ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД»
МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра публічного адміністрування

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри
_____
І.А.Семенець-Орлова
«____»_____2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

«УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРІВ ЯК МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ТА МОДЕРНІЗАЦІЇ КОРПУСУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ»

Виконав: студент групи
Е-9-23-М1ПУА(1.6д)
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Бабинець Дмитро Ігорович
Керівник: к.держ.упр., Телендій А.А.

Київ 2025

АНОТАЦІЯ

Бабинець Дмитро Ігорович. “Удосконалення кадрів як механізм розвитку та модернізації корпусу державних службовців в Україні”.

Дипломна робота на здобуття рівня вищої освіти “*магістр*” *із спеціальності* “*Публічне управління та адміністрування*” - *Міжрегіональна Академія управління персоналом – Київ. 2025*

У дипломній роботі визначено теоретичні засади державної служби. Зроблено аналіз оціальних та психологічних взаємодії суб’єкта і об’єкта управління в державній службі. Запропоновано шляхи вдосконалення кадрів як механізм розвитку та модернізації корпусу державних службовців в Україні.

Ключові слова: державні службовці, державна служба, ефективна комунікація, ефективність управління, кар’єра.

SUMMARY

Babynets Dmytro. "Human Resources Development as a Mechanism for the Development and Modernisation of the Civil Service in Ukraine".

Thesis for obtaining the level of higher education "Master" in "Public Administration" - Interregional Academy of Personnel Management - Kyiv. 2025

The thesis defines the theoretical foundations of the civil service. The analysis of social and psychological interactions between the subject and the object of management in the civil service is made. The ways of personnel improvement as a mechanism for the development and modernisation of the corps of civil servants in Ukraine are proposed.

Key words: civil servants, public service, effective communication, management efficiency, career.

ЗМІСТ

ВСТУП....4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ....7

1.1. Державні службовці: правовий статус і соціальні функції. Права та обов'язки державних службовців....7

1.2. Понятійно-категорійний апарат державної служби....12

Висновки до першого розділу....37

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОЦІАЛЬНИХ ТА ПСИХОЛОГІЧНИХ ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТА І ОБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ В ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ....39

2.1. Організація ефективної комунікації на державній службі....39

2.2. Вплив соціально-психологічного клімату в установах державної служби на ефективність управління....46

Висновки до другого розділу....49

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРІВ ЯК МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ТА МОДЕРНІЗАЦІЇ КОРПУСУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ....51

3.1. Шляхи вдосконалення системи проходження кар'єри державним службовцем51

3.2. Адаптація кадрів як механізм покращення діяльності службовця....59

3.3. Мотивація державних службовців як фактор ефективності управління....64

Висновки до третього розділу....68

ВИСНОВКИ....69

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ....74

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку компанії в умовах глобалізації, швидка перебудова суспільного життя зобов'язує державне управління приймати прогресивні, оптимальні та ефективні управлінські рішення, відповідно, і тих менеджерів, які б вдосконалювали власні кадрові ресурси залежно від змін у соціальному середовищі.

Водночас, відповідно до українського Закону про державну службу та низки українських нормативних актів існує набір кадрових технологій (розвиток кар'єри, атестація персоналу, навчання резервів персоналу тощо), спрямованих на розвиток державної служби. Водночас ці технології не складають потенціалу персоналу державної служби, якого вимагає сучасний етап державотворення, оскільки впровадження та впровадження всіх цих кадрових технологій є певною мірою "відірватися" від реальної ситуації управління.

Розробка та впровадження нової класифікації державних посад стає актуальною. Це також має практичне значення, зокрема, це економія ресурсів на розбудову спроможності державної служби, оптимізація процесів управління персоналом для державної служби та надання можливості ефективного використання персоналу державної служби. громадськості.

Розробка та запровадження однорідних (типових) посад у групах дасть можливість застосовувати до свого стандарту навчання та розвитку кадрові технології, розроблені для цих посад.

Визначні вітчизняні та зарубіжні вчені: В. Авер'янов, Г. Атаманчук, Т. Базаров, В. Бакуменко, М. Беляцький, С. Велеско, М. Виноградський, А. Виноградська внесли вагомий внесок у вивчення проблем державна служба та управління персоналом. О. Воронько, Б. Генкін, Л. Гогона, Н. Гончарук, Д. Дзвінчук, С. Дубенко, Б. Єремін, А. Жуплєв, Д. Іванцевич, Р. Ільясов, О. Іщенко, А. Кібанов, В ... Князєв, О.Крушельницька, А.Лобанов, В.Луговий, А.Ліпенцев, В.Майборода, Д.Макарті, В.Малиновський, Д.Мельничук, Т.Мотренко, П.Назим-ко, Н.Нижник, О Оболенський, В. Олуйко, Г. Опанасюк,

Г. Осовська, Ш. Пафер, В. Поляков, Н. Протасова, Г. Райт, А. Ра-чинський, П. Ройш, Ю. Розенбаум, Г. Савченко, С Самигін, Б. Сербейновський, С. Серьогін, М. Снітчук, В. Співак, Л. Сто-ларенко, Ю. Сурмін, В. Токовенко, О. Турчинов, А. Філіпов, В. Хруцький, А. Чемерис, В. .Чмига, С.Шекшня, О.Шканова, Г.Щокін, В.Яцуба, В.Яцюк та ін.

Розроблені ними теоретичні положення щодо розвитку державної служби з точки зору типології державних посад, впровадження та вдосконалення кадрових технологій, обґрунтування типології державних посад можуть бути екстрапольовані на процес запровадження нової класифікації посади та вдосконалення їх підготовки.

Метою дослідження є обґрунтування та систематична розробка нової типології державних посад та визначення шляхів вдосконалення кадрових технологій для підготовки кадрів на державній службі.

Для досягнення цієї мети були визначені наступні завдання:

• визначити ступінь досліджуваного в науковій літературі щодо типології державних посад, включаючи зарубіжний досвід з цього питання;

• дати визначення автором понятійного апарату державної служби, а також поняття «державний службовець», «державна позиція», беручи до уваги зміни глобалізації в суспільстві;

• висвітлити національний та зарубіжний досвід типології підходів до державних посад;

• обґрунтувати необхідність запровадження нової типології державних посад відповідно до теорії розподілу праці;

• проаналізувати основні кадрові технології, що використовуються на державній службі, а також обґрунтувати необхідність вдосконалення цих кадрових технологій, враховуючи запропоновану нову типологію державних посад;

• сформулювати конкретні рекомендації та напрямки вдосконалення кадрових технологій щодо підготовки та розвитку потенціалу державного персоналу

послуги з урахуванням інноваційної типології, запропонованої для державних робочих місць.

Об’єктом дослідження на робочому місці є соціальні процеси, що відбуваються під час навчання та розвитку персоналу державної служби.

Предметом дослідження є типологія державних посад та механізми їх формування та розвитку.

Методи дослідження: формально-логічний, системно-структурний, порівняльно-правовий, соціологічний та ін.

Структура роботи. Дипломна робота включає вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел. Перший розділ аналізує теоретичні основи державної служби. У другому розділі розглядається аналіз соціальних та психологічних взаємодій між суб’єктом та об’єктом управління на державній службі. Останній, третій розділ аналізує вдосконалення персоналу як механізму розвитку та модернізації органу державних службовців в Україні.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

1.1. Державні службовці: правовий статус і соціальні функції. Права та обов’язки державних службовців

Статус державного службовця - це особливий тип норм, спеціально визначених і гарантованих державою, що характеризують становище державного службовця в суспільстві. Він включає правові, організаційні та матеріальні аспекти.

Правовий аспект статусу державного службовця, або правового статусу державного службовця, визначається змістом відносин з державною службою. Він визначається Конституцією України, Законом України про державну службу, іншими нормативними актами та характеризується сукупністю прав, обов'язків, повноважень та обмежень. Слід розрізняти загальні права, обов'язки, повноваження та обмеження, встановлені для всіх посадових осіб, та права, обов'язки, повноваження та обмеження, визначені для конкретних посад.

Правовий аспект статусу державного службовця проявляється через права, функціональні обов'язки та повноваження, які залежать від займаної ним посади та діапазону обмежень.

Організаційний аспект статусу державного службовця визначається місцем публічної влади в структурі державного апарату, становищем, яке він займає в цьому органі. Процедура заміщення посадової особи, яка є невід'ємною частиною цього аспекту Положення про персонал, залежить від категорії посади. Організаційний аспект безпосередньо визначає велику кількість факторів юридичного аспекту статуту. Це також впливає на матеріальну безпеку працівника, тобто матеріальний аспект статуту.

У суспільному визнанні статусу державного службовця громадська думка займає переважне місце, що неформально визначає ставлення суспільства до державних службовців.

Виходячи з цього, статус державного службовця є вичерпним показником місця державного службовця в соціальній системі, одним з найважливіших параметрів його соціального статусу. Основними складовими статусу державного службовця є його позиція в структурі державного апарату та сприйняття суспільством місця, ролі та значення цієї функції. Як результат, статус у громадській думці визначається такими категоріями, як престиж, честь, повага.

Таким чином, статус державного службовця передбачає:

• безпосереднє залучення за видами професійної діяльності до підготовки, прийняття та / або реалізації рішень у сфері державного управління, і ці дії, як правило, мають економічні та соціальні наслідки для всього суспільства або його частини;

• державний службовець має право діяти від імені державного органу (отже, від імені держави), захищаючи суспільні інтереси;

• законодавче та нормативне визначення компетенції, повноважень, прав, обов'язків, обмежень та відповідальності відповідно до займаної посади;

• Членство в спеціальній групі професійних статусів, що складається з професійно підготовлених представників різних професій.

Під час виконання службових обов’язків державні службовці повинні чітко уявляти свою діяльність: її соціальне значення; організація; матеріально-технічне та інформаційне забезпечення; певна форма дії в пристрої; компетенція управління діяльністю держави. Усі ці ідеї служать свідомою основою суспільно необхідного способу роботи.

Одним з елементів правового статусу посадової особи є права посадової особи. Посадова особа в Україні, як і будь-який суб’єкт права - громадянин України, має права, закріплені в Конституції. Однак, з точки зору державної служби, найважливішим аспектом є офіційні права, про реалізацію яких можна говорити про функціонування Державна служба. Офіційні права безпосередньо пов'язані з виконанням службових функцій.

Права державного службовця, визначені чинним законодавством України про державну службу, можна розділити на три групи:

1) права, що забезпечують розуміння працівниками свого правового статусу та його правового захисту;

2) права, що сприяють безпосередньому виконанню службових функцій;

3) права, що сприяють зростанню офіційної активності державного службовця, реалізації його конституційних прав і свобод, що забезпечують соціальні гарантії державного службовця.

До першої групи прав державних службовців належать:

а) знання документів, що визначають його права та обов'язки на державній службі, критерії оцінки якості роботи та умови просування по службі, а також організаційні та технічні умови, необхідні для виконання його обов'язків;

б) знання всіх елементів особової справи, з відповідями про діяльність та інші документи до їх реєстрації в особовій справі, додавання до особової справи пояснень;

в) проводити службове розслідування на його прохання, щоб спростувати інформацію, що зневажає його честь і гідність;

г) право державного службовця звертатися до компетентних державних органів або до суду для вирішення спорів, що стосуються державної служби, у тому числі з питань сертифікатів, їх результатів, змісту виданих характеристик, допуск до державної служби, смерть, реалізація прав посадової особи, переведення на іншу посаду державної служби, дисциплінарна відповідальність посадової особи, звільнення з державної служби.

До другої групи прав державних службовців належать:

а) отримувати в установленому порядку інформацію та матеріали, необхідні для виконання службових функцій;

б) відвідування у порядку, передбаченому для виконання завдань підприємств, установ, організацій, хто б не був ним;

в) прийняття рішень та участь у їх підготовці відповідно до офіційних функцій;

г) підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації за рахунок відповідного бюджету;

д) вносити пропозиції щодо вдосконалення державної служби у всіх випадках.

Третя група прав державних службовців:

а) участь з власної ініціативи у конкурсі на заміщення вакантної посади;

б) підвищення, підвищення зарплати з урахуванням результатів та стажу, рівня кваліфікації;

в) передбачення з урахуванням стажу державної служби;

г) об’єднання профспілок з метою захисту своїх прав, соціально-економічних та професійних інтересів;

(д) право на заробітну плату, що складається із заробітної плати, премій, надбавок до виплат, надбавок за вислугу років на державній службі та інших надбавок;

f) право на щорічну оплачувану відпустку не менше 30 календарних днів, якщо законом не передбачено більш тривалу відпустку з виплатою допомоги на оздоровлення у розмірі заробітної плати;

g) право включати в період служби чиновника інші періоди роботи (про стаж посадової особи, що дає право на отримання премії за вислугу років, виплачується додатково, призначення пенсії за вислугу років та виплата грошової компенсації у разі виходу на пенсію, включає періоди роботи, визначені відповідними актами Кабінету Міністрів України);

g) медичне обслуговування чиновника та членів його сім'ї, у тому числі після виходу на пенсію.

Функції державного службовця характеризують суть його службової діяльності, оскільки державна влада залучає громадянина насамперед для покладання на нього відповідних професійних обов'язків.

Законодавство про державну службу визначає лише основні обов'язки державних службовців. Водночас спеціальні обов'язки встановлюються для окремих категорій державних службовців спеціальними нормативними актами.

Сфера основних обов'язків посадової особи визначається пп. 10 чинного українського закону про державну службу:

• повага до Конституції України та інших нормативних актів українського законодавства;

• забезпечувати ефективну роботу та виконання завдань державних органів відповідно до їх компетенції;

• запобігання порушенням прав і свобод людини і громадянина;

• безпосереднє виконання своїх функцій, пунктуальне та чітке виконання рішень державних органів чи посадових осіб, наказів та розпоряджень їх керівників;

• збереження державної таємниці, інформації про громадян, які стали їм відомими при здійсненні своїх функцій на державній службі, а також іншої інформації, яка не може бути розголошена відповідно до закону;

• постійне вдосконалення організації праці та підвищення професійної кваліфікації;

• сумлінне виконання своїх завдань, ініціатива та креативність у роботі.

Державний службовець органічно пов'язаний з державою, і тому до нього пред'являються конкретні вимоги: не вживати заходів, що підривають авторитет державної служби, не брати участь у страйках, а також " інші дії, що порушують функціонування державних органів. .

Одним із аспектів цього обов'язку є те, що державні службовці повинні утримуватися не тільки від дій чи виступів, але і від заяв, які можуть завдати шкоди державній службі, завдати шкоди державному органу або створити враження, що чиновники не дотримуються закону та не діють. всупереч інтересам держави та громадськості.

Обов'язок не вживати заходів, що ускладнюють роботу органів державної влади, змінюється відповідно до посади, яку займає працівник. Таким чином, публічні заяви про погану політику Кабінету Міністрів України, публічна критика Президента, Прем'єр-міністра, Міністра та інших глав держав несумісні з позицією державного службовця.

Державний службовець не має права використовувати свої службові функції, повноваження державної служби та знання документів для критики діяльності органів державної влади та їх агентів. Посадова особа не має права критикувати свою голову, орган, в якому він / вона працює, стосовно питань цієї політики та посадових осіб. Якщо посадова особа не погоджується з цією політикою, вона повинна подати у відставку.

1.2. Понятійно-категорійний апарат державної служби

Державна служба починається з призначення людини на певну посаду. І з цього моменту фахівець отримує статус державного службовця. Однак поняття "посада" дуже складне і багатогранне.

Визначення посади часто зустрічається в юридичній літературі, де її зміст повинен бути розкритий через сукупність обов'язків, повноважень та відповідальності. Посада вважається організаційно-правовою категорією. Таким чином, ці визначення фіксують статус посади, але не повністю відображають її соціальну сутність. На думку А. Турчинова, соціальну сутність позиції можна виразити через визначення її ролі, її зміст діяльності. При такому підході позицію можна визначити як встановлену Соціальна роль (побудована), яку грає людина в організаціях, компаніях, державних, державних та приватних установах [161, с. 114].

Таким чином, поняття "посада" виражає офіційну соціальну роль, що виникла в результаті управлінського розподілу праці в організаційній структурі.

На думку О. Оболенського, посада є головним центром, початковим організаційно-структурним підрозділом державних органів, державних підприємств, установ та організацій, що визначає становище та становище учасників процесу управління. У той же час поняття «посада» можна розглядати як одну із ознак організаційно-правового статусу посадової особи. Беручи до уваги, що нормативно-правові акти компетентних органів визначають його назву,

місце в ієрархії послуг, процедуру заміни; він включений до списку кадрів єдиної номенклатури державних функцій [63, с. 273].

Отже, визначаючи значення та правову природу поняття «державна служба», дослідники виділяють такі підходи: функціональний, організаційний, правовий та фінансовий.

Функціональний підхід полягає у розгляді позицій як частини функціонального характеру державної служби. Таким чином, Г. Петров вважає, що посада - це встановлена сукупність обов'язків та відповідних прав, що визначають місце та роль працівника в державі чи державному органі, компанії, установі, організації [128, с. . 69]. Водночас С. Студенікін зазначає, що посада є постійно діючою державною установою з чітко визначеним набором прав та обов'язків особи, яка обіймає цю посаду, для безперервного здійснення певної роботи для виконання державних функцій. Іншими словами, автори підкреслюють зв’язок між державою та працівником через здійснення ними своїх функцій.

Наступний - організаційний - підхід передбачає врахування посади як конкретної структурної одиниці публічної влади. Таким чином, акцент робиться на тому, що посада безпосередньо не залежить від посадової особи, тобто від конкретної особи, яка її обіймає. Посада також визначає коло завдань, які передаються посадовій особі або групі службовців, що займають однотипні функції в органах державної влади [112, с. 210].

Український дослідник Ю. Битяк аналізує поняття «державна служба» з точки зору її організаційно-функціонального аспекту. Таким чином, він вважає, що посаду слід розглядати як найпростіший елемент організаційної структури, сукупність прав та обов'язків, що визначають місце працівника у вирішенні організаційних та управлінських проблем. [46 , стор. 87]. Іншими словами, вчений акцентує увагу на становищі в державному органі та його головній меті - вирішенні управлінських проблем.

Статусно-правові характеристики посади виявляють її особливий характер: своєрідний зв’язок-передача функцій та повноважень від державного органу

особі, яка її виконує. Так, пан Казанцев вважає, що посада - законодавчо встановлений для особи обсяг функцій та повноважень для її участі у здійсненні компетенції юридичної особи (органу, установи, підприємства [76, с. 49] Цю концепцію підтримує Д. Бахра, який розуміє державну службу як обсяг і зміст повноважень щодо здійснення компетенції державного органу, а також юридичний опис соціального становища особа [44, с. 5] Російський учений М. Тихомиров вважає державну службу функцією федерального уряду, органів державної влади при Російській Федерації, а також в інших державних органах, створених відповідно до до Конституції Російської Федерації, з колом встановлених завдань щодо здійснення та забезпечення повноважень відповідного державного органу, грошового забезпечення та відповідальності за здійснення цих функцій.

Таким чином, дослідник наполягає на тому, що громадська позиція: по-перше, визначає певні обов'язки особи, що випливають із компетенції державного органу (функціональний аспект); по-друге, він отримує зарплату (фінансовий аспект посади); по-третє, він створюється відповідно до чинного законодавства (правовий аспект); по-четверте, передбачає відповідальність за здійснення службових функцій (аспект статуту) [183, с. 192].

Фінансовий підхід до поняття "державна служба" полягає в тому, що державна служба розглядається як вид діяльності.

отримує з коштів державного або місцевих бюджетів. Будь-яка діяльність повинна оплачуватися, в тому числі діяльність на державній службі.

Російський науковець Ю.Стратілов вважає, що державна посада є першоелементом, "цеглиною" державної організації (адміністрації), державної служби і її слід розглядати в статусно-правовому, конкретно-функціональному і бюджетному змісті.

У першому випадку посада є начебто передумовою оформлення правового статусу державного службовця, у другому - це конкретизоване завдання державного службовця, тобто спеціальні завдання, функції і повноваження на конкретній посаді, у третьому розуміється абстрактне коло завдань у рамках

державної організації, яке повинен виконувати службовець при обов'язковій вказівці на це з боку державного органу, у четвертому - штати державних службовців повинні бути враховані у бюджеті. Це комплексний підхід до визначення поняття "державна посада".

Таким чином, можна зробити висновок, що поняття "посада", "державна посада" розглядаються багатьма зарубіжними та вітчизняними вченими, серед цих ознак: первинна одиниця державного органу та його апарату (підприємства, організації, установи); обсяг повноважень, визначений кваліфікаційними характеристиками; зміст повноважень, закріплених за посадою, що відображається в посадових положеннях та інструкціях.

Таким чином, посада - одна з ознак організаційного та правового становища державного службовця.

На підставі аналізу літератури з проблем державної служби слід зазначити, що зміст посади складають трудові функції, які передбачають основні напрями діяльності, завдання або функції, які визначені для певної соціальної ролі, та виступають їх нероздільною формою в організаційній структурі.

Таким чином, посада передбачає зміст трудових функцій, які вже були визначені, а також формально визначених рольових позицій тим, хто їх виконуватиме. На думку А. Турчинова, в цьому ракурсі посада виступає як об'єктивна форма праці з визначеним функціоналом - функціоналом посади як форми структурного професійного досвіду. Останній виступає як зміст визначеної соціальної ролі, її модель.

Можна констатувати, що у визначення "посада" закладені такі складові: чітко прописані трудові функції та соціальної ролі, також міра потенційної довіри, міра потенційної відповідальності, влади. Ці всі складові формально через нормативно-правові акти закріплюються за певною посадою і складають її зміст.

Наука державного управління дає нам підстави стверджувати, що посада є першоосновою організаційної структури та покликана впорядкувати не тільки діяльність людини, а й різноманітність видів соціальних відносин. Водночас

посада містить ознаки суб'єктивізму, оскільки будь-яка посада встановлюється, упорядковується, регламентується, конструюється безпосередньо людиною.

Нашому дослідженні слід чітко відокремити, яким чином визначати дефініцію поняття "посада", тобто якою категорією користуватися: "посада державної служби", "посада державного службовця", "посада органу державної влади", "державна посада".

Аналіз літератури з проблем визначення категорій "посада" дає нам широкий зміст визначень: "посада державної служби", "посада державного службовця", "посада в органах місцевого самоврядування", "посада в органах виконавчої влади", "виконавчі посади" тощо.

Тепер проаналізуємо питання, чи можна пов'язувати поняття "посада" з поняттям "державний службовець". На наш погляд, не можна, по-перше, тому, що посада не належить безпосередньо державному службовцю. По-друге, посада може існувати і без людини, наприклад, вакантна посада. По-третє, посада строюється для виконання функцій та обов'язків конкретного органу державної влади і не пов'язана з конкретною людиною. Тому використовувати таку дефініцію, як "посада державного службовця" буде концептуально неправильно.

Застосовувати дефініцію "посада державної служби", на нашу думку, також не є коректним. Слід зазначити, що термін "держана посада державної служба "використовує Б. Габричидзе як синонім" державної служби ", з чим автор цього дослідження не погоджується [52, с. 121].

Посада існує не на державній службі (тобто в державній установі), а в певному органі державної влади і пов’язана насамперед із регуляторними функціями, правами та обов’язками. Посада не належить до державної служби, а є зв'язком між особою та державою.

Тепер ми дійшли до визначення поняття «урядова позиція». Таким чином, О. Оболенський розуміє термін "позиція органів державної влади", запроваджений компетентним органом (законами чи іншими законодавчими актами) у встановленому порядку основною структурною одиницею органу, що має відповідний правовий статус, визначає місце та роль посадових осіб у

виконанні завдань. перед цим органом та пред'являє певні вимоги до цього працівника.

Водночас дослідник визначає, що «державна посада - це посада в органах державної влади, сформована відповідно до Конституції України, з певним колом відповідальності за виконання та виконання завдань та функцій держави, віднесених до повноважень цього органу. Рахунок державного бюджету" [63, с. 274-275]. Іншими словами, він визначає поняття "державна служба" та "державна служба". За його словами, посада завжди пов'язана з конкретною державною владою. У зв'язку з цим виникає питання: хто такі народні депутати України, президент України, прем'єр-міністр України, заступники прем'єр-міністра України - це, до речі посадові особи - до якої державної влади вони належать. Тобто, логічно, ми дійшли висновку, що посади в основному пов'язані з функціями, а лише потім з державними органами (а іноді і не пов'язані з державними органами).

З огляду на вищевикладене, автор цієї статті пропонує використовувати поняття «державна служба», яке включає всі категорії державних службовців усіх рівнів. Саме визначення «державна служба» відображає весь спектр та зміст існування посад на державній службі. Це поняття є ширшим, ніж поняття "становище в уряді".

Давайте тепер проаналізуємо відмінності у визначенні поняття "державна служба" порівняно з іншими видами професійної діяльності. На думку О. Оболенського, ці відмінності полягають у наступному: по-перше, використання та фактичний вплив на управлінську інформацію, по-друге, чітка підпорядкованість, по-третє, чіткий процес прийняття рішень та вплив цих рішень на компанію, зміни в напрямку галузевої економіки, тобто мають глобальні наслідки для сфери, в якій вони прийняті; по-четверте, здійснення публічної функції, коли обсяг та зміст діяльності, що підпадає під компетенцію державного органу, впливає на раціональність та ефективність рішень, прийнятих для реалізації цієї компетенції [63, с. 274-275].

Дійсно, державна посада - це складне утворення, чітко регламентоване чинною законодавчою базою (одиниця виміру).

На основі аналізу наукової літератури про державну службу автор запропонував наступне визначення поняття „державна служба” - одиниця виміру людських ресурсів державних службовців, їх професійних якостей у певному державному органі (або поза органом) у певному часовому та просторовому вимірі. Таким чином, автор даної роботи виділяє ще одну складову поняття «державна служба» - це професіоналізм державних службовців, їх людські ресурси. Тепер, під час дослідження, ми визначаємо основні складові поняття "державна служба".

На думку А. Турчинова, посада базується на таких підставах: Основа діяльності - це зміст основних завдань, функцій або заходів, які плануються на конкретну посаду. Це найскладніша побудована база, оскільки вона поєднує відносно типові та відносно незалежні завдання, які повинні виконуватися в загальній ієрархії. Складність конструкції полягає в тому, що за своїм обсягом вона повинна відповідати можливостям людини. Ігнорування цієї вимоги призводить до того, що один фахівець «перевантажений», інший - «недовантажений».

Правова основа - сукупність повноважень та відповідальності, які передбачені посадою. Ця база створює правове поле, регуляторне середовище, яке необхідне для виконання певних завдань та функцій, що становлять зміст бізнес-бази. Отже, на цій основі сила позиції нарощується. Від того, якою мірою вони будуть розподілені за структурою роботи, можна судити про рівень децентралізації та централізації організації, ступінь довіри та відповідальності персоналу, можливості показати свою творчість та самостійність тощо. [161, с. 116].

Інформаційно-комунікаційна база - розкриває позицію системи інформаційно-комунікаційних зв'язків, що існують всередині та поза організацією. Ця база даних дозволяє виявити багатогранність інформаційних

потоків та їх важливість, а також офіційні відносини, офіційно приписувані певній посаді [161, с. 117].

Діяльність, правові та інформаційно-комунікаційні основи становлять функціональність посади та передбачають зміст моделі посади, її професійну кваліфікацію "портрет".

Матеріальна основа характеризує весь спектр матеріальних витрат, пов'язаних з посадою. Ця база включає грошові виплати, соціальні виплати та гарантії, пенсії та медичне обслуговування, витрати на працевлаштування та працевлаштування на певній посаді (користування службовим транспортом, службове житло тощо). Визначення матеріальної бази дає можливість розрахувати витрати на утримання державних службовців, спланувати бюджет державної служби, проаналізувати фінансові та матеріальні ресурси [161, с. 117].

Посаду можна охарактеризувати з точки зору вимог, оскільки вона нав'язує людині. Спектр цих вимог може бути різним: вимоги до професійної кваліфікації, вимоги, що стосуються рівня та профілю професійної підготовки, загальний досвід та професійний досвід за спеціальністю - професійний досвід посадової особи, його особисті якості, його здібності, його кваліфікація тощо. [161, с. 117].

Однак, на наш погляд, виходячи з вищезазначених визначень терміна "державна служба", слід зазначити, що це поняття є багатосистемним і включає такі основні визначення: "державна служба", "державний службовець", " професіоналізм "," етика компонентів "," правовий статус

державний службовець», «оплата праці » (рис. 1.1).

Таким чином, ми розглянемо основні складові поняття «державна служба» та пояснимо їх.



Рис. 1.1. Складові поняття "державна посада"

Аналіз категорій поняття "державна служба" розпочнеться з вивчення визначення поняття "державний службовець". Державна служба здійснюється державним службовцем. Він виступає суб'єктом та об'єктом державної політики. Людський фактор реалізує всі функції держави, забезпечує формування та здійснення політичних процесів.

Еволюція підходів до поняття "державна служба", запровадження нової типології державних посад, визначення їх взаємовідносин, шляхів підготовки людського потенціалу кожного виду державної служби, місце цих посад у структурі органів державної служби цивільний. Тому аналіз понять "державний службовець" як складова поняття "державна служба" є досить актуальним для проблеми трансформації державної служби.

Державна служба безпосередньо пов'язана з визначенням багатофункціонального поняття "державний службовець" і безпосередньо

залежить від нього. У зв’язку з цим ми детальніше проаналізуємо поняття “державний службовець”, виділимо його складові та з’ясуємо місце та роль кожного державного службовця на державній службі.

Державні службовці відповідно до українського Закону "Про державну службу" обіймають певні посади відповідно до своїх функціональних обов'язків. Кожна посада є основною одиницею державного управління. Однак цей закон не передбачає конкретного концептуального визначення поняття "державний службовець" як фундаментального елемента держави, її органів та установ. Визначення поняття "державний службовець" стосується повноважень, в яких він працює, замість цього повноваження в системі управління, до посади, яку займає фахівець. Це розкриває організаційний аспект поняття "державний службовець".

Відповідно до ст. 1 Закону України "Про державну службу" державними службовцями є особи, які в професійній якості обіймають посади в державних органах (підприємствах, організаціях) та їхній персонал та виконують завдання та функції Держава, отримуйте зарплату з державних фондів [3].

Законопроект про державну службу в Україні, підготовлений Головним управлінням державної служби України, передбачає, що державний службовець - це особа, яка підтримує публічно-правові відносини з державою і яка сидить у органах виконавчої влади та інших державних органів, включаючи їх персонал. , публічна функція щодо здійснення функцій та повноважень, покладених на неї державою, зокрема щодо:

- підготовка пропозицій щодо розробки державної політики у відповідних сферах державного управління, включаючи експертну роботу, та забезпечення реалізації державної політики;
- підготовка та експертиза проектів нормативно-правових актів, міжнародних угод;
- управління державними фінансовими ресурсами та контроль за їх використанням;
- HR;

• здійснення державних повноважень щодо фізичних та юридичних осіб, які не є ні підлеглими, ні підпорядкованими владі держави;

• стежити за дотриманням законодавства;

• створення Державної статистичної служби;

• забезпечити збереження державної таємниці [1].

У той же час, на думку Г. Атаманчука та Е. Чорноноха, поняття "державний службовець" часто асоціюється з визначенням "державна служба".

Дійсно, визначення поняття "державний службовець" завжди асоціюється з поняттям "державна служба" і, отже, відрізняється від інших професійних видів діяльності. Однак складовими концепції державної служби є також особистість фахівця, його мотивація, його переконання, його життєві настанови. Державна служба - це лише абстрактне поняття, яке знаходить свої справжні прояви у поєднанні з певною особистістю державного службовця. Крім працівника та державної влади, державна служба не має власного змісту та функціональних проявів.

Далі розглянемо визначення поняття "професіоналізм" як складову категорії "державна служба". Поняття "професіоналізм чиновника" розглядається багатьма вченими (Г. Атаманчук, С. Дубенко, О. Оболенський, А. Турчинов та ін.). Вони наголошують на важливості професіоналізму на державній службі та вважають, що професіоналізм є основним принципом реформи державної служби.

Г. Атаманчук зазначає (найбільш вдале, на наш погляд, визначення поняття "професіоналізм"), що "професіоналізм - це знання, досвід та компетентність у обраній діяльності" [38, с. 339]. Професіоналізм - явище багатогранне, зокрема це сукупність освіти, особистісного розвитку фахівця, особистих якостей, особистого досвіду, сили волі тощо. Крім того, професіоналізм можна визначити як внутрішнє ставлення фахівця до роботи. Основними вимогами, що характеризують професіоналізацію державного службовця (особистий професіоналізм), є виконання завдань, покладених державою, завдяки наявності навичок, можливостей, певного досвіду, знань та особистих можливостей.

Ю. Поваренков розглядає професіоналізацію як безперервний цілісний процес становлення особистості фахівця, який починається з моменту вибору і прийняття майбутньої професії і закінчується, коли людина перестає активно працювати. Професіоналізація - це лише одна сфера розвитку особистості, яка вирішує конкретний набір суперечностей, притаманних соціалізації особистості в цілому [135, с. 107].

На думку А. Маркової, професіоналізація - це процес становлення професіонала - це один із аспектів соціалізації, так само як і становлення професіонала є одним із спектрів розвитку особистості [94, с. 63-64].

Закон України "Про державну службу" (стаття 10) регулює основні професійні обов'язки державного службовця, до яких, зокрема, належать: дотримання Конституції України та інших законодавчих актів України; забезпечувати ефективну роботу та виконання завдань державних органів відповідно до їх компетенції; попередження порушень прав і свобод людини і громадянина; безпосереднє виконання покладених на них завдань, швидке та точне виконання рішень державних органів чи посадових осіб, наказів та розпоряджень їх керівників; збереження державної таємниці, інформації про громадян, які стали їм відомими при виконанні ними службових обов’язків на державній службі, а також іншої інформації, яка не може бути розголошена відповідно до закону; постійне вдосконалення організації роботи та підвищення професійної кваліфікації; сумлінне виконання своїх обов’язків, ініціатива та творчість у роботі [3]. Із стандартів цього закону випливає, що державний службовець повинен знати вимоги чинного законодавства України, наукові досягнення у галузі, в якій він працює, обов'язки, етикет, нові технології в державному управлінні. Крім того, державний службовець повинен бути знайомим з основними галузями науки: філософією, політологією, соціологією, економікою, психологією.

На наш погляд, державний службовець повинен: вирішувати завдання, покладені на нього керівництвом та державою; прийняти рішення; встановлюйте цілі для себе та своїх підлеглих, будуйте коротко- та довгострокові плани;

керуватися у своїй діяльності етичними цінностями та державною політикою; аналізувати ситуацію в країні, виявляти проблеми та вносити конструктивні пропозиції щодо їх вирішення, діяти за необхідності на основі раніше розроблених алгоритмів мислення та поведінки; швидко і точно орієнтуватися в психології людей; вміння розмовляти та раціонально використовувати свій час тощо. Вищезазначені знання, вміння, навички та особисті характеристики посадової особи не є вичерпними. Кожен, хто працює на державній службі, має перелік якостей, що характеризують їх професіоналізм.

Професіоналізм державної служби можна розглядати з точки зору окремої людини та організації (команди), і тому слід розрізняти професіоналізм державного службовця та професіоналізм державної служби. Під професіоналізмом державного службовця розуміються його знання, вміння, навички, досягнення в цій галузі, професійний досвід, який він використовує для ефективного вирішення професійних проблем. Професіоналізм державної служби полягає у професіоналізмі кожного працівника, але не дорівнює його обсягу (кількості працівників). Іншими словами, кожен державний службовець є професіоналом у тій галузі, в якій він працює, але вся державна служба не завжди функціонує ефективно, оскільки існує бюрократична бюрократія, корупційні практики, впроваджуються рішення соціального захисту. працювати повільно тощо.

Професіоналізм - головний показник державної служби. Потрібно зробити все для формування професійної державної служби.

На наш погляд, усі механізми підготовки кадрів державної служби спрямовані на професіоналізацію державної служби.

Етична складова тісно пов'язана з поняттям "професіоналізм" і може бути його частиною. Саме етична складова відрізняє державного службовця від будь-якої самоорганізованої системи, він будує свою діяльність на загальновизнаних у суспільстві нормах та цінностях. У цьому дослідженні ми лише представимо визначення етики державного службовця та її роль у понятті «державний службовець».

Закон України про державну службу (стаття 5) визначає етику поведінки державних службовців, зокрема необхідність добросовісно виконувати свої обов'язки; з повагою ставитися до громадян, керівників та службовців; дотримуватися високої культури спілкування; запобігати діям та діям, які можуть завдати шкоди інтересам державної служби або зашкодити репутації державного службовця [3]. Водночас це лише загальнолюдські цінності, прийняті суспільством, основні принципи будь-якої діяльності. У чому полягає специфіка етики державного службовця та іншого працівника (наприклад, вчителя, лікаря), лише останній принцип характеризує певну суть професійної етики державного службовця.

Поняття державної служби та етики державного службовця розглядається багатьма вченими, особливо В. Авер'яновим, М. Рудакевичем, О. Оболенським, Є. Чорноногом та іншими. Таким чином, ці автори розглядають етику державного службовця як сукупність моральних правил поведінки, які можуть бути використані для оцінки його діяльності з точки зору таких цінностей, як справедливість, чесність, совість, гідність, людяність, чуйність тощо. Під етикою чиновників російські вчені розуміють систему принципів і стандартів службової поведінки та діяльності чиновників, які засновані на чесності, непідкупності чиновників, їх відданості державі та закон [111, с. 288-295].

Більше того, це поняття можна розглядати як систему професійних цінностей та моральних принципів, норм і стандартів обслуговування, поведінки, спілкування та прийняття рішень [171, с. 295].

На наш погляд, етика державного службовця полягає головним чином у такому способі мислення та поведінки, коли його діяльність відповідає вимогам Кодексу законів про державну службу та моральним правилам компанії.

Слід погодитися з американським вченим К. Дайвінгом, який зазначає, що державна політика формується всередині міністерств, прем'єр-міністр втручається у вирішення проблем зовнішніх справ та економіки [187, с. 113]. Отже, професіоналізм та політичний нейтралітет державних службовців є необхідною умовою ефективного функціонування в демократичному суспільстві.

Наступним елементом поняття "державна служба" є "здійснення державної служби".

Аналіз літератури з проблем державної служби дозволяє стверджувати, що ефективність державної служби не може вимірюватися часом, проведеним на роботі, кількістю оформлених юридичних документів, прийнятими рішеннями. Від державного службовця потрібні великі громадянські, розумові, емоційні та фізичні зусилля. Кожен пост має своє призначення, зміст, форми та методи реалізації, певні ресурси та інші елементи, що визначають його значення для держави, суспільства та громадян. Це завжди пов'язано з обов'язком перед народом, Батьківщиною під час реалізації функцій держави. Передумовою державної служби має бути пріоритет державного перед приватним. Тому основним принципом державної служби є застосування ідеології національних інтересів держави, цілісності, суверенітету країни, її поступовий розвиток.

Виконання державної посади передбачає певний тип роздумів - управлінський, оскільки діяльність державного службовця впливає на долю багатьох громадян країни. Головне в цьому мисленні - передбачити можливі наслідки (найближчі та майбутні) та почуття відповідальності та обов'язку щодо людей, для яких воно служить і виконує свою функцію. Протягом свого перебування на посаді державні службовці приймають рішення, які важко уявити, але іноді вони стають жахливою реальністю.

Виконання публічної функції вимагає від працівника високої професійної підготовки, застосування набору інформації, евристичних досліджень, "мозкового штурму" та інших демонстрацій інтенсивної інтелектуальної діяльності.

Не можна забувати, що здійснення державної посади - це процес без кордонів. Зараз неможливо обіймати посаду, а через годину забути проблеми, які вирішуються. Особливо це стосується вищого керівництва. Навіть удома аналізуються вже прийняті рішення та моделюється поточна ситуація. Все одно є активна інтелектуальна діяльність, оскільки здійснення посади тісно пов'язане з компетенцією експерта, його працездатністю, інтелектом, професіоналізмом.

Виконання публічної посади відбувається в певній правовій сфері, в чинних правових актах України, тобто пов'язане з відповідальністю за можливі правові наслідки (як зазначалося вище).

Слід зазначити, що виконання державних посад асоціюється з ініціативою, незалежністю, волею, культурою, науковістю, творчістю та іншими проявами життя людини.

Вищезазначений аналіз дозволяє стверджувати, що здійснення державної функції є складною багатогранною концепцією, яка, з одного боку, суттєво впливає на розвиток держави, суспільства, з іншого. - формує публічний образ державного органу, де він створюється. Здійснення посади передбачає постійне служіння своїй державі та своїм громадянам.

Продукт державної служби - це система організаційно-правових відносин, що дозволяє громадянам здійснювати свою виробничу діяльність, жити в безпеці та процвітанні, розвивати свою особистість. Тому чиновники повинні формувати патріотичний, освічений і морально чистий прошарок суспільства.

Наступним елементом поняття "державна служба" є категорія правового статусу посадової особи. Правовий статус державного службовця - це система правових норм, що регулюють права та обов'язки, характеристики та обмеження, стимули та відповідальність, пов'язані з перебуванням на державній службі та виконанням професійних обов'язків [171, с. 219]. Діяльність державного службовця регулюється Конституцією України, КЗпП, законами України "Про державну службу", "Про боротьбу з корупцією", а також низкою нормативно-правових актів 'Україна.

Таким чином, у цьому дослідженні ми аналізуємо поняття та зміст таких категорій, як права, обов'язки, характеристики, обмеження та відповідальність державних службовців у структурі визначення правового статусу державних службовців.

Відповідно до українського Закону про державну службу, правовий статус державного службовця включає наступне:

• основні обов'язки державних службовців;

• основні права державних службовців;

• обмеження та заборони, що стосуються прийому та виконання державної служби;

• підзвітність посадових осіб;

• завершення та припинення державної служби. Відповідно до ст. 10 Закону України про державну службу, основними обов'язками державних службовців є:

• повага до української Конституції та інших українських законодавчих актів;

• забезпечувати ефективну роботу та виконання завдань державних органів відповідно до їх компетенції;

• запобігання порушенням прав і свобод людини і громадянина;

• безпосереднє виконання своїх завдань, швидке та точне виконання рішень державних органів чи посадових осіб, наказів та розпоряджень їх керівників;

• збереження державної таємниці, інформації про громадян, які стали їм відомими при здійсненні своїх функцій на державній службі, а також іншої інформації, яка не може бути розголошена відповідно до закону;

• постійне вдосконалення організації праці та підвищення професійної кваліфікації;

• сумлінне виконання своїх завдань, ініціатива та креативність у роботі.

Посадова особа повинна діяти в межах своїх повноважень. У разі отримання довіреності, що суперечить чинному законодавству, посадова особа зобов’язана негайно письмово звітувати перед посадовою особою, яка дала довіреність, а у разі наполягання на її виконанні - інформувати вищестоящу особу. [3].

На наш погляд, головним обов’язком державного службовця є надання державних послуг жителям країни.

Давайте тепер проаналізуємо підходи до поділу основних прав державних службовців. О. Оболенський, Є. Чорноног, О. Лазор та ін. приділити достатню увагу проблемі визначення прав державних службовців. Так, Ю. Стратилов, О. Оболенський, О. Лазор пропонують виділити три групи прав державних службовців. Права державних службовців:

1) забезпечити обізнаність працівника з його правовим статусом та правовим захистом;

2) створити умови для безпосереднього здійснення працівником своїх функцій;

3) сприяти зміцненню службової діяльності державного службовця, реалізації його конституційних прав і свобод.

До першої групи належать такі права державних службовців:

а) знання документів, що стосуються державної служби; умови просування по службі; критерії оцінки якості роботи тощо.

б) знання всіх елементів особової справи;

в) провести офіційне розслідування на прохання працівника;

г) право звернення до посадової особи в суді чи іншому державному органі для вирішення суперечок щодо проведення кваліфікаційних іспитів, результатів сертифікації, службового розслідування, державна служба, звільнення та інші питання.

До другої групи прав державних службовців належать:

(а) отримувати в установленому порядку інформацію та матеріали, необхідні для виконання службових функцій;

б) відвідування у встановленому порядку (для виконання службових обов'язків) підприємств, установ та організацій, незалежно від власника;

в) прийняття рішень та участь у їх підготовці відповідно до офіційних функцій;

г) перепідготовка (перепідготовка) та підвищення кваліфікації за рахунок державного бюджету;

д) вносити пропозиції щодо вдосконалення державної служби у всіх випадках.

Третя група прав державних службовців:

а) участь з власної ініціативи у конкурсі на заміщення вакантної посади;

б) підвищення, підвищення зарплати з урахуванням результатів та стажу, рівня кваліфікації;

в) передбачення з урахуванням стажу на державній службі;

г) об'єднання з профспілками для захисту своїх прав, соціально-економічних та професійних інтересів;

д) право на винагороду, яке складається із заробітної плати, надбавок за вищу освіту, особливих умов державної служби, років вислуги, а також премій за результати роботи;

f) право на щорічну оплачувану відпустку протягом щонайменше 30 календарних днів, додаткову відпустку за наявності відповідного досвіду державної служби;

(g) медичне обслуговування чиновника та членів його сім'ї у державних медичних закладах;

є) загальнообов'язкове соціальне страхування на випадок хвороби або втрати працездатності під час перебування на державній службі [83, с. 80-82; 112, с. 255-257].

Ще одну класифікацію прав державних службовців запропонував В. Малиновський:

• публічні права, якими користується кожен громадянин України і які гарантуються чинним законодавством;

• права загальної служби, які належать кожному державному службовцю і які визначені чинними нормами;

• особисті права, пов'язані з кар'єрою державного службовця, реалізація його прав на матеріальне забезпечення та соціальний захист [92, с. 45-46].

Розглянемо обмеження, заборони, пов'язані з державною службою.

Право обмеження можна розділити на два типи: обмеження прийому на державну службу та під час державної служби. Ці обмеження можна розділити на моральні, етичні та юридичні терміни.

Таким чином, обмеження прийому на державну службу юридичного характеру полягають у наступному. Громадяни України, які отримали відповідну освіту та підготовку та склали конкурсний іспит у встановленому порядку або в іншому порядку, передбаченому Кабінетом Міністрів України (стаття 4 Закону про державну службу України [3]) може бути допущений до державної служби.

Крім того, особи, які: визнані належним чином недієздатними, не можуть бути обраними або призначеними на посаду в державному органі та його апараті;

мати судимість, несумісну з виконанням певної функції. Це також законодавчі обмеження щодо прийому на державну службу.

Морально-етичні обмеження прийому на державну службу включають наступне: особи, які у разі прийняття на роботу будуть безпосередньо підпорядковані або підпорядковані особам, які є їхніми найближчими родичами або родичами, не можуть бути обрані чи призначені на посаду в державному органі та його апараті.

Українські закони "про державну службу" та "про боротьбу з корупцією" встановлюють певні обмеження щодо державної служби.

Право обмежень та заборон для державних службовців зумовлене специфікою їх завдань та функцій держави та посадових повноважень та складається в основному з певних заборон для державних службовців. Основною метою правових обмежень є забезпечення ефективного функціонування органів державної влади, встановлення правових перешкод для можливого зловживання чиновниками, створення умов для незалежного здійснення службових повноважень та здійснення конституційні права України [112, с. 272].

Наступні правові обмеження встановлені законом під час державної служби: державні службовці не можуть брати участь у страйках та виконувати інші дії, що заважають нормальному функціонуванню державного органу (ст. 16 законодавства України про державну службу [3]). Крім того, це заборонено для посадової особи:

• допомагати, використовуючи своє службове становище, фізичним та юридичним особам у здійсненні їх комерційної діяльності, а також у отриманні субсидій, субсидій, грантів, позик або переваг з метою незаконного отримання матеріальних благ, послуг, переваги чи інші переваги;

• займатися підприємницькою діяльністю безпосередньо або через посередників або підставних осіб, бути стороннім агентом у справах державного органу, в якому він працює, а також виконувати роботу за сумісництвом (в 'крім наукової, освітньої, творчої та медичної практики);

• вступати самостійно (крім випадків, коли державний службовець виконує функції управління акціями (акціями, акціями), що перебувають у державі, та представляє інтереси держави в раді директорів (наглядовій раді) або комітеті аудиторська компанія), через представника або підставних осіб, ради директорів або інші виконавчі органи компаній, кредитно-фінансові установи, професійні асоціації тощо. ., організації, спілки, асоціації, кооперативи, що здійснюють комерційну діяльність;

• відмовляти фізичним та юридичним особам в інформації, передбаченій законодавчими актами, утримувати її навмисно, надавати недостовірну або неповну інформацію;

• допомогти, використовуючи своє службове становище, фізичним та юридичним особам - учасникам процедур закупівель досягти перемоги проти вимог українського законодавства про закупівлю товарів, робіт та послуг за кошти громадські;

• надавати неправомірні переваги фізичним або юридичним особам під час підготовки та прийняття нормативних актів або рішень (стаття 5 українського закону “Про боротьбу з корупцією” [4]).

У разі порушення зазначених норм чинного законодавства посадові особи притягаються до відповідальності.

Слід зазначити, що питання підзвітності державних службовців є одним з основних питань, що підлягають реформуванню в процесі розвитку сучасної державної служби. Відповідальність виконує як спонукальну, так і виховну роль. Таким чином, нинішня система підзвітності державних службовців має бути спрямована на попередження злочинів та зловживань. До аналізу цієї проблеми звернулись Г. Атаманчук, В. Авер’янов, С. Дубенко, Н. Нижник, О. Оболенський, В. Цвєтков, Є. Чорноног та інші.

На основі аналізу літератури про державну службу слід виділити такі види відповідальності державного службовця: дисциплінарна, адміністративна та кримінальна.

Дисциплінарна відповідальність - це застосування заходів дисциплінарного впливу в порядку службового підпорядкування за порушення правил державної служби, які не караються кримінальною відповідальністю. Для посадових осіб встановлюється підвищена відповідальність, пропорційність відповідальності за обійману посаду, санкції, які можуть застосовуватися лише до них (наприклад, попередження про неповну відповідальність). Видами дисциплінарних стягнень є догана, догана, сувора догана, попередження про неповну службову відповідальність, звільнення [112, с. 268-269].

Державні службовці (державні службовці) є особливими суб'єктами адміністративного дотримання. Основою адміністративної відповідальності посадових осіб є порушення загальнообов'язкових правил, передбачених українськими законами прямої дії, іншими нормативними актами, якщо дотримання цих правил визначено як обов'язок посадової особи (посадової особи). До державних службовців застосовуються лише два види адміністративних санкцій: попередження та штрафи, накладені суб'єктами функціональної влади (державні службовці, агенти контролю та контролюючі органи). Адміністративна відповідальність застосовується органами чи посадовими особами, з якими правопорушник не пов'язаний із відносинами підпорядкування на роботі чи службі [112, с. 270].

Чинне законодавство передбачає кримінальну відповідальність посадових осіб за зловживання службовим становищем, зловживання службовим становищем, відмову в наданні інформації, надання службових повноважень, незаконну участь у комерційній діяльності, хабарництво, корупцію, необережність. Залежно від характеру цих соціально небезпечних дій суд накладає різні штрафні санкції, включаючи позбавлення права обіймати певні посади або займатися певною діяльністю [112, с. 270-271].

Державна служба поєднує в собі такі елементи: зокрема, формування резерву персоналу, вступ на державну службу, підвищення, щорічне оцінювання, сертифікація, професійне навчання та, звичайно, припинення трудових відносин. державна служба. Усі вони стандартизовані в українському Законі про державну

службу і будуть детально проаналізовані та обговорені в іншому розділі цього дослідження.

Наступною складовою правового статусу державного службовця є припинення державної служби. Слід зазначити, що цей компонент вимагає значної науково обґрунтованої трансформації, враховуючи зміни в сучасному державотворенні та роль державної служби у політичному та економічному житті держави.

Підстави припинення державної служби визначені Законом України про державну службу.

Підстави припинення державної служби слід розділити на два типи:

• припинення відносин з державною службою з ініціативи державного службовця - це розірвання договору про надання послуги (угоди) за волею державного службовця;

• розрив відносин з державною службою з ініціативи державного органу.

Причини розриву відносин з державною службою з ініціативи державного органу:

• досягти граничного віку для державних службовців;

• закінчення громадянства України;

• невиконання зобов’язань та права на обмеження, встановлені законодавством України для державних службовців;

• розголошення інформації, що становить державу, та інших таємниць, що охороняються законом;

• судовим визнанням недієздатного або частково недієздатного державного службовця;

• позбавлення його права обіймати державні посади протягом певного періоду за рішенням суду, яке набрало законної сили;

• наявність медичної довідки, підтвердженої медичним висновком, що заважає йому виконувати службові обов'язки;

• відмова посадовій особі в процедурі реєстрації доступу до інформації, яка є державною та іншою таємницею, що охороняється законом, якщо професійні обов'язки передбачають використання такої інформації;

• громадянство іншої держави;

• встановлення сімейних або споріднених зв’язків із працівниками організації, пов’язаних із безпосереднім підпорядкуванням або контролем родичів чи друзів;

• відмова державного службовця надати інформацію про доходи та майно, що належать йому та його родичам, про майнові права [171, с. 327].

Особливою формою припинення державної служби є звільнення, що означає тимчасове або постійне припинення державної служби на прохання посадової особи, яка займає посаду I або II категорії. Особливості звільнення полягають у причинах звільнення державного службовця та збереженні певних прав та обов'язків.

Відповідно до ст. 31 Закону України про державну службу [3], підставами для відставки є такі:

• принципова незгода з рішенням державного органу чи державного службовця, а також етичні перешкоди державній службі;

• змусити державного службовця виконати рішення державного органу або державного службовця, що суперечить чинному законодавству, що може завдати значної матеріальної або моральної шкоди державі, компаніям, установам, організаціям або об'єднанням громадян, громадянам;

• стан здоров'я, який перешкоджає виконанню службових функцій (за наявності медичного висновку).

Однак чинні нормативні акти України не стосуються питання оскарження рішення про припинення відносин державної служби з ініціативи державного органу, а також відставки. Як захистити державного службовця від незаконного звільнення? Особливо в умовах, коли правляча еліта змінюється, а глава публічної влади "переживає" старий склад депутатів, керівники департаментів приводять "свою команду" до публічної влади. Професіоналізм та компетентність працівника відходить на другий план, перш за все, прихильність

політичній ідеї правлячої еліти, стосунки з іншими керівниками, здатність вирішувати певні проблеми (особливо важливі) враховуються.

Одним з основних елементів поняття "державна служба" є оплата праці спеціаліста на державній службі. Питання про винагороду державного службовця є складним: результатом діяльності державного службовця є вирішення певних проблем на національному або місцевому рівні, виконання певних управлінських завдань, результат яких можна побачити лише згодом. Тому виникає закономірне питання щодо визначення критеріїв виплати заробітної плати як механізму стимулювання працівників до досягнення отриманого результату.

Оплата праці державних службовців здійснюється за рахунок державного та місцевих бюджетів.

Сучасна система оплати праці державного службовця недосконала. Це повністю залежить від тривалості перебування на державній службі (при цьому не враховується якість виконання завдань), рівня, категорії, зарплати. Таким чином, досить посередній фахівець може отримувати зарплату, яка його повністю задовольняє, не прагнучи покращити свої показники, вдосконалити власні кадрові ресурси або використовувати інноваційні методи роботи. На сьогодні відсутня система оплати праці фахівця. Навіть не створено показників для оцінки роботи державного службовця. І це призводить до того, що перспективні молоді спеціалісти з відповідною підготовкою не йдуть на державну службу.

Державна служба в широкому концептуальному розумінні передбачає діяльність професіоналів, які інтенсивно працюють задля добробуту населення, мають суворі норми, ненормований робочий час.

Тож чому лише працівники органів державної влади мають право називатися державними службовцями. А як щодо лікарів, вчителів, працівників дошкільних закладів, військових?! Діяльність усіх цих фахівців спрямована на розвиток особистості. На наш погляд, державна служба має глибший зміст для суспільства і повинна охоплювати всіх працівників державних установ (установ, організацій), діяльність яких спрямована на підтримку життя та розвитку людини, надання суспільних послуг суспільству. населення.

Однак у нашій свідомості поняття "державна служба" та імідж державного службовця заплямовані. Для пересічної людини державний службовець - це бюрократ, який не приносить користі суспільству, який отримує величезні суми грошей і хабарів і живе долею громадян.

У зв'язку з цим існує проблема зміни громадської думки щодо діяльності державних службовців, а також зміна іміджу державних службовців.

Аналіз літератури про державну службу дає нам підстави зазначити наступне. Поняття "державна служба" є полісистемним і включає багато характеристик: організаційні, правові, статусні, фінансові. Державна служба тісно пов'язана з людиною, і її неможливо досягти без когось. У той же час, приймаючи на роботу на державну службу, фахівець займає певну посаду. Іншими словами, між державою, особою, посадою та посадовою особою існує тісний зв’язок, який можна відобразити таким чином.



Ця схема пояснюється наступним чином. Після призначення на державну посаду особа стає чиновником у певному органі державної влади (або політичним лідером). Водночас існують певні взаємозв'язки між особою, офісом, державною владою та державою.

Висновки до першого розділу

Автори зазначають, що державна служба: по-перше, зв'язок між державою та громадянином; по-друге, вона пов’язана з особистістю державного службовця і не може існувати окремо від людського фактора; по-третє, основний інститут публічного права, якість якого залежить від добробуту всієї країни; по-четверте, форма спілкування держави з громадянином; по-п'яте, професійна діяльність, яка забезпечує постійну та компетентну підтримку здійснення повноважень державних органів особами, що здійснюють державні функції; по-шосте,

діяльність оплачується з державного та місцевих бюджетів; по-сьоме, діяльність виражає та захищає інтереси громадянина та держави; по-восьме, особи надають державні послуги населенню; по-дев'яте, система державних органів, що виконують державні завдання та функції.

Основним пунктом відліку державної служби має бути: економічний, соціальний та фінансовий добробут нації України шляхом надання якісних державних послуг населенню державною службою. Отже, основною метою державної служби є систематична організація державної діяльності в інтересах суспільства та держави.

Державна служба тісно пов'язана з людиною, і її неможливо досягти без когось. У той же час, приймаючи на роботу на державну службу, фахівець займає певну посаду. Іншими словами, існує тісний зв’язок між державою, особою, посадою та посадовою особою.

Державні посади відповідно до українського Закону про державну службу поділяються на класи та категорії. Цей поділ використовується на практиці і не піддається сумніву. Однак питання, чи є такий розподіл оптимальним, раціональним, спрямованим на ефективне використання людських ресурсів, - взагалі не ставиться.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОЦІАЛЬНИХ ТА ПСИХОЛОГІЧНИХ ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТА І ОБ'ЄКТА УПРАВЛІННЯ В ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

2.1. Організація ефективної комунікації на державній службі

Термін "спілкування" у широкому розумінні означає спілкування. Власне кажучи, міжособистісне спілкування - це складний процес, в якому відбувається не тільки обмін інформацією, але й її формування, прийом, надсилання, уточнення, обробка, обговорення, розвиток.

Спілкування (лат. Communico - спілкування з кимось) у міжособистісних стосунках ототожнюється з такими діями:

• що думає людина перед розголошенням інформації;

• у міру висловлення висловлена думка передається співрозмовнику;

• як співрозмовник отримує інформацію про правильну інтерпретацію думки, яка реакція;

• як проходить процес обговорення.

Специфіка міжособистісного спілкування проявляється в таких аспектах:

• наявність спільного простору спілкування;

• активність учасників спілкування як суб'єктів взаємної інформації. Орієнтуючи інформацію, учасник спілкування передбачає діяльність іншого, який також повинен зосередитись на мотиваціях, цілях, настроях свого партнера, аналізувати їх відповідно;

• під час висловлення думки кожен учасник налагоджує спільну діяльність;

• діяльність суб'єктів спілкування не передбачає "формальний рух інформації", а активний обмін нею;

• у процесі спілкування досягається взаєморозуміння (або нерозуміння) завдяки наявності коментарів, а також важливості інформації

• інформація, отримана співрозмовником і повернена, організовує міжособистісне спілкування партнерів у загальному інформаційному полі;

• здоровий глузд у міжособистісному спілкуванні надається тим, що інформація не тільки сприймається, але й осмислюється, тобто за наявності процесу спільного розуміння предмета розмови;

• комунікативний вплив можливий лише в тому випадку, якщо особа, що надсилає інформацію (комунікатор), і особа, яка її отримує (одержувач), мають унікальну або подібну систему кодування (мовлення) та декодування (слухати);

• учасники спілкування повинні однаково розуміти ситуацію спілкування;

• Під час обміну інформацією можуть виникати комунікативні бар'єри.

Оскільки діяльність державних службовців пов'язана з наданням послуг, звичайно 70% часу витрачається на спілкування. Залежно від того, як побудований процес спілкування: ефективність переговорів, ступінь взаєморозуміння з іншими, задоволеність працівника своєю роботою, морально-психологічний клімат колективу, стосунки з іншими організаціями та державними установами.

Словесне спілкування відбувається за допомогою мови. Це можна назвати голосовим спілкуванням. Сюди входить комерційне спілкування.

Мистецтво ділового спілкування спирається на використання психологічних факторів та вмілу організацію процесу спілкування. Ділові розмови, як правило, ведуться: під час найму; під час офіційної діяльності; Після звільнення.

Ефективність словесного спілкування залежить від здатності слухати. Прослуховування - це метод декодування та сприйняття інформації. Під час прослуховування одержувач (слухач) розуміє значення повідомлення під час розмови.

Слухання як особиста якість властиве не всім.

Не слухайте співрозмовника з різних причин: нестача часу, контраст емоційного стану слухача зі значенням слів комунікатора.

Психологічні процеси, які називають «слуханням» та «слухом», значно різняться. Слухати означає напружувати орган слуху, а слух - напружувати мозок, зосереджуючись на словах партнера. Тому, слухаючи, ви не чуєте, бо розум в цей час зайнятий іншими проблемами, думками, інформацією. Крім того, багато людей чують лише те, що хочуть почути.

Тому оратор (комунікатор) повинен враховувати, що його інформація сприймається суб’єктивно.

Ефективне слухання передбачає правильне розуміння слів та почуттів мовця, зосередження уваги на обговорюваній проблемі. Він забезпечує усвідомлення та вирішення партнерами по спілкуванню обговорюваної проблеми, створення спільного інформаційного поля, здорового глузду, взаєморозуміння.

Розглядаючи поведінку учасників комунікаційного процесу, існує нерефлексивне, рефлексивне, критичне та емпатичне слухання.

Нерефлексивне слухання - це мінімальні втручання в мову мовця (умовно пасивне слухання). Залежно від ситуації, нерефлексивне слухання може показати підтримку, схвалення, розуміння короткими відповідями, що дозволить підтримувати розмову. Він ефективний у ситуаціях, коли співрозмовник висловлює своє ставлення до події, прагне обговорити гострі теми, почувається ображеним або вирішує важливу проблему.

Рефлексивне слухання передбачає використання зворотного зв'язку для отримання більшої точності в розумінні партнера. Суть рефлексивного слухання описана в таблиці. 1.

Таблиця 1

Налаштування аналізу	Семантичні характеристики
Характеристика рефлексивного слухання	Встановіть зворотний зв'язок зі співрозмовником з метою перевірки точності сприйняття інформації. Рефлексивне слухання також називають активним, оскільки воно передбачає активне використання словесного спілкування для підтвердження розуміння інформації. Такий слух дозволяє знати значення почутого

	її уточнення або розвиток розмови
Обмеження та труднощі рефлексивне слухання	двозначність більшості слів (іноді важко зрозуміти, що саме означає комунікатор при використанні певного слова); неможливість висловити думку так, щоб вона була правильно сприйнята; віддаленість особистості від основної теми розмови, внаслідок чого може бути втрачена його основна думка; роз'єднаність, вибірковість уваги (відволікання співрозмовника, відчайдушний помах руки; варіативне переключення уваги з одного на інший); висока швидкість розумової діяльності (людина мислить швидше, ніж говорить, тобто коли хтось говорить, мозок вільніший і тому відволікається від інформації) антипатія до думок інших (людина більше цінує власні думки) тощо.
Запитання для роздумів	інформація (збір необхідних даних); контроль (перевірити, чи партнер дотримується порад співрозмовника); керівництво (партнер «повертається» до бажаної теми); провокаційний (з метою встановлення реальних намірів співрозмовника) тощо.
Рефлексивні відповіді	Знайдіть. Це виклик до співрозмовника для роз'яснень. Переспівати. Це формулювання інформації своїми словами, особливо коли вона здається незрозумілою. Роздум над почуттями. Підкреслює емоційний стан співрозмовника, його ставлення до змісту розмови. Резюме. Його функція - узагальнення розмови або організувати окремі його фрагменти в єдиному семантичному контексті. Звичайно, це доцільно під час тривалих розмов
Перешкоди на шляху до рефлексивного слухання	Внутрішні: погані звички слухання, пов'язані з конкретною людиною. Це роздуми над проблемами, не пов'язаними з темою розмови, з акцентом на зовнішній вигляд співрозмовника. Зовнішні: сторонні шуми, акцент мовця, ритм розмови, надзвичайна зовнішність співрозмовника (екзотика прикраси, невідповідна міміка) тощо.

Критичне слухання вимагає, щоб учасник спочатку проаналізував повідомлення, а потім зрозумів його. Таке слухання є прийнятним на діловій зустрічі, конференції, дискусії, де виникають питання, думки, ідеї тощо. обговорюються.

Емпатичне слухання передбачає приділення учасником більшої уваги почуттям «читання», аніж словам. Він може бути ефективним, якщо комунікатор викликає у співрозмовника позитивні емоції, та неефективним, якщо викликає негативні емоції.

Невербальне спілкування, доповнюючи мову, відбувається в контексті вербального, тим самим надаючи спілкуванню значущих відтінків, емоційного забарвлення.

У невербальному спілкуванні спостерігається зоровий контакт. Розрізнити: ділова точка зору - в процесі ділової розмови уявіть, що на лобі вашого співрозмовника трикутник. Спрямувавши погляд на неї, ви створюєте відповідну ділову атмосферу, у співрозмовника буде відчуття, що ви звернені до бізнесу.

Соціальне бачення - коли зір опускається нижче рівня очей співрозмовника, створюються умови для спілкування на соціальному рівні. Погляд зосереджений у трикутнику між очима та ротом.

Погляд може супроводжуватися певними рухами. Наприклад (таблиця 2):

Таблиця 2

Візуалізуйте і супроводжуйте рухи	Значення
Підніміть голову і подивіться вгору	"Хвилинку, я подумаю"
Посмішка або легкий нахил голови	"Я розумію, мені нічого додати"
Ритмічні кивки головою	"Я розумію, що вам потрібно"
Довгий, незламний погляд у моїх очах до співрозмовника	"Я хочу підкорити себе"
Озирнись	"Образа, відсутність поваги"
Очі дивляться на землю	"Страх або бажання уникати розмов"

Проксемія є важливою частиною ситуації спілкування.

Проксеміка - це організація простору і часу в комунікативній взаємодії.

Ми знаємо, що розташування партнерів віч-на-віч допомагає встановити контакт між ними, символізує увагу, яку приділяють співрозмовнику. На успіх процесу спілкування впливає знання просторових форм організації (відстань, на якій люди розмовляють між собою).

Наприклад, в американській комунікативній культурі сформувались такі форми просторової організації корпоративного спілкування, стандарти підходу до співрозмовників: особистий простір (45-120 см), соціальний простір (120-400 см), громадський простір (400-750 см).

Китайці набагато ближче один до одного під час розмови, ніж американці. Збільшення дистанції означає для них надмірну офіційність. Американці, навпаки, можуть трактувати зменшення відстані як надмірну обізнаність.

Цікавими є також спостереження психологів за поведінкою учасників спілкування, розміщені за прямокутним столом.

Розміщення кута

Особливості використання - у дружній і невимушеній розмові.

Загальна характеристика - сприяє постійному зоровому контакту та відкриває простір для жестів та спостереження за жестами співрозмовника. Кут столу може бути частковим (уявним) бар'єром на випадок небезпеки чи загрози: ви можете сховатися за ним.

Конкурентна та оборонна позиція

Особливості використання - у відносинах суперництва чи підпорядкування або коли хтось із учасників вдається до заходів адміністративного впливу.

Основні риси. Позиціонування один одного може спричинити оборонну позицію та атмосферу суперництва. У разі неформальної розмови кожна сторона дотримуватиметься їх порад, оскільки стіл стає перешкодою між ними.

Офіційний (квадратний) стіл створює відносини суперництва між рівними людьми. Розміщення за такими столами ефективно для короткої ділової розмови або для підкреслення відносин підпорядкування.

Незалежна посада

Особливості використання: такого розміщення слід уникати, особливо коли потрібна відкрита розмова між учасниками спілкування.

Основні риси. Ця ситуація відрізняється відсутністю у людини інтересу до розмови.

Ділова взаємодія

Характеристики використання - робота співавтором над проблемою чи проектом.

Основні риси. Партнери сидять поруч. Ця позиція вважається однією з найуспішніших для представлення, обговорення та розробки спільних рішень.

Співпрацю налагодити простіше з людиною, яка сидить за столом поруч з вами. Той, хто справа, розуміє співрозмовника краще, ніж той, хто сидить навпроти.

Неформальний (круглий) стіл створює неформальну та легку атмосферу. Людям з однаковим соціальним статусом зручніше спілкуватися, оскільки всі за одним столом мають однаковий простір. Типи комунікаційних бар'єрів наведені в таблиці. 3.

Таблиця 3

Назва бар'єру	Основні риси	Причини
1	2	3
Семантика	Нерозуміння між людьми, що є наслідком того, що повідомлення має для них інше (суб'єктивне) значення, яке слово набуває в певному контексті, в конкретній ситуації спілкування. Слово в різних ситуаціях може мати різне значення, яке завжди є індивідуально-особистим: воно з'являється у свідомості мовця, але не обов'язково ясно тому, хто слухає	різне значення заяв, прохань, наказів тощо. відмінності в знаннях, інформаційній базі співрозмовника
Логіка	Неадекватне розуміння інформації, спричинене особливостями спілкування партнерів по спілкуванню	різний спосіб мислення співрозмовників (в одному резюме, в іншому - логічний); використання операцій відображення (порівняння, аналіз, синтез) з різним ступенем глибини (при цьому одна заглиблюється в аналіз проблеми, інша, зібравши поверхневу інформацію, вже має готову відповідь)
Фонетичний	Перешкода, яку створює мова мовця	учасники комунікаційного процесу говорять на різних діалектах;

		значні проблеми мовлення та дикції; спотворення граматичної структури висловлювань; хмарна мова, велика кількість слів- статичність, розмовність або дуже гучна мова
Семантика	Різні тезауруси, лінгвістичний словник мови	партнери використовують однакові знаки (і слова), щоб означати різні речі; обмежений словниковий запас одного із співрозмовників; розрив між мовними засобами комунікатора та мовними ресурсами реципієнта
Стилістичний	Невідповідність мовного стилю комунікатора та ситуації спілкування або поточного мовного стилю та психологічного стану реципієнта	панібратська манера; використання стилю спілкування, який має примусові акценти (використання мовних зворотів “вам потрібно”, “ви зобов’язані” та ін., у реципієнта ви- никає явний чи прихований спротив); форма і зміст комунікації не відповідають одне одному

2.2. Вплив соціально-психологічного клімату в установах державної служби на ефективність управління

В системі державної служби працює принцип суворої підпорядкованості службових відносин. Тому етичний аспект співпраці є одним із вирішальних факторів підвищення ефективності управління та успіху реформи державної служби.

Забезпечуючи управління персоналом, менеджер присвячує приблизно 3/4 свого робочого часу спілкуванню.

Влада керівника може базуватися на моральній культурі, піднесеній в єдності двох її складових:

• культура моральної совісті (передбачає наявність таких особистих якостей, як чесність, порядність, справедливість, людяність, розум);

• культура поведінки - знання правил поведінки, вміння використовувати їх у конкретній ситуації.

Досвід показує, що основним впливом на неетичне прийняття рішень працівниками є поведінка керівників.

Умови формування високої моральної культури сучасного лідера:

• соціальна вимога до моральних якостей, необхідних керівнику, наявність механізму протидії проявам авторитаризму та неетичних відносин з підлеглими;

• безперервна етична освіта як невід'ємна частина професійної освіти та навчання;

• самовиховання та самовиховання як засіб формування соціально впорядкованих якостей;

• відкритість лідера з питань його дій, дій, що підлягають моральній оцінці, співвідношенню та впливу;

• наявність чітких критеріїв моральної оцінки та їх практичне використання в процедурах відбору, працевлаштування та просування по службі.

У структурі особистості є такі компоненти:

• «темперамент» - природньо обумовлений набір динамічних проявів психіки, перебігу психічних процесів (як людина проявляється у своїй поведінці та діяльності?);

• «характер» - сукупність стійких індивідуальних характеристик, що проявляються у спілкуванні, поведінці, діяльності (як людина ставиться до себе, інших і до справи?);

• "здібності" - характеристики людини, що дозволяють їй успішно справлятися з певною діяльністю (що може зробити людина?);

• «емоції» - психічний спосіб ставлення людини до навколишнього світу, до інших, до себе;

• "вольові якості" - добровільні дії особи, пов'язані із зусиллями, прийняттям рішень та реалізацією;

• «мотивація» - потреби, наміри, спонукання до дії

• “соціальні установки” - суб’єктивна орієнтація індивідів як членів групи на певні цінності.

Не менш важливою характеристикою особистості є її діяльність, тобто прагнення розширити сферу своєї діяльності. Діяльність - це форма вираження індивідуальності, творчості та професіоналізму особистості.

Водночас діяльність є формою вираження потреб особистості та її характеристик як суб’єкта життя.

Формування діяльності - це прийняття та засвоєння особистістю цінностей. Доведено, що в будь-якому випадку вплив не закінчується прийняттям цінностей, а лише тоді, коли: зовнішні цінності не суперечать цінностям, що вже існують в особистій структурі; нова орієнтація, породжена сприйняттям цінностей, дозволяє людині задовольнити будь-які її потреби; немає внутрішнього дискомфорту.

Коли задоволенню основних людських потреб не загрожує, активність людини зростає, вона прагне бути успішною настільки, наскільки дозволяють її можливості.

Структура та елементи міжособистісної взаємодії керівника та підлеглого визначають темперамент, характер, здібності, емоційні стани, вольовість, мотивацію, соціальні установки.

Психологічна сутність соціальної організації. Будь-яка людська мета може бути досягнута лише завдяки її спільній діяльності з іншими людьми. Усі форми діяльності можна розділити на три: групові, соціальні організації, громади.

Суть соціальної організації полягає в тому, що всі об’єднані люди мають спільні інтереси. Люди об’єднуються в організації для досягнення цілей, яких вони не змогли досягти, діючи самостійно.

Виникнення мікрогруп - це об’єктивний процес, спричинений потребами особистості в неформальному та міжособистісному спілкуванні, чого бракує у формальній структурі.

У будь-якій організації є один або кілька неформальних лідерів, які мають не менший вплив, ніж лідер, використовуючи свої особисті якості та

покладаючись на людські стосунки. Лідер - це член організації, який не є офіційним лідером, але завдяки його особистим якостям професійні навички користуються авторитетом в організації та впливають на її поведінку та діяльність.

В організації може відбуватися зміна керівників відповідно до зміни діяльності, ситуації. Виділено кілька типів менеджерів: менеджер компанії; емоційний лідер; ситуативний лідер.

Як лідер повинен ставитися до неформальних груп? Як ними керувати? Алгоритм рекомендований фахівцями з психології управління М.Х. Месконом, М.Альбертом, Ф.Хедурі:

• визнати існування неформальної групи та ні в якому разі не вживати заходів щодо її усунення, не загрожувати її існуванню;

• робота з ним за такою програмою: нейтралізація не всього, а того, що розходиться з метою, організація діяльності;

• заохочувати групи, які не втручаються, але сприяють досягненню мети організації;

• дізнатися керівників мікрогруп, регулярно зустрічатися з ними, оприлюднювати сам факт цієї зустрічі (а не зміст розмови);

• перед тим, як вжити будь-які дії, обчисліть їх можливий негативний вплив на неформальні групи;

• послабити опір змін неформальних мікрогруп, спонукати їх до розробки та впровадження ряду рішень;

• Швидко публікуйте точну інформацію, не допускаючи поширення пліток.

Висновки до другого розділу

Мистецтво ділового спілкування спирається на використання психологічних факторів та вмілу організацію процесу спілкування. Ділові розмови, як правило, ведуться: під час найму; під час офіційної діяльності; Після звільнення.

Ефективність словесного спілкування залежить від здатності слухати. Прослуховування - це метод декодування та сприйняття інформації. Під час прослуховування одержувач (слухач) розуміє значення повідомлення під час розмови.

Психологічні процеси, які називають «слуханням» та «слухом», значно різняться. Слухати означає напружувати орган слуху, а слух - напружувати мозок, зосереджуючись на словах партнера. Тому, слухаючи, ви не чуєте, бо розум в цей час зайнятий іншими проблемами, думками, інформацією. Крім того, багато людей чують лише те, що хочуть почути. Тому оратор (комунікатор) повинен враховувати, що його інформація сприймається суб'єктивно.

Формування діяльності - це прийняття та засвоєння особистістю цінностей. Доведено, що в будь-якому випадку вплив не закінчується прийняттям цінностей, а лише тоді, коли: зовнішні цінності не суперечать цінностям, що вже існують в особистій структурі; нова орієнтація, породжена сприйняттям цінностей, дозволяє людині задовольнити будь-які її потреби; немає внутрішнього дискомфорту.

В організації може відбуватися зміна керівника відповідно до зміни діяльності, ситуації. Виділено кілька типів менеджерів: менеджер компанії; емоційний лідер; ситуативний лідер.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРІВ ЯК МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ТА МОДЕРНІЗАЦІЇ КОРПУСУ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

3.1. Шляхи вдосконалення системи проходження кар’єри державним службовцем

Здійснення кар'єри державного службовця має бути одним із пріоритетних напрямків державної кадрової політики у сфері державної служби. Однак сьогодні це лише твердження. В українському Законі про державну службу є розділ, який регулює просування по службі державних службовців. Відповідно до ст. 27 цього закону, підвищення державного службовця здійснюється шляхом зайняття вищої посади на конкурсній основі, якщо інше не передбачено українськими законами та Кабінетом Міністрів України, або шляхом присвоєння вищої оцінки державному службовцю. Посадова особа має право брати участь у конкурсі на заміщення вакантної посади. Державні службовці, які досягли найкращих результатів у своїй роботі, проявляють ініціативу, постійно підвищують свій професійний рівень та входять до резерву персоналу, мають пріоритетне право на підвищення по службі [3].

Аналізуючи наукову літературу, ми повинні зосередитись на визначенні понятійного та категоріального апарату професійної кар’єри державного службовця.

Отже, поняття «кар’єра» (від франц. Cariera) можна розглядати як успішний прогрес у певній галузі (громадській, офіційній, науковій, професійній) діяльності [63, с. 544].

Професійну кар'єру можна розглядати в широкому і вузькому розумінні. У широкому розумінні кар’єра - це професійний розвиток, професійний розвиток, етапи сходження працівника до професіоналізму, перехід з одного рівня, стадії,

ступені професіоналізму на інші, як процес професіоналізація (вибір професії, потім зміцнення професійних позицій, оволодіння вміннями, творчістю тощо). Результатом кар'єри є високий професіоналізм державного службовця, отримання визнаного професійного статусу.

Стандарти високого професіоналізму можуть змінюватися в процесі праці людини [66, с. 244-245].

Власне кажучи, кар'єра - професійне просування, отримання відповідного статусу у професійній діяльності, займання певної посади. У цьому випадку кар'єра - це шлях, навмисно обраний та реалізований шляхом просування працівника шляхом пошуку запланованого статусу (соціального, службового, кваліфікаційного), що дозволяє професійно та соціально підтверджувати працівника відповідно до його рівня кваліфікація [114, с. 544-545].

Таким чином, професійна кар'єра державного службовця - це просування по службовій драбині організаційної ієрархії, під час якої реалізується професійний потенціал державного службовця, що надає державному службовцю роль суб'єкта професійної кар'єри.

Професійна кар'єра державного службовця складається з декількох етапів: попередній етап, етап навчання, етап підвищення, етап закріплення отриманих результатів, етап завершення кар'єри.

Російські дослідники К. Полднєв та Ю. Ткаченко [155, с. 47-48], з чим погоджується автор дослідження, розрізняють етапи кар'єри за віком, стадією життя (таблиця 3.1)

Таблиця 3.1

Етапи розвитку кар'єри на державній службі

Років	0	30	45	65	Від 65 років
Етапи життя	Дитинство	Молодість	Ранній зрілі роки	Дорослість	Зрілість
Етапи кар'єри	Вибір кар'єри	Початок кар'єри	Розвиток кар'єри		Кінець кар'єри
Зміст етапів кар'єри та циклів професійної	Пошук свого місця в житті, професійне	Завершення професійної самоідентифікації та оволодіння	Підвищення кваліфікації, отримання визначення та повноважень, набуття		Зниження професійної діяльності

діяльності	масове читання	професією	високого офіційного та соціального статусу	

Професійна кар’єра має кілька класифікацій своїх видів. Так, професійна кар’єра інша:

За характером динаміки кар'єрного зростання: регулярна кар'єра (підвищення кваліфікації з проходженням усіх етапів професійного життя); стабільний (безпосередній перехід від професійного навчання до єдиного виду роботи); нестабільний (у цьому типі кар'єри після етапів тестування та стабільності знову настає етап тестування); комбіновані (коли короткі періоди стабільного трудового життя та зайнятості чергуються зі стадіями зміни професії, переорієнтації тощо).

На момент реалізації: посадка, термінова, нормальна, повільна.

За характером стратегії кар'єри: типова, стабільна, переривчаста, комбінована.

Можливість реалізації: реальна та потенційна.

За характером прояву: відкрита і таємна (тип кар'єри, найменш очевидний для інших).

За рівнем переміщення: горизонтальний (переміщення відбувається в іншій функціональній сфері діяльності або здійснення певної службової ролі на рівні, який не має формальної консолідації в організаційній структурі) та вертикальний (переміщення 'нижча позиція, ніж вища).

За кар'єрним розвитком у космосі: внутрішньоорганізаційний (проходження професійної кар'єри в організації) та міжорганізаційний (проходження етапів кар'єри в різних організаційних структурах).

Аналіз літератури також дозволяє відокремити професійну кар'єру фахівців та менеджерів. В ідеалі професійна кар'єра будь-якого керівника повинна починатися з нижчих рівнів державної служби, включаючи посаду спеціаліста. Тому кар’єра в кожному конкретному випадку повинна бути індивідуальною і розвиватися для кожного фахівця. Однак у більшості випадків керівників призначають не спеціалісти, а відповідна структура, близькі друзі, колишні колеги.

Проаналізуємо зараз зарубіжний досвід вирішення проблем кар’єрного розвитку державних службовців.

Просування державних службовців в закордонні країни різниться залежно від посади чи системи кар’єри.

У країнах, що належать до поштової системи, державні службовці виконують свої обов'язки за приватним контрактом, укладеним на певний період, після чого укладається новий контракт або послуга припиняється. Іншими словами, для кожного підвищення в посаді чиновники проводять новий конкурс або призначаються на розсуд уповноважених органів та керівників, але в кожному випадку автоматичного підвищення немає. Це не означає, що в країнах, що входять до цієї системи, службовці не можуть зробити кар'єру на все життя. Навпаки, враховуючи більшу доступність інформації про опубліковані вакансії та попередній професійний досвід, саме ті, хто вже має досвід державної служби, найчастіше беруть участь у конкурсах, виграють їх та займають посади. вищі посади. Отже, можна стверджувати, що професійна кар’єра в межах адміністративної ієрархії відбувається в системі пошти, але з більшими труднощами для самих працівників [131, с. 89].

У країнах, які є частиною кар'єрної системи, обіймати постійну посаду означає практично безстрокову роботу (до виходу на пенсію) за умови успішного виконання ними своїх обов'язків. Просування по кар’єрній системі може відбуватися у двох напрямках: за титулом та поштою. Різниця між класом та посадою полягає в наступному: посадова особа займає своє звання і лише тимчасово займає цю посаду на розсуд адміністрації, яка її використовує [131, с. 89].

Просування по класу (оцінка, ступінь) означає, що посадова особа може отримати вищу оцінку і, отже, підвищену винагороду, навіть займаючи ту саму посаду. Для такого підвищення також існують обмеження, і для отримання певних звань також необхідно обіймати відповідну керівну посаду.

Просування по службі (категорії робочих місць) передбачає здобуття найвищої посади в організаційній ієрархії. У європейських країнах майже скрізь

усі посади класифікуються у певній категорії, в межах якої відбувається професійна кар’єра. Передумовою для обіймання посади вищої категорії є, як правило, отримання вищого рівня освіти [131, с. 90]. Відповідно до Закону про статус державного службовця Німеччини всі посади поділяються на 4 категорії: нижня, середня, верхня та верхня. Мінімальні вимоги до проведення певних категорій підвищуються відповідно до рівня освіти, а також тривалості підготовчого стажу та успішності проходження кар'єрного іспиту. Крім того, як правило, вища освіта є обов'язковою лише для останньої вищої категорії посад [131, с. 90].

Грецький кодекс державної служби встановлює 5 категорій робочих місць відповідно до мінімальних вимог до підготовки кандидатів [131, с. 90].

Просування державного службовця у Франції включає підвищення та підвищення. Просування кар’єри супроводжується підвищенням зарплати на основі стажу чиновника та оцінок, які він отримав. Просування по службі може здійснюватися двома способами. По-перше, за вибором, шляхом додавання посадової особи до щорічного переліку промоцій, який встановлюється після отримання висновку спільної адміністративної комісії на основі річних кошторисів, отриманих посадовою особою, з урахуванням стажу роботи . По-друге, на основі професійного відбору, який відбувається за допомогою спеціального обстеження [136, с. 158].

Отже, головним елементом бюрократичної кар’єри Франції є запорука повільного, але безумовного підвищення по вислузі років чи стажу в цій установі [61, с. 158].

Просування по службі у Великобританії базується на групі посад, які обіймає працівник.

Адміністративно-політичні посадові особи призначаються міністром державної служби. У міністерстві існує спеціальна комісія з відбору, яка призначає керівників державної служби. Комітет має конфіденційний електронний список усього вищого управлінського персоналу, який містить дані

про освіту, професію, досвід тощо. Водночас у комітеті також існує спеціальна група, яка займається питанням просування старших менеджерів.

Для інших посадових осіб існує практика щорічних звітів, які готуються на рівні різних міністерств. Кожен звіт готується посадовою особою, яка на 1 - 2 кроки перевершує працівника, про діяльність якого повідомляється. Звіти подаються до Ради сприяння міністерства. Члени цієї ради призначаються міністром, який приймає остаточне рішення з питання просування службовців [84, с. 166].

Англійська система просування є жорсткою на всіх рівнях. Можливості переходу від одного служіння до іншого та від однієї групи до іншої дуже обмежені. Традиційно велике значення надається стажу державного службовця в ієрархії міністрів, а не професійним заслугам.

США мають власний план просування в кожній установі державної служби. Критерії просування по службі такі самі, як і для вступу на державну службу. Міністерством також окремо розробляються кваліфікаційні стандарти просування по службі і визначаються мінімальні вимоги для успішного завершення відповідної роботи. На цю посаду можуть претендувати всі кандидати, які відповідають цим стандартам, а також іншим вимогам, встановленим законодавством (наприклад, належність до певної категорії) [131, с. 314].

Тому слід зазначити, що просування в більшості країн відбувається на основі заслуг.

В даний час підвищення кваліфікації державного службовця розглядається як винагорода за якісну діяльність. Для просування службовими сходами державному службовцю потрібні професійні навички, знання, досвід, наполегливість і певний елемент удачі. Для того, щоб поєднати ці елементи, спеціалісту потрібна допомога. Сьогодні цю допомогу повинні надавати відділи кадрів, керівники організацій, органи державної влади, які займаються українською державною службою.

Основними проблемами неефективного функціонування цієї кадрової технології, на наш погляд, є, з одного боку, відсутність чітко визначених умов для

професійного просування державних службовців, а з іншого боку, підвищення в більшості залежить випадки різних уподобань (сімейні та дружні). , фінансове становище тощо), по-третє, відсутність індивідуального планування кар'єри державних службовців, по-четверте, відсутність прозорого та передбачуваного розвитку кар'єри створює проблеми мотивації державних службовців.

Як правило, державний службовець свідомо вибирає і будує кар'єру як професійно, так і професійно. Слід зазначити, що ці межі кар'єри не збігаються, оскільки справжній професіонал може не зробити кар'єру, а працівник, який займає високу посаду, може не досягти високого рівня професіоналізму.

Одним із способів мотивації державних службовців, підвищення їх професійного рівня, навчання є метод, який застосовується у Великобританії - швидке кар'єрне зростання. Цей метод складається з того, що учасники програми швидкого розвитку кар'єри регулярно переходять від одного проекту до іншого, від одного відділу до іншого в межах своїх структурних підрозділів (департаментів, установ) і таким чином набувають різноманітного досвіду, щодо цього їх призначають на вищі посади в інших міністерствах, відомствах, відомствах або направляють за кордон до міжнародних організацій [91, с. 105].

На основі аналізу наукових досягнень вітчизняних та зарубіжних учених у кар'єрному розвитку слід зазначити, що основним методом роботи органу управління державної служби (кадровий відділ) має бути підготовка індивідуальних планів кар'єри, спрямованих на особистий та професійний розвиток. якості посадової особи. У цих планах повинні бути вказані результати оцінювання фахівця щодо працевлаштування, після навчання, навчання, стажування в інших органах влади (на інших посадах), в інших країнах, участі в конференціях, семінарах, пов'язаних з її діяльність, самооцінка та управлінська оцінка, результати діяльності тощо.

Основними принципами побудови кар'єри державного службовця мають бути такі:

• безперервність;

• обізнаність про кар'єру - необхідно, щоб життєві цілі державного службовця збігалися зі змістом його служби;

• видимість - будуть помічені найкращі результати державного службовця;

• прибутковість - розумійте, що шлях до кар'єрних етапів - довгий процес, і вам доведеться розрахувати свої сили.

Ми пропонуємо наступні кроки для побудови кар'єри державного службовця (працівника місцевого самоврядування). Першим кроком у кар'єрному розвитку державного службовця є планування та розробка плану кар'єри. План кар'єри - це документ, який окреслює варіанти професійного розвитку та переведення роботи спеціаліста в організації.

На цьому етапі необхідна співпраця між органом управління державної служби, відділом кадрів та державним службовцем (або місцевим державним службовцем). Таким чином, працівник, зі свого боку, повинен визначити свої професійні інтереси та методи їх реалізації, тобто посаду (посади), яку він бажає зайняти. Орган управління державної служби або відділ кадрів (залежно від рівня посади, яку займає державний службовець або працівник місцевого самоврядування) оцінює професійні та особисті якості та визначає ступінь реальності плану розвитку кар'єра. Це дозволяє визначити кар'єрні очікування спеціаліста та залучити керівника підрозділу, де працює кандидат, до процесу кар'єри цього працівника і, таким чином, скористатися підтримкою керівництва.

Наступним кроком у розвитку кар'єри є реалізація плану розвитку кар'єри, який залежить від посадової особи, його концентрації на ефективній роботі. Досягнення кар'єрного розвитку державного службовця - це діяльність працівника щодо досягнення індивідуального плану кар'єри, а також досягнення певних результатів у роботі.

Етапи розвитку кар'єри чиновника (працівника місцевого самоврядування) закінчуються останнім етапом - оцінкою реалізації індивідуального плану кар'єри та прийняттям рішення про кар'єрне зростання чиновник або зарахування його до штатного резерву на посаду, вищу за ту, яку він обіймає зараз. Оцінка враховує не тільки результати роботи фахівця, але й інші фактори, зокрема: відносини з

керівництвом, колегами, підлеглими, а також з громадянами, особисті якості, інтерес до більш ефективної роботи тощо.

Реалізація цих етапів повинна здійснюватися з урахуванням типу посади, яку займає (або має бути зайнята) державний службовець або керівник місцевої адміністрації, а також враховуючи рівень його освіти.

Просування кар'єри політика чи громадського діяча відбувається зовсім по-іншому. Враховуючи ієрархію посад на державній службі або в місцевих громадах, легше передбачити кар'єру працівника, оскільки він має керівників, інші вищі державні органи.

Політики та громадські діячі - це громадські діячі, які сильно впливають на державну політику.

Тому, на наш погляд, слід створити єдиний реєстр таких осіб. І оскільки їх кар'єра може виявитись у майбутньому, наприклад, при отриманні посади державного службовця або місцевого державного службовця, необхідно скласти карту кар'єрних потреб політика чи громадського діяча, це вказувало б на прагнення цієї особи обіймати певні державні посади в органах влади чи місцевого самоврядування, а також реальні можливості займатися цією діяльністю (рівень освіти, професійний досвід тощо).

Такі карти кар'єрних потреб дадуть можливість у майбутньому після відставки політика чи громадського діяча раціонально використовувати свої людські ресурси.

3.2. Адаптація кадрів як механізм покращення діяльності службовця

Адаптація - це технологія загального персоналу - мабуть, не важлива на перший погляд, але глибока координація перших «кроків» новопризначеного спеціаліста. Саме адаптація дозволяє спеціалісту «інтегруватися» у робочий процес, отримати найкоротші знання, необхідні для роботи, стати спеціалістом самостійно. Однак кадрові технології - адаптація чиновника - не визначені в українських нормативних актах.

Аналіз літератури з питань підготовки персоналу дозволяє нам стверджувати, що адаптація до роботи є двостороннім процесом між людиною та новою робочою ситуацією для неї.

На наш погляд, адаптація роботи - це комплекс заходів, спрямованих на якнайшвидше пристосування новопризначеного спеціаліста до умов праці, соціального середовища, робочого місця.

Адаптація роботи спеціаліста у нас називається технологією загального персоналу, адже кожного потрібно адаптувати, починаючи від спеціаліста і закінчуючи керівником органу державної влади. Комусь потрібна початкова лекція, комусь наставник. Адаптація фахівця залежить від його психічних якостей, професійного досвіду, спеціалізованої підготовки. Всі ці якості слід перевірити, щоб потім спланувати подальший процес адаптації новопризначеного спеціаліста.

Адаптація роботи поєднує кілька видів адаптації:

• професійний, який виявляється у знанні змісту роботи, шляхом набуття професійних навичок, необхідних для якості функціональних обов'язків. Він охоплює вибір професії, навчання та працевлаштування за обраною професією;

• соціально-психологічна - оволодіння соціально-психологічними характеристиками робочої сили, залучення до системи відносин, що склалися там, позитивна взаємодія з її членами;

• організаційні - оволодіння організаційною структурою, системою управління та обслуговування, режимом роботи, дотриманням трудової дисципліни та активною участю в самоврядуванні;

• Дозвілля та побут - оволодіння особливостями матеріально-побутових умов, вирішення життєвих проблем, задоволення потреб у певній сумі зарплати, житла тощо.

У теорії управління персоналом значна увага приділяється адаптації спеціаліста та керівника служби (дирекції, установи). Інвестування в людські ресурси є основним принципом роботи в приватному секторі економіки. В управлінні персоналом розроблені методи та механізми, а також механізми

проходження фахівцем процесу адаптації, включаючи рольові ігри, стажування, призначення наставника, переведення від досвіду ліцензованого спеціаліста до новопризначеного спеціаліста тощо. Але основну частину цієї роботи повинні становити диференціація підходів, оцінка та планування. Процес адаптації залежить від посади, на яку призначений фахівець, а також від заходів, запланованих для його адаптації.

На сьогодні відсутній чітко визначений механізм професійної адаптації фахівців державної служби. І це певною мірою причина обороту на державній службі.

Водночас, на наш погляд, основними видами професійної адаптації, що зараз перебувають на державній службі, є, з одного боку, призначення випробувального терміну (в той же час випробувальний термін є частиною реалізація механізму відбору); з іншого боку, стажування кандидата перед прийняттям на роботу (стажування також може бути частиною навчання майбутнього державного службовця).

Відповідно до українського Закону про державну службу для вступу на державну службу може бути встановлений випробувальний термін до шести місяців [3]. Таким чином, цей випробувальний термін передбачає професійну адаптацію нового працівника до умов та характеру роботи. Однак у цей період державний службовець сам проходить професійну адаптацію, і якість його подальшої роботи в органах державної влади залежить лише від його навичок та досвіду.

Крім того, з метою отримання практичного досвіду та перевірки професійного рівня та професійних якостей особи, яка претендує на посаду державного службовця, український Закон про державну службу передбачає стажування у компетентному державному органі максимальна тривалість два місяці із зарплатою. Однак це стажування, як правило, має формальний характер, і кандидат на державну посаду вже знає про своє призначення, тому під час стажування він / вона не намагається повністю розкрити свої професійні навички. Під час стажування кандидат повинен навчитися працювати (якщо він молодий

спеціаліст) або пройти вступний курс (якщо фахівець вже працював у системі), але ці функції не покладаються ні на відділ кадрів ні безпосередньому начальнику. Це заважає спеціалісту швидко адаптуватися та ефективно виконувати свої професійні обов'язки.

Таким чином, процес адаптації державного службовця відбувається автономно, без контролю керівництва і тому не виконує головної функції - адаптації до умов праці, персоналу, робочого часу, соціальних умов.

З огляду на вищевикладене, слід зазначити, що для досягнення найшвидших ефективних результатів від молодого або новопризначеного спеціаліста, процес адаптації повинен керуватися, цілеспрямованим, тобто здійснюватися управління персоналом (відділ). Ця дирекція керуватиме процесом адаптації спеціалістів та періодично проводитиме оцінки. За результатами оцінки керівництво персоналу має скоригувати план розміщення конкретного спеціаліста.

Аналіз літератури з психології свідчить про те, що процес адаптації державних службовців повинен тривати протягом шести місяців за умови, що цим процесом керує організація. Елемент професійної адаптації фахівців призводить до того, що адаптаційний період триває до 1,5-2 років.

Якщо адаптацією працівника закладу не управляти, це призводить до неефективного виконання цим обов'язком його службових обов'язків, а також до "затягування" виконання його завдань та обов'язків. У випадку державної служби це призводить до невиконання державою обов'язків, покладених на працівника, що, в свою чергу, виявляється у неможливості вирішення нагальних державних питань органами влади. громадськості.

Адаптація працівників залежить від внутрішніх та зовнішніх факторів.

До внутрішніх характеристик належать особистість майбутнього працівника, такі як мобільність, активність, пристосованість, спілкування, самоконтроль, швидкість орієнтації у виробничій ситуації, ціннісні орієнтації, а також навички, навички та досвід, набуті під час працевлаштування. Ці фактори також включають вік, стать, освіту та досвід роботи.

До зовнішніх факторів належать: соціально-психологічний клімат у колективі, ставлення керівництва до підлеглих, відносини між працівниками та неформальним керівником, престиж професії, привабливість організації (установи , установа).

На основі аналізу літератури з управління персоналом можна запропонувати наступні кроки в процесі адаптації.

Процес адаптації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування повинен проходити у кілька етапів. Першим кроком є оцінка якостей, навичок, досвіду новопризначеного спеціаліста з метою розробки більш ефективного плану адаптації. На цей момент відділ кадрів складає індивідуальний план процесу адаптації цього фахівця. Адаптація повинна включати знання виробничих характеристик організації, комунікаційних характеристик компанії, правил поведінки та включення в комунікаційну мережу, знань персоналу тощо. Другий крок - це вже робочі знання нового спеціаліста із завданнями та вимогами, які висуває йому організація. Третій крок передбачає процес адаптації нового працівника до його статусу і значною мірою зумовлений його включенням у міжособистісні стосунки зі своїми колегами.

У цей період етапу відбувається оцінка процесу адаптації фахівцем та порівняння результатів із розробленим планом адаптаційного процесу. Нарешті, четвертий крок - закінчення процесу адаптації. Характеризується поступовим подоланням проблем виробничих та міжособистісних відносин та переходом до стабільної роботи.

Адаптація політиків зазвичай має інші етапи та інший колір. Зокрема: 1-й етап - ознайомлення з ходом бізнесу (помічник попереднього або попереднього політика), що забезпечує успадкування та узгодженість державної політики; 2-й крок - знання підлеглого колективу, соціального середовища; 3 етап - формування власної меценатської служби; 4 етап - закінчення процесу адаптації, що характеризується розробкою продукту державної політики (рішення щодо управління якістю тощо).

Процес адаптації громадських діячів також включає подібні етапи з різним змістом: 1-й етап - знання попередньої діяльності, 2-й етап - формування власної команди, 3-й етап - вивчення та визначення того сегмента населення, який зазнаватиме політичного впливу, 4-й крок - включення в громадську діяльність.

Кожен із етапів процесу адаптації також коригується відповідно до сфери діяльності (соціальної, економічної, культурної тощо).

3.3. Мотивація державних службовців як фактор ефективності управління

Мотивація означає процес мотивації людини особистими внутрішніми факторами та зовнішніми для певної діяльності, спрямованими на досягнення індивідуальних та загальних цілей.

Мотивація виступає як одна з функцій керівництва та як рушійна сила.

Існує також спосіб мотивувати, залучаючи зовнішні подразники - стимулювання.

Стимули - зовнішні причини, стимули, які можуть спричинити різні мотиви; вони орієнтовані на задоволення потреб, їх можна простежити, спланувати, скасувати. Щоб стимул стимулював, він повинен бути свідомим і прийнятим індивідом.

Стимулюванням роботи державних службовців є створення моральних та матеріальних передумов для ефективної та якісної роботи працівника.

Самі по собі моральні та матеріальні фактори не стимулюють трудову діяльність. Їх реалізація залежить від працівника, його потреб та ступеня його задоволення.

Шаблони виконують такі функції:

• орієнтовний - спрямовує людину на вибір тієї поведінки, яка найбільше відповідає конкретній ситуації;

• формування змісту - визначає суб’єктивний зміст обраної поведінки;

• непряма - виступає посередником у ставленні окремих зовнішніх та внутрішніх збудників до дії та впливає на поведінку;

• мобілізувати - сприяє мобілізації внутрішніх ресурсів для здійснення діяльності;

• виправдати - встановлює ставлення людини до зразка поведінки, соціальних норм.

Однією з вимог будь-якої роботи є визначити головною причиною гарантію постійної роботи (це теорія мотивації Ф. Хайцберга). Цю причину потрібно задовольнити до того, як працівник почне мотивувати себе виконувати цю роботу.

В даний час наступні теорії мотивації є найбільш відомими:

• класична теорія Ф. Тейлора;

• Теорія А. Маслоу, розроблена в 1940-х роках;

• Теорія Ф. Герцберга, розроблена в 1950-х роках;

• Теорія Д. Макклелланда;

• Теорія людських відносин Р. Лікерта;

• теорія вигоди - очікування В. Врума;

• модель справедливості Л. Портера та Е. Лоулера та ін.

Класична теорія Фредеріка В. Тейлора розглядає мотивацію праці як давання людям можливості заробляти більше, отримуючи більше результатів. Роль стимулу виконують гроші. Звичайно, гроші є одним з найважливіших мотиваторів, але теорія Тейлора не могла визначити інші дуже важливі та глибокі фактори, що впливають на мотивацію. Абрахам Х. Маслоу намагався вирішити цю проблему, розробивши теорію потреб.

Згідно з теорією А. Маслоу, високоефективна робота працівника стимулюється його бажанням задовольнити його потреби, які мають ієрархічну структуру і можуть бути впорядковані у міру зростання їх значення для людини. На найнижчому рівні - фізіологічні потреби (їжа, вода, комфорт, відпочинок), потім потреба в безпеці (захист від фізичних та психічних ризиків), соціальні потреби. На вищому рівні - потреба в самоповазі та потреба в самореалізації. На

думку А. Маслоу, зусилля людини спрямовані спочатку на задоволення потреб нижчого рівня, а потім вищого. Стимулюючий фактор ефективності праці, згідно з теорією А. Маслоу, можуть бути потребами будь-якого працівника, і їх пріоритет визначається конкретними умовами.

Модель Ф. Герцберга базується на тому, що основним стимулом на роботі є її зміст, що стимулює працівника до професійного розвитку та вдосконалення. Це дозволяє йому в майбутньому зайняти вищу посаду, отримати додаткові повноваження та більшу самостійність, тобто змінити зміст своєї роботи. Водночас він вважає, що прагнення до змістовної роботи переважає гігієнічні фактори (умови праці, зарплата, стосунки з начальником тощо), оскільки гігієнічні фактори не активна потреба в ефективній роботі.

Д. Мак-Клелланд у своїй теорії виділив три потреби: прагнення до влади, успіх та участь. Макклелланд вважає, що це потреби вищого рівня. Потреби нижчого рівня, на його думку, зазвичай вже задоволені.

Теорія людських відносин Рейнса Лікерта базується на трьох потребах, вищих в ієрархії Маслоу. Він стверджує, що мотивація працює насамперед для задоволення потреб нижчого рівня. У своїй теорії Р. Лайкерт виділяє мотиватора (лідера). Він вважає, що менеджери спонукаються використовувати мотиватори з економічних причин, міркувань безпеки, особистих причин, цікавості та прагнення до творчості.

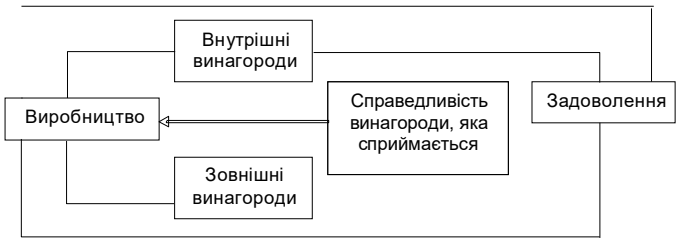
Теорія переваг - очікувань, запропонована Віктором Х. Врумом в 1964 р., Описує, як дві змінні (переваги та очікування) впливають одна на одну, визначаючи мотивацію.

Формула, що описує взаємозв'язок між уподобаннями та очікуваннями, враховує головний фактор індивідуальних відмінностей. Ця теорія допомагає пояснити деякі складності явища мотивації. Фактичне застосування теорії вимагало б не лише знання переваг та очікувань конкретної людини.

Модель справедливості Портера та Лоулера розширила версію моделі Врума. Лойман Портер та Едвард Лоулер вважають, що підтримка діяльності залежить від задоволеності співробітників, а задоволення визначається тим,

наскільки фактична винагорода близька до того, що працівник вважає заслуженим. Якщо винагорода за виступ дорівнює нагороді, кого оцінюють як справедливий або перевищує його задоволення, буде запропоновано повторити дію. Якщо винагорода менша за те, що здається справедливим, виникає незадоволення, що зменшує мотивацію.

Портер і Лоулер розглядали винагороди та їх справедливість як "об'єднуючий елемент" між виробництвом та задоволенням. Вони припускали, що внутрішня винагорода, яку отримує працівник, можлива лише тоді, коли робоча структура неоднорідна і створює проблеми. Зовнішні винагороди, отримані від організації за цією моделлю, погано порівнюються з мотивацією.



Модель справедливості Портера-Лоулера

Важливою частиною теорії Портера-Лоулера є аналіз ефективності зовнішніх винагород чи підтримки. Розуміння авторами ролі власного капіталу дозволяє менеджеру визначити, як максимізувати вплив винагород, таких як зарплата та премії.

Отже, особистість кожної людини визначається її переконаннями щодо мотивації інших. Менеджер повинен застосовувати теорію мотивації, виходячи зі своїх уявлень про особистість працівника.

Незважаючи на всю оригінальність цих теорій, вони мають свої особливості та недоліки. Таким чином, використовуючи теорію Маслоу, менеджер повинен враховувати, що власні потреби працівника не завжди задовольняються в порядку, визначеному його автором.

Використовуючи теорію Герцберга, слід мати на увазі, що високий ступінь задоволеності роботою не завжди призводить до її високої ефективності, оскільки працівник може враховувати інші більш важливі фактори. для нього.

Слід зазначити, що стимулюючий фактор ефективності праці може визначатися загальними (загальнодержавними), колективними (інтереси структурного підрозділу) та особистими інтересами працівника. Вони взаємопов'язані.

Висновки до третього розділу

Професійну кар'єру можна розглядати в широкому і вузькому розумінні. У широкому розумінні кар'єра - це професійне просування, підвищення кваліфікації, етапи сходження працівника до професіоналізму, перехід від одного рівня, стадії, ступені професіоналізму до інших, як процес професіоналізація (на вибір професії, потім зміцнення професійних позицій, оволодіння навичками, творчість тощо). Результатом кар'єри є високий професіоналізм державного службовця, отримання визнаного професійного статусу. Стандарти високого професіоналізму можуть змінюватися в процесі роботи людини.

Адаптація роботи спеціаліста у нас називається технологією загального персоналу, адже кожного потрібно адаптувати, починаючи від спеціаліста і закінчуючи керівником органу державної влади. Комусь потрібна початкова лекція, комусь наставник. Адаптація фахівця залежить від його психічних якостей, професійного досвіду, спеціалізованої підготовки. Всі ці якості слід перевірити, щоб потім спланувати подальший процес адаптації новопризначеного спеціаліста.

Слід зазначити, що стимулюючий фактор ефективності праці може визначатися загальними (загальнодержавними), колективними (інтереси структурного підрозділу) та особистими інтересами працівника. Вони взаємопов'язані.

ВИСНОВКИ

Проаналізовано та вдосконалено понятійно-категоріальний апарат державної служби, визначено основні функції, принципи, завдання та завдання цього інституту.

Поняття державної служби було проаналізовано з точки зору культурно-правових, публічно-правових, соціальних, соціально-правових, організаційних, організаційних та управлінських установ.

Таким чином, робиться висновок, що державна служба - це складне явище, яке пов’язане з поняттям „держава”, „державна влада”, „державний апарат”, „державне управління” та через ці концепції проявляються, можуть бути проаналізовані, реалізовані та оцінені.

Автор зазначив, що державною службою є:

• по-перше, зв’язок між державою та громадянином;

• з іншого боку, вона пов’язана з особистістю державного службовця і не може існувати окремо від людського фактора;

• по-третє, основний інститут публічного права, якість якого залежить від добробуту всієї країни;

• по-четверте, форма спілкування держави з громадянином;

• по-п'яте, професійна діяльність, яка забезпечує постійну та компетентну підтримку здійснення повноважень державних органів особами, що здійснюють державні функції;

• по-шосте, діяльність, що фінансується з національного та місцевих бюджетів;

• сьоме, діяльність, яка виражає та захищає інтереси громадянина та держави; по-восьме, набір професіоналів надає громадські послуги населенню;

• по-дев'яте, система державних органів, що виконують державні завдання та функції.

Дослідження автора пропонує не розглядати поняття «державна служба», а «демократична державна служба».

Основним пунктом відліку державної служби має бути: економічний, соціальний та фінансовий добробут нації України шляхом надання якісних державних послуг населенню державною службою. Отже, основною метою державної служби є систематична організація державної діяльності в інтересах суспільства та держави.

У книзі автор розрізнив визначення понять "цивільна посада", "посада державного службовця", "посада на державній службі", "посада в органах державної влади" та підтримав законність визначення " громадянська позиція ”.

Автор також провів систематичний аналіз поняття "державна служба". Зокрема, була підтримана категоріальна система цього поняття, яка включає такі елементи: "державний службовець", "професіоналізм", "етика", "здійснення державної функції", "правовий статус державного службовця" (обов'язки, права, обмеження, відповідальність, перехід та припинення державної служби), "матеріальне стимулювання".

На основі аналізу наукової літератури доведено, що поняття "державна служба" є полісистемним і включає багато характеристик: організаційні, правові, статусні, фінансові. Державна служба тісно пов'язана з людиною, і її неможливо досягти без когось. У той же час, приймаючи на роботу на державну службу, фахівець займає певну посаду. Іншими словами, існує тісний зв’язок між державою, особою, посадою та посадовою особою.

Автор підтвердив, що сьогодні не існує комплексного підходу до питання підготовки державної служби. У науковій літературі кадрові технології для підготовки кадрів державної служби розглядаються безсистемно, без визначення шляхів вдосконалення цих технологій та індивідуального підходу до підготовки апарату державної служби. громадськість ігнорується.

У зв'язку з цим пропонується адаптувати кадрові технології, що використовуються в управлінні персоналом, до державної служби, а також розробити типи державних посад, до яких можуть застосовуватися однорідні методи кадрових технологій. Будь-яка кадрова технологія повинна застосовуватися по-різному залежно від цивільної посади, а також функцій, які виконує державний службовець. Однак це довгий і дорогий процес. У зв'язку з цим автор вважає, що в даний час існує нагальна потреба у розробці та впровадженні типології державних посад, яка б об'єднувалась в однорідні групи з точки зору виконуваних функцій і могла б застосовувати до них подібні кадрові технології. .

Дослідження аналізує сучасні досягнення українських та зарубіжних науковців щодо класифікації державних посад і виявило, що ці підходи до класифікації державних посад є формальними та поєднують посади відповідно до їх місця в ієрархічній структурі. Це, в свою чергу, показує, що категорії державної служби виконують єдину місію: визначати добавки за категоріями державної служби. Однак такий підхід значно застарів. Оплата праці державних службовців повинна базуватися на європейських підходах, зокрема не на категоріях державної служби, а на складності функцій державного управління.

У зв'язку з цим існує обґрунтована потреба у розробці такої класифікації, коли державні посади, які належали б до однієї групи, мали подібні характеристики, були однорідними за своїми функціональними обов'язками.

На основі проведеного аналізу було виправдано запровадження нової типології державних посад та запропоновано нову класифікацію державних посад з урахуванням концепції поділу державного управління.

За статутом державними службовцями можуть бути зокрема: державні службовці, місцеві державні службовці, політики, громадські діячі; за видами державної політики: політика управління, політика розвитку, політична реформа, політика формування громадської думки; за напрямами управління: антикризове управління, управління інноваціями, політичне управління, інтелектуальне управління; за видами управлінської діяльності: адміністративний менеджмент,

управління послугами, експертно-аналітична підтримка, демократичне управління.

Автор пропонує розглядати кадрові технології як сукупність організаційних методів та процедур, спрямованих на оптимізацію прийнятих рішень щодо розвитку персоналу державної служби.

Крім того, категоріальний апарат для визначення кадрових технологій, зокрема відбір, сертифікація, мотивація, просування по службі, навчання та підвищення кваліфікації, оцінка персоналу, робота з резервом покращений персонал.

Отже, підбір персоналу - це кадрова технологія, яка дозволяє «відбирати» спеціалістів для заміщення вакантних державних посад.

Адаптація роботи - це комплекс заходів, спрямованих на якнайшвидше пристосування новопризначеного фахівця до умов праці, соціального середовища, робочого місця.

Кар’єра державного службовця - це просування організаційної ієрархії через рівні служби, під час яких реалізується професійний потенціал державного службовця, що надає державному службовцю роль суб’єкта професійної кар’єри.

Мотивація на роботі - це система заходів, спрямованих на залучення, працевлаштування, розвиток та утримання висококваліфікованого персоналу, а також спонукання фахівців до виявлення прихованих здібностей для ефективного виконання своєї роботи.

Навчання державних службовців - це набуття певних знань, необхідних для працевлаштування працівника з метою подальшого розвитку власних людських ресурсів та використання їх у своїй роботі.

Підвищення кваліфікації - це процес оновлення знань та розвитку людських ресурсів працівника для ефективного виконання своїх професійних обов’язків.

Оцінка персоналу - це взаємозв'язок між елементами здійснення державним службовцем своїх повноважень (включаючи особисті якості, результати діяльності, процес діяльності тощо) з певними стандартами, певними вимогами основний.

Формування штату персоналу - це загальна технологія персоналу, спрямована на формування групи перспективних фахівців, які мають належні якості людських ресурсів для заміщення певної посади.

Робота доводить, що кадрові технології, що використовуються у роботі з персоналом державної служби, застаріли і не виконують своєї місії - формування якісної державної служби. Ці технології не є ні систематичними, ні науково обґрунтованими.

Сьогодні кадрові технології вимагають не лише персоналу, а й прогнозування розвитку цього персоналу, їхнього «руху», результатів їх діяльності, тому ці кадрові технології мають бути передовими інноваційними і прагнути турбота про чиновників, вироблення особистих якостей для використання їх у роботі.

Застосування кадрових технологій безпосередньо залежить від типу державної посади, оскільки застосування будь-якої кадрової технології до державних службовців, місцевих чиновників, політиків та громадських діячів має інший колір, застосовуючи ці технологій, вони використовують різні техніки та технології.

Технології персоналу взаємопов’язані та взаємодіють між собою. Подальший розвиток такого персоналу також залежить від підбору високоякісних кадрів. Помилки розрахунку в кожній кадровій технології можна виправити за допомогою наступної кадрової технології.

Кадрові технології повинні включати такі етапи їх впровадження: підготовка до використання кадрової технології, впровадження кадрової технології, оцінка результатів застосування цієї технології, рішення щодо використання інших кадрових технологій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Офіційний веб-сайт Головного управління державної служби України. - Режим доступу: www.guds.gov.ua

2. Конституція України. - Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua/ cgi-bin / law / main.cgi

3. Українське законодавство про державну службу. - Режим доступу: http: / /zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3723-12

4. Український закон про боротьбу з корупцією. - Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=356% 2F95-% E2% F0

5. Про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців: Указ Президента України від 30 травня. 1995 № 398. - Режим доступу: http: // zakon. rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=398%2F95

6. Про затвердження програми персоналу державної служби та програми роботи з керівниками підприємств, державних установ та організацій: указ Президента України від 10 листопада. 1995 № 1035/95. - Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1035%2F95

7. Про заходи щодо реалізації концепції адміністративної реформи в Україні: указ Президента України від 22 липня. 1998 № 810/98. - Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua/ cgi-bin / law / main.cgi? Nreg = 810% 2F98

8. Про розпорядження Головного управління державної служби України: указ Президента України від 2 жовтня. 1999 № 1272/99. - Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main. cgi? nreg = 1272% 2F99

9. Про стратегію реформування державної служби в Україні: указ Президента України від 14 квітня. 2000 № 599/2000. - Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi? nreg = 599% 2F2000

10. Про комплексну програму підготовки державних службовців: Указ Президента України від 9 листопада. 2000 1212/2000. - Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1212%2F2000

11. З окремих питань регулювання статусу державних службовців: указ Президента України від 11 червня. 2001 № 419/2001. - Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi? nreg = 419% 2F2001

12. Про концепцію адаптації Інституту державної служби в Україні до стандартів Європейського Союзу: Указ Президента України від 5 березня 2004 р. № 278 2004. - Режим доступу: http: / /zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/ main.cgi? nreg = 278% 2F2004

13. Про концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні: Указ Президента України від 20 лютого. 2006 р. 140/2006. - Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=140%2F2006

14. Про заходи щодо реформування державної служби в Україні та гарантування захисту конституційних прав державних службовців: указ Президента України від 20 вересня. 2007 900. - Режим доступу: http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/ maincgi? Nreg = 900% 2F2007

15. Про затвердження Положення про роботу з персоналом центральних та місцевих органів державної виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України від 20 вересня. 1995 747. - Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/ main.cgi? Nreg = 747-95-% E

16. Щодо затвердження положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та положення про єдиний порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників підприємств, установ та організацій Держава: Постанова Кабінету Міністрів України від 8 лютого. 1997 № 167. - Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=167-97-%EF

17. Про вдосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців: постанова Кабінету Міністрів України від 16 квітня. 1998

№ 499. - Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg= 499-98-% EF

18. Про затвердження порядку ведення особових справ посадових осіб органів виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 травня. 1998 № 731. - Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi? nreg = 731-98-% EF

19. Про затвердження Положення про атестацію державних службовців: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 грудня. 2000 № 1922. - Режим доступу: http: // zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1922-2000-%EF

20. Про затвердження Положення про формування резерву персоналу для державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого. 2001 № 199. - Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=199-2001-%EF

21. Про затвердження типового порядку формування резерву персоналу в органах місцевого самоврядування: постанова Кабінету Міністрів України від 24 жовтня. 2001 № 1386. - Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main. cgi? nreg = 1386-2001-% EF

22. Про затвердження конкурсного процесу на заміщення вакантних посад державних службовців: постанова Кабінету Міністрів України від 15 лютого. 2002 № 169. - Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main. cgi? nreg = 169-2002-% EF

23. Про затвердження порядку надання безвідсоткової позики на будівництво житла або придбання квартир чи одноквартирних будинків посадовим особам відповідно до законодавства: Постанова Кабінету Міністрів України від 18 лютого. 2004 № 182. - Режим доступу: http: //zakon.rada. gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=182-2004-%EF

24. Про затвердження Програми розвитку державної служби на 2005-2010 роки: постанова Кабінету Міністрів України від 8 червня. 2004 № 746. - Режим доступу: http://zakon.rada.gov. ua / cgi-bin / law / main.cgi? nreg = 746-2004-% EF.

25. Про затвердження процедури вступу на навчання в рамках освітньо-професійної програми підготовки вчителів за спеціальністю «Державна служба» у галузі знань «Державне управління» та працевлаштування випускників: Постанова Ради Міністрів України 29 липня. 2009 № 789. - Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi? nreg = 789-2009-% ІП

26. Про заходи щодо підвищення престижу чиновника: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 25 жовтня. 1995 № 645-р. - Режим доступу: http: //zakon.rada. gov.ua/ cgi-bin / lois / main.cgi? nreg = 645-95-% F0

27. Про затвердження концепції ротації персоналу на певних посадах державних службовців: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 березня. 2002 № 144-р. - Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg= 144-2002-% F0

28. При затвердженні загального порядку перевірки кандидатів на вакантні посади державних службовців: Спільний наказ Головного управління державної служби України, УАСУ при Президентові України від 10 травня. 2002 № 30/84. - Режим доступу: http: //zakon.rada. gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0446-02

29. Андрушко В. Формування кадрового резерву державної служби / В. Андрушко // Вісн. Хмельницький. В регіоні. упр. та права. - 2002. - № 3. - С. 103-110.

30. Армстронг М. Основи менеджменту. Як стати найкращим керівником / Містер Армстронг. - Ростов н / Д: Фенікс, 1998. - 512 с.

31. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / М. Армстронг. - СПб. : Питер, 2008. - 832 с.

32. Архипова Н. професійна компенсація. Професіограма роботників управлінського праці / Н. Архипова, Л. Сливко-Колокольчик // Персонал. - 1997. - № 2. - С. 23-27.

33. Атаманчук Г. В. Державне управління: організаційно-операційні проблеми / Г. В. Атаманчук. - М.: ОАО "НПО" Економіка ", 2000. - 303 с.

34. Атаманчук Г. В. Державне управління: методологічні питання правових досліджень / Г. В. Атаманчук. - М.: Юрид. літ., 1975. - 239 с.

35. Атаманчук Г. В. КПРС і розвиток радянської політичної системи / Г. В. Атаманчук. - М .: Мысль, 1987. - 292 с.

36. Атаманчук Г. В. Характеристика процесів управління в розвиненому соціалізмі / Г. В. Атаманчук. - М .: Мысль, 1985. - 200 с.

37. Атаманчук Г. В. Радянське державне будівництво і право: Довідник. для більш. частина. школа / Г. В. Атаманчук. - М .: Мысль, 1984. - 508 с.

38. Атаманчук Г. В. Бензин державної служби / Г. В. Атаманчук. - М.: Изд-во "РАГС", 2002. - 272 с.

39. Атаманчук Г. В. Сутність державної служби: історія, теорія, право, практика: монографія / Г. В. Атаманчук. - М.: Изд-во "РАГС", 2004. - 272 с.

40. Атаманчук Г. В. Теорія державного управління: лекційний курс / Г. В. Атаманчук. - М.: Юрид. літ., 1997. - 400 с.

41. Атаманчук Г. В. Менеджмент - фактор розвитку (роздуми про управлінську діяльність) / Г. В. Атаманчук. - М.: ЗАТ Ізд-во "Економіка", 2002. - 567 с.

42. Баканов Є. Інтерв'ю як механізм управління персоналом державної служби / Є. Баканов // Людина і праця. - 1997. - № 12. - С. 95-96.

43. Бакуменко В. Аналітичні принципи системи вдосконалення професійного відбору, підготовки, використання праці фахівців з державного управління / В. Бакуменко, М. Івашов, В. Куценко // Вісн. УАДУ. - 1997. - № 2. - С. 28-33.

44. Бахрах Д. Н. Державна служба в Російській Федерації / Д. Н. Бахрах. - Єкатеринбург: [б.и.], 1985. - 215 с.

45. Беляцький Н. П. Управління персоналом: навч. мануель / Н.П.Беляцький, С.Є.Велесько, Петро Ройш. - Мінськ: міжпрес-служба; Екоперспектива, 2002. - 352 с.

46. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні: організаційно-правові принципи: монографія / Ю. П. Битяк. - Х .: [Б. в.], 2005. - 304 с.

47. Борисов Є. М. Діагностика управлінських можливостей / Є. М. Борисов, Г. П. Логінова, М. О. Мдівані // Вопр. психологія. - 1997. - № 2. - С. 112-121.

48. Борсук М. Про вдосконалення роботи з підготовки кадрового резерву для державної служби / М. Борсук // Вісн. Державні служби України. - 1999. - № 3. - С. 103-107.

49. Василенко І. А. Адміністративно-державне управління на Заході: США, Великобританія, Франція, Німеччина / І. А. Василенко. - М .: Логос, 2000. - 200 с.

50. Виконавча влада в Україні: посібник. шлях. / за заг. вид. Н. Р. Ніжник. - К .: Вид-во УАДУ, 2002. - 128 с.

51. Виноградський М. Д. Управління в організації: посібник. шлях. для студентів. econ. спеціальні університети / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. - К .: Кондор, 2002. - 654 с.

52. Габричидзе Б. Н. Службове право: посібник. для юрисдикції. університети / Б. Н. Габричидзе, А. Г. Чернявський. - М.: Издат.-торг. компанія "Дашков і Ко", 2003. - 619 с.

53. Генкін Б. М. Економіка та соціологія праці: посібник. для університетів, навчання. на екон. особливий / Б. М. Генкін. - М.: Издат. Група НОРМА-ІНФРА-М, 1998. - 384 с.

54. Гончарук Н. Т. Потенціал державної влади та персоналу місцевої влади та її розвиток / Н. Т. Гончарук // Реальні проблеми. - 2003. - Вип. 3 (13). - С. 163-175.

55. Гончарук Н. Т. Управлінський персонал у сфері державної служби України: навчання та розвиток: монографія / Н. Т. Гончарук. - Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2007. - 239 с.

56. Державна служба в сучасній Росії: Ст. / відп. вид. : Є. В. Алфьорова, В. В. Черепанов; Рос. акад. Державна служба при президенті Росі. Федерація; РАН. ІНІОН. - М .: ІНІОН, 2003. - 193 с.

57. Державна служба: теорія та організація. Лекційні курси: посібник. розподіл / підзагальний. вид. Є. В. Охотського, В. Г. Ігнатова. - М.: Феникс, 1998. - 640 с.

58. Гришнова О. А. Людський капітал: навчання в системі освіти і навчання / О. А. Гришнова. - К.: ТОВ «Знання», КОО, 2001. - 255 с.

59. Грязнова Е. Р. Пошук потенціалу державного персоналу сучасними діагностичними методами / Є. Р. Грязнова // Державна служба та кадровий

потенціал Росії: історія, сучасність, майбутнє: матеріали наукової практики. конф., Москва, 22 березня 2002 р. - Москва: [б.і.], 2002. - С. 190-195.

60. Батлер Г. В. Соціологія праці: посібник. шлях. / Г. В. Батлер. - К .: КНЕУ, 2001. - 244 с.

61. Державна виконавча влада в Україні: формування та функціонування: Зб. Наука. пр. авт. ; Наука. ker. Н. Р. Ніжник. К.: Видавництво УАДУ, 2000. - Ч. І. - 224 с.

62. Державна служба: організаційно-правові основи та способи розвитку: монографія / за заг. вид. В. Б. Авер'янов; рахувати авт. : В. Б. Авер'янов, С. Д. Дубенко, Н. Р. Нижник та ін. - К .: Видавн. Будинок свекрухи, 1999. - 273 с.

63. Державне управління та державна служба: словникова довідкова робота / стиль. О. Ю. Оболенський. - К .: КНЕУ, 2005. - 480 с.

64. Десмонд Дж. Келлі. Оцінка системи професійної підготовки державних службовців в Україні / Десмонд Дж. Келлі // Звіт, підготовлений на запит Світового банку за підтримки Центру інституційного розвитку державної служби Головного управління державної служби України. - [Б.м. : б.в.], 2005 - С. 21-29.

65. Посібник з типових професійно-кваліфікаційних характеристик державних службовців / Міністерство праці та соціальних служб. політика України. - К .: Соцінформ, 1999. - 86 с.

66. Дубенко С. Д. Державна служба в Україні: Довідник. шлях. / С. Д. Дубенко. - К .: Вид-во УАДУ, 1998. - 166 с.

67. Дубенко С. Д. Державна служба та державні службовці в Україні: навч.-метод. шлях. / С. Д. Дубенко. - К .: Ін Юре, 1999. - 244 с.

68. Дюркгейм Е. Про розподіл громадської праці / Е. Дюрк Гра // Соціологія Західної Європи XIX - початку XX ст. - М.: [Нуль], 1996. - С. 256-309.

69. Дюркгейм Е. Про розподіл суспільної праці: метод соціології / Е. Дюркгейм; шлях. з фр. - М .: Наука, 1991. - 414 с.

70. Єгоршин А. П. Управління персоналом / А. П. Єгоршин. - 2-ге вид. - Н. Новгород: НІМБ, 1999. - 624 с.

71. Єрошкін Н. П. Історія державних установ в дореволюційній Росії / Н. П. Єрошкін. - М.: Высш. школа, 1968. - 368 с.

72. Жильцов В. Змагання в системі державної державної служби / В. Жильцов // Держ. послуга. - 2008. - № 1. - С. 22-26.

73. Журавльов П. В. Управління людськими ресурсами: досвід промислово розвинутих країн: посібник. посібник / П. В. Журавльов. - М .: Экзамен, 2002. - 448 с.

74. Іванцевич Д. С. Управління людськими ресурсами / Д. С. Іванцевич, А. А. Лобанов. - М .: Дело, 1993. - 304 с.

75. Іванцевич Д. С. Основи управління персоналом / Д. С. Іванцевич, А. А. Лобанов. - М .: Дело, 1993. - 302 с.

76. Казанцев Н. М. Словник, що пояснює юридичний зміст концепцій державної служби / Н. М. Казанцев. - М .: [Б.и.], 1996. - 350 с.

77. Кібанов А. Я. Основи управління персоналом: посібник / А. Я. Кібанов. -М. : [б.и.], 2002. - 202 с.

78. Князєв С. Н. Менеджмент: мистецтво, наука, практика: посібник. посібник / С. Н. Князєв. - Мінськ: Armita-Marketing; Менеджмент, 2002. - 512 с.

79. Кобзєв В. В. Планування кар'єри як спонукальний фактор у професійній діяльності державних службовців / В. В. Кобзєв // Державна служба: організація, персонал, управління. - М.: Изд-во «ГРУПИ», 1997. - С. 178-194.

80. Корж І. Відбір кандидатів на державні посади: порівняльний аналіз / І. Корж // Право України. - 2007. - № 3. - С. 84-89.

81. Красовський Ю. Д. Управління поведінкою в компанії: ефекти та парадокси (на матеріалах 120 російських компаній) / Ю. Д. Красовський. - М .: ИНФРА-М, 1997. - 361 с.

82. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. шлях. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. - К .: Кондор, 2003. - 294 с.

83. Лазор О. Д. Державна служба в Україні: довідник. шлях. / О. Д. Лазор, О. Я. Лазор. - К .: Дакор; КНТ, 2005. - 472 с.

84. Лендіель М. О. Сучасні методи управління персоналом: теоретичні та практичні аспекти / М. О. Лендіель. - Ужгород: [б. в.], 1998. - 50 с.

85. Лінднер Ш. Оцінка результатів діяльності в системі кар'єри державного службовця / Ш. Лінднер // Державна служба. Кар'єра та професійний розвиток. Зарубіжний досвід. Підготовлено співробітниками науково-інформаційного відділу Управління цивільного стану при Президентові Російської Федерації Л. В. Калін-кіною, Є. А. Купріною, Л. А. Кутеповою. - М.: [б. і.], 1996. - С. 73-84.

86. Литвинцева Є. Державна кадрова стратегія: формування ефективного резерву / Є. Литвінцева // Держ. послуга. - 2009. - № 3. - С. 35-39.

87. Лозниця В. С. Психологія управління: навч. шлях. / В. С. Лозниця. - К .: Екс об, 2001. - 512 с.

88. Лукашевич Н. П. Основи соціології праці: конспект лекцій для менеджерів / Н. П. Лукашевич. - К .: МАУП, 1994. - 144 с.

89. Лук'яненко В. Формування кадрового резерву / В. Лукненко // Кадровий відділ. - 2003. - № 2. - С. 39-43.

90. Литов Б. Рекрутинг: інноваційні технології / Б. Литов // Кадровий відділ. - 2002. - № 4. - С. 48-51.

91. Магура М. Пошук та підбір персоналу - проблеми та перспективи / М. Магура // Упр. Персонал. - 1999. - № 8. - С. 35-41.

92. Малиновський В. Я. Державна служба: теорія і практика: посібник. шлях. / В. Я. Малиновський. - К .: Атіка, 2003. - 160 с.

93. Малиновський В. Я. Словник термінів і понять державного управління / В. Я. Малиновський. - К .: Атіка, 2003. - 240 с.

94. Маркова А. К. Психологія професіоналізму / А. К. Маркова. - М.: [б. і.], 1996. - 308 с.

95. Маркс К. Вибрані твори: у 3-х томах / К. Маркс, Ф. Енгельс. - М .: Политиздат, 1983. - Т. 1. - 635 с.

96. Марусяк М. В. Сертифікація - особлива форма перевірки та оцінки професійних, ділових та особистих якостей державного службовця: шляхи її вдосконалення / М. В. Марусяк // Соціально-економічна ефективність державного

управління: теорія, методологія і практичні: матеріали щорічно. науково-практична конф., Львів, 23 січня. 2003 - Частина 1 / для загальної ред. А. О. Чемерис. - Львів: ЛРІДУ УАДУ, 2003. - С. 132-135.

97. Основи мотивації ефективності праці в умовах ринкової трансформації економіки: зб. Наука. тощо / Д. П. Богиня та ін. (ред.). - К .: [Б.в.], 1996. - 112 с.

98. Механізм мотивації формування конкурентоспроможності праці: Зб. Наука. пр. - К .: [Б. в.], 2002. - 188 с.

99. Назимко П. Підвищення кваліфікації кадрів: історичний досвід, стан, перспективи / П. Назимко, М. Снітчук, Л. Гогі-на // Збірник наукових книг про підвищення кваліфікації державних службовців / кол. авт. ; ker. П. С. Назимко. - К .: Вид-во УАДУ, 1999. - С. 94-102.

100. Немов Р.С. Психологія: посібник. для студентів. найвищий пед. навчальні заклади: у 3 кн. / Р. С. Немов. - Доставлено. 1. Загальні принципи психології. - М.: Вогні; ВЛАДОС, 1995. - 576 с.

101. Нижник Н. Р. Вивчення курсу «Основи державного управління» в системі підвищення кваліфікації державних службовців / Н. Р. Нижник // Вісн. УАДУ. - 1998. - № 2. - С. 31-33.

102. Нижник Н. Р. Допоміжний персонал органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні / Н. Р. Нижник // Реальні проблеми державного управління: зб. Наука. пр. - Д.: ДРІДУ НАДУ. - 2005. - Вип. 2 (20). - С. 202-215.

103. Нижник Н. Р. Підхід до формування змісту якостей лідера в системі державного управління / Н. Р. Нижник // Вісн. Державні служби України. - 1999. - № 1. - С. 69-75.

104. Нижник Н. Р. Проблеми реформування системи професійної підготовки державних службовців в контексті європейського вибору України / Н. Р. Нижник // Статистика України. - 2006. - № 1. - С. 98-102.

105. Реформи Нижника Н.Р. у / спіль. вид. Н. Р. Ніжник, Б. О. Кравченко. - Київ: Видавництво Соломії Павличко "Основи", 2003. - 109 с.

106. Нижник Н. Р. Україна - Державне управління, способи реформування / Н. Р. Нижник. - К .: [Б. в.], 1997. - 72 с.

107. Нижник Н. Системний підхід в організації державного управління / Н. Нижник, О. Машков. - К .: Вид-во УАДУ, 1998. - 160 с.

108. Нижник Н. Підхід до формування змісту якостей лідера в системі державного управління / Н. Нижник, С. Мосов // Вісн. Державні служби України. - 1999. - № 1. - С. 69-75.

109. Нижник Н. Державний службовець: удосконалення підвищення скіялікацій (організаційно-правовий аспект): монографія / Н. Нижник, В. Олуйко, В. Яцюк. - Львів: Нац. Львівський політехнічний університет, 2003. - 300 с.

110. Ноздрачев А. Ф. Государственная служба: учебник / А. Ф. Ноздрачев. - М .: Статут, 1999. - 592 с.

111. Ноздрачев А. Ф. Етичні вимоги до державної служби / А. Ф. Ноздрачев // Державна служба: посібник. Для підготовки. Державні службовці. - М.: [б. і.], 1999. - С. 288-295.

112. Оболенський О.Ю. Державна служба: посібник. шлях. / О. Ю. Оболенський. - К .: КНЕУ, 2006. - 472 с.

113. Оболенський О. Ю. Державна служба України: реалізація системних поглядів на організацію та функціонування. - Хмельницький: Поділля, 1998. - 294 с.

114. Оболенський О. Ю. Завдання розвитку державної служби в контексті адміністративної реформи / О. Ю. Оболенський // Вісн. Державні служби України. - 1997. - № 3. - С. 73-98.

115. Оболенський О.Ю. Стратегія професійного навчання - стратегія майбутньої держави / О.Ю. Оболенський // Вісн. Державна служба України - 1997. - № 1. - С. 64-71.

116. Олуйко В. М. Формування резервного інституту кадрів державної служби / В. М. Олуйко // Вісн. УАДУ. - 2003. - № 3. - С. 131-136.

117. Опанасюк Г. Тенденції підготовки державних службовців у Центральній та Східній Європі / Г. Опанасюк. - К .: Вид-во УАДУ, 2001. - 284 с.

118. Осовська Г. В. Основи менеджменту: посібник. шлях. / Г. В. Осовська. - К .: Кондор, 2003. - 553 с.

119. Папулов П. А. Персонал управління персоналом: діяльність, навчання / П. А. Папулов. - М .: Экономика, 1985. - 160 с.

120. Пархоменко-Куцевіл О. Розробка програм вищої освіти у сфері державного управління в країнах Центральної та Східної Європи: у пошуках європейського виміру / О. Пархоменко-Куцевіл // Вісн. Державні служби України. - 2002. - № 4. - С. 86-92.

121. Пархоменко-Куцевіл О. Професіоналізм державних службовців як основний фактор підвищення довіри до державної служби / О. Пархоменко-Куцевіл // Реальні проблеми державного управління: зб. Наука. пр. / редкол. : С. М. Серьогін (ред.) Та інші. - Дніпропетровськ: ДРІДУ УАДУ, 2003. - Чис. 4 (14). - С. 208-213.

122. Пархоменко-Куцевіл О. Формування системної моделі потенціалу персоналу державної служби як передумова ефективного функціонування влади / О. Пархоменко-Куцевіл // Реальні проблеми державного управління: зб. Наука. пр. / редкол. : С. М. Серьогін (ред.) Та інші. - Дніпропетровськ: ДРІДУ УАДУ, 2004. - Чис. 1 (15). - С. 184-190.

123. Пархоменко-Куцевіл О. Механізм підготовки потенціалу кадрів державної служби в Україні - основний елемент механізмів державного управління / О. Пархоменко-Куцевіл // Реальні проблеми державного управління: колекція. Наука. пр. / редкол. : С. М. Серьогін (ред.) Та інші. - Дніпропетровськ: ДРІДУ УАДУ, 2004. - Чис. 2 (16). - С. 188-194.

124. Пархоменко-Куцевіл О. Нові підходи до визначення кадрових технологій на державній службі / О. Пархоменко-Куцевіл // Стратегія реформування системи державного управління на засадах демократичного управління: матеріали для наукової практики . конф. для міжнар. участь, Київ, 31 травня. 2007: у 4 т. - К.: Видавництво НАДУ, 2007. - Т.1 - С. 140-142.

125. Пархоменко-Куцевіл О. Удосконалення базових технологій кадрового забезпечення у сфері державної служби України / О. Пархоменко-Куцевіл //

Реальні проблеми державного управління: зб. Наука. пр. / редкол. : С. М. Серьогін (ред.) [І т. Д.]. - Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2008. - Чис. 2 (32). - С. 221-231.

126. Пархоменко-Куцевіл О. Розвиток потенціалу кадрів державної служби в Україні: історичні аспекти / О. Пархоменко-Куцевіл // Державне управління та місцеве самоврядування: зб. Наука. пр. / редкол. : С. М. Серьогін (ред.) [І т. Д.]. - Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2009. - Вип. 1. - С. 227-232.

127. Пархоменко-Куцевіл О. Підходи до розуміння процесу трансформації державної служби / О. Пархоменко-Куцевіл // Вісн. НАДУ. - 2008. - № 3. - С. 59-67.

128. Петров Г. І. Основи радянського соціалістичного управління / Г. І. Петров. - Кг. І.], 1974. - 321 с.

129. Пірен М. Політична еліта та проблеми політичної елітарності в українському суспільстві / М. Пірен // Вісн. УАДУ. - 2001. - № 1. - С. 242-249.

130. Полднєв К. Навчання та кар’єрний розвиток / К. Полднєв // Кадрово-кадровий відділ. - 2002. - № 4. - С. 52-55.

131. Практична психодіагностика. Методи та випробування: посібник. виділення / за ред. Д. Я., Райгородський. - Самара: Опубліковано. дім "ВАНRАН", 1998. - 672 с.

132. Пронькін С. В. Державне управління в зарубіжних країнах: посібник. мануель / С. В. Пронкін, О. Є. Петруніна. - М.: Аспект Пресс, 2001. - 416 с.

133. Протасова Н. Г. Характеристика навчального процесу в системі підготовки та перепідготовки державних службовців / Н. Г. Протасова // Вісн. УАДУ. - 2000. - № 2. - С. 422-427.

134. Державна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / А. В. Кірмач, В. К. Тимощук, М. В. Фігель та ін. ; для загальної ред. В. П. Тимощук, А. М. Шолік; Центр політико-правових реформ. - К .: Конус-Ю, 2007. - 735 с.

135. Розвиток та діагностика ємностей / відп. вид. В. Н. Дружиніна, В. Д. Шадрикова. - М .: Наука, 1991. - 315 с.

136. Райт Г. Урядова адміністрація. Інститут державного управління та самоврядування Кабінету Міністрів України / Г. Райт. - К .: Основи, 1994. - 191 с.

137. Рачинський А. П. Формування ефективних освітніх програм професійної підготовки менеджерів / А. П. Рачинський // Упр. сучасний. місто. - 2004. - № 4/10 - 12 (16). - С. 44-51.

138. Розенбаум Ю. М. Підготовка керівного персоналу: соціально-правові питання / Ю. М. Розенбаум. - М.: Наука, 1982. - 230 с.

139. Рудакевич М. Теоретичний наголос на кар'єрі державного службовця або концептуально-етичні роздуми у сферах видання „Службова кар'єра" / М. І. Рудакевич // Вісн. УАДУ. - 2000. - № 4. - С. 197-203.

140. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу / В. А. Савченко. - К .: КНЕУ, 2002. - 352 с.

141. Савченко Г. А. Управління персоналом у банку: монографія / Г. А. Савченко. - Донецьк: І ЄП НАН від України, 1997. - 191 с.

142. Самигін С. І. Управління персоналом / С. І. Самигін, Л. Д. Столяренко. - М.: «Зевс», 1997. - 480 с.

143. Севастьянов В. Кар'єра в бізнесі / В. Севастьянов // Кадровий та кадровий відділ. - 2004. - № 6. - С. 22-25.

144. Серьогін С. М. Потужність та державна служба: історичний аспект: посібник. шлях. / С. М. Серьогін. - К .: Вид-во УАДУ, 1999. - 194 с.

145. Серьогін С. М. Державне управління та державна служба: посібник. шлях. / С. М. Серьогін. - Х.: Під редакцією HarRI NAPA "Майстер", 2003. - 160 с.

146. Серьогін С. М. Державний службовець у відносинах уряд-суспільство: монографія / С. М. Серьогін. - Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2003. - 456 с.

147. Серьогін С. М. Організація кар'єри державного службовця як засіб профілактики та запобігання корупції / С. М. Серегін // Вісн. УАДУ. - 1999. - № 4. - С. 100-105.

148. Серьогін С. М. Тренінг якостей лідера державного управління / С. М. Серегін // Вісн. НАДУ. - 2003. - Вип. 3. - С. 137-147.

149. Службова кар'єра / підзагальний. вид. Є. В. Охотський. - М .: Экономика, 1998. - 302 с.

150. Співак В. А. Організаційна поведінка та управління персоналом / В. А. Співак. - СПб. : Ізд-во "Пітер", 2000. - 416 с.

151. Старілов Ю. М. Службове право / Ю. М. Старилов. - М.: Изд-во "БЕК", 1996. - 698 с.

152. Студенікін С. С. Радянська державна служба / С. С. Студенікін // Питання радянського адміністративного права. - М .; Л., 1949. - 412 с.

153. Супрун А. Резерв кадрів - важливий елемент формування державної служби на новому етапі державотворення / А. Супрун // Реальні проблеми державного управління на новому етапі формування стан: матеріали для наукової практики. конф. для міжнар. участь, присвячена 10-річчю Академії, Київ, 31 травня. 2005: у 2-х томах / за загальною ред. В. І. Лугового, В. М. Князєва. - К .: Вид-во НАДУ, 2005. - Т. 1. - С.303-304.

154. Сурмін Ю. П. Державний службовець у кризовому суспільстві / Ю. П. Сурмін, С. М. Серьогін // Дніпро. Наука. весна - 1998. - № 95-96. - С. 89-93.

155. Сурмін Ю. П. Концептуальні підходи до професійного розподілу праці в державній адміністративній діяльності / Ю. П. Сурмін, О. І. Пархоменко-Куцевіл // Вісн. НАДУ. - 2007. - № 4. - С. 5-12.

156. Сурмін Ю. П. Словник системного аналізу в державному управлінні / Ю. П. Сурмін, Л. Г. Штика, В. Д. Бакуменко, Л. М. Гогіна. - К .: НАДУ, 2008. - 148 с.

157. Ткаченко Ю. Планування кар’єри працівників резерву персоналу / Ю. Ткаченко // Кадровий та кадровий відділ. - 2005. - № 3. - С. 45-49

158. Торрінгтон Дерек. Управління людськими ресурсами: посібник / Дерек Торрінгтон, Лора Холл, Стівен Тейлор. - М.: Изд-во "Дело і Сервіс", 2004. - 752 с.

159. Травін В. Автопортрет і поведінка на роботі / В. Травін // Кадровий відділ. - 2002. - № 3. - С. 40-44.

160. Травін В. В. Професійний розвиток та планування кар’єри / В. В. Травін, В. А. Дятлов // Упр. Персонал. - 1999. - 8. - С. 62-67.

161. Турчинов А. І. Професіоналізація та кадрова політика: проблеми розвитку теорії та практики / А. І. Турчинов. - М.: Изд-во "Флинта", 1998. - 271 с.

162. Турчинов А. І. Соціальний вимір державної кадрової політики / А. І. Турчинов // Людина і праця. - 2001. - 7. - С. 107-113.

163. Управління персоналом: посібник / Компанія. вид. А. І. Турчинов. - М.: Изд-во "РАГС", 2002. - 488 с.

164. Управління персоналом: посібник. для університетів / за ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Єреміна. - М.: Банки та фондові біржі; UNIT, 1998. - 423 с.

165. Управління персоналом: посібник. виділення / за ред. Б. Ю. Сербейновський, С. І. Самигін. - М.: Изд-во «Пріор», 1999. - 432 с.

166. Управління державним персоналом: метод учеб. виділення / за ред. Є. В. Охотський. - М.: Изд-во "РАГС", 1997. - 536 с.

167. Філіппов А. В. Робота з персоналом: психологічний аспект / А. В. Філіппов. - М .: Экономика, 1990. - 168 с.

168. Хмелевський Р. Формування сучасного типу державного службовця в умовах побудови демократичного суспільства (частина II) / Р. Хмелевський // Реальні проблеми державного управління: зб. Наука. пр. / редкол. : С. М. Серьогін (ред.) Та інші. - Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2006. - Чис. 2 (24). - С. 208-213.

169. Цвєтаєв В. М. Управління персоналом / В. М. Цвєтаєв. - СПб. : Питер, 2002. - 192 с.

170. Чмига В. До питання вдосконалення підготовки державних службовців / В. Чмига // Підвищення ефективності державного управління: статус, перспективи та світовий досвід: зб. Наука. тощо / для загальної ред. В. М. Князєв. - К .: Вид-во УАДУ, 2000. - С.229-234.

171. Чорноног Є. С. Державна служба: історія, теорія і практика: посібник. шлях. / Є. С. Чорноног. - К .: Знання, 2008. - 458 с.

172. Чугуєвський В. А. Проблеми професійного відбору: соціально-психологічний аспект / В. А. Чугуєвський // Духовність як основа консолідації суспільства. Український уряд. Президенту, законодавчому, виконавчому: аналітику.

розвиток, наукові пропозиції. і практика. службовців. - К.: Інститут досліджень "проблем людини", 1999. - С. 322-328.

173. Шекшня С. В. Управління персоналом у сучасній організації: навчально-практ. мануель / С. В. Шекшня. - М.: ЗАТ "БІЗНЕС-ШКОЛА" ІНТЕЛ-СИНТЕЗ ", 1998. - 352 с.

174. Щекін Г. В. Потенціал управління персоналом: метод учеб. надбавка / Г. В. Щекін. - К .: ВЗУУП, 1992. - 29 с.

175. Щекін Г. В. Організація та психологія роботи з наглядовим персоналом: за 2 години / Г. В. Щекін. - К., 1989. - Ч. І. - 127 с.

176. Щекін Г. В. Організація та психологія роботи з управлінським персоналом. Через 2 години / Г. В. Щекін. - К .: [Б. та ін.], 1990. - Частина ІІ. - 170 с.

177. Щекін Г. В. Основи управління персоналом. - Доставлено. 2. Набір, навчання та розвиток персоналу / Г. В. Щекін. - К .: МЗУУП, 1993. - 200 с.

178. Щекін Г. В. Планування та організація роботи з персоналом: навч. надбавка / Г. В. Щекін. - К .: Знание, 1993. - 92 с.

179. Щекін Г. В. Практична психологія управління: як побудувати кар'єру. Як побудувати організацію: науково-практич. надбавка / Г. В. Щекін. - К .: Україна, 1994. - 399 с.

180. Щокін Г. В. Теорія кадрової політики: монографія / Г. В. Щекін. - К .: МАУП, 1997. - 176 с.

181. Енциклопедія психологічних тестів. Особистість, мотивація, потреба. - М.: ООО "Изд-во АСТ", 1997. - 300 с.

182. Енциклопедія психологічних тестів. Темперамент, характер, пізнавальні процеси. - М.: ООО "Изд-во АСТ", 1997. - 256 с.

183. Юридична енциклопедія / М. Ю. Тихомиров (ред.). - Ред. 5, розміщення та переробка. - М.: Изд. М. Тихомирова М.Ю., 2007. - 972 с.

184. Співробітники П. О. Якубовського, еліта, Дирекція державного управління / О. П. Якубовський. - О: ОФ УАДУ, 2001. - 172 с.

185. Орієнтир "ідеальної" програми вдосконалення для місцевої влади / місцевої влади. - березень 2000. - 30 с.

186. Побудова програмістів вищої освіти в державному управлінні в країнах ЦСЄ / за редакцією Тоні Верхейен @ Юрай Немек. - Словаччина, 2000. - 345 р.

187. Надання державних послуг у країнах ЦСЄ: тенденції та розвиток: Матеріали десятої щорічної конференції, що відбулася у Кракові, Польща, 25-27 квітня 2002 р. - Братислава: NISPAcee, 2003. - 485 с.