

УДК 351.83

**Савченко Наталія Володимирівна**  
докторант кафедри інформаційної політики  
та електронного урядування  
Національної академії державного управління  
при Президентіві України,  
кандидат наук з державного управління,  
старший науковий співробітник

## **ПРОФЕСІЙНИЙ ДОБІР ФАХІВЦІВ – ЗАПОРУКА ЕФЕКТИВНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАЙНЯТОСТІ**

*Анотація.* У статті загострюються питання професійної придатності фахівців, які виконують функції з реалізації державної політики зайнятості. Запропоновано поетапний механізм професійного добору на вакантні посади спеціалістів та керівників центрів зайнятості.

*Ключові слова:* державна політика зайнятості, професійний добір, професійно важливі якості, соціальні послуги.

### **Савченко Н.В. Профессиональный отбор специалистов – залог эффективной реализации государственной политики занятости**

*Аннотация.* В статье обостряются вопросы профессиональной пригодности специалистов, которые выполняют функции по реализации государственной политики занятости. Предложено поэтапный механизм профессионального отбора на вакантные должности специалистов и руководителей центров занятости.

*Ключевые слова:* государственная политика занятости, профессиональный отбор, профессионально важные качества, социальные услуги.

### **Savchenko N.V. Professional selection of specialists is the key to effective implementation of the state employment policy**

*Annotation.* The article exacerbates the issues of professional suitability of specialists, who perform functions for the implementation of the state employment policy. The step-by-step mechanism of professional selection for vacant positions of specialists and managers of employment centers is offered.

*Key words:* public employment policy, professional selection, professionally important qualities, social services.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Складні соціально-економічні умови в країні актуалізують проблему ефективної реалізації державної політики зайнятості. Основні заходи з її реалізації має бути спрямовано на зменшення негативного впливу кризових явищ на рівень зайнятості населення, підтримання економічної активності населення, запобігання зростанню рівня безробіття. Ефективна державна політика

зайнятості повинна забезпечувати формування ринку праці з максимально збалансованими попитом і пропозицією робочої сили, зокрема через створення сучасних та якісних робочих місць, забезпечення умов для професійної підготовки, гідних умов праці тощо.

Потреба реалізації таких заходів, модернізації методів і технологій обслуговування населення формує відповідні вимоги до фахівців, які безпосередньо реалізують державну політику зайнятості, надають соціальні послуги. Тобто питання кадрового забезпечення реалізації державної політики зайнятості є ключовим, а проблема професійного добору з урахуванням вимог до професійних та особистісних якостей персоналу державної служби зайнятості розглядається нами як запорука її ефективної реалізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Професійному добору як науковій й практичній проблемі надавалася значна увага в дослідженнях вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як С. Алексєєва, В. Барко, А. Карпухіна, Є. Клімов, М. Корольчук, В. Крайнюк, М. Макаренко, О. Макарович, Є. Мілерян, В. Синявський, Г. Татаурова-Осика та ін. Окремі роботи присвячено сучасним методикам визначення професійної придатності майбутніх фахівців [2], технології визначення професійної придатності та професійно важливих якостей особистості [7].

Водночас проблеми професійного добору, професійної придатності та визначення професійно важливих якостей фахівців, які надають соціальні послуги від імені держави, зокрема у сфері зайнятості населення, є порівняно недостатньо дослідженими. Окремі аспекти проблеми професійного добору персоналу для роботи в службі зайнятості розкрито науковцями Інституту підготовки кадрів державної служби зайнятості України. Загальні підходи щодо організації добору претендентів на вакантні посади державної служби зайнятості визначено Л. Авдєєвим [1]. У роботах А. Казановського, М. Судакова, Л. Фокас [4; 6] розкрито

сутність компетентнісного підходу та описано професійні компетенції посад керівників центрів зайнятості.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.**

Однак питання розроблення механізмів професійного добору як керівників, так і спеціалістів державної служби зайнятості потребує окремого детального вивчення, урахуваючи його важливість щодо ефективної реалізації державної політики зайнятості та якісного надання державних соціальних послуг у цій сфері.

**Формулювання цілей статті.** Зважаючи на вищезазначене, нашим основним завданням є на основі аналізу сучасних наукових поглядів щодо добору персоналу та визначення й формування базових професійно важливих якостей розкрити загальні підходи та запропонувати поетапний механізм професійного добору на вакантні посади спеціалістів і керівників центрів зайнятості.

**Виклад основного матеріалу.** Мінливість і нестабільність соціально-економічної ситуації, зростання вимог ринку праці зумовлюють потребу застосування нових методів і технологій у роботі державної служби зайнятості. Модернізація діяльності служби зайнятості своєю чергою передбачає зміни в роботі фахівця служби та зростання його особистої ролі у вирішенні питань зайнятості населення, готовність до перетворень та новацій. Потреба підвищення якості обслуговування шукачів роботи та роботодавців посилює вимоги до різних категорій спеціалістів служби зайнятості.

Зі зростанням вимог до професійних та особистісних якостей персоналу служби зайнятості актуалізується проблема професійного добору кандидатів на вакантні посади керівників і спеціалістів центрів зайнятості, а також проблема навчання вже наявного персоналу – підвищення готовності до діяльності в нових умовах, освоєння сучасного інструментарію надання громадянам соціальних послуг у сфері зайнятості.

Особливої уваги потребує побудова системи професійного добору як послідовності заходів зі встановлення професійної придатності особи до реалізації конкретних видів професійної діяльності.

Одним із ключових питань і передумовою добору претендентів на вакантну посаду спеціаліста або керівника є визначення переліку потрібних професійних компетенцій, формування вимог до професійно важливих, зокрема особистісних, якостей. На основі класифікації, розробленої вченими В. Храмовим та А. Бовтруком [8, с. 55], пропонуємо до переліку базових якостей керівників і спеціалістів з надання державних соціальних послуг у сфері зайнятості населення віднести такі: рівень знань і досвіду роботи – передусім, наявність кваліфікації, що відповідає вимогам конкретної посади, відповідних знань і досвіду роботи в певній сфері; відношення до праці – відповідальність, працьовитість, особисту дисциплінованість і вимогливість, дотримання дисципліни тощо; суспільно-громадянську зрілість – здатність узгоджувати власні інтереси та суспільні, вміння прислухатися до об'єктивної критики та бути самокритичним, брати активну участь у громадській діяльності тощо; вміння працювати з людьми – стосовно спеціалістів державної служби зайнятості, які безпосередньо надають послуги шукачам роботи та роботодавцям, ця якість потрібна для роботи з такими категоріями клієнтів служби, стосовно керівників – окрім роботи з клієнтами, важливими є вміння працювати з підлеглими, створювати згуртований колектив, підбирати, розставляти і закріплювати кадри, співпрацювати з соціальними партнерами, керівниками різних підприємств, установ та організацій; організаторські здібності – вміння організувати роботу колективу і свою власну – такі якості більш важливі для керівних працівників, важливою також є здатність до оцінки можливостей інших людей та залучення їх у процесі спільної діяльності; вміння працювати з документами та інформацією – включає вміння коротко і чітко формулювати цілі,

виокремлювати головне, чітко формулювати доручення й завдання, використовувати можливості сучасних інформаційних технологій; уміння своєчасно ухвалювати й реалізовувати рішення – передбачає здатність забезпечити контроль за виконанням рішень, уміння швидко орієнтуватися в складних обставинах і вирішувати конфліктні ситуації, володіти собою, впевненість в собі; здатність до інновацій – уміння бачити нове, розпізнавати й підтримувати новаторів, ентузіастів (разом з умінням нейтралізувати скептиків), ініціативність, рішучість у впровадженні та підтримці нововведень, здатність йти на обґрунтований ризик; морально-етичні риси характеру – чесність, сумлінність, порядність, принциповість, урівноваженість, стриманість, увічливість, наполегливість, товариськість, акуратність тощо.

Окремо досліджуючи особистісні якості, що необхідні соціальному працівникові, їх умовно поділяють на три групи [1]:

– пов’язані з особливостями психологічних процесів фахівця (сприймання, пам’ять, увага, мислення), його психічним станом (апатія, стрес, тривожність); емоційні (стриманість, індиферентність) та вольові характеристики (наполегливість, послідовність, імпульсивність);

– рівень самоконтролю, адекватність оцінки власних вчинків, стресостійкість;

– комунікативність (уміння встановлювати контакти з людьми), емпатичність (уміння помічати зміни в настрої людини, виявляти її побажання та очікування, співчувати) та організаційні здібності (уміння впливати на людину, переконувати її та спонукати до дій).

Окрім того, у процесі професійного добору вирізняють якості, що необхідні для зайняття посади, і ті, які можна швидко отримати, освоївшись з роботою після призначення на посаду [8, с. 55].

Зважаючи на різноманіття класифікацій професійних та особистісних якостей майбутнього спеціаліста чи керівника в контексті професійного

добору, вважаємо, що ця наукова проблема може стати окремим об'єктом дальших наукових дискусій та розвідок з огляду на сферу застосування. Щодо сфери зайнятості населення – різноманітність і складність широкого набору професійних та особистісних якостей фахівця пояснюється різноманітним функціональним навантаженням, оскільки працівники служби зайнятості виконують широкий набір функцій, що вимагає знань, умінь і навичок економічного, соціологічного, управлінського, психологічного, андрагогічного та іншого характеру.

У результаті проведеного дослідження ми дійшли висновку, що основними етапами професійного добору на вакантні посади спеціалістів та керівників центрів зайнятості мають стати:

*Підготовчий етап професійного добору.* На цьому етапі проводиться аналіз змісту роботи майбутнього фахівця або керівника, опис характеру роботи в формі професіограми, посадової інструкції, де визначаються основні професійні завдання, умови праці, повноваження тощо. Формуються мінімальні вимоги до фахівця у вигляді психограми, такі як вимоги до потрібних навичок, особистісних якостей виконавця. На цьому етапі також оприлюднюється інформація, оголошується конкурс на заміщення вакантної посади. Важливим елементом професійного добору є добір інструментарію професійного добору (наприклад, анкети, тести, кейсові ситуації).

*Процедура професійного добору фахівців.* На цьому етапі відбувається попередня розмова з претендентами на зайняття вакантної посади, зокрема телефонна, знайомство з кандидатом, отримання відомостей про його освіту, досвід роботи, комунікативні навички та ін. Якщо інструментарієм професійного добору обрано анкетування, то претендентам пропонується заповнити спеціально складену анкету. Найчастіше основним елементом професійного добору є співбесіда (або інтерв'ю). Інтерв'ю має бути певною мірою структурованим і

формалізованим, тобто питання мають бути підготовлені заздалегідь, причому так, щоб вони не повторювали запитань анкети, а доповнювали й уточнювали їх.

Завдання співбесіди або інтерв'ю – отримати максимально докладні відомості про кандидата. Воно може проводитися як в усній, так і письмовій формі. Водночас вважається, що доцільніше проводити інтерв'ю усно. Тестування проводиться в разі, коли попередні етапи кандидатом пройдено успішно. У кожному конкретному випадку розробляється спеціальна програма тестування, обирається так звана «батарея методик», що має відповідати вимогам певної вакансії. Тестування може проводитися в один день або кілька днів, індивідуально або з групою – усе залежить від конкретної ситуації. Тести мають бути надійними і валідними – давати достовірні результати і вимірювати саме ті якості, які потрібні. Слід віддавати перевагу добре відомим, перевіреним, стандартизованим методикам. Одним із засобів підвищити точність і результативність добору і вибрати кращого кандидата є тестування претендентів в умовах, максимально наближених до виробничих. Одним з етапів професійного добору може бути аналіз і перевірка рекомендацій з попередньої роботи.

Необов'язковим, але досить важливим і показовим (а тому рекомендованим) етапом професійного добору кандидатів на зайняття вакантних посад фахівців і керівників центрів зайнятості є вирішення кейсів, виробничих ситуацій.

*Комплексна оцінка кандидатів за рейтингом і формування остаточного списку* – один із завершальних етапів професійного добору. За результатами оцінювання з використанням різного інструментарію доцільно сформувавши рейтинг кандидатів на конкретну посаду. На нашу думку, на цьому етапі можуть бути задіяні кілька людей відповідно до профілю їхньої основної діяльності. Так, до складу кадрової комісії,

крім фахівця для роботи з персоналом, можуть увійти фахівець з професійної орієнтації, бажано з психологічною освітою, який володіє психодіагностичними методиками, а також керівник профільного відділу (наприклад, якщо кандидат претендує на вакантну посаду у відділі з питань роботи з роботодавцями, то до складу комісії має увійти начальник цього відділу). Якщо в структурі центру зайнятості немає відділу для роботи з персоналом, то до складу комісії включається фахівець, який виконує функції, пов'язані з професійним добором персоналу.

*Висновок кадрової комісії з добору кандидатури на вакантну посаду* ґрунтується на комплексі даних, що включають характеристику професійних і особистісних якостей претендента, результати його анкетування, тестування, результати вирішення кейсів (виробничих ситуацій) – у разі їх наявності.

*Затвердження на посаду в межах чинного законодавства*, що може мати логічним продовженням наявність випробувального терміну (або без нього). Цей етап є завершальним у процедурі професійного добору кандидатів на вакантні посади в центрах зайнятості. Водночас після завершення процедури професійного добору, після дотримання всіх формальних ознак важливо надавати увагу професійній та соціально-психологічній адаптації.

*Професійна адаптація* передбачає вдосконалення в оволодінні обраною професією або спеціальністю, закріплення трудових навичок і умінь. *Соціально-психологічна адаптація* пов'язана з уходом працівника в мікросередовище колективу, формуванням ділових і неформальних відносин, прийняттям соціальних норм і цінностей організації [3; 5].

На нашу думку, одним із методів професійного добору доцільно використовувати кейс-метод, про який уже йшлося раніше, для оцінювання кандидатів на вакантні посади керівників і спеціалістів



центрів зайнятості. За допомогою цього методу можливо оцінювати різні види компетенцій майбутнього працівника, його особисті якості, ціннісні орієнтації тощо. Це один із найбільш дієвих способів отримати ту інформацію про кандидата, які неможливо отримати з резюме чи інших джерел. Загалом метод заснований на побудові конкретних ситуацій, що пропонується вирішити претендентові на вакантну посаду й описати модель своєї поведінки в конкретній ситуації.

**Висновки з даного дослідження.** На часі вдосконалення технології роботи державних інституцій з регулювання зайнятості населення. Потреба в підвищенні якості обслуговування шукачів роботи та роботодавців зумовлює необхідність зміни підходів у роботі служби зайнятості, посилення клієнтоорієнтованого підходу в роботі фахівців. Модернізація діяльності служби зайнятості загалом передбачає модернізацію роботи кожного окремого спеціаліста, підвищення його індивідуальної ролі у вирішенні питань зайнятості населення з акцентуванням на готовності до перетворень та новацій.

Уважаємо, що практична реалізація запропонованого поетапного механізму професійного добору на вакантні посади спеціалістів і керівників центрів зайнятості, що базуватиметься на актуалізації та постійному перегляді переліку потрібних професійно важливих якостей та застосуванні комплексу сучасних методик професійного добору, забезпечить розвиток державної служби зайнятості як інноваційної та перспективної системи державних установ, що надає широкий спектр послуг, спрямованих на підвищення рівня зайнятості населення.

Серед інструментарію професійного добору, на нашу думку, заслуговує на увагу кейс-метод, що забезпечує отримання додаткових відомостей про кандидатів, які неможливо отримати в результаті використання інших методів.

**Перспективи подальших розвідок.** Об'єктами дальших наукових пошуків можуть стати технології та методики визначення професійно важливих якостей особистості та встановлення професійної придатності публічних управлінців, які реалізують державну політику в соціально-економічній сфері.

### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Авдєєв Л. Г. Методичні рекомендації щодо підбору претендентів на вакантні посади у державній службі зайнятості. – К. : ППК ДСЗУ, 2005. – 26 с.
2. Алексеева С. В. Сучасні методики визначення професійної придатності майбутніх фахівців / С. В. Алексеева // Неперерв. проф. освіта: теорія і практика. – 2012. – № 1/2. – С. 62-67.
3. Гринців М. В. Психологічні особливості професійної адаптації молоді / М.В. Гринців // Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського. Сер. : Психологічні науки. – 2012. – Т. 2, Вип. 9. – С. 54-57.
4. Казановський А. В. Компетентнісний підхід в системі підготовки керівних кадрів базових центрів зайнятості : навч. посібн. – К. : ППК ДСЗУ, 2011. – 43 с.
5. Мельничук О. Б. Соціально-психологічна адаптація особистості як чинник становлення професійного інтелекту майбутніх фахівців соціальної сфери / О. Б. Мельничук // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Психологічні науки. – 2015. – Вип. 4. – С. 121-126.
6. Професійна компетентність керівника базового центру зайнятості : [монографія] / М. В.Судаков, А. В. Казановський, Л. М. Фокас та ін.; [за ред. М. В. Судакова]. – К. : ППК ДСЗУ, 2013 – 167 с.
7. Татаурова-Осика Г. П. Технологія визначення професійної придатності та професійно важливих якостей особистості / Проблеми сучасної психології [зб. наук. праць КПНУ ім. І. Огієнка, Ін-т психології ім. Г. Костюка НАПН України] / Г.П.Татаурова-Осика – Вип. 6. – Ч. 2, 2009. – С. 274-283.
8. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: Навч.-метод. посіб. – К.: МАУП, 2001. – 112 с.

**Statement of the problem.** The complex socio-economic conditions in the country actualize the problem of effective implementation of the public employment policy.

**Urgency.** The need for modernization of the methods and technologies of population service forms the corresponding requirements for specialists who directly implement the public employment policy, provide social services. The issue of personnel support for implementing the public employment policy is key, and we consider the problem of professional selection, taking into account

the requirements for the professional and personal qualities of the staff of the State Employment Service, as a guarantee of its effective implementation.

**The purpose of the article and our task was to study** modern approaches to personnel selection and the definition and formation of basic professional qualities, to reveal the general approaches and to offer a phased mechanism of professional selection for vacant positions of specialists and managers of employment centers.

**Summary.** The volatility and instability of the socio-economic situation, the growth of the requirements of the labor market necessitate the use of new methods and technologies in the work of the public employment service. The modernization of the employment service involves changes in the work of a specialist in the service and the growth of his personal role in solving issues of employment of the population, readiness for transformations and innovations. As the requirements for the professional and personal qualities of the employment service staff increase, the problem of professional selection of candidates for vacant positions of managers and specialists of employment centers is updated.

One of the key issues and the precondition for selecting candidates for a vacant post of a specialist or manager is to determine the list of necessary professional competences, the formation of requirements for professionally important, including personal qualities. The article proposes a list of basic qualities of managers and specialists in the provision of state social services in the field of employment.

The main stages of professional selection at vacant positions of specialists and managers of employment centers should be: preparatory stage of professional selection – at this stage, an analysis of the content of the future specialist or manager, a description of the nature of work, determination of authority; directly the procedure of professional selection of specialists; comprehensive evaluation of candidates by rating and formation of the final list;

the conclusion of the personnel commission on the selection of candidates for a vacant position is based on a set of data that includes the characteristics of the professional and personal qualities of the applicant, the results of his questioning, testing, results of the solution of cases (production situations); approval of the position within the framework of the current legislation, which may have a logical extension of the availability of probationary period (or without it).

After completing the professional selection process, it is important to pay attention to professional and socio-psychological adaptation of specialists.

**Conclusions and outcomes.** We believe that the practical implementation of the proposed phased mechanism of professional selection for vacant positions of specialists and managers of employment centers, which will be based on the constant review of the list of professionally important qualities and application of a complex of modern methods of professional selection, will ensure the development of the State Employment Service as a promising organization providing a wide range of services, aimed at raising the level of employment of the population.