

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ
СПРАВ**

**Кафедра правоохоронної діяльності та поліціїстики
Факультет № 6**

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

навчальної дисципліни

«Управління персоналом в публічних адміністраціях»
вибіркових компонент освітньої програми
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

262 Правоохоронна діяльність

за темою № 5 – **«Організація набору та відбору персоналу в публічних адміністраціях».**

Харків 2023

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол від 21 грудня 2023 року № 11

СХВАЛЕНО

Вченою радою факультету № 6
Протокол від 20 грудня 2023 року № 12

ПОГОДЖЕНО

Секцією Науково-методичної ради
ХНУВС з юридичних дисциплін
Протокол від 21 грудня 2023 року № 11

Розглянуто на засіданні кафедри правоохоронної діяльності та поліціїстики
Протокол від 14 грудня 2023 року № 13

Розробники:

1. Професор кафедри правоохоронної діяльності та поліціїстики, доктор юридичних наук, професор Синявська Олена Юхимівна

Рецензенти:

1. Завідувач кафедри адміністративного, господарського права та фінансово-економічної безпеки навчально-наукового інститута права Сумського державного університету, к.ю.н., доцент Ільченко О.В.
2. Професор кафедри поліцейської діяльності та публічного адміністрування, к.ю.н., доцент Іванцов В. О.

План лекції:

1. Сутність та зміст діяльності з набору та відбору персоналу.
2. Особливості вступу на державну службу та службу в органи місцевого самоврядування.
3. Професійна орієнтація в системі управління персоналом.
4. Трудова адаптація та її види.
5. Міжнародний досвід підбору персоналу на публічну службу.

Література

Основна

Нормативно-правові акти

1. Конституція України від 28.12.1996 № 254к/96-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
2. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
3. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
4. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 07.07.2001 № 2493-III // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>.
5. Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 18 серпня 2017 р. № 648) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#n10>

Основна література

6. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/336-upravlennya-personalom-balabanova-l-v-.html>
7. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с. URL: http://dglb.nubip.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6297/3/Balanovska_STUP.pdf

8. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 502 с. URL: <https://subject.com.ua/pdf/344.pdf>

9. Управління персоналом : курс лекцій [Текст] / М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Каф. Маркетингу та менеджменту ; Н.С. Іванова – Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2017. — 140 с. URL: https://dut.edu.ua/uploads/1_1429_42299265.pdf

Додаткова література

10. Основи управління в органах внутрішніх справ : навч. посіб. / [О. М. Бандурка, В. М. Бевзенко, В. М. Василенко та ін.] ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ. — Х. : ХНУВС, 2011. — 591 с. — (Бібліотека слідства та дізнання).

11. Управління органами Національної поліції України : підручник / О. М. Бандурка, О. І. Безпалова, О. В. Джафарова та ін.; за заг. ред. д-ра юрид. наук, доц. В. В. Сокурєнка; МВС України, Харків. Нац. ун-т внутр. Справ. Харків : стильна типографія, 2017. 580 с. URL: <http://dspace.univd.edu.ua/xmlui/handle/123456789/3332>

12. Управління персоналом в умовах децентралізації / За заг. ред. доктора наук з державного управління, професора, Заслуженого юриста України В.М. Олуйка — Київ, 2018. — 504 с. URL: file:///C:/Users/sinya/Desktop/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%B2%20%D0%BF%D1%83%D0%B1%D0%BB.%D0%B0%D0%B4%D0%BC%D1%96%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%D1%85/WEB_Uprav_personalom_2_.pdf

Текст лекції

1. Сутність та зміст діяльності з набору та відбору персоналу.

Робота з формування кадрового складу є вихідним етапом в процесі управління персоналом і передбачає системний підхід до реалізації декількох етапів, здійснюваних в рамках формування персоналу організації.

Основною задачею при наймі персоналу є задоволення попиту на

працівників в якісному і кількісному складі, тобто, постає питання залучення і відбору осіб в необхідній кількості та наділених потрібними якостями. Від того, яким чином проведений набір і які люди відібрані для роботи в організації, залежить уся наступна її діяльність.

Підбір персоналу – це цілеспрямована робота із залучення в організацію кандидатів, що мають якості і навички, необхідні для поточних і довгострокових потреб організації. Тобто, підбір персоналу – це пошук, тестування та прийняття на роботу людей, які можуть і хочуть працювати, мають потрібні компетенції, знання і поділяють цінності організації.

Етапи процесу залучення і відбору персоналу:

- визначення потреб у працівниках і критеріїв оцінювання варіантів вирішення проблеми;
- вироблення філософії і стратегії залучення персоналу, що узгоджуються з загальноорганізаційною стратегією;
- отримання точної інформації про те, які вимоги до працівника висуває вакантна посада, встановлення кваліфікаційних вимог, необхідних для успішного виконання роботи, і на основі цього визначення переліку вимог до майбутніх співробітників, визначення особистісних і ділових якостей, необхідних для ефективного виконання роботи; визначення рівня їх майбутньої оплати праці, способів мотивації і перспектив службового росту;
- розробка сукупності процедур, форм документів, складання письмових правил набору персоналу, вибір методів роботи з претендентами;
- пошук можливих джерел (зовнішній або внутрішніх) кадрового поповнення й адекватних методів (активних або пасивних) залучення відповідних кандидатів, вибір конкретного варіанта залучення);
- здійснення практичних дій з набору і відбору персоналу, організація процесу створення резерву кандидатів на всі вільні посади, визначення

відповідних методів підбору кадрів, що дозволяють найкраще оцінити придатність кандидатів до роботи на даній посаді;

- забезпечення найкращих умов для адаптації нових працівників до роботи в організації.

Залучення кандидатів на посаду здійснюється із *внутрішніх та зовнішніх джерел*.

Підбір із *внутрішніх джерел* зазвичай здійснюють такими **методами**: внутрішній конкурс (всі підрозділи організації інформують про вільні вакансії, рекомендація працівниками своїх родичів, знайомих чи друзів на ці посади); суміщення професій (для виконання незначного обсягу роботи у випадку потреби спеціалістів на недовгий термін); ротація (підвищення рівня кваліфікації; підвищення (пониження) на посаді з розширенням (звуженням) кола посадових обов'язків, збільшення (зменшення) прав і підвищення (зниження) рівня діяльності; зміни завдань і обов'язків, що не пов'язані з підвищенням).

До *зовнішніх джерел* набору персоналу (за межами організації) належать:

- засоби масової інформації (оголошення в газетах, журналах, на радіо і телебаченні);
- оголошення в Інтернеті;
- передавання вербувальної інформації працівниками організації (метод «з вуст у уста»);
- освітні організації (прямі контакти із школами, вищими навчальними закладами вищої освіти та ін.);
- професійні клуби та асоціації;
- агенти-розповсюджувачі (оголошення на рекламних дошках та ін.);
- переманювання працівників, послуги вербувальників, «мисливців за головами» (headhunting);

- біржі праці, кадрові агентства (рекрутингові агенції та агенції з працевлаштування);
- поширення рекламних матеріалів на місці вербування (через торговельну мережу; постійних клієнтів; на ярмарках, презентаціях, семінарах та інших заходах).

Відділи персоналу організацій можуть вести *списки очікування*, до яких заносять кандидатів, які звернулись в організацію з приводу працевлаштування. *Центри зайнятості* можуть допомогти знайти необхідних кандидатів на посаду як рядових працівників, так і спеціалістів, які втратили роботу і пройшли перепідготовку для освоєння нової спеціальності. *Агентства по найму* надають послуги з пошуку необхідного персоналу для організації. Для пошуку спеціалістів подається заявка із вказівкою посади, місячного окладу, змісту діяльності, орієнтовних критеріїв вимог до кандидатів при їх відборі. Агентства направляють більше кандидатів, ніж потрібно, щоб організація самостійно зробила свій вибір. На своїх кандидатів агентство дає «гарантію» якості роботи спеціаліста. У разі звільнення його за власним бажанням або некомпетентності протягом передбаченого терміну агентство зобов'язано безкоштовно направити інших кандидатів на дану посаду.

Вимоги до кандидатів являють собою набір характеристик, яким повинен володіти фахівець, найбільш підходящий на конкретну вакантну посаду. Процес розробки вимог до кандидатів складається з декількох ***етапів***:

- отримання точної інформації про те, які вимоги до працівника висуває вакантна посада (опис посади або робочого місця);
- встановлення кваліфікаційних вимог, необхідних для успішного виконання роботи;

- визначення особистісних і ділових якостей, необхідних для ефективного виконання роботи.

В процесі набору персоналу слід враховувати, що очікування і вимоги є не тільки у роботодавця, але й у кандидата на посаду. Лише при максимальному зближенні цих очікувань можна розраховувати на наймання високоефективного і лояльного до організації працівника. Саме тому при визначенні вимог до кандидатів важливо пам'ятати, що вони повинні бути реалістичними. При надмірному завищенні вимог можна взагалі не знайти жодного кандидата або одержати працівника зі свідомо завищеними домаганнями.

На підставі попереднього аналізу слід якомога точно визначити навички, знання, кваліфікацію і якості, що знадобляться при виконанні даної роботи, а також практичний досвід і риси характеру кандидата на вакантну посаду. При цьому необхідно визначити як максимум, так і мінімум вимог, яким повинен відповідати претендент. До того ж, претендент повинен вписуватися в існуючу корпоративну культуру організації.

При визначенні кваліфікаційних вимог важливо бути точним, потрібно ретельно обирати слова й уникати таких узагальнень, як «гарна зовнішність», «рівень освіти вище за середній» і т.д.

Як правило, при описі вимог до кандидата застосовують такий набір характеристик:

1. Фізичні дані: ріст; здоров'я; мовні характеристики кандидата; вікові обмеження; стать.

2. Кваліфікація: освіта (рівень); необхідна професійна підготовка; необхідна кваліфікація; досвід попередньої роботи (рівень, тривалість роботи на посадах) та її види (наприклад, технічна, управлінська); інші необхідні навички і знання.

3. Інтелект: потрібен певний рівень розумових здібностей, інтелекту.

4. Здатності (необхідні для того, щоб оптимально виконувати роботу): технічні, вербальні, математичні, уміння спілкуватися, аналітичні навички, креативність тощо.

5. Інтереси: рішення інтелектуальних проблем, практичні/конструктивні інтереси, суспільні, художні.

6. Характер: для успіху претендентам потрібні певні риси характеру, вони повинні вміти: працювати з іншими людьми, впливати на інших людей, покладатися на себе, одержувати задоволення від напруженої роботи.

7. Мотивація: гроші, безпека, престиж, належність до організації, влада, майстерність, рішення проблем.

8. Умови (що вимагає дана робота): проживання у певному районі, можливості поїздки, здатності довго працювати, певний сімейний стан.

При розробці вимог до змісту роботи доцільно застосовувати професіограму. **Професіограма** – це опис і обґрунтування системи вимог, що висувуються певною діяльністю, спеціальністю або професією до людини. Професіограма включає відомості, які:

- характеризують саму професійну діяльність (психологічна професіограма);
- описують вимоги до людини, що включена до цієї діяльності, до її психіки як перелік професійно необхідних якостей (психограма).

У професіограмі відображаються взаємозв'язки між необхідними для ефективної трудової діяльності якостями, а також ступінь їх стійкості, зазначаються можливості формування кожної з них у процесі професійного навчання або безпосередньо на робочому місці, а також нормативні показники професійної придатності кандидата на вакантну посаду. Вона може засновуватись на нормативних документах (інструкціях і положеннях) або на результатах вивчення реальної групи осіб.

Під час складання психологічної професіограми застосовується така схема:

- техніко-економічний опис (обладнання, норми, технологія, оплата праці і т.п.);
- характеристика організації та умов праці на робочому місці;
- аналіз документації з плинності кадрів, даних про можливі нещасні випадки;
- детальний опис трудової діяльності працівника;
- опис вимог до загальної і спеціальної підготовки, що необхідна для виконання даної трудової діяльності.

Психограма висвітлює такі вимоги до працівника:

- освітні;
- демографічні;
- медико-біологічні;
- психофізіологічні;
- психологічні.

Перераховані вимоги повинні періодично уточнюватися у зв'язку зі зміною умов діяльності організації. Цей розділ складається на основі спостережень, опитувань, анкетування, аналізу документації.

Важливим етапом процесу залучення персоналу є прийняття рішення щодо мотивації і перспектив кар'єрного зростання майбутніх працівників. Так, кандидата слід поінформувати не тільки про вимоги роботодавця до його кваліфікації, досвіду і особистих якостей, але й про умови майбутньої роботи, включаючи її оплату, корпоративну культуру, кар'єрне зростання та ін.

Відбір персоналу – це процес: вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді; вибору з сукупності

претендентів найбільш придатного з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей і здібностей характеру діяльності, інтересам організації і його самого.

Етапи відбору:

- попередній відбір (аналіз інформації про кандидата, що міститься в наданій документації: резюме стандартної форми, диплом, рекомендації і ін.);
- збір інформації про кандидата (від інших людей);
- заповнення бланка заяви і анкети;
- попередню відбіркову бесіду (з тими, що пройшли відбір за документами);
- групові методи відбору;
- особистісні анкетні форми і тести (в тому числі психологічні тести і тести професійних здібностей);
- співбесіда-інтерв'ю;
- медичний огляд;
- прийняття рішення.

Методи відбору персоналу: аналіз анкетних даних, інтерв'ю, тестування, співбесіда, випробування (іспити), рольові ігри тощо.

Принципи відбору персоналу:

- орієнтація на сильні, а не на слабкі сторони людей;
- пошук не ідеальних кандидатів, яких в природі не існує, а найбільш перспективних і відповідних даній посаді;
- відмова в прийомі нових працівників незалежно від кваліфікації і особистих якостей, якщо потреба в них відсутня;
- забезпечення відповідності індивідуальних якостей претендентів (освіти, стажу, досвіду, а в ряді випадків – статі, віку, здоров'я, психологічного стану) вимогам посади;

- залучення найбільш кваліфікованих кадрів (хороший фахівець, скільки б йому не платили, завжди обходиться дешевше, ніж поганий), але не вищої кваліфікації, ніж потрібно;

- перевищення очікуваного ефекту над витратами;
- збереження сприятливого психологічного клімату;
- задоволення очікувань прийнятих на роботу співробітників.

Свої особливості має конкурсний відбір претендентів на посаду.

Конкурс — це конкурентна боротьба між двома і більше претендентами за вакантну посаду на певних умовах.

Система конкурсного відбору складається з таких *елементів*:

- претенденти, які виставляють свою кандидатуру на конкурс;
- конкурсна комісія, яка організовує конкурс і вибирає форми та методи його проведення;
- механізми оцінки якостей претендентів і прийняття рішень за результатами конкурсу;
- механізми інформування претендентів та інших зацікавлених осіб про хід конкурсу і його результати.

Конкурсний відбір претендентів на посаду дає можливість організації: підняти престиж посади, залучити велику кількість претендентів, підвищити об'єктивність рішення про приймання на роботу, продемонструвати демократизацію та відкритість системи управління персоналом, формувати трудовий колектив із числа висококваліфікованих спеціалістів.

2. Особливості вступу на державну службу та службу в органи місцевого самоврядування.

Особливості вступу на державну службу та службу в органи місцевого самоврядування визначені відповідно у ЗУ «Про державну службу» від

10.12.2015 та ЗУ «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 07.07.2001.

Так, відповідно до ЗУ «Про державну службу» (ст.19) *право на державну службу* мають повнолітні громадяни України, які володіють державною мовою відповідно до рівня, визначеного Національною комісією зі стандартів державної мови, та яким присвоєно ступінь вищої освіти не нижче:

- 1) магістра - для посад категорій "А" і "Б";
- 2) бакалавра, молодшого бакалавра - для посад категорії "В".

На державну службу не може вступити особа, яка:

- в установленому законом порядку визнана недієздатною або дієздатність якої обмежена;
- має судимість за вчинення умисного кримінального правопорушення, якщо така судимість не погашена або не знята в установленому законом порядку;
- відповідно до рішення суду позбавлена права займатися діяльністю, пов'язаною з виконанням функцій держави, або займати відповідні посади;
- піддавалася адміністративному стягненню за правопорушення, пов'язане з корупцією, - протягом трьох років з дня набрання відповідним рішенням суду законної сили;
- має громадянство іншої держави;
- не пройшла спеціальну перевірку або не надала згоду на її проведення;
- підпадає під заборону, встановлену Законом України "Про очищення влади".

Під час реалізації громадянами права на державну службу не допускаються будь-які форми дискримінації, визначені законодавством.

Вимогами до осіб, які претендують на вступ на державну службу (ст.20), є вимоги до їхньої професійної компетентності, які складаються із загальних та спеціальних вимог. Особа, яка претендує на зайняття посади державної служби, повинна відповідати таким загальним вимогам:

1) для посад категорії "А" - загальний стаж роботи не менше семи років; досвід роботи на посадах державної служби категорій "А" чи "Б" або на посадах не нижче керівників структурних підрозділів в органах місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівних посадах у відповідній сфері не менш як три роки; вільне володіння державною мовою, володіння іноземною мовою, яка є однією з офіційних мов Ради Європи;

2) для посад категорії "Б" у державному органі, юрисдикція якого поширюється на всю територію України, та його апараті - досвід роботи на посадах державної служби категорій "Б" чи "В" або досвід служби в органах місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівних посадах підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності не менше двох років, вільне володіння державною мовою;

3) для посад категорії "Б" у державному органі, юрисдикція якого поширюється на територію однієї або кількох областей, міста Києва або Севастополя, та його апараті - досвід роботи на посадах державної служби категорій "Б" чи "В" або досвід служби в органах місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівних посадах підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності не менше двох років, вільне володіння державною мовою;

4) для посад категорії "Б" в іншому державному органі, крім тих, що зазначені у пунктах 2 і 3 цієї частини, - досвід роботи на посадах державної служби категорій "Б" чи "В" або досвід служби в органах місцевого самоврядування, або досвід роботи на керівних посадах підприємств, установ

та організацій незалежно від форми власності не менше одного року, вільне володіння державною мовою;

5) для посад категорії "В" - наявність вищої освіти ступеня не нижче молодшого бакалавра або бакалавра за рішенням суб'єкта призначення, вільне володіння державною мовою.

Спеціальні вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій "Б" і "В", визначаються суб'єктом призначення з урахуванням рекомендацій, затверджених центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби.

Особи, які претендують на зайняття посад державної служби категорії "А", мають відповідати типовим вимогам (включаючи спеціальні), затвердженим Кабінетом Міністрів України.

Спеціальні вимоги до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби, також можуть визначатися суб'єктом призначення у контракті про проходження державної служби (у разі укладення) у порядку, передбаченому Кабінетом Міністрів України.

Вступ на державну службу (ст.21) здійснюється шляхом призначення громадянина України на посаду державної служби за результатами конкурсу. Прийняття громадян України на посади державної служби без проведення конкурсу забороняється, крім випадків, передбачених ЗУ «Про державну службу». Особа, яка вступає на посаду державної служби вперше, набуває статусу державного службовця з дня публічного складення нею Присяги державного службовця, а особа, яка призначається на посаду державної служби повторно, - з дня призначення на посаду.

Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби визначений у Главі 2 ЗУ «Про державну службу», а його процедура визначена Порядком проведення конкурсу на зайняття посад державної

служби: затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 18 серпня 2017 р. № 648).

Згідно з ЗУ «Про службу в органах місцевого самоврядування» (ст.5) ***право на службу в органах місцевого самоврядування*** мають громадяни України незалежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного та соціального походження, майнового стану, терміну проживання на відповідній території. На посаду можуть бути призначені особи, які мають відповідну освіту і професійну підготовку, володіють державною мовою відповідно до рівня, визначеного Законом України «Про забезпечення функціонування української мови як державної».

Прийняття на службу в органи місцевого самоврядування здійснюється (ст.10):

на посаду сільського, селищного, міського голови в порядку, встановленому Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні»;

на посаду голови та заступників голови районної, районної у місті, обласної ради, заступника міського голови - секретаря Київської міської ради, секретаря сільської, селищної, міської ради, голови постійної комісії з питань бюджету обласної, Київської та Севастопольської міських рад шляхом обрання відповідною радою;

на посади заступників сільського, селищного, міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради, керуючого справами (секретаря) виконавчого комітету сільської, селищної, міської, районної у місті ради, старости шляхом затвердження відповідною радою;

на посади керівника секретаріату (керуючого справами) районної, обласної ради, керуючого справами виконавчого апарату обласних і районних рад, керівників відділів, управлінь та інших працівників органів місцевого самоврядування шляхом призначення відповідно сільським,

селищним, міським головою, головою районної, районної у місті, обласної ради на конкурсній основі чи за іншою процедурою, передбаченою законодавством України.

Проведення конкурсу, випробування та стажування при прийнятті на службу в органи місцевого самоврядування здійснюється в порядку, визначеному законодавством України про державну службу.

У разі необхідності, за згодою сторін, посадова особа місцевого самоврядування може бути переведена на рівнозначну чи нижчу посаду або посаду радника чи консультанта без конкурсного відбору.

Голови районних, районних у містах, обласних рад, Київський та Севастопольський міський голова та міські голови (міст обласного і республіканського в Автономній Республіці Крим значення) мають право самостійно (без конкурсу) добирати та приймати на службу своїх помічників, радників (патронатну службу).

На час відсутності (відпустки) посадових осіб органів місцевого самоврядування (крім виборних посад) для виконання їх повноважень можуть прийматися на службу особи за строковим трудовим договором (контрактом).

На службу в органи місцевого самоврядування *не можуть бути прийняті особи* (ст.12):

- 1) визнані судом недієздатними;
- 2) які мають судимість за вчинення умисного кримінального правопорушення, якщо ця судимість не погашена або не знята в установленому законом порядку;
- 3) які за рішенням суду позбавлені права займати посади в органах державної влади та їх апараті або в органах місцевого самоврядування протягом установленного строку;

5) які у разі прийняття на службу в органи місцевого самоврядування будуть безпосередньо підпорядковані близьким особам.

На посадових осіб місцевого самоврядування поширюються вимоги та обмеження, встановлені Законом України «Про запобігання корупції».

Посадові особи місцевого самоврядування не можуть бути організаторами і безпосередніми учасниками страйків та інших дій, що перешкоджають виконанню органами державної влади, органами влади Автономної Республіки Крим чи органами місцевого самоврядування передбачених законом повноважень.

Інші обмеження, пов'язані із проходженням служби в органах місцевого самоврядування, встановлюються виключно законами України.

3. Професійна орієнтація в системі управління персоналом.

Однією з важливих складових наймання є професійна орієнтація працівників, що полягає в наданні йому допомоги у виборі професії.

Професійна орієнтація – це комплекс взаємозалежних економічних, соціальних, медичних, психологічних і педагогічних заходів, спрямованих на формування професійного покликання, виявлення здібностей, інтересів, придатності та інших факторів, що впливають на вибір професії або на зміну роду діяльності.

Професійна орієнтація включає:

1) профпропаганду – формування у молоді інтересу до певних видів праці, виходячи з потреб підприємства / організації, роз'яснення престижності певних професій, виховання почуття поваги до цих професій;

2) профконсультацію – допомогу молодій людині у виборі роду трудової діяльності з урахуванням її бажань і потреби підприємства / організації у кадрах;

3) професійний підбір – визначення кола професій, найбільш оптимальних для даної людини з урахуванням її психофізіологічних і особистісних даних;

4) профвідбір – дослідження, що спеціально організується з метою визначення придатності людини до даної роботи.

Придатність до професії (роботи) встановлюється з урахуванням ступеня відповідності індивідуальних психофізіологічних і моральних якостей (сила, урівноваженість, увага, сприйняття, пам'ять і т.п.), рівня освіти, спеціальних знань, навичок і вмінь.

У проведенні професійної орієнтації зайняті спеціалізовані установи (надання допомоги, насамперед, школярам, молоді), служби зайнятості (робота з безробітними).

Підприємства / організації також повинні бути залучені до роботи з професійної орієнтації. Так, до підприємств звертаються молоді люди з метою отримання не тільки роботи, але й певної професійної підготовки. Крім того, є працівники, що потребують повторної профорієнтації, зокрема:

- працівники, що залишили роботу з власного бажання або у зв'язку зі скороченням штатів;
- працівники, що працюють, але готові змінити місце роботи і професію через незадоволеність певними чинниками (низькою зарплатою, віддаленістю місця роботи від дому, поганим станом здоров'я і т.п.);
- працівники, що звільнені у зв'язку зі скороченням штатів або реорганізацією (ліквідацією) підприємства / організації, але по різних причинах не готові до подібних змін, внаслідок чого вони виявляють невдоволення, почуття протесту і т.п.;
- інваліди і особи з тимчасовою непрацездатністю, з обмеженими показаннями до трудової діяльності, що бажають освоїти посильну професію і одержати відповідну роботу;

- звільнені у запас військовослужбовці, а також емігранти, біженці.

Профорієнтація як етап у працевлаштуванні працівників дозволяє:

- 1) ознайомити з можливими варіантами працевлаштування;
- 2) професійно визначитися людині (щоб можна було з користю для себе і для підприємства / організації реалізувати трудовий потенціал);
- 3) сформувати практичний інтерес до вибору професії і прийняття конкретного рішення стосовно виду діяльності.

Висока ефективність проведення профорієнтації при прийомі на роботу виявляється у:

- підвищенні трудового потенціалу підприємства / організації;
- обґрунтованому і своєчасному професійному самовизначенні працівника з урахуванням можливостей реалізації своїх здібностей і схильностей;
- скороченні термінів і вартості професійного навчання;
- підвищенні задоволеності працею.

Організаційно профорієнтація проходить у різних формах. Зокрема, вона може виступати як самостійна цільова задача, не пов'язана безпосередньо з найманням працівника і реалізована у формі професійної консультації. Але висновки відносно відповідності людини вимогам даної професії можуть бути отримані і безпосередньо в ході наймання.

Професійний підбір (як і профвідбір) найбільш придатного працівника з декількох кандидатів пов'язаний із проведенням комплексного обстеження, порівняльного аналізу особистих якостей даної людини з деяким еталоном вимог, пропонованих професією. Ці вимоги можуть бути представлені у формі професіограм, що розроблюються для окремих професій і посад.

За результатами профорієнтації окрім висновку про профпридатність людині надаються рекомендації про можливі напрямки розвитку і удосконалення його здібностей та раціональне використання потенціалу.

4. Трудова адаптація та її види.

Трудова адаптація — це взаємне пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовому звиканні працівника до нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умов праці.

Найпоширеніші проблеми, з якими може мати справу працівник на новому робочому місці:

- несумісність з іншими співробітниками;
- невдоволення стилем керівництва;
- невиправдані уявлення про діяльність організації;
- втрата «ілюзій» щодо організації;
- нерозуміння працівником вимог, які йому висувають;
- висока інтенсивність і складні умови праці на новому місці;
- розбіжність між очікуваною і фактичною оплатою праці.

До *целей трудової адаптації* нових працівників належать: зменшення стартових витрат, зниження тривожності і невпевненості у нового працівника, скорочення плинності кадрів, економія часу безпосереднього керівника і працівників, розвиток у нового працівника відчуття задоволення роботою, позитивного ставлення до роботи і реалізму в очікуваннях.

Виділяють **первинну трудову адаптацію**, тобто пристосування молодих працівників, що не мають досвіду професійної діяльності (як правило, випускників навчальних закладів) і **вторинну трудову адаптацію**, тобто пристосування працівників, що мають досвід професійної діяльності (тих, що змінюють об'єкт діяльності або свою професійну роль).

Виділяють наступні **види трудової адаптації**:

1. *Психофізіологічна адаптація* передбачає пристосування до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці. В процесі психофізіологічної адаптації відбувається освоєння сукупності усіх умов, що

справляють різний психофізіологічний вплив на працівника під час праці.

2. *Соціально-психологічна адаптація* передбачає пристосування до відносно нового соціуму, норм поведінки і взаємовідносин у новому колективі. У процесі соціально-психологічної адаптації відбувається включення працівника до системи взаємин колективу з його традиціями, нормами життя, ціннісними орієнтаціями. У ході такої адаптації працівник одержує інформацію про систему ділових і особистих відносин у колективі, формальні і неформальні групи, про соціальні позиції окремих членів групи. Цю інформацію він сприймає активно і співвідносить її зі своїм минулим соціальним досвідом, зі своїми ціннісними орієнтаціями. При прийнятті працівниками групових норм відбувається процес ідентифікації особистості або з колективом у цілому, або з якою-небудь формальною чи неформальною групою.

3. *Професійна адаптація* передбачає поступове удосконалення трудових здібностей (професійних навичок, додаткових знань, навичок співпраці та ін.) Професійна адаптація характеризується додатковим освоєнням професійних можливостей (знань, навичок), а також формуванням професійно необхідних якостей особистості, позитивного відношення до роботи. Як правило, задоволеність працею настає при досягненні певних результатів, а останнє відбувається за мірою освоєння працівником специфіки роботи на конкретному робочому місці.

4. *Організаційна адаптація* передбачає засвоєння ролі і організаційного статусу робочого місця та підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного й економічного механізму управління підприємством / організацією.

Управління процесом трудової адаптації – це активний вплив на чинники, що визначають її хід, терміни, зниження несприятливих наслідків і т.п.

Розробка заходів, що позитивно впливають на трудову адаптацію, передбачає знання як суб'єктивних характеристик працівника (стать, вік, психофізіологічні характеристики, освіта, стаж та ін.), так і чинників робочого середовища, характеру їхнього впливу (прямий або непрямий) на показники і результати адаптації.

Завдання служби трудової адаптації – розробка і впровадження за участю функціональних служб управління організацією заходів щодо:

- скорочення несприятливих наслідків від роботи неадаптованого працівника,
- стабілізації трудового колективу,
- зростання трудової віддачі працівників,
- підвищення задоволеності працею.

Ефективна програма трудової адаптації працівників включає **три основні напрямки**:

1. *Введення в організацію* - спрямовано на допомогу щодо засвоєння прийнятих норм і правил, а також забезпечення працівників необхідною інформацією.

2. *Введення у підрозділ* - знайомство нового працівника з роботою підрозділу і з його працівникам).

3. *Введення у посаду* - безпосередній керівник розкриває перед новим працівником основний зміст його професійної діяльності і те, який внесок він може внести у загальний успіх підрозділу і організації в цілому.

Для ефективної реалізації процесу адаптації у більшості розвинутих організацій використовується програма адаптації. **Програма адаптації** – документ, який розрахований на період випробувального терміну і передбачає ряд заходів, що спрямовані на оволодіння системою спеціальних професійних знань і умінь, необхідних для певної посади, а також ефективне їх застосування на практиці.

Мета програми адаптації полягає у:

- прискоренні процесу входження нового працівника в посаду;
- зменшенні психологічного дискомфорту працівників у перші робочі дні;
- досягненні відповідної ефективності роботи у найкоротші терміни;
- зменшенні кількості можливих помилок на початковому етапі роботи;
- підготовці працівників до ефективного виконання функцій і обов'язків у повному обсязі, підвищенні рівня їхньої кваліфікації;
- об'єктивній оцінці рівня кваліфікації та потенціалу працівників безпосередньо в робочому процесі.

Програма адаптації складається з двох частин: загальної та індивідуальної. *Загальна адаптація* включає ознайомлення працівника з:

- цілями, місією та цінностями організації, її історією та перспективами розвитку, основними напрямками діяльності, організаційними особливостями та структурою;
- стандартами і правилами організаційної культури, особливостями комунікацій та взаємовідносин;
- формами та системою оплати праці, системою заохочень і правилами застосування штрафних санкцій;
- страхуванням, допомогою з тимчасової непрацездатності, оплатою листків непрацездатності і відпусток, можливостями навчання на роботі, іншими пільгами і послугами організації для своїх співробітників;
- дотриманням правил економічної та інформаційної безпеки в організації, охорони праці, протипожежної безпеки, правил поведінки під час аварій та оповіщення про них;
- статусом та можливостями розвитку кар'єри;
- умовами праці, гігієнічними стандарти (зокрема харчування, кімнати відпочинку тощо).

Індивідуальна адаптація передбачає:

- детальне ознайомлення з діяльністю структурного підрозділу організації;
- детальне ознайомлення з посадою і специфікою праці;
- отримання конкретних навичок, які є специфічними для певної посади (наприклад, програмні продукти, ведення внутрішньої документації та ін.)

Грамотно складена програма адаптації повинна включати заходи адаптації для нового працівника (для його ознайомлення з організацією та колективом), а також процедури, які допоможуть керівникові та іншим співробітникам, що будуть безпосередньо взаємодіяти з новим працівником, максимально швидко зрозуміти нового працівника і «прийняти» його в свій колектив, зробити «своїм».

Переваги, які отримає організація, від управління адаптацією нових працівників:

- мінімальний термін входження нового співробітника в організацію і, як наслідок, його повноцінна, зі стовідсотковою самовіддачею, робота над поставленим перед ним завданням;
 - зменшення ймовірності звільнення працівника в період випробувального терміну, що, в свою чергу, заощаджує ресурси організації на пошук і підбір нового фахівця на це робоче місце;
 - економія часу безпосереднього керівника і працівників.
- Найважливіше: щоб заходи, які входять до адаптаційної програми, не носили формальний характер, оскільки важливо, щоб нові працівники зрозуміли і прийняли всі правила, які є в організації, повністю розібралися у своїх посадових інструкціях, щоб у організації працювали люди, які усвідомлено виконують свою роботу і мають почуття причетності до спільної справи.

Ступінь успішності входження працівника на посаду оцінюється за такими ***критеріями***: оволодіння знаннями і навичками, необхідними для

певної посади; виконання поставлених завдань програми адаптації; взаємовідносини в колективі; рівень знань регламентуючих документів; дотримання норм та правил, прийнятих в організації.

5. Міжнародний досвід підбору персоналу на публічну службу.

Порядок підбору персоналу і політика управління персоналом багато в чому визначають якість публічного управління і самої держави в цілому.

Загальновизнаними є *два способи підбору персоналу на публічну службу - система здобичі і система заслуг.*

Система здобичі полягає в тому, що перемігши на виборах президент країни вважає цілком заслуженим поставити на всі державні посади своїх сторонників. Це оперативна та ефективна система захоплення влади і її утримання, але вона недовговічна з огляду на неспроможність такого апарату створити умови нормального функціонування економіки в державі. Негативні наслідки для країни системи здобичі як способу комплектування публічної служби керівними кадрами проявляється у вигляді поступового виродження якості посадових осіб.

Система заслуг передбачає, що на публічні посади приходять особи, які перемогли на організованих відкритих і незалежних конкурсах з підбору фахівців.

І континентальна, і англосаксонська правові системи відійшли від схеми здобичі під час підбору персоналу на публічну службу.

Відбір кращих сил суспільства для роботи на публічній службі по системі заслуг є одним з основних апаратних способів вдосконалення якості управління державою, недопущення виродження системи управління в країні.

Основною відмінністю системи заслуг від системи здобичі є спеціальні вимоги якості публічного службовця, його кваліфікація в галузі управління.

При системі здобичі кваліфікація публічного службовця не є визначальним критерієм вибору посадовця, важливішим в цьому випадку критерієм є можливість керівника здійснювати реальний контроль за такою особою. Важливим досвідом французької системи організації підготовки і відбору персоналу на публічну службу, є обов'язкове отримання спеціалізованої освіти для служби поряд з загальною освітою. У Франції така освіта надається в Національній адміністративній школі.

Критерій демократичності або критерій доступності посад публічної служби для вихідців з усіх верств суспільства при схемі здобичі можна проілюструвати історичними прикладами. Так, Петро I залучив для роботи в своєму державному апараті А.Д. Меншикова, сина придворного конюха, який став пізніше «безрідним напівдержавним володарем». При підборі в свій державний апарат осіб незнатних, керівник держави має можливість достатньо вільно з ними справлятися, карати й милувати, а при необхідності і розправлятися. Зокрема в кінці свого життя Меншиков був засланий до Березова Тюменської області, оскільки виявилось, що за час його служби на Російську державу на його особистих рахунках за кордоном набігла сума, рівна бюджету Російської імперії. Подібний же історичний приклад можна ілюструвати і рішенням Наполеона призначити міністром поліції колишнього злодія Франсуа Відока.

Тому ми не можемо говорити про демократичність відбору виходячи лише з можливості доступу до публічної служби широко кола осіб.

Історично система здобичі виникла першою і в окремих країнах досі застосовується, але напрямок історичного прогресу лежить в площині руху до системи заслуг.

Система здобичі в США, як вважається, веде свій початок від президента Д. Вашингтона, а його наступники її укріплювали. У 1829 році президент США Джексон сформулював доктрину: «всі державні посади

настільки прості, що будь-яка людина може з ними впоратися». Звідси основною вимогою до особи при вирішенні питання про заміщення державної посади стала особиста відданість президенту або іншій особі, від якої залежало призначення на державну посаду. Професійні якості такого кандидата стояли на другому місці. Кожен наступний президент в США вважав своїм природним правом після перемоги на виборах компенсувати свої витрати за рахунок наявності у державній скарбниці США свого представника. Для цього він призначав на посади державного апарату осіб, яким був зобов'язаним своїм успіхом на виборах.

Крім того, вважається, що етнографічною особливістю мислення американського народу є його уявлення про першість підприємливості, проте, що найкраща людина - це той, хто має свій власний бізнес. У цьому випадку людина відчуває себе господарем, може вільно будувати режим своєї праці і побуту, ні перед ким не відповідати, благополуччя залежить виключно від її працездатності, він може ризикувати на свій розсуд в бізнесі. У цій системі цінностей працювати на державній посаді є останньою справою для дієвої людини, бо на державній посаді необхідно підкорятися всім начальникам, режим дня суворо регламентований, зарплата фіксована, а будь-який ризик на роботі може спричинити позбавлення посади.

Однак від усвідомлення необхідності відмови від системи здобичі та переходу до системи заслуг, побудованій на відборі найбільш здібних і кваліфікованих претендентів на державні посади, був необхідний психологічний поштовх.

Таким поштовхом в США стали події 1881 року, коли в США в результаті президентських виборів переміг президент Д.А. Гарфілд. Вважаючи, що в силу правил системи здобичі він може вільно розпоряджатися державними посадами і капіталами, він призначив на ряд державних посад своїх прихильників на виборах. Однак один з таких

чиновників, Ч. Гіто, виявився настільки невдоволеним новою посадою, що застрелив свого патрона. Цей факт сколихнув громадську думку в США, і в 1883 році тут був прийнятий закон Пендлтона, який реформував всю систему комплектування кадрів держави, і яка, по суті, діє до сих пір.

Зовнішніми проявами системи заслуг стало:

- поява установи спеціалізованого державного органу для підбору кадрів на державну службу, своєрідного міністерства державної служби, яке в США отримало назву Комісії цивільної служби. Ця Комісія є першим в історії США незалежним агентством, яке під назвою Управління кадрової служби (УКС) діє до сих пір. Встановлювалося, що ніяке міністерство не може саме собі підбирати кадри, минаючи УКС, а це відразу підривало можливість корупції, відомчого заняття публічної посади.
- претенденти на державні посади повинні ознайомитись з посадовими вимогами, здати письмові та інші іспити на відповідність державній посаді (в Англії відомий прийом екзаменації претендента, названий «конкурсом ножа і виделки», а в США - перевірка працівника під назвою «діловий ланч»).
- придатність претендента на державну посаду визначає конкурсна комісія УКС.
- спори щодо процедури і суті конкурсного відбору вирішуються в спеціалізованих адміністративних судах і в судах загального права з можливістю будь-якого претендента знайомитися з матеріалами конкурсного відбору.
- встановлена класифікація державних посад, побудована за такими принципами, що вона сама по собі є стимулом державному службовцю для підвищення своєї кваліфікації і просування по службі, це досягається чітким поділом рівнів службовців за стажем служби, рівнем оплати праці, обмеженням перебування на посаді за терміном перебування

без просування і т.д.

Таким чином, закон Пендлтона перегорнув сторінку в історії способів підбору персоналу на публічну службу в США. Принцип відбору кадрів за професійними ознаками і якостями взяв гору. Однак і до теперішнього часу в світі, мабуть, немає держави, яка застосовувала лише один із зазначених способів. У реальності практично в будь-якій державі застосовуються і той і інший способи, відмінність стосується лише в їх співвідношенні. Так, в США за класифікацією посад тільки посади від 1-го до 15-го рівнів є посадами конкурсними, а посади від 16-го до 18-го рівнів досі є посадами, які заміщує особисто президент США.

Звичайно, і систему заслуг можна зіпсувати або не вміти нею користуватися. Тобто в кінцевому рахунку все визначається рівнем самих людей, їх культурою, сумлінністю.

Цікавий приклад правового регулювання системи заслуг закріплений в законі Японії: для участі в конкурсі потрібно обов'язково входити в список кандидатів для набору на державні посади; зарахування на службу проводиться тільки з осіб, внесених до списку кандидатів, причому «один приймається з п'яти бажаючих, які отримали найвищі бали на іспиті». Такий же принцип застосовується і при підвищенні по службі. Навіть керівники, які мають право прийому на державну службу, зобов'язані направляти запит до Палати у справах персоналу про включення кандидата в списки прийому на службу та підвищення по службі і отримати повідомлення Палати про згоду на включення кандидата в цей список.

Право заняття посад відповідного рівня залежить і безпосередньо від рівня освіти. Це перша умова компетентності. У Франції воно прямо пов'язується з кваліфікацією державних службовців. Іспити державного службовця є необхідною умовою для підтвердження його компетентності, і є необхідною умовою для виконання своїх обов'язків. В Японії передбачено

два види іспитів - «з метою набору» або «з метою просування по службі» у тім, допускається набір і без проведення іспиту.