

УДК331.108

**Бондарева Ліна Володимирівна**

заступник директора Департаменту охорони здоров'я  
Херсонської обласної державної адміністрації,  
доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування  
Херсонського національного технічного університету (за сумісництвом),  
кандидат наук з державного управління

**СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ДОБОРУ КАДРІВ:  
ПЕРСПЕКТИВНИЙ ДОСВІД ДЛЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ**

***Анотація.** У статті розглянуто сутність і значення добору кадрів у діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Визначено основні методи пошуку кадрів, показано сучасні технології їхнього добору, серед яких виокремлено прямий пошук, хедхантинг, рекрутинг, скринінг та нетворкінг. Доведено можливість використання сучасних технологій добору кадрів, що використовуються в умовах ринкової економіки, у діяльності органів публічної влади.*

***Ключові слова:** кадри, кадрова політика, добір кадрів, управління кадрами, органи публічної влади, публічна служба, рекрутингові агентства, прямий пошук, хедхантинг, рекрутинг, скринінг, нетворкінг.*

**Бондарева Л. В. Современные технологии подбора кадров:  
перспективный опыт для публичной службы Украины**

***Аннотация.** В статье рассмотрена сущность и значение подбора кадров в деятельности органов государственной власти и органов местного самоуправления. Определены основные методы поиска кадров, показаны современные технологии их подбора, среди которых выделены прямой поиск, хедхантинг, рекрутинг, скрининг и нетворкинг. Доказана возможность использования современных технологий подбора кадров, используемых в условиях рыночной экономики, в деятельности органов публичной власти.*

***Ключевые слова:** кадры, кадровая политика, подбор кадров, управление кадрами, органы публичной власти, публичная служба, рекрутинговые агентства, прямой поиск, хедхантинг, рекрутинг, скрининг, нетворкинг.*

**Bondareva L. V. Modern technologies selection of personnel: a  
promising experience for the public service of Ukraine**

***Annotation.** The article discusses the nature and significance of recruitment in the activities of public authorities and local governments. The main methods of search engine placement, shows modern technology for their selection, among which are the direct search, headhunting, recruiting, screening and networking. The possibility of using modern technologies of recruitment used in a market economy, in the activities of public authorities.*

***Keywords:** personnel, personnel policies, recruitment, human resource management, public authorities, public service, recruiting agencies, direct search, headhunting, recruiting, screening, networking.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Формування демократичного суспільства та розбудова ефективної демократичної держави потребує реформування всіх складових публічного управління, забезпечення змістовного взаємозв'язку суспільних реформ і конкретних управлінських інновацій, інституційної спроможності для виконання нових функцій і завдань, урахування здобутків світової спільноти щодо розвитку демократії. Водночас нині політика у сфері управління кадрами публічної служби характеризується застосуванням неефективних, напрацьованих ще в радянські часи застарілих методів роботи з кадрами, консервативністю, недостатнім володінням сучасними технологіями управління ними, що призводить до «непривабливості» публічної служби як для професійних кадрів, так і для молоді. Старі механізми формування кадрового потенціалу публічної служби вичерпали себе. Це ж у свою чергу породжує певні проблеми, найголовніша з яких – неефективність функціонування методів добору на посади в органах публічної влади та інших кадрових технологій. Як наслідок, назріла нагальна потреба в перегляді методів добору кадрів на публічну службу, в обґрунтуванні впровадження інноваційних методів добору публічних службовців [9].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем, пов'язаних із визначенням ефективності управління і добору кадрів, присвячують свої наукові праці багато вітчизняних і зарубіжних учених. Це, зокрема, В. Бакуменко, К. Ващенко, В. Веснін, Т. Витко, Л. Гогіна, В. Данюк, Г. Десслер, Г. Дмитренко, А. Єгоршин, М. Івашов, А. Кібанов, Ю. Ковбасюк, А. Колот, О. Крушельницька, М. Курбатова, Н. Лисюк, І. Лопушинський, М. Магура, В. Малиновський, М. Масхма, П. Назимко, Ю. Одегов, О. Пархоменко-Куцевіл, С. Серьогін, Т. Стратієнко, Ю. Сурмін, В. Травін, А. Трошан, В. Трощинський, Д. Ульріх, Ф. Хміль, С. Шекшня та ін.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Водночас аналіз наукової літератури з державного управління щодо

проблеми нашого дослідження дає підстави для висновку про неналежне використання в органах публічної влади кращого досвіду роботи з добору і розстановки кадрів, який уже міцно закріпився в установах та організаціях ринкової економіки, насамперед приватних.

**Формування цілей статті.** Метою статті є висвітлення технологій пошуку кадрів вищої, середньої та нижчої управлінської ланки, їх основних видів, етапів здійснення, доцільності застосування в сучасній державно-управлінській практиці та розкриття сутності й значення добору кадрів у діяльності органів публічної влади, визначення основних методів пошуку кандидатів залежно від категорії державних службовців чи посадових осіб місцевого самоврядування.

**Виклад основного матеріалу.** Аналіз наукових праць з державного управління за тематикою нашої статті показав, що у сфері публічної служби в умовах інтеграційних і глобалізаційних процесів недостатньо розкритими залишаються питання теоретико-методологічного обґрунтування шляхів удосконалення добору кандидатів на публічну службу, насамперед розробки алгоритму оцінювання відповідності кандидата характеристикам посади. Процес добору кандидатів та можливі шляхи його вдосконалення у сфері публічної служби науковцями розглядаються епізодично, без системного комплексного підходу [1; 3; 10 та ін.].

Водночас в Україні сьогодні одним із пріоритетних завдань державної кадрової політики є якісне забезпечення кадрами всіх сфер життєдіяльності. Залежність публічної служби від політичної ситуації створює ризик для стабільності держави, призводить до зниження продуктивності праці, зумовлює нераціональне використання людських ресурсів, істотно впливає на якість надання публічних послуг тощо. Оскільки добір кадрів – це процес ретельного їхнього вивчення з метою визначення придатності працівників виконувати управлінські функції на належному рівні, обіймаючи певні посади, то результативний процес добору кадрів – це забезпечення держави

фахівцями, що здатні краще за інших виконувати складні службові завдання. Водночас відсутність об'єктивної системи добору кадрів, формальність та завуальованість процедур конкурсного відбору, зарахування до кадрового резерву та інших не дає можливості і не приваблює на публічну службу працівників, здатних успішно виконувати професійні завдання[8].

За визначенням Енциклопедичного словника з державного управління, кадри в широкому розумінні – це штатні працівники різних сфер суспільного виробництва, підприємств, установ, організацій, які мають відповідну професійну підготовку, практичні навички або досвід роботи в певній сфері діяльності та забезпечують досягнення цілей організації, де вони працюють. У більш вузькому, професійному розумінні кадри – це частина найбільш здібних, професійно підготовлених працівників підприємств, установ, організацій, які наділені відповідним статусом і виконують як виробничі, так і розпорядчо-управлінські й керівні функції [2, с. 305].

У той же час кадрова політика, як зазначає В. Малиновський, – це один із найважливіших напрямків державного управління, орієнтований на потребу публічної адміністрації в кадрах, що полягає в стратегічній діяльності з цільовизначення, ідеологічного та програмного забезпечення формування, розвитку і використання кадрових ресурсів як визначального чинника ефективності системи органів публічної влади. Метою кадрової політики є формування професійного корпусу публічної служби, спроможного на високому фаховому рівні вирішувати завдання, що стоять перед публічною адміністрацією на сучасному етапі розвитку держави [2, с. 305].

Відповідно до Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки, затвердженої Указом Президента України від 1 лютого 2012 року №45/2012, метою державної кадрової політики є забезпечення всіх сфер життєдіяльності держави кваліфікованими кадрами, потрібними для

реалізації національних інтересів у контексті розвитку України як демократичної, соціальної держави з розвинутою ринковою економікою [6].

Згідно зі Стратегією основними цілями реалізації державної кадрової політики зокрема є такі: розроблення механізмів залучення до роботи у сферах державного управління висококваліфікованих фахівців, успішних підприємців, працівників фінансово-економічної сфери, здібних випускників вищих навчальних закладів; відновлення технології добору кадрів для зайняття управлінських посад з-поміж працівників, що мають досвід роботи на посадах нижчого рівня у відповідній сфері діяльності; упровадження сучасних технологій управління персоналом для успішного вирішення виробничих і управлінських завдань у державному секторі економіки [6].

Як зазначає О. Пархоменко-Куцевіл, однією з основних проблем формування кадрового потенціалу державної служби є визначення та застосування кадрових технологій. За їх допомогою здійснюється вплив на кадровий потенціал державної служби. На сьогодні, на думку вченої, під час відбору претендентів на державну службу застосовуються застарілі методи, які не дають дієвого результату у сфері залучення на державну службу професіоналів, підвищення професіоналізації державної служби. Унаслідок цього назріла нагальна потреба в перегляді методів відбору персоналу на державну службу, в обґрунтуванні впровадження інноваційних методів відбору на державну службу [7].

Проаналізувавши визначення науковцями поняття «добір кадрів», доходимо висновку, що це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівників з метою встановлення їхньої відповідності вимогам робочого місця і добору з наявних претендентів тієї особи, яка найбільше підходить на цю посаду, з урахуванням її кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів підприємства [4].

Більшість учених розглядають добір як процес, скерований на визначення особистих і професійних якостей працівника та створення на їх

основі резерву кандидатів, з яких відбирається найбільш підходящий працівник на відповідну посаду.

У цьому зв'язку застосування новітніх підходів до підбору працівників стає ключовим чинником успіху, оскільки жодне підприємство, якщо воно дбає про своє майбутнє, не може дозволити собі наймати випадкових людей як з погляду витраченого часу і зусиль, так і з погляду фінансових ресурсів.

Зважаючи на це, вагомого значення набуває вивчення, осмислення й упровадження перспективного досвіду добору кадрів, що вже міцно вкоренився в установах і на підприємствах, що функціонують в умовах ринкової економіки, насамперед приватних.

У практику вітчизняного господарювання останнім часом усе впевненіше входять нові технології добору персоналу, технології, що з'явилися і набули свого розвитку в розвинутих країнах Заходу ще в середині 50-х років ХХ століття. По мірі формування українського ринку праці, розвитку його інфраструктури ці технології стають усе більше затребуваними спільними підприємствами, іноземними компаніями, що прийшли в Україну, і зрештою вітчизняними підприємствами [5].

Існують три основних методи добору персоналу – хедхантинг, рекрутинг і скринінг. У сучасних умовах найбільш ефективним методом підбору є рекрутинг, оскільки за його допомогою можна дібрати висококваліфікованих працівників різних спеціальностей. Водночас аналіз практики реалізації процедури добору персоналу на вітчизняних підприємствах дозволяє зробити висновок про відсутність єдиного налагодженого механізму управління цією процедурою, що робить доцільною потребу дальшого, більш детального її дослідження.

Підбором персоналу на практиці займаються рекрутингові агентства (від англ. *recruiting* – «наймання робочої сили»). Рекрутинг – це бізнес-процес, що є одним з основних обов'язків HR-менеджерів – працівників кадрових служб (від англ. *human resource* – «людські ресурси») або рекрутерів.

Рекрутинг належить до найбільш поширених методів добору кандидатів у практиці менеджера з персоналу.

Рекрутинг здійснюється підприємством або рекрутинговим агентством на основі наявних баз даних кандидатів, відгуків на оголошення в ЗМІ або Інтернеті.

Рекрутингове агентство – це посередник на ринку праці, організація, що надає послуги роботодавцям щодо пошуку й добору персоналу і претендентам у пошуку роботи та працевлаштуванні.

Підбір персоналу на підприємстві здійснюється за допомогою застосування певних методів. Доцільно розглядати методи пошуку і добору кандидатів залежно від категорії працівників. Розрізняють спеціалістів вищої, середньої та нижчої ланки на підприємстві, залежно від цього використовуються різні методи пошуку кандидатів.

Вища ланка підприємства – «золоті комірці». До цієї групи належать топ-менеджери та висококваліфіковані працівники, які володіють надзвичайно важливими для підприємства навичками та компетенціями. Підбір керівників вищої управлінської ланки має свою специфіку і більшу важливість порівняно з добором керівників середньої управлінської ланки або масовим набором працівників. Це зумовлено тим, що нерідко саме керівник визначає стратегічний напрямок розвитку організації, і саме від його компетентності, досвіду, інтуїції залежить успішність, конкурентоспроможність і процвітання компанії. Історії відомо чимало випадків, коли зміна керівництва в фірмі, що занепадає, призводила до того, що бізнес невдовзі не лише переставав бути збитковим, а й переходив до кола лідерів конкурентного середовища [5].

Пошук таких фахівців є досить складним, оскільки їхня кількість обмежена і вони вже мають високооплачувану роботу та не займаються пошуком вакантних місць.

Для пошуку фахівців вищої ланки застосовують метод хедхантингу.

Хедхантинг (анг. head hunting) – це один із методів пошуку та підбору персоналу, ключових і рідкісних як за фахом, так і за рівнем професіоналізму, фахівців. Найчастіше об'єктом уваги хедхантерів (фахівців, які займаються хедхантингом) стають керівники підприємств, бухгалтери, юристи, фахівці вузьких профілів.

Хедхантинг реалізується у двох напрямках: 1) нетворкінг – уміння налагоджувати взаємовигідні зв'язки між людьми (застосовується тоді, коли роботодавець знає, залучення яких людей є нераціональним на певне робоче місце і де ці люди працюють, але вважає, що не зможе провести переговори з цими кандидатами, у результаті яких досягне своєї мети, а тому рекрутингове агентство в певній професійній сфері залучає свої зв'язки і через знайомих виходить на потрібного кандидата); 2) прямий пошук (анг. direct search) – напрямок, під час якого і рекрутингове агентство, і замовник визначають перелік підприємств, де можна віднайти потрібного працівника. Далі на цих підприємствах визначаються посади, які підходять під розроблену модель компетенцій, потім представник рекрутингового агентства робить пропозицію потенційним кандидатам.

Вартість пошуку кандидатів за допомогою хедхантингу висока, оскільки послуги рекрутингового агентства здебільшого становлять близько 30-60% від річного доходу найнятого працівника.

Середня ланка на підприємстві – «білі» та частково «сині комірці». До цієї категорії відносять менеджерів середньої та нижчої ланок, спеціалістів і кваліфікованих працівників. Пошук спеціалістів середньої ланки не такий уже складний, як у першому випадку, проте деякі спеціальності є досить дефіцитними на ринку праці, тому їхнє залучення потребує значних зусиль і часу, а також фінансових витрат. Пошук таких спеціалістів, як правило, здійснюється на регіональному та місцевому рівнях.

Для пошуку працівників цієї ланки застосовується така технологія, як рекрутинг, про що вже йшлося раніше.



Нижча ланка на підприємстві – частина «синіх комірців». Група включає персонал обслуговування і персонал, зайнятий на допоміжних роботах. Вакантні посади цієї групи закриваються на місцевому рівні за рахунок малокваліфікованого персоналу, який не є дефіцитним на ринку праці. Метод, що використовується для пошуку персоналу нижчої ланки, називається скринінгом, або «поверхневим добором». Скринінг, як правило, відбувається за такими ознаками, як освіта, вік, стать, досвід роботи. Організація самостійно розміщує оголошення в ЗМІ, метро, Інтернеті, надсилає запити до центрів зайнятості населення, що входять до сфери управління Міністерства соціальної політики України.

**Висновки з даного дослідження.** Отже, питання добору кадрів на публічну службу в Україні потребує доопрацювання в чинному законодавстві та нормативних актах з метою уточнення проведення процедур добору відповідно до сучасних ефективних технологій, що вже давно застосовуються як у відомих успішних зарубіжних і вітчизняних приватних структурах, так і в державних органах влади розвинених країн. З метою здійснення об'єктивного оцінювання кадрів публічних службовців під час їхнього прийому на роботу пропонується створити незалежний Центр оцінювання публічних службовців, до роботи в якому залучатимуться провідні вчені галузі знань «Державне управління», громадські активісти та політичні діячі. Оцінювання претендентів на посади публічної служби має здійснюватись анонімно, і лише в підсумку кандидат отримує висновок. Окрім того, методи добору повинні бути індивідуальними залежно від типу посади публічної служби, виконуваних функціональних обов'язків тощо.

**Перспективи подальших розвідок.** Подальші дослідження порушеної нами в статті проблеми стосуватимуться аналізу зарубіжного досвіду з питань добору кадрів для публічної служби, розробки комплексних процедур добору професіональних кадрів публічних службовців. Саме вивчення зарубіжного досвіду щодо технологій пошуку і залучення до публічної

служби найкращих керівників і спеціалістів є сьогодні важливим для України, тим більше актуальність його зростає в умовах кризи, яку наразі переживає національна економіка.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Витко Т. Ю. Удосконалення добору кадрів на державну службу в Україні : дис...к. держ. упр.; 25.00.03 – державна служба / Витко Т. Ю. – Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2011. – 258 с.
2. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. – К.: НАДУ, 2010. – 820 с.
3. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посібн. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – 2-ге вид., перер. і доп. – К. : Кондор, 2005. – 308 с.
4. Лисюк Н. А. Сутність підбору та основні методи пошуку персоналу на підприємствах / Н. А. Лисюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream>
5. Масхма М. Б. Сучасні зовнішні технології підбору кадрів / М. Б. Масхма [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/3011/1/Mahsma.pdf>
6. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки: Указ Президента України від 01 лютого 2012 №45/2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>
7. Пархоменко-Куцевіл О. Удосконалення механізму відбору кадрів державних службовців: основні тенденції державної кадрової політики / О. Пархоменко-Куцевіл // Демократичне врядування: науковий вісник. – 2009. – Вип.4. – С.124-129.
8. Стратієнко Г. Д. Теоретико-методологічні засади та організаційно-правовий аспект добору кадрів для зайняття посад державної служби в Україні / Стратієнко Г. Д. // Державне управління: удосконалення та розвиток: електронне наукове фахове видання Академії муніципального управління (м. Київ). – 2013. – №3. – Заголовок з екрана.
9. Трошан А. О. Використання новітніх технологій добору кадрів на державну службу / А. О. Трошан [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://intkonf.org/troshan-aovikoristannya-novitnih-tehnologiy-doboru-kadriv-na-derzhavnu-sluzhbu/>
10. Бакуменко В. Д. Системно-аналітичні засади вдосконалення професійного відбору, підготовки, використання праці фахівців державного управління / В. Д. Бакуменко // Вісник УАДУ. – 1997. – №2. – С.28-33.

**Statement of the problem.** Formation of a democratic society and building effective democracy needs reform of public administration component, providing meaningful relationship social reforms and specific managerial innovation, the capacity to take on new functions and tasks, taking into account the achievements of the international community for the development of democracy. However, now the policy in the sphere of public service personnel is characterized by the use of inefficient elaborated in Soviet times outdated methods of Personnel, conservative,

insufficient knowledge of modern technology management, leading to the "ugliness" of public service for professional staff and youth. The old mechanisms of human potential public service exhausted. This, in turn, gives rise to certain problems and most important of them - the inefficiency of operation methods of selection for positions in public authorities and other human technology. As a result, there is an urgent need to revise the methods of recruitment to the public service, study implementation of innovative methods of selection of public officials.

**Urgency.** Analysis of scientific papers on governance topics of this article has shown that in the public service in terms of integration and globalization matters on theoretical and practical bases for ways to improve the selection of candidates for public service are not disclosed, especially the development of the algorithm conformity assessment characteristics candidate positions. The process of selection of candidates and possible ways to improve in the public service scientists examined sporadically, without a systematic integrated approach. Therefore, the proposed article has at least partially to answer the question on the application of modern technology recruitment, tested in the private sector of economics and public administration in a number of developed European countries.

**The purpose of the article.** The purpose of the article is to outline the nature and importance of recruitment in the activities of public authorities, identifying key methods for finding candidates depending on the category of civil servants or local government officials.

**Our task was to study.** Review the nature and importance of recruitment in the activities of state agencies and local governments. Identify the basic search techniques frames, show modern technology recruitment. Prove the usage of modern technology recruitment used in a market economy, of the public authorities.

**Summary.** The article examines the nature and importance of recruitment in the activities of state and local governments. The main methods of finding staff are defined, modern technologies of their selection are shown, including direct singled search, headhunting, recruiting, screening and networking. The possibility of using modern technology recruitment used in a market economy, the public authorities is proved.

**Conclusion and outcomes.** Thus, the question of recruitment to public service in Ukraine needs some work in the current legislation and regulations to clarify the procedures for selection in accordance with modern efficient technologies that have long been used as successful in certain foreign and domestic private structures, as well as public authorities of developed countries. For the purpose of objective evaluation of staff public servants during their employment, it is proposed to create an independent assessment center for public servants to work in which leading scientists in the field of knowledge "State Government" highly qualified civil servants and local government officials, community activists and political figures are involved. Evaluation of applicants for positions of public service should be carried out anonymously and in the end only candidate receives report. In addition, methods of selection should be individualized depending on the positions of public service performed functional responsibilities and so on.