

Ю. В. Конотопцева,

к.держ.упр.,

доцент кафедри державного управління ХарPI НАДУ,

м. Харків

МЕТОДИ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

Зроблено аналіз методів добору персоналу державної служби. Наведено елементи вимог до кандидатів на посади державної служби. Визначено специфіку функціонування основних методів добору державних службовців.

Ключові слова: державна служба, добір персоналу, методи добору державних службовців.

Реалізація реформ сьогодення потребує високої професійної компетентності державних службовців, обумовлює необхідність підвищення результативності добору виокваліфікованих кадрів в органи державного управління, які сумлінно та ефективно будуть виконувати покладені завдання, матимуть мотивацію служити народу України якнайкраще.

Шляхи удосконалення професійної компетентності державних службовців досліджували Н. Гончарук, О. Воронько, С. Дубенко, Т. Желюк, Н. Липовська, В. Малиновський, Н. Нижник, Т. Пахомова, Л. Пашко, М. Рудакевич, С. Серьогін та ін. Правові аспекти регулювання добору персоналу на державну службу розглядають Т. Витко, Т. Мотренко, О. Оболенський, О. Пархоменко-Куцевіл, С. Петрусь, Г. Стратієнко та ін. Однак, незважаючи на значну кількість праць, пропонуємо сконцентрувати увагу на вироблення практичних рекомендацій щодо функціонування основних методів добору персоналу державної служби.

Мета статті полягає в аналізі методів добору персоналу державної служби та розробці практичних рекомендацій щодо їх реалізації.

Добір персоналу державної служби проходить у відповідності до нормативно-правових актів і повинен забезпечувати ефективність роботи органів виконавчої влади за рахунок високої кваліфікації державних службовців, їх мотивації до сумлінного виконання службових обов'язків.

Добір кадрів – процес пошуку потенційних працівників і формування

бази даних про них для наступного залучення на вакантні або на ті, що стануть вакантними, посади та робочі місця [7, с. 203]. Підбір персоналу – це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його відповідності до вимог робочого місця і підбору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на це робоче місце, з врахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів організації [6]. Професійний добір персоналу в значній мірі визначає результативність управління персоналом, тому в сучасних організаціях йому надається належна увага [5, с. 61].

Процес залучення державних службовців на заняття вакантних посад складається з таких основних заходів:

- визначення потреби у кадрах, вакантних посад;

- формування вимог до кандидатів на конкретну посаду;

- вибір джерел залучення персоналу. До внутрішніх джерел відносяться власний кадровий резерв, пошук можливостей кадрового переміщення. Зовнішніми джерелами є пошук у засобах масової інформації, звернення у Державну службу зайнятості, до вищих навчальних закладів, запрошення фахівців з інших органів державного управління, організація проведення конкурсу;

- проведення добору кандидатів на посаду державної служби;

- оформлення трудових відносин з державним службовцем.

Важливим фактором ефективності добору персоналу державної служби є наявність опису завдань та обов'язків, конкретизація службових повноважень, що забезпечують високі результати діяльності державного службовця на посаді. Залежно від завдань, обов'язків та повноважень вакантної посади висувуються кваліфікаційні вимоги до кандидата на посаду державної служби, які повинні забезпечити виконання функцій державного службовця та високорезультативної роботи.

Кожна організація виділяє обов'язкові та бажані вимоги до кандидатів на заняття посад державної служби. У науковій літературі зустрічається дві

традиційні моделі кваліфікаційних характеристик: схема А. Роджера та схема класифікації Д. Манро-Фрейзера. Схема А. Роджера включає набір таких ключових елементів вимог до кандидатів, як [3, с. 344]:

- фізичні характеристики – здоров'я, зовнішність, статура, манера поведінки та мовлення;

- знання – освіта, спеціальність, професійний досвід;

- загальний інтелект – загальні інтелектуальні здатності;

- особливі здатності – технічні навички, здатність легко говорити та рахувати;

- інтереси – інтелектуальні, практичні, конструкторські, пов'язані з фізичною активністю, соціальні, творчі;

- характер – терпимість, впливовість, твердість, надійність, упевненість у собі;

- середовище – сімейна середовище, професії членів сім'ї.

Схема Д. Манро-Фрейзера ключує такі вимоги до кандидатів [3, с. 344]:

- вплив на інших – фізіологічні характеристики, зовнішність, мова та манери поведінки;

- набута кваліфікація – освіта, професійна підготовка, досвід роботи;

- природні здатності – природна кмітливість, здатність до навчання;

- мотивація – цілі, які ставить перед собою людина, послідовність, рішучість та успіх у їх досягненні;

- адаптивність – емоційна стійкість, стресостійкість, здатність налагоджувати контакти з людьми.

Український дослідник питань кадрового менеджменту В. Воронкова акцентує увагу на таких елементах вимог до кандидатів [4, с. 108]:

- фізичний вигляд – вік, зріст, стать, здоров'я, зовнішній вигляд;

- досягнення – кваліфікація, досвід;

- інтелект – розум, тямовитість, пам'ять, швидкість мови, логіка мислення, чітке вираження думки;

- спеціальні здібності – до обчислення, креслення, музичні, художні;

- інтереси – до суспільної праці, до влади, престижу, кар’єрні;
- риси характеру – ініціативність, самостійність, відповідальність, емоційність;
- зовнішні умови – домашні, соціально-побутові, фінансові, можливості командирвань.

Інший дослідник питань управління персоналом Ф. Хміль наголошує на обов’язковості введення такого документу, як професіограма – детальна характеристика виробничих, організаційних, технічних, психологічних та інших особливостей і функцій певної професії, знання і володіння якими необхідне для адаптації й ефективної роботи працівника на конкретному робочому місці [7, с. 211].

В органах виконавчої влади вимоги до кандидатів на посади державної служби регламентовано нормативно-правовою базою. Так, Закон України «Про державну службу» від 17.11.2011 р. № 4050-VI визначає загальні вимоги до осіб в залежності від групи посади, яку вони займають [1]:

- група I – повна вища освіта, стаж роботи не менше семи років, досвід роботи на керівних посадах або на посадах державної служби або на в органах місцевого самоврядування не менше п’яти років;

- група II – повна вища освіта; стаж роботи не менше семи (в деяких випадках не менше п’яти років) років; досвід роботи на керівних посадах або на посадах державної служби або на в органах місцевого самоврядування не менше п’яти років (в деяких випадках не менше трьох років);

- група III – повна вища освіта, стаж роботи не менше п’яти років (для посади підгрупи III-4 – не менше трьох років) та/або досвід роботи на керівних посадах або на посадах державної служби або посадах в органах місцевого самоврядування не менше трьох років (в деяких випадках не менше одного року);

- група IV – повна вища освіта, стаж роботи не менше трьох років (в деяких випадках не менше двох років) або досвід роботи на посадах державної служби чи посадах в органах місцевого самоврядування не менше двох років (в

деяких випадках не менше одного року);

– група V – базова вища освіта.

Конкретні кваліфікаційні вимоги до кандидатів на посади державної служби визначені Посадовою інструкцією, яку розробляє служба персоналу у співпраці з іншими посадовими особами органу виконавчої влади відповідно до Довідника типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців [2]. Там наводяться основні вимоги до: спеціальних знань (знання законодавчих актів, положень, інструкцій та інших нормативних документів), освітнього та освітньо-кваліфікаційного рівня державного службовця, мінімальні вимоги до стажу державної служби або загального стажу роботи, або стажу наукової (науково-педагогічної) роботи.

Законом України «Про державну службу» від 17.11.2011 р. № 4050-VI введено компетентнісний підхід до управління персоналом державної служби. Для кожної посади служба персоналу з лінійними керівниками розробляє профіль професійної компетентності посади державної служби, тобто комплексну характеристику посади державної служби, що містить визначення змісту виконуваної за посадою роботи та перелік спеціальних знань, умінь і навичок, необхідних державному службовцю для виконання посадових обов'язків. До того ж у профілях компетентності необхідно вказувати особисті якості державного службовця, як дотримання принципів державної служби, неупередженість та об'єктивність, орієнтування на результат, відповідальність, самовдосконалення, стійкість до стресу.

Отже, в органах виконавчої влади існує два ключових документи, як Посадова інструкція та профіль професійної компетентності посади державної служби, де сконцентровано набір вимог до кандидатів на посади державної служби. Отже, метою добору персоналу державної служби є відбір найкращих кандидатів, що повною мірою відповідають зазначеним вимогам та мають потенційні професійні якості, які позитивно впливатимуть на результативність діяльності.

У науковій літературі виділяються такі методи добору персоналу [3,

с. 356–390; 5, с. 63; 7, с. 214–219]:

– метод біографічних даних – вивчення аспектів особистої трудової біографії кандидата під кутом його можливостей вступу на державну службу та придатності кваліфікаційним вимогам посади. Цей метод дозволяє оцінити відповідність кандидата формальним критеріям – освіта, досвід роботи, вік, стать, зовнішні дані та інше;

– співбесіда або кваліфікаційна розмова – цей метод щодо одержання інформації за допомогою словесної комунікації, дозволяє спрогнозувати майбутні показники діяльності та порівняти з іншими кандидатами;

– проведення конкурсу – цей метод синтезує в собі інші методи добору, основною його метою є створення атмосфери змагальності між кандидатами для виявлення найкращого претендента;

– тестування на виявлення інтелектуальних здатностей, професійної придатності, особистих якостей. Тести можуть бути соціометричними (визначати індивідуально-психологічні властивості людини), на виявлення розумових здібностей (загальний рівень розумового досвіду, спілкування, уміння оперувати числами), імітаційними (моделюють різноманітні умови праці);

– випробування – дозволяє у практичних умовах оцінити здатність працівника займати посаду, адаптуватись до умов роботи, пристосуватись до цінностей корпоративної культури організації;

– матричний метод оцінки якостей, наявних здібностей – в балах оцінюються фактичні здібності претендентів та зіставляються з кваліфікаційними вимогами;

– методи графологічних експертиз та поліграфів. Перший метод базується на теорії визначення особистих якостей людини на основі його почерку. Другий метод дає змогу визначити правдивість відповідей кандидата на «детекторі брехні». У застосуванні цих методів є прихильники і противники, але їх правовий аспект на визначено законодавством України про проходження державної служби;

– метод вільного добору – рішення про відбір приймається одноособово лінійним керівником на основі особистісного враження;

– метод «assessment centre» – залучення досвідчених професіоналів-експертів із комплексним використанням системи спеціальних методик. До яких входять тести, дискусії, анкети, аналіз ситуацій, імітаційні і ділові ігри, розв’язання комплексних ситуаційних завдань;

– кадровий аутсорсинг – надання повноважень організації добору персоналу сторонній організації.

Науковці та практики управління персоналом визначають два останні методи як найбільш ефективні при доборі персоналу, однак, для практики державної служби на даний час це є неможливим, так як вони не регламентовані законодавством про проходження державної служби, крім того вони потребують значних фінансових затрат.

Законодавство України регламентує використання основного методу добору на державну службу – конкурс – включає аналіз біографічних даних, проведення тестування, співбесіда. Саме співбесіда дозволить виявити поведінкові компетентності кандидата (навички та вміння), адже тестування направлене на виявлення знань з Конституції України, законів України «Про державну службу», «Про засади запобігання і протидії корупції», законодавства з урахуванням специфіки функціональних повноважень відповідного державного органу та його структурного підрозділу.

До уваги спеціалістів служб персоналу державної служби пропонується декілька основних підходів до проведення співбесід: неструктурована співбесіда (біографічна співбесіда) та структурована співбесіда (співбесіда відповідно до вимог до кандидата співбесіда на основі ситуативного підходу та на основі поведінки). Традиційна співбесіда, що спирається на біографію, проходить у порядку ставлення питань до початку професійної кар’єри і до теперішнього часу або навпаки. Під час цього інтерв’ю спеціалісти служб персоналу та лінійні керівники можуть отримати інформацію щодо причин змін місць роботи, визначити професійну мобільність кандидата. Метою проведення

співбесіди відповідно до вимог до кандидата є виявлення ступеня відповідності кандидата таким вимогам: кваліфікація (освіта, професійне навчання), навички та досвід (що кандидат здатен зробити на основі накопичено досвіду, професійної підготовки) та особисті якості (навички управління людьми, налагодження комунікацій, прийняття рішень, ініціативність, сумлінність та ін.). Співбесіда на основі ситуативного підходу ще має назву метод критичних ситуацій, тут акцент робиться на низки ситуацій, поведінка в яких може вважатись показовою для майбутньої якості роботи. Так, кандидатам ставляться питання щодо їх поведінки в умовах, наближених до майбутньої діяльності: «Як ви впевнені, що дійсно зрозуміли громадянина/колегу/керівника?», «Що ви зробите, коли громадянин агресивно поводить з вами?», «Ваша поведінка, коли керівник пропонує вам працювати понаднормово?». Відповіді на такі питання дадуть уявлення не тільки про теоретичні знання вирішення ситуацій, а про поведінку кандидата у практичній діяльності. Співбесіда на основі поведінки направлена на виявлення фактів поведінки у минулій професійній діяльності. Приклади питань: «Розкажіть ситуації, коли ви знайшли нове застосування офісному знаряддю?», «Наведіть приклади ситуацій, коли ви використовували набутий досвід при вирішенні нових завдань», «Чи ремонтували ви самі коли-небудь офісну техніку?», «Чи доводилось вам повністю змінити думку громадянина/колег/керівника?» та інші. До проведення співбесіди спеціалісти служб персоналу разом з лінійними керівниками повинні підготувати питання, які б дозволили максимально виявити професійну компетентність кандидата вакантній посаді, його сильні та слабкі сторони, мотивацію вступу на посаду державної служби.

Слід зазначити, що на практиці позиція служби персоналу у процесі добору кандидатів на посади державної служби є досить пасивною. Так, спеціалісти служб персоналу не проявляють ініціативу щодо залучення максимальної кількості кандидатів до конкурсу, вони відповідно до законодавства надають оголошення у засоби масової інформації та чекають на звернення громадян з цього приводу. Спеціалісти служб персоналу не

користуються своїм правом щодо пошуку фахівців самостійно, наприклад, на сайтах пошуку роботи, в інших органах державного управління. Крім того, законодавством визначено використання такого методу добору як співбесіда про проведенні конкурсу. Цей метод дозволяє оцінити практичний досвід кандидата, його уміння та навички вирішення конкретних завдань, оцінити його поведінкові характеристики, однак на практиці часто цей метод дублює проведення іспиту, питання ставляться щодо знань законодавства у сфері державної служби. Отже, роль служби персоналу у доборі державних службовців обмежуються документальним супроводженням процесу проведення конкурсу,

Добір кандидатів на посади державної служби повинен забезпечувати відповідність трудового потенціалу та інтелектуально-психологічних особливостей кандидата на державну службу вимогам професійної діяльності в органах виконавчої влади. На державній службі при доборі кандидатів використовують комплекс методів добору, таких як аналіз біографічних даних, тестування, співбесіда, інтерв'ю. Правильно підібрані методи добору дозволять оцінити професійні, ділові та особисті якості кандидатів на посади державної служби. Підбір прийомів та заходів добору кандидатів на посаду державної служби та результативність застосування методів добору залежить від знань, умінь та навичок спеціалістів служб персоналу та компетентності керівників органу виконавчої влади у сфері управління персоналом.

Список використаних джерел:

1. Про державну службу : Закон України від 17.11.2011 р. № 4050-VI // Офіційний вісник України. – 2012. – № 4. – Ст. 115.
2. Про Довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців [Електронний ресурс] : наказ Національного агентства України з питань державної служби від 13.09.2011 р. № 11. – Режим доступу : http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?showHidden=1&art_id=501908&cat_id=501532&ctime=1316084708280.
3. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; [пер. с англ. С. Мордовин]. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 832 с.
4. *Воронкова В. Г.* Кадровий менеджмент : навч. посіб. / В. Г. Воронкова. – К. : Професіонал, 2004. – 192 с.
5. *Крушельницька О. В.* Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2006. – 308 с.

6. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. І. Михайлова. – К. : Кондор, 2006. – 308 с.

7. Хміль Ф. І. Управління персоналом / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.

Konotopseva Yu. V. Staff Recruitment Methods in Public Service of Ukraine.

The analysis of methods for public service staff recruitment has been conducted. The elements of the requirements to applicants for public service positions have been listed. The specificity of the basic methods for public servant recruitment has been determined.

Key words: public service, staff recruitment, methods for public servant recruitment.

Конотопцева Ю. В. Методы подбора персонала государственной службы в Украине.

Поведен анализ методов подбора персонала государственной службы. Приведены элементы требований к кандидатам на должности государственной службы. Определена специфика функционирования основных методов подбора государственных служащих.

Ключевые слова: государственная служба, подбор персонала, методы подбора государственных служащих.