

УДК 005.953

Лопушинський Іван Петрович

завідувач кафедри державного управління і місцевого самоврядування
Херсонського національного технічного університету,
доктор наук з державного управління, професор,
заслужений працівник освіти України

**КАДРОВИЙ СКРИНІНГ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ:
ВИКЛИКИ РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ**

Анотація. У статті розглянуто сутність і значення кадрового скринінгу, показано можливість його застосування при доборі кадрів публічних службовців в Україні, запропоновано шляхи вирішення проблеми застосування кадрового скринінгу під час реформування публічної адміністрації.

Ключові слова: реформування влади, публічна служба, кадровий скринінг, техніка екстремального аналізу, залучення нових високопрофесійних кадрів, HR-служби.

**Лопушинский И.П. Кадровый скрининг публичных служащих:
проблемы реформирования государственной службы в Украине**

Аннотация. В статье рассмотрена сущность и значение кадрового скрининга, показана возможность его применения при подборе кадров публичных служащих в Украине, предложены пути решения проблемы применения кадрового скрининга во время реформирования публичной администрации в нашей стране.

Ключевые слова: реформирование власти, публичная служба, кадровый скрининг, техника экстремального анализа, привлечение новых высокопрофессиональных кадров, HR-службы.

**Lopushynskyi I. P. Personnel screening of public servants: the problems
of civil service reform in Ukraine**

Annotation. The article discusses the nature and significance of personnel screening, the possibility of its application for recruitment of civil servants in Ukraine, proposed solutions to the problem of application personnel screening during the reform of public administration in our country.

Key words: reform of government, public service, personnel screening, technique ecral analysis, attracting new highly professional staff, HR-service.

Постановка проблеми у загальному вигляді. У своєму Посланні до новообраної Верховної Ради України VIII скликання 27 листопада 2014 року Президент України Петро Порошенко, аналізуючи непросту ситуацію в державі, особливу увагу звернув на «некомпетентність і неефективність державного управління» і у зв'язку з цим – на потребу докорінного оновлення кадрів публічних службовців, можливість залучення на державну

службу, крім високопрофесійних вітчизняних фахівців, іноземних громадян включно аж до Уряду через внесення змін до відповідних законів України або надання права Президентові держави за спрощеною процедурою приймати іноземців, які виявили бажання працювати на державній службі, до громадянства України, звичайно, якщо вони будуть згодні вийти з громадянства своєї держави [6], що й було невдовзі реалізовано на практиці.

Водночас Коаліційна угода парламентських фракцій у Верховній Раді України VIII скликання, що стала складовою Програми діяльності Уряду, у Розділі VII «Децентралізація та реформа публічної адміністрації» передбачає забезпечити «професійність та політичну нейтральність представників виконавчої влади на місцях через *прозорі конкурсні процедури добору керівників* (курсив наш – авт.) та службовців цих органів [2].

Проте швидке проведення реформ в Україні потребуватиме і швидкого оновлення кадрового складу публічних службовців, що неможливо буде оперативно вирішити через процедуру їхнього конкурсного відбору. У цьому зв'язку органам державної влади може стати в нагоді такий метод добору персоналу, як кадровий скринінг – швидкий відбір претендентів, середні терміни проведення якого складають від одного до десяти днів. Названий метод використовують тоді, коли треба досить швидко набрати необхідних співробітників. Саме в такій ситуації знаходиться сьогодні українська влада, що потребує швидкого оновлення за рахунок політично нейтральних, рівновіддалених від усіх політичних партій високопрофесійних патріотичних кадрів, у тому числі й іноземних громадян.

Саме тому Україна має бути готовою встояти перед проблемами та продовжити відновлення системи державної служби. Перші результати, за задумом реформаторів, будуть стосуватися підвищення привабливості державної служби, у той час як у середньостроковій перспективі українці мають отримати сучасну, професійну та політично неупереджену систему державної служби європейського стилю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останнім часом до проблеми кадрового оновлення української влади в своїй ґрунтовній колективній монографії зверталися М. Білинська, Л. Белова, К. Ващенко, В. Загорський, М. Іжа, Ю. Ковбасюк, С. Серьогін, Ю. Сурмін та ін.[1], які на основі Указу Президента України № 45/2012 “Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки” [8] інтегровано подають результати аналітичного осмислення сутності, змісту державної кадрової політики, шляхів реалізації її стратегії на сучасному етапі державно-управлінських реформ в Україні. У названій праці розкриваються найважливіші проблеми людських ресурсів та кадрового забезпечення основних сфер суспільства, а також вносяться пропозиції щодо їх дослідження та практичного розв’язання.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Разом з тим питання скринінгу кадрів публічних службовців в Україні по суті не розглядалося і є новим явищем, що потребує свого дослідження в межах науки державного управління.

Формування цілей статті. Зважаючи на сказане вище, метою нашої статті й став аналіз теоретичного доробку вітчизняних та зарубіжних учених щодо застосування методу скринінгу кадрів під час добору публічних службовців, вироблення рекомендацій органам державної влади та органам місцевого самоврядування з метою оперативного добору високопрофесійних, патріотичних і політично нейтральних кадрів публічних службовців, здатних миттєво включитися в проведення реформ в Україні та, що найголовніше, – забезпечити їх успіх у видимій перспективі.

Виклад основного матеріалу. На сучасному етапі розвитку державності України вирішення питання якісного кадрового забезпечення суспільно-політичних та соціально-економічних сфер життєдіяльності України стало одним із пріоритетних завдань. Вироблення та реалізація сучасної кадрової політики України в усіх сферах суспільної діяльності потребує ефективної кадрової системи, що включає сукупність кадрових

інститутів та організаційних структур, які здійснюють цілісне управління кадровими процесами, з метою досягнення визначених пріоритетів розвитку суспільства [1].

Державна кадрова політика – це цілеспрямована стратегічна діяльність держави, пов'язана з плануванням та прогнозуванням формування, професійного розвитку та раціонального використання кадрів, усіх трудових ресурсів України, визначенням цілей і пріоритетів кадрової діяльності. Від стратегії подальшого розвитку держави залежать обсяг і межі державного регулювання кадрових процесів, рівень їх децентралізації та демократизації[1].

У сучасних умовах революційних перетворень, що відбуваються в Українській державі, найважливіше місце в системі публічного управління посідає питання підбору і розстановки кадрів державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Недоліки в підготовці та організації проведення добору означеної категорії кадрів можуть у майбутньому призвести органи державної влади чи органи місцевого самоврядування до появи проблем, пов'язаних із невідповідністю працівників займаним ними посадам і, як наслідок, – провалу курсу України на реформи та євроінтеграцію.

Відповідно до Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 роки [8] основними цілями її реалізації у сфері державного управління і державної служби є: 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 із числа працівників, що мають досвід роботи на посадах нижчого рівня у відповідній сфері діяльності; формування дієвого кадрового резерву на зайняття керівних посад у сферах державного управління; посилення вимог до моральних якостей осіб, які залучаються до

управлінської діяльності, з метою уникнення можливих проявів корупції, запобігання виникненню конфлікту інтересів, удосконалення процедури дисциплінарного провадження; впровадження сучасних технологій управління персоналом для успішного вирішення виробничих і управлінських завдань у державному секторі економіки; підготовка та професійний розвиток вищих керівних кадрів державної служби, здатних забезпечити ефективність державної політики у сфері державного управління та лідерство в проведенні адміністративної та економічної реформ [8].

Гострота проблеми підбору кадрів публічних службовців полягає не лише в забезпеченні певною кількістю фахівців, але й фахівців потрібного рівня кваліфікації. Окрім цього, існує проблема вибору методів підбору кадрів публічних службовців, які в майбутньому будуть забезпечувати ефективність або неефективність діяльності того чи іншого органу державної влади чи органу місцевого самоврядування. Саме тому проблема підбору кадрів публічних службовців нині є надзвичайно актуальною.

У цьому зв'язку особливої ваги набуває такий новітній метод підбору персоналу, як кадровий скринінг. Скринінг (анг. screening – «просіювання, сортування») – відсів непридатних, звільнення [5, с. 567]. Під скринінгом дослідники проблем управління персоналом розуміють «поверховий підбір», який здійснюється за формальними ознаками: освіта, вік, стать, стаж тощо.

Кадровий скринінг – це аналіз кадрового потенціалу з метою підвищення ефективності командної роботи в колективі. Це систематизований комплекс організаційно-методичних, інформаційно-аналітичних та науково-практичних заходів, скерованих на підвищення якості добору і розстановки кадрів [3].

У сучасних умовах скринінг зазвичай використовується в бізнесі. Усі роботодавці добре знають, що якісний відбір персоналу збільшує прибуток компанії і є гарантом успішного функціонування бізнес-процесів. Водночас цей метод частіше від усього застосовують при доборі молодшої ланки

персоналу, наприклад водіїв, продавців-консультантів, секретарів, бухгалтерів, менеджерів з продажу. Проте часом скринінг використовують, набираючи й середню ланку компанії.

Кадровий скринінг як техніка екстрального аналізу (*екстральний аналіз – це своєрідний синтез логіки та психології емоцій. Метод вивчає можливості інтелекту людини, процеси мислення, чуттєве сприйняття та емоційно-вольові процеси. Екстральний аналіз дає можливість психологу ідентифікувати емоції клієнта на основі мінімальних даних – вид очей, мікрорухи тіла, хода, мінімальна динаміка голосових інтонацій тощо. Метод, зокрема, застосовується в психології управління з метою вивчення мотиваційних тенденцій претендентів на посади та згодом – співробітників у колективі*) використовується для виявлення глибинної мотивації поведінки членів колективу, складання персонального психологічного портрета кожного співробітника, на основі аналізу незначних зовнішніх проявів емоційної динаміки (у голосових інтонаціях, напрузі м'яз, рухах, почерку та ін.), а також створення найбільш придатної моделі управління, виходячи із результатів дослідження [4].

Саме тому суттєві переваги цього методу добору кадрів, на нашу думку, мали б спонукати органи публічної влади до якнайскорішої імплементації цього методу в систему добору кадрів публічних службовців, насамперед низового та частково – середнього рівнів.

При застосуванні кадрового скринінгу відбір претендентів проходить виключно за формальними ознаками, коли оцінюються особистісні якості, вік, освіта, досвід роботи та мотивація. Інші ж якості кандидатів, уключаючи психологічні, при застосування цього методу не досліджуються.

Кадровий скринінг як метод швидкого добору персоналу будується на таких складових: 1. Аналізується ринок актуальних вакансій, заявки роботодавців і співвідношення вимог, що ставляться до кандидата на вакансію та умови праці. 2. Відбувається прямий пошук потенційних

претендентів на посаду і проводиться первинний відбір кандидатів. 3. Отримані від претендентів резюме аналізуються і проводиться співбесіда з ним телефоном, у ході якої визначається, чи відповідає претендент вимогам роботодавця. 4. Після початкового відбору роботодавець отримує пакет актуальних резюме.

У підсумку з отриманих від кадрового агентства множини резюме роботодавець або замовник сам вибирає для себе тих кандидатів, які йому підходять і за тими параметрами, що він задав [3].

Методи кадрового скринінгу. З метою прогнозу успішності діяльності застосовуються спеціальні психологічні методи, методи аналізу бесід, анкетних даних, резюме та іншої доступної інформації про кожного співробітника зокрема.

Складається психологічний портрет на кожного члена колективу, на основі методу екстрального аналізу, за динамікою проявлених емоцій, що дає повну інформацію про співробітника, його наміри, можливості працездатності, деструктивні особистісні відхилення та психологічні проблеми. Крім того, застосовується методика групової оцінки, що дозволяє максимально точно оцінити комунікативні, ділові та лідерські якості кожного співробітника.

З метою швидкого відбору персоналу також використовують методику проведення групового інтерв'ю – скринінг-кімнату. Завдячуючи цій методиці, лише за дві години часу стає можливим відібрати для тієї чи іншої компанії близько десяти перспективних кандидатів [4].

Скринінг-кімната працює так: 1. До кімнати запрошують претендентів на вакансії і після 20-хвилинної презентації про компанію проводиться серія запитань-відповідей. 2. Затим з кожним кандидатом старший співробітник проводить 5-7-хвилинну бесіду. 3. Найбільш сильні і ті, які добре себе показали претенденти, запрошуються на інтерв'ю, решта ж претендентів відсіюється.

Групове інтерв'ю дає можливість одночасно охопити декілька аспектів. Роботодавець бачить усіх кандидатів. Виявляються претенденти, які задають запитання без смислу або некоректні, а керівники спостерігають при цьому за тим, як претенденти взаємодіють один з одним. Цей метод суттєво заощаджує час і дає можливість вибрати кращих претендентів [4].

Саме тому метою кадрового скринінгу постає підвищення надійності індивідуальних особливостей співробітників, якості командної роботи персоналу, ефективності командної роботи персоналу через оптимальне використання індивідуальних особистісних особливостей співробітників.

Результати кадрового скринінгу надаються безпосередньо замовнику по кожному співробітнику окремо, з конкретними рекомендаціями щодо роботи з ними, а також у вигляді загальної рекомендації щодо роботи з колективом. У разі потреби, при виявленні неформальних лідерів, які формують у решти членів колективу деструктивну мотивацію до діяльності, складається розгорнутий психологічний портрет останніх, з аналізом карти ситуацій наступних дій.

Рівень вірогідності наданої в результаті роботи інформації з використанням всіх методів кадрового скринінгу складає в середньому 80-90 відсотків. Рішення щодо проведення організаційно-кадрових змін за результатами обстеження ухвалюється замовником.

У зв'язку із значною кількістю претендентів на посади використовується такий метод скринінгу, як банк кадрів. У ньому міститься інформація про кандидатів, які ведуть активний пошук роботи; спеціалістів, що не займаються активним пошуком роботи; спеціалістів, професійний рівень яких уже перевірено в процесі відпрацювання інших вакансій; спеціалістів високого рівня, для ведення прямого пошуку [3].

Перевірка під час прийому на роботу нового персоналу (скринінг) дозволяє виявити: неправдиві анкетні дані; підроблені документи, що надаються; негативні звички і пристрасті; кримінальне минуле; причини

звільнення з попереднього місця роботи; істинні мотиви влаштування на роботу та багато інших.

Водночас запровадження цих та інших новацій або їх окремих елементів у систему публічної служби України потребувати внесення змін до чинних законів України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування» чи ухвалення принципово нових нормативно-правових актів про проходження в Україні публічної служби.

Так, Коаліційна угода (Розділ 2. «Реформа публічного адміністрування») передбачає впродовж IV кварталу 2014 року ухвалити нову редакцію Закону «Про державну службу», що передбачає: а) деполітизацію та професіоналізацію державної служби; б) введення нової прозорої класифікації посад державної служби, розвиток вищого корпусу державної служби; с) запровадження виключно конкурсного відбору на посади державної служби (усіх категорій); d) перетворення підрозділів по роботі з кадрами в державних органах на HR служби (*HR-служба – кадрова служба; від. англ. Human Resource – «людські ресурси» – авт.*), які функціонально будуть координуватися державним органом з питань державної служби з такими функціями: реалізація кадрової політики, ведення статистики і HR-аналітики; ведення профілів державних службовців; участь в організації конкурсів на заміщення вакантних посад; оцінці державних службовців; проведення оцінки потреб у навчанні та формування відповідного замовлення; е) впровадження ефективних інструментів оцінювання державних службовців з урахуванням досягнення відповідних цільових показників; f) запровадження програм розвитку персоналу, планування кар'єри та розвитку талантів, створення кадрового резерву, побудову ефективної системи професійного навчання державних службовців, у тому числі через залучення приватних надавачів послуг, впровадження інноваційних технологій, посилення повноважень та відповідальності державних секретарів міністерств, керівників державних органів за якість

таких послуг; г) уніфікацію розмірів заробітних плат для всіх державних службовців відповідно до категорій залежно від рівня відповідальності, складності роботи та компетенцій, що вимагаються. Усі додаткові виплати робитимуться виключно на основі оцінки виконання [2].

Упродовж першого кварталу 2015 року Коаліційною угодою також заплановано інституційно посилити систему управління державною службою; ухвалити нову редакцію Закону «Про службу в органах місцевого самоврядування», побудовану на європейських принципах публічної служби; провести функціональний аналіз і організаційну реструктуризацію (оптимізацію) органів державної влади та органів місцевого самоврядування, скорочення чисельності державних службовців, оптимізацію витрат на забезпечення органів державної влади та органів місцевого самоврядування [2].

У цьому зв'язку пріоритетними напрямками реалізації державної кадрової політики в державному управлінні мають стати: забезпечення професіоналізації державного управління та місцевого самоврядування, комплектування органів державної влади та органів місцевого самоврядування висококваліфікованими фахівцями відповідно до сучасних вимог управлінського процесу, зокрема щодо надання якісних управлінських послуг; формування управлінської ланки за професійно-ціннісними ознаками; здійснення системної, на програмній основі, роботи з молодими лідерами; розвиток законодавчої бази, яка має чітко визначати основні засади державної політики та практичної роботи в галузі кадрового забезпечення державного управління, місцевого самоврядування, більш чітко регламентувати зміст державного управління як виду професійної діяльності, видів державної служби; прогнозування і планування потреби в кадрах на різних управлінських рівнях, розроблення підходів і методик аналізу кадрових потреб з урахуванням професійно-кадрової структури державного управління, кон'юнктури ринку праці та освітніх послуг; створення

ефективного кадрового резерву з метою оновлення персоналу й дотримання принципу наступності в усіх ланках державного управління за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел поповнення; визначення основних принципів і порядку його формування; нормативно-правове, інституційне, організаційне, методичне забезпечення роботи з резервом кадрів та ін. [1, с. 55].

Отже, як видно, метою сучасної кадрової політики в державному управлінні є уникнення надмірної політизованості кадрових призначень, квотних принципів та традиційної лояльності, що призводить до відвертого обслуговування посадовцями корпоративних інтересів, ослаблення кадрового потенціалу владних структур, корупційних проявів і, як наслідок, дискредитації інститутів державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Водночас такий підхід до державної кадрової політики є правильним, науковим, проте не своєчасним, оскільки по суті воєнний стан у державі та потреба швидких економічних реформ потребують швидкої і ефективної кадрової політики.

Висновки з даного дослідження. Наукові розробки фахівців з державного управління, сучасна державна політика, чинні та перспективні нормативно-правові акти України щодо формування та реалізації державної кадрової політики спрямовано на тривалу, копітку роботу щодо добору і розстановки кадрів публічних службовців. Водночас перебування України фактично в стані війни, потреба невідкладного проведення економічних реформ вимагають саме швидкого добору і розстановки кадрів публічних службовців, роль якого міг би виконати на цьому етапі знаходження нашої держави саме кадровий скринінг, що досить успішно застосовується в бізнесі. Проте такий підхід вимагатиме політичної волі Верховної Ради, Президента і Кабінету Міністрів України та, відповідно, - нормативно-правового врегулювання цього питання.

Перспективи подальших розвідок. Подальші дослідження проаналізованої в статті проблеми вбачаються нам у розгляді таких дотичних

до проблеми кадрового скринінгу методів добору кадрів, як хедхантинг, нетворкінг та рекрутинг, що можуть також досить успішно використовуватися на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування.

Список використаних джерел:

1. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку : наук. доп. / авт. кол. : Ю. В. Ковбасюк, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурмін та ін. ; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Ю. В. Ковбасюка, д-ра політ. наук, проф. К. О. Ващенка, д-ра соц. наук, проф. Ю. П. Сурміна (кер. проекту). - К. : НАДУ, 2012. - 72 с.
2. Коаліційна угода парламентських фракцій у Верховній Раді України VIII скликання (2014) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://samopomich.ua/wp-content/uploads/2014/11/Koaliciynna_uhoda_parafovana_20.11.pdf
3. Лисюк Н.А. Сутність підбору та основні методи пошуку персоналу на підприємствах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/>
4. Масхма М.Б. Сучасні зовнішні технології підбору кадрів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/handle/2010/3011>
5. Новий словник іншомовних слів : близько 40 000 сл. і словосполучень / Л. І. Шевченко, О. І. Ніка, О. І. Хом'як, А. А. Дем'янюк; За ред. Л. І. Шевченко. – К.: АРІЙ, 2008. – 672 с.
6. Про внутрішнє та зовнішнє становище України: Позачергове послання Президента України Петра Порошенка до Верховної Ради України VIII скликання, 27 листопада 2014 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/news/31660.html>
7. Про очищення влади: Закон України від 11 вересня 2014 року №1682-VII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1682-18>
8. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки: Указ Президента України від 1 лютого 2012 року №45/2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>

Statement of the problem. The rapid reforms in Ukraine require rapid updating personnel; it is not possible to be resolved through a competitive selection process. In this regard, public authorities may come in handy such method of recruitment as personnel screening - a quick selection of applicants, the average time of which range from one to ten days. Named method is used when it is necessary to recruit quickly the necessary staff. Ukrainian authorities just in this situation, it requires rapid updates by means of politically neutral, equidistant from all political parties highly patriotic personnel, including foreign citizens.

Urgency. The task of rapid recruitment at the present stage of transformation processes in the Ukrainian state is extremely relevant, due to the lack of time

allotted to the power of the people to improve their lives. Modern Ukrainian authorities, given the course of lustration under the Law of Ukraine "On cleaning power" [7] and the lack of time for rolling out reforms require quick update rate, replacing the old state nomenclature by politically conscious, pro-European, trained in modern universities, including foreign, young professionals.

The purpose of the article. In view of the above, the purpose of this article was to analyze and theoretical works of domestic and foreign scholars on the use of screening personnel in the selection of public officials, make recommendations to state and local governments to prompt selection of highly patriotic and politically neutral staff of public servants, able to engage in reforms in Ukraine immediately and, most importantly – to ensure their success in the visible future.

Our task was to study. In this article we need to solve the following problem: consider the essence of the concept of "screening personnel" to follow the development of this phenomenon in advanced European countries show the benefits of screening personnel over other methods of selection of employees to highlight prospects of screening personnel with the rapid selection of public officials in Ukraine.

Summary. The article examines the nature and importance of screening personnel, the possibility of its use (in the case of adoption of new legislation on public service) in the recruitment of public servants in Ukraine, the ways of solving the problem of the use of screening personnel during the upcoming reform of the public administration in Ukraine.

Conclusion and outcomes. The objective of modern personnel policy of the government is to avoid excessive politicization of appointments, quota and traditional principles of loyalty, leading to outright service officials corporate interests, the weakening of human resources authorities, corruption and the consequent discrediting of the civil service and service in the local government. This approach is quite correct, but requires a long period of implementation and hard work. However, the solution to this problem could contribute personnel

screening as a method of rapid attraction of new public service personnel, which is particularly relevant in the present conditions of Ukrainian state.