструктуровані співбесіди	12
Запитання для аналізу посади	17
Запитання для аналізу організаційної культури	17
Приклади поведінкових, ситуаційних запитань та запитань на професійні знання	23
ПЕРЕЛІК МАЛЮНКІВ	
Категорії компетенцій	7
Процес співбесіди для відбору кандидатів	14
Види запитань для співбесіди	19
Компоненти поведінкових запитань	20
Процес оцінювання відповідей кандидатів	39

ВСТУП

ШАНОВНІ ЧЛЕНИ КОНКУРСНИХ КОМІСІЙ!

Вашу роль для організації важко переоцінити. Адже саме від Вашого вибору багато в чому залежить, які люди будуть робити її успішною завтра. В сучасних умовах невизначеності і цейтноту, відведеного на процес відбору персоналу, може бути важко і іноді навіть неможливо за короткий час зрозуміти, чи це та сама людина, які її вміння, таланти, прагнення, тобто зробити правильний вибір.

Ви тримаєте в своїх руках посібник з практичними порадами, як організувати процес відбору таким чином, щоб правильних рішень було більше. Тут є також рекомендації щодо перевірки компетенцій,

якими володіє людина, і опис методів, які можна використовувати у співбесіді. Важливими аспектами для ухвалення рішення про вибір є критерії вибору і питання, за допомогою яких можна ці критерії перевірити і оцінити відповіді кандидатів на посаду.

Ці рекомендації були створені міжнародними експертами проєкта **EU4PFM** для того, щоб полегшити для Вас організацію процесу відбору. Ми сподіваємося, що вони допоможуть Вам відкривати талановитих людей і залучати їх для роботи на благо України. Успіхів Вам на цьому шляху!



ЗМІСТ

ГЛОСАРІЙ	4
ПЕРЕДМОВА	5
ВСТУП ДО КАДРОВОГО ОЦІНЮВАННЯ	6
ХАРАКТЕР ТА РОЛЬ СПІВБЕСІДИ У ВІДБОРІ КАДРІВ	10
ПЕРЕД СПІВБЕСІДОЮ: ПІДГОТОВКА СПІВБЕСІДИ	15
➔ Визначення критеріїв оцінювання	15
➔ Розроблення запитань для співбесіди	19
Поведінкові запитання	19
Ситуаційні запитання	21
Запитання на професійні знання	22
Запитання для оцінювання відповідності організації	24
Біографічні запитання	24
Уточнювальні запитання	25
➔ Розроблення рейтингової шкали	27
➔ Розроблення структури та процедури співбесіди	32
ПІД ЧАС СПІВБЕСІДИ: ПРОВЕДЕННЯ СПІВБЕСІДИ КОНКУРСНОЮ КОМІСІЄЮ	34
➔ Початок співбесіди	34
➔ Ставлення запитань для співбесіди	35
➔ Контроль співбесіди	36
➔ Ведення нотаток	36
➔ Завершення співбесіди	37
ПІСЛЯ СПІВБЕСІДИ: УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ ПРО ОЦІНКИ	38
➔ Оцінювання відповідей кандидатів	38
➔ Загальні помилки оцінювання	40
➔ Обговорення роботи конкурсної комісії	41
ПИТАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ	42
ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА	43
ПЕРЕЛІК ТАБЛИЦЬ	
Структуровані та неструктуровані співбесіди	12
Запитання для аналізу посади	17
Запитання для аналізу організаційної культури	17
Приклади поведінкових, ситуаційних запитань та запитань на професійні знання	23
ПЕРЕЛІК МАЛЮНКІВ	
Категорії компетенцій	7
Процес співбесіди для відбору кандидатів	14
Види запитань для співбесіди	19
Компоненти поведінкових запитань	20
Процес оцінювання відповідей кандидатів	39

ГЛОСАРІЙ

АНАЛІЗ ПОСАДИ —

систематичний процес, що проводиться з метою визначення завдань, обов'язків, зон відповідальності та умов праці, пов'язаних з посадою, а також знань, навичок, умінь та інших якостей, які необхідні для діяльності на такій посаді.

БІОГРАФІЧНЕ ЗАПИТАННЯ —

запитання на основі резюме та/або заповненої анкети кандидата на роботу, зокрема про освіту, досвід роботи, членство у професійних організаціях, пройдені навчальні курси і т. ін.

ВАЛІДНІСТЬ —

ступінь підтвердження наявними доказами висновків, зроблених на основі оцінок у процедурах відбору.

ВІДПОВІДНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ —

ступінь подібності цінностей, цілей, норм та установок особи до цінностей, цілей, норм та установок організації.

ЗАГАЛЬНІ/КЛЮЧОВІ КОМПЕТЕНЦІЇ —

компетенції, що застосовуються до всього персоналу у всіх функціональних підрозділах та на всіх рівнях.

КАДРОВЕ ОЦІНЮВАННЯ —

процес збирання та тлумачення інформації про осіб на основі критеріїв та методів оцінювання з метою визначення найбільш відповідного кандидата на зайняття певної посади у певній організації.

КОМПЕТЕНТНІСТЬ —

спостережувана сукупність моделей поведінки особи, які зумовлюють успішне виконання робочих ролей. В основі компетенції лежать такі ознаки, як знання, навички, вміння, установки, цінності та інші характеристики.

КОНКУРСНА КОМІСІЯ —

група осіб, які проводять оцінювання, відповідальних за упровадження та проведення процесу відбору.

НАДІЙНІСТЬ —

ступінь достовірності, узгодженості або стабільності оцінок, отриманих за показником, що використовується у відборі.

НЕСТРУКТУРОВАНА СПІВБЕСІДА —

співбесіда, у якій запитання не визначені заздалегідь і можуть пристосовуватися відповідно до вмінь та досвіду кандидата, при цьому стандартизована система оцінювання результатів на співбесіді не застосовується.

ПРОФІЛЬНІ ЕКСПЕРТИ —

люди, що володіють професійними знаннями на рівні посади, на яку проводиться відбір, наприклад, керівник підрозділу, високоефективні працівники, працівники, які наразі обіймають посаду.

ПРОФЕСІЙНІ КОМПЕТЕНЦІЇ —

компетенції, що стосуються певної посади та передбачають виконання певної ролі.

СТРУКТУРОВАНА СПІВБЕСІДА —

співбесіда, в якій використовується безліч механізмів (або елементів), щоб допомогти зробити співбесіду пов'язаною з роботою та систематичною: запитання ґрунтуються на аналізі вимог до роботи, всім кандидатам ставлять однакові запитання в однаковому порядку, відповіді оцінюють у стандартизованому порядку з урахуванням критеріїв, що стосуються посади, за допомогою заздалегідь визначеної рейтингової шкали.

УПРАВЛІНСЬКІ КОМПЕТЕНЦІЇ —

компетенції, що стосуються керування організацією та людьми.

УТОЧНЮВАЛЬНЕ ЗАПИТАННЯ —

запитання, яке ставить інтерв'юер, щоб отримати роз'яснення первісної відповіді кандидата.

ЦІННОСТІ —

важливі для особи переконання, що спрямовують та умотивовують певну поведінку та певні вчинки, а також вибір, який робить така особа.

ПЕРЕДМОВА

Рекомендації підготовлено як один з результатів Програми підтримки управління державними фінансами в Україні «**EU4PFM**», Компонент 4 Підтримка відповідних установ УДФ у вдосконаленні організаційної спроможності, Угода про внесок №.2018/4-14-23, підписана 19 грудня 2018 року.

Мета Рекомендацій — надати настанови щодо співбесід для кадрового відбору, а також допомогти членам конкурсних комісій у секторі управління державними фінансами України — Міністерству фінансів України, Державній податковій службі, Державній митній службі та Рахунковій палаті України — належним чином підготуватись та проводити ефективні співбесіди з метою оцінювання відповідності професійних компетенцій кандидатів встановленим вимогам. Зокрема передбачається, що Рекомендації використовуватимуть як практичні поради щодо застосування конкурсними комісіями методу співбесіди для відбору найбільш відповід-

них кандидатів на зайняття певної посади у певній організації.

Рекомендації складаються з шести частин. У першій частині представлено процес кадрового оцінювання та обговорюються основні аспекти та принципи оцінювання кадрів. У другій частині розкрито особливості застосування методу співбесіди для кадрового відбору з акцентом на структурі та процесі співбесіди. Третя, четверта і п'ята частини стосуються методологічних і процедурних аспектів процесу співбесіди: як визначити критерії оцінювання, розробити питання для співбесіди згідно зі встановленими критеріями, розробити рейтингову шкалу, розробити процедуру співбесіди, ефективно провести співбесіду й оцінити відповіді кандидатів, якими бувають загальні помилки рейтингу та яким чином їх уникнути. Шоста частина присвячена обговоренню питань забезпечення якості співбесіди у конкурсній комісії.



ВСТУП ДО КАДРОВОГО ОЦІНЮВАННЯ

ЩО ТАКЕ КАДРОВЕ ОЦІНЮВАННЯ?

Кадрове оцінювання — це процес збирання та тлумачення інформації про осіб на основі критеріїв і методів оцінювання з метою визначення найбільш відповідного кандидата на зайняття певної посади у певній організації. Така процедура впроваджується з урахуванням певних правових та зовнішніх умов, а також майбутніх інтересів організації та особи.



Ефективне оцінювання кадрів передбачає систематичне збирання інформації про необхідні якості кандидатів.



Продуманий, добре спланований та систематичний збір інформації про кандидатів забезпечить більш широкі можливості для ухвалення правильних та уникнення хибних рішень про вибір.

ЩО ОЦІНЮЄТЬСЯ ПІД ЧАС ВІДБОРУ?

У процесі відбору визначають критерії оцінювання на основі всебічного та поглибленого аналізу організації та посади. **Критерії оцінювання можна поділити на дві категорії:**



Формальні вимоги — критерії, що стосуються освіти, досвіду роботи, знання мов, комп'ютерної грамотності, стану здоров'я кандидата тощо. Як правило, відповідність кандидатів цим вимогам перевіряється шляхом аналізу відповідних документів, таких як копії дипломів, довідки щодо досвіду роботи і трудового стажу, сертифікатів щодо володіння іноземними мовами тощо.



До неформальних вимог відноситься здатність успішно виконувати певні види діяльності завдяки сукупності набутих знань, навичок, умінь, норм поведінки, установок, цінностей або, іншими словами, компетенцій

ЩО ТАКЕ «КОМПЕТЕНТНІСТЬ» І ЩО ТАКЕ «КОМПЕТЕНТІСНЕ ОЦІНЮВАННЯ»?

Компетентністю зазвичай називають спостережувану сукупність моделей поведінки особи, які зумовлюють успішне виконання професійних обов'язків. Компетенції визначають, «яким чином» виконувати робочі завдання, тобто як діяти особі, щоб успішно виконувати робочі завдання. Поведінка є мірилом компетентності. В основі компетенції лежать такі ознаки, як знання, навички, вміння, установки, цінності та інші характеристики. Компетенції представляють цілісноособистісний підхід до оцінювання особи.

У сучасному компетентнісному оцінюванні виділяють цінності, під якими розуміють важливі для особи переконання, що спрямовують та умотивовують певну поведінку та певні вчинки.

Поєднання поведінкових компетенцій із цінностями допомагає забезпечити визначення у процесі відбору тих осіб, які «вчиняють правильно» та «роблять правильні вчинки». Це дає змогу приймати рішення з огляду на відповідність знань, навичок, умінь кандидата певній посаді, а також залежно від того, наскільки його особисті цінності збігаються з цінностями, цілями, нормами та установками організації, тобто від його відповідності організації.



Мал. 1. Категорії компетенцій

З огляду на моделі професійних якостей, що існують зараз, а також найкращу практику, компетенції можна поділити на три категорії (див. мал. 1):



Загальні/ключові компетенції —

компетенції, що застосовуються до всього персоналу в усіх функціональних підрозділах та на всіх рівнях. *Наприклад, «організація», «аналіз», «комунікація», «емоційна стабільність», «відповідальність» тощо.*



Управлінські компетенції —

компетенції, що стосуються керування організацією та людьми. *Наприклад, «стратегічне планування», «лідерство» тощо.*



Професійні компетенції —

компетенції, що стосуються певної посади та передбачають виконання певної ролі. *Наприклад, «управління кадрами», «управління даними», «управління проектами» тощо.*

Для певної посади визначають компетенції, які необхідні для досягнення цілей організації та виконання її функцій.



У процесі відбору проводиться оцінювання компетенцій кандидата за допомогою різних методів та їх комбінацій, зокрема співбесіди.

ЯК ЗАБЕЗПЕЧИТИ ПРОЗОРЕ, ОБ'ЄКТИВНЕ ТА ЕФЕКТИВНЕ ОЦІНЮВАННЯ КАДРІВ?

Використовуючи різні методи оцінювання та їх комбінації, зокрема метод співбесіди, а також процедури оцінювання, слід застосовувати такі головні оціночні стандарти:



Законність та справедливість.

Не припустима несправедлива дискримінація представників будь-яких субгруп населення. Будь-яка процедура оцінювання, що застосовується для прийняття рішення про вибір, може передбачати оскарження у зв'язку з несприятливим впливом на підставі відмінностей між субгрупами.

Несприятливий вплив виникає, коли рішення, практика або політика має непропорційно негативний ефект для захищеної групи, незважаючи на те, що несприятливий вплив може бути неумисним.



Надійність та валідність.

Під час збирання інформації про кандидатів слід використовувати лише достовірні та надійні процедури вимірювання. Надійність означає ступінь достовірності, узгодженості або стабільності оцінок, отриманих за показником, що використовується у відборі.

Валідність стосується типу характеристики, яка вимірюється, та якості вимірювання такої характеристики. Іншими словами, валідність стосується зв'язку між результатами під час оцінювання та результатами роботи на посаді. Просто кажучи, валідність означає, до якого ступеня висновки, зроблені на основі оцінок у процедурах відбору, підтверджені наявними доказами.



Реакція кандидатів.

Процедури оцінювання повинні викликати: позитивну реакцію у кандидатів стосовно відбору (задоволеність організацією, процесом відбору, сприйняття прозорості цього процесу), покращити розуміння кандидатами очікувань від найманого працівника, сформулювати у них реалістичне уявлення про організацію та посаду. У процесі відбору рішення приймає не лише конкурсна комісія, але й кандидати. Відбір розглядається як двосторонній процес. У кандидатів, які пройшли процедуру відбору, залишається власне враження від організації та справедливості процедури оцінювання. Досвід участі кандидатів в оцінюванні впливає на рішення кандидатів щодо прийнятності пропозицій роботи, повторної участі у відборі, рекомендування організації іншим, на їхню поведінку та ставлення протягом відбору та у подальшому. Кандидати, незадоволені відбором, імовірно, оскаржуватимуть результат. Для забезпечення прозорого, об'єктивного та ефективного оцінювання кадрів важливо знати та застосовувати конкретні інструменти з метою належного впровадження методів і процедур оцінювання.



Розрізнення.

Застосовані процедури вимірювання повинні давати можливість чітко відрізнити кандидатів. Якщо всі кандидати отримують однакові оцінки (наприклад, бали у випадку використання числової системи), рішення про вибір неможливо прийняти.

ЯК СФОРМУВАТИ У КАНДИДАТА ПОЗИТИВНЕ ВРАЖЕННЯ ВІД УЧАСТІ У ВІДБОРІ?

- Надати інформацію про організацію та характер роботи
- Надати можливість продемонструвати свої професійні здібності
- Забезпечити послідовне та справедливе виконання процедур оцінювання
- Надати загальні коментарі та інформацію про подальшу участь у конкурсі

ХТО НЕСЕ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА ОЦІНЮВАННЯ КАДРІВ?

Оцінювання кандидатів проводять відповідальні за оцінювання особи або групи таких осіб — конкурсні комісії.

Створення конкурсної комісії.

Під час створення конкурсної комісії рішення не можуть ґрунтуватися лише на зручності розкладу для можливих членів конкурсної комісії. Обов'язково продумати проведення чесної, прозорої та ефективної оцінки, щоб переконатися, що обрані члени комісії є правильними людьми для виконання цієї ролі:

- Представляти стратегічну потребу в роботі члена конкурсної комісії (наприклад, керівник підрозділу, спеціаліст з управління кадрами, ключовий учасник групи, керівник, важлива зацікавлена особа організації, відповідний експерт).
- Мати глибокі професійні знання і бути здатним оцінити загальні, управлінські та професійні компетенції, що мають важливе значення для роботи на посаді.
- Бути здатним дати оцінку, чи зможе кандидат вписатись в команду та організацію.
- Мати відповідну підготовку та досвід оцінювання.
- Представляти суспільне різноманіття, наскільки це практично можливо.

Задля забезпечення узгодженості рейтингів рекомендується, щоб усіх кандидатів на одну й ту саму посаду оцінювала одна й та сама конкурсна комісія.

Функції членів конкурсних комісій.

Зазвичай в організаціях існує хибне уявлення про те, що процес оцінювання кандидатів — це зона відповідальності спеціаліста з управління кадрами: він/вона несе повну відповідальність за визначення та вибір критеріїв оцінювання, готує завдання/питання тощо. Однак забезпечення ефективного процесу оцінювання кандидатів потребує, щоб відповідальність була розподілена між усіма членами конкурсної комісії:

Функція **керівника підрозділу** — пояснення і роз'яснювання членам конкурсної комісії посадові інструкції та вимоги до кандидатів.

Відповідальність **голови комісії** — забезпечити, щоб усі члени конкурсної комісії чітко розуміли процес відбору, а також координувати всю діяльність конкурсної комісії.

Спеціаліст з управління кадрами відповідає головним чином за методологічну та організаційну підтримку процесу відбору.

Усі члени конкурсної комісії повинні:

- ознайомитися з інформацією про посаду та її вимоги, резюме кандидатів, а також, у разі потреби, з іншими документами, наданими кандидатами
- брати участь у визначенні критеріїв оцінювання
- брати участь у виборі методів оцінювання та розробленні процедур оцінювання
- готувати завдання/питання для оцінювання
- проводити оцінювання кандидатів та ухвалювати рішення щодо індивідуального оцінювання
- збирати та документально оформлювати інформацію стосовно оцінювання
- обговорити й дати оцінку процесу оцінювання після оцінювання кандидатів

Щоб забезпечити прийняття належних неупереджених рішень про вибір кандидатів, усі члени конкурсної комісії повинні:

- заявляти про будь-який конфлікт інтересів та усунути його
- брати до уваги будь-яку потенційну неупередженість, щоб забезпечити відсутність прямої чи непрямой дискримінації
- дотримуватися конфіденційності під час та після процесу оцінювання

Рекомендується докладно ознайомити усіх членів конкурсної комісії з їхніми обов'язками у процесі відбору та обговорити їх до його проведення.

Необхідно, щоб конкурсна комісія діяла як команда, важливою є участь кожного з її членів.

ЗМІСТ ТА РОЛЬ СПІВБЕСІДИ У ВІДБОРІ КАДРІВ



ЯКІ ПЕРЕВАГИ МАЄ МЕТОД СПІВБЕСІДИ ДЛЯ КАДРОВОГО ВІДБОРУ?

Співбесіда — це один із найбільш поширених методів, що застосовується для відбору персоналу на всіх рівнях. Насправді мало хто з роботодавців бажає прийняти на роботу працівника, не побачивши його. Можливість зустрітися та безпосередньо поспілкуватися з кандидатами виділяє співбесіду як інструмент відбору. Проте, незважаючи на популярність, співбесіда являє собою складний інструмент відбору, ефективне використання якого є непростим завданням. На співбесіди можна витратити багато коштів і часу, і більшість організацій не отримують від них максимальної користі. На основі результатів емпіричних досліджень останніх років можемо сказати, що **лише належно розроблена та правильно проведена співбесіда має цінність**.

СПІВБЕСІДА МОЖЕ СТАТИ ХОРОШИМ ІНСТРУМЕНТОМ ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗА УМОВИ ЇЇ НАЛЕЖНОГО ВИКОРИСТАННЯ

У разі правильного проведення, співбесіди надають організаціям такі основні переваги:



Набір кандидатів для організації. Співбесіда дає організації можливість залучати правильних кандидатів на відповідні посади.



Вимірювання компетенцій кандидатів. Співбесіда — це ефективний практичний метод вимірювання компетенцій кандидатів та оцінювання їх відповідності організації.



Прийняття рішення про вибір кандидата. За допомогою співбесіди роботодавець може прийняти рішення про прийнятність кандидата якнайскоріше (тобто відібрати кандидата) або пізніше (тобто обрати кандидата).

Як показали результати недавніх емпіричних досліджень, щоб повною мірою вигідно скористатися цими перевагами, важливо дотримуватися таких принципів:

● **Обмежити масштаб.**

Чітко визначити мету співбесіди та сфокусуватися на виконанні однієї обраної функції. Співбесіду часто використовують для досягнення занадто багатьох цілей (для відображення іміджу організації, описання посади та організації або «продажу» посади кандидатам, оцінювання відповідного досвіду, компетенцій кандидата). Такі різні цілі важко поєднати. Пропонуємо обрати одну ціль, для якої буде використано співбесіду, та спланувати її згідно з моделями для ефективного використання, розробленими для такої функції. Відповідно, значну частину співбесіди слід використовувати не для залучення кандидатів, надаючи їм докладну інформацію про роботу, а для оцінювання компетенцій кандидата. Таким чином співбесіда стає сфокусованою. А це значно підвищить її корисність.

● **Більше — не означає краще.**

Обмежте кількість якостей кандидатів, які ви збираєтесь оцінювати. Часто під час співбесіди оцінюють занадто велику кількість якостей кандидатів. Ефективність співбесіди зростає, якщо значно звужити діапазон компетенцій кандидатів. Такі якості повинні мати критично важливе значення для виконання роботи, їх неможливо виміряти іншими способами, вони мають бути придатними для оцінювання під час співбесіди.

● **Оберіть структурований формат.**

Упорядкуйте усне спілкування сторін на співбесіді. Інтерв'юери більш точно прогнозуватимуть результати роботи кандидатів на посаді, якщо застосовується більш стандартизований та формалізований підхід і вони послідовно використовують правильні стратегії опитування. Для визначення найкращих кандидатів рекомендується використовувати структуровану співбесіду.



Таким чином, застосовуючи метод співбесіди для відбору працівників, організація повинна визначити основну мету співбесіди та спланувати її відповідним чином.



Співбесіда як метод відбору державних службовців в Україні регулюється нормативно-правовими актами. Мета співбесіди, яку проводить конкурсна комісія, полягає в оцінюванні професійної компетентності кандидата встановленим вимогам, зокрема вимозі «доброчесності та етичної поведінки» для кандидатів на посади державних службовців вищої ланки.



Члени конкурсних комісій мають бути добре проінформовані про те, яким чином забезпечити ефективне та належне проведення співбесід. Нижче буде докладно розглянуто ці принципи, а також способи належного розроблення та впровадження процесу структурованої співбесіди.

У ЧОМУ ПОЛЯГАЄ РІЗНИЦЯ МІЖ СТРУКТУРОВАНИМИ І НЕСТРУКТУРОВАНИМИ СПІВБЕСІДАМИ?

Співбесіди можна умовно розмістити у діапазоні від неструктурованих до структурованих. На одному кінці діапазону неструктурована, абсолютно не спланована співбесіда: питання ставлять спонтанно, різним кандидатам задаються відмінні питання, відповіді не аналізують будь-яким систематичним способом. На іншому кінці діапазону — максимально структурована співбесіда, яка включає питання, що базуються на ретельному аналізі посадових вимог, всім кандидатам ставлять однакові питання, а їхні відповіді оцінюють у стандартизованому порядку з урахуванням критеріїв, що стосуються посади, за допомогою заздалегідь визначеної рейтингової шкали. Такі властивості допомагають встановити чіткий зв'язок між результатами на співбесіді та результатами роботи на посаді, а також мінімізувати вплив особистої упередженості на процес оцінювання.



ТАБЛИЦЯ 1. СТРУКТУРОВАНІ ТА НЕСТРУКТУРОВАНІ СПІВБЕСІДИ

СТРУКТУРОВАНІ	НЕСТРУКТУРОВАНІ
Розробка	
<ul style="list-style-type: none"> Критерії оцінювання чітко визначені, ґрунтуються на аналізі посади та організації, є однаковими для всіх кандидатів Запитання для співбесіди складені заздалегідь та пов'язані з критеріями, що стосуються посади Процедури співбесіди ретельно сплановані 	<ul style="list-style-type: none"> Критерії, оцінювані інтерв'юером, не визначені прямо та є відмінними для різних кандидатів Запитання ставлять спонтанно, запитання не обов'язково пов'язані з посадою Незначне, або відсутнє, планування процедур проведення співбесіди
Проведення	
<ul style="list-style-type: none"> Усім кандидатам на одну й ту саму посаду ставлять однакові запитання в однаковому порядку Запитання та уточнювальні запитання складені заздалегідь та контролюються Нерелевантна інформація не враховується Однакова тривалість співбесід з усіма кандидатами Роблять докладні нотатки 	<ul style="list-style-type: none"> Запитання щодо однієї й тієї самої посади змінюються від однієї співбесіди до іншої, їх можуть пристосовувати з урахуванням умінь та досвіду кандидата Незначний, або відсутній, контроль виду чи обсягу інформації, зібраної про кандидатів Стороння інформація може вплинути на хід співбесіди Нотатки роблять уривчасто, невпорядковано, або взагалі не роблять
Оцінка	
<ul style="list-style-type: none"> Існує заздалегідь розроблена система оцінювання результатів на співбесіді Інтерв'юери дійшли згоди щодо прийнятних відповідей Всіх кандидатів оцінюють за допомогою заздалегідь визначеної рейтингової шкали Використовують статистичні процедури для узагальнення оцінок та прийняття рішень про вибір (узагальнення оцінок, підрахунок середніх оцінок) 	<ul style="list-style-type: none"> Відсутня стандартизована система або настанови щодо оцінювання результатів на співбесіді Інтерв'юерам не потрібно доходити згоди щодо прийнятних відповідей Немає необхідності у стандартизованій рейтинговій шкалі.
Підготовка інтерв'юерів	
Інтерв'юери проходять підготовку для проведення співбесіди	Інтерв'юери можуть бути без спеціальної підготовки

У таблиці представлені характерні особливості структурованих співбесід порівняно з неструктурованими, стосовно їх розробки, проведення, оцінювання, а також підготовки інтерв'юерів.

Як показано, структуровані співбесіди – це співбесіди, у яких використовують множинні механізми (або елементи), що дають змогу пов'язати співбесіду з певною посадою та систематизувати співбесіду.

Структуровані співбесіди надають низку переваг порівняно з неструктурованими, зокрема:



Забезпечення більшої об'єктивності і рівності можливостей. Під час структурованих співбесід кандидати мають рівні можливості для демонстрації своїх компетенцій та отримання справедливої оцінки. Іншими словами, під час структурованих співбесід інформація щодо головних тем збирається від усіх кандидатів, що спрощує порівняння кандидатів та мінімізує вплив враження, яке не стосується посади. Неструктуровані співбесіди, у яких інтерв'юер спирається на спонтанні судження, зазнають впливу упередженості.



Точність і прогнозування. Дослідження показали, що структуровані співбесіди продемонстрували високий ступінь надійності, валідності, та їхня ефективність удвічі перевищує ефективність неструктурованих співбесід щодо прогнозування результатів роботи на посаді.



Правова захищеність. Якщо структуровані співбесіди розробляють та проводять відповідно до професійних настанов, ймовірно, вони матимуть правових захист. Відсутність стандартизації процедури співбесіди та запитань під час неструктурованих співбесід створює правові проблеми.

Отже, структурована співбесіда є найкращим форматом для визначення найкращих кандидатів. Проте у структурованих співбесідах можуть використовуватися різні процедури оцінювання. Конкурсна комісія повинна спланувати процедури структурованої співбесіди.

ЩО ВКЛЮЧАЄ ПРОЦЕС СТРУКТУРОВАНОЇ СПІВБЕСІДИ?

Застосування методу структурованої співбесіди є багатоетапним процесом. Кожна з цих дій підвищує якість оцінювання під час співбесіди.

● Перед співбесідою необхідно:

- визначити критерії оцінювання на основі аналізу посади та організаційної культури, а також обрати ті критерії, які будуть оцінюватися під час співбесіди (*етап 1*)
- розробити запитання, які будуть ставитися кандидатам для перевірки обраних критеріїв оцінювання (*етап 2*)
- розробити рейтингову шкалу з настановами щодо запитань для оцінювання відповідей кандидатів (*етап 3*)
- розробити структуру та процедури співбесіди (*етап 4*)

● Під час співбесіди необхідно:

- розпочати співбесіду та надати стандартні інструкції для кандидатів (*етап 5*)
- поставити запитання та за потреби — уточнювальні запитання, записувати відповіді кандидатів (*етап 6*)
- завершити співбесіду та відповісти на запитання кандидата (*етап 7*)

● Після співбесіди необхідно:

- проаналізувати та оцінити відповіді кандидата згідно з критеріями оцінювання за допомогою заздалегідь визначеної рейтингової шкали (*етап 8*)
- обговорити роботу конкурсної комісії під час проведення співбесід, щоб дати оцінку ефективності співбесід, визначивши сильні сторони та аспекти, що потребують удосконалення, щодо змісту та процесу співбесід (*етап 9*)

ОСНОВНІ ЕЛЕМЕНТИ СТРУКТУРОВАНОЇ СПІВБЕСІДИ

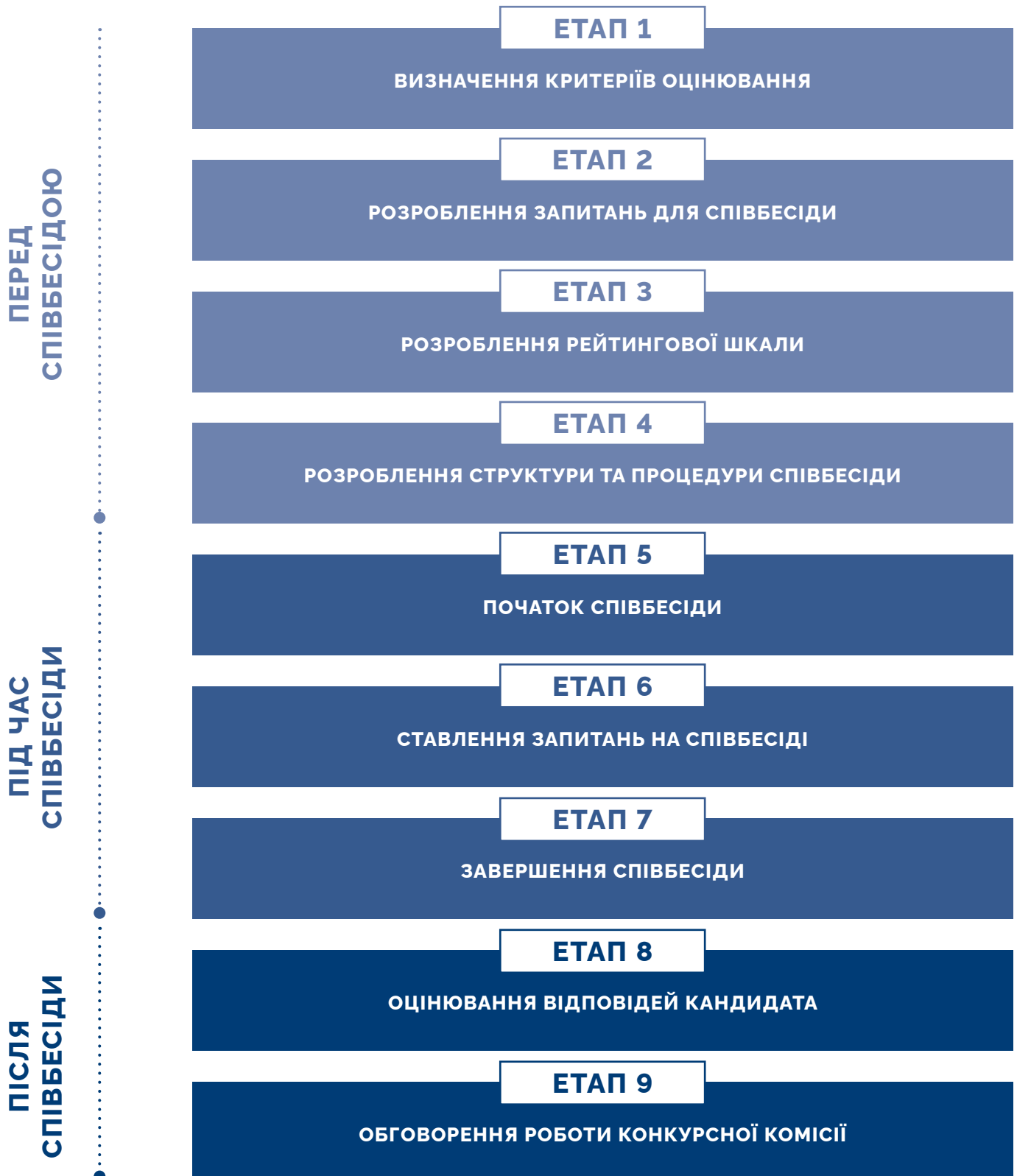
● Запитання ґрунтуються на аналізі вимог щодо посади

● Усім кандидатам ставлять однакові запитання в однаковому порядку

● Результати на співбесіді оцінюють у стандартизованому порядку з урахуванням критеріїв щодо посади за допомогою заздалегідь визначеної рейтингової шкали

● Інтерв'юери проходять підготовку для проведення співбесіди

ЕТАПИ СТРУКТУРОВАНОЇ СПІВБЕСІДИ ДЛЯ ВІДБОРУ КАНДИДАТІВ ВИКОНЮЮТЬСЯ ПОСЛІДОВНО, ТОБТО КОЖНИЙ НАСТУПНИЙ ЕТАП РОЗПОЧИНАЄТЬСЯ ЛИШЕ ПІСЛЯ ЗАКІНЧЕННЯ ПОПЕРЕДНЬОГО



Мал. 2. Процес співбесіди для відбору кандидатів

ПЕРЕД СПІВБЕСІДОЮ: ПІДГОТОВКА СПІВБЕСІДИ



ВИЗНАЧЕННЯ КРИТЕРІЇВ ОЦІНЮВАННЯ

Беручи до уваги інформацію, зазначену в посадовій інструкції, дані аналізу посади та організаційної культури, професійні етичні принципи державного службовця та іншу відповідну інформацію, конкурсна комісія повинна визначити вимоги щодо посади та встановити критерії оцінювання, а також вирішити, які з них будуть оцінюватися під час співбесіди.

Точні критерії оцінювання дають змогу підвищити ефективність і результативність процесу співбесіди.

Які саме якості найкраще оцінювати на співбесіді? Під час співбесіди можна успішно дати оцінку професійним, управлінським та загальним компетенціям, наприклад:

- **знання**, якими повинен володіти кандидат для виконання посадових обов'язків
- **навички та вміння**, які необхідні для отримання потрібних результатів на посаді
- **особисті якості/стиль/цінності**, що стосуються виконання посадових обов'язків та узгоджуються з вимогами організації/підрозділу

Дослідження виявили, що оцінювання компетенцій та відповідності організації під час співбесіди дає змогу з високою точністю прогнозувати результати роботи на посаді у подальшому. Оцінювання поведінки через яку проявляються знання, навички уміння, цінності кандидатів, є важливим з точки зору застосування найкращої практики процесу відбору.

Отже, по-перше, встановлюючи критерії оцінювання, необхідно визначити компетенції, які критично важливі для відповідної посади. По-друге, слід визначити, які компетенції та інші характеристики важливі для оцінювання відповідності організації.

Відповідність організації — це ступінь подібності цінностей, цілей, норм та установок особи до цінностей, цілей, норм та установок організації. Відповідність організації можна оцінювати на рівні всієї організації, на рівні сектора та на рівні підрозділу.

«Відповідність» може включати низку чинників, зокрема:

- **відповідність організаційній культурі, цілям та цінностям**
- **умотивованість та прагнення виконувати необхідну роботу**
- **стиль роботи, інтереси та віддавання переваги у роботі**
- **відповідність підрозділу та керівнику**

Загалом, конкурсна комісія на основі визначених чітких та конкретних критеріїв оцінювання зможе оцінити у кандидата:

- **здатність виконувати посадові завдання та функції належним чином**
- **мотивованість для зайняття посади в організації**
- **приспосованість до культури та колективу в організації**

Нижче буде розглянуто, що необхідно зробити для встановлення правильних критеріїв оцінювання.



ЯК ПРОВЕСТИ АНАЛІЗ ПОСАДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ?

Визначення та обрання критеріїв оцінювання ґрунтується на аналізі посади та організаційної культури. Аналіз посади й організаційної культури має важливе значення, оскільки вона є запорукою високої якості процесу відбору.

На практиці для встановлення критеріїв оцінювання організації часто користуються переліком компетенцій, або Системою компетенцій. Прикладом, на основі моделі професійних якостей встановлено, що для виконання обов'язків на певній посаді важливим критерієм оцінювання може бути «здатність демонструвати відмінні комунікаційні навички, як письмові, так і усні».

Однак визначений таким чином критерій оцінювання являє собою занадто широкий опис необхідних якостей. Отже, навіть у такій ситуації аналіз посади та організаційної культури потрібен, щоб пояснити, якими мають бути такі навички у контексті відповідної посади і яким чином їх розпізнати.

Проводячи аналіз посади та організаційної культури, слід звернути увагу на такі аспекти:



Посада, тобто які цілі встановлено для працівника, якої ефективності очікують від нього, які завдання (функції) повинен виконувати працівник, досягнення яких результатів очікують від нього або якими є ключові області досягнення результату, що працівник повинен знати, вміти робити, та як він повинен поводити себе, щоб успішно виконувати свої функції та досягати поставлених для нього цілей



Зовнішнє середовище, в якому доведеться працювати найнятому працівникові, тобто які рішення йому доведеться ухвалювати, проблеми якої складності вирішувати, наскільки інтенсивною буде його діяльність, з ким він має комунікувати всередині організації та за її межами



Організація, тобто якими є цінності організації, яка поведінка визначатиме успішні результати роботи працівника, який обіймає посаду в організації, що організація пропонує своїм працівникам, чого можна очікувати від обіймання посади в організації

У таблиці 2 і таблиці 3 наведені запитання, які можна використовувати для збирання інформації, що необхідна для аналізу посади та організаційної культури, від керівників організації, керівників підрозділів, експертів з питань ефективності діяльності та фахівців з управління персоналом. Добре підготовлені посадові інструкції містять детальні та конкретні (а не просто формальні) цілі, функції, які необхідно виконувати, необхідні професійні знання, навички та вміння тощо. Критичні вимоги та компетенції мають бути додатково підтверджені профільними експертами (*керівником підрозділу, високоефективними працівниками, спеціалістом з управління персоналом тощо*).

Для визначення компетенцій на основі результатів аналізу посади та організаційної культури рекомендується:

- Ознайомитися з аналізом посади та аналізом організаційної культури
- Розглянути посадові цілі, обов'язки та зони відповідальності, ключові області досягнення результату, а також продумати, яким чином працівник повинен поводити себе, щоб досягати цілей та виконувати свої завдання/функції
- Переглянути розділ щодо знань, навичок, умінь, цінностей та інших особистих якостей, які необхідні для посади, а також вирішити, яким чином всі вони мають бути продемонстровані поведінкою працівника
- Переглянути аналіз організаційної культури та описати, як поведінка працівника визначатиме його успішність у вашій організації
- Описати визначену поведінку поняттями візуальної поведінки
- Перетворити компетенції на ключові критерії відбору

Добре підготовлені посадові інструкції містять детальні та конкретні (а не просто формальні) цілі, функції, які необхідно виконувати, необхідні професійні знання, навички та вміння тощо. Критичні вимоги та компетенції мають бути додатково підтверджені профільними експертами (*керівником підрозділу, високоефективними працівниками, спеціалістом з управління персоналом тощо*).

ТАБЛИЦЯ 2. ЗАПИТАННЯ ДЛЯ АНАЛІЗУ ПОСАДИ

АНАЛІЗ ПОСАДИ	
Ціль	Якими є цілі для цього працівника? Що корисного він дасть організації? Який кінцевий результат очікується від нього/неї?
Основні завдання/ функції	Які завдання (функції) повинен виконати працівник для досягнення своїх цілей?
Взаємодія	Чи взаємодіє він з клієнтами, керівниками, колегами, іншими організаціями або іншими особами? У чому значення його взаємодії для досягнення цілей та виконання завдань (функцій)?
Знання, навички та вміння	Що працівник повинен знати і вміти робити, щоб успішно виконувати завдання (функції) та досягати цілей?
Особисті якості	Які особисті якості важливі для успішного виконання завдань (функцій) працівником та досягнення ним цілей?

ТАБЛИЦЯ 3. ЗАПИТАННЯ ДЛЯ АНАЛІЗУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ	
Прийняття рішень	Наскільки працівник вільний у прийнятті рішень? Яку відповідальність несе працівник? Яким чином ухвалюють рішення: шляхом обговорення з працівниками або спускання зверху від виконавчих керівників?
Вирішення проблем	Яким чином вирішують проблеми: лише після аналізу ситуації чи інтуїтивно; швидко або повільно?
Поширення інформації	Якого роду інформація поширюється? Якими шляхами: офіційними (неформальними)? Письмово (усно)? На зборах? Коли, у яких випадках?
Робочий ритм	Послідовний? Можете його спланувати? Хаотичний? Інтенсивний?
Взаємовідносини	Якими є взаємовідносини між колегами: офіційні чи дружні, ієрархічні чи рівноправні? Відкриті та щирі? Вони ворогують, співпрацюють, підлаштовуються, уникають один одного чи шукають компромісів?

Для визначення компетенцій на основі результатів аналізу посади та організаційної культури рекомендується:

- Ознайомитися з аналізом посади та аналізом організаційної культури
- Розглянути посадові цілі, обов'язки та зони відповідальності, ключові області досягнення результату, а також продумати, яким чином працівник повинен поводити себе, щоб досягати цілей та виконувати свої завдання/функції
- Переглянути розділ щодо знань, навичок, умінь, цінностей та інших особистих якостей, які необхідні для посади, а також вирішити, яким чином всі вони мають бути продемонстровані поведінкою працівника
- Переглянути аналіз організаційної культури та описати, як поведінка працівника визначатиме його успішність у вашій організації
- Описати визначену поведінку поняттями візуальної поведінки
- Перетворити компетенції на ключові критерії відбору

ЯК ОБРАТИ КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ, ЯКІ БУДУТЬ ОЦІНЮВАТИСЯ ПІД ЧАС СПІВБЕСІДИ?

Після визначення критеріїв оцінювання час обрати конкретні критерії, які будуть оцінюватися на співбесіді. Під час співбесіди не потрібно оцінювати всі критерії, а лише ті, які суттєво пов'язані з результатами роботи та підходять саме для оцінювання під час співбесіди. Якою є оптимальна кількість якостей для вимірювання на співбесіді? Загальна порада — обмежити кількість критеріїв для оцінювання на співбесіді. Оцінки мають більшу валідність, якщо відповідальні за оцінювання фокусують увагу на обмеженій кількості критеріїв. Намагання оцінити занадто велику кількість критеріїв може призвести до отримання несуттєвих даних незначної цінності, що зумовить неефективність оцінювання. На основі отриманої інформації конкурсна комісія має обрати критерії, які матимуть найбільший вплив на ефективність та успішність обов'язків, виконуваних у певній організації. Важливо також оцінити, скільки часу витратиться на досягнення бажаного рівня компетентності. Найважливішими є ті критерії, які матимуть найбільший вплив на операційну ефективність та які потребують найбільше часу і зусиль для досягнення бажаного рівня. Рекомендується обрати 3–6 компетенцій, які мають критично важливе значення для роботи.

Основні правила вибору критеріїв оцінювання:

- **Релевантність.** Кожний критерій оцінювання повинен стосуватися важливого аспекту посади. Задля цього доцільно залучити профільних експертів до вирішення питання релевантності кожного з критеріїв
- **Стабільність.** Критерії слід обмежити якістьми, якими повинна володіти особа перед прийняттям на роботу, і виключити ті елементи, які людина може набути за короткий час ознайомлення з роботою
- **Можливість узагальнення.** Нерозумно вимагати компетентності, якої можна досягти лише після прийняття на роботу, або яку можуть мати лише кандидати, що вже обіймали посаду чи пройшли спеціальне навчання
- **Ясність.** Кожен критерій відбору повинен мати чітке та однозначне визначення, на основі якого можна надійно класифікувати поведінку чи будь-який інший показник. Наприклад, лідерство можна визначити двома способами:
 - лідерство: здатність керувати і впливати на те, як особа чи група здійснює діяльність для досягнення встановлених цілей
 - лідерство: здатність використовувати відповідні етичні методи для керівництва особою чи групою для досягнення встановлених цілейПерше визначення лідерства, хоча й видається слушним, не визначає характер методів, які лідер може застосувати для впливу на інших. Відповідно, керівник, який використовував загрози, виявив би лідерство згідно з цим визначенням. Цього не відбувається у випадку з другим визначенням, яке є більш чітким, зазначаючи, що методи повинні бути відповідними та етичними
- **Незалежність.** Критерії відбору повинні бути взаємовиключними або незалежними. Два критерії є незалежними, коли оцінка, яку отримує кандидат за одним критерієм, не пов'язана з оцінкою, отриманою за іншим. Наприклад, письмова та усна комунікація — це дві різні компетенції, оскільки людина може абсолютно чітко і точно комунікувати письмово та бути нездатною ясно висловлюватися у випадках усної комунікації:
 - письмова комунікація: здатність чітко і точно передавати думку в письмовій формі
 - усна комунікація: здатність чітко і точно передавати думку в усній формі

РОЗРОБКА ЗАПИТАНЬ ДЛЯ СПІВБЕСІДИ

Запитання для співбесіди слід розробляти відповідно до встановлених критеріїв оцінювання. Існують кілька найбільш придатних та ефективних видів запитань (див. малюнок 3):

- поведінкові запитання
- ситуаційні запитання
- запитання на професійні знання

ЗАПИТАННЯ НА ЗНАННЯ

Формулюючи такі запитання, важливо не зосереджуватися на досконалому знанні законодавства

СИТУАЦІЙНІ ЗАПИТАННЯ

«Що б ви зробили, якби...»

Кандидата просять вказати, як він або вона вчинили б у гіпотетичній ситуації, пов'язаній з роботою

ПОВЕДІНКОВІ ЗАПИТАННЯ

«Наведіть приклад з діяльності у минулому, коли ви...»

Майбутню поведінку найкраще прогнозувати на основі поведінки у минулому (за однакових обставин)

Чим менше часу сплило після демонстрації певної поведінки, тим точнішим є прогноз поведінки

Запитується не про думку, а про опис ситуації та вчинків і їх наслідків: СИТУАЦІЯ–ПОВЕДІНКА–РЕЗУЛЬТАТ

Мал. 3. Види запитань для співбесіди

Поведінкові запитання

Поведінкові запитання сфокусовані на минулому досвіді кандидата, кандидатам пропонують навести конкретні приклади того, як вони продемонстрували певну поведінку, знання, вміння та навички, тобто компетенції. Відповіді на поведінкові запитання під час співбесіди повинні надати об'єктивні конкретні докази того, як кандидат раніше вирішував певні проблеми. Ця інформація часто виявляє реальний рівень досвіду кандидата і його потенціал щодо урегулювання подібних ситуацій в організації. Отже, головна мета поведінкових запитань – отримати від кандидатів на посаду інформацію про їхню фактичну поведінку в минулому, яка демонструє компетенції, що потрібні для діяльності на посаді. Ідея полягає в тому, що найкращим показником для прогнозування майбутньої поведінки на посаді є поведінка за подібних обставин у минулому. Як свідчать дослідження, поведінкові запитання дають змогу з високою точністю прогнозувати результати роботи на посаді. Чим менше часу сплило після

дemonстрації певної поведінки, тим точнішим є прогноз поведінки. Ці запитання підходять для більшості видів посад і рекомендовані, якщо кандидати мають відповідний досвід. Особливо рекомендуються поведінкові запитання для керівних посад. Поведінкові запитання складаються з трьох основних частин (див. малюнок 4):

- **Ситуація/завдання:** ситуація та її особливості, в яку потрапляв кандидат, завдання, які кандидату було необхідно виконати, проблеми та контекст
- **Дія/поведінка:** дії та їх послідовність, які кандидат вчиняв у відповідь на ситуацію, а також завдання, які необхідно було виконати
- **Результати:** досягнуті результати або вплив вчинених дій

Таким чином, поведінкові запитання у певній структурі допомагають кандидатам упорядкувати свої відповіді, спонукаючи до розповіді про свою поведінку в минулому.

СИТУАЦІЯ/ЗАВДАННЯ

- «Розкажіть про випадок, коли...»
- «Розкажіть про свій досвід...»
- «Наведіть приклад того, як...»
- «Опишіть ситуацію, в якій ви брали участь, а також завдання, яке вам потрібно було виконати.»
- «Будь ласка, опишіть конкретну ситуацію (завдання).»
- «Опишіть ситуацію (завдання) так, щоб вона була зрозуміла конкурсній комісії.»
- «Ситуація (завдання) можуть бути з вашого колишнього місця роботи, навчання, практики, волонтерської роботи чи подібного.»

ДІЯ/ПОВЕДІНКА

- «Розкажіть конкретно, що ви зробили (як ви вчинили) у цій ситуації.»
- «Навіть, якщо завдання було груповим (наприклад, груповим проектом), розкажіть, що робили ви: опишіть свою поведінку (дії), а не загальні дії групи. Опишіть те, що ви зробили, а не те, чого від вас очікували.»

РЕЗУЛЬТАТИ ПОВЕДІНКИ КАНДИДАТА

- «Яким був результат?»
- «Яких результатів ви досягли?»
- «Чим усе закінчилося?»

Мал. 4. Компоненти поведінкових запитань

Приклади поведінкових запитань для оцінювання:

● Організованість

«Розкажіть нам про випадок, коли вам довелося одночасно стикатись з конкуруючими термінами виконання кількох завдань. Опишіть ситуацію, ваші дії та результати, яких ви досягли в такій ситуації».

● Управління ефективністю діяльності

«Наведіть приклад, коли вам довелося організувати впровадження масштабного проекту або завдання. Якою була ситуація, що ви зробили і яким був результат?»

Поведінкові запитання розробляють на основі подій, що відбуваються на робочому місці. У разі потреби конкурсна комісія може отримати інформацію про такі події від профільних експертів

— керівника підрозділу, високоефективних працівників, працівників, які наразі обіймають посаду, — тих, хто володіє професійними знаннями на рівні посади, на яку проводиться відбір.

Ситуація, яку кандидата просять пригадати, повинна бути обов'язково пов'язаною з роботою та компетенціями, які необхідні для успішного виконання обов'язків на потенційній роботі. Отже, розробляючи поведінкові запитання, слід керуватися компетенціями.

Відповідаючи на запитання, кандидат повинен навести приклади своєї поведінки, яка демонструє певні компетенції або їх відсутність.

Ситуаційні запитання

На відміну від поведінкових запитань ситуаційні запитання основані на майбутній або умисній поведінці. Ситуаційні запитання представляють кандидатам гіпотетичну ситуацію, пов'язану з роботою на посаді. Це типові ситуації, з якими ймовірно стикатимуться кандидати на посаді. Кандидатів просять описати, що б вони зробили у такій ситуації.

Отже, основна мета ситуаційних запитань полягає в отриманні від кандидатів інформації про їхні наміри та готовність діяти певним чином у конкретній ситуації. У ситуаційних запитаннях оцінюється висловлений намір щодо поведінки, щоб визначити рівень адекватності наміру стосовно подібної ситуації на посаді. Цей вид запитань ґрунтується на ідеї про те, що наміри людей свідчать про їхню майбутню поведінку.

Такі запитання підходять для різних посад, але їх рекомендують для більш простих та/або нижчих посад, або якщо кандидати не мають відповідного досвіду на поточному етапі своєї кар'єри.

Одна з переваг ситуаційних запитань полягає в тому, що кандидати відповідають на гіпотетичну ситуацію, а не описують досвід зі свого минулого, таким чином нікого не ставлять у не вигідне становище. Відповіді на ситуаційні запитання, як правило, можна прямо порівнювати, їх легше надійно оцінити багатьма інтерв'юерами.

Ситуаційні запитання показали високу валідність та стійкість до помилок (про які йтиметься далі), що їх припускаються відповідальні за оцінювання. Крім того, як показали дослідження, більшість з опитуваних віддають перевагу ситуаційним питанням перед поведінковими, оскільки вони менш залежні від пам'яті та більш пов'язані з цільовою посадою.

Приклади ситуаційних запитань для оцінювання:

● **Управління змінами**

«Припустімо, у вас виникла ідея щодо зміни процедури, яка підвищить якість роботи, але деякі члени вашої команди налаштовані проти будь-яких змін. Що б ви зробили у такій ситуації?»

● **Управління ефективністю діяльності**

«Уявімо таку ситуацію: ви — начальник невеликого відділу спеціалістів. Вашому відділу необхідно через тиждень представити допо-

відь про належну практику вирішення певної проблеми у різних організаціях, порівняти можливі шляхи вирішення та надати рекомендації щодо вирішення подібної проблеми у вашій організації. Як би ви організували роботу відділу на цим завданням?»

Щоб забезпечити максимальну ефективність ситуаційних запитань для співбесіди, від профільних експертів — керівника підрозділу, високоєфективних працівників, працівників, які наразі обіймають посаду, — слід отримати інформацію з прикладами робочих ситуацій та реальної поведінки.

Такі приклади містять гіпотетичні ситуації, які будуть представлені у запитаннях для співбесіди. Оскільки ситуаційні запитання беруться з реальних прикладів професійної діяльності, пов'язаність таких запитань з діяльністю на посаді таким чином буде забезпечена.

Розробляючи ситуаційні запитання, слід керуватися компетенціями, які мають бути оцінені. Відповідаючи на запитання, кандидат повинен описати свої наміри і поведінку, яка демонструє певні компетенції або їх відсутність.



Запитання на професійні знання

Запитання на професійні знання призначені для оцінювання технічних або професійних знань, які необхідні для виконання обов'язків на певній посаді.

Існують два типи запитань на професійні знання:

- Запитання, які вимагають від кандидата описати свої знання
- Запитання, які вимагають від нього продемонструвати свої знання

Валідність другого типу запитань на професійні знання є вищою. Професійні знання успішно оцінюються на співбесідах. Складність із розробленням запитань на професійні знання — в тому, щоб вирішити, який очікувати обсяг наявних знань, а чого можна навчитися у подальшому, працюючи на посаді. Такі запитання:

- Повинні оцінювати знання, які є суттєвими або важливими для виконання роботи загалом, а не знання, які є глибокими, проте мають другорядне значення для відповідної посади.
- Не повинні стосуватися речей, про які не складно дізнатися у процесі діяльності на посаді, або які були б вивчені з програми підготовки до зайняття посади.
- Не повинні зосереджуватися на досконаліх знаннях законодавства.

Приклади запитань на професійні знання

- **Запитання, які вимагають описання знань:**
«Які кроки ви б зробили для проведення аналізу ризиків?»
«Якими є етапи маркетингового дослідження?»
- **Запитання, що вимагають демонстрації знань:**
«Розкажіть, яке законодавство стане підставою для вашого рішення про звільнення державного службовця у разі реорганізації вашої установи та необхідності провести скорочення чисельності працівників?»
«Які кроки ви б зробили для налагодження ефективної комунікації?»

Кожен із цих форматів запитань — поведінкових, ситуаційних, на професійні знання — може бути ефективним залежно від конкретних обставин, але рекомендуємо формулювати більше поведінкових і ситуаційних запитань.

І все ж запитання на професійні знання не слід відкидати, якщо конкурсна комісія вважає їх доцільними щодо певної посади.

Але найбільш повного оцінювання можна досягти у разі поєднання різних типів запитань для певного критерію, тобто компетенції (див. таблицю 4).



ТАБЛИЦЯ 4. ПРИКЛАДИ ПОВЕДІНКОВИХ, СИТУАЦІЙНИХ ЗАПИТАНЬ І ЗАПИТАНЬ НА ПРОФЕСІЙНІ ЗНАННЯ

Компетенція та опис поведінки	Поведінкове запитання	Ситуаційне запитання	Запитання на знання
<p>Компетенція:</p> <ul style="list-style-type: none"> Управління кадрами <p>Опис поведінки:</p> <ul style="list-style-type: none"> Використовувати різноманітні способи для мотивування працівників Заохочувати працівників до досягнення поставлених цілей, підкреслюючи важливість особистого внеску в досягнення цілей організації 	<p>«Наведіть приклади, як ви мотивуєте працівників. Опишіть ситуацію, ваші дії та результати, яких ви досягли в такій ситуації.»</p>	<p>«Організація затвердила новий стратегічний план, у якому встановлені нові пріоритети, цілі та надзвичайні (вищі за попередні) показники їх досягнення. Проте, з огляду на важку економічну ситуацію, заробітну плату працівників знижено, бюджет організації не передбачає виділення коштів на матеріальне заохочення, отже працівники незадоволені, їх ефективність впала. Як би ви умотивували працівників на досягнення нових цілей?»</p>	<p>«Якими є шляхи мотивування працівників?»</p> <p>«Що треба брати до уваги, умотивовуючи працівників?»</p>
<p>Компетенція:</p> <ul style="list-style-type: none"> Аналіз <p>Опис поведінки:</p> <ul style="list-style-type: none"> Аналізувати та структурувати інформацію Вирішуючи проблеми, покладатися на надійні дані та аналіз 	<p>«Розкажіть про випадок, коли ви стикнулися зі складною проблемою. Опишіть ситуацію, ваші дії та результати, яких ви досягли в такій ситуації»</p>	<p>«З'ясувалося, що персонал приймальної довго відповідає на запити фізичних та юридичних осіб. Фізичні та юридичні особи незадоволені довгим очікуванням на відповідь. Працівники приймальної скаржаться на те, що їм доводиться виконувати по кілька завдань одночасно: спілкуватися безпосередньо, по телефону, готувати письмові відповіді. Вас включили до робочої групи для вирішення цієї проблеми. Як би ви запропонували вирішити проблему?»</p>	<p>«Яким є процес вирішення проблеми?»</p> <p>«Якими є показники дійсного вирішення проблеми?»</p>

Запитання для оцінювання відповідності кандидата до культури організації

Можливо розробити запитання для оцінювання культурної відповідності кандидата організації. Для опису цієї якості використовується дуже загальний термін «умотивованість». Щоб оцінити ступінь відповідності особи організації, у кандидата можна по-різному записати, чи працював він або чи готовий він працювати в умовах, які будуть необхідні для майбутньої роботи. Наприклад, «Чому ви хочете працювати тут?», «Які дві або три речі найважливіші для вас на роботі?» Обмеження цього типу запитань полягає в тому, що інформацію перевірити практично неможливо, і більшість кандидатів демонструють сприятливі якості (вони знають, чого бажає більшість роботодавців). Рекомендується оцінювати відповідність організації за допомогою запитань для поведінкової співбесіди:

- Визначити ключові якості/фактори, що оцінюють ступінь відповідності організації. Конкурсна комісія повинна обговорити, що є важливим для оцінювання відповідності кандидатів (оцінка цінностей, інтересів, потреб, очікувань, цілей та прагнень кандидата, критеріїв, що стосуються участі в конкурсі, особистої кар'єри тощо). Наприклад, «орієнтація на споживача», «готовність напружено працювати», «добре співпрацювати з іншими», «ініціативність», «навчання на практиці».
- Розробити запитання для поведінкової співбесіди для оцінювання виявлених якостей кандидата.

Застосовуючи запитання цього типу, можна отримати більш надійну та достовірну інформацію про цінності, інтереси кандидата, чому він надає перевагу та чого очікує.

Приклади запитань для оцінювання відповідності організації:

- **Орієнтація на споживача.** «Будь ласка, наведіть приклад складного питання обслуговування споживача, з яким ви стикнулися нещодавно: у чому полягала проблема і як ви її вирішили». «Будь ласка, опишіть ситуацію, коли ви продемонстрували відданість справі обслуговування споживачів»
- **Вміння добре співпрацювати з іншими.** «Опишіть ситуацію, коли вам довелося тісно співпрацювати у невеликій групі над впровадженням проекту».
- **Готовність напружено працювати.** «Опишіть випадок, коли вам доводилося напружено працювати. Опишіть ситуацію, ваші дії та результати, яких ви досягли в такій ситуації».

Біографічні запитання

Запитання стосовно біографічних даних можуть бути поставлені на співбесідах для прийняття на роботу. Запитання про досвід роботи та освіту дають інформацію про те, наскільки досвід та освіта відповідають вимогам певної посади.

Наявний досвід є основою поведінки, тому інформація про досвід роботи та освіту вказує на те, що кандидат, імовірно, має знання, необхідні для нової роботи. Однак дослідження показують, що біографічні запитання не допомагали спрогнозувати успішність на конкретній посаді, якщо їх не сформульовано як поведінкові запитання. Не рекомендується оцінювати відповіді на біографічні запитання, якщо вони не сформульовані як поведінкові питання.

Приклади біографічних запитань, сформульованих як поведінкові запитання:

● Професійні досягнення

«У вашому резюме вказано, що на попередньому місці роботи ви розробили та впровадили систему управління даними. Опишіть ситуацію, ваші дії та результати, яких ви досягли в такій ситуації».

«Наведіть приклад мети, поставленої вами на попередній роботі: якою конкретно була мета і яким чином вона була встановлена (або хто її встановив) (ситуація), що ви зробили для її досягнення (поведінка), чого ви досягли (результати)?»



Уточнювальні запитання

Уточнювальне запитання — запитання, яке ставить інтерв'юер, щоб отримати роз'яснення початкової відповіді кандидата.

Ставлення уточнювальних запитань є необхідним елементом співбесіди, оскільки це дає змогу отримати достатні дані щодо всіх оцінюваних критеріїв. Уточнювальні запитання також можна використовувати, щоб допомогти кандидатам зосередитися на певних випадках, якщо вони дають узагальнені відповіді.

Відповіді кандидатів можуть відрізнитися за обсягом та ступенем деталізації. Якщо кандидат відразу дає конкретну відповідь, в уточнювальних запитаннях немає потреби. Проте може виникнути необхідність у запитанні додаткових подробиць для повного розуміння відповіді кандидата.

Зазвичай поведінкове або ситуаційне запитання спричиняє виникнення 3–4 подальших запитань залежно від початкової відповіді кандидата.

Уточнювальні запитання повинні:

- бути стандартизованими, тобто дуже схожими для всіх кандидатів, інакше мимоволі комусь із кандидатів може бути надана перевага, а інші опиняться у несприятливому становищі;
- не призводити до появи нових тем чи предметів обговорення.

Рекомендовано такий підхід: одночасно із запитаннями для співбесіди розробити уточнювальні запитання на власний розсуд.

Уточнювальні запитання і поведінковий підхід

Якщо планується ставити поведінкові запитання, такі стандартизовані уточнювальні запитання мають забезпечити достатню інформацію про ситуацію, поведінку кандидата в ситуації та підсумковий результат такої поведінки. Крім того, можна ставити уточнювальні запитання щодо відображення ситуації кандидатом, бо це дозволить оцінити, наскільки кандидат усвідомлює описану ситуацію.

Приклади стандартних уточнювальних запитань за поведінкового підходу

Уточнювальні запитання для з'ясування ситуації:	<ul style="list-style-type: none"> • «Будь ласка, опишіть ситуацію детальніше». • «Якими були обставини цієї події або її контекст?» • «Коли це сталося?» • «Які причини призвели до цієї ситуації?» • «Хто був учасником?» • «Хто ще допоміг вам у цій ситуації?» • «Скільки це зайняло у вас часу?»
Уточнювальні запитання для з'ясування поведінки:	<ul style="list-style-type: none"> • «Якою була ваша роль у цій ситуації?» • «Розкажіть, як ви відреагували». • «Що конкретно зробили ви?» • «Якою була ваша участь у цій ситуації?» • «Які найважливіші фактори ви взяли до уваги, вдаючись до дій?» • «З якими складними завданнями (якщо такі виникали) ви стикнулися?»
Уточнювальні запитання для з'ясування результатів:	<ul style="list-style-type: none"> • «Чим закінчилася ситуація?» • «Яким був результат або підсумок?» • «Які наслідки мала ця ситуація?» • «Можете обґрунтувати, чому такі результати є наслідком ваших дій?» • «Ви сказали, що вас позитивно оцінили. За що?»
Уточнювальні запитання для роздумів:	<ul style="list-style-type: none"> • «Що б ви зробили правильного в такій ситуації?» • «Якби ситуація трапилась знову, що б ви зробили по-іншому?» • «Чого ви навчилися з цієї ситуації, що могло б бути корисним для вас у майбутньому?»

Уточнювальні запитання і ситуаційний підхід. Якщо планується ставити ситуаційні запитання, стандартизовані уточнювальні запитання мають забезпечити достатню інформацію про розуміння кандидатом ситуації, умисну поведінку у ситуації, а також бажаний результат.

Приклади стандартних уточнювальних запитань за ситуаційного підходу

Уточнювальні запитання для опису ситуації:	<ul style="list-style-type: none"> «Чому, на ваш погляд, трапилась ця ситуація?» «Що ви вважаєте найбільш важливим питанням у цій ситуації?» «Які ще питання турбують?»
Уточнювальні запитання для з'ясування умисної поведінки:	<ul style="list-style-type: none"> «Якою була б ваша роль у цій ситуації?» «Що конкретно зробили б ви?» «Розкажіть, як би ви відреагували» «Якою була б ваша участь у цій ситуації?» «Які фактори ви б узяли до уваги в цій ситуації?»
Уточнювальні запитання для з'ясування бажаних результатів:	<ul style="list-style-type: none"> «Яких результатів ви б намагалися досягти в цій ситуації?» «Що для вас свідчило б про те, що ситуація вирішилась?»

Уточнювальні запитання для перевірки професійних знань. Якщо планується ставити запитання на професійні знання, стандартизовані уточнювальні запитання мають забезпечити однакове розуміння як кандидатом, так і конкурсною комісією, концепцій, якими користується кандидат, та їх змісту.

Приклади стандартних уточнювальних запитань для перевірки професійних знань	<ul style="list-style-type: none"> «Ви згадали два важливі принципи x та у процесу z, будь ласка, опишіть сутність кожного з них». «Ви згадали два важливі принципи x, будь ласка, поясніть, у чому полягає головна відмінність між ними»
--	---

! Якщо не знаєте, яку користь для оцінювання матиме відповідь на певне питання, треба виключити таке питання

Що робити і чого не робити під час розроблення запитань для співбесіди:

ЩО РОБИТИ	ЧОГО НЕ РОБИТИ
<ul style="list-style-type: none"> Використовуйте чіткі, зрозумілі та лаконічні формулювання. Формулюйте запитання, використовуючи належну професійну термінологію. Розробляйте запитання, які потребують розгорнутої відповіді, а не лише прості «так» чи «ні» або ж викладення фактів. Переконайтесь у тому, що запитання стосується лише одного предмету або однієї теми для кожного критерію, що оцінюється. Переконайтесь у тому, що запитання реалістичні, практичні та стосуються важливих аспектів роботи. Переконайтесь у тому, що запитання дають змогу визначити рівні компетентності кандидатів, а також відокремити тих кандидатів, які ефективно працюватимуть, від тих кандидатів, які не діятимуть ефективно. Переконайтесь у тому, що запитання є ані занадто складними, ані занадто простими. Надайте свої запитання на перевірку профільним експертам, як-от керівник підрозділу, який володіє знаннями про роботу на посаді, або працівники, що наразі обіймають цільову посаду і успішно виконують свої обов'язки. 	<ul style="list-style-type: none"> Використовувати складні формулювання, спеціальну термінологію або термінологію, що потребує знань специфічної галузі, не пов'язаної з роботою на посаді. Ставити подвійні запитання, тобто два чи більше запитань за один раз. Розробляти запитання, формулювання яких допомагає кандидату передбачити прийнятну відповідь. Розробляти запитання, які стосуються моральних суджень, не пов'язаних із роботою, або дискримінують заборонені групи.

Розроблення рейтингової шкали

Після розроблення запитань для співбесіди необхідно створити відповідну рейтингову шкалу для запитань. Рейтингова шкала є основою для оцінювання всіх кандидатів. Використання спільної рейтингової шкали та процедури присвоєння балів для всіх кандидатів – ключовий компонент структурованої співбесіди.

Рейтингова шкала може відрізнятися у рейтингах, наприклад, рейтингові рівні 3, 5 або 7. Рейтингова шкала повинна мати щонайменше 3 рейтингові рівні, проте рекомендується від 5 до 7 рівнів. Перевага більш складної шкали полягає у тому, що така шкала дає більшу варіативність результатів, що забезпечує більш деталізоване порівняння кандидатів. Недолік більш складної шкали пов'язаний з тим, що у такому разі необхідно більш уважно вивчати відмінності у відповідях кожного з кандидатів. Слід обрати один діапазон рейтингового рівня для оцінювання усіх компетенцій.

Проте кількість рейтингових рівнів шкали не настільки важлива, як визначення таких рейтингових рівнів. Рейтингову шкалу слід належно визначити, щоб усі члени конкурсної комісії могли легко зрозуміти шкалу, що використовується, та значення кожного рейтингу шкали.

У найпростішій шкалі рейтинговий рівень позначений числами, прикметниками або загальними описами.

Приклад рейтингової шкали

(2) — Відмінний/більш ніж прийнятний/ перевершує вимоги:

- Кандидат продемонстрував вичерпні докази того, як він/вона (вказіть критерій оцінювання, який вимірюється).
- Поведінка дуже добре вибудована, відсутні прогалини, або можуть бути поодинокі прогалини узгодженості, впливу та глибини.
- Описує/демонструє увесь спектр навичок, які необхідні для урегулювання ситуації, отримано бажаний результат чи кінцевий підсумок.

(1) - Середній / прийнятний / відповідає вимогам:

- Кандидат продемонстрував достатні докази того, як він/вона (вказіть критерій оцінювання, який вимірюється).

- Поведінка продемонстрована на середньому рівні з деякими прогалинами узгодженості, впливу та глибини.
- Описує/демонструє достатній спектр навичок, які необхідні для урегулювання ситуації, отримано бажаний кінцевий підсумок.

(0) - Слабкий / неприйнятний / не відповідає вимогам:

- Кандидат недостатньо продемонстрував, як він/вона (вказіть критерій оцінювання, який вимірюється).
Значні або численні прогалини у демонстрації поведінки.
- Не описує/демонструє достатній спектр навичок, які необхідні для врегулювання ситуації, або описує ймовірну, але неналежну поведінку для врегулювання ситуації, або бажаний результат чи кінцевий підсумок не досягнутий або є негативним (наприклад, спричинив погіршення ситуації).
- Відсутність відповіді або неналежна відповідь.

Щодо співбесід по компетенціям рекомендується розробити та використовувати більш деталізовану рейтингову шкалу, у якій рейтинговий рівень пов'язаний із прикладами поведінки (стосовно поведінкових та ситуаційних запитань) або репрезентативними відповідями (стосовно запитань на професійні знання).

Розробляючи таку рейтингову шкалу, щодо кожного питання для кожного рейтингового рівня у шкалі слід визначити приклади поведінки або репрезентативні відповіді.

Мета таких прикладів поведінки або репрезентативних відповідей — чітко розмежувати рейтингові рівні. Приклади поведінки або репрезентативні відповіді стосуються належності/прийнятності відповідей, тобто яку з відповідей кандидата конкурсна комісія вважає найбільш/менш/найменш відповідною вимогам щодо компетентності, встановленим для кандидатів.

Наприклад, найкраща відповідь має скидатися на поведінку або репрезентативну відпо-

відь X, задовільна відповідь має бути як поведінка або репрезентативна відповідь Y, і незадовільна відповідь має бути як поведінка або репрезентативна відповідь Z. Найкраще представлення найбільш бажаної професійної поведінки або репрезентативної відповіді необхідно пов'язати з найвищим рейтингом, тоді як найслабше представлення професійної поведінки або репрезентативної відповіді слід пов'язати з найнижчим рейтингом.

Це полегшить рейтинговий процес, надавши членам конкурсної комісії приклади конкретної поведінки або репрезентативні відповіді, на які вони спиратимуться, розглядаючи, наскільки володіє кожен із кандидатів кожною з оцінюваних компетенцій.

Така рейтингова шкала використовується для оцінювання якості відповідей кандидата на запитання співбесіди по компетенціям; відповідно, запитання та рейтингова шкала, як правило,

розробляються одночасно. Приклади поведінки та репрезентативні відповіді як нормативні відповіді можна отримати від групи профільних спеціалістів, наприклад, від високоефективних працівників, яких попросили описати, які «хороші» та «погані» відповіді на ці запитання дали б працівники, що обіймають посаду (тобто якими б були їхні відповіді).

Використання описової рейтингової шкали вважається прикладом кращої практики, оскільки забезпечує більшу ретельність процесу оцінювання. Цінність такої рейтингової шкали зумовлена тим, що вона слугує спільною основою для оцінювання відповідей кандидата, забезпечує об'єктивність, допомагає оцінити відповіді кандидата більш справедливо – встановлений стандарт не допускає оцінювання кандидата залежно від враження або оцінювання одного кандидата у порівнянні з іншим, а також забезпечує узгодженість на співбесідах та серед членів конкурсної комісії.



Приклади рейтингової шкали для поведінкового запитання

Компетенція: лідерство та керівництво

Поведінкове запитання: розкажіть про випадок, коли ви управляли групою людей для досягнення важливого кінцевого результату.

Рейтингова шкала:

<p>(2) Більш ніж прийнятний:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Дає докладні вказівки. Дає чіткі вказівки. • Встановлює чіткі настанови щодо поведінки. Вимагає високої ефективності. • Доручає роботу працівникам з урахуванням їхніх сильних якостей і прагнень. • Наділяє інших повноваженнями для ефективного виконання завдань. • Заряджає інших енергією та ентузіазмом. • Систематично контролює ефективність діяльності. • Надає чіткі відгуки про ефективність діяльності інших. • Відкрито та прямо вказує іншим на проблеми з ефективністю діяльності. • Своєчасно вживає заходів, якщо працівники не відповідають очікуванням. • Заявляє про наслідки поведінки. • Визначає різні прагнення та мотиви інших. • Інструктує інших щодо нових завдань та потреб у розвитку.
<p>(1) Прийнятний:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Дає адекватні вказівки. Дає іншим чіткі основні повсякденні вказівки. • Встановлює чіткі настанови щодо поведінки. • Доручає роботу працівникам з урахуванням їхніх сильних якостей і прагнень. • Наділяє інших повноваженнями для ефективного виконання завдань. • Контролює ефективність діяльності. • Надає чіткі відгуки про ефективність діяльності інших.
<p>(0) Неприйнятна відповідь:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Пасивний. Не віддає наказів. Не пояснює повною мірою, що вимагається від інших. • Встановлює неоднозначні настанови або настанови, що не стосуються поведінки. • Доручає роботу навмання, без урахування індивідуальних здібностей, або не делегує виконання роботи. • Не покладає повноваження на інших щодо самостійного виконання доручених завдань; зберігає контроль. • Не заряджає інших енергією та ентузіазмом. • Не дає іншим відгуки. • Не втручається, коли виникають проблеми з ефективністю діяльності. • Не визначає різні прагнення та мотиви в інших. • Не надає іншим вказівки та поради.

Приклади рейтингової шкали для ситуаційного запитання

Компетенція: лідерство та керівництво

Ситуаційне запитання: вашому департаменту доручили додаткове завдання створити нову процедуру обслуговування клієнтів протягом наступного місяця відповідно до змін правової бази. Підлегли незадоволені, деякі з них відкрито опираються, висловлюють думку про те, що з тим навантаженням, яке зараз існує, неможливо якісно виконати це завдання. Що ви робитимете?

Рейтингова шкала:

<p>(2) Більш ніж прийнятний:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Організовує збори персоналу департаменту. Представляє працівникам інформацію про завдання, бажаний результат та його значення для діяльності департаменту, організації, а також можливі наслідки невиконання завдання. Відкрито і прямо обговорює з працівниками можливі проблеми із завданням та шляхи їх вирішення, вислуховує критику та використовує її для знайдення шляхів вирішення. • Залучає працівників до складання плану заходів, визначаючи необхідні дії та зони відповідальності. Доручає завдання з урахуванням навантаження на працівників. • Надає інформацію та засоби, які потрібні для виконання завдань. • Контролює виконання завдання та за необхідності вживає коригувальні заходи. • Організує регулярні збори, обговорює виконання завдання. • Урегульовує конфлікти. • Надає працівникам необхідну допомогу та підтримку. • Застосовує стратегії зміцнення командного духу та підвищення продуктивності.
<p>(1) Прийнятний:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Готує план заходів з урахуванням пріоритетів діяльності департаменту. • Разом із персоналом узгоджує план заходів з виконання завдання. • Поширює серед працівників інформацію та засоби, які потрібні для виконання завдань. • Висловлює позитивні очікування. • Доручає завдання з урахуванням навантаження на працівників. • Контролює виконання завдання та за необхідності вживає коригувальні заходи.
<p>(0) Неприйнятна відповідь:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Не реагує на невдоволеність працівників, не надає вказівки. • Розподіляє завдання без урахування пріоритетів діяльності департаменту та навантаження на працівників. • Не контролює ефективність діяльності. • Не застосовує стратегії зміцнення командного духу та підвищення продуктивності.

Приклади рейтингової шкали для запитання на професійні знання

Компетенція: лідерство та керівництво

Запитання на професійні знання: яким чином визначити цілі, щоб умотивувати працівників?

Опис належної/правильної відповіді:

Характеристики належно сформульованої цілі:

- Придатність для вимірювання (формулювання чітких якісних та кількісних критеріїв).
- Можливість досягнення (вибір критеріїв, яких можна досягти).
- Наявність строків (установлення точної дати, встановлення крайніх термінів для проміжних цілей).
- Конкретність та повнота (визначення бажаного результату протягом певного строку).
- Несуперечливість (узгоджені критерії якості та кількості; узгоджені професійні та особисті інтереси).
- Релевантність і відповідність пріоритетам організації.

Рейтингова шкала:

<p>(2) Більш ніж прийнятний:</p>	<p>Називає 5-6 характеристик належно сформульованої цілі.</p>
<p>(1) Прийнятний:</p>	<p>Називає 3-4 характеристики належно сформульованої цілі.</p>
<p>(0) Неприйнятна відповідь:</p>	<p>Не називає характеристики належно сформульованої цілі або називає 1-2 характеристики належно сформульованої цілі.</p>

Розроблення структури та процедури співбесіди

Кількість запитань для співбесіди.

Незважаючи на те, що загалом рекомендується ставити більш ніж одне запитання для кожної оцінюваної компетенції, не існує правила щодо точної кількості запитань. Проте точна кількість запитань залежить від такого:

- Широта оцінюваної компетенції та її значення для успішного виконання роботи.
- Загальна кількість оцінюваних компетенцій.
- Вид запитань, які будуть ставити.
- Кількість часу, виділеного на співбесіду.

Слід також брати до уваги часові обмеження. Кількість запитань, які будуть ставити протягом визначеного часу співбесіди, також залежатиме від видів запитань, які будуть ставити. Як правило, необхідно виділити по 3 хвилини на запитання на професійні знання і до 10 хвилин на ситуаційне або поведінкове запитання з уточнювальними запитаннями. Такі часові обмеження ще раз підтверджують рекомендацію щодо необхідності намагатися оцінювати відносно невелику кількість критеріїв (компетенцій) на співбесіді, в ідеалі — не більше 3–6 компетенцій.

Організація запитань для співбесіди.

Якщо за одним критерієм ставлять більше одного запитання, рекомендується згрупувати запитання таким чином, щоб конкурсна комісія могла поставити всі запитання, за якими оцінюється один критерій, до того, як переходити до іншого. Це спрощує аналіз та оцінювання для членів конкурсної комісії.

Організація процесу співбесіди.

Конкурсна комісія повинна заздалегідь прийняти рішення щодо процесу співбесіди, а саме:

- хто розпочинатиме співбесіду та скаже вступне слово;
- час на співбесіду з одним кандидатом;
- які запитання ставитиме кожна з осіб;
- чи будуть ставити уточнювальні запитання і якою мірою, або ж прийматимуть первісні відповіді кандидата;
- хто відповідатиме на питання кандидата у кінці співбесіди;
- коли оцінюватимуть відповіді кандидата;
- сам формат процедури оцінювання (індивідуальні рейтинги, індивідуальні рейтинги з обговоренням).

Дуже важливо проводити співбесіди з кожним кандидатом однаково чиним.

Адміністративні питання.

Наступне завдання — перехід до адміністративних питань, таких як запрошення кандидатів на співбесіду, складання графіка співбесід для забезпечення безперебійності процесу співбесід, вибір та підготовка приміщення для співбесіди, підготовка необхідної документації.

Складання належного графіка співбесід.

Важливо скласти графік співбесід та дотримуватись його, щоб забезпечити безперебійність процесу співбесід. Якщо для співбесід виділено недостатньо часу, процес виб'ється з графіка. Затримки можуть справити негативний ефект на кандидатів та членів конкурсної комісії, що негативним чином позначиться на процесі оцінювання. Це також може зіпсувати імідж організації. Відповідальному за складання графіка необхідно знати очікувану тривалість співбесіди, чи заплановано перерву на обід, чи будуть співбесіди проводитися весь день тощо. Важливо забезпечити достатньо часу для оцінювання відповідей кандидатів між кожною співбесідою. Час/дати слід встановити заздалегідь, разом з графіками членів конкурсної комісії.

Матеріально-технічне забезпечення.

Наскільки це можливо, обране місце проведення співбесід має бути зручним як для членів конкурсної комісії, так і для кандидатів.

- У кімнаті для співбесід має бути хороше освітлення, відсутні шуми та інші фактори, що відволікають увагу.
- У кімнаті має бути годинник, добре помітний як для кандидатів, так і для членів конкурсної комісії, щоб обидві сторони могли легко слідувати за часом співбесіди.
- Необхідно запропонувати воду, олівці/ручки та папір.
- Усі пристрої для записування співбесіди (для аудіо-, відеозапису), у разі наявності, мають бути технічно підготовлені до початку співбесіди.
- Умови сидіння також можуть впливати на атмосферу співбесіди. Бажано, щоб кандидати і члени конкурсної комісії розміщувалися навколо невеликого столу або в кутку великого столу, замість того, щоб садити кандидата по один бік великого столу, а усіх членів конкурсної комісії — по іншій.

Конкурсна комісія повинна знати про наявність кандидатів з особливими потребами, що беруть участь у процесі, та бути готовою до цього. Наприклад, спеціальні вимоги можуть включати проведення співбесіди у спеціальному приміщенні, до якого може заїхати людина на візку.

Окрім кімнати для співбесіди, для кандидатів мають бути передбачені кімнати для очікування, де вони можуть зручно очікувати на свою співбесіду. Кандидатам, співбесіду з якими вже проведено, не можна дозволяти спілкуватися з тими, хто очікує на співбесіду.

Підготовка основної документації. Документація є важливим елементом співбесіди. До неї можна віднести посадову інструкцію, перелік критеріїв оцінювання, запитання, блокноти для нотаток,

рейтингову шкалу, форми оцінювання, форму протоколу засідання конкурсної комісії, а також резюме кандидатів. Корисно мати перелік усіх відповідних документів, що необхідні для конкретної співбесіди.

Усім членам конкурсної комісії слід заздалегідь надати необхідні матеріали процесу співбесіди, крім інформації про кандидатів.

Дослідження показують, що інформація про кандидатів до співбесіди використовується для складання оцінок кандидатів перед проведенням співбесіди. Такі оцінки впливають на сам процес співбесіди і можуть стати причиною появи помилок в оцінюванні кандидатів.



Обмежте використання даних про кандидатів до співбесіди



ПІД ЧАС СПІВБЕСІДИ: ПРОВЕДЕННЯ СПІВБЕСІДИ КОНКУРСНОЮ КОМІСІЄЮ



Початок співбесіди

Важливо розпочати співбесіду у відносно неформальній і доброзичливій манері, щоб допомогти кандидату розслабитися. Це особливо важливий крок, оскільки співбесіди можуть викликати стрес у деяких кандидатів. Встановлення та підтримка взаємозв'язку з кандидатами сприяє валідності співбесіди, оскільки зменшує тривожність кандидатів і дозволяє їм почуватись комфортно і давати чесні та прямі відповіді.

У вступній частині один із членів конкурсної комісії (як правило, голова) повинен:

- Привітати кандидата, подякувати йому за участь, пояснити мету співбесіди.
- Представити себе та всіх інших членів конкурсної комісії, торкнутися їхньої ролі в організації.
- Стандартно описати, як буде проходити співбесіда, та повідомити, скільки часу триватиме, зокрема пояснити, що запитання співбесіди базуються на вимогах, що стосуються роботи, і що всім кандидатам будуть поставлені однакові запитання.
- Пояснити також, який тип запитань буде поставлено під час співбесіди, і дати інструкції кандидатам, яких принципів слід дотримуватися, відповідаючи на них, оскільки кандидати можуть бути незнайомі з особливостями поведінкових та ситуаційних співбесід.
- Повідомити, що конкурсна комісія буде по черзі ставити запитання, може ставити уточнювальні запитання, робитиме нотатки та надасть кандидату можливість поставити питання після закінчення передбачених запитань на співбесіді.
- Дати чіткий сигнал про те, що співбесіда незабаром розпочнеться.

Члени конкурсної комісії можуть використовувати наведену нижче вступну інструкцію для представлення запитань співбесіди кандидату.

Співбесіда буде складатися з послідовності запитань (поведінкових та/або ситуаційних та/або на професійні знання, залежно від ситуації).

Поведінкові запитання стосуються випадків з вашого досвіду, коли ви стикнулися з певним типом ситуації. Відповідаючи на ці запитання, дотримуйтесь схеми СИТУАЦІЯ – ДІЇ – РЕЗУЛЬТАТ: важливо, щоб ви надали достатньо інформації про свій досвід, щоб ми могли зрозуміти ситуацію. Далі будьте максимально конкретні щодо своєї ролі у подіях: що саме ви робили, як і чому так поводитися. Навіть якщо завдання було груповим (наприклад, груповим проектом), розкажіть, що робили ви: опишіть свою поведінку (дії), а не загальні дії групи. Потім опишіть, яким був кінцевий результат ситуації.

У ситуаційних запитаннях вас запитуватимуть про те, що ви зробили б, якби потрапили у гіпотетичну ситуацію. Загальна схема відповіді на ці запитання така сама: СИТУАЦІЯ – ДІЇ – РЕЗУЛЬТАТ; ситуація вже відома, отже, вам потрібно описати свої дії, їхню послідовність та результати, яких ви спробували б досягти у цій ситуації.

Запитання на професійні знання стосуються технічних або базових знань, необхідних для виконання обов'язків та функцій на посаді. Будь ласка, відповідаючи, дайте якомога детальнішу інформацію, але не відступайте від суті запитання.

Ми можемо ставити уточнювальні запитання, якщо потрібна додаткова інформація, крім вашої початкової відповіді.

Перш ніж дати відповідь на будь-яке запитання, можете кілька хвилин зібратися з думками та подумати над своєю відповіддю.

За необхідності чи доречності можете використовувати одну й ту саму ситуацію або приклад, відповідаючи на кілька запитань. Поки ви відповідаєте, ми можемо час від часу ставити уточнювальні запитання, щоб отримати додаткову інформацію».

Ставлення запитань для співбесіди

Під час співбесіди члени конкурсної комісії повинні зосередитись на тому, щоб ставити питання на співбесіді, вислуховувати відповіді кандидатів, ставити уточнювальні запитання, коли це необхідно, та робити детальні нотатки. Оцінювання відповідей кандидатів не повинно відбуватися під час співбесіди, їх слід оцінювати відразу після неї.

Ставлячи поведінкові та ситуаційні запитання, члени конкурсної комісії повинні слідкувати за «я», оскільки мета полягає у розкритті того, що робив чи робив би кандидат, навіть якщо працював у групі, а також точних дій та конкретних ситуацій. Важливо стежити за «ми, наш, команда», нечітко описаними діями, типовими або загальними ситуаціями (у випадку поведінкових

питань) і за необхідності перенаправляти розповідь за допомогою уточнювальних запитань.

Ставлячи уточнювальні запитання, конкурсна комісія повинна слідкувати за тим, щоб притримуватися заздалегідь складених запитань і не торкатися нових тем або предметів. Конкурсна комісія повинна дотримуватися домовленостей щодо того, чи слід ставити уточнювальні запитання і якою мірою, або ж приймати первісні відповіді кандидата.

Деяким кандидатам може знадобитися кілька уточнювальних запитань або взагалі вони будуть зайві, тоді як іншим кандидатам може знадобитися більше. Головне – забезпечити, щоб кожен кандидат мав справедливу можливість продемонструвати свої компетенції

Що робити і чого не робити, ставлячи запитання на співбесіді:

ЩО РОБИТИ	ЧОГО НЕ РОБИТИ
<ul style="list-style-type: none"> • Прочитайте кожне запитання вголос повільно та чітко. • Ставте лише одне запитання за один раз. • Дайте кандидату достатньо часу, щоб зібратися з думками, перш ніж відповісти. • Перейдіть до наступної теми, якщо кандидат відчуває утруднення. • Прослухайте повну відповідь, перш ніж ставити наступне запитання. • Поставте уточнювальне запитання у відповідний час. • Дотримуйтесь логічної послідовності у ставленні запитань. • Попросіть кожного члена конкурсної комісії ставити однакові запитання однаковим чином в однаковому порядку усім кандидатам. • Відповідайте на обґрунтоване прохання роз'яснити запитання. Якщо потрібно, повторіть запитання, але не намагайтеся перефразувати його. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ставити кілька запитань разом. • Задовольняти особистий інтерес чи допитливість. • Показувати, погоджуєтесь чи не погоджуєтесь ви з відповідями кандидата. • Переривати інших членів конкурсної комісії. • Ставити випадкові запитання. • Направляти кандидата, підказувати йому, переривати його або допомагати знайти відповідь. • Уникайте міміки, яка може підказати відповідь.



**Слід уникати будь-якої реакції несхвалення
чи схвалення відповіді кандидата**

Контроль співбесіди

Контроль ведення співбесіди.

Хоча важливо зібрати всю відповідну інформацію, членам конкурсної комісії необхідно керувати ходом співбесіди та встановити часові обмеження. Деякі кандидати можуть витратити багато часу, відповідаючи на кожне запитання або надаючи недоречну інформацію. У цьому випадку час може вичерпатися до того, як будуть розглянуті всі критерії оцінки та отримана вся необхідна інформація. Тому дуже важливо контролювати хід співбесіди.

Незважаючи на те, що співбесіда призначена для того, щоб кандидат міг повною мірою скористатися можливістю провести бесіду, члени конкурсної комісії повинні вирішувати, чи надає кандидат інформацію, яка стосується критеріїв оцінювання. Коли кандидат надає зайву або нерелевантну інформацію, може виникнути потреба перервати кандидата, підтвердити, що відповідь прийнято, і перейти до наступного запитання.

Контроль невербальної поведінки.

Мова тіла членів конкурсної комісії, наприклад міміка та рухи тіла (наприклад, кивання, підняття брів, насупленість), багато повідомляє кандидату. Наприклад, член конкурсної комісії повідомляє про незацікавленість, прокручуючи мобільний телефон, періодично поглядаючи на годинник, відкидаючись назад або малюючи ручкою закарлючки.

Члени конкурсної комісії повинні володіти мовою тіла, щоб уникнути повідомлення про негативні враження. Крім того, роблячи нотатки, інтерв'юерам слід періодично дивитися в очі кандидату, щоб показати свою зацікавленість.

Ведення нотаток

Детальні та всебічні нотатки є важливим елементом процесу співбесіди з кількох причин:

- Нотатки допомагають конкурсній комісії охопити та згадати зміст співбесіди, а також точно оцінити відповіді кандидата. Без нотаток може відбуватися вибіркоче пригадування відповідей кандидата або взагалі неможливо згадати відповіді.
- Нотатки можуть слугувати цінним нагадуванням, коли конкурсна комісія розглядає велику кількість кандидатів і повинна забезпечити послідовне застосування стандартів.
- Нотатки — це записи для відтворення процесу співбесіди чи обґрунтування рішення щодо оцінки.

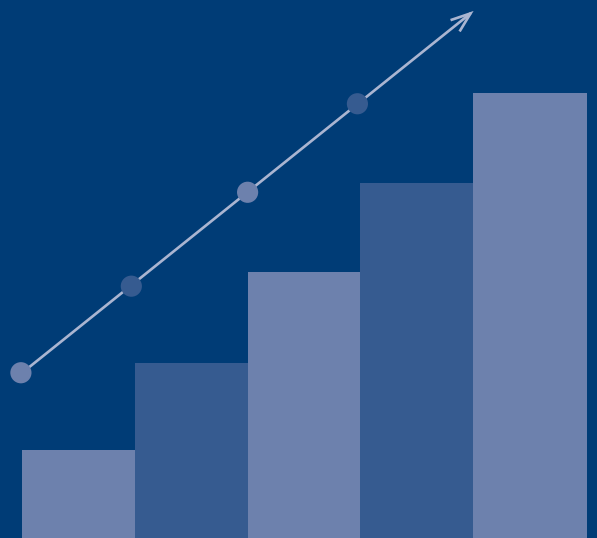
Щоб отримати всю доречну інформацію, члени конкурсної комісії повинні намагатися постійно робити нотатки протягом співбесіди. Нотатки повинні відображати те, що сказав кандидат, а не те, як це сказано. Є два винятки, коли рекомендовані описові нотатки:

- Якщо співбесіда використовується для оцінки такої компетенції, як усна комунікація, де доречні як зміст, так і донесення думки.
- Якщо поведінка кандидата викликає питання щодо його/її компетентності чи придатності. Наприклад, слід робити нотатки, щоб задокументувати надмірно довгий час кандидата для відповіді на запитання або для описання неналежної взаємодії.

Щоб максимізувати корисність, нотатки повинні:

- бути повними і максимально точними, щоб давати змогу пригадати відповіді кандидата;
- не містити висновків та суджень членів конкурсної комісії.

Оскільки для деяких кандидатів може бути незвичним ведення нотаток під час співбесіди, важливо пояснити причину ведення нотаток у вступному слові. Нотатки можна записувати на окремий аркуш оцінки співбесіди. Є основна інформація, яку кожен член конкурсної комісії повинен записати на своєму аркуші співбесіди або на початку своїх нотаток, такі як дата, час та тривалість співбесіди, назва посади та ім'я кандидата. Однак, крім цієї інформації, член конкурсної комісії повинен занотувати відповіді на кожне запитання, виділяючи ключові пункти, які допоможуть оцінити кожного кандидата за кожним критерієм.



Основні поради щодо ефективного ведення нотаток

- Використовуйте скорочення або ключові фрази для узагальнення змісту та наданих відповідей.
- Знайдіть баланс між веденням нотаток і підтримкою зорового контакту та участю у розмові (спробуйте робити нотатки, не перериваючи зоровий контакт із кандидатом).
- Уникайте записування суджень про кандидата.
- Уникайте оцінювання кандидата, поки не завершиться співбесіда.
- Переконайтесь, що ваші нотатки підтверджують чи обґрунтовують рейтинги (складіть перелік фактичних відповідей поряд із прикладами поведінки та репрезентативними відповідями, що застосовуються до оцінюваного критерію).

Завершення співбесіди

В кінці співбесіди слід надати чіткий висновок. Один із членів конкурсної комісії (як правило, голова) повинен завершити співбесіду таким чином:

- Дати чіткий сигнал про закінчення співбесіди.
- Забезпечити для кандидата можливість поставити питання.
- Пояснити наступні кроки процесу відбору та приблизні строки.
- Зібрати всі нотатки про кандидата, якщо такі є, перед тим, як він або вона залишить кімнату співбесіди.
- Промовити заключне слово, подякувати кандидату за участь у співбесіді, відповісти на загальні запитання та провести кандидата до виходу з кімнати.

У ході співбесіди конкурсна комісія повинна дотримуватися її визначеного формату. Вступне слово, запитання, уточнювальні запитання та заключне слово співбесіди мають бути однаковими для всіх кандидатів.



ПІСЛЯ СПІВБЕСІДИ: УХВАЛЕННЯ РІШЕНЬ ПРО ОЦІНКИ

Оцінювання відповідей кандидатів

Слід ретельно оцінювати результати співбесіди, щоб дати точну оцінку необхідним компетенціям та мінімізувати особисті упередження. Як зазначалося вище, систему оцінювання слід розробити заздалегідь, вона має бути однаковою для всіх кандидатів і застосовуватися однаковим чином. Рекомендується, щоб члени конкурсної комісії призначали рейтинги за відповіді кожного кандидата невдовзі після співбесіди з ними, щоб краще пам'ятати результати роботи кандидата.

Компоненти оцінки відповідей кандидатів. Кожне із запитань для співбесіди, як правило, призначене для оцінки однієї компетенції. Оцінювання відповідей кандидатів необхідно проводити для кожного провідного запитання. Однак якщо для компетенції ставлять більше одного питання, то кожен член конкурсної комісії повинен оцінити відповіді кандидата на всі запитання та скласти єдиний рейтинг для цієї компетенції за допомогою арифметичних дій.

Використання рейтингової шкали. Кожне запитання слід оцінювати за допомогою розробленої рейтингової шкали. Ця оцінка вимагатиме глибокого розуміння визначень компетенцій та прикладів поведінки або репрезентативних відповідей перед тим, як присвоювати будь-які рейтинги. Рейтингову шкалу слід використовувати за призначенням (наприклад, не використовувати половинні бали) та у повному діапазоні оцінок, щоб дати реалістичну оцінку кожному кандидату і точно відобразити відносні відмінності між кандидатами. Оцінки повинні базуватися виключно на доказах, зібраних під час співбесіди.

Процес оцінювання відповідей кандидатів. Оцінювання відповідей кандидатів можна представити як процес. Якщо на законодавчому рівні передбачено індивідуальне оцінювання членом конкурсної комісії, можна застосовувати один з двох альтернативних процесів, що складаються з послідовності основних кроків:

Оцінювання без обговорення відповідей кандидата з іншими членами конкурсної комісії (кроки: 1-3). Це оцінювання, за якого після співбесіди з кандидатом кожен член конкурсної комісії окремо записує остаточний рейтинг, не обговорюючи відповіді кандидата з іншими членами конкурсної комісії.

Переваги:

цей метод прийняття рішення про оцінку дозволяє уникнути небажаного впливу інших людей на оцінювання.

Недоліки:

більш імовірно виникнення загальних помилок оцінювання, крім того, недостатня інформація про кандидата може вплинути на рішення щодо оцінювання (член комісії може не пам'ятати або не записати всіх відповідей кандидата).

Оцінювання з обговоренням відповідей кандидата з іншими членами конкурсної комісії (кроки: 1-5). За цього оцінювання після співбесіди з кандидатом кожен член конкурсної комісії окремо оцінює відповіді кандидата, обговорює відповіді кандидата з іншими членами до того, як приймати остаточне рішення та виставляти остаточну індивідуальну оцінку.

Переваги:

можливість перевірити інформацію про кандидата (наприклад, член конкурсної комісії не встиг записати, не пам'ятає, що сказав кандидат), зменшується ймовірність стереотипної та заздалегідь сформованої оцінки.

Недоліки:

ті члени конкурсної комісії, які мають вищий статус і з інших причин вважаються такими, що мають більше повноважень, можуть впливати на інших членів конкурсної комісії та спрямовувати оцінку в бажаному напрямку.



Мал. 5. Процес оцінювання відповідей кандидатів

На кроці 4, коли голова організує обговорення, рекомендується, щоб кожен член конкурсної комісії по черзі описував відповідь кандидата відповідно до кожного питання. Наприклад, перший член конкурсної комісії надає фактичну інформацію та свої коментарі щодо відповіді кандидата відповідно до прикладу поведінки або репрезентативних відповідей. Іншим членам конкурсної комісії, які виступають згодом, не потрібно повторювати інформацію про обговорювану відповідь – вони лише доповнюють заяви колег новою інформацією та зауваженнями. Обговорюючи оцінку іншої відповіді, рекомендується починати з виступу іншого члена конкурсної комісії і т.ін. На цьому етапі дуже важливо надати якомога більше фактичної, об'єктивної інформації про відповіді та поведінку кандидата, а не свої думки. Обговорення членами конкурсної комісії також можливе, якщо коментарі не

збігаються. Процес повторюється доти, доки не будуть оцінені всі відповіді усіх кандидатів. Після закінчення всіх співбесід зазвичай переглядають рейтинги відповідей усіх кандидатів. Це особливо важливо стосовно кандидатів, які проходили співбесіду на ранніх стадіях процесу співбесіди. Якщо всі члени конкурсної комісії були ретельно ознайомлені з критеріями оцінювання до співбесіди, а також якщо належним чином були підготовлені чіткі рейтингові шкали із вказівками щодо відповідей на запитання, то індивідуальні оцінки членів конкурсної комісії повинні бути подібними та не відрізнятися суттєво. Наприклад, ситуація, коли один і той самий кандидат за однієї і тією самою компетенцією за шкалою 0-1-2 одним членом конкурсної комісії оцінюється як «0», а іншим як «2», свідчить про те, що підготовка до оцінювання була недостатньою, та склад конкурсної комісії не визначений належним чином.

Загальні помилки оцінювання

Незважаючи на всі запобіжні заходи, спрямовані на забезпечення максимальної об'єктивності співбесіди (приміром, визначення критеріїв відбору, стандартизація питань, розробка детальних рейтингових шкал та стандартизація процесу оцінювання), залишаються фактори, які можуть впливати на судження членів конкурсної комісії, яких вони не усвідомлюють, а це призводить до спотворення оцінок та прийнятих на їх основі рішень. Рейтингові помилки виникають, якщо на відповідальних за оцінювання осіб справляють вплив, окрім інформації, наданої кандидатом під час співбесіди, ще й інші фактори.

Нижче представлено перелік найпоширеніших рейтингових помилок з пропозиціями щодо їх мінімізації. Він покликаний допомогти членам конкурсної комісії розпізнавати такі помилки та уникати їх під час оцінювання кандидатів, тим самим максимізуючи точність, узгодженість та справедливість.

Помилка першого враження. Інтерв'юери, як правило, приймають швидкі рішення щодо кандидата протягом перших декількох хвилин співбесіди, виходячи з мінімальної інформації. Є тенденція дозволяти першому враженню впливати на оцінку відповідей кандидата. Інтерв'юери повинні усвідомлювати, що вони можуть від самого початку несвідомо судити про кандидата позитивно чи негативно, і це може призвести до того, що вони оцінюватимуть кандидата відповідно до власних переконань, а не відповідно до справжнього результату кандидата за оцінюваними критеріями. Інтерв'юерам слід утримуватися від суджень, поки не буде зібрано достатньо інформації про кандидата.

Помилки поблажливості та суворості. Ці помилки пов'язані із загальною схильністю інтерв'юерів до того, щоб постійно завищувати (ефект поблажливості) або занижувати (ефект суворості) оцінки кандидатів, незалежно від фактичного результату. Інтерв'юери можуть мінімізувати ці помилки, ретельно проаналізувавши оцінювані компетенції, а також дотримуючись послідовних рекомендацій щодо рейтингу.

Помилка схильності до виставлення середніх оцінок. Схильність ставити усім кандидатам середні бали з рейтингової шкали та уникати крайніх балів. Не наважуючись виставляти високий рейтинг, інтерв'юери повинні усвідомлювати, що такий рейтинг не свідчить про ідеальну ефективність, а означає, що кандидат продемонстрував

більш ніж прийнятні компетенції відповідно до встановлених вимог. Так само, якщо інтерв'юер вагається стосовно виставлення низького рейтингу, він повинен усвідомлювати, що такий рейтинг не означає, що кандидат не володіє компетенцією, він означає, що кандидат не продемонстрував більшої частини компетенції у своїх відповідях на співбесіду. Інтерв'юери можуть мінімізувати цю помилку, дотримуючись послідовних рекомендацій щодо рейтингу.

Ефекти ореолу та різок. Ці помилки пов'язані зі схильністю дозволяти одній хорошій (ореол) чи поганій (ріжки) відповіді впливати на оцінку всіх інших відповідей кандидата. Інтерв'юери повинні контролювати себе, якщо на них настільки справив враження кандидат за одним критерієм, що вони позитивно оцінюють всі інші критерії, незважаючи на докази. І навпаки, якщо кандидат погано показав себе в одному питанні, його можуть недооцінити і в інших.

Акцент на негативі. Несприятлива інформація, як правило, справляє більший вплив та краще запам'ятовується, ніж сприятлива. Інтерв'юерам слід уникати зосередження на негативній інформації та виключення позитивної.

Ефект контрасту. Порядок проходження кандидатами співбесід може вплинути на рейтинг, який присвоюється кандидатам. Таке трапляється, якщо інтерв'юери порівнюють одних кандидатів з іншими, замість того, щоб зіставляти із заздалегідь визначеною рейтинговою шкалою та встановленими критеріями. Кандидат, який в іншій ситуації здавався б посереднім, може здатися винятковим, якщо він іде після слабкого кандидата, і навпаки. У таких випадках інтерв'юери не повинні порівнювати кандидатів, натомість зосередитись на оцінці кожного кандидата за оцінюваними критеріями згідно з рейтинговими рекомендаціями.

Ефект першості або новизни. Ці ефекти стосуються схильності мозку легше пам'ятати людей з початку списку та у кінці списку. Важливо не помилитися щодо того, що ви можете легше згадати цих осіб, оскільки вони більш кваліфіковані. Спосіб уникнення цієї помилки полягає в тому, щоб не надавати цим особам більшої цінності чи довіри лише

тому, що їх легше запам'ятати. Так само інформація, отримана на початку та в кінці кожної співбесіди, часто має більшу вагу, ніж інша інформація, представлена протягом співбесіди.

Вплив часу та практики. З кожною співбесідою інтерв'юери все краще оволодівають інструментами оцінювання та можуть застосовувати їх більш професійно, аніж вони їх застосовували до осіб, що проходили співбесіди першими. З іншого боку, оскільки відповідальні за оцінювання втомлюються під час тривалого процесу співбесіди, можуть стати менш послідовними, роблячи нотатки, вислуховуючи відповіді чи застосовуючи критерії оцінювання. Можливо, інтерв'юери стають менш суворими (або більш суворими) у своїх оцінках наприкінці дня, оскільки вони втомилися.

Стереотипи. Ця помилка виникає, коли особиста упередженість та необ'єктивність стосовно певних груп людей чи особистостей перешкоджають здатності справедливо оцінити ефективність діяльності кандидата. Стереотипізація часто базується на таких демографічних даних, як стать, етнічна приналежність або вік, але може також включати інші фактори, приміром, освіту, політику чи інтереси. Інтерв'юери повинні знати, що їхні особисті

переконавання та уявлення можуть впливати на їхню оцінку кандидатів, та під час винесення суджень утримуватися від урахування будь-яких факторів, що не пов'язані з результатами діяльності.

Ефект схожості. Ця помилка виникає, коли кандидату ставлять більш сприятливі оцінки, ніж він заслуговує, через певну схожість з інтерв'юером (наприклад, за статтю, віком, ставленням чи досвідом). Люди мають природну схильність віддавати перевагу тим, хто так чи інакше схожі на них самих. Також може виникати протилежний ефект несхожості, коли дають менш сприятливу оцінку, ніж підтверджену доказами, через усвідомлені відмінності. Оцінюючи кандидата, інтерв'юери повинні концентруватися на його відповідях, а не на зовнішніх характеристиках та особистості кандидата.

Отже, члени конкурсної комісії можуть мінімізувати вказані рейтингові помилки, ретельно проаналізувавши оцінювані компетенції, спираючись виключно на інформацію, надану кандидатом під час співбесіди, а також навчившись порівнювати відповіді кандидатів на співбесіді з прикладами поведінки або репрезентативними відповідями, описаними у заздалегідь визначеній рейтинговій шкалі для кожного запитання чи компетенції.

Обговорення роботи конкурсної комісії

Після завершення співбесід конкурсна комісія повинна провести самооцінку (щодо встановлених критеріїв оцінювання, розроблених запитань, рейтингової шкали, адекватності процедур, спілкування з кандидатами, узгодженості результатів оцінювання тощо), щоб зафіксувати досягнення та визначити області для вдосконалення, помилки, області компетентності, які слід розвивати.

Основні поради щодо оцінювання відповідей кандидатів

- Уникайте судження на етапі вислуховування та складання нотаток.
- Документуйте інформацію, зібрану під час співбесіди, і використовуйте її як основу для оцінювання кандидатів за встановленими критеріями.
- Присвоюйте незалежні рейтинги відразу після співбесіди.
- Оцінюйте запитання/компетенції окремо по одному.
- Послідовно та постійно застосовуйте процедури оцінювання до всіх кандидатів. Якщо усвідомлюєте, що ваші оцінки змінились у процесі, перегляньте попередні оцінки з урахуванням нової інформації та внесіть відповідні корективи.
- Користуючись рейтинговою шкалою, використовуйте її за призначенням (наприклад, не використовуйте половинні бали) та використовуйте весь діапазон шкали.
- Майте рішучість присвоювати певний рейтинг, коли це виправдано.
- Пам'ятайте про поширені помилки й упередження, які можуть вплинути на ваші судження, та мінімізуйте їх.

ПИТАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ



Початкова підготовка членів конкурсної комісії

Важливо провести підготовку людей, які беруть участь у розробленні та проведенні відбіркових співбесід, забезпечити, щоб вони мали чітку інформацію про свою роль як інтерв'юера, розвивали навички, необхідні для ефективної роботи, та були впевнені у своїй здатності реалізувати процес. Підготовка інтерв'юерів підвищує ефективність співбесіди для прогнозування ефективності професійної діяльності.

Вважається, що фокусними навичками інтерв'юерів є здатність:

- отримувати точну інформацію;
- критично оцінювати отриману інформацію;
- управляти своєю поведінкою під час ставлення запитань.

Початкова підготовка членів конкурсної комісії може охоплювати такі теми:

- процес співбесіди;
- визначення професійних вимог;
- визначення критеріїв оцінювання;
- розроблення різних типів запитань для співбесіди;
- розроблення рейтингової шкали;
- встановлення контакту з кандидатами;
- ефективне опитування;
- важливість ведення нотаток і вміння робити це;
- оцінювання відповідей кандидатів та застосування рейтингової шкали;
- поширені помилки оцінювання та способи їх мінімізації;
- відповідне законодавство.

Найефективніша підготовка, як правило, поєднує теорію та практику, а також забезпечує

багато можливостей для практичного навчання, включно з практичними завданнями, відеовідгуками, рольовими іграми.

Оцінювання реакції кандидатів. Дізнатися про реакцію кандидатів на співбесіду можна, провівши анонімне опитування з відгуками. Таке опитування дає можливість оцінити загальний рівень задоволеності кандидатів процесом співбесіди, їхнє сприйняття процесу як справедливого тощо. Систематичне оцінювання та аналіз реакції кандидатів після співбесіди створює передумови для виявлення проблемних областей, удосконалення процедур співбесіди, забезпечення її якості та ефективності, моніторингу динаміки реакцій кандидатів. Моніторинг скарг кандидатів. Систематичний моніторинг та аналіз змісту офіційних скарг кандидатів стосовно відбору на етапі співбесіди також можуть стати джерелом цінної інформації про області, що потребують удосконалення. Кандидати можуть скаржитися на зміст запитань на співбесіді, який не пов'язаний з посадою, на яку вони претендують, на розподіл часу протягом співбесіди, зовнішні фізичні умови (невідповідне приміщення, шум тощо), поведінку членів конкурсної комісії під час співбесіди, обґрунтованість оцінки тощо. Отримавши цю інформацію, організація та конкурсна комісія можуть звернути увагу на аспекти, які слід вдосконалити, та вжити відповідних заходів.

Подальше спостереження після призначення на посаду. Рекомендується також проводити систематичне спостереження через певні проміжки часу після призначення на посаду. Подальше спостереження можна проводити у формі дослідження відгуків керівників підрозділу про те, як вони оцінюють результати діяльності нещодавно прийнятих на роботу працівників (наприклад, через 3 або 6 місяців). Паралельно можна відстежувати коефіцієнт плинності нових працівників (наприклад, через 3 і 12 місяців). Це дасть змогу оцінити ефективність процесу відбору та прийнятих рішень щодо оцінки.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Arnold J., Randall R. et al. Work Psychology. Understanding Human Behaviour in the Workplace. Pearson. 2010. стор. 132–214.
2. A Step by Step Guide to the Roles and Responsibilities of a Selection Panel. Tasmanian Government, Department of Premier and Cabinet (DPAC). Режим доступу http://www.dpac.tas.gov.au/__data/assets/pdf_file/0007/74257/Information_Sheet_-_Stage_3_Select_-_A_Step_by_Step_Guide_to_the_Roles_and_Responsibilities_of_a_Selection_Panel.pdf
3. Assessment Decision Guide. United States Office of Personnel Management. 2008. Режим доступу <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/reference-materials/assessmentdecisionguide.pdf>
4. Attracting & Recruiting Quality Staff — A Guide for Panels. University of Southern Queensland. 2017.
5. Barrick, M., Feild, H. S., Gatewood, R. D. Selection in Human Resource Management. South-Western/Cengage Learning. 2011.
6. Behavioral Interview Guide: Early Career Job Candidates. Society for Human Resource Management (SHRM). 2016. Режим доступу <https://www.shrm.org/LearningAndCareer/learning/Documents/Behavioral%20Interviewing%20Guide%20for%20Early%20Career%20Candidates.pdf>
7. Best Practice Guide Recruitment and Selection. Victoria State Government. Department of Education and Training. 2019. Режим доступу <https://www.education.vic.gov.au/hrweb/Documents/Best-Practice-Guide-Recruitment-Selection.pdf>
8. Best Practice Recruitment Selection Methodology and Tools. Government of Victoria State Services Authority. 2007. Режим доступу <https://vpsc.vic.gov.au/wp-content/uploads/2015/03/best-practice-recruitment-selection-methodology-and-tools.pdf>
9. Choosing Effective Talent Assessments to Strengthen Your Organization. Society for Human Resource Management (SHRM) Foundation. 2016. Режим доступу <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/documents/effective-talent-assessments.pdf>
10. Conducting Effective Structured Interviews: Resource Guide for Hiring Managers and Supervisors. United States Department of State, Bureau of Human Resources. 2005. Режим доступу <https://2009-2017.state.gov/documents/organization/107843.pdf>
11. Dereškevičiūtė, E., Chomentauskas, G. Civil Service Competency Model and its Application Methodology. Vilnius: Civil Service Department of the State of Lithuania. 2014 (литовською мовою).
12. Dereškevičiūtė, E., Chomentauskas, G. Practical Guide for Commissions on Civil Servant Selection. Vilnius: Human Study Center & Civil Service Department of the State of Lithuania. 2012 (литовською мовою).
13. Recruitment & Selection Toolkit. Public Appointment Service of Ireland. 2005. стор. 93–118.
14. Recruitment and Selection: A guide to Help you Review your Existing Approach to Recruitment and Selection. Fáilte Ireland. 2013. Режим доступу https://www.failteireland.ie/FailteIreland/media/WebsiteStructure/Documents/2_Develop_Your_Business/1_StartGrow_Your_Business/Recruitment-and-Selection.pdf
15. Structured Interviewing: How to Design and Conduct Structured Interviews for an Appointment Process. Public Service Commission of Canada. 2009. Режим доступу <https://www.canada.ca/content/dam/canada/public-service-commission/migration/plcy-pltq/guides/structured-structuree/rpt-eng.pdf>
16. Structured Interviews: A Practical Guide. United States Office of Personnel Management. 2008. Режим доступу <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/structured-interviews/guide.pdf>
17. Testing and Assessment: An Employer's Guide to Good Practices. United States Department of Labor Employment and Training Administration. 2000. Режим доступу https://www.onetcenter.org/dl_files/empTestAsse.pdf
18. Values-Based Recruitment and Selection. Guidance for using the Competency and Values Framework in recruitment and selection. College of Policing Limited. 2018. Режим доступу https://www.college.police.uk/What-we-do/Development/competency-and-values-framework/Documents/Values-Based_Recruitment_Guidance.pdf



EU4PFM

Програма Європейського Союзу (ЄС)
з підтримки управління державними
фінансами в Україні



facebook.com/EU4PFM



eu4pfm.com.ua