

УДК 35.08:005.95/.96]"364"

А. В. Боровська,
аспірант кафедри державного управління,
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6657-8118>

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.24.107

АДАПТАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ У ВОЄННИЙ ЧАС

A. Borovska,
Postgraduate student of the Department of Public Administration, Educational and Scientific
Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

ADAPTATION OF RECRUITMENT MECHANISMS FOR CIVIL SERVICE IN WARTIME

У статті розглянуто основні механізми добору персоналу на державну службу та їхня адаптація у воєнний час. Проведений ґрунтовний аналіз таких наукові поняття як: "добір кадрів", "механізм добору", "принципи кадрової політики" та обґрунтовано необхідність адаптації механізмів добору персоналу на державну службу в Україні сьогодні. Розглянуто історичну еволюцію розвитку механізмів добору персоналу на основі досвіду європейських та вітчизняних дослідників. Проаналізовано досвід американських урядовців, щодо вдосконалення механізмів добору на основі конкурсу для мобілізованих держслужбовців, або військових, що мають бажання працювати в управлінській сфері. Доведено, що розбудова системи адаптації механізмів добору персоналу вимагає інтеграції зарубіжного досвіду з метою стабілізації кадрового добору в умовах війни.

The article examines the main mechanisms of personnel selection for the civil service and their adaptation in wartime. Such scientific concepts as: "selection of personnel", "mechanism of selection", "principles of personnel policy" were analyzed and the necessity of adapting the mechanisms of personnel selection to the public service in Ukraine today was substantiated. The historical evolution of the development of personnel selection mechanisms is considered based on the experience of European and domestic researchers. The experience of American government officials regarding the improvement of competitive selection mechanisms for mobilized civil servants or military personnel who wish to work in the management sphere is analyzed. It has been proven that the development of a system of adaptation of personnel selection mechanisms requires the integration of foreign experience in order to stabilize personnel selection in wartime conditions. The vector of analysis within the scope of this work was focused on considering the adaptation of the process of recruiting personnel for the civil

service during the war period. The importance of developing one's emergency response system and studying foreign experience on this topic was emphasized. The article also considered the study of emotions and reactions and their impact on state management. Direct communication in the middle of the team is studied as a factor in the effective functioning of the civil service. There is a well-founded need for the creation and functioning of a personnel reserve as an element of state institutions, which is currently a weak link in the overall system. The peculiarities of the functioning of the state administration system during the legal regime of martial law make it possible to predict its development after the end of the war and post-war reconstruction of the country. The analyzed scientific works of foreign and domestic researchers make it possible to conclude that the adaptation of foreign experience with the correction in view of the national features of the Ukrainian system is one of the effective ways to increase the level of public service in Ukraine.

Ключові слова: адаптація, кадровий добір, державна служба, державна політика, державна служба в Україні, механізм добору персоналу у воєнний час.

Key words: adaptation, personnel selection, public service, public policy, public service in Ukraine, personnel selection mechanism in wartime.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах війни або інших надзвичайних ситуацій державі необхідно забезпечити безперервність функціонування механізму кадрового добору на посади державно-управлінського сектору, що передбачає одну з ланок ефективного проведення військових дій, оскільки закриває питання потреб населення та військових. Сьогодні, в наслідок застарілості та неефективності механізмів добору відчувається криза кадрів, зокрема професійних, які через воєнні дії звільнилися.

Тож, система механізмів добору персоналу на державну службу потребує комплексу адаптаційних інструментів, задля продовження функціонування у повному обсязі необхідному державі та громадянському суспільству. Тому, виникає необхідність аналізу механізмів такого добору в умовах воєнного стану та комплексу, який передбачає можливість адаптації конкретного механізму до реалій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В світовому контексті проблема механізмів добору персоналу зазнала великого резонансу, тож в якості джерельної бази були опрацьовані праці дослідників, починаючи з XIX століття, а також науковців, які аналізували історичну еволюцію кадрового добору та ме-

ханізмів реалізації. У межах даної статті будуть розглянуті праці наступних визначних дослідників функціональної сторони суспільних явищ: М. Армстронга, Л. Балабанової, І. Бубенка, Л. Варави, А. Виноградської, С. Войтка, В. Воронкової, Ю. Конотопцевої, О. Крушельницької, І. Мельника, А. Мельниченка тощо.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз адаптації процесу кадрового добору до органів державної влади під час військових дій та конфліктів, аналіз класифікацій та принципів кадрової політики у працях вітчизняних дослідників з оглядом на стан сучасної України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний світ не існує окремо від держави та політики, а отже й без державних службовців. Важливість та необхідність добору персоналу на державну службу визнана науковими дослідженнями, соціально-гуманітарними науками та економічними показниками країн, як база успішного встановлення демократії.

Добір персоналу не має автономної форми і має здійснюватися довіреними особами, спиратися на певні методи, способи та механізми, які є визначені у кадровій політиці установи або держави в цілому. Як і будь-яка державно-управлінська система, сис-

тема механізмів добору персоналу на державну службу зазнає історичної еволюції, яка триває й зараз. Механізми та їхня адаптація залежать від багатьох чинників, таких як певна країна, стан громадянського суспільства, режим влади, стан миру чи війни тощо.

Законодавство, що регулює державну службу, а зокрема добір персоналу, у воєнний час потребує доопрацювання по таким питанням як заміщення на вакантній посаді державного службовця, який вступив до лав ЗС (якщо мова йде про Україну) із збереженням прав на цю вакансію, заміщення на посаді тих посадовців, що виїхали за кордон (жінки або волонтери), з гарантією збереження місця при поверненні до цивільного життя.

Великою проблемою врегулювання таких питань постає розмитість часових кордонів, що унеможливають конкретні гарантії на певний період часу. Однак, найважливішими принципами в адаптації механізмів заміщення та добору персоналу на вакантні посади є дотримання Конституції України та трудового права, моральних та людський цінностей.

Важливим історичним прикладом адаптації механізмів добору персоналу під час війни є психологічний метод відбору, який вважається одним із ранніх внесків європейських психологів у систему добору персоналу як таку. Серед відомих психологів, що займалися даною проблематикою на науковому рівні: Джемеллі (Італія), Андерсон (Велика Британія), Камю (Франція), Зельц та Кронфельд (Німеччина) тощо.

Їхнім вагомим внеском став розгляд саме дослідження емоцій та реакцій, психомоторної реакції на дратівник, вимірювання інтенсивності емоційної реакції тощо, задля розуміння готовності психіки людини працювати у емоційній напрузі та ризику, що були викликані воєнними діями на території держави [19].

Вітчизняні науковці мають свій погляд та підходи до розгляду проблеми добору персоналу. Наприклад, за підходом І.Мельника "добір персоналу — це процес оцінки якостей кола претендентів, визначення придатності кожного з них для використання на певних посадах" [13].

Підхід С.Войтка розглядає добір кадрів як "діяльність, на основі якої здійснюється відбір зі списку кандидатів одного, який більш повно за своїми якостями відповідає визначеним роботодавцем критеріям для заповнення того чи іншого робочого місця" [1].

С. Сєрьогін формулює схожий термін, однак не тотожний думкам попередніх науковців: "добір кадрів управління — це процес їх вивчення з метою визначення можливості працівників успішно виконувати управлінські функції на певних посадах" [11].

Порівняльний аналіз даних тлумачень дозволяє зробити припущення, що автори виокремлюють та акцентують увагу на різних частинах поняття добору персоналу, однак мають схожий загальний погляд на критерії добору персоналу у сучасності.

Також, інше поняття, яке необхідне для нашого аналізу, поняття "адаптації". Як і з поняттям "кадро-

вого добору", дане поняття знаходить різні виміри та акценти у дослідників. Наприклад, в науковій спільноті різняться поняття "адаптації", одна частина науковців вважає адаптацією процес пристосування персоналу до організації, а інші науковці вважають, що адаптація це двобічне пристосування колективу і навколишнього середовища.

Наведемо декілька класифікацій адаптації в умовах:

- за суб'єктом адаптації (працівник або організація);
- за рівнем (первина та вторинна);
- за суб'єктно-об'єктивними відносинами (активна та пасивна);
- суспільно-політична адаптація;
- за змістом (знайомство з новими механізмами установи (організаційними, економічними тощо).

Саме в умовах воєнного або передвоєнного станів надзвичайно важливо втримати та забезпечити безперебійність механізму добору працівників, оскільки це є умовою ефективної роботи оборони країни, що дозволяє підтримувати та обробляти життєво необхідні запити суспільства, які надходять до органів місцевого самоврядування, селищних рад, Верховної Ради тощо.

Оскільки, за умов воєнного стану виникає криза кадрів, через об'єктивні фактори (мобілізація, виїзд за кордон, волонтерська діяльність, що потребує виїзду за кордон), впроваджується нове законодавство, що дозволяє у стислі строки адаптувати механізми добору персоналу на державну службу.

Наприклад, прийнятий Парламентом України у березні 2022 року Закон України "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану" від 19.07.2022 р. №2136-ІХ, який дозволив на тимчасовій основі укладати та розривати трудові договори, переводитися на інше місце роботи або іншу посаду, врегулював термін відпусток у воєнний час тощо [9].

Закон України "Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану" від 12.05.2022 р. № 2259-ІХ" [5] також спрощує механізм відбору кадрів, зокрема відсутністю конкурсного відбору, регулює переведення на рівнозначні або нижчі посади у випадку простою структури на термін дії воєнного положення.

У період дії воєнного стану кандидатів на такі посади також не перевіряють за деклараціями (у стан мирного часу перевірки здійснюються на основі законів Закон України "Про запобігання корупції". Від 14.10.2014 року № 1700-VII [7] та Закон України "Про очищення влади" від 16.09.2014 р. № 1682— VII [8]).

У Законі України "Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану" від 12.05.2022 № 2259-ІХ зазначається, що відповідальність за організацію призначення на посади під час воєнного стану несе державний орган, тож постає питання щодо дій та механізмів, які потрібно зробити, щоб у стислі строки

підібрати професійні кадри на посади у державні органи [5].

Надзвичайно важливою складовою є комунікація всередині органу та розуміння, яких кадрів бракує. Оскільки, конкурсний відбір та деякі важливі етапи перевірки під час воєнного стану неможливі, потрібно віднайти механізми, які допоможуть якісно оцінити кандидата на посаду.

Тож, можливі такі дії:

- узгодження посадових інструкцій з керівником, підготовка опису вакансії;
- обробка отриманих резюме або особової картки;
- проведення співбесіди або інтерв'ю, або адаптованої версії конкурсу, наприклад через засоби телекомунікаційного зв'язку.

Розуміючи наростання проблеми, як "сніжної кулі" посадовці намагаються пришвидшити прийняття управлінських рішень, щоб спростити процедуру кадрового добору, тож Парламент ухвалив Закон України "Про внесення змін до Законів України": "Про центральні органи виконавчої влади" та "Про правовий режим військового стану, щодо забезпечення керованості державою за умов військового становища".

Тож, розглянемо прийняті зміни у механізм добору кадрів на державну службу:

1. Скасовується конкурсний відбір на державну службу у воєнному стані. Суб'єкт призначення без конкурсу проводить відбір на посади в органах місцевого самоврядування, селищних рад, на посаду керівників суб'єктів господарювання державного сектору економіки, комунальних установ тощо.

2. Спрощується перелік необхідних документів, які подаються при призначенні на посаду. Під час дії воєнного стану подається лише заява, заповнена особиста картка, документ, що підтверджує громадянство, диплом та резюме з зазначеним досвідом роботи.

3. Скасування незалежної перевірки особистості. Задля збереження часу скасовуються з'ясування біографічних даних особи. У Законі немає позначки про заміну перевірки іншою, однак залишаються механізми співбесіди, інтерв'ю тощо, щоб мати змогу оцінити професійні та морально-етичні принципи людини.

4. Скасовується необхідність декларування під час воєнного стану, однак наступного дня після скасування такого стану особа, що подається на вакансію або вже працює, повинна надати декларацію в повному обсязі протягом трьох місяців.

5. Механізми добору персоналу після скасування воєнного стану. Конкурси будуть проводитися, але не пізніше 6 місяців після скасування такого стану.

Однак, усі зміни є терміновими та мають деякі неточності, які роз'яснюються у наступних законодавчих актах держави.

Ще одним механізмом безперервної роботи державного органу є віддалена робота, за даними 2019—2021 років 67,8% державних службовців про-

довжували працювати в штатному режимі, 11,1% — дистанційно та 7,2% поєднували дистанційну роботу з роботою у штатному режимі [16].

Оскільки, пандемія COVID-19 навчила державних службовців працювати дистанційно, таку ж роботу можна було організувати і зараз. Однак, Кабінет Міністрів постановою №440 не дозволив перехід до дистанційної роботи, зауважуючи, що державний сектор має працювати на містах.

В українському науковому просторі дослідженням питань механізму добору персоналу на державу службу займалися та займаються багато вчених. Серед них варто виокремити таких, як Л. Балабанова, М. Виноградський, Ю. Конотопцева, І. Мельник та багатьох інших. У статті розглянемо підхід українського дослідника І. Мельника, який пропонує такий перелік:

- анкетування;
- письмові та моделюючі тести;
- пробні завдання;
- співбесіди;
- перевірка відомостей, наведених в анкетах та рекомендаціях;
- експертне опитування;
- групова дискусія.

Саме ці механізми пропонується розглянути як базові та проаналізувати можливість адаптації до воєнного стану. Дослідник зауважує, що тестування, яке є науково обґрунтованим, може визначати такі характеристики людини, як темперамент, психічно-ментальну складову та професійні здібності. Тож, бачимо збіг із розглянутою вище теорією європейських психологів, щодо необхідності не лише професійного, а й емоційного тестування посадовців, зокрема в умовах війни.

У сучасних реаліях України саме механізм тестування адаптується під вимоги сьогодення та демонструє найдосконаліший кінцевий результат [13].

Також, одним із головних адаптаційних ресурсів є врахування мобілізованих державних службовців або таких, що планують зайняти посаду держслужбовця після війни. Тут маємо досвід США, які зазначають, що ветерани демонструють велику зацікавленість у продовженні цивільного життя саме працюючи в державних установах. Таким чином, війна має визначальну роль у впливі на тих, хто працює в адміністративній сфері.

США мають механізм винагороди, який саме й передбачає добір персоналу на урядові посади саме серед ветеранів війни, як своєрідна вдячність за захист Батьківщини. Тож, існує ймовірність, що післявоєнна Україна перейме досвід американських колег та запровадить новий або адаптує вже існуючий механізм конкурсного відбору до воєнних реалій [17].

Тож, наведені вище механізми добору персоналу на державну службу, у період воєнного та післявоєнного станів, повинні адаптуватися та змінюватися в залежності від досвіду, стану та мотивації кандидата.

Наприклад, співбесіда або інтерв'ю із військовослужбовцем не повинна ігнорувати заслуги канди-

дата перед державою, однак повинна враховувати професійні, морально-етичні та психологічні здібності та властивості конкретної людини.

Оскільки, військова служба деяким чином впливає на досвід роботи на цивільних посадах, механізми відбору, зокрема метод моделювання або метод тестування повинні враховувати життєві ситуації кандидата не лише в умовах цивільного життя, а й досвід воєнного часу.

Звернувшись до історичного дискурсу та літератури 1945—1960 років, можна побачити проблему адаптації механізму добору персоналу на державну службу й після Першої світової війни і після Другої світової війни. Зокрема в науковій спільноті існує думка, що непередбачувані ситуації мають значний вплив на управління персоналом, безпосередньо варто зазначити, що сфера державного управління майже першою постраждала від війни, оскільки якість відбору кадрів значно знижується.

Тож, провівши аналіз історичного розвитку механізмів добору персоналу на посади держслужбовців, можемо окреслити загальні методологічні засади у історичних та вже у сучасних рамках. Проблематикою добору персоналу займаються великі групи вчених, тож загальна картина бачення адаптації механізмів добору можлива після проведення компаративного аналізу множин класифікацій, що були запропоновані у працях науковців С. Войтка, А. Мельниченко, М. Армстронга, І. Мельника, Ю. Коротопцевої, С. Серьогіна тощо.

По висновкам даного компаративного аналізу, можна стисло виокремити кінцевий перелік механізмів добору кадрів на державну службу, які здатні адаптуватися до нових умов воєнного стану:

- конкурсний відбір;
- співбесіда (інтерв'ю);
- застосування тестів на професійну придатність;
- випробування;
- кадровий аутсортинг;
- метод біографічних даних та перевірка відомостей у схожих значеннях;
- методи вільного добору та вибір у схожих значеннях;
- матричний метод оцінки якостей, наявних здібностей;
- метод моделювання;
- експертне опитування.

Питання ефективності функціонування інститутів держави є наскрізним питанням усіх епох та часів, де парадигма державної установи, як такою, частіше розглядалася як щось абстрактне, ідеальне, знаряддя, що створено людьми заради людей, щось що може гарантувати стабільність та безперервність надання послуг. Однак, в історію нерідко вклинювалися зовнішні чинники, які порушували картину "ідеального світогляду" на державні інституції.

Реальність, зокрема в Україні 2021—2022 років, демонструє, що проблема добору та втримання кваліфікованого персоналу, ще й в умовах війни, викликає падіння рівня ефективності та спроможності

надавати послуги на звичному рівні. Однак, варто зауважити, що така "реальність" також присутня у державних інституціях США, країнах Європи та Азії.

Українським інститутам зараз необхідно швидко реагувати на зміни та в короткі строки адаптувати механізми добору, щоб не втратити велику частку професійних кадрів та не вийти на критичну точку, що зумовлює актуальність дослідження механізмів добору персоналу та способів підбору оптимальних інструментів для їх функціонування у сучасній Україні.

В умовах воєнного стану, великого значення набувають не лише адаптаційні інструменти добору персоналу, а й адаптація принципів, на яких базуються механізми добору. За найбільш повним списком таких принципів Ю. Ковбасюка, можемо виокремити такі принципи кадрової політики, які необхідно зберегти у воєнний та післявоєнний час:

- соціальна справедливість;
- професіоналізм;
- збалансованість суспільних інтересів та інтересів окремих суспільних груп;
- комплексність та послідовність її проведення;
- збалансованість представництва досвідчених та молодих працівників з урахуванням гендерної рівності;
- взаємоповага у відносинах між особою та державою, працівником та роботодавцем;
- партнерство держави і недержавного сектору;
- безперервність навчання" [3].

Ще однією класифікацією принципів кадрового добору, є класифікація І. Гусака, яка має такі критерії:

- законність (дотримання законності на всіх етапах між суб'єктами трудових відносин);
- гуманізм (соціальне партнерство людини та держави);
- принцип контролю і підзвітності (керівник контролює діяльність підлеглих, а підлегли звітують керівнику);
- науковість (наявність критичного мислення та творчого додатку);
- дотримання управлінської етики, встановлення чітких процедур визначення порушень та притягнення до відповідальності за їх здійснення;
- принцип добору кадрів, оновлення та ротації (повтор оперування терміном кадрового добору на державно-управлінські посади, про що було вже згадано вище — примітка автора)" [2].

В українському законодавстві також закріплені принципи державної політики, які можна розглядати, як необхідність в умовах воєнного стану. Власне стаття 4 Закону України "Про державну службу" в наступному порядку:

1) верховенство права — забезпечення пріоритету прав і свобод людини і громадянина відповідно до Конституції України, що визначають зміст та спрямованість діяльності державного службовця під час виконання завдань і функцій держави;

2) законність — обов'язок державного службовця діяти лише на підставі, в межах повноважень та у

спосіб, що передбачені Конституцією та законами України;

3) професіоналізм — компетентне, об'єктивне і неупереджене виконання посадових обов'язків, постійне підвищення державним службовцем рівня своєї професійної компетентності, вільне володіння державною мовою і, за потреби, регіональною мовою або мовою національних меншин, визначеною відповідно до закону;

4) патріотизм — відданість та вірне служіння Українському народові;

5) добросовісність — спрямованість дій державного службовця на захист публічних інтересів та відмова державного службовця від превалювання приватного інтересу під час здійснення наданих йому повноважень;

6) ефективність — раціональне і результативне використання ресурсів для досягнення цілей державної політики;

7) забезпечення рівного доступу до державної служби — заборона всіх форм та проявів дискримінації, відсутність необґрунтованих обмежень або надання необґрунтованих переваг певним категоріям громадян під час вступу на державну службу та її проходження;

8) політична неупередженість — недопущення впливу політичних поглядів на дії та рішення державного службовця, а також утримання від демонстрації свого ставлення до політичних партій, демонстрації власних політичних поглядів під час виконання посадових обов'язків;

9) прозорість — відкритість інформації про діяльність державного службовця, крім випадків, визначених Конституцією та законами України;

10) стабільність — призначення державних службовців безстроково, крім випадків, визначених законом, незалежність персонального складу державної служби від змін політичного керівництва держави та державних органів" [6].

Аналізуючи досвід вже майже річної повномасштабної війни в Україні вимальовується певна необхідність створення або адаптації такого механізму добору, який дозволить створювати резерв кадрів, які можуть бути долучені до роботи у державних органах. Наприклад, І. Засторожнікова розглядає такий резерв, як такий, що був спеціально сформований на основі певних критеріїв з працівників, що виділяються особистісними та морально-етичними якостями та достатнім рівнем підготовки, щоб у стислі терміни замінити певного посадовця в організації [10].

Український вчені Є. Мостовий та В. Бабаєв у свою чергу акцентує увагу на таланті та професійності розглядаючи термін кадрового резерву та висловлює наступні думки: "кадровий резерв можна розглядати як механізм виявлення, відбору, професійної підготовки та прискореного просування по державній службі талановитої молоді" [15].

Саме у воєнний та післявоєнний період механізм залучення кадрового резерву повинен одним із перших адаптуватися та забезпечувати функціонування та ефективне надання послуг для держави та насе-

лення. Саме тому, Г. Мостовий та В. Бабаєв розробляє свій перелік необхідних завдань, щоб створити реальний та ефективний кадровий резерв. Даний перелік спрямований на розбудову інституту у мирний час, однак проаналізувавши, доходимо висновку, що він є актуальним й у реаліях війни:

— заповнення усіх вакансій у стислі строки новим персоналом;

— наслідування та безперервність у завданнях, навіть зі зміною керівництва;

— добір персоналу серед професійних, морально підготовлених, компетентних працівників;

— навчання персоналу та можливість накопичення досвіду задля переводу особи на схожі або вищі посади [15].

Спираючись на даний перелік науковці також пропонують створити необхідну інформаційну базу:

— розрахування необхідності в конкретному персоналі;

— аналіз можливості добору персоналу в цілому по країні та по регіонам;

— проектування організаційної структури з метою виявлення браку кадрів;

— діагностична перевірка персоналу, оцінка здібностей при прийомі на роботу;

— атестація [15].

Такі елементи та інформаційні бази гарантують ефективність створення та функціонування необхідного кадрового резерву в умовах планових організаційних змін та екстрених змін, які були створенні через надзвичайну ситуацію. Важливо зазначити, що законодавство регулює час перебування працівника у резерві (зараз це 3 роки), тож необхідно своєчасно перевіряти актуальність посади резервного фахівця, його компетентність та здатність працювати, прораховувати перспективи та ризики при заміщенні посадовців іншими тощо.

Тож, задля можливості задіяння механізму добору персоналу з кадрового резерву треба притримуватися наступного: в резерві мають знаходитися фахівці, що найбільш підходять до даної вакансії, мають перспективи розвитку та є універсальними.

За даними звіту Ernst&Young, 13% українського бізнесу втратили можливість працювати в Україні, однак державна служба функціонує. Згідно з опитуванням, приблизно 74% державних службовців мають змогу та готовність повернутися до праці. Продовжувати працювати на держслужбі в умовах воєнного часу планують 91% державних службовців, а після війни 86,4% [16].

Також, одним із важливих вимірів, що можуть допомогти адаптувати механізми добору персоналу на державну службу у воєнний період — є іноземний досвід. Насамперед, досвід країн ЄС, оскільки вектор української політики націлений на співпрацю саме з європейською системою державного управління. Досвід продемонстрував, що просте перенесення європейських доробок в українське політичне середовище не призвело до необхідних результатів та виявилось не ефективним, тож такий досвід вимагає певного адаптаційного періоду з реаліями України.

Післявоєнні механізми добору персоналу повинні будуть базуватися на європейській системі добору, тож варто розглянути можливість функціонування такої системи:

1. Задля перенесення європейської системи добору в українські державні інституції варто дослідити досвід окремих європейських країн та віднайти найбільш схожий та ефективний механізм добору кадрів, який зможе прилаштуватися під українські реалії.

2. Необхідно дослідити та сформуванати життєздатні концепції реалізації переходу до європейської системи.

ВИСНОВКИ

Отже, світовий та український досвід, як в теоретичній так і в практичній площині демонструє необхідність швидкого реагування законодавства з питань трудових відносин з урахуванням конституційних та морально-людських засад. Війна дозволила українській системі вийти на новий рівень самостійності та відмінити старі механізми, адаптувавши державну службу під європейські стандарти. Механізми добору персоналу в Україні увійшли до станового кризу, що можна пов'язувати з безліччю чинниками, такими як війні, падіння рівня загальної культури суспільства, змінами в геополітиці тощо, однак тим не менш криза дозволяє виробляти нові адаптивні процеси, що дозволять інститутам держави менш болюче реагувати на зміни.

Вектор аналізу у межах даної роботи був зорієнтований на розгляд адаптації процесу добору персоналу на державну службу у воєнний період. Була підкреслена важливість розвитку своєї системи реагування на надзвичайні ситуації та вивчення зарубіжного досвіду у цій темі. Обґрунтована необхідність створення та функціонування резерву кадрів, як елементу державних інституцій, що наразі є слабкою ланкою в загальній системі.

Проаналізовані наукові роботи зарубіжних та вітчизняних дослідників надають змогу зробити висновки, що адаптація зарубіжного досвіду з корекцією з огляду на національні особливості системи України є одним із ефективних шляхів підвищення рівня державної служби в Україні.

Література:

1. Войтко С.В. Мотиваційний механізм активізації інноваційної діяльності промислових транснаціональних корпорацій. Україна: проблеми сучасних інтеграційних процесів: збірник праць науково-практичної конференції. Київ, 2008. С. 382—392.
2. Гусак І. Державна кадрова політика: забезпечення відповідальності та запобігання корупції. Демократичне врядування, 2013. Вип. 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2013_11_25 (дата звернення: 10.08.2022).
3. Державна кадрова політика в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку: наукова доповідь / за загальною редакцією Ю.В.Ковбасюка. Київ: НАДУ, 2012. 72 с.
4. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір: монографія / А.Б.Гришук. Львів: 2018.

232 с. URL: http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/1048/1/02-18_GryschukDRUK.indd.pdf

5. Закон України "Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану" від 12.05.2022 № 2259-IX, який URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text> (дата звернення: 07.12.2022).

6. Закон України "Про державну службу" від 10.12.2015 року № 889-VIII (зі змінами). URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 10.08.2022).

7. Закон України "Про запобігання корупції". Від 14.10.2014 року № 1700-VII (зі змінами). URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (дата звернення: 10.08.2022).

8. Закон України "Про очищення влади" від 16.09.2014 р. № 1682— VII (зі змінами), який URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-18#Text> (дата звернення: 07.12.2022).

9. Закон України "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану" від 19.07.2022 р. № 2136-IX, який URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2136-20#Text> (дата звернення: 07.12.2022).

10. Застрожнікова І.В. Формування кадрового резерву як одна з основних функцій HR-менеджменту державної служби. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки), 2018. С. 85—95.

11. Кадрова політика і державна служба: навчальний посібник / за загальною редакцією С.М.Серьогіна. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2011. С. 352.

12. Конотопцева Ю.В. Методи добору персоналу державної служби в Україні. Державне будівництво, 2014. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_2_22 (дата звернення: 10.08.2022).

13. Мельник І.М. Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби. URL: www.academy.gov.ua (дата звернення: 10.08.2022).

14. Мельниченко А.А. Антикризисне державне управління в контексті подолання бідності: соціологічний підхід. Вісник НТУУ "КПІ". Серія: Філософія, Психологія, Педагогіка, 2010. № 4. С. 67—74.

15. Мостовий Г.І., Бабаєв В.Ю. Формування штатного кадрового резерву як перспективний напрям забезпечення державної служби кадрами нової генерації. Вісник Національної академії державного управління при Президенті України. Київ, 2010. № 3. С. 239—246.

16. Національне агентство України з питань державної служби, Інтерв'ю Голови Національного агентства України з питань державної служби Наталії Алюшиної агентству "Інтерфакс-Україна" від 14 червня 2020 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/intervyu-golov-natsionalnogo-agentstva-ukrayini-z-pitan-derzhavnoyi-sluzhbi-nataliyi-alyushinoyi-agentstvu-interfaks-ukrayina> (дата звернення: 07.12.2022).

17. Conley D. Civilian public sector employment as a long-run outcome of military conscription. Dalton Conley, 2019. URL: <https://www.pnas.org/doi/full/10.1073/pnas.1908983116>. (дата звернення: 07.12.2022).

18. Kammerer G. Centralization of the Responsibility for Recruitment. Gladys M. Kammerer. 2016. URL: <https://muse.jhu.edu/pub/185/monograph/chapter/1528129/pdf>. (дата звернення: 07.12.2022).

19. Salgado J. Employee Selection in Europe: Psychotechnics and the Forgotten History of Modern Scientific Personnel Selection. 2010. URL: https://www.researchgate.net/publication/259745887_Employee_Selection_in_Europe_Psychotechnics_and_the_Forgotten_History_of_Modern_Scientific_Personnel_Selection. (дата звернення: 07.12.2022).

References:

1. Voitko, S.V. (2008), "The motivational mechanism of activation of innovative activity of industrial transnational corporations", Ukraine: problems of modern integration processes: collection of works of the scientific and practical conference, Kyiv, Ukraine, pp. 382—392.

2. Husak, I. (2013), "State personnel policy: ensuring responsibility and preventing corruption", Democratic governance, vol. 11, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2013_11_25 (accessed 10.08.2022).

3. Kovbasyuk, Y.V. (2012), State personnel policy in Ukraine: state, problems and development prospects: scientific report, National Academy for Public Administration, Kyiv, Ukraine.

4. Hryshchuk, A.B. (2018), "State service in Ukraine: administrative and legal dimension", available at: http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/1048/1/02-18_GryshchukDRUK.indd.pdf (accessed 07.12.22).

5. Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "On Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding the Functioning of the Civil Service and Local Self-Government During the Period of Martial Law", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text> (accessed 07.12.22).

6. Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "About the civil service", available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (accessed 10.08.22).

7. Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine "On Prevention of Corruption", available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (accessed 10.08.2022).

8. Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine "On the purification of power", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-18#Text> (accessed 07.12.22).

9. Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "On the organization of labor relations under martial law", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2136-20#Text> (accessed 07.12.22).

10. Zastrozhnikova, I.V. (2018), "Formation of the personnel reserve as one of the main functions of HR-management of the civil service", Collection of scientific works of the Tavria State Agricultural University (economic sciences), pp. 85—95.

11. Seryogin, S. M. (2011), Personnel policy and civil service: study guide, DRIDU National Academy for Public Administration, Dnipropetrovsk, P. 352.

12. Konotoptseva, Y.V. (2014), "Methods of selection of civil service personnel in Ukraine", State construction,

vol. 2, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_2_22 (accessed 10.08.2022).

13. Melnyk, I.M. (2014), "Peculiarities of the state personnel policy in the field of improvement of mechanisms for the selection of civil service personnel", available at: www.academy.gov.ua (accessed 10.08.2022).

14. Melnychenko, A.A. (2010), "Anti-crisis public administration in the context of poverty alleviation: a sociological approach", Bulletin of NTUU "KPI". Series: Philosophy, Psychology, Pedagogy, vol. 4, pp. 67—74.

15. Mostoviy, G.I. and Babaev, V.Yu. (2010), "The formation of a full-time personnel reserve as a promising direction for providing the state service with personnel of a new generation", Visnik of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, vol. 3, pp. 239—246.

16. National Civil Service Agency of Ukraine (2020), "Interview of the Head of the National Civil Service Agency of Ukraine Nataliya Alyushina to the Interfax-Ukraine agency", available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/intervyu-golovi-nacionalnogo-agentstva-ukrayini-z-pitan-derzhavnoyi-sluzhbi-nataliyi-alyushinoyi-agentstvu-interfaks-ukrayina> (accessed 07.12.22).

17. Conley, D. (2019), "Civilian public sector employment as a long-run outcome of military conscription", available at: <https://www.pnas.org/doi/full/10.1073/pnas.1908983116> (accessed 07.12.22).

18. Kammerer, G. (2016), "Centralization of the Responsibility for Recruitment", available at: <https://muse.jhu.edu/pub/185/monograph/chapter/1528129/pdf> (accessed 07.12.22).

19. Salgado, J. (2010), "Employee Selection in Europe: Psychotechnics and the Forgotten History of Modern Scientific Personnel Selection", available at: https://www.researchgate.net/publication/259745887_Employee_Selection_in_Europe_Psychotechnics_and_the_Forgotten_History_of_Modern_Scientific_Personnel_Selection (accessed 07.12.22).

Стаття надійшла до редакції 13.12.2022 р.

www.dy.nauka.com.ua

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

тел.: (044) 223-26-28, (044) 458-10-73