

УДК 35.084.3:35.087

**О. Пархоменко-Куцевіл**

## **УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ВІДБОРУ КАДРІВ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ: ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ**

Проаналізовано сучасні підходи до проблеми відбору претендентів на державну службу та запропоновано запровадження інноваційних методів відбору на державну службу.

**Ключові слова:** відбір, описові методи, метод рангової системи, метод вільної балової оцінки, оцінка рівня ділових якостей, професіограма, кваліфікаційна карта, карта компетенції.

Однією з основних проблем формування кадрового потенціалу державної служби є визначення та застосування кадрових технологій. За допомогою кадрових технологій здійснюється вплив на кадровий потенціал державної служби.

На сьогодні під час відбору претендентів на державну службу застосовують застрілі методи, які не дають дієвого результату, залучення на державну службу професіоналів, підвищення професіоналізації державної служби.

Внаслідок цього, назріла нагальна потреба у перегляді методів відбору персоналу на державну службу, обґрунтування впровадження інноваційних методів відбору на державну службу.

Відбір персоналу розглядається в роботах В. Бакуменка [1], Л. Гогіної [2], В. Дятлова [3], М. Івашова [4], А. Кібанова [5], В. Куценка [6], В. Лозниці [7], П. Назимка [8], Ю. Розенбаума [9], М. Снітчук [10], В. Травіна [11], А. Турчинова [12, 13], В. Чугуєвського [14], С. Шекшні [15]. Зазначені автори розглядають поняття “відбір кадрів”, “добір кадрів”, “професійний відбір кадрів”, основні вимоги до цих понять, критерії відбору персоналу (зокрема, А. Турчинов виділяє такі критерії відбору: формальні, соціальні та професійно-кваліфікаційні), методи та методики, за допомогою яких здійснюється відбір на державну службу.

На нашу думку, для професійного відбору має значення весь спектр потенційних можливостей та характеристик людини і тому потрібно застосовувати всі можливі методики для визначення цих можливостей.

Однак зазначені автори не пропонують розробку специфічних методик відбору залежно від функціональних обов'язків спеціаліста. У якості відбору застосовують лише формальні методи, а частіше зовсім не використовуються методики відбору, а проводиться лише співбесіда та вивчення анкетних даних.

Тому серед невирішених раніше частин загальної проблеми – обґрунтування інноваційного підходу до відбору кадрів державної служби.

Мета статті – аналіз сучасних методів відбору кадрів державної служби обґрунтування запровадження нових методів відбору кадрів на державну службу.

Спочатку проаналізуємо, що таке відбір кадрів. Так, за А. Турчиновим відбір кадрів – це система заходів, які забезпечують формування такого складу державних службовців, кількісні та якісні характеристики якого відповідали б цілям та завданням державної служби. Загалом, відбір персоналу – це ідентифікація, зіставлення, співвідношення найбільш загальних вимог, властивих посаді або висуnutих організацій, сферою діяльності з характеристиками персоналу, конкретної

людини. Відбір – це багатоактивна дія, в якій людина бере участь протягом практично всього періоду своєї активної професійної діяльності [16].

На нашу думку, відбір персоналу – це кадрова технологія, яка забезпечує селекцію фахівців із метою заповнення ними вакантних посад державної служби.

У посланні Президента України до Верховної Ради України “Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002 – 2011 роки” [17] зазначається про необхідність удосконалення практики добору кадрів та існуючого кадрового потенціалу. Водночас у Програмі розвитку державної служби на 2005 – 2010 роки [18] серед основних напрямів розвитку сфери управління кадрами зазначено, зокрема: удосконалити систему добору кадрів на державну службу для визначення найбільш кваліфікованих фахівців із питань економічної, підприємницької, фінансової, банківської та інших видів діяльності, обізнаних із сучасними управлінськими технологіями, та здібних випускників вищих навчальних закладів.

Таким чином, основні напрями удосконалення цієї кадрової технології вже визначені.

Відбір і розстановка персоналу державної служби України базується на вимогах Конституції України, Закону України “Про державну службу” [19], Положення про роботу з кадрами в центральних та місцевих органах державної виконавчої влади [20], низки інших нормативних документів, що визначають правила та порядок відбору та прийому на роботу працівників, їх переміщення, організацію атестації державних службовців і роботу з резервом кадрів.

В Законі України “Про державну службу” [21] зафіксовано, що державна служба в Україні – це професійна діяльність осіб, які обіймають посади в державних органах та їх апараті й повинні здійснювати практичне виконання завдань і функцій держави. Треба ще зауважити, що відповідно до постанови Верховної Ради України “Про введення в дію Закону України “Про державну службу” зазначено, що дія вищенаведеного Закону поширюється на працівників органів місцевого та регіонального самоврядування, які прирівнюються до відповідних категорій посад державних службовців.

Питання заміщення вакантних посад державних службовців зараз регламентується Порядком проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців, який затверджений постановою Кабінету Міністрів України № 169 від 15 лютого 2002 р. [22]. Відповідно до цього порядку, відбір на посади державних службовців в Україні відбувається в декілька етапів: перший етап – утворюється конкурсна комісія для проведення відбору кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців; другий етап – публікується оголошення державного органу про проведення конкурсу в пресі або поширення його через інші засоби масової інформації; третій етап – приймаються документи від осіб, які бажають узяти участь у конкурсі, та їх попередній розгляд на відповідність встановленим кваліфікаційним вимогам до відповідного рівня посади; четвертий етап – кадрова служба державного органу перевіряє подані документи на відповідність їх установленим вимогам щодо прийняття на державну службу, передбаченим для кандидатів на посаду державного службовця; п'ятий етап – проводиться іспит та відбір кандидатів (порядок проведення цього іспиту регламентується наказом Голодержслужби № 30/84 від 10 травня 2002 р., який зареєстрований Міністерством юстиції України 24 травня 2002 р. за № 446/6734); шостий етап – конкурсна комісія на підставі розгляду поданих документів,

результатів іспиту та співбесіди з кандидатами, які успішно склали іспит, на своєму засіданні здійснює відбір осіб для зайняття вакантних посад державних службовців [23].

Таким чином, можна констатувати, що на сьогодні основною методикою професійного відбору на державну службу є іспит кандидатів на заміщення вакантних посад державних службовців. На нашу думку, за таких умов при прийомі на державну службу можна лише виявити знання державного службовця законодавства України, зокрема Конституції України, законів України “Про державну службу” та “Про боротьбу з корупцією”, а також законодавства з урахуванням специфіки функціональних повноважень відповідного центрального органу виконавчої влади та структурного підрозділу. Поза увагою залишається розподіл праці державних службовців і, зокрема, види посад державних службовців.

Тому на сучасному етапі методи підбору (добору) на державну службу не відповідають потребам сьогодення, оскільки відбирають загальний (уніфікований) тип державного службовця. Проте не кожен державний службовець може бути керівником або виконавцем. Наслідком цього є несистемне необґрунтоване зростання чисельності апарату центральних органів виконавчої влади (а не покращення якості ефективності діяльності урядових структур), недотримання нормативно-встановлених процедур та правил призначення на посаду, порушення демократичних принципів відкритості, гласності та справедливості при вирішенні кадрових питань. Однак помилки (прорахунки) у відборі працівників можуть звести нанівець результат змістовного навчання або дати мінімальний ефект від застосування відповідного досвіду роботи та конструктивного використання особистісних ділових якостей.

З метою визначення актуальних та ефективних механізмів реалізації відбору та залучення кадрів на державну службу автором пропонується проаналізувати роботи із питань кадрового менеджменту.

Аналізуючи роботи з управління персоналом, можна зазначити, що одними з основних методів проведення відбору працівників є: психологічні методики (тести), співбесіда (як із працівником відділу управління людськими ресурсами, так і з керівником організації, установи, закладу), перевірка рекомендацій, безконтактне спілкування з претендентом, пробний іспит (направлений на дослідження професійних навичок, вмінь, знань, досвіду майбутнього співробітника), перевірка біографічних даних, спостереження, медичний огляд тощо. Кожний із цих методів можна застосовувати під час відбору кадрів державної служби.

Під час проведення відбору враховуються формальні критерії (документи, які дають підстави брати участь у заміщенні певної посади: заява, трудова книжка, медичні документи тощо), соціальні, психологічні, професійно-кваліфікаційні, комунікаційні.

На підставі аналізу літератури з кадрового менеджменту можна виділити методи відбору кадрів, які можна застосовувати при здійсненні відбору кадрів на державній службі:

1. Описові методи, що передбачають вивчення кандидатів за біографічними даними, усними та письмовими характеристиками, за думкою співробітників та інших людей, що його знають, шляхом оцінки трудової діяльності співробітників за відповідний період, методом групової дискусії тощо. Особливо актуально застосовувати цей метод при відборі вищих управлінців, а також політиків. Їх

попередній досвід, біографічні дані вливатимуть на імідж цих осіб, а загалом і на імідж того органу державної влади, який він буде представляти.

2. Метод рангової системи, при якому якості співробітників оцінюються на базі певних критеріїв (які потрібно розробити для кожної посади державної служби).

3. Метод вільної балової оцінки, суть якого полягає у присвоєнні певної кількості балів кожній якості за встановленої шкалою; оцінка відбувається спеціальними експертами або відповідним керівником.

4. Оцінка рівня ділових якостей, що ґрунтується на системи коефіцієнтів, за допомогою яких вимірюються якості співробітника, інші.

5. Використання професіограм (перелік та опис загальнотрудових і спеціальних вмінь та навичок, необхідних для виконання певної професійної діяльності), яка складається з 2-х блоків: психологічної професіограми як опису самої трудової діяльності і психограм до опису вимог щодо якостей людини певної професії, виду діяльності.

6. Кваліфікаційні карти та карти компетенції (портрети або профілі ідеальних співробітників) [24].

Кваліфікаційна карта – це набір кваліфікаційних характеристик (загальний рівень освіти, спеціальна освіта, спеціальні навички – знання іноземних мов, вміння користуватися комп'ютером тощо), якими повинен володіти “ідеальний” співробітник, обіймаючи цю посаду. Оскільки у процесі підбору визначити наявність кваліфікаційних характеристик значно легше, ніж наявність здібностей виконувати певні функції, кваліфікаційна карта є механізмом, який полегшує процес підбору кандидата. Використання кваліфікаційної карти дає можливість для структурованої оцінки кандидатів (по кожній характеристиці) та порівняння кандидатів між собою [25].

Карта компетенції – це особистісні характеристики людини, її здібності до виконання тих чи інших функцій, типів поведінки та соціальних ролей, так, наприклад, вміння працювати у групі, напористість, оригінальність мислення. Важливим доповненням карти є опис компетенцій, тобто детальне пояснення кожної риси “ідеального” співробітника. При оцінці кандидата карта компетенцій використовується також як кваліфікована карта – компетенції кандидата порівнюються з компетенціями “ідеального” співробітника [26].

При здійсненні механізму відбору кадрів необхідно враховувати, що для державної служби характерна ієрархічна структура; кожний вищий рівень державних посад потребує набору вищих інтелектуальних, професійних, моральних якостей.

Зауважимо, що фахівець під час своєї діяльності проходить декілька видів відбору, зокрема: відбір при вступі на державну службу (відбір на певну посаду державної служби), а також багаторазовий відбір, який проводиться протягом проходження державної служби (відбір на державній службі – пролонгований відбір). Так, пролонгований відбір здійснюється при підвищенні рангу, посади, отриманні вищого матеріального забезпечення, скороченні кадрів, переводі фахівця з одного структурного підрозділу до іншого, звільнення державного службовця тощо. Він здійснюється при внутрішньоорганізаційному посадовому переміщенні людини, формуванні резерву, а також у процесі розподілу професійних завдань, які виконуються співробітниками за дорученням керівника у повсякденній діяльності організації та в період проведення навчання державних службовців.

## Висновки

На підставі проведеного аналізу пропонуємо при здійсненні відбору на державну службу застосовувати психологічні тести та методики, які використовують у приватному секторі економіки.

З метою здійснення об'єктивного оцінювання кадрів під час прийому, пропонується створити незалежний Центр оцінювання державних службовців, до складу якого будуть залучатися провідні вчені з науки державного управління, відомі громадські та політичні діячі. Оцінювання буде здійснюватися анонімно і тільки у підсумку, особа, яка оцінюється, отримує висновок. Окрім того, методи відбору повинні бути індивідуальними залежно від типу посади державної служби, виконуваних функціональних обов'язків тощо.

Так, спочатку розробляються вимоги до конкретної вакантної посади, потім визначаються методи відбору. На нашу думку, методи відбору посадовців залежатимуть від сфери їх управлінської діяльності, види управлінської діяльності та види державної політики будуть різними. Тобто навіть методи опитування, тестування влучатимуть в залежності від цих показників.

Перспективами подальших розвідок у цьому напрямку є аналіз закордонного досвіду з питання відбору кадрів державної служби, розробка комплексних процедур відбору професіональних кадрів на державну службу.

## Література

1. Бакуменко В. Системно-аналітичні засади вдосконалення професійного відбору, підготовки, використання праці фахівців державного управління / В. Бакуменко, М. Івашов, В. Куценко // Вісник УАДУ [Текст]. — 1997. — № 2. — С. 28—33.
2. Назимко П. Підвищення кваліфікації кадрів: історичний досвід, стан, перспективи / П. Назимко, М. Снітчук, Л. Гогіна // Збірник наукових праць підвищення кваліфікації державних службовців [Текст] / кол. авт.; кер. П. С. Назимко. — К. : Видавництво УАДУ, 1999. — С. 94—102.
3. Травин В. В. Профессиональный рост и планирование карьеры / В. В. Травин, В. А. Дятлов // Управление персоналом [Текст]. — 1999. — № 8. — С. 62—67.
4. Бакуменко В. Системно-аналітичні засади... — С. 28—33.
5. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом [Текст] : учебник / А. Я. Кибанов. — М. : [б. и.], 2002. — 202 с.
6. Бакуменко В. Системно-аналітичні засади... — С. 28—33.
7. Лозниця В. С. Психологія менеджменту [Текст] : навч. посіб. / В. С. Лозниця. — К. : Екс об, 2001. — 512 с.
8. Назимко П. Підвищення кваліфікації кадрів... — С. 94.
9. Розенбаум Ю. М. Формирование управленческих кадров: социально-правовые проблемы [Текст] / Ю. М. Розенбаум. — М. : Наука, 1982. — 230 с.
10. Назимко П. Підвищення кваліфікації кадрів... — С. 94.
11. Травин В. В. Профессиональный рост и планирование карьеры... — С. 62—67.
12. Турчинов А. И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики [Текст] / А. И. Турчинов. — М. : Флинта, 1998. — 271 с.
13. Управление персоналом [Текст] : учебник / общ. ред. А. И. Турчинов. — М. : Издательство РАГС, 2002. — 488 с.

14. Чугуєвський В. А. Проблеми профвідбору: соціально-психологічний аспект / В. А. Чугуєвський // Духовність як основа консолідації суспільства. Уряду України. Президенту, законодавчій, виконавчій владі [Текст] : аналіт. розроб., пропозиц. наук. та практ. працівників. — К. : НДІ “Проблеми людини”, 1999. — С. 322—328.

15. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации [Текст] : учебно-практ. пособ. / С. В. Шекшня. — М. : Бизнес-школа ; Интел-синтез, 1998. — 352 с.

16. Турчинов А. И. Профессионализация и кадровая политика... — С. 167.

17. Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002 – 2011 роки [Електронний ресурс] : Послання Президента України до Верховної Ради України. — Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=n0001100-02>.

18. Про затвердження Програми розвитку державної служби на 2005 – 2010 рр. [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України № 746 від 08.06.2004 р. — Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=746-2004-%EF>.

19. Про державну службу [Електронний ресурс] : Закон України. — Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3723-12>.

20. Про затвердження Положення про роботу з кадрами в центральних і місцевих органах державної виконавчої влади [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України № 747 від 20.09.1995 р. — Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=747-95-%EF>.

21. Про державну службу...

22. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України № 169 від 15.02.2002 р. — Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=169-2002-%EF>.

23. Там само.

24. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации... — С. 105

25. Там же. — С. 106.

26. Там же. — С. 106.

## **O. Parkhomenko-Kutsevil**

### **IMPROVEMENT OF MECHANISM CONCERNING PERSONNEL SELECTION TO PUBLIC SERVICE: BASIC TENDENCIES OF STATE PERSONNEL POLICY**

**In the article modern approaches to the problem of applicants' selection to public service are analyzed and the innovative methods of selection to public service are offered.**

**Key words: selection, descriptive methods, method of the grade system, method of free ball estimation, estimation of business internals level, qualifying map, map of competence.**