

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 7.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.7.9>

УДК 351

I. 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>

**МЕТОД «СЛІПОГО 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

**“BLIND INTERVIEW” METHOD IN ASSESSING THE COMPETENCIES
OF CANDIDATES FOR PUBLIC SERVICE POSITIONS**

Практика проведення конкурсів на заміщення вакантних посад в Україні, що відбулися впродовж останніх років, хоч і засвідчує суттєвий прогрес, однак вимагає удосконалення та вироблення механізмів покращення своєї ефективності.

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.

Проте, стандартна співбесіда 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'юерів інтерпретувати отримані відповіді визначеним чином; одна й та сама відповідь на одне й те саме запитання може мати різне значення для різних інтерв'юерів; запитання, які стосуються особистості, комунікативних умінь та лідерських здібностей, мають обмежену надійність; відповідь досить часто залежить від реакції інтерв'юера на попередню відповідь, від тону його голосу, від сукупності попередніх відповідей апліканта, його очікувань тощо.

Також, під час оцінювання компетентностей кандидатів на рішення інтерв'юерів 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 інтерв'юерів 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» (сліпе інтерв'ю).

Сліпе інтерв'ю - це метод оцінювання, при якому інтерв'юер не знає жодної інформації про кандидата. Мета такого інтерв'ю - зменшити вплив

упереджень та суб'єктивності на процес відбору, зосереджуючись виключно на навичках та досвіді і на відповідях кандидата під час інтерв'ю.

В статті проаналізовано використання метод «сліпого інтерв'ю» при оцінюванні компетентностей кандидатів на зайняття посад публічної служби.

The practice of holding competitions in Ukraine to fill vacant positions in recent years, although showing significant progress, requires improvement and development of mechanisms to improve its efficiency.

Persons applying for civil service positions are competed according to the general procedure, and therefore, at one stage of the competition, they must successfully pass an interview.

The main purpose of the interview is to identify the main shortcomings and positive characteristics of the professional and psychological potential of the applicant for the position.

However, a standard interview does not allow predicting a person's behavior in new working conditions, identifying his or her abilities; special training is required to conduct an interview; the results of assessments are not free from the emotional state of both parties, and therefore may be unreliable; it is difficult to train interviewers to interpret the answers received in a certain way; the same answer to the same question may have different meanings for different interviewers; questions related to personality, communication skills and leadership abilities may have different meanings for different interviewers.

In addition, when assessing candidates' competencies, interviewers' decisions may be influenced by multiple subjective aspects caused by: the visual effect of the first impression; gender and racial bias; the candidate's pronunciation and voice; prestige of education, work experience, etc.

In order to avoid bias and minimize subjectivity, during the interview process, interviewers should use the “blind interview” assessment method to provide each

candidate, regardless of their gender, age, family, names, nationalities and other characteristics, with equal opportunities for career realization.

A blind interview is an assessment method in which the interviewer does not know any information about the candidate. The purpose of such an interview is to reduce the influence of prejudice and subjectivity on the selection process by focusing solely on the skills and experience and on the candidate's answers during the interview.

The article analyzes the use of the “blind interview” method in assessing the competencies of candidates for public service positions.

Ключові слова: *публічне управління, публічна служба, методи оцінювання, співбесіда, сліпе інтерв'ю .*

Keywords: *public administration, public service, assessment methods, interview, blind interview.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. *Практика проведення конкурсів в Україні на заміщення вакантних посад, що відбулися впродовж останніх років, хоч і засвідчує суттєвий прогрес, однак вимагає удосконалення та вироблення механізмів покращення своєї ефективності.*

Під час оцінювання компетентностей кандидатів на зайняття посад державної служби на рішення членів 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.

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. Хаджирадевою та ін. Безперечно, їхні наукові доробки 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 аналіз використання метод «сліпого інтерв'ю» при оцінюванні компетентностей кандидатів на зайняття посад публічної служби.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Відповідно до ст. 21 Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII вступ на державну службу здійснюється шляхом призначення громадянина України на посаду державної служби за результатами конкурсу [1]. Порядок конкурсного відбору та порядок призначення на посаду державної служби детально визначається в главах 2 і 3 розділу IV Закону України «Про державну службу», а також в нормативно-правових актах, виданих Урядом на його реалізацію. Це, зокрема, постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби» від 25 березня 2016 р. № 246 [2], «Про затвердження Положення про Комісію з питань вищого корпусу державної служби» від 25 березня 2016 р. № 243 [3].

Відповідно до п. 6 Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженого постановою КМУ № 246 [2] чинна структура процедури проведення конкурсу складається з наступних етапів: 1) прийняття рішення про оголошення конкурсу; 2) оприлюднення оголошення про проведення конкурсу; 3) прийняття та розгляд інформації від осіб, які бажають взяти участь у конкурсі; 4) проведення тестування та визначення його результатів; 5) розв'язання ситуаційних завдань та визначення їх результатів (у разі визначення Комісією або конкурсною комісією необхідності розв'язання ситуаційних завдань); 6) проведення співбесіди та визначення її результатів; 7)

складення загального рейтингу кандидатів; 8) визначення суб'єктом призначення або керівником державної служби переможця (переможців) конкурсу; 9) оприлюднення результатів конкурсу.

Зупинимось більш детально на такому етапі проведення конкурсу, як співбесіда. Під час проведення співбесіди члени 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. Члени конкурсної комісії оцінюють кожну з вимог до професійної компетентності щодо кожного кандидата, шляхом виставлення балів, які вносяться до зведеної відомості для визначення середнього арифметичне значення.

Проте, під час процесу співбесіди на рішення членів 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 або конкурсної 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).

Основні характеристики сліпого інтерв'ю:

- Відсутність попередньої інформації. Інтерв'юер не знає особисту інформацію про кандидата (ім'я, стать, вік, походження тощо), щоб уникнути упереджень.
- Зосередження на навичках та досвіді. Оцінюються лише професійні якості та досвід, зазначені у резюме та розкриті під час інтерв'ю.
- Використання структурованих питань. Питання зазвичай заздалегідь готуються і мають на меті оцінити певні компетенції та навички.

- Запис відповідей. Відповіді кандидата фіксуються, щоб мати можливість їх об'єктивно проаналізувати.
- Зниження ризику упереджень. Завдяки відсутності попередньої інформації, інтерв'юер менше схильний до суб'єктивних оцінок.

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.

Також є спеціалізовані платформи interviewing.io, що перетворюють голос кандидата так, що той хто проводить сліпе інтерв'ю, не може зрозуміти, хто з ним розмовляє: чоловік чи жінка. Платформа [Recruit](https://recruit.com), якою користуються при «сліпому» відборі багато успішних міжнародних компаній, дозволяє кандидатам анонімно вирішувати тестові завдання в режимі «онлайн».

Основними перевагами сліпого інтерв'ю є:

- Підвищення об'єктивності. Допомагає уникнути упереджень, пов'язаних з особистістю кандидата, та зосередитися на його професійних якостях.
- Покращення різноманітності. Сприяє залученню більш різноманітного складу працівників, оскільки упередження щодо певних груп людей зменшуються.
- Збільшення шансів на знаходження найкращого кандидата. Завдяки об'єктивному підходу, компанія може знайти більш кваліфікованого співробітника, який найкраще відповідає вимогам вакансії.
- Зменшення ризику судових позовів. У деяких випадках, сліпе інтерв'ю може допомогти уникнути можливих судових позовів, пов'язаних з дискримінацією при прийомі на роботу.

За результатами проведеного дослідження, на нашу думку, було б доцільно при оцінюванні компетентностей кандидатів на зайняття посад державної служби в Україні використовувати такий метод оцінювання, як сліпе інтерв'ю із використанням програмного забезпечення, що дозволить зберегти анонімність (голосове/відео маскування) кандидата з подальшим формуванням пакету його відповідей. Звісно, що впровадження цих систем (платформ) потребує додаткових фінансових витрат.

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

Послідовність структурованих запитань сліпого інтерв'ю, що об'єднується у блоки за темами, для кожного кандидата має обиратися автоматично програмним забезпеченням, шляхом застосування методу випадкового вибору з переліку визначених запитань.

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

Кожен член конкурсної комісії випадковим способом отримуватиме закодований пакет відповідей кандидата та оцінюватиме рівень професійної компетентності його за попередньо визначеними критеріями.

Під час сліпого інтерв'ю, на нашу думку, мають оцінюватись лише ті компетентності кандидата, які не були оцінені на попередніх етапах конкурсу, тому доцільно було б при розробці кожного питання орієнтуватися на оцінку однієї чи двох окремих вимог до компетентності кандидата. Варто оцінювати не більше трьох ключових компетентностей, які передбачає посада.

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

Виставлені бали мають підсумовуватись та на їх підставі складатися рейтинг кандидатів відповідно до набраних ними балів. Підсумковою оцінкою буде вважатися середнє арифметичне значення індивідуальних оцінок.

Після завершення сліпого інтерв'ю усі члени конкурсної комісії збиратимуться на окреме засідання для обговорення всіх кандидатів та відбору кандидата, який відповідає вимогам, встановленим професійним компетентностям посади державної служби, на яку він претендує. Відбір

кандидата здійснюватиметься на підставі складеного рейтингу кандидатів відповідно до набраних ними балів.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Оцінювання етапів конкурсу відбувається членами конкурсної комісії. Під час оцінювання на рішення членів 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 конкурсної комісії та надання кожному кандидату, незалежно від їх гендеру, віку, наявності сім'ї, імен, національностей та інших ознак, рівних можливостей для кар'єрної реалізації доцільно розглянути можливість впровадження та застосування сліпого інтерв'ю.

Слід зазначити, що 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: 20.06.2025).
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: 25.06.2025).
3. Про затвердження Положення про Комісію з питань вищого корпусу державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 243 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/243-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 05.07.2025).
4. Гарматюк О.А., Бакса Х.К. Зарубіжний досвід у системі оцінювання персоналу. "Інноваційні аспекти ресурсо-використання" ТНТУ: матеріали IV Міжнар. наук-практ. конф., м. Тернопіль, 27 березня 2015 р. С. 96-97.
5. Доценко Т. Кар'єра публічних службовців в умовах реформування системи державного управління в Україні. Публічне управління та регіональний розвиток : Науковий журнал. 2020. № 8. С. 541–563.
6. Кляйнманн М. Ассесмент-Центр. Сучасні технології оцінки персоналу. Харків: Гуманітарний Центр. 2004. 128 с.
7. Armstrong M. A Handbook of Human Resource Management Practice. 2006. 431 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 20 June 2025).
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 25 June 2025).

3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), Resolution “On the approval of the Regulation on the Commission on Senior Civil Service ”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/243-2016-%D0%BF#Text> (Accessed 05 July 2025).

4. Garmatyuk, O.A. and Baksa, H.K. (2015), “Foreign experience in the system of personnel evaluation”, *Innovatsijni aspekty resurso-vykorystannia TNTU, materialy IV Mizhnar. nauk-prakt. konf.* [Innovative aspects of resource use of TNTU, materials of the IV International Scientific and Practical Conference], Ternopil, Ukraine, pp. 96-97.

5. Dotsenko, T. (2020), “Career of public servants in the conditions of reforming the public administration system in Ukraine”, *Public administration and regional development: Scientific journal*, Vol. 8, pp. 541–563.

6. Kleinmann, M. (2004), *Assessment-Tsentr. Suchasni tekhnolohii otsinky personaly* [Assessment Center. Modern technologies of personnel assessment], *Humanitarian Center*, Kharkiv, Ukraine.

7. Armstrong, M. (2006), *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page Publishers, London, UK.

Стаття надійшла до редакції 08.07.2025 р.