



УДК 005.336.2:005.96:35.08  
doi: 10.15421/15201720

## Меритократичний підхід до добору на публічну службу

С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, С. С. Серьогін

*Дніпропетровський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові України,  
Дніпро, Україна*

У статті розкрито переваги оцінювання персоналу органів публічної влади в Україні та меритократичного підходу до формування корпусу публічної служби на різних етапах службової кар'єри. Визначено його роль та пріоритетні напрями запровадження з урахуванням зарубіжного досвіду у контексті реалізації реформи публічної служби в Україні. Обґрунтовано необхідність розподілу на об'єктні напрямки оцінювання тих чи інших властивостей особи, серед яких вбачаються такі рівні: психофізіологічний – оцінювання стану здоров'я, психологічних якостей та здібностей кандидата; соціальний – оцінювання здатності працювати в колективі, біографічних відомостей; збір попередньої інформації про кандидата; перевірка інформації про кандидата; професійний – оцінювання відповідності загальним та спеціальним вимогам до посади; державницький – оцінювання морально-психологічної стійкості, рівня антикорупційної свідомості тощо.

Запропоновано заходи щодо застосування кадрових технологій під час оцінювання персоналу публічної служби.

Доведено, що тільки системний підхід до вирішення проблеми добору персоналу на посади публічних службовців, від оцінювання психофізіологічних здібностей до антикорупційної діагностики, у контексті реалізації загальних завдань «селекції» публічних службовців дозволить забезпечити успіх і ефективність реформ, які здійснюються на новому етапі державотворення України.

**Ключові слова:** публічна служба; кадрові технології; персонал публічної служби; добір персоналу; меритократичний підхід

## Meritocratic approach to supply to public service

S. M. Seriyogin, N. A. Lipovskaya, S. S. Seryogin

*Dnipropetrovsk regional institute of public administration of National Academy of Public Administration  
Under the President of Ukraine, Dnipro, Ukraine*

The article outlines the advantages of assessing the staff of the public authorities in Ukraine and the meritocratic approach to the formation of the public service corps at various stages of the career. The role and priority directions of its implementation, taking into account foreign experience in the context of implementation of the public service reform in Ukraine, are determined. The necessity of distribution on the object directions of evaluation of one or another person's properties is substantiated, among which the following levels are observed: psychophysiological - assessment of the state of health, psychological qualities and abilities of the candidate; social - assessment of the ability to work in a team, biographical information; collecting preliminary information about the candidate; verification of candidate information; professional - assessment of compliance with general and special requirements for a position; state-level assessment of moral and psychological stability, level of anti-corruption consciousness, etc.

Measures on the application of personnel technologies in the evaluation of public service personnel are proposed.

It has been proved that only a systematic approach to solving the problem of personnel selection for public servants, from assessment of psycho-physiological abilities to anti-corruption diagnostics, in the context of realization of the general tasks of «selection» of public servants will ensure the success and effectiveness of reforms that are being implemented at a new stage in the state-building of Ukraine.

**Keywords:** public service; personnel technologies; public service personnel; supply; meritocratic approach

**Цитування даної статті:** Липовська Н. А. Меритократичний підхід до добору на публічну службу / С. М. Серьогін, Н.А. Липовська, С.С. Серьогін // *Аспекти публічного управління*. – 2017. – Т. 5. – № 8-9. – С. 22-35. doi: 10.15421/15201725

**Citation of this article:** Seriyogin, S. M., & Lipovskaya, N. A., & Seryogin S. S. (2017). Merytokratychnyy pidkhyd do doboru na publichnu sluzhbu [Meritocratic approach to supply to public service]. *Public administration aspects*, 5(8-9), 22-35. doi: 10.15421/15201725 (in Ukrainian).

**Received:** 09.08.2017

**Accepted:** 10.09.2017

## Меритократический подход к отбору на публичную службу

С. М. Серегин, Н. А. Липовская, С. С. Серегин

*Днепропетровский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины, Днепр, Украина*

В статье раскрыты преимущества оценки персонала органов публичной власти в Украине и меритократического подхода к формированию корпуса публичной службы на разных этапах служебной карьеры. Определена его роль и приоритетные направления внедрения с учетом зарубежного опыта в контексте реализации реформы публичной службы в Украине. Обоснована необходимость деления на объектные направления оценки тех или иных свойств личности, среди которых усматриваются следующие уровни: психофизиологический - оценки состояния здоровья, психологических качеств и способностей кандидата; социальный - оценка способности работать в коллективе, биографических сведений; сбор предварительной информации о кандидате; проверка информации о кандидате; профессиональный - оценки соответствия общим и специальным требованиям к должности; государственный - оценка морально-психологической устойчивости, уровня антикоррупционного сознания и др.

Предложены меры по применению кадровых технологий при оценке персонала публичной службы.

Доказано, что только системный подход к решению проблемы отбора персонала на должности публичных служащих, от оценки психофизиологических способностей к антикоррупционной диагностике в контексте реализации общих задач «селекции» публичных служащих позволит обеспечить успех и эффективность реформ, которые осуществляются на новом этапе государствостроения Украины.

**Ключевые слова:** публичная служба; кадровые технологии; персонал публичной службы; отбор; меритократический подход

**Постановка проблеми.** Демократичні перетворення, які відбуваються в Україні, супроводжуються одночасною трансформацією всіх інститутів влади, ліквідацією залишків старої системи, створенням нових установ державної влади, формуванням нової законодавчої бази для її здійснення.

У сучасних умовах реалізації в Україні принципів демократії в системі державного управління виникає питання легітимізації державної влади в цілому, відновлення довіри до неї громадян, встановлення престижу та авторитету публічної служби. Орієнтація влади на потреби суспільства означає наближення держави до громадян та обумовлює необхідність визначення носіїв соціальних функцій влади. У цьому контексті мобілізуючою та злагодженою рушійною силою повинна стати публічна служба в її європейському вимірі, що є важливим для забезпечення якості і результативності реформ у державному управлінні.

Аналіз сучасної практики реформування публічної служби розвинутих країн світу свідчує, що в процесі впровадження реформ спостерігається тенденція до певної інтеграції окремих елементів як «елітарної», так і «демократичної» моделей організації публічної служби, що дозволяє поєднати їхні переваги. Ця тенденція знайшла своє віддзеркалення і в ідеології Закону України «Про державну

службу». З одного боку, проголошені принципи відкритості, доступності державної служби для всіх громадян відповідають певним фаховим критеріям без будь-якої дискримінації по соціальному походженню, майновому стану, політичних поглядах і відкритого конкурентного заміщення вакантних посад. У той же час розбудовується система спеціальних учбових закладів і професійно-освітніх програм по підготовці кадрового резерву публічних службовців, по їх «елітарній», в кращому розумінні цього терміна, освіті та «державницькому» вихованню. Реалізується комплекс заходів по підвищенню соціально-престижного статусу в суспільстві публічних службовців та їх соціальному захисту.

Актуальною є проблема кристалізації певної «корпоративної» культури публічних службовців з притаманним їй «державницьким» менталітетом та службовою етикою. Ставиться завдання формування в перспективі загального інституту українського чиновництва, здатного якісно виконувати адміністративні функції управління і особливої соціальної верстви публічних службовців зі спеціальними вимогами до них, наприклад, наявності якостей лідера, креативності, стратегічної компетентності тощо. Сьогодні ще не зовсім ясно, в якій пропорції в українській моделі державної служби будуть представлені елементи як «елітарності», так і «відкритос-

ті», «демократизму». Існує думка про те, що у специфічних умовах постсоціалістичних країн, де довгий час чиновництво нібито і не існувало, як особливий інститут і соціальна верства, головний акцент сьогодні слід робити на відродження «елітарних» елементів: «елітарна» професійно-освітня підготовка кадрового резерву із жорстким конкурентним відбором претендентів; особливий правовий та соціально-престижний статус службовців, формування корпоративної культури українського чиновництва тощо. Але демократичний і переважно егалітарний менталітет більшості українського народу, як нам здається, буде серйозною перешкодою для формування в перспективі переважно «елітарної» моделі державної служби. Тому, мабуть, більш прийнятною для нас є орієнтація не стільки на європейську (німецьку чи французьку), скільки на північноамериканську модель кадрової політики.

Ключову роль у «відкритих», «демократичних» моделях публічної служби відіграють критерії конкурсного заміщення посад, оцінки ефективності практичної діяльності та перспективи службового просування. Більшість вакантних посад у державній службі України вже сьогодні заміщаються на конкурсній основі. Але потрібні ще значні зусилля для того, щоб ця демократична процедура в повній мірі виконала свою роль ефективного інструменту постійного зростання професіоналізму публічних службовців і одночасно повністю відповідала принципам «рівних можливостей».

Актуалізація питання щодо ролі й місця оцінювання персоналу органів публічної влади в Україні та меритократичного підходу до формування корпусу публічної служби на різних етапах службової кар'єри пов'язана не тільки зі становленням на вітчизняних теренах традиційного для Європи інституту публічної служби. Новий поштовх для підвищення уваги до оцінювання персоналу обумовлений вимогами щодо професіоналізації державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, втілення принципів управління, орієнтованого на громадян, а також надання службовцями якісних публічних послуг, що, власне, і є головною ознакою публічної служби. Проте якість та своєчасність їх надання ще не стали основним критерієм оцінки діяльності публічних службовців та

виміром їх кар'єрного розвитку. Причини полягають у недосконалості моделі управління, а саме: в її таких блоках – роботі з персоналом організації, урахування знань і здібностей працівників, стилі й культурі ділових і міжособистісних взаємин працівників, довгострокових цілей розвитку організації, довгостроковому окрасі адміністративної діяльності керівних кадрів, що в значній мірі може бути скореговано системою безперервної освіти публічних службовців [1].

**Аналіз досліджень і публікацій.** Різним аспектам забезпечення якості кадрового складу публічної служби присвячені роботи таких вітчизняних науковців, як В.Авер'янов, Ю.Битяк, Т.Василевська, Н.Нижник, В.Луговий, О. Оболенський, Т.Пахомова, І.Шпекторенко та ін. Тематика забезпечення професіоналізму сучасних публічних службовців набула практичної ваги завдяки досягненням науковців у сфері менеджменту та управління людськими ресурсами, серед яких слід відзначити як класичні роботи М.Армстронга, М.Вебера, Г.Саймона, А.Маслоу, С.Тейлора, Мескона, Г.Мінцберга, П. Друкера та ін.

**Мета дослідження.** Проаналізувати особливості добору кадрів на публічну службу з позицій меритократичного підходу та запропонувати заходи щодо його запровадження з урахуванням зарубіжного досвіду.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасні українські реалії перебування у стані перманентних змін в системі державного управління вимагають нових підходів до формування кадрового складу публічної служби, які поєднували б дві начебто різні, але взаємодоповнюючі складові штату службовців: реформаторську адхократичного типу та класичну бюрократичного типу [2]. Синхронне формування стабільних творчих колективів (управлінських команд) та динамічних «команд реформаторів» в органах публічної влади з їх специфікою уможливується шляхом аналізу ситуації та планової розробки й реалізації заходів щодо професійної орієнтації, добору, набору кадрів, організації їх кар'єри, забезпечення мотивації кадрів та контролю за якістю їх функціонування, в залежності від завдань, що ставляться перед органами влади, структурним підрозділом, посадою. При цьому «реформатори» мають виконувати завдання розробки, формулю-

вання стратегічних напрямків реформування (системи влади, політики органу, місії організації тощо), а службовці-бюрократи, зберігаючи й підтримуючи кращі надбання практики апаратної роботи реалізовувати й втілювати ідеї «реформаторів».

Запропоновані принципи управління публічною службою повністю відповідають принципам управління розвитком сучасних систем: по-перше, вони забезпечують внутрішню єдність, або цілісність публічної служби; по-друге, цілісність зберігається завдяки гнучкій структурі, здатній адекватно реагувати на зміну як внутрішніх, так і зовнішніх чинників впливу; по-третє, вони не відмінюють ієрархію, необхідну для ранжирування елементів, або підрозділів організації; по-четверте, вони характеризуються значним потенціалом для розвитку публічної служби, у тому числі шляхом самовдосконалення.

За загальними показниками трудової мобільності строки праці в одній установі в середньому складають 3 роки, а в одній галузі – 5,5 років, тобто протягом трудового життя працівник змінює змістовне наповнення професії чотири-п'ять разів. Із цих позицій, а також з огляду на вимоги професіоналізації публічної служби особливий інтерес становлять внутрішні переміщення кадрів, у тому числі міжпрофесійні, міжвидова кадрова ротація в межах інтегрованого інституту публічної служби, яка являє собою не стільки зміни професіональних якостей, скільки життєву перспективу, особисті плани та інтереси співробітників і є однією з форм їхньої мотивації до професійного вдосконалення. При цьому окремим питанням постає проблема оцінки потенційних можливостей службовців до сприйняття реформаторських задумок, здібностей та здатності їх реалізації в процесі проходження кар'єри.

Отже, першим етапом оцінювання персоналу публічної служби є запровадження технологій добору і відбору персоналу, здатного здійснити реформування влади. Добір персоналу має важливе значення при управлінні людськими ресурсами, тому що від нього багато в чому залежить подальша діяльність організацій, тому що тільки при наявності кваліфікованого персоналу вона зможе домогтися найкращих результатів і досягти поставлених завдань.

Згідно зі ст. 22 чинного Закону України

«Про державну службу» [3], з метою добору осіб, здатних професійно виконувати посадові обов'язки, проводиться конкурс на зайняття вакантної посади державної служби відповідно до Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, що затверджується Кабінетом Міністрів України. Проведення конкурсу здійснюється з урахуванням рівня професійної компетентності, особистих якостей і досягнень кандидатів на зайняття вакантної посади.

Майже річна практика реалізації цих положень закону, що накопичилась Нацдержслужбою України, іншими центральними органами виконавчої влади, місцевими органами влади після введення в дію закону «Про державну службу» дозволяє проаналізувати переваги і недоліки нині діючої системи конкурсного відбору. Переважною частиною в якості методів оцінки персоналу, або кандидатів на вакантні посади використовуються такі методи, як тестування, письмові або усні екзамени та співбесіди. При цьому не відбувається, на противагу досягнень практики управління персоналом у сфері бізнесу, зокрема щодо оцінки претендентів на посади топ-менеджерів, розподіл на об'єктні напрямки оцінювання тих чи інших властивостей особи, серед яких вбачаються такі рівні:

- психофізіологічний – оцінювання стану здоров'я, психологічних якостей та здібностей кандидата;

- соціальний – оцінювання здатності працювати в колективі, біографічних відомостей; збір попередньої інформації про кандидата; перевірка інформації про кандидата;

- професійний – оцінювання відповідності загальним та спеціальним вимогам до посади;

- державницький – оцінювання морально-психологічної стійкості, рівня антикорупційної свідомості тощо.

За таким підходом на початку реалізації процедури відбору необхідно у першу чергу сформулювати вимоги до кандидата на зайняття вакансії. Традиційно в основі цього процесу лежить підготовка посадової інструкції, тобто документа, в якому описані основні функції працівника, які має виконувати публічний службовець на даній посаді. Для того щоб полегшити процес підбору кандидатів, багато організацій та установ створюють документи, які характеризують потенційного працівника

для успішної роботи на даній посаді – кваліфікаційні карти та карти компетенції.

Кваліфікаційна карта готується спільно керівником підрозділу та спеціалістом по людських ресурсах на основі посадової інструкції і є набором кваліфікаційних характеристик (загальна, спеціальна освіта, знання іноземної мови, знання комп'ютера, досвід роботи тощо), якими повинен володіти претендент. Але цей метод акцентує увагу на технічних, формальних характеристиках кандидата, незважаючи на особистісні характеристики і потенціал професійного розвитку.

Карта компетенції (портрет ідеального службовця) дає змогу подолати цей недолік і полегшує роботу працівника служби персоналу. Карта компетенції включає особисту характеристику людини, її здібності до виконання тих чи інших функцій, тип поведінки і соціальну роль (орієнтація на інтереси клієнта, вміння працювати в групі, лідерські якості, креативність мислення тощо).

Одним із важливих елементів системи роботи з кадрами є дослідження середовища існування потенційних претендентів на публічну службу та проведення у цьому середовищі професійно-орієнтаційної роботи, що, на жаль не знайшло свого відтворення у новій редакції Закону «Про державну службу». Як складові цього середовища мають розглядатися навчальні заклади різного рівня освіти, бізнесові структури, громадські організації, політичні партії тощо, де як у постійному режимі, так і в разі потреби слід організувати інформаційно-роз'яснювальну роботу, що забезпечить формування масиву потенційних претендентів для залучення на публічну службу. Враховуючи, що професійна орієнтація не є основним предметом цієї статті, не будемо ґрунтовно зупинятися на змісті, формах, методах, засобах профорієнтації, наголошуючи на її важливому значенні в системі роботи з кадрами публічної служби.

Після оприлюднення інформації про наявні вакансії та конкурсні умови оголошується прийом документів, що їх надають бажуючі взяти участь у конкурсі. Після цього у чітко визначені терміни здійснюється низка кадрових процедур, що передують конкурсу.

Збір попередньої інформації про кандидатів складається з наступних кроків: попередня співбесіда; аналіз анкети кандидата на заміщення вакантної посади; аналіз резюме

кандидата та рекомендацій з попередніх місць роботи. Попередня інформація надається переважно особисто претендентом. Основне завдання етапу – селектувати за формальними ознаками кандидатів, що не відповідають мінімальним, як правило формалізованим, вимогам, які потребує вакантна посада.

Перевірка інформації про кандидатів. Перевірка може стосуватися даних, наведених у резюме, про освіту, наявний досвід роботи, рівень зарплати на попередньому місці роботи, особливості відносин у колективі. Перевірка здійснюється переважно шляхом порівняння інформації, що надав безпосередньо претендент на вакансію, та отриманої у вигляді відповідей на запити до вищих навчальних закладів, за попередніми місцями роботи, правоохоронних закладів тощо. Може також здійснюватися перевірка стану здоров'я кандидата та його достатності для виконання посадових обов'язків. Запити готуються службою управління персоналом та надсилаються за підписом керівника установи, або його заступника. Крім того, можуть практикуватися бесіди з особами, які надали рекомендації цьому кандидатові.

У зарубіжних країнах практика перевірки інформації, яку надав про себе кандидат на вакантну посаду, загальноприйнята і забезпечує формування об'єктивного враження про особу претендента. Одночасно здійснюється оцінка здатності кандидата до самооцінки та його відвертості й правдивості у викладенні інформації, що дає підстави, крім іншого, для відмови у подальшому розгляді кандидатури претендента.

Оцінка кандидатів – основне завдання етапу, яке має забезпечити зменшення кількості похибок, пов'язаних із добором персоналу. До найвідоміших засобів оцінки належать:

- письмові тести, що охоплюють тестування інтелекту, задатків, здібностей, інтересів. Однак вагомим недоліком тестів є те, що тестовані характеристики можуть бути певною мірою відмежовані від спроможності фактичного виконання самої роботи;

- виробничо-імітаційні тести, що спрямовані на оцінку фактичних моделей робочої поведінки через моделювання реальних ситуацій, з якими може зіткнутися людина на робочому місці. Ці тести мають більшу надійність і валідність, оскільки заміряють на-

вички, якості, безпосередньо пов'язані з робочою діяльністю;

- інтерв'ю – центральний елемент і широкоживаний засіб оцінки персоналу. Інтерв'ю має бути структурованим і організованим відповідно до завдань, які необхідно вирішити в його процесі.

Отже, система оцінки кандидатів має задовольняти такі вимоги: базуватися на об'єктивній інформації і надавати об'єктивні оцінки кандидатів; стимулювати тих, хто проводить оцінку, до того, щоб вони обґрунтували свій вибір на основі узгодженої сукупності критеріїв; допомагати тим, хто проводить оцінку, легше досягати згоди, приймати зважені обґрунтовані рішення; бути складовою прийнятої в організації кадрової політики. При цьому система оцінки кандидатів може бути багатоланцюговою і спрямованою не стільки на механічно-формалізоване заповнення вакансії, а в першу чергу на якість цього заповнення. Серія інтерв'ю та співбесід кандидатів з керівництвом організації, наприклад із спеціалістом та керівником служби управління персоналом, потім з керівництвом відділу, в якому існує вакансія, потім із спеціальною комісією, керівником організації тощо дозволяє сформувати об'єктивне враження про особу кандидата, при цьому у комплексі з результатами оцінок внести пропозиції про рейтинг претендентів та переможця конкурсу.

Прийняття рішення про зарахування або незарахування кандидата на роботу має бути максимально об'єктивним. На практиці послідовність і зміст етапів може відрізнятись залежно від специфіки ситуації, характеру діяльності організації, особливостей вакантної посади, можливостей служби управління персоналом і має забезпечити добір найбільш готових до публічної служби претендентів. При цьому у залежності від типу професійного спрямування за посадою формуються зміст, форми, методи системи оцінки кандидатів.

Організація відбирає зі списку тих зазвичай чи осіб, що найкраще підходять по критеріях для заняття визначених вакантних місць (посад), таким чином формуючи масив потенційних службовців, що можуть бути залучені до публічної служби. Критерії придатності того чи іншого кандидата задаються ступенем самостійності тієї посади, на яку він претендує і колом повноважень та

обов'язків по посаді. Філософія добору персоналу ґрунтується на тім, що, виходячи із задалегідь сформульованих вимог, шукають придатних людей на конкурсну посаду (створюється масив кандидатів). Таким чином, у процесі добору (підбору), з одного боку, організація вирішує питання, чи надавати роботу кандидату, а з іншого боку – сам кандидат вирішує, чи приймати йому пропозицію.

У світовій практиці до найбільш широко застосовуваних методів збору оціночної інформації, що вимагається для ухвалення рішення при відборі, належать іспити, співбесіди і оцінювання в асесмент-центрах. Поширеними методами оцінки кандидатів є аналіз анкетних даних, тестування, експертиза почерку. Аналіз анкетних даних підсилює переконання, що біографія людини є достатньо надійним індикатором її потенціалу для успішного виконання визначених виробничих функцій. У той же час цей метод досить приблизний щодо оцінки потенціалу, оскільки орієнтований виключно на факти з минулого кандидата, а не на його теперішній стан і можливість до професійного розвитку.

Більш точно визначити сьогоденний стан кандидата з позиції його відповідності вимогам вакантної посади, а також потенціалу розвитку можна за допомогою спеціальних тестів.

В американських схемах по відборі персоналу використовують три обов'язкові вимоги для тестів відповідності:

- аналіз робочого процесу повинен виявити стиль роботи кандидата й ті параметри, які найбільш необхідні для високої якості виконання даної роботи;

- тест повинен виміряти один із цих параметрів;

- необхідно довести, що дана риса характеру кандидата дійсно пов'язана з якістю роботи і важлива, може бути навіть визначальною для роботи на даній посаді.

Тестування набуває все більшу популярність при оцінці претендентів, його використовують не тільки бізнесові корпорації, але й державні установи, заклади освіти, громадські організації. Переваги тестування полягають у можливості оцінки сьогоденного стану кандидата з урахуванням особливостей організації і майбутньої посади. Недоліки цього методу первинного відбору – великі витрати, умовність, обмеженість тестів, які не

дають повного уявлення про кандидата. Тому для повнішої оцінки кандидата використовують, як правило, кілька видів тестів або їх комплекс. Наприклад, експертиза почерку, яка особливо поширена у Франції, є своєрідним різновидом тестування, до речі, вона потребує менших затрат.

Як свідчать новітні дослідження публічної служби, корупція в органах влади представляється реальною загрозою суверенітету країни поряд з такими явищами, як економічна дезинтеграція, виснаження природних ресурсів і міжнародний тероризм. Незважаючи на таку значимість даної проблеми в психологічній науці досі були відсутні обґрунтування та розробки надійних психодіагностичних методик, що дозволяють визначати рівень антикорупційної стійкості або схильності до корупції претендента на посаду публічної служби. При цьому методи психодіагностики досить поширені в бізнесових структурах, зокрема в банківській сфері, де до осіб, що мають пряме відношення до грошових потоків, готівкових коштів ставляться додаткові спеціальні вимоги і застосовуються специфічні системи оцінки.

На сьогодні вже є досвід використання психологічних тестів на конкурсі до Верховного Суду України, особливістю яких є їхня спрямованість на оцінку морально-психологічних якостей кандидатів, антикорупційної стійкості за допомогою спеціальної методики HCS Integrity Check – опитувальника для оцінки чесності, коректності, порядності тощо, власником якої є компанія OS Bulgaria, що входить до міжнародної групи Giunti Psychometrics [4].

Впровадження в практику підбору та добору кадрів на публічну службу України на початковій стадії розгляду особистості претендента системи антикорупційної діагностики дозволить суттєво послабити деструктивний вплив корупції на ситуацію в публічному управлінні України, реалізувати антикорупційні заходи попереджувального характеру.

При всій різноманітності методів, що застосовуються для добору кадрів, його слід проводити так, щоб не порушувалася наступність у роботі, забезпечувалось правильне співвідношення молодих кадрів із досвідченими працівниками.

Багато в чому повчальним є досвід роботи кадрових служб корпорацій США, які

часто нараховують 50 і більше службовців. У своїй діяльності вони застосовують різні методи оцінки й управління персоналом. Так, при наборі нових працівників використовують метод психологічного аналізу: докладно вивчається фотокартка претендента за допомогою фізіологічних таблиць, що містять 198 окремих ознак. Анкету і лист-заяву кандидата на посаду піддають графологічному аналізу, в процесі якого виділяють 238 ознак для характеристики особистих параметрів претендента. Крім того, аналізується анкета, що містить 140 запитань. При цьому аналізується не стільки зміст відповідей, скільки стиль і характер викладення матеріалу, де мимоволі проявляються психологічні особливості кандидата на посаду [5].

Під час відбору співпрацівників за цим методом під пристойним приводом роботодавці відмовляють до 80% претендентів. Стадія первинного відбору незалежно від вибраних методів закінчується складанням обмеженого списку кандидатів, які найбільше відповідають вимогам організації. Решті кандидатів повідомляється про рішення закінчити розгляд їхніх кандидатур на дану посаду.

Таким чином, у якості алгоритму заповнення вакансій може бути запропонований типовий процес прийняття рішення по відбору на публічну службу, який повинен містити наступні позиції:

1. Попередня відбіркова бесіда, при якій дізнаються про освіту претендента, оцінюються його зовнішній вигляд і особисті якості.
2. Заповнення бланку заяви і автобіографічної анкети.
3. Бесіда по найму. В результаті бесіди проходить обмін інформацією у формі запитань і відповідей.
4. Психодіагностичне обстеження, за допомогою якого оцінюються здібності і склад розуму, необхідні для результативного виконання завдань на майбутньому місці роботи.
5. Перевірка рекомендацій та послужного списку, які дозволяють більш докладно пізнати людину.
6. Медичний огляд (за необхідністю).
7. Антикорупційна діагностика.
8. Система іспитів, у тому числі у вигляді тестів, ситуаційних вправ, співбесід, інтерв'ю тощо.
8. Прийняття рішення, яке супроводжу-

ється підписанням трудового договору двома сторонами. В останній час все більшого поширення отримує практика прийому на роботу з випробувальним терміном, що дає можливість оцінити кандидата безпосередньо на робочому місці без прийняття на себе зобов'язання по його постійному працевлаштуванню. В період випробовування кандидат виконує посадові обов'язки в повному обсязі, отримує винагороду, але може бути звільнений після випробування без жодних наслідків для організації.

Систематичні, надійні методи відбору, як правило, вимагають великих витрат і виправдані в разі великої кількості числа вакантних місць та ще більшого числа кандидатів. Якщо кількість претендентів невелика, складні методи відбору неефективні. Якщо коефіцієнт відбору близький до 1:1, процес відбору короткий і простий. Кількість бажаних, із яких здійснюється відбір, невелика. При коефіцієнті 1:2 процес може стати непростим, але ймовірність того, що організація найме на роботу працівників, які більше відповідають її критеріям, вища, ніж при коефіцієнті 1:1. Щоб методи відбору були результативними, вони мають бути достатньо надійними і достовірними. Якщо претендент одержує оцінку 6 балів при тестуванні з найму в понеділок, 4 бали – в аналогічному тесті в середу і 8 – у п'ятницю, то цей тест не може бути визнаним достовірним. Достовірність методу відбору характеризується сталістю його результату за різних умов [6].

На практиці достовірність досягається порівнянням результатів кількох альтернативних методів відбору (наприклад, тест і співбесіда) або кількома аналогічними тестами, проведеними в різний час. Якщо результати близькі, їх можна вважати достовірними. Крім достовірності оцінок, необхідно враховувати обґрунтованість прийнятих критеріїв відбору, тобто метод відбору може сам по собі бути достовірним, але не відповідати конкретному завданню: вимірювати не те, що необхідно в даний момент.

Існують різні типи обґрунтованості методів відбору: обґрунтованість за сутністю та за відповідністю характеру конкретної роботи. В такому разі необхідно застосовувати тести на виявлення відповідності претендента характеру майбутньої роботи. Такі тести оцінюють риси характеру, необхідні для виконання да-

ної роботи. Потрібно довести, що певна риса характеру справді необхідна для діяльності цього працівника. Але довести цю відповідність не завжди просто.

Аналіз робочого процесу має виявити той стиль роботи і ті параметри та характеристики, які найбільш необхідні для високої якості виконання даної роботи. Тест має, як правило, вимірювати один із цих параметрів. Наприклад, мають бути докази того, що тест справді вимірює рівень лідерських або аналітичних якостей. Необхідно довести, що певна риса характеру (наприклад, лідерські здібності) справді пов'язана з якістю роботи і важлива для того, щоб виконувати обов'язки саме за цією посадою. Відповідність методу відбору конкретним вимогам або умовам визначає точність, із якою метод відбору виявляє конкретні здібності претендента, що відповідають окремим важливим елементам майбутньої роботи.

Всебічне комплексне оцінювання персоналу може бути здійснене на основі дослідження різних аспектів особистості, об'єктивних кадрових даних, ділових та моральних рис, життєвого досвіду, професійних знань та вмінь, здоров'я та працездатності, ділової кар'єри тощо. При цьому набір конкретних елементів для побудови моделей робочих місць робітників по обслуговуванню і публічних службовців має бути однаковим для кожної з цих категорій. У протилежному разі будуть незіставними комплексні оцінки. Для керівників і спеціалістів склад елементів має бути ідентичним [7].

Існують різні підходи до реалізації стратегії добору кадрів. У Фінляндії, наприклад, більше довіряють результатам тестування, у Великій Британії працівників добирають через спеціалізовані бюро та агенції або використовуючи «рекомендаційні листи». З-поміж багатьох способів і методів добору кадрів можна виокремити найсуттєвіші: відповідність системі вимог; професійний відбір; інститут поручництва; співбесіда або вступна бесіда; використання центрів оцінювання [5].

Всюди в світі професійний відбір передбачає оцінювання стану здоров'я, фізичного розвитку, рівня освітньої підготовки, професійних здібностей, індивідуально-психологічних можливостей конкретної людини. Особливо актуальний він щодо діяльності у складних, екстремальних умовах, до якої



пред'являють підвищені вимоги. Це зумовлено тим, що за своїми психічними і фізичними якостями люди неоднакові з народження, у них різні можливості розвитку в процесі навчання і виховання, як і різні здібності й задатки.

Багато якостей піддаються розвитку в процесі спеціальних тренінгів, але тільки до певної стадії і то з великими затратами часу та сил. Тому для забезпечення відповідності індивідуальних особливостей спеціалістів об'єктивним і специфічним вимогам до професії, діяльності організують профвідбір, що охоплює такі етапи (аспекти):

- медичний відбір – мета полягає у виявленні людей, які за станом здоров'я можуть здійснювати певний вид діяльності або обіймати певну посаду;

- освітній відбір спрямований на виявлення осіб, базові знання яких достатні для оволодіння спеціальністю та для успішної роботи;

- анкетний відбір націлений на визначення кола осіб, які за своїми соціальними характеристиками можуть успішно виконувати певний вид діяльності;

- психологічний професійний відбір полягає у виявленні групи людей, індивідуально-психологічні особливості яких відповідають вимогам до навчання та діяльності за конкретною спеціальністю. Його, як правило, застосовують щодо спеціальностей, які передбачають конкретні вимоги до психологічних особливостей людей і які не можна задовольнити вдосконаленням техніки або у процесі спеціального навчання.

Професійний відбір тісно пов'язаний з такими категоріями, як професійна придатність і професійно важливі психологічні якості.

Професійна придатність — це сукупність психічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних і достатніх для досягнення нею за наявності спеціальних знань і вмінь прийнятної ефективності праці. Професійна придатність залежить від природних даних та мотивації людини. Формуванню і закріпленню її сприяють система моральної та матеріальної стимуляції, задоволення, що отримує людина від діяльності, усвідомлення значущості результатів діяльності тощо.

Професійно важливі психологічні якості – якості індивіда, які безпосередньо стосуються трудового процесу і впливають на його

ефективність. Професійно важливими якостями можуть бути конституційні (загальносоматичні), нейродинамічні (пов'язані з нервовою діяльністю) особливості психічних функцій, особистісні якості, система відношень. Професійно важливою може бути будь-яка психологічна якість людини у процесі діяльності, яка впливає на успішність її виконання. Доцільність професійного відбору зумовлюють відчутна залежність діяльності (підготовки) спеціалістів від професійно значущих психологічних якостей або психологічних функцій, а також різка відмінність у класі роботи спеціалістів, передумовою якої є суто психологічні причини (ступінь розвитку психологічних якостей).

Зміст професійного відбору становить комплекс обов'язкових процедур:

- з'ясування доцільності створення системи професійного відбору кандидатів на конкретну спеціальність;

- чітке формулювання конкретних завдань професійного відбору;

- психологічне дослідження особливостей діяльності з метою визначення професійних вимог до кандидатів;

- підбір і (або) розроблення методичних прийомів оцінювання психологічних професійно важливих якостей особистості залежно від завдань відбору і характеру діяльності;

- розроблення та експериментальна перевірка критеріїв профпридатності осіб, які пройшли психологічне обстеження (кандидатів);

- розроблення організаційно-методичних форм проведення професійного відбору.

При цьому професійний відбір являє собою таку систему засобів, методів, форм, які забезпечують прогностичне оцінювання взаємовідповідності людини і професії. Основу професійного відбору становлять конкретні нормативні характеристики професії (соціальні, організаційні та ін.) та індивідуальні особливості людини. Процес професійного відбору можна здійснювати цілим комплексом методик.

До методів професійного відбору слід віднести:

- професіографічний аналіз діяльності. Результатом такого аналізу, здійсненого спеціалістами-психологами, є професіограма – опис соціально-економічних, виробничо-технічних, санітарно-гігієнічних, психологічних та інших особливостей професії. Найважливі-

ша її складова – психограма. Це характеристика вимог, висунутих професією до людини, її психічних та інтелектуальних якостей; перелік та опис загальних і спеціальних умінь та навичок, необхідних для конкретної професійної діяльності;

- метод експертного оцінювання. Для цього група авторитетних експертів отримує завдання незалежно один від одного назвати не менше п'яти якостей, які повинен мати майже ідеальний спеціаліст. Виокремлені експертами якості структурують, встановлюють відповідні їх показники і критерії;

- відбірний тест. Він передбачає використання психологічних тестів і є формальним методом оцінювання придатності кандидатів на заміщення посади.

Якими б не були методи, цілі процесу залишаються незмінними. Вони спрямовані на мінімізацію хибних позитивних (передбачається, що у процесі відбору претендент добре справиться з роботою, однак зазнає фіаско) і негативних (претендента, який би добре справився з обов'язками, не беруть на роботу через те, що він справив негативне враження) помилок. Суб'єктами інституту поручництва є особи (поручники), які добре знають кандидата і можуть рекомендувати його як кваліфікованого, відповідального працівника. Поручниками можуть бути викладачі навчальних закладів, консультанти, керівники з останнього місця роботи. Підтвердженням поручництва може бути рекомендаційний лист, що накладає на рекоменданта додаткові зобов'язання щодо об'єктивності змісту рекомендації. Такий спосіб відбору домінує в американській традиції роботи з кадрами. Елементи поручництва існують і у вітчизняній системі роботи з людьми: при прийомі до творчих спілок, громадських організацій, політичних партій тощо. Практикується і такий вид поручництва, як прийом на роботу на підставі «дзвінка» колишнього керівника, заслуженої і авторитетної відомої людини тощо.

Співбесіда (вступна бесіда) із претендентом на роботу, її проводить, як правило, начальник підрозділу великої або безпосередній керівник нечисленної організації. Вступна бесіда є елементом методики з'ясування психологічної придатності претендента, її результати можуть бути орієнтиром подальшої роботи. Однак приймати на роботу лише на підставі співбесіди не рекомендують.

Використання даних центрів оцінювання – організацій, які надають багатофункціональні програми, розроблені з метою встановлення кандидатів на заміщення вакантних посад та претендентів на просування по службі. Дуже популярні такі центри у Нідерландах, непопулярні – в Португалії, Швейцарії, Франції. Окремі елементи такої практики намагаються впровадити вітчизняні недержавні кадрові служби [8].

Іспити. Поведінкові науки розробили багато видів різних іспитів, що допомагають пророчити, як ефективно зможе кандидат виконувати конкретну роботу. Один з видів відбіркових іспитів передбачає вимір здатності виконання завдань, пов'язаних з передбачуваною роботою. Як приклад можна привести володіння комп'ютером та програмними продуктами, демонстрування вміння працювати на оргтехніці, засобах зв'язку, демонстрування мовних здібностей шляхом усних повідомлень чи електронного листування. Інший вид іспитів передбачає оцінку психологічних характеристик, таких як рівень інтелекту, зацікавленість, енергійність, відвертість, впевненість у собі, емоційна стійкість і увага до деталей. Для того, щоб такі іспити були корисні для добору кандидатів, потрібна значима кореляція між високими оцінками, що набираються в ході іспитів, і фактичними показниками роботи. Керівництво повинне оцінити іспити з позиції – чи дійсно люди, що добре справляються з іспитами, виявляються більш ефективними працівниками, чим ті, котрі набирають меншу кількість балів.

Бланки заяв, хоч вони і не належать до щирих засобів визначення здібностей чи психологічних характеристик, теж успішно застосовуються для порівняльної оцінки рівня кваліфікації. Так, конкретні зведення, що вказуються в бланку заяви про стаж попередньої роботи, зарплату, попередні місця роботи, навчальний заклад, який був закінчений, хобі і так далі, теж можна використовувати для добору кандидатів, якщо такі біографічні дані допомагають відрізнити більш ефективних від менш ефективних службовців, що вже працюють у даній організації.

Співбесіди. Співбесіди дотепер є найбільше широко застосовуваним методом добору кадрів. Навіть працівників неуправлінського складу рідко прийма-

ють на роботу без хоча б однієї співбесіди. Підбор керівника високого рангу може зажадати десятків співбесід, що займають кілька місяців. Разом з тим, дослідження виявили цілий ряд проблем, що знижують ефективність співбесід як інструмента добору кадрів.

Основа цих проблем має емоційний і психологічний характер. Так, існує тенденція ухвалення рішення про кандидата на основі першого враження, без урахування сказаного в іншій частині співбесіди. Психологи попереджають, що перше враження формується звичайно протягом перших двох хвилин і в подальшому змінюється незначно. Щоб бути у своїх оцінках більш точним, необхідно уважніше аналізувати різні деталі, залучати більше інформації і бути готовим у будь-який момент скорегувати свою оцінку. При співбесіді відбувається не тільки збір інформації про кандидата, але і надання йому визначеного комплексу інформації: зміст передбачуваної роботи, можливості просування і підвищення кваліфікації, питання оплати і послуг. Тут можливості кандидата співвідносяться з усвідомленістю бажання працювати і розвиватися в даній організації, що також є немаловажним психологічним моментом для добору і подальшої адаптації.

Інша проблема полягає в тенденції оцінювати кандидата в порівнянні з особою, з якою проводилася співбесіда безпосередньо перед цим. Якщо попередній співрозмовник виглядав особливо погано, то наступний посередній кандидат буде виглядати добре чи навіть дуже добре. Існує в провідних інтерв'ю і така тенденція, як оцінка інтерв'юером більш сприятливо тих кандидатів, зовнішній вигляд, соціальний стан і манери яких у більшій мірі нагадують їхні власні. Дослідження показують, що структуровані інтерв'ю зі стандартизованими і записаними питаннями і відповідями підвищують точність цього методу. Разом з тим, співбесіду варто сконцентрувати на тих питаннях, що конкретно відносяться до даної роботи.

Усі названі способи і методи добору кадрів не можна розглядати як абсолютні, кожен з них має переваги й недоліки. Зокрема, побутують різні думки стосовно точності й цінності тестів на виявлення особистих якостей. Крім того, не всі інтерв'юери володіють

технікою пошуку, аналізу та обробки інформації. Саме тому необхідно навчати працівників служб управління персоналом прийомам ведення співбесіди, формування тестових запитань тощо. Загалом схвально ставлячись до центрів оцінювання, окремі дослідники застерігають з приводу можливого перетворення їх на «фабрики з виробництва паперу», адже в них зосереджено багато документів. Високою є ймовірність і продукування в цьому процесі таких співробітників, котрі в майбутньому можуть не відповідати вимогам організації [6].

Діяльність асесмент – центрів має вибіркового характеру, фокусуючись на дослідженні і розвитку потенціалу керівників вищої ланки та проектних менеджерів з метою відбору найбільш перспективних для подальшого кар'єрного розвитку. Центри використовують широкий інструментарій, що включає психологічні тести, імітаційні вправи, дискусії та ділові ігри, індивідуальні та групові завдання і співбесіди. Сумарне значення балів кожного з учасників програми лягає в основу висновків щодо його потенціалу і перспектив використання цього потенціалу в організації. Ефективність проведення програми оцінки визначається не тільки професіоналізмом фахівців центру, але також своєчасністю обговорення з випробуваними результатів оцінки, планування кроків по оптимізації використання та розвитку потенціалу лідерства [9, с. 46].

Реалізація програми асесмент–центру вимагає серйозної і складної підготовчої роботи, що включає розробку програми і її планування, і не менш трудомісткою діяльністю з проведення оцінки. Так, поряд із зовнішніми консультантами, експертами, які здійснюють оцінку потенціалу учасників, виступають управлінські лідери даної організації, які мають успішний досвід вирішення проблем, які ставляться перед випробуваними. Ефективне використання менеджерів у ролі експертів вимагає їх спеціальної підготовки, їм також потрібно виділення часу для участі в багатоденній оцінці піддослідних.

Даний спосіб діагностики персоналу дорогий. Тому далеко не кожна успішна організація може дозволити собі запрошення фахівців асесмент-центрів для проведення діагностики персоналу на рівні керівників вищої ланки. Залучення асесмент-центрів для

оцінки публічних службовців на рівнях середньої та нижчої ланки управління занадто марнотратно, що визначає непопулярність даного способу, особливо в сучасних умовах.

Однією з проблем при наборі кандидатів є невідповідність майбутньої роботи очікуванням кандидата. Варто прикласти всі зусилля, щоб якнайближче ознайомити майбутнього працівника з його майбутньою роботою, як з її позитивними сторонами, так і з негативними. Завдяки заходам, спрямованим на вирішення цієї проблеми, спостерігається зниження плинності кадрів і збільшення задоволеності службовців роботою.

При здійсненні підбору необхідно дотримуватися наступних принципів:

- комплексність – всебічне дослідження й оцінка особистості кандидата (вивчення біографічних даних, професійної кар'єри, рівня професійних знань і умінь, ділових і особистих якостей, стану здоров'я, думки колег);
- об'єктивність – повторюваність результатів оцінки зазначених якостей кандидата при повторних доборах, а також зведення до мінімуму впливу суб'єктивної думки консультанта, що приймає остаточне рішення;
- безперервність – постійна робота з профорієнтації і добору кращих фахівців, формування кадрового резерву;
- науковість – використання в процесі підготовки і проведення підбору останніх наукових досягнень і новітніх технологій.

Науково обґрунтований підбір кадрів дозволяє уникнути широко розповсюдженої помилки – суб'єктивності оцінки кандидата, сильного впливу першого враження про людину на наступне рішення при його працевлаштуванні.

Особливістю добору кадрів на даний час є намагання залучати до діяльності на публічній службі людей перспективних, які водночас мають якості лідерів і організаторів. Як базові слід визначити такі якості, як патріотизм, порядність та професіоналізм. Стосовно останнього з попереднього викладу можна стверджувати, що на цей час існує система виміру професійних якостей претендентів. Те, що стосується патріотизму і порядності, складно об'єктивно здійснити пряму оцінку цих якостей – вона можлива на підставі результатів психодіагностики у поєднанні з результатами оцінки соціального та державницького рівня свідомості особи.

Якщо проаналізувати систему добору на керівні посади публічної служби, то можна виявити справжню причину дефіциту особового складу. Перевага, як правило, віддається здібностям та інтелекту, і дуже мало уваги приділяється такому показнику, як стимул до управлінської діяльності. Між тим саме стимул у поєднанні зі здібностями лідера допомагає комплектувати резерв на державну службу і передбачає наявність у кандидата на управлінську посаду таких факторів: бажання мати владу, яке виявляється далеко не в кожній людині і невіддільне від відповідальності та жорсткої конкуренції за лідерство; бажання вести боротьбу з перешкодами, що зустрічається, як правило, в одного або двох осіб з десяти; прагнення до самоствердження; бажання використовувати владу відносно інших людей, застосовуючи владу розумно і в інтересах справи; прагнення зайняти більш високе суспільне становище, пов'язане як з матеріальною, так і моральною зацікавленістю; уміння нести «тягар» особистої відповідальності і захистити інтереси своїх підлеглих. Дуже важливим є розпізнати наявність указаних здібностей ще на ранній стадії добору кандидатів.

Важливим моментом у роботі з персоналом публічної служби є проведення щорічного оцінювання, за результатами якого має здійснюватися кар'єрний рух персоналу. На сьогодні відомі кілька підходів до оцінювання потенційних здібностей публічних службовців, яку проводять їх безпосередні керівники. Усвідомлюючи потенціал оцінювання в якості методу добору кадрів на вакантну посаду, залишимо цю тему як окрему для більш ґрунтовного подальшого розгляду.

Таким чином, підсумовуючи, можна зробити такі висновки.

- Підбір кадрів на посади публічної служби повинен базуватися на системі критеріїв, серед яких:
  - психо-фізіологічний стан;
  - рівень освіти, здібність до самоосвіти;
  - спеціальна фахова підготовка в комплексі з практичними знаннями і вміннями застосовувати свої знання на практиці;
  - висока мораль і етика поведінки;
  - патріотизм;
  - критерій культури, що передбачає знайомство із системою історичних традицій держави, володіння культурним надбанням

своєї нації, народу і держави тощо;

- внутрішня гідність людей, які входять до складу вищої управлінської еліти, їх здатність говорити правду, навіть, коли це шкодить особистим інтересам;

- вміння людини, яка працює у вищих керівних структурах, над усе цінувати в собі почуття свободи, бути вільною від комплексу матеріальної залежності;

- антикорупційна стійкість.

Оцінка претендентів на посади публічної служби повинна базуватися на певних принципах, серед яких основними мають бути: комплексність оцінки, об'єктивність, безперервність, науковість.

Напрямки оцінювання тих чи інших властивостей особи мають розподілятися на такі рівні:

- психофізіологічний;

- соціальний;

- професійний;

- державницький.

У залежності від специфіки посадових обов'язків, типу організації діяльності (адхоратичний чи бюрократичний) на вакантній посаді формуються умови конкурсу, визначаються вимоги до кандидатів згідно з профілем компетентності посади, обираються методи оцінювання. Вбачається доцільним затвердження Національним агентством України з питань державної служби методичних рекомендацій щодо проведення такого оцінювання. Дані підходи до діагностики персоналу публічної служби засновані на аналізі керівниками результатів поточної

діяльності оцінюваних працівників і виявлених ділових рис. Недоліком даних підходів є суб'єктивність оцінки. Тому до них можна вдаватися в тому випадку, якщо в найближчій перспективі передбачається не набагато більше використовувати можливості працівника, ніж він проявляє їх у поточний момент. Якщо ж є плани різко змінити становище працівника, який володіє потенціалом працювати у команді реформаторів, то його оцінку слід проводити більш ґрунтовно, з використанням комплексних методик, про що велася мова у попередньому матеріалі.

Таким чином, вироблення і практичне втілення найсучасніших підходів до формування складу персоналу у сфері публічної служби є одним із важливих завдань сьогодення. На наш погляд, тільки системний підхід до вирішення проблеми добору персоналу на посади публічних службовців, від оцінювання психофізіологічних здібностей до антикорупційної діагностики, у контексті реалізації загальних завдань «селекції» публічних службовців дозволить забезпечити успіх і ефективність реформ, які здійснюються на новому етапі державотворення України.

Аналіз існуючих підходів до оцінки персоналу публічної служби та діагностики його потенціалу дозволяє зробити висновок про те, що гнучке застосування існуючих методик і розробка на їх основі інструментарію щоденної кадрової роботи створюють умови для оптимізації використання людських ресурсів публічної служби, що може розглядатися як окрема тема дослідження.

#### БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ:

1. Ващенко К. О. Професійна підготовка державних службовців: теорія, методологія, практика: монографія / К. О. Ващенко. - Івано-Франківськ: Місто НВ, 2017. - 416 с.
2. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг ; Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2004. - 512 с.
3. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. - Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
4. Разработчик тестов для конкурса в Верховный Суд утверждает, что не проверял кандидатов на «лояльность работодателю» // Гордон, 23.10.2017. - Режим доступа: <http://gordonua.com/news/politics/razrabotchik-testov-dlya-konkursa-v-verhovnyu-sud-utverzhaet-chto-ne-proveryal-kandidatov-na-loyalnost-rabotodatellyu-210708.html>
5. Сучасна технологія оцінювання персоналу та кадрового потенціалу організації і її соціально-психологічний аспект : наук. розробка / авт. кол. : В. М. Мартиненко, Ю. Д. Древаль, Ю. В. Конотопцева та ін. - К. : НАДУ, 2013. - 52 с.
6. Кадрові технології як засіб професіоналізації державної служби : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, О. В. Антонова [та ін.]; за заг. ред. проф. С. М. Серьогіна. - Д. : ДРІДУ НАДУ, 2008. - 245 с.
7. Конотопцева Ю. В. Методи добору персоналу державної служби в Україні / Ю. В. Конотопцева // Державне будівництво. - 2014. - № 2. - Режим доступу: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2014-2/doc/3/02.pdf>
8. Колесніков Б. П. Реформування кадрових служб органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні : арифметика... к. держ. упр. / Б. П. Колесніков. - Д. : ДРІДУ НАДУ, 2005. - 16 с.
9. Вудраф Ч. Центры развития и оценки / Ч. Вудраф. - М. : Изд-во : НИРО, 2005. - 384 с.

REFERENCES:

1. Vashchenko, K. O. (2017). *Profesiyna pidhotovka derzhavnykh sluzhbovtziv: teoriya, metodolohiya, praktyka: monohrafiya* [Professional training of civil servants: theory, methodology, practice]. Misto NV, Ivano-Frankivs'k (in Ukrainian)
2. Mintsberg, G. (2004). *Struktura v kulake: sozдание effektivnoy organizatsii* [The structure in the kulak: the creation of an effective organization]. Piter, SPb. (in Russian).
3. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy vid 10.12.2015 № 889-VIII [About the state service: the Law of Ukraine dated 10.12.2015 № 889-VIII]. Access mode: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (in Ukrainian)
4. Razrobotchik testov dlya konkursa v Verhovniy Sud utverzhaet, chto ne proveryal kandidatov na «loyalnost rabotodatel'yu» [The developer of tests for the contest in the Supreme Court claims that he did not check candidates for "loyalty to the employer"]. *Gordon*, 23.10.2017. Access mode: <http://gordonua.com/news/politics/razrobotchik-testov-dlya-konkursa-v-verhovnyy-sud-utverzhaet-chto-ne-proveryal-kandidatov-na-loyalnost-rabotodatel'yu-210708.html> (in Russian).
5. Martynenko, V. M., & Dreval', Yu. D., & Konoptseva, Yu. V. (2013). *Suchasna tekhnolohiya otsinyuvannya personalu ta kadrovoho potentsialu orhanizatsiyi i yiyi sotsial'no-psykholohichnyy aspekt* [Modern technology for assessing the personnel and personnel potential of the organization and its socio-psychological aspect]. Kyiv, NADU (in Ukrainian)
6. Ser'ohin, S. M., & Lyovs'ka, N. A., & Antonova, O. V. (2008). *Kadrovi tekhnolohiyi yak zasib profesionalizatsiyi derzhavnoyi sluzhby* [Personnel technologies as a means of professionalization of civil service]. Dnipro, DRIDU NADU (in Ukrainian)
7. Konoptseva, Yu. V. (2014). *Metody doboru personalu derzhavnoyi sluzhby v Ukraini* [Methods of selecting civil servants in Ukraine]. *Derzhavne budivnytstvo*, 2. Access mode: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2014-2/doc/3/02.pdf> (in Ukrainian)
8. Kolesnikov, B. P. (2005). *Reformuvannya kadrovyykh sluzhb orhaniv derzhavnoyi vlady ta mistsevoho samovryaduvannya v Ukraini* [Reform of personnel services of state authorities and local self-government in Ukraine]. Dnipro, DRIDU NADU (in Ukrainian)
9. Vudraf, Ch. (2005). *Tsentryi razvitiya i otsenki* [Development and evaluation centers]. Moscow, Izd-vo: HIPPO (in Russian).

**Серьозін Сергій Михайлович** – доктор наук з державного управління, професор  
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної  
академії державного управління при Президентові України  
Адреса: 49044, Дніпро, вул. Гоголя, 29  
E-mail: [s.m.serjegin@vidr.dp.ua](mailto:s.m.serjegin@vidr.dp.ua)

**Липовська Наталія Анатоліївна** – доктор наук з державного управління, професор  
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної  
академії державного управління при Президентові України  
Адреса: 49044, Дніпро, вул. Гоголя, 29  
E-mail: [lina85775@gmail.com](mailto:lina85775@gmail.com)

**Серьозін Сергій Сергійович** – кандидат наук з державного управління, доцент кафедри фінансів  
суб'єктів господарювання та страхування  
Університету митної справи та фінансів  
Адреса: 49000, Дніпро, вул. Аржанова, 12  
E-mail: [k.kafin@i.ua](mailto:k.kafin@i.ua)

**Seregin Sergiy M.** – doctor of public administration, Full Prof.  
Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration of National Academy of Public  
Administration Under the President of Ukraine  
Address: 29, Gogol Str., Dnipro, 49044, Ukraine  
E-mail: [s.m.serjegin@vidr.dp.ua](mailto:s.m.serjegin@vidr.dp.ua)  
ORCID 0000-0002-4020-4871

**Lipovskaya Natalia A.** – PhD in technical sciences, associate professor  
Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration of National Academy of Public  
Administration Under the President of Ukraine  
Address: 29, Gogol Str., Dnipro, 49044, Ukraine  
E-mail: [lina85775@gmail.com](mailto:lina85775@gmail.com)  
ORCID 0000-0002-9288-4733

**Seregin Sergiy S.** – PhD in public administration, associate professor of the department of finance of  
business entities and insurance  
University of customs and finance  
Address: 12, Arzhanova Str., Dnipro, 49000, Ukraine  
E-mail: [k.kafin@i.ua](mailto:k.kafin@i.ua)