

Електронне наукове фахове видання "Державне управління: удосконалення та розвиток" включено до переліку наукових фахових видань України з питань державного управління (Наказ Міністерства освіти і науки України від 06.11.2014 № 1279)



Переглянути у форматі pdf

С. О. Шевченко
МЕТОДИ ПРОФЕСІЙНОГО ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

№ 9, 2015 [Назад](#) [Головна](#)

УДК 35.081

*С. О. Шевченко,
д. держ. упр., доцент, зав. кафедри філософії, соціології державного управління
Дніпропетровського регіонального інституту державного управління
Національної академії державного управління при Президентіві України, м. Дніпропетровськ*

МЕТОДИ ПРОФЕСІЙНОГО ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

*S. O. Shevchenko,
Doctor of Public Administration, Assistant Professor, the Head of the Department of Philosophy and Sociology of Public Administration,
Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration,
National Academy of Public Administration under the President of the Ukraine, Dnipropetrovsk, Ukraine*

METHODS OF PROFESSIONAL EVALUATION OF PUBLIC SERVICE STAFF

У статті здійснено аналіз методів професійного оцінювання персоналу публічної служби, придатних для практичного впровадження на публічній службі України у процесі її проходження персоналом, а також для розробки найбільш поширених критеріїв у практиці професійного оцінювання. Автором відстоюється думка про необхідність у процесі професійного добору комплексного використання ряду критеріїв: медичного, фізіологічного, педагогічного і психологічного. У статті підкреслюється важливість не лише способів оцінювання персоналу публічної служби, а й часу і предмету оцінювання, аби сам процес професійного оцінювання мав мотиваційне та адаптаційне спрямування, дозволяв керівникам та службам з управління персоналом використовувати отримані дані у процесі їх подальшого професійного становлення. Пріоритетом уваги розкриттю діяльнісного аспекту професійного оцінювання та критерію відносної цінності працівника для органу публічної влади.

In the article, the analyze of professional evaluation methods' is done. These methods are connected with the evaluation of public service staff and intended for the practical improvement at the Public Service of Ukraine during the practical activity of this staff. The aim of the investigation is also to develop the main expanded criteria in the practice of professional evaluation.

The author persists in his opinion the idea of necessity to use in the occupational selection the complex of criteria: medical, physiological, pedagogical and psychological.

In the article the author underlined the importance of the variants of evaluation, time and subject of such evaluation for the Public Service staff. It is proved that the process of professional evaluation had the motivational and adaptive direction, and it is made it possible to use these data in their further career's development.

It was paid attention to the manifestation of an action approach of the professional evaluation and the criterion of relative value of servant for a body of public authority.

Ключові слова: публічна служба, професійне оцінювання публічних службовців, методи, професійний розвиток, щорічне оцінювання.

Key words: public service, professional evaluation of public servants, methods, professional development, annual evaluation.

Постановка проблеми. Практичне вирішення проблеми професійного оцінювання персоналу публічної служби в Україні має спиратися на використання вже апробованих науково діагностичних методів його оцінювання. Даній проблематиці присвячено чимало досліджень М. І. Івашова, Н. Т. Гончарук, Н. А. Липовської, Л. І. Меньшикова, Л. А. Пашко, С. М. Сєрьогіна, С. К. Хаджирадєвої.

Додаткових досліджень вимагають не лише організаційні, а й інші аспекти професійного оцінювання персоналу публічної служби: ціннісні, мотиваційні, адаптаційні, акмеологічні. Важливо не лише те, як оцінювати підлеглих, а коли і що оцінювати, аби сам процес професійного оцінювання мав мотиваційне та адаптаційне спрямування, дозволяв керівникам та службам з управління персоналом використовувати отримані про нього дані у процесі подальшого професійного становлення. Актуальною науковою проблемою залишається місце й значення професійного оцінювання як важливого фактора процесу професіоналізації, оскільки основні проблеми з персоналом починаються у період його професійного добору (відбору) на вакантну посаду.

Метою статті є аналіз методів професійного оцінювання персоналу, придатних для практичного впровадження на публічній службі України у процесі її проходження.

Викладення основного матеріалу. Окремо зупинимось на проблемі професійного оцінювання керівного складу публічної служби. На сучасному етапі відомі близько двох десятків методів оцінювання персоналу, зокрема керівників апарату управління. Всі ці методи Л. І. Меньшиков умовно поділяє на три групи [10]. До першої групи він відносить методи описового характеру, що характеризують якості людини без кількісного їх вираження. До другої групи – методи, в основу яких покладені як описовий принцип, так і кількісні вимірювання, які визначаються на базі первинних якісних описів. До третьої – методи, в результаті використання яких можна отримати з достатнім ступенем об'єктивності кількісну оцінку професійних якостей осіб, тобто кількісні показники оцінювання.

Методи, включені до першої групи, як правило, носять вольовий, суб'єктивний характер. До них можна віднести:

біографічний метод – оцінка керівників та працівників згідно з даними їхньої біографії і так званих «мандатних» даних;

систему вільних та письмових характеристик, сутність якої полягає в тому, що керівник вищого рангу (або група керівників) описують найбільш значущі успіхи або упущення в роботі підлеглих за визначений період їх діяльності і здійснюють у зв'язку з цим певне оцінювання;

оцінку зробленого – здійснюється опис і оцінка того, що зроблено керівником за певний період діяльності;

метод групової дискусії – вільна бесіда групи керівників (або експертів) з керівниками та працівниками щодо їх діяльності та вибір за певними критеріями найбільш активних, самостійних, інформованих, логічно мислячих людей;

метод еталона – вибір за певними критеріями та факторами найкращих керівників, які приймаються за еталон і порівняння з ними всіх останніх працівників;

матричний метод – порівняння фактичних якостей керівника з набором якостей, необхідних для отримання цієї посади;

систему вільного вибору оцінювальних характеристик за готовими зразками і *необхідного вибору оцінювальних характеристик за готовими зразками*, коли відбувається порівняння реальних якостей працівника із завчасно підготовленими характеристиками.

До другої групи методів входять:

метод підсумкових оцінок – експертами визначається частота прояву («постійно», «часто», «іноді», «рідко», «ніколи») у керівників тих або інших якостей і присвоєння тих чи інших бальних оцінок за той чи інший рівень частоти;

система заданого групування керівників – вибір відокремленої кількості факторів оцінки, розподіл керівників за цими факторами на чотири групи (як правило «відмінний керівник», «добрий керівник», «задовільний керівник», «незадовільний керівник») і подальшу, так звану «пульсацію», тобто заміну добрих керівників відмінними, задовільних добрими і відмінними;

тестування – оцінка керівників згідно зі ступенем вирішення ними підготовлених професійних завдань (тестів) і встановлення на цій основі кількісних показників, які визначають рівень їх якостей;

До третьої групи методів відносяться:

метод рангового порядку – керівник (або група керівників) виходячи з певних критеріїв оцінки, здійснює розподіл працівників, яких він оцінює по порядку від самого кращого до самого «поганого»; в такому разі підсумкова оцінка визначається як сума отриманих працівниками порядкових номерів;

метод парних порівнянь працівників – здійснюється засобом їх послідовного попарного порівняння по всій сукупності факторів оцінки з точки зору загальної відносної цінності для організації;

метод заданої бальної оцінки (або метод присвоєння балів) – присвоєння попередньо обумовленої кількості балів за кожне досягнення керівника з наступним визначенням його загального ділового рівня у вигляді суми набраних балів;

метод вільної бальної оцінки – присвоєння керівником (або експертом) певної суми балів за встановленою шкалою кожній якості працівника і загальний його оцінку у вигляді суми балів або середнього балу;

система графічного профілю керівника – відображення рівня кожного з їх ділових якостей, які оцінюються в балах, у вигляді крапок на графічній шкалі і з'єднання цих крапок лініями;

коефіцієнтна оцінка рівня ділових якостей – здатна вимірювати як певні особистісні якості керівника так і їх сукупність.

Згідно іншої класифікації методи професіографічного аналізу можна віднести до п'яти категорій: *самозвітів, безпосереднього спостереження, дослідження документації, інтерв'ю, опитувальних методів* [3]. Так, у Великій Британії перспективним і таким, що збагачує досвід Міністерства освіти та зайнятості вважається *опитування з питань компетентностей* [17, с. 177].

В основу планування кар'єри публічного службовця можуть бути покладені і методики, запропоновані В. Малиновським [9, с. 247]:

1. Методика уточнення цінностей. Дає змогу визначити найважливіші життєві та трудові інтереси. Такі фактори, як престижність, стимулювання діяльності, влада, наявність стресових ситуацій розглядаються і класифікуються з точки зору їх значущості для людини.

2. Методика виявлення рівня задоволення роботою (професійної задоволеності. – С. III) розрахована на подання працівником інформації про кілька видів діяльності, що дають йому задоволення. Працівник також відповідає на запитання, мета яких - в'яснити, чому той чи інший вид діяльності дає йому задоволення. Кінцевий пункт – визначення виду діяльності, якому надається перевага конкретним працівником.

3. Персональний розвиток і значущість роботи. Це серія методик, які людина може використати для оцінки важливості окремих елементів роботи. При цьому враховуються такі чинники, як ресурс людини для професійного зростання, виникнення нових проблем, нові можливості, відчуття причетності до важливої справи.

Інші групи методів можуть використовуватися для професійного оцінювання усього без винятку персоналу. Для виявлення індивідуальної професійної придатності особи на основі використання психологічних, психофізіологічних, медичних, антропологічних критеріїв застосовують різні методичні засоби: тести здобутків (досягнень), тести рівня професійно важливих психофізіологічних і психічних функцій, методики виявлення мотивацій, графологію [8], що дозволяють виявити ціннісне ставлення людини до професії, сформоване її потребами, інтересами, ціннісними орієнтаціями. Причому не обов'язково для атестації використовувати одні методи, а для проведення конкурсного відбору, проходження стажування чи зарахування до кадрового резерву – інші, на чому наполягає, наприклад, А. Супрун [19, с. 275]. Важливим тут є саме критерії, міра володіння працівником тими чи іншими знаннями, навичками, уміннями, потенціями до їх набуття та розвитку, що визначають професійний потенціал індивіда у професії, його професійну мобільність.

Деякі дослідники відстоюють ідею «продовженого (тобто такого, що продовжується протягом всієї публічної служби) відбору» [12, с. 96]. Варто відзначити технології, та власне роль психологічного консультування (надання професійних порад) персоналу державної служби [4], соціально-психологічну діагностику [2, с. 262], вивчення психолого-педагогічних якостей особистості [18, с. 53].

Звернімося до найбільш поширених у практиці професійного оцінювання критеріїв. Наприклад, до індивідуально-психологічних особливостей державних службовців деякі науковці відносять оцінювання наступних особливостей:

– *нейродинаміку* – краще для даної роботи мати середнє значення, урівноважений тип нервової системи;

– *біоритміку, психомоторику* – фізичний розвиток повинен бути в межах норми;

– *пам'ять* – розвинена оперативна й довгострокова пам'ять;

– *увагу* – гарна концентрація і переключення уваги;

– *мислення* – розвинене логічне й оперативне мислення;

– *інтелект* – розвинений загальний, вербальний інтелект;

– *емоційно-вольову сферу* – гарна регуляція нервово-психічних станів і процесів;

– *риси характеру* – уважність, доброзичливе ставлення до людей, толерантність, культура мовлення, гарні манери, принциповість, рішучість і вимогливість, ініціативність [13, с. 4-5].

Зауважимо, що до характеру відносять, наприклад, принципівість, тактовність, організованість, працелюбність, упевненість, переоцінку власних сил, самокритичність, вимогливість, акуратність, бережливність, жадібність [21, с. 10], що є й частиною професійно важливих якостей (залежно від вимог професії або конкретної посади).

Інші автори [14, с. 168] вказують на необхідність приділяти увагу психологічному тестуванню, за допомогою якого можна оцінити рівень особистісно-ділових, розумових, професійно важливих якостей службовців згідно з такими якостями:

– розумові здібності: системність мислення, динамічність, нестандартність;

– розумові здібності: пам'ять, якість і форма запам'ятовування, уважність, здатність формулювати свої думки;

– інтелект: знання, профіль та рівень освіти;

– комунікативні здібності: ефективність спілкування з громадянами, гнучкість, передбачення реакції громадян на рішення та пропозиції, ведення переговорів;

– особистісні якості: відповідальність у прийнятті рішень, ініціативність, адаптивність, мотивація, готовність до навчання, здатність витримувати довгострокові стреси, фізичні та розумові навантаження;

– психологічне благополуччя особистості [5].

Розроблено велику кількість стандартизованих методик психологічного тестування, придатних для використання у публічній службі. Як справедливо зауважує М. Івашов, необхідність саме такої за змістом діагностики обумовлена тим, що «для багатьох професій і спеціальностей менеджменту та бізнесу поруч із зниженням загальних фізичних навантажень на організм зростають розумові, пов'язані з відповідальністю (в т.ч. й матеріальною) за результати роботи, що посилює вплив негативних психоемоційних факторів» [6, с. 164]. Для добору на посади крім методик психологічного професійного добору існують також методики медичного, фізіологічного та педагогічного добору, які в публічній службі України, окрім педагогічного, ніколи не використовувалися.

Медичний добір робиться на основі медичних процедур виміру рівня розвитку і сформованості організму людини і його окремих функціональних систем. Фізіологічний – враховує конкретний функціональний стан людини: ступінь його втоми і працездатності, схильності до дії стресогенних факторів, здатність ефективно функціонувати в умовах ризику, нічних змін, інформаційної невизначеності. Педагогічний – спрямований на оцінку сформованості спеціальних знань у працівника, розвиненості його конкретних умінь і практичних професійних навичок [13, с. 5], тобто має спрямованість на визначення його професійної компетентності.

Деякі вчені справедливо зауважують з цього приводу, що традиційний підхід до обстеження претендентів на державну службу в Україні виявляється малоєфективним [16, с. 36], а використання ускладнених і дорогих, адресно не спроектованих тестових, апаратних методик (і в цих випадках недостатньо ефективних) ніде, в жодному регіоні світу все ще не дали і навряд чи дадуть певний позитивний результат [6, с. 172].

Аналізуючи бюрократичні структури взагалі, науковці, відмічаючи їх переваги, недоліки пов'язують з перебільшенням значення стандартизованих правил, процедур і норм, що забезпечують належне виконання співробітниками своїх завдань. Це призводить до того, що організація втрачає гнучкість поведінки [11, с. 26]. Гнучкість поведінки, на наш погляд, це гнучкість самого державного (публічного) органу, а у загальному його значенні – гнучкість публічної служби та системи публічного управління.

Отже, завданнями означеного первинного оцінювання перед прийняттям на посаду повинно вказувати на сформованість у кандидата професійного потенціалу, потенційної професійної мобільності, що полягає у з'ясуванні насамперед: якості знань за базовою вищою освітою, сформованості професійно важливих якостей, загальних та специфічних професійних потреб для виконання службових повноважень, потреб у додаткових професійних знаннях (навчання у магістратурі, підвищення кваліфікації за ПППК або участь у тематичних семінарах, самоосвіті, стажуваннях і т. ін.).

Серед методів, за допомогою яких діагностують індивідуальні особливості професійного розвитку, найбільш поширене інтерв'ювання в умовах профконсультації; у психоаналітичній традиції широко використовуються тлумачення біографій і автобіографій, «Роршах-діагностика»; у підході Д. Сьюпера уперше розпочалося використання стандартизованих методів діагностики професійної Я-концепції і професійних установок.

Все більшого поширення набувають стандартизовані біографічні опитувальники (використовують також при професійному відборі), в яких оцінюється професійний потенціал і потреби у підвищенні кваліфікації, соціальна активність, сприйняття своїх можливостей, задоволеність працею та ін. (Ф. Касен).

Для оцінки навчальних досягнень використовуються педагогічні (дидактичні) тести. Під дидактичним тестом можна розглядати комплекс завдань, спрямованих на оцінку рівня навчальних досягнень того, хто навчається або самостійно вивчає матеріал певної дисципліни (модуля). Предметом такої оцінки є знання, уміння та навички слухача, а не його особистісні якості чи фізичні дані [20, с. 328].

Психологічні тестування, співбесіди, робота з психологом в умовах публічної служби в Україні повинні мати на меті визначення професійної придатності, поведінкових, морально-етичних якостей, чесності та порядності, розвиток індивідуального і колективного, здатність працювати у команді тощо. Важливо додатково знати потенційні можливості особи для роботи з конкретними людьми у конкретному колективі при наявності подібної інформації про колектив. Інша мета цього етапу професійного оцінювання – добору на службу – визначення більш конкретних умов професійної адаптації у колективі і адаптації колективу до нового працівника. Зокрема, дослідники вказують на іноземний досвід професійної діагностики, яка крім іншого, спрямовується на виявлення емпіричного фактора інтуїтивного аналізу в стилі пізнання (за індексом стилю пізнання CSI) кожного конкретного працівника. Це може стати важливим показником на потенційну пристосовуваність кандидата на посаду до організованої роботи [6, с. 167], особливо там, де переважно інтуїтивна компонента пізнання (або інтуїція організатора) найбільш важлива.

Первинні (вихідні якості), що підлягатимуть діагностиці, на наш погляд, можуть у себе уміщати й інші базові показники:

а) у *загальнокультурному аспекті*: загальна підготовка; цільові і ціннісні життєві орієнтації; досвід спілкування з людьми; певні етичні і естетичні навички; культура мовлення;

б) у *діловому (професійному)*: компетентність у питаннях управління у відповідній сфері; трудова активність, перевірена практикою; досвід суспільної і державної діяльності; дисциплінованість; сформоване почуття відповідальності за результати праці; уміння підвищувати свою кваліфікацію; здатність до самостійного навчання;

в) у *особистісному*: моральна стійкість; чесність; самостійність; професійна доброзичливість; рішучість; ініціативність; комунікабельність; надійність [12, с. 45].

Проте зауважимо, що нерідко в країнах ЄС «головним критерієм для просування по службі є стаж державної служби» [15, с. 41], а у багатьох країнах світу професійний досвід, набутий працівником у приватному секторі, є одним з центральних критеріїв відбору персоналу на публічну службу [7, с. 270]. В Україні приватні фірми часто зацікавлені у прийомі на роботу людей з досвідом роботи у публічному управлінні.

Разом з тим професійне оцінювання особистості перед прийняттям її на публічну службу може мати й іншу мету, а саме: виявлення психічних хвороб, прогалин у знаннях, причин внутрішньої стурбованості перед важливою подією у професійній діяльності, при необхідності моральної стабілізації, розвитку самовпевненості людини у своїх силах, контроль і корекція внутрішнього ставлення до процесів, які її супроводжують.

Окремим, і надто актуальним з позиції діяльнісного підходу у професійному оцінюванні персоналу є аналіз роботи, коли оцінюються знання й розуміння того, що і як співробітник повинен робити на робочому місці, як він взаємодіє з колегами і в яких умовах [1, с. 29]. Але саме цей аспект професійного оцінювання є не лише темою окремої статті, а й низки окремих наукових досліджень через його актуальність та результативність.

Висновки. Таким чином, в публічній службі в Україні повинне мати місце прийняття кадрових рішень на основі вивчення і прогностичної оцінки професійної придатності людей до оволодіння професією, виконання посадових та професійних обов'язків і досягнення у майбутньому необхідного рівня професійної компетентності та професіоналізму. Професійний добір варто здійснювати при комплексному використанні ряду критеріїв: медичного, фізіологічного, педагогічного і психологічного.

При використанні психологічного критерію проводяться наступні заходи: психологічна діагностика, побудова прогнозу успішності діяльності у даній професійній області (акмеологічний аспект), перевірка прогнозу по реальній ефективності здійснення професійної діяльності (діяльнісний аспект). При використанні тих або інших діагностичних методик потрібно отримати інформацію про ціннісні орієнтації особистості, мотиваційну складову професійного вибору, адаптаційні потреби, особисті якості.

Дані, отримані під час професійного оцінювання публічного службовця, мають найефективніше сприяти процесові його професіоналізації (акмеологічний аспект професійного оцінювання). Вони можуть отримуватися перед курсним відбором на вищу посаду, перед щорічним оцінюванням. Результати професійного оцінювання потрібно використовувати для встановлення відносної цінності працівника для органу публічної влади. Також зазначені результати оцінювання персоналу повинні спрямовуватися у навчальні заклади, де відбуватиметься професійне навчання (підвищення кваліфікації) публічного службовця. Результати досліджень можуть використовуватися навчальними закладами для роботи зі слухачами в малих групах, при проведенні тренінгів, у плануванні самоосвіти службовця, коли самоосвіта супроводжується консультативною допомогою певного навчального закладу, під час внутрішнього або зовнішнього стажування.

Експериментально варто застосувати *професійно-психологічну картку державного службовця*, до якої вносити його освіту, психологічний тип людини, темперамент, інші психологічні дані. Зміст картки дозволить краще розуміти професійні і психологічні потреби особистості, яка працює у сфері публічної служби. Картки можуть бути використані для удосконалення професійної діяльності; для вивчення психоемоційного становлення людини (лідер або підлеглий, обгрунтованість амбіцій, життєві увлечення, комплекси); індивідуальних особливостей у навчанні (письмова або усна мова розвинена краще, володіння вербальним апаратом) та багатьох інших питань професійної діяльності.

Перспективним напрямом подальших досліджень є розробка практичних рекомендацій для врахування наявного внутрішнього розвитку персоналу в органі публічної влади у контексті дослідження динаміки розвитку трудових ресурсів регіону.

Список літератури:

1. Борисова Е. А. Оценка и аттестация персонала / Е. А. Борисова. – СПб.: Издательство: Питер, 2002. – 256 с.
2. Гаман Т. Кадрова політика як функція державної служби / Т. Гаман // Проблеми трансформації системи держ. упр. в умовах політичної реформи в Україні : мат. наук.-практ. конф. за міжнар. уч. (31 трав. 2006 р., Київ) / за заг. ред. О. Ю. Оболенського, В. М. Князева. – К.: Вид-во НАДУ, 2006. – Т. 1. – С. 261 – 262.
3. Гийон Р. М. Профессиографический анализ (job analysis) / Р. М. Гийон // Психологическая энциклопедия. – 2-е изд. / под ред. Р. Корсини, А. Ауэрбаха. – СПб.: Питер, 2003. – С. 654 – 655.
4. Гурієвська В. Технології психологічного консультування у діяльності вищих органів державної влади / В. Гурієвська // Проблеми трансформації системи держ. упр. в умовах політичної реформи в Україні: Мат. наук.-практ. конф. за міжнар. уч. (31 трав. 2006 р., Київ) / за заг. ред. О. Ю. Оболенського, В. М. Князева. – К.: Вид-во НАДУ, 2006. – Т. 1. – С. 204 – 206.
5. Знанецька О. М. Про деякі аспекти взаємозв'язку характеристик Я-концепції та психологічного благополуччя особистості / О. М. Знанецька // Вісн. Дніпропетровського університету. – 2004. – № 7. – Серія: Педагогіка і психологія. – Вип. 10. – С. 3 – 10.
6. Івашов М. Сучасні особливості реалізації профорієнтації як складової соціальної технології у промислово розвинутих країнах / М. Івашов // Вісник УАДУ. – 1997. – № 3 – 4. – С. 163 – 175.
7. Кулекеев Ж. А. Государственная служба в Республике Казахстан: поиск оптимальной модели / Ж. А. Кулекеев, Ш. А. Есимова, Б. Б. Бадаев // Теория та практика держ. упр. : зб. наук. пр. – Х.: Магістр, 2006. – Вип. 2 (14). – С. 264 – 272.

8. Майборода В. Графологія як метод психодіагностики професійних якостей державного службовця / В. Майборода, Л. Нестеренко // Вісн. НАДУ. – К. : Вид-во НАДУ, 2006. – № 2. – С. 416 – 423.
9. Малиновський В. Я. Державне управління : навч. посіб. / В. Я. Малиновський. – Луцьк : Вежа, 2000. – 558 с.
10. Меньшиков Л. И. Деловая оценка работников в сфере управления / Л. И. Меньшиков. – М. : Экономика, 1974. – 159 с.
11. Нижник Н. Системний підхід до керівництва організацією: організаційна функція / Н. Нижник, О. Машков, С. Мосов // Акт. пробл. реформування держ. упр. : матеріали щоріч. наук.-практ. конф., 29 трав. 1997 р. // Вісн. УАДУ. – 1997. – № 2. – С. 22 – 27.
12. Нинюк І. І. Професіоналізм державних службовців : монографія / І. І. Нинюк / за заг. ред. Н. Р. Нижник. – Луцьк : Надстир'я, 2005. – 162 с.
13. Пластун В. В. Професіограми посад державних службовців / В. В. Пластун. – Донецьк : ЦППК, 2002. – 28 с.
14. Поліщук Н. С. Пошук нових підходів до системи формування та оцінювання кадрового потенціалу державних структур / Н. С. Поліщук // Держ. служба України: сучас. стан та напрями адаптації до стандартів Європ. Союзу : матеріали щоріч. наук.-практ. конф., 28 квіт. 2005 р. – О. : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2005. – С. 166 – 170.
15. Розвиток ефективності і професіоналізму у державній службі (публ. SIGMA) / пер. С. М. Озірська. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 82 с.
16. Розвиток людського ресурсу адміністративної реформи в Україні: стан і перспективи / кер. авт. кол. М. І. Мельник. – К. : Нора-прінт, 2002. – 160 с.
17. Слюсаренко О. М. Робота органів державної влади з професійного вдосконалення та кар'єрного розвитку державних службовців (аналіз світового та вітчизняного досвіду) / О. М. Слюсаренко // Держава та регіони: наук.-виробн. журнал («ЗІДМУ»). – Серія : Державне управління. – 2006. – № 3. – С. 175 – 187.
18. Стасюк О. Про деякі методологічні засади в доборі керівників органів державної влади / О. Стасюк // Вісник УАДУ. – 1997. – № 3 – 4. – С. 50 – 55.
19. Супрун А. Правові аспекти проведення атестації державних службовців / А. Супрун // Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – О. : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2005. – Вип. 2 (22). – С. 268 – 280.
20. Хаджирадєва С. К. Дидактичне оцінювання державних службовців в умовах підвищення кваліфікації / С. К. Хаджирадєва // Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ, 2002. – № 2 (13). – Ч. 1. – С. 325-329.
21. Шишова І. О. Шляхи оптимізації культури здоров'я державних службовців в: метод. реком. на допомогу керівникам і працівникам органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування / І. О. Шишова. – Кіровоград : Держ. комун. заклад «ЦППК працівників органів держ. влади, орг. місц. самоврядування, держ. підприємств, установ та організацій Кіровоградськ. обл. держ. адм.», 2007. – 80 с.

References.

1. Borisova, E. A. (2002). *Ocenka i attestacija personala* [Assessment and certification of personnel], Izdatel'stvo: Piter, SPb, Russia, p.256.
2. Haman, T. (2006). "Kadrova polityka yak funktsiya derzhavnoyi sluzhby", *Problemy transformatsiyi systemy derzh. upr. v umovakh politychnoyi reformy v Ukraini*, Vyd-vo NADU, Kyiv, Ukraine, vol. 1, pp. 261 – 262.
3. Gijon, R. M. (2003). *Professiograficheskij analiz* [Job analysis], Psihologicheskaja jenciklopedija, 2nd ed., Piter, SPb, Russia, p.p. 654 – 655.
4. Huriyev's'ka, V. (2006). "Tekhnolohiyi psykholohichnoho konsul'tuvannya u diyal'nosti vshchychk orhaniv derzhavnoyi vlady", *Problemy transformatsiyi systemy derzh. upr. v umovakh politychnoyi reformy v Ukraini*, Vyd-vo NADU, Kyiv, Ukraine, vol. 1, pp. 204 – 206.
5. Znanets'ka, O. M. (2004). "Pro deyaki aspekty vzayemovz'yazku kharakterystyk Ya-kontseptsiyi ta psykholohichnoho blahopoluchchya osobystosti", *Visn. Dnipropetrovs'koho universytetu*, vol. 7, Seriya : Pedahohika i psykholohiya, vol. 10, pp. 3 – 10.
6. Ivashov, M. (1997). "Suchasni osoblyvosti realizatsiyi proforiyentatsiyi yak skladovoyi sotsial'noyi tekhnolohiyi u promyslovo rozvynutkyh kranakh", *Visnyk UADU*, vol. 3 – 4, pp. 163 – 175.
7. Kulekeev, Zh. A. Esimova, Sh. A. and Badaev, B. B. (2006). "Gosudarstvennaja sluzhba v Respublike Kazhstan: poisk optimal'noj modeli", *Teoriya ta praktika derzh. upr. : zb. nauk. Pr.*, vol. 2 (14), pp. 264 – 272.
8. Mayboroda, V. and Nesterenko, L. (2006). "Hrafolohiya yak metod psykhodiahnostyky profesiynykh yakostey derzhavnogo sluzhbovtstva", *Visn. NADU*, vol. 2, pp. 416 – 423.
9. Malynov's'kyi, V. Ya. (2000). *Derzhavne upravlinnya* [Governance], Vezha, Luts'k, Ukraine, p.558.
10. Men'shikov, L. I. (1974). *Delovaja ocenka rabotnikov v sfere upravleniya* [Business assessment of employees in management], Jekonomika, Moscow, Russia, p.159.
11. Nyzhnyk, N. Mashkov, O. and Mosov, S. (1997). "Systemnyy pidkhdid do kerivnytstva orhanizatsiyeyu: orhanizatsiyina funktsiya", *Akt. probl. reformuvannya derzh. Upr.*, Visn. UADU, vol. 2, pp. 22 – 27.
12. Nyniuk, I. I. (2005). *Profesionalizm derzhavnykh sluzhbovtstv* [The professionalism of civil servants], Nadstir'ya, Luts'k, Ukraine, p.162.
13. Plastun, V. V. (2002). *Profesiohramy posad derzhavnykh sluzhbovtstv* [Professioqram civil servants], TsPPK, Donets'k, Ukraine, p.28.
14. Polishchuk, N. S. (2005). "Poshuk novykh pidkhdidiv do systemy formuvannya ta otsinyuvannya kadrovoho potentsialu derzhavnykh struktur", *Derzh. sluzhba Ukrainy: suchas. stan ta napryamy adaptatsiyi do standartiv Yevrop. Soyuzu*, Vyd-vo ORIDU NADU, pp. 166 – 170.
15. *Rozvytok efektyvnosti i profesionalizmu u derzhavniy sluzhbi* [The development of efficiency and professionalism in the civil service], (publ. SIGMA), Vyd-vo UADU, Kyiv, Ukraine, p.82.
16. Mel'nyk, M. I. and others (2002). *Rozvytok lyuds'koho resursu administratyvnoyi reformy v Ukraini: stan i perspektivy* [Development of human resources administrative reform in Ukraine: state and prospects], Nora-print, Kyiv, Ukraine, p.160.
17. Slysarenko, O. M. (2006). "Robota orhaniv derzhavnoyi vlady z profesiynoho vdoskonalennya ta kar'yernoho rozvytku derzhavnykh sluzhbovtstv (analiz svitovoho ta vitchyznyanoho dosvidu)", *Derzhava ta rehiony: nauk.-vyrobn. zhurnal («ZIDMU») Seriya Derzhavne upravlinnya*, vol. 3, pp. 175 – 187.
18. Stasyuk, O. (1997). "Pro deyaki metodolohichni zasady v dobori kerivnykiv orhaniv derzhavnoyi vlady", *Visnyk UADU*, vol. 3 – 4, pp. 50 – 55.
19. Suprun, A. (2005). "Pravovi aspekty provedennya atestatsiyi derzhavnykh sluzhbovtstv", *Akt. probl. derzh. Upr. zb. nauk. Pr.*, Vyd-vo ORIDU NADU, vol. 2 (22), pp. 268 – 280.
20. Khadzhyradyeva, S. K. (2002). "Dydaktychne otsinyuvannya derzhavnykh sluzhbovtstv v umovakh pidvyshchennya kvalifikatsiyi", *Akt. probl. derzh. upr. : Zb. nauk. Pr.*, Vyd-vo KharRI NADU, vol. 2 (13), part 1, pp. 325-329.
21. Shyshova, I. O. (2007). "Shlyakhy optymizatsiyi kul'tury zdorov'ya derzhavnykh sluzhbovtstv v: metod. rekom. na dopomohu kerivnykam i pratsivnykam orhaniv derzhavnoyi vykonavchoyi vlady ta orhaniv mistsevoho samovryaduvannya", *Derzh. komun. zaklad «TsPPK pratsivnykiv orhaniv derzh. vlady, orh. mist. samovryaduvannya, derzh. pidpryemstv, ustanov ta orhanizatsiyi Kirovohrads'k. obl. derzh. adm.»*, p. 80.

Стаття надійшла до редакції 20.09.2015 р.