

**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ОЦІНКИ НА ВАКАНТНІ ПОСАДИ  
ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

**Крикун Ольга Олександрівна**  
**кандидат економічних наук, доцент**  
**Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна**  
*пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна*  
*e-mail: krikun@karazin.ua*  
*ORCID ID: 0000-0002-0330-5710*

У статті досліджено теоретико-методичні засади відбору та набору кадрів для заняття посад державної служби в Україні з урахуванням сучасних тенденцій. Розглянуто основні поняття «набір кадрів», «відбір кадрів», «оцінка персоналу» та їх важливість для ефективного функціонування державних служб. Проаналізовано ключові методи й принципи оцінювання персоналу, які популярні в Україні й за кордоном. Розглянуто останні публікації, в яких започатковано вирішення цієї проблеми. Проаналізовано діючу нормативно-правову базу, що регламентує кадрові питання для заняття посад державної служби та процедури проведення конкурсу. Запропоновано застосування сучасних методів відбору та набору кадрів на державну службу. Визначено основні методи пошуку кадрів, показано сучасні підходи їхнього відбору. Доведено можливість використання сучасних методів відбору та набору кадрів, які необхідні в умовах інертної економіки у діяльності органів публічної влади.

**Ключові слова:** оцінка, вакантні посади, набір та відбір кадрів, методи, вимоги, компетентність.

**JEL Classification:** M12; M51; M53.

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ НА ВАКАНТНЫЕ ДОЛЖНОСТИ  
ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ**

**Крикун Ольга Александровна**  
**кандидат экономических наук, доцент**  
**Харьковский национальный университет имени В. Н. Каразина**  
*пл. Свободы, 4, Харьков, 61022, Украина*  
*e-mail: krikun@karazin.ua*  
*ORCID ID: 0000-0002-0330-5710*

В статье исследованы теоретико-методические основы набора и подбора кадров для получения должностей государственной службы в Украине с учетом современных тенденций. Рассмотрены основные понятия «подбор кадров», «набор кадров», «оценка персонала» и их важность для эффективного функционирования государственных служб. Проанализированы ключевые методы и принципы оценки персонала, которые популярны в Украине и за рубежом. Рассмотрены последние публикации, в которых отражены основные направления решения этой проблемы. Проанализирована действующая нормативно-правовая база, регламентирующая кадровые вопросы для занятия должностей государственной службы и процедуры проведения конкурса. Предложено применение современных методов набора и подбора кадров на государственную службу. Определены основные методы поиска кадров, показаны современные подходы их набора. Доказана возможность использования современных методов набора и подбора кадров, используемых в условиях инертной экономики в деятельности органов публичной власти.

**Ключевые слова:** оценка, вакантные должности, набор и подбор кадров, методы, требования, компетентность.

**JEL Classification:** M12; M51; M53.

## IMPROVEMENT OF ASSESSMENT METHODS FOR THE VACANT POSITIONS OF PUBLIC OFFICERS

**Olga Krykun**

**PhD (Economics), Associate Professor**

**V. N. Karazin Kharkiv National University**

4, Svobody Sq., Kharkiv, 61022, Ukraine

e-mail: [krikun@karazin.ua](mailto:krikun@karazin.ua)

ORCID ID: 0000-0002-0330-5710

The article investigates the theoretical and methodological foundations and the organizational and legal aspect of the selection and recruitment for holding public service positions in Ukraine, taking into account modern trends. The basic concepts «selection of staff», «recruitment of staff», «staff assessment» and its importance for the effective functioning of public services are considered. The key methods and principles of staff assessment popular in Ukraine and abroad were analyzed. The last publications on the decision of this problem is examined in which are considered. The current legal framework regulating personnel issues for civil service positions and the competition procedure are analyzed. Application of modern methods of selection and recruitment of staff is offered on government service. It is well-proven that a selection and recruitment of staff is a difficult multistage and multidimensional process. The quality of realization of this process depends on the introduction of the system by personnel quality control. Staff selection is the process of search, selection and recruitment of workers for vacant positions and workplaces.

The necessary condition of high-quality selection of civil servants is an analysis of the process of search and selection of candidates. The process of selection must engulf all of the stages of estimation of staff during holding a competition, beginning from the announcement to decision-making by a commission in relation to the choice of applicant on position of civil servant.

The possibility of the use of modern methods of staff selection necessary in the conditions of inert economy in the activity of public power organs is well-proven.

The article claims that the use of different methods of estimation of staff criteria must be taken into account.

Keywords: Assessment, Vacancies, Recruitment, Selection of Staff, Methods, Requirements, Competence.

**JEL Classification:** M12; M51; M53.

**Вступ.** Однією з основних засад ефективного функціонування будь-якої організації є створення такої системи кадрів, яка буде компетентною в своїх обов'язках, відповідальною та мати за основну ціль досягти більших результатів у своїй діяльності. Даний принцип особливо характерний для державних органів влади, а саме їх службовців. На сьогоднішній день, на щастя, вибудовано чітку систему методів відбору державних службовців на роботу в державних органах. Причиною цього стала мета влади створити справедливую систему підбору кадрів на державну службу, що базується на принципах верховенства права, законності, професіоналізму, добросовісності, прозорості, адже основною метою такої служби є забезпечення інтересів населення країни.

Наявність та дієвість ефективних методів підбору на вакантні посади державних службовців є однією з головних заслуг держави та визначення критеріїв і показників добросовісного функціонування органів державної влади.

Метою статті є обґрунтування ефективних методів підбору та набору кадрів і внесення рекомендацій щодо оцінки персоналу

при проведенні конкурсу на вакантні посади державних службовців.

Оскільки оцінка персоналу є однією зі складних кадрових питань, то для її здійснення важливо:

- визначити сутність поняття «набір кадрів», «відбір кадрів», «оцінка персоналу» та охарактеризувати відмінні особливості в поняттях;
- проаналізувати складові елементи аналізу та оцінки персоналу;
- визначити діяльність держслужбовця за критеріями;
- удосконалити процес оцінки персоналу при проведенні конкурсу, враховуючи методи відбору на вакантні посади держслужбовця.

Об'єктом дослідження є процес оцінювання діяльності держслужбовця на вакантні посади.

Предметом дослідження є методи професійного відбору та набору на вакантні посади держслужбовців.

**Огляд літератури.** Структура професійного державного апарата управління вперше була започаткована Наполеоном у 1798 р.

Ш. Монтеск'є у Франції передбачав подальший розвиток органів державної влади, забезпечуючи їх діяльність допоміжними структурами (Кормич, 2009, с. 97-99). Дж. Медісон доповнив теорію Ш. Монтеск'є ідеєю контролювати діяльність уряду. Ця теорія дала підстави стверджувати, що недостатньо контролю за діяльністю виконавчої влади, тому необхідно компетентно оцінювати кінцеву мету урядових законопроектів та приймати обґрунтовані рішення щодо кваліфікації персоналу. Вже в ті часи рекомендувалося проводити конкурсні іспити під спостереженням центральної екзаменаційної комісії та віддавати переваги при відборі на посади кращим і досвідченим фахівцям.

Велику увагу приділили у своїх публікаціях основним компонентам системи управління персоналом на державній службі Л. Б. Круп'як, С. О. Кравченко, В. В. Пристайко. Вони віддзеркалювали проблеми залучення та професійного відбору на вакантні посади найбільш здібних та придатних до роботи державних службовців, поділу і кооперування праці (Пристайко, 2015, с. 20; Круп'як, 2015, с. 37).

Експерт з професійного відбору персоналу Т. М. Білінська науково обґрунтувала підхід до відбору кандидатів на вакантні посади та прогнозування їх успішності у подальшій професійній діяльності за допомогою комплексу психофізіологічних методів діагностики.

А. Ф. Мельник, А. Ю. Васіна, Н. М. Кривокульська наголошують на тому, що просування по службі в межах державного органу сприяє професійному зростанню сумлінних працівників та не допускає плинності висококваліфікованих кадрів (Мельник, Васіна, Кривокульська, 2006, с. 25). На думку американського науковця Р. Даля, професійна компетентність державних службовців виявляється через постійний моніторинг інтересів і запитів громадян.

Велику увагу в дослідженні даної теми приділили такі відомі особистості, як: Г. В. Атаманчук, Ю. М. Старілов, В. О. Черепанова. Вони пропонують розглядати державну службу як комплексний правовий інститут із сукупністю етичних засад персоналу, які претендують на вакантні посади державних службовців (Атаманчук, 2007, с. 14; Черепанов, Иванов, 2008, с. 43).

Фахівець з управління персоналом А. Бутсевич радить застосовувати тільки традиційні методи підбору персоналу, і ні в якому разі не обирати нетрадиційну методику в якості основної та покладатися лише на її результати.

У монографії С. Е. Зелінським розглянуті питання теоретичних основ і методологічного

забезпечення комплексного оцінювання державних службовців (Зелінський, 2016, с. 16). Н. М. Колісниченко надає перевагу принципам державного управління в найманні кращих кандидатів на державну службу (Колісниченко, n.d.).

Серед останніх наукових робіт закордонних авторів слід відмітити роботу Т. Таухіда, М. Ішака, К. Камалуддіна та М. Тауфіка, у якій розглядається модель адміністративних відносин у сприйнятті державних службовців, виходячи з дослідження міського управління Біма (Tauhid, Ishaka, Kamaluddin, & Taufiq, 2020).

У більш широкому руслі здійснено дослідження С. Сарпонга, який на прикладі досвіду Гани досліджує проблеми пошуку роботи та найму на роботу персоналу (Sarpong, 2019).

У науці державного управління залишається актуальною теорія і практика застосування методів підбору та набору на вакантні посади державних службовців. На сьогодні ця проблема досліджена недостатньо, що й визначило мету цієї статті.

**Методологія дослідження.** Система оцінки кадрів, що практикується в різних розвинених країнах, засновані на підведенні річних підсумків роботи, щорічних співбесід та атестацій. Французьким дослідником Б. Галамбо у книзі «Управління людьми» було запропоновано два підходи до оцінки працівника: застосування елементів наукового управління організацією та використання концепції людських стосунків. Але оцінка роботи персоналу і оцінка діяльності персоналу набагато різняться у понятійному розумінні. Так як оцінка роботи супроводжується витратою фізичних сил, а оцінка діяльності персоналу вимагає більшої витрати розумових зусиль, інтелектуальних здібностей, створення адекватної психологічної обстановки в колективі та організації в загалі.

**Основні результати.** В сучасних умовах з метою підвищення ефективності роботи державних службовців необхідна реорганізація їх діяльності, враховуючи істотні відмінності критеріїв оцінки окремих держслужбовців і кадрового складу органів влади. Однією з основних проблем, що перешкоджають досягненню певних зрушень у даному напрямку, є відсутність загально визнаної методики для аналізу та оцінки держслужбовців під час набору, відбору і розстановки кадрів, а також професійного розвитку.

Набір кадрів для заняття посад державної служби – це кадрова технологія набору (резерву) кадрів, за допомогою якої відбувається процес пошуку потенційних працівників і формування бази даних про них для подальшого залучення на вакантні посади, ви-

вчаючи і оцінюючи якості й можливості претендента, рівень його підготовки та відповідності певній посаді державної служби згідно з вимогами профілю професійної компетентності.

Відбір кадрів – процес виокремлення із

загальної кількості претендентів конкретного претендента, що найкраще відповідає певній посаді державної служби.

Систематизуємо процедуру аналізу та оцінки держслужбовців (рис. 1).

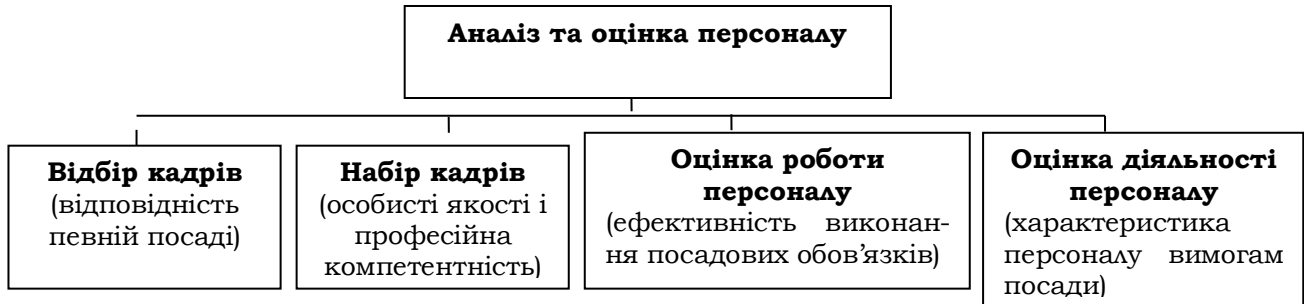


Рис. 1. Складові елементи аналізу та оцінки персоналу  
Fig. 1. Components of analysis and staff assessment

Оцінка держслужбовців розглядається як елемент управління персоналом, тому для детального розуміння оцінки роботи і діяльності персоналу розглянемо у поняттях.

Оцінка роботи держслужбовців – це процес визначення ефективності виконання працівником посадових обов'язків в рамках посадової інструкції.

Оцінка діяльності держслужбовців – цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади, тобто завдяки чому були досягнуті результати і чи можуть вони бути поліпшені.

З приведених понять згрупуємо два елемента методики для аналізу та оцінки. Для аналізу персоналу застосовують виявлення елементів (показників) відбору і набору (резерву) кадрів. Відносно оцінки персоналу використовують методи збирання даних роботи і діяльності держслужбовців.

Різноманітність аспектів оцінки працівників державних установ дозволяє пізнати якісний стан трудових ресурсів та його слабкі і сильні сторони. Оцінка персоналу дуже важлива для забезпечення якісним складом персоналу, при цьому необхідно застосовувати міжнародні стандарти «Система управління якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001:2008 в суб'єктах місцевого самоврядування. ДСТУ IWA 4:2009 (IWA 4:2009, IDT)».

Щодо методів, які можуть використовуватися при оцінюванні кожного держслужбовця, вони діляться на два види, а саме: 1) методи виявлення показників, наприклад: програма збирання даних, методи збирання даних та методи обробки і оформлення інформації; 2) методи виміру показників, а саме: натуральні, вартісні, умовні виміри (бали, коефіцієнти оцінки) та інші методи (рис. 2).

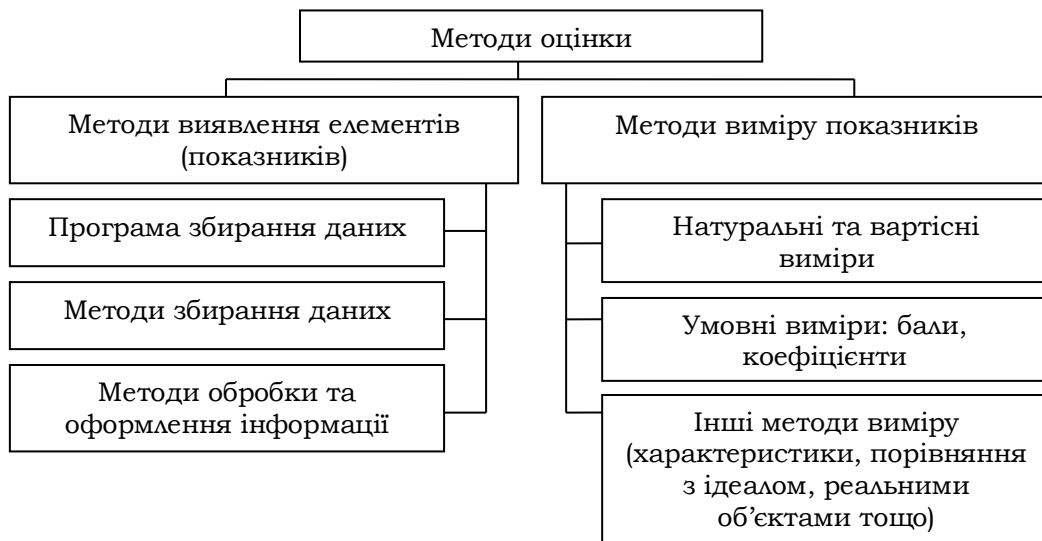


Рис. 2. Методи оцінки персоналу  
Fig.2. Methods of staff assessment

Процедура оцінки держслужбовців повинна проводитися наступним чином:

- об'єктивно, незалежно від відгуку окремих осіб та колективу;
- надійно, тобто вільно від впливу сформованих умов;
- достовірно щодо діяльності, адже оцінюватися повинен тільки реальний рівень володіння конкретними навичками та наскільки успішно і сумлінно працівник підходить до виконання власних обов'язків;
- з перспективою подальшого прогнозу, тобто оцінка має надавати відомості про те, до яких типів роботи, на яких умовах та на якому рівні працівник здатен потенційно у майбутньому працювати (кадровий резерв);
- комплексно, повинні розцінюватися

не окремо члени установи, але й зв'язок та взаємини між усіма працівниками;

- процедура оцінювання та критерії оцінки мають бути легкодоступні не вузькому колу експертів, а зрозумілі як оцінювачам та спостерігачам, так й особисто тим, хто підлягає оцінюванню;
- проведення оцінюючих заходів повинно не дезорганізувати роботу колективу, а вбудовуватися в єдину систему професійної діяльності.

Робота державних службовців в державних органах має свої особливості, так як вона є складною, багатогранною та відповідальною. Діяльність держслужбовців вимагає особливих знань, навиків, і саме тому в рамках їх діяльності виокремлюють певні критерії, що характеризують їх діяльність (рис. 3).

Оціночні критерії діяльності держслужбовця
Креативний характер праці
Відношення до ненормованого графіку робочого дня
Емоційна і психологічна напруженість на високому рівні
Повільне виконання завдання протягом дня
Велика кількість контактів з різними людьми протягом дня
Велика кількість посадових обов'язків
Висока моральна відповідальність
Необхідність безперервного підвищення кваліфікації і культурного рівня

Рис. 3. Характеристика діяльності держслужбовця за критеріями

Fig. 3. Characteristics of the civil servant's activity by criteria

Джерело: побудовано автором за даними (Круп'як, 2015, с. 37-49)

Коли запроваджується система управління якістю (СУЯ), враховують компетентність (освіта, підготовленість, кваліфікація та досвід) персоналу органу місцевого самоврядування (ОМС) і його готовність до виконання поставлених завдань. Може виникнути потреба зміни чисельності персоналу, перегляду організаційної структури установи та штатного розпису, положень про відділи та посадові інструкції. Зокрема можуть бути надані додаткові функції посадовим особам, які будуть активно залучені до впровадження та

подальшого функціонування СУЯ. Можливо, варто ввести посаду спеціаліста СУЯ.

ОМС повинен встановлювати процеси управління персоналом стосовно: набору на посади держслужбовців чи на інші посади, навчання персоналу та оцінки їх результативності (Bohusenko, 2017, p. 95). Ці процеси треба спрямувати на підтримку та поліпшення компетентності персоналу на всіх рівнях. Замовники послуг мають бути впевнені в тому, що ОМС для забезпечення своєї діяльності залучає компетентний персонал. У той

же час персонал повинен усвідомлювати те, як його компетентність, обізнаність і підготовленість пов'язані з діяльністю ОМС.

Керівництво повинно постійно визначати потребу в компетентності персоналу та вимоги до нього.

Відповідальність за організацію заходів щодо підвищення компетентності, обізнаності та підготовки посадових осіб покладається на вище керівництво та керівників відділів, а узагальнення інформації полягає на начальника кадрової служби, який оформлює плани зовнішнього і внутрішнього навчання за погодженням з керівниками всіх відділів. Кадрова служба реєструє дані стосовно освіти, професійної підготовки, кваліфікації та досвіду.

Контроль за виконанням запланованих заходів повинні здійснювати голова ОМС та заступники голови згідно з розподілом повноважень, а також представник керівництва, відповідальний за систему якості.

При доборі на державну службу повинні використовуватись передбачені законодавст-

вом механізми та для правильного оформлення і ведення документації керуються стандартами ДСТУ ISO/TR 10013:2003 Настанови з розроблення документації системи управління якістю (ISO/TR 10013:2001, IDT).

Методами визначення компетентності персоналу органу самоврядування можуть бути самооцінка та оцінка компетентності з боку безпосередніх керівників через встановлені проміжки часу і за визначеними критеріями та методами оцінки, а саме: своєчасне виконання документів; виконання доручень керівників; наявність випадків порушення трудової дисципліни; вміння використовувати відповідні керівні документи; якість виконуваної роботи (чіткість, старанність, акуратність); почуття відповідальності та обов'язку; можливості та здатності до співпраці; здібності знаходити контакти; комунікабельність; чуйність та особиста культура.

В рамках упровадження системи управління якістю доцільно було б розглянути зміст оцінки персоналу, визначаючи оцінку особливих якостей кожного працівника, оцінки праці та оцінки результатів праці (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння методів професійного набору та відбору на вакантні посади держслужбовців  
Comparison of methods of professional selection and selection for vacant positions of civil servants

<b>Методи набору на вакантні посади</b>	<b>Методи відбору на вакантні посади</b>
1. Біографічні дані	1. Перевірка рекомендацій та послужних списків
2. Співбесіда	2. Методика STAR
3. Проведення конкурсу	3. CASE-інтерв'ю
4. Тестування	4. Поведінкове інтерв'ю
5. Випробування	5. Стресове (шокове) інтерв'ю
6. Оцінки якостей (здібностей)	6. Brainteaser-інтерв'ю
7. Графологічні експертизи та поліграфії	7. Детектор брехні
8. Кадровий аутсорсинг	8. Методика assessment centre
9. Вільний набір	

В державних органах розрізняють наступні методи професійного набору на вакантні посади держслужбовців:

– метод біографічних даних: даний метод передбачає вивчення головних аспектів трудової біографії кандидата, визначення його відповідності до усіх кваліфікаційних вимог посади. Метод також дозволяє провести оцінку відповідності кандидата конкретним критеріям: освіта, досвід роботи, вік, стать, зовнішні дані та інше;

– співбесіда: цей метод допомагає визначити вміння особи словесно комунікувати, а також дозволяє скласти прогноз щодо подальшої ефективності діяльності конкретної особи та порівняти з іншими кандидатами;

– проведення конкурсу: метод поєднує у собі декілька методів набору, головною метою даного методу є створення атмосфери

конкурсу між кандидатами, що у свою чергу, дозволяє виявити найкращого претендента на конкретну вакантну посаду;

– тестування: допомагає визначити інтелектуальні здібності, особисті якості кожної людини, а також професійну придатність кандидата. Тести можуть бути соціометричними, на виявлення розумових здібностей, а також імітаційними;

– випробування: дозволяє на практичних прикладах оцінити придатність працівника на конкретну посаду, також визначає вміння адаптуватися до різних умов праці та різних умов, корпоративної культури тощо;

– матричний метод оцінки якостей і здібностей кожного претендента: дозволяє оцінити у балах фактичні здібності кандидатів, які потім можуть бути зіставлені з квалі-

фікаційними вимогами та на підставі цих результатів може бути зроблений висновок про придатність кандидата;

– методи графологічних експертиз та поліграфів: методи графологічних експертиз базується на теорії визначення особистих якостей людини на основі даних про його особистий стиль письма. Метод поліграфів перевіряє кандидата на правдивість наданих відповідей на детекторі брехні;

– метод вільного набору: базується на тому, що рішення про набір кандидатів приймається однією особою, а саме керівником, на основі його особистого враження по кожному з кандидатів;

– метод кадрового аутсорсингу та «assessment centre»: базується на залученні зі сторони досвідчених експертів з підбору персоналу, що можуть комплексно використовувати систему власних розроблених методик. До таких методик входять: дискусії, тести, аналіз ситуацій, анкети, розв'язання ситуаційних завдань, ділові ігри тощо. Метод кадрового аутсорсингу передбачає наданням повноважень установі на здійснення набору персоналу для сторонньої організації. Такі методи є ефективними в питанні набору персоналу, але треба зауважити, що на практиці державної служби це є майже неможливим, бо такі методи не є регламентованими на законодавчому рівні, плюсом до цього – дані методи потребують достатньо великих фінансових витрат.

Для поліпшення ефективності методів підбору на вакантні посади державних службовців в Україні рекомендується проводити відбір персоналу за наступними методами:

1) перевірка рекомендацій та послужних списків. Треба враховувати, що при відборі кандидатів можуть попросити надати відгуки попередніх керівників або аналогічні документи, які можуть послужити допоміжними при прийомі на роботу. Усе частіше практикуються спеціальні розроблені запити, в яких колишнього керівника просять оцінити кандидата за певним критеріями якості. Така перевірка допомагає проаналізувати хронологічний порядок місць роботи кандидата та звернути увагу на прогалини в його діяльності і зміни робочих місць;

2) комплекс методики assessment centre, прикладами такої оцінки можуть бути: тести, дискусії, анкети, аналіз ситуацій, імітаційні і ділові ігри, розв'язування кейсів (комплексних ситуаційних завдань). Головною перевагою даного комплексу є включення до процедури оцінювання конкретних вимог до робочих місць, організаційних місць, реальних ситуацій, а також можливість зворотного зв'язку між оцінювачем, оцінюваним та комісією з оцінки результатів;

3) методика STAR (Situation Target

Action Result) – дана методика передбачає виявлення поведінкової реакції. Суть методики полягає в тому, що кандидату на конкретне вакантне місце в компанії задаються ситуаційні питання, які пов'язані з майбутньою професійною діяльністю кандидата. Цей тип співбесіди дає змогу керівнику більшою мірою провести оцінку здатності кандидата вирішувати конкретні типи поставлених завдань, ніж його аналітичні здібності в цілому;

4) «CASE-інтерв'ю», або ситуаційне інтерв'ю. Зазначена методика дає більше можливостей для збору необхідної інформації, ніж методика STAR, бо охоплює ті характеристики кандидата, які є важливими для конкретної посади;

5) поведінкове інтерв'ю, цей метод полягає в тому, що інтерв'юер представляє ситуацію, яка дає можливість перевірити саме те, що може цікавити в певний момент, а також отримати інформацію, яка допоможе визначити придатність кандидата на посаду. Дана методика дає можливість всесторонньо оцінити, як конкретні навички, так і індивідуальні особливості, цінності та моделі поведінки кандидата;

6) застосування «детектора брехні» (поліграфа). Поліграф дозволяє дослідити фізіологічні реакції людського організму (частота дихання, серцебиття, тиск крові, вологість шкіри) під час відповідей на конкретні розроблені за спеціальною програмою та етапами запитання. Але застосування поліграфа дозволено лише за згодою претендентів;

7) стресове інтерв'ю (або шокове інтерв'ю, що більшою мірою відображає сутність цього підходу). Мета такого інтерв'ю – визначення стресостійкості кандидата шляхом створення стресових умов і оцінки його реакції;

8) brainteaser-інтерв'ю. Суть цього методу в необхідності відповіді кандидата на хитромудре питання або рішення логічного завдання. При цьому мета полягає в перевірці аналітичного мислення, а також творчих здібностей майбутніх співробітників.

Українське законодавство регламентує використання базового методу набору на державну службу – конкурс, який включає аналіз біографічних даних, проведення тестування та подальшу співбесіду.

Тестування проводиться для виявлення знань Конституції України, Законів України «Про державну службу», а також знання законодавства з врахуванням особливостей функціональних повноважень конкретного державного органу та його структурних підрозділів.

Співбесіда допомагає виявити компетентність кандидата згідно його поведінці

(вміння та навички). Взагалі, співбесіди поділяють на структуровані та неструктуровані. В свою чергу структурована співбесіда класифікується на співбесіди:

- сформовані відповідно до вимог кандидата;
- організовані на основі ситуативного підходу;
- базуються на поведінці.

Суть неструктурованої співбесіди полягає у біографічній співбесіді. Таким чином, використання того чи іншого методу професійного підбору на вакантні посади державної служби залежить від навичок, знань та умінь спеціалістів державного органу та компетентності керівника. Саме тому від того, наскільки правильно підібраний метод підбору, тим точніше можна оцінити ділові, особисті та професійні якості кандидатів на вступ до державної служби.

Вагомою складовою підвищення ефективності діяльності державних органів є організація та проведення конкурсного відбору на вступ до державної служби. Тому відповідно до статті 15 «Прийняття на державну службу», Закону України «Про державну службу» прийняття нових кандидатів до державної служби відбувається на конкурсній основі. Виключенням є випадки, встановлені законом України.

Конкурс виступає єдиним ключем реалізації кандидатами конституційного права на

вступ до держслужби, і тим самим дозволяє відібрати таких осіб, що будуть спроможні виконувати усі посадові функції та володітимуть усіма необхідними для цього знаннями (Атаманчук, 2007, с. 285).

Взагалі, конкурсний відбір базується на таких принципах, як:

- принцип рівноправності, який виключає дискримінацію за походженням;
- принцип відповідності здібностей та професійного рівня вимогам конкретного виду діяльності в апараті державного управління;
- принцип гласності, а саме забезпечення гласності при проведенні конкурсу.

Регулювання проведення конкурсу щодо вступу на державну службу відбувається відповідно «Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців» (Постанова Кабінету Міністрів України від 15.02.2002 р.).

Сам конкурс проводиться в три етапи: публікація оголошення про проведення конкурсу у пресі чи інших ЗМІ; на другому етапі відбувається прийом документів від претендентів, що бажають зайняти вакантну посаду, а також відбувається розгляд їх на відповідність кваліфікаційним вимогам відповідно до конкретної посади; на третьому етапі проводиться саме тестування і відбір кандидатів (рис. 4).

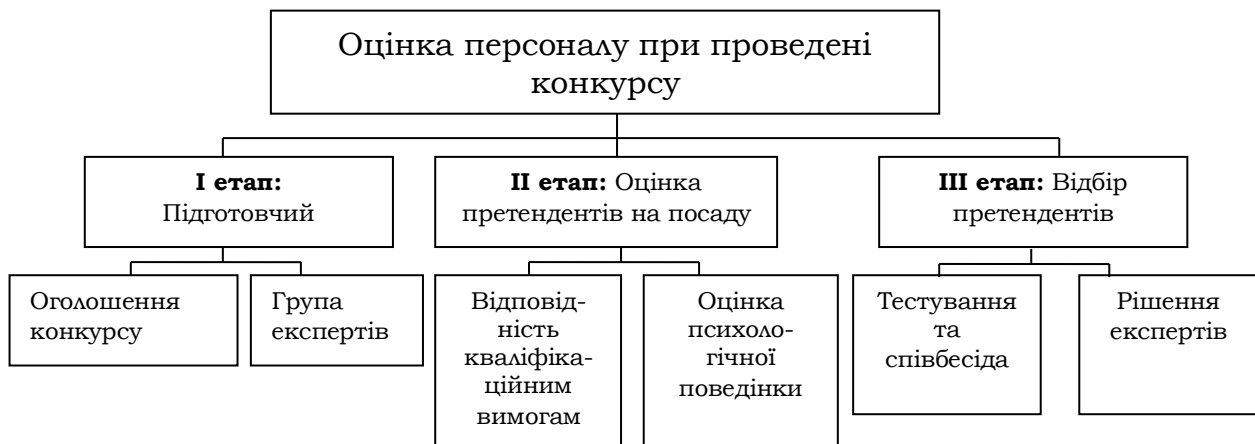


Рис. 4. Поетапний процес оцінки персоналу при проведенні конкурсу  
Fig. 4. Step-by-step process of staff assessment during the competition

Всіх кандидатів, що претендують зайняти вакантну посаду державного службовця, поділяють на 3 групи: 1 – це ті, що придатні виконувати посадові обов'язки; 2 – це ті, що умовно придатні виконувати дану діяльність; 3 – це ті, що непридатні виконувати обов'язки даної посади.

Керівник з кадрової служби відповідного державного органу проводить першу співбесіду, яка потребує ретельної підготовки задля того, щоб вона виправдала усі очікування.

Саме після першої співбесіди певна частина кандидатів відсіюється, після чого тестування дозволяє виявити особисті якості кандидатів, їх рівень розумового розвитку та відповідність кваліфікаційним вимогам.

В кінці конкурсної комісії, проаналізувавши подані документи, оцінивши результати тестування та співбесіди з претендентами, що успішно склали іспит, на засіданні проводить відбір кандидатів для зайняття вакантних посад державної служби.



Отже, для забезпечення якісним складом персоналу є надзвичайно важливим впровадження системи управління якістю та вдосконалення схеми оцінювання держслужбовців на кожному етапі виявлення професіоналізації діяльності державних органів.

**Висновки.** Викладене вище дає підстави зробити висновки, що процес набору кандидатів для заняття посад державної служби зводиться до поліпшення системи оцінювання держслужбовців та вдосконалення схеми взаємодії процесів відбору і набору персоналу на вакантні місця та поетапний процес оцінки персоналу при проведенні конкурсу.

Порівнюючи методи професійного набору та відбору на вакантні посади держслужбовців, претенденти повинні не тільки одержати роботу, що відповідає його найбільш значимим інтересам, але і його можли-

востям у повній мірі опанувати дану професію і якісно виконувати доручену роботу.

Робота повинна відповідати не тільки бажанням і інтересам працівника, а й особистим якостям і здібностям. Методи, завдяки яким відбувається підбір та набір персоналу на службу в державних органах, дозволяють визначити групи спеціалістів, до яких відносять відповідну компетенцію, потім визначають відповідність кандидатів рівню їх якостей і параметрам конкретних робочих місць. Особливо важливо при впровадженні СМЯ вдосконалити критерії оцінки персоналу та проведення моніторингу якості держслужбовців.

Таким чином, можна остаточно підтвердити те, що створення ефективної системи оцінки персоналу повинно базуватися на сучасних міжнародних стандартах, що буде свідчити про високий рівень управлінської діяльності в установі.

#### Література

1. Кормич А. І. Історія вчень про державу і право : навч. посібник. Київ : Правова єдність, 2009. 312 с.
2. Круп'як Л. Б. Організація діяльності державного службовця : навч. посібник. Тернопіль: Крок. 2015. 243 с.
3. Пристайко В. В. Поняття надзвичайного стану в контексті державного управління. *Публічне управління та митне адміністрування*. № 2(13). 2015. С. 20.
4. Мельник А. Ф., Васіна А. Ю., Кривокульська Н. М. Менеджмент державних установ і організацій : навчальний посібник для студ. вищих навч. закладів. Київ : Професіонал, 2006. 295 с.
5. Атаманчук Г. В. Теорія державного управління : курс лекцій. Запоріжжя : ЗНУ, 2007. 428 с.
6. Черепанов В. В., Иванов В. П. Основы государственной службы и кадровой политики : учеб. пособие для студентов вузов. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право, 2008. 575 с.
7. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія. Київ : НАДУ, 2016. 296 с.
8. Колісниченко Н. М. Професійний розвиток та професійна підготовка з управління: глобальний контекст URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej6/txts/07knmygk.htm> (дата звернення: 23.11.2020).
9. Tauhid T., Ishaka M., Kamaluddin K., Taufiq M. The bureaucratic political relation model in perception of officers public: A study on bima city government. *International Journal of Social Sciences and Humanities*. 2020. Vol. 4, no. 3. Pp. 142–150. DOI: <https://doi.org/10.29332/ijssh.v4n3.473>.
10. Sargong S. The challenges of job hunting and recruitment in Ghana: Opportunity for improvement. *GBOE*. 2019. Vol. 38. Pp. 35–42. DOI: <https://doi.org/10.1002/joe.21921>.
11. Система управління якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001:2008 в суб'єктах місцевого самоврядування. ДСТУ IWA 4:2009 (IWA 4:2009, IDT).
12. ДСТУ ISO/TR 10013:2003. Настанови з розроблення документації системи управління якістю (ISO/TR 10013:2001, IDT).
13. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР/ Верховна Рада України *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1996. № 30. Ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vr#Text> (дата звернення: 17.11.2020).
14. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2016. № 4. Ст. 43.
15. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 1998. 224 с.
16. Порядок проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від 15.02.2002 р. № 169. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=169-2002-%EF> (дата звернення: 17.11.2020).
17. Балабанова А. В., Сардак О. В. Управління персоналом : навч. посібник. Київ : Професіонал, 2006. 512 с.
18. Kolisnichenko N. Multiple Systems, Multiple Approaches: National Organizational Arrangements for the Delivery of Public Administration Education and Training. *Quest of excellence: approaches to enhancing the quality of public administration education and training* / ed. by A. Rosenbaum. Bratislava : United Nations and IASIA, 2015. P. 143–170.
19. State Modernization and Decentralization - Implications for Education and Training in Public Administration: Selected Central European and Global Perspectives / Ed. by A. Rosenbaum, L. Gajdosova. - Bratislava: UNDESA, IASIA, NISPAcee, 2003. 178 p.
20. Shkarlet S. M., Tkachuk V. A., Naumko Yu. S., Prokopenko V. Yu. Conceptual Basis in Methodology of Managerial Innovations in Governmental Management. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*. 2019. Vol. 8, Issue 3C. Pp. 87–90.
21. Deloitte Global Human Capital Trends 2017 / Deloitte University Press. URL: <http://www.dupress.deloitte.com> (дата звернення: 19.11.2020).
22. Borysenko U., Mamatova T. Prospects and limitations in the public servants' training in the field of community based local development on the CoPs platforms. *Orientation and enterprises in education* : monografia wieloautorska / pod

redakcją naukową A. Grądzkiej-Tys, E. Jagiełło, J. Liby ; Uniwersytet Przyrodniczo-Humanistyczny w Siedlcach Wydział Humanistyczny ; AKKA. Siedlce : AKKA, 2017. Pp. 95–103.

## References

1. Kormich, A. I. (2009). *History of the doctrines of state and law*. Kyiv: Legal Unity. (in Ukrainian)
2. Krupyak, L. B. (2015). *Organization of civil servant*. Ternopil: Step. (in Ukrainian)
3. Prystaiko, V. V. (2015). The concept of state of emergency in the context of public administration. *Public administration and customs administration*, 2(13), 20. (in Ukrainian)
4. Melnik, A. F., Vasina, A. Yu., & Krivokulskaya, N. M. (2006). *Management of government agencies and organizations*. Kiev: Professional. (in Ukrainian).
5. Atamanchuk, G. V. (2007). *Theory of public administration*. Zaporozhye: ZNU. (in Ukrainian)
6. Cherepanov, V. V., & Ivanov, V. P. (2008). *Fundamentals of public service and personnel policy*. Moscow: UNITY-DANA, Law and Rights (in Russian)
7. Zelinsky, S. E. (2016). *Theoretical and methodological principles of comprehensive evaluation of civil servants*. Kyiv: NAPA. (in Ukrainian)
8. Kolisnichenko, N. M. (n.d.). *Professional development and management training: global context*. Retrieved from <http://www.academy.gov.ua/ej/ej6/txts/07knmygk.htm>. (in Ukrainian)
9. Tauhid, T., Ishaka, M., Kamaluddin, K., & Taufiq, M. (2020). The bureaucratic political relation model in perception of officers public: A study on bima city government. *International Journal of Social Sciences and Humanities*, 4(3), 142-150. doi: <https://doi.org/10.29332/ijssh.v4n3.473>.
10. Sarpong, S. (2019). The challenges of job hunting and recruitment in Ghana: Opportunity for improvement. *GBOE*, 38, 35–42. doi: <https://doi.org/10.1002/joe.21921>.
11. Quality management system. Guidelines for the application of ISO 9001: 2008 in local governments. DSTU IWA 4: 2009 (IWA 4: 2009, IDT). (in Ukrainian)
12. DSTU ISO / TR 10013: 2003 Guidelines for the development of quality management system documentation (ISO / TR 10013: 2001, IDT). (in Ukrainian)
13. Verkhovna Rada of Ukraine. (1996). Constitution of Ukraine : Law of Ukraine of June 28, 1996 № 254k/96-VR. *Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine (VVR)*, 30, Art. 141. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр#Text>. (in Ukrainian)
14. Verkhovna Rada of Ukraine. (2016). On Civil Service: Law of Ukraine of December 10, 2015 № 889-VIII. *Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine (VVR)*, 4, 43. (in Ukrainian)
15. Kolot, A. M. (1998). *Motivation, stimulation and evaluation of staff*. Kyiv: KNEU (in Ukrainian)
16. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2002). Procedure for holding a competition to fill vacant positions of civil servants: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 15.02.2002, № 169. Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=169-2002-%EF>. (in Ukrainian)
17. Balabanova, L. V., & Sardak, O. V. (2006). *Personnel management*. Kiev: Professional. (in Ukrainian)
18. Kolisnichenko, N. (2015). Multiple Systems, Multiple Approaches: National Organizational Arrangements for the Delivery of Public Administration Education and Training. Rosenbaum, A. (Ed.). *Quest of excellence: approaches to enhancing the quality of public administration education and training* (pp. 143–170). Bratislava: United Nations and IASIA.
19. Rosenbaum, A., & Gajdosova, L. (Eds.). (2003). *State Modernization and Decentralization - Implications for Education and Training in Public Administration: Selected Central European and Global Perspectives*. Bratislava: UNDESA, IASIA, NISPAce.
20. Shkarlet, S. M., Tkachuk, V. A., Naumko, Yu. S., & Prokopenko, V. Yu. (2019). Conceptual Basis in Methodology of Managerial Innovations in Governmental Management. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8(3C), 87-90.
21. Deloitte Global Human Capital Trends 2017 / Deloitte University Press. Retrieved from <http://www.dupress.deloitte.com>.
22. Borysenko, U. (2017). Prospects and limitations in the public servants' training in the field of community based local development on the CoPs platforms. In Grądzkiej-Tys, A., Jagiełło, E., & Liby, J. (Eds.). *Orientation and enterprises in education : monografia wieloautorska* (pp. 95-103). Siedlce: AKKA.

Стаття надійшла до редакції 30.11.2020 р.

Стаття прийнята 21.12.2020 р.