

*І. В. Хребтій,  
к. держ. упр., начальник управління Центру оцінювання кандидатів  
на зайняття посад державної служби, Вища школа публічного управління  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-6957-6704>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.8.264

# ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ СПІВБЕСІДИ (ІНТЕРВ'Ю) ПРИ ОЦІНЮВАННІ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ КАНДИДАТІВ НА ЗАЙНЯТТЯ ПОСАД ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

*I. Khrebtii,  
PhD in Public Administration, Head of the Center for Evaluation  
of Candidates for Public Service Positions, Higher School of Public Administration*

## APPLICATION OF THE INTERVIEW METHOD IN ASSESSING THE COMPETENCIES OF CANDIDATES FOR PUBLIC SERVICE POSITIONS

**Останніми роками значна увага приділяється відбору і розвитку персоналу публічної служби в Україні, яка перебуває в стані реформування та наближення до стандартів Європейського Союзу. В зв'язку з цим збільшується попит на публічних службовців та спеціалістів, які можуть легко адаптуватися до професійної діяльності, вирішувати складні завдання, брати на себе відповідальність, швидко реагувати на зміни у різноманітних ситуаціях, вміти працювати як в групі, так і самостійно, бути креативними, а отже, конкурентоспроможними.**

**Особи, які претендують на зайняття посад державної служби, проходять конкурс за загальною процедурою, а відтак на одному з етапів конкурсу мають успішно впоратися зі співбесідою (інтерв'ю).**

**Головна ціль при співбесіді (інтерв'ю) — визначити основні недоліки та позитивні характеристики у професійному й психологічному потенціалі претендента на посаду. На сьогоднішній день актуальними стають методи дистанційного підбору персоналу, вони допомагають ефективніше використовувати час і вирішують питання відстані між претендентом і HR-ом. Для онлайн-співбесіди застосовують сучасні засоби зв'язку: від скайпу до месенджерів в соцмережах.**

**Проте під час процесу співбесіди на рішення членів Комісії або конкурсної комісії можуть впливати множинні суб'єктивні моменти викликані: візуальним ефектом першого враження; гендерними та расовими упередженнями; вимовою кандидата та його голосом; престижністю освіти, досвідом роботи тощо.**

**In recent years, considerable attention has been paid to the selection and development of public service personnel in Ukraine, which is in a state of reform and approximation to the standards of the European Union. In this regard, the demand for public servants and specialists who can easily adapt to professional activities, solve complex tasks, take responsibility, quickly respond to changes in various situations, be able to work both in a group and independently, be creative, and therefore competitive.**

**Persons applying for civil service positions pass the competition according to the general procedure, and therefore at one of the stages of the competition they must successfully cope with the interview.**

*The main goal of the interview is to identify the main shortcomings and positive characteristics in the professional and psychological potential of the job applicant. Today, remote recruitment methods are becoming relevant, they help to use time more efficiently and solve the issue of distance between the applicant and HR. Modern means of communication are used for online interviews: from Skype to messengers in social networks.*

*However, during the interview process, the decisions of the members of the Commission or the competition commission may be influenced by multiple subjective factors caused by: the visual effect of the first impression; gender and racial prejudices; the candidate's pronunciation and voice; prestige of education, work experience, etc.*

*In order to avoid bias and minimize subjectivity, during the interview process by commission members and providing each candidate, regardless of their gender, age, presence of family, names, nationalities and other features, equal opportunities for career realization experts suggest using the "blind interview" evaluation method.*

*The use of a blind interview during competitive selection for civil service positions provides the following advantages: objectivity in assessing the candidate's skills, knowledge and abilities, reduction of prejudice (unconscious) regarding what the candidate looks like (race, gender, age, education etc); strengthening of trust in competitive selection on the part of the candidate and society; avoiding racial and gender bias; provision of equal conditions of access to public service; improving the quality, honesty and transparency of selection; saving time, reducing recruitment costs and personnel turnover.*

*Ключові слова: публічне управління, публічна служба, посади публічної служби, оцінювання кандидатів, методи оцінювання.*

*Key words: public administration, public service, public service positions, evaluation of candidates, evaluation methods.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Стандартна співбесіда (інтерв'ю) не дозволяє спрогнозувати поведінку людини в нових умовах роботи, виявити його здібності; необхідна наявність спеціальної підготовки для проведення співбесіди; результати оцінок не вільні від емоційного стану обох сторін, отже, можуть бути ненадійними; важко навчити інтерв'юєрів інтерпретувати отримані відповіді визначеним чином; одна й та сама відповідь на одне й те саме запитання може мати різне значення для різних інтерв'юєрів; запитання, які стосуються особистості, комунікативних умінь та лідерських здібностей, мають обмежену надійність; відповідь досить часто залежить від реакції інтерв'юєра на попередню відповідь, від тону його голосу, від сукупності попередніх відповідей апліканта, його очікувань тощо.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Значний внесок у формування базових положень та концепцій публічної служби, в тому числі оцінюванні компетентностей публічних службовців зроблено як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками. Слід зазначити, що питання оцінювання у публічній службі досліджувалося Н.О. Алюшиною, В.Б. Авер'яновим, Ю.П. Битяком, Л.Р. Білою-Тіуною, С.Е. Зелінським,

Ю.В. Конотопцевою, В.Р. Кравцем, В.М. Мартиненком, С.К. Хаджирадєвою та ін. Безперечно, їхні наукові роботи мають важливе значення для публічної служби і є методологічним підґрунтям для подальших досліджень. Водночас, суттєві зміни в публічній службі зумовлюють необхідність подальших наукових досліджень зазначеної проблематики.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є проаналізувати використання методу співбесіди (інтерв'ю) при оцінюванні кандидатів на зайняття посад публічної служби.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Відповідно до Закону України "Про державну службу" [1] та Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року № 246 [2] (далі — Порядок проведення конкурсу), визначені умови вступу на державну службу та порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби.

Пунктом 6 Порядку проведення конкурсу передбачено проведення співбесіди (інтерв'ю) та визначення її результатів [2].

При проведенні оцінювання кандидатів, згідно пункту 50 Порядку проведення конкурсу на зайняття посад

Таблиця 1. Вимоги, що оцінюються під час співбесіди

|                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| компетентність    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– ефективність аналізу та висновків – здатність узагальнювати інформацію; здатність встановлювати логічні взаємозв'язки; здатність робити коректні висновки;</li> <li>– командна робота – командна робота; орієнтація на командний результат; відкритість в обміні інформацією</li> <li>– комунікація та взаємодія – вміння слухати та сприймати думки; вміння дослухатися до думки, чітко висловлюватися (усно та письмово);</li> <li>– досягнення результатів – чітке бачення результату; сфокусовані зусилля для досягнення результату; запобігання та ефективне подолання перешкод</li> <li>– стресостійкість – розуміння своїх емоцій; управління своїми емоціями; оптимізм;</li> <li>– аналітичні здібності – логічне мислення; абстрактне мислення</li> <li>– числове мислення – здатність розуміти та працювати з числовою інформацією;</li> <li>– вербальне мислення – здатність розуміти та працювати з текстовою інформацією</li> </ul> |
| професійні знання | <ul style="list-style-type: none"> <li>– знання законодавства (Конституція України, Закони України «Про державну службу», «Про запобігання корупції»;</li> <li>– знання спеціального законодавства, яке пов'язане із завданнями державного службовця, наприклад, Закон України «Про пенсійне забезпечення»;</li> <li>– інші знання, наприклад, знання стандартизації, теоретичних та практичних засад того чи іншого виду професійної діяльності тощо.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| мотивація         | <ul style="list-style-type: none"> <li>чітке бачення своєї місії на обраній посаді / у обраному органі державної влади; усвідомлення ключових чинників індивідуальної мотивації до вступу на державну службу тощо).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

Джерело: узагальнено автором на основі [2].

державної служби [2], співбесіда проводиться з метою оцінки відповідності професійної компетентності кандидата встановленим вимогам, які не були оцінені на попередніх етапах конкурсу, а також вимозі "Доброчесність та дотримання правил етичної поведінки" для кандидатів на посади державної служби категорії "А". Члени Комісії або конкурсної комісії мають право ставити запитання кандидату, з яким проводять співбесіду, щодо його доброчесності з урахуванням методології та критеріїв оцінювання, а також з приводу іншої інформації, яка міститься у матеріалах стосовно кандидата. Для вищих посад державної служби (посад з підвищеним корупційним ризиком) рекомендується обов'язкова трансляція співбесіди онлайн, за виключенням обставин приватного життя і в частині, де йдеться про такі обставини.

Дату і час проведення співбесіди визначає Комісія або конкурсна комісія та повідомляє кандидата не пізніше ніж за один робочий день до початку проходження такої співбесіди.

В призначений час адміністратор запрошує на засідання Комісії або конкурсної комісії по чергово кожного кандидата, допущеного до співбесіди, які перед цим підтверджують свою особу, шляхом пред'явлення документа, що посвідчує особу та підтверджує громадянство України.

Під час проведення співбесіди члени Комісії або конкурсної комісії, а також особи, залучені до її роботи, ставлять кожному кандидату однакові запитання для оцінювання кожної окремої вимоги до професійної компетентності кандидата, при цьому оцінюються однакові вимоги до професійної компетентності кандидатів.

Вимоги, що оцінюються під час співбесіди представлені у Таблиці 1.

Процедура співбесіди триває 40 хвилин. Члени Комісії або конкурсної комісії оцінюють кожну з вимог до професійної компетентності щодо кожного кандидата, шляхом виставлення балів, які вносяться до зведеної відомості для визначення середнього арифметичного значення [2].

За підсумками цього етапу Комісія або конкурсна комісія визначає результати проходження співбесіди згідно з установленими вимогами до професійної компетентності кандидата (за кожною окремою вимогою) по трибальній шкалі: 2, 1, 0 балів [2].

Кандидати, які під час проведення співбесіди отримали середній бал менш як 0,5 за однією з вимог, а також кандидати, які не з'явилися для проведення співбесіди, вважаються, якими, що не пройшли конкурсний відбір та не можуть бути включеними до загального рейтингу [2].

Спеціальний структурний підрозділ Національного агентства України з питань державної служби або служба управління персоналом органу державної влади повідомляє кандидату про результати проведення співбесіди та допущення/недопущення до наступного етапу.

Головна ціль при співбесіді (інтерв'ю) — визначити основні недоліки та позитивні характеристики у професійному й психологічному потенціалі претендента на посаду. На сьогоднішній день актуальними стають методи дистанційного підбору персоналу, вони допомагають ефективніше використовувати час і вирішують питання відстані між претендентом і HR-ом. Для онлайн-співбесіди застосовують сучасні засоби зв'язку: від скайпу до месенджерів в соцмережах.

В інтерв'ю, як одного з методів оцінки, можна виділити наступні основні цілі: визначення талантів та рис характеру кандидата, можливостей щодо виконання посадових обов'язків; зрозуміти, наскільки кандидат буде психологічно сумісний з колегами і безпосереднім керівником, які цілі він переслідує (тимчасова робота, близькість робочого місця до дому, бажання зробити хорошу кар'єру в компанії і т. д.).

Хронологічно інтерв'ю можна розділити на такі етапи:

1-й етап. Підготовка інтерв'ю: визначення основних посадових обов'язків; складання профілю ідеального кандидата (освіта, вік, досвід, знання, навички, кваліфікації та ін.); формування банку резюме, знайомство з резюме, проведення первинного відбору кандидатів, які не задовольняють необхідні критерії; підготовка питань.

2-й етап. Встановлення контакту: зустріч; розповідь про те, як буде будуватися інтерв'ю; прохання до кандидата коротко розповісти про себе і свій професійний досвід.

3-й етап. Процес інтерв'ю: визначення компетенцій кандидата; з'ясування особистісних якостей кандидата; визначення рівня конфліктності, стресостійкості, виявлення мотивації кандидата і з'ясування планів на майбутнє та ін.

4-й етап. Завершення бесіди: відповіді на питання кандидата щодо вакансій; пояснення кандидатам подальших дій і термінів очікування остаточної відповіді від компанії; фіксація підсумків інтерв'ю на папері [3].

Б. Смарт структуроване інтерв'ю впорядковує за таким порядком:

1. Інформація щодо освіти та професійного досвіду.
2. Досягнення претендента.
3. Відповідність між компанією та аплікантом.
4. Особистісні характеристики.
5. Інформація щодо компанії.
6. Обговорення заробітної плати [6].

Серед світових методик проведення співбесіди, які були визнані багатьма менеджерами з персоналу можна виділити наступні: британський (формується на основі особистої бесіди з кандидатом на відкриту вакансію; основні моменти: біографія; освіта, традиції сім'ї); німецький (кандидат заздалегідь готує портфоліо, рекомендаційні листи, характеристики та інші документи від минулих роботодавців, керівників); американський (перевірка інтелектуальних, творчих, психологічних здібностей здобувача) [4].

Б. Смарт вказує, що на тисячу особисто проведених інтерв'ю йому зустрілось тільки 94 апліканта, які виглядали цілком відкритими та чесними. Порівняльні дослідження структурованого та неструктурованого інтерв'ю не є вичерпними, вони свідчать про перевагу першого [6].

Переваги: інтерв'ю — цілеспрямована, керована розмова [5]; співбесіду використовують у більшості державних установ зарубіжних країн; дозволяє надати прозорість процесу добору, зробити його предметом обговорення в організації; дозволяє отримати таку інформацію щодо апліканта, яку не можна зібрати за допомогою інших методів; це відомості щодо планів та ба-

чення організації, свого місця в ній; допомагає перевірити, розширити та поглибити інформацію, що міститься в резюме.

Проте під час процесу співбесіди на рішення членів Комісії або конкурсної комісії можуть впливати множинні суб'єктивні моменти викликані: візуальним ефектом першого враження; гендерними та расовими упередженнями; вимовою кандидата та його голосом; престижністю освіти, досвідом роботи тощо.

З метою уникнення упередженості та мінімізації суб'єктивності, під час процесу співбесіди з боку членів комісії та надання кожному кандидату, незалежно від їх гендеру, віку, наявності сім'ї, імен, національностей та інших ознак, рівних можливостей для кар'єрної реалізації світові експерти пропонують використовувати метод оцінювання "сліпого інтерв'ювання" (blind interview) (далі — сліпе інтерв'ю).

Проаналізувавши застосування сліпого інтерв'ю в США, Великій Британії та інших країнах світу ми дійшли висновку, що існує декілька методів проведення сліпого інтерв'ю, без зазначень імені кандидата та інших особистих даних та із використанням різних передових технологій. Основні з них:

— використання чат-ботів для опитування. Це повністю виключає людський чинник;

Модель CARL

Content — конкретна ситуація з минулого досвіду кандидата;

Action — вжиті дії для вирішення проблеми;

Result — досягнутий результат і труднощі, з якими зіткнувся кандидат;

Learned — чому навчився на приклад цієї ситуації;

— текстові інтерв'ю — цей спосіб усуває всі упередження пов'язані з голосовими характеристиками (цей спосіб передбачає розв'язання ситуаційних вправ та ін.). Завдяки такому формату можна оцінити як кандидат буде поводитись в різних критичних робочих ситуаціях. Також можна визначити його рівень компетентності і професіоналізму;

— невербальні анкетні інтерв'ю. Кандидату надаються письмові запитання в режимі "онлайн", ознайомлення з специфікою відповідної посади, робочим середовищем, реаліями повсякденної роботи та низкою критичних інцидентів, які дозволяють отримати реалістичне уявлення про роботу;

— проведення сліпого інтерв'ю за допомогою штучного інтелекту (програми Vervoe, Blendoor, Textio);

— Zoom-співбесіди з вимкненою камерою та фільтром, накладеним на голос.

При проведенні сліпого інтерв'ювання здійснюється аудіо та відеозапис процесу. Для збереження анонімності кандидата під час аудіо, відеозапису процесу сліпого інтерв'ювання за допомогою програмного забезпечення здійснюється голосова модуляція, відеомаскування та присвоюється відповідний шифр (код) пакету його відповідей.

Після завершення надання відповідей на поставленні запитання або після закінчення часу, відведеного на їх виконання, за допомогою програмного забезпечення автоматично формується та кодується пакет відповідей кандидата з подальшим його відправленням для оцінювання в особистий кабінет членам комісії індивідуально.

Кожен член комісії випадковим способом отримує закодований пакет відповідей кандидата та оцінює рівень професійної компетентності його за попередньо визначеними критеріями.

Оцінювання результатів сліпого інтерв'ювання кандидата здійснюється усіма членами комісії за результатами індивідуального оцінювання закодованого пакету відповідей кандидата. Результати вносяться до бланку оціночного листа кандидата встановленої форми з коротким мотивуванням, що обґрунтовує рішення про відповідну оцінку

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Стандартна співбесіда (інтерв'ю) не дозволяє спрогнозувати поведінку людини в нових умовах роботи, виявити його здібності; необхідна наявність спеціальної підготовки для проведення співбесіди; результати оцінок не вільні від емоційного стану обох сторін, отже, можуть бути ненадійними; важко навчити інтерв'юєрів інтерпретувати отримані відповіді визначеним чином; одна й та сама відповідь на одне й те саме запитання може мати різне значення для різних інтерв'юєрів; запитання, які стосуються особистості, комунікативних умінь та лідерських здібностей, мають обмежену надійність; відповідь досить часто залежить від реакції інтерв'юєра на попередню відповідь, від тону його голосу, від сукупності попередніх відповідей апліканта, його очікувань тощо.

Застосування сліпого інтерв'ю під час конкурсного відбору на зайняття посад державної служби надає такі переваги: об'єктивність при оцінці навичок, знань та умінь кандидата, зменшення упередження (несвідомого) щодо того, який вигляд має кандидат (раса, стать, вік, освіта тощо); зміцнення довіри до конкурсного відбору зі сторони кандидата та суспільства; уникнення расових та гендерних упереджень; надання рівних умов доступу до державної служби; підвищення якості, чесності та прозорості відбору; економія часу, скорочення витрат на підбір та плинність кадрів.

### Література:

1. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 15.03.2024 року).
2. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.03.2024).
3. Корольов Д.К. Психологічна оцінка персоналу: навч. посібник. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2019. 160 с.
4. Платошкіна Л. Світові методики проведення співбесіди. URL: <https://jobs.ua/rus/articles/svtov-metodiki-provedennya-spvbesdi-13586> (дата звернення: 27.03.2024).
5. Breakwell G.M. Interviewing. London: British Psychological Society, 1990. 104 p.

6. Smart B.D. Selection Interviewing: A Management Psychologist's Recommended Approach. West Sussex: John Wiley & Son Ltd, 1983. 292 p.

### References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "About civil service", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (Accessed 15 March 2024).
  2. Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), Resolution "On the approval of the Procedure for conducting a competition for public service positions", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text> (Accessed 20 March 2024).
  3. Korolev, D.K. (2019), Psykholohichna otsinka personalu [Psychological assessment of personnel: training. manual], ZhDU, Zhytomyr. Ukraine.
  4. Platoshkina, L. (2019), "World interview methods", available at: <https://jobs.ua/rus/articles/svtov-metodiki-provedennya-spvbesdi-13586> (Accessed 20 Feb 2024).
  5. Breakwell, G.M. (1990), "Interviewing", British Psychological Society, London.
  6. Smart, B.D. (1983), Selection Interviewing: A Management Psychologist's Recommended Approach, John Wiley & Son Ltd, West Sussex, UK.
- Стаття надійшла до редакції 01.04.2024 р.*

<https://nayka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847

**Виходить 24 рази на рік**

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

**Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**