

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра публічного управління та адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕДУРИ ДОБОРУ КАДРІВ НА ДЕРЖАВНУ
СЛУЖБУ»**

Студентки 2 курсу, 8м групи,
спеціальності 281 «Публічне
управління та адміністрування»
спеціалізація «Публічне
управління та адміністрування»

Соколенко Альони Валентинівни

(підпис)

Науковий керівник
Кандидат економічних наук
Доцент кафедри публічного
управління

Міняйло Олександр Іванович

(підпис)

Гарант освітньої програми
д.н. держ. упр.
професор

Орлова Наталія Сергіївна

(підпис)

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. Теоретичні аспекти добору кадрів на державну службу.....	5
1.1. Особливості кадрової системи державної служби.....	5
1.2. Методи добору персоналу державної служби.....	9
1.3. Зарубіжний досвід здійснення кадрової роботи	14
РОЗДІЛ 2. Система добору кадрового забезпечення державної служби в Україні	22
2.1. Організація системи кадрового забезпечення державної служби в Україні.....	22
2.2. Специфіка кадрового забезпечення посад керівників колективів.....	25
2.3 Модель добору кадрів на державну службу в Україні.....	29
РОЗДІЛ 3. Напрями вдосконалення моделі кадрового забезпечення державної служби в Україні.....	38
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	49

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що без створення науково обґрунтованої та дієвої системи кадрового забезпечення державної служби держава буде не здатне виконувати свої загально-соціальні функції, неможливо буде зменшити кількість правопорушень, проявів бюрократизму і корупції серед державних службовців, а також підвищити професіоналізм державних службовців. Відповідно, виходячи з успішності вирішення кадрових питань, визначається ефективність функціонування правоохоронної системи.

Становлення правової держави в Україні безпосередньо пов'язано з успішністю формування нової системи кадрового забезпечення державної служби, яка буде відповідати демократичним конституційним ідей, нової моделі державного управління, специфіку складаються позитивних суспільних відносин і гарантувати право громадян на рівний доступ до державної служби.

Розвиток демократичної політичної системи, формування нової моделі громадянського суспільства створюють умови для впровадження нових підходів при кадровому забезпеченні державного апарату.

Особливої актуальності набули проблеми дефіциту кваліфікованих державних службовців, низького професійного рівня управлінських кадрів, їх корумпованості та бюрократизму.

Вирішення проблем кадрового забезпечення державної служби вимагає використання сучасних методик в умовах активного розвитку ринкової економіки, устрою держави, зміни духовно-моральної атмосфери в суспільстві.

Необхідний пошук більш оптимальних процедур, способів відбору на державну службу, вироблення інших вимог до кандидатів, облік і аналіз накопиченого вітчизняного і зарубіжного досвіду в цій сфері, і в цілому на базі наукових досліджень створення принципово відмінною від номенклатурної системи кадрового забезпечення державної служби. Тому актуалізується

проблема наукових розробок, предметом вивчення яких є питання організації, управління і розвитку кадрової системи.

Назріла нагальна необхідність у виробленні ідеології державної служби, визначення напрямів її розвитку, потреби в кадрах найближчим часом, наявного кадрового потенціалу і його розподілу по регіонах.

Необхідно вести програму математичного моделювання соціальних процесів при розробці управлінських рішень на державному, регіональному і локальному рівнях, а також прогнозування та облік у службовій діяльності позитивних і негативних тенденцій у розвитку суспільних явищ. Здійснення практичних дій має вестися на основі застосування наукових раціональних прийманні пошуку, обробки, зберігання і використання необхідної соціальної, політичної, економічної інформації.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел.

Основний зміст роботи викладено на 55 сторінках комп'ютерного тексту. Робота містить 4 рисунки, 10 таблиць.

Основними завданнями випускної кваліфікаційної роботи є:

- організація системи кадрового забезпечення державної служби в Україні;
- дослідження специфіки кадрового забезпечення посад керівників колективів;
- розгляд методів та моделі добору кадрів на державну службу;

Об'єктом дослідження виступає: процес підбору персоналу на державну службу.

Предметом дослідження є: особливості технологій добору персоналу, що реалізуються в сучасних підприємствах та організаціях.

Метою є: розкриття проблем, пов'язаних з підбором персоналу на державну службу, а також пошук шляхів їх вирішення.

Методологічною базою є сукупність способів наукового пізнання, методів і прийомів, що використовуються в процесі дослідження.

Для вирішення завдань, у процесі дослідження використано багатокритеріальні методи ухвалення рішення, зокрема метод аналізу ієрархії.

Результати роботи опубліковані: «Публічне управління та адміністрування в умовах суспільних трансформацій». Збірник наукових статей. 2019. – С. 362.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОБОРУ КАДРІВ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ

1.1. Особливості кадрової системи державної служби

На нашу думку твердження про те, що ефективність управління прямо пропорційна ефективності існуючої системи добору кадрів, є справедливим. Так, “М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі розглядають ефективний відбір кадрів як одну з форм попереднього контролю якості людських ресурсів. Дж. Грейсон мол., і К. О’Делл, розглядаючи підготовку і безперервне навчання кадрів, підкреслюють, що компанії, які збираються вкласти великі гроші в освіту і професійний розвиток своїх співробітників, повинні дуже ретельно підходити до того, кого і як вони приймають на роботу. Відомий спеціаліст у галузі маркетингу Ф. Котлер вказує на важливість ретельного підбору кадрів як умови успішного функціонування організацій [30, с. 158].

Російська дослідниця В.Розанова виділяє десять етапів управління, серед яких, зокрема; набір персоналу – процедура, що дає можливість створити резерв потенційних кандидатів; відбір персоналу – процес, що передбачає оцінку професійної придатності для різних посад з урахуванням професійно важливих якостей і відбір кращих кандидатів; підбір персоналу (внутрішній і зовнішній): перший базується на наборі нових співробітників, другий – на внутрішньо організаційних переміщеннях і вимагає ретельного психологічного відбору осіб [81, с. 54].

Як зазначає І.Шпекторенко професійний добір (відбір) – це прийняття кадрових рішень на основі вивчення та прогностичної оцінки придатності людей до оволодіння професією, розвитку в ній, виконання професійних обов’язків і досягнення необхідного рівня професіоналізму [81, с. 60]. Дослідник підкреслює,

що функція добору на державній службі має стосуватись не тільки добору безпосередньо на державну службу, а й усього періоду професійного розвитку персоналу, «здійснювати вивчення і прогностичну оцінку професійних інтересів, намірів, професійної спрямованості особи в широкому контексті, його професійних очікувань, планів кар'єрного та професійного розвитку, професійної придатності й працездатності» [81, с. 62]. З погляду виникнення передумов для деформаційних явищ через втрату працівником ціннісно-мотиваційних чинників професійно-кваліфікаційного та професійно-кар'єрного розвитку науковець дає визначення професійного добру (відбору) як психологічного вибору та свідомого відбору особи, аналізу її внутрішньо сформованої потреби щодо певної професії, посади та наступного розвитку у ній.

На думку Т.Витко існуючий стан справ із забезпечення державної служби кадрами характеризується неефективним і недієвим плануванням людських ресурсів, недоліками також є неpubлічність і несправедливість процесу відбору, безвідповідальність керівників органів державної влади у разі неякісного добору кандидатів, відсутність чіткого взаємозв'язку між класифікацію посад державних службовців, вимогами до кандидата і його оцінюванням [18, с. 22].

За А.Турчиновим відбір кадрів – це багатоактне дійство, в якому людина бере участь протягом усієї своєї професійної діяльності. Варто розрізняти відбір під час вступу на службу і відбір, що багаторазово проводиться під час перебування на державній і муніципальній службі (відбір на державну і муніципальну службу, відбір в процесі проходження служби, відбір в процесі служби – пролонгований відбір) [71].

Як зазначають Балабанова Л.В. і Сардак О.В., загальна процедура відбору персоналу передбачає наступні етапи: кандидати на вакантну посаду, попередній відбір персоналу, проведення первинної співбесіди, оцінка претендента, перевірка документації, збір і перевірка рекомендацій, медичний огляд, проведення підсумкової співбесіди щодо наймання, прийняття остаточного рішення про наймання [72].

Добір кадрів управління – процес їх вивчення з ціллю визначення можливості працівників виконувати належним чином управлінські функції на певних посадах. Відбір – виділення із загальної кількості претендентів. Механізми відбору на державній службі різних країн не є однотипними. Так, у Франції, Німеччині, Австрії, Ірландії, Португалії, Греції, Італії, Люксембурзі механізмом відбору кадрів є конкурсний іспит; у Швеції, Фінляндії, Данії – співбесіда; Великій Британії, Нідерландах та Бельгії застосовується найм через агентства. Конкурс на державній службі є особливою процедурою добору кадрів на вакантні посади відповідно до рішення конкурсної комісії. Серед критеріїв добору до кадрового резерву у сфері державної служби виокремлюють обов’язкові та бажані. До обов’язкових належать: вища освіта (документ), відповідність знань та вмінь її рівню (тест), фізична та розумова відповідність (медична довідка), знання документів, що регламентують майбутню сферу діяльності претендента, володіння мовою (співбесіда), особисті навички та багато інших. До бажаних критеріїв належать: магістр державного управління, кандидат наук і т. ін., досвід державної служби, можливість працювати у позанормовий час, знання іноземної мови тощо [38].

Добір кадрів для заняття посад державної служби здійснюється на конкурсній основі, за результатами стажування та з кадрового резерву. В Україні прийняття на державну службу здійснюється відповідно до Конституції України та Закону України “Про державну службу”. Так, згідно зі ст. 4 Закону: “Право на державну службу мають громадяни України... які одержали відповідну освіту і професійну підготовку та пройшли у встановленому порядку конкурсний відбір, або за іншою процедурою, передбаченою Кабінетом Міністрів України [51]”. Такою процедурою є проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2002 р. №169 “Про затвердження порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців”, відповідно до якого “проводиться конкурсний відбір на заміщення вакантних посад державних службовців третьої-сьомої категорій (далі конкурс), крім випадків, коли законами

України встановлено інший порядок заміщення таких посад [56]”. Такі випадки мають місце у ряді нормативно-правових актів. Зокрема, у вищезазначеному Порядку визначено, що просування по службі державних службовців, які зараховані до кадрового резерву чи успішно пройшли стажування, а також їх переведення на рівнозначну або нижчу посаду в цьому органі, може здійснюватись без конкурсного відбору тощо.

Відповідно до ст. 19 вищезазначеного Закону з метою набуття практичного досвіду, перевірки професійного рівня і ділових якостей особи, яка претендує на посаду державного службовця, може проводитися стажування у відповідному державному органі терміном до двох місяців із збереженням заробітної плати за основним місцем роботи. Згідно з Положенням про порядок стажування у державних органах, затвердженим Постановою Кабінету Міністрів України від 1 грудня 1994 р. №840 [54], стажування можуть проходити особи, що вперше претендують на посаду державного службовця, та державні службовці. Відбір кандидата на стажування проводиться з ініціативи органу, де відбуватиметься стажування. Особа (не державний службовець), яка після успішного закінчення стажування виявила бажання там працювати, проходить конкурс відповідно до Положення про порядок проведення конкурсу при прийнятті осіб на роботу до органів державної виконавчої влади. При цьому їй надається перевага над особами, які беруть участь у даному конкурсі, але не проходили стажування. Державний службовець після успішного закінчення стажування може бути переведений на посаду за рішенням керівника відповідного державного органу без конкурсного відбору. Також державний службовець, який пройшов стажування, може бути зарахований до кадрового резерву державного органу.

Відповідно до ст. 28 зазначеного Закону у державних органах створюється кадровий резерв для зайняття посад державних службовців, а також для просування по службі. Згідно з Положенням про формування кадрового резерву для державної служби, затвердженим Постановою Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2001 р. № 199 [55], саме формування кадрового резерву повинне забезпечити добір працівників, які: мають професійні навички, що ґрунтуються на

сучасних спеціальних знаннях і аналітичних здібностях, для прийняття та успішної реалізації управлінських рішень.

У ст. 16 нової редакції Закону України “Про державну службу” [52] зазначено, що особа, яка претендує на зайняття посади державної служби, якщо інше не передбачено законом, повинна відповідати певним мінімальним загальним вимогам до освітньо-кваліфікаційного рівня та досвіду роботи відповідно до підгруп посад. Статтею 20 визначено порядок проведення конкурсу на зайняття вакантних посад державної служби. У ст. 26 зазначено, що у разі призначення на посаду державної служби груп II, III, IV і V за пропозицією конкурсної комісії, зазначеною у відповідному протоколі її засідання, суб’єктом призначення може бути встановлено випробування з метою підтвердження відповідності рівня професійної компетентності державного службовця вимогам профілю професійної компетентності відповідної посади державної служби. Строк випробування встановлюється від 60 до 120 календарних днів.

1.2. Методи добору персоналу державної служби.

У науковій літературі виділяються такі методи добору персоналу [1, бс. 356–390; 41, с. 63; 74, с. 214–219]:

- метод біографічних даних – вивчення аспектів особистої трудової біографії кандидата під кутом його можливостей вступу на державну службу та придатності кваліфікаційним вимогам посади. Цей метод дозволяє оцінити відповідність кандидата формальним критеріям – освіта, досвід роботи, вік, стать, зовнішні дані та інше;
- співбесіда або кваліфікаційна розмова – цей метод щодо одержання інформації за допомогою словесної комунікації, дозволяє спрогнозувати майбутні показники діяльності та порівняти з іншими кандидатами;
- проведення конкурсу – цей метод синтезує в собі інші методи добору, основною його метою є створення атмосфери змагальності між кандидатами для виявлення найкращого претендента;

– тестування на виявлення інтелектуальних здатностей, професійної придатності, особистих якостей. Тести можуть бути соціометричними (визначати індивідуально-психологічні властивості людини), на виявлення розумових здібностей (загальний рівень розумового досвіду, спілкування, уміння оперувати числами), імітаційними (моделюють різноманітні умови праці);

– випробування – дозволяє у практичних умовах оцінити здатність працівника займати посаду, адаптуватись до умов роботи, пристосуватись до цінностей корпоративної культури організації;

– матричний метод оцінки якостей, наявних здібностей – в балах оцінюються фактичні здібності претендентів та зіставляються з кваліфікаційними вимогами;

– методи графологічних експертиз та поліграфів. Перший метод базується на теорії визначення особистих якостей людини на основі його почерку. Другий метод дає змогу визначити правдивість відповідей кандидата на «детекторі брехні». У застосуванні цих методів є прихильники і противники, але їх правовий аспект на визначено законодавством України про проходження державної служби;

– метод вільного добору – рішення про відбір приймається одноособово лінійним керівником на основі особистісного враження;

– метод «assessment centre» – залучення досвідчених професіоналів-експертів із комплексним використанням системи спеціальних методик. До яких входять тести, дискусії, анкети, аналіз ситуацій, імітаційні і ділові ігри, розв'язання комплексних ситуаційних завдань;

– кадровий аутсорсинг – надання повноважень організації добору персоналу сторонній організації.

Науковці та практики управління персоналом визначають два останні методи як найбільш ефективні при доборі персоналу, однак, для практики державної служби на даний час це є неможливим, так як вони не регламентовані законодавством про проходження державної служби, крім того вони потребують значних фінансових затрат.

Законодавство України регламентує використання основного методу добору на державну службу – конкурс – включає аналіз біографічних даних, проведення тестування, співбесіда. Саме співбесіда дозволить виявити поведінкові компетентності кандидата (навички та вміння), адже тестування направлене на виявлення знань з Конституції України, законів України «Про державну службу», «Про засади запобігання і протидії корупції», законодавства з урахуванням специфіки функціональних повноважень відповідного державного органу та його структурного підрозділу.

Коли всі вимоги за умовами прийому на заміщення вакантної посади дотримані, перед кадровою службою державного органу постає проблема суб'єктивного вибору щодо ухвалення рішення про найбільш підходящу кандидатури. У цій ситуації можуть допомогти багатокритеріальні методи ухвалення рішення, зокрема метод аналізу ієрархії [74].

Розглянемо приклад підбору майбутнього співробітника органу державної влади за допомогою методу аналізу ієрархії.

Спочатку необхідно виділити ряд базових критеріїв, за якими буде здійснюватися вибір кандидатів на заміщення вакантної посади в одному з підрозділів органу державної влади:

- наявність професійної освіти;
- відповідальність;
- ретельність;
- патріотизм.

Як альтернативи для вирішення цієї проблеми пропонується розглянути відбір 4-х кандидатів на заміщення вакантної посади, де:

- D1-Di (і далі) - це працівники на заміщення вакантної посади;
A1-Aj (і далі) - критерії.

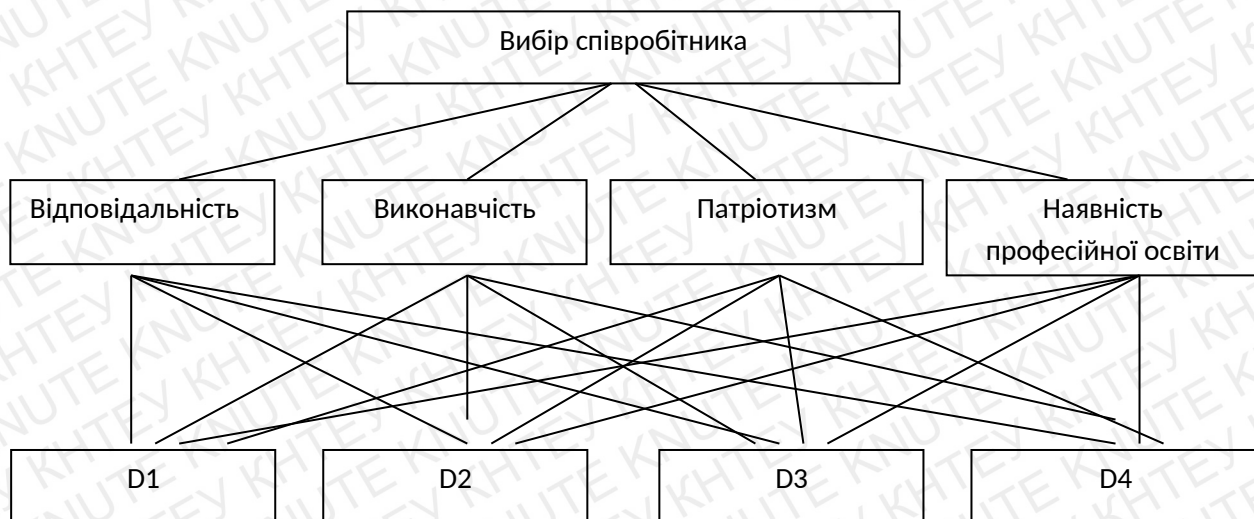


Рис. 1.1. Альтернативи вибору співробітника на державну службу

Як коротка характеристика кожного кандидата за результатами проведеного тестування за обраними заздалегідь критеріями може бути представлена характеристика наступного виду:

Кандидат D1 характеризується, як - виконавчий, відповідальний, має низький рівень патріотичності, немає професійної освіти.

Кандидат D2 - неретельний, у трудовій книжці прописана догана за несумлінне виконання посадових обов'язків (отже - не відповідальний), патріотичний, має професійну освіту.

Кандидат D3 - виконавчий, відповідальний, патріотичний, має професійну освіту.

Кандидат D4 - виконавчий, є усні нарікання щодо рівня відповідальності з минулого місця роботи (отже, співвідносимо відповідальність із середнім рівнем), патріотичний, має професійну освіту.

У матриці (табл. 1.1) представлений розрахунок співвідношення попарних оцінок критеріїв за рівнем пріоритетності рішення проблеми відбору кандидата на заміщення вакантної посади в підрозділ органу державної влади. Попарне

порівняння було проведено з використанням шкали 1-9, потім на основі нормування були визначені відповідні локальні пріоритети (W) [74].

Таблиця 1.1.

Матриця парного порівняння критеріїв щодо проблеми підбору кандидата на державну службу

	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	W
1	1	3	5	1/3	1,46
2	1/3	1	1/3	1/7	0,33
3	1/5	3	1	1/5	0,59
4	3	7	5	1	3,2

Таким чином, у результаті "рішення матриці", пріоритетність критеріїв була визначена наступна: критерій "патріотизм" визначений, як найбільш пріоритетний, критерій "наявність професійної освіти" є наступним за значимістю, потім слідує критерій "ретельність" і критерій "відповідальність".

Аналогічним чином здійснена побудова матриць для кожного з 4-х критеріїв, для визначення "виграшу" кожного кандидата за конкретним критерієм й отримані наступні локальні пріоритети, представлені у вигляді єдиної матриці у вигляді (табл. 1.2.), для визначення глобального пріоритету й оптимального вибору кандидатури на заміщення вакантної посади.

Таблиця 1.2.

Зведена матриця локальних пріоритетів

	W ₁ - 1,46	W ₂ - 0,33	W ₃ - 0,59	W ₄ - 3,2
D ₁	0,17	0,8	1,63	0,18
D ₂	0,7	0,42	0,63	0,17
D ₃	0,7	0,8	0,61	1,7
D ₄	0,7	0,71	1,63	1,7

$$YD_1 = 2,88$$

$$YD_2 = 9,06$$

$$YD_3 = 9,39$$

$$YD_4 = 9,57$$

Результат рішення буде визначати максимальне значення глобального пріоритету, у нашому випадку - це альтернатива під четвертим номером, отже, при відборі за даними умовами з використанням методу аналізу ієрархії варто прийняти претендента №4.

У підсумку відзначимо, що у результаті вищенаведених розрахунків прикладу відбору кандидатів при заміщенні на вакантну посаду в органі державної влади із застосуванням методу аналізу ієрархії при ухваленні управлінського рішення може бути знижений рівень суб'єктивізму особи, що приймає рішення при відборі співробітників, тому що на первісному етапі була виявлена пріоритетність чітко орієнтованого цільового вектора якісних вимог (критеріїв) до співробітника державної служби

1.3. Зарубіжний досвід здійснення кадрової роботи і проблеми його адаптації

Особливість французького підходу полягає в тому, що у відповідності з ним в державному управлінні також велика увага приділяється розділу політичних і адміністративних предметів. У Франції підготовка службовців для органів державного управління складається з початкової професійної підготовки і підвищення кваліфікації держслужбовців («постійна професійна підготовка»).

Таким чином, організовуються прямі конкурси в корпус держслужбовців різних міністерств. Це відрізняє французьку модель від англійської та німецької. У свою чергу, у Франції, як і в Німеччині, система підготовки державних службовців має централізований характер і багаторівневі структури. Однак якщо німецькі навчальні програми, як зазначалося, відрізняються високим рівнем балансу економічних та правових предметів, то французький підхід спрямований на глибоке вивчення економіки [59].

В Іспанії відбір службовців здійснюється за допомогою відкритих конкурсних іспитів з адміністративного права, економіки держави, державного управління, бюджету та управління фінансами. У ряду нововведень в даному

напрямку можна привести проходження випускниками обов'язкового стажування протягом декількох місяців. Це створює їм можливість набуття постійного робочого місця в державній адміністрації.

У США державне управління завжди було тісно пов'язане з правовими науками, зокрема, адміністративним правом. В останні роки з'являється тенденція посилення економічної адміністрації державних службовців 4. В органах держуправління робота з кадровим резервом здійснюється з організаційної точки зору кадровими службами на базі загальних правил і нормативних вимог, а також на основі єдиних методичних і політичних вказівок. Одним з основних методів відбору кадрів для органів держуправління США залишаються конкурсні іспити. Тут діє найкраща налагоджена система в світі по їх проведенню. При цьому за основу конкурсних іспитів взяті кваліфікаційні стандарти. Кваліфікаційні стандарти відображають конкретні професійно-кваліфікаційні, ділові та особисті вимоги до особистості, яка повинна зайняти посаду [5].

У зарубіжних державах надходження держслужбовців на роботу і їх кар'єрне зростання має своєрідні особливості. При цьому особлива увага спрямована на забезпечення рівних можливостей при вступі громадян на державну службу. Держслужбовці, які вважають себе ущемленими в правах, мають право безпосередньо звернутися до адміністративного суду. Відбір і комплектація Штатів в державній службі зазвичай виражається в характері і рівні роботи, яка повинна бути виконана, необхідних здібностях, кваліфікації та досвіді роботи, ділових якостях. Процес найму на роботу може складатися з наступних моментів: остаточний список допущених до участі в конкурсі, заснованому на попередньо встановлених нормах; письмовий іспит, конкурсну співбесіду, психологічний тест, перегляд дипломів або інших документів та ін [19].

У Великобританії відбором кандидатів для вступу на державну (цивільну) службу займається Комісія цивільної служби, а також безпосередньо міністерства та установи. Допоміжну роль у відборі виконує Агентство з оцінки та відбору кандидатів для державної служби. Процеси прийому розрізняються виходячи з рівня, групи і характеру посади. Хоча конкурс службовців середньої та малої

ланки знаходиться під загальним контролем комісій, все ж здійснюється безпосередньо самими міністерствами та установами. Міністерства і відомства у відборі співробітника вправі скористатися послугами агентства з оцінки та відбору кандидатів для держслужби. Фахівці цивільної служби — юристи, економісти, інженери, адміністратори відбираються в результаті комісії спеціального конкурсу. Комісія в цілому займається відбором персоналу, починаючи від виконавця до середніх і вищих посад [26].

Конкурс кандидатів на службу здійснюється чотирма відділами Комісії цивільної служби. Кожен відділ спеціалізується на відборі за певними групами: відділ з адміністративних посад, відділ з наукових посад, відділ з технологічними посадами, загальний відділ (відбір кандидатів-юристів на інформаційні та інші спеціалізовані посади). Процес відбору кандидатів на державні посади складається з декількох етапів. Перший з них — це письмова доповідь по заданій темі. З успішно пройшли конкурс проводяться тести та інтерв'ю. В даний час форми тестування та інтерв'ю мають особливу важливість в оцінці здібностей кандидатів. Після цього представники відділу по остаточному відбору на основі накопиченої оцінки проводять заключну співбесіду, на його основі вирішується питання прийняття кандидата на службу. Враховуються також рекомендації навчальних закладів-шкіл та університетів, в яких кандидати закінчили навчальні курси [29].

Для проходження посади в нижньому ланці потрібні наступне: успішне закінчення основної загальноосвітньої школи; наявність практики підготовки за майбутньою спеціальністю. Для середнього рівня потрібно мінімум: закінчення навчального закладу; один рік підготовчої практики; складання іспиту та ін. Для проходження служби високого рівня необхідні шкільну освіту, що дозволяє вступ до вузу; для заняття посади — підготовча практика протягом 3 років. Для проходження служби високого рівня — закінчення вузу; для заняття посади — підготовча практика не менше 2 років; складання кваліфікаційного іспиту. Для заняття загальної адміністративної посади визнана рівноцінність вивчення юридичних, фінансово-економічних і соціальних дисциплін.

У США встановлені чіткі механізми і вимоги для прийому на роботу в держслужбу. Вимоги, що пред'являються до кожної посади, обсяг роботи, обов'язки і відповідальність оголошуються відкрито. Посади та обов'язки в державній службі, виходячи з їх характеру та особливостей, розділені на 18 категорій. Дані відомості розміщуються на веб-сайті будь-якого державного органу з наявністю вакансії. Кожна особа може ознайомитися з наведеними відомостями та заповнити відповідні документи на основі певних вимог та здати заяву. Після цього у встановлений день претендент приходить на конкурсний іспит, і в разі отримання високого бала порівняно з іншими кандидатами, він може бути прийнятий на державну службу. При бажанні осіб, які надійшли на роботу, отримати підвищення на посаді вони подають заяву до відділу кадрів і в призначений день складають іспит, за результатами якого можуть зайняти вищу посаду. Рішення про підвищення особи на вищу посаду приймається за підсумками іспиту.[15]

У США діяльність Управління у справах кадрової служби регулюється окремим законом і цієї діяльності приділяється особлива увага. При цьому основним чинником є «людський», тобто людина розглядається в якості основного вирішального ресурсу процесу робочої діяльності. Це призводить до необхідності забезпечення сфери економіки та інших сфер, що розвиваються кваліфікованими фахівцями. Управління у справах кадрової служби безпосередньо підпорядковується Президенту США і формує систему з питань добору кадрів, призначення на посаду, оплати, стимулювання та ін. Дане Управління очолює директор, який призначається на 4 роки Президентом за згодою Сенату. Загальна кількість співробітників — 8 тис. осіб, з них 3,2 тис. — у Вашингтоні, інші здійснюють діяльність у 10 регіонах, а також у місцях відбору кадрів та проведення іспитів, у навчальних, інформаційних та «слідчих центрах» (центр всебічного вивчення кадрів).[42]

У Франції кадровий конкурс вважається важливим принципом державної служби. Тут існують три основних види проведення конкурсів: «зовнішній» — для осіб, що мають певний диплом; «внутрішній» — для посадових осіб, які

мають стаж держслужби; «змішаний» — де передбачено поєднання двох попередніх видів. При цьому під конкурсами мається на увазі розподіл кількості обмежених посад на основі проведення іспитів або перевірок. Конкурс проводиться незалежним колегіальним органом — журі. Журі диференціює кандидатів з урахуванням їх заслуг для подальшого призначення на посади. Журі складається з державного органу, Повноважного призначати на аналогічні конкурси в США проводить управління кадрової служби, в Японії-Національне кадрове управління. рекомендації про зайняття посади, а остаточне рішення приймається органом або особою, яка оголосила конкурс. Призначена особа автоматично не отримує посадового статусу, а знаходить посаду стажиста, і тільки після закінчення випробувального терміну призначається на постійну службу. Законність конкурсів контролює адміністративний суд.[35]

У Франції є список вищих посад, що призначаються за постановою Уряду. Це, в основному, політичні посади — генеральний секретар уряду, директор центральної адміністрації, префект, посол та ін. Даний список не є незмінним і може бути доповнений урядом за згодою суду. Після всіх викладених процесів особа набуває статусу державного службовця і поступово пройшовши ротацию, піднімається по класах і сходами. Посадова особа може бути направлена у службове відрядження до іншої установи, Міжнародної або навіть приватної організації строком на 5 років, але при цьому вона не втрачає права на просування по службі і пенсію. Разом з тим посадова особа за власним бажанням після завершення терміну службового відрядження може бути виключена зі штату або переведена в резерв. Якщо службовець в період перебування в резерві тричі відмовляється від пропонованих посад, тоді він за згодою адміністративної комісії може бути звільнений від державної служби.[14]

В Японії в основі підготовки державних службовців втілена сукупність п'яти систем: довічний найм, ротация кадрів, підготовка на робочому місці, репутація і виплата. Взаємозв'язок і взаємозалежність даних систем призводить до зацікавленості в максимальному здійсненні високоефективної праці, підвищенні професійних і ділових якостей. При підготовці державних службовців важливу

роль відіграє система ротації. Її сенс полягає в горизонтальному і вертикальному перекладі співробітників, що працюють на одному робочому місці протягом 2-3 років. Ротація проводиться без згоди співробітника. При цьому підхід гранично ясний — людина поступила на державну службу, отже, вона повинна принести максимальну користь державі. Щорічно у квітні випускники шкіл, коледжів і вищих навчальних закладів, прийшовши в яку-небудь компанію або організацію, не призначаються відразу на керівні посади, а починають службу з найнижчих спеціалізованих обов'язків. У цьому, безсумнівно, є ряд переваг. Такий фахівець, детально знає всі тонкощі і особливості своєї організації, в майбутньому утримається від прийняття неефективних, невірних, що призводять до прийняття рішень.

У державній службі діє притаманна Японії система «довічного найму». Вона означає роботу в одній організації (до виходу на пенсію) на основі найму. При цьому Посада і розмір оплати залежать від безперервності трудового стажу службовця. Однією з особливостей державної служби, пов'язаної з системою «довічного найму», є те, що посадова особа часто перекладається всередині організації, але не переводиться в міжвідомчому порядку. Система ротації забезпечує мобільність робочої сили, підвищує її працездатність, кваліфікацію і конкурентоспроможність. Як правило, тільки після 2-3 горизонтальних перекладів проходить вертикальна ротація, тобто підвищення на посаді, переклад на більш високооплачувану посаду. Ротація також пробуджує у держслужбовця стимул до розширення свого світогляду, розвитку більш широкого погляду на навколишню дійсність. Начальники департаментів, міністри, мери та ін., в свій час пройшовши ротацію, займали нижчі посади, тобто на держслужбі службовець поетапно займає посадові щаблі й підвищується в посаді.

Японські організації, підприємства і державні служби не вимагають від шкіл і вузів спеціальної підготовки. Вони самі підвищують знання співробітників до необхідного для організації рівня. Крім того, роботу з підготовки центральних державних службовців проводить Інститут підвищення кваліфікації при Національному управлінні з кадрової роботи. В Японії держслужбовці всіх рівнів

проходять перепідготовку і підвищення кваліфікації в зовнішніх організаціях. Разом з тим не вважається доцільним навчання осіб, які займають високі посади. Вони проходять лише етапи самостійної підготовки і самостійного навчання. Підготовкою держслужбовців для місцевих органів управління займається Академія державної служби, що входить в структуру Міністерства у справах місцевого самоврядування. Слід зазначити, що роботу з підготовки держслужбовців здійснює спеціальний орган — Національне управління з кадрової роботи, що має неурядовий статус. Зважаючи на велику увагу до збереження чистоти етики держслужбовців прийнятий спеціальний Закон «Про етику державних службовців», в якому визначені стандарти правил і норм етичної поведінки на державній службі [24].

Виходячи з досвіду розвинених країн можна зробити наступні висновки.

По-перше, у більшості розвинених держав відбір кандидатів на держслужбу контролюється незалежними органами. Правовий статус даних органів закріплений законом «Про державну службу», їм даються повноваження впорядкування процесів, пов'язаних з проведенням ротації. Рекомендується наукове вивчення можливостей застосування даного досвіду.

По-друге, враховуючи, що ротація безпосередньо пов'язана з нормами службової етики держслужбовців, в цілях закріплення морально-етичних питань у правових актах, організації навчання, а також забезпечення контролю за виконанням норм і правил службової етики державними службовцями, доцільно провести науково-теоретичне вивчення необхідності розробки проектів «Кодексу етики» та закону «Про етику державних службовців» [79].

По-третє, потрібне подальше вдосконалення відбору і розклад кадрів. При цьому рекомендується максимально використовувати всі позитивні підходи в організації державної служби, звернути підвищену увагу на збереження та удосконалення професійних кадрів, що володіють великим досвідом роботи. У процесі навчання керівні співробітники повинні отримувати не тільки теоретичні знання, а й знаходити навички управління великими організаціями. Необхідний також комплексний аналіз практичних проблем, а також науковий аналіз

можливостей застосування зарубіжного досвіду в справі розробки стратегії їх вирішення [6].

По-четверте, при вирішенні завдання відбору висококваліфікованих і перспективних кадрів для держслужби рекомендується впровадження системи приймання на роботу через незалежні конкурсні комісії з урахуванням груп і категорій посад державної цивільної служби, наукове вивчення можливостей організації спеціальних державних конкурсних іспитів.

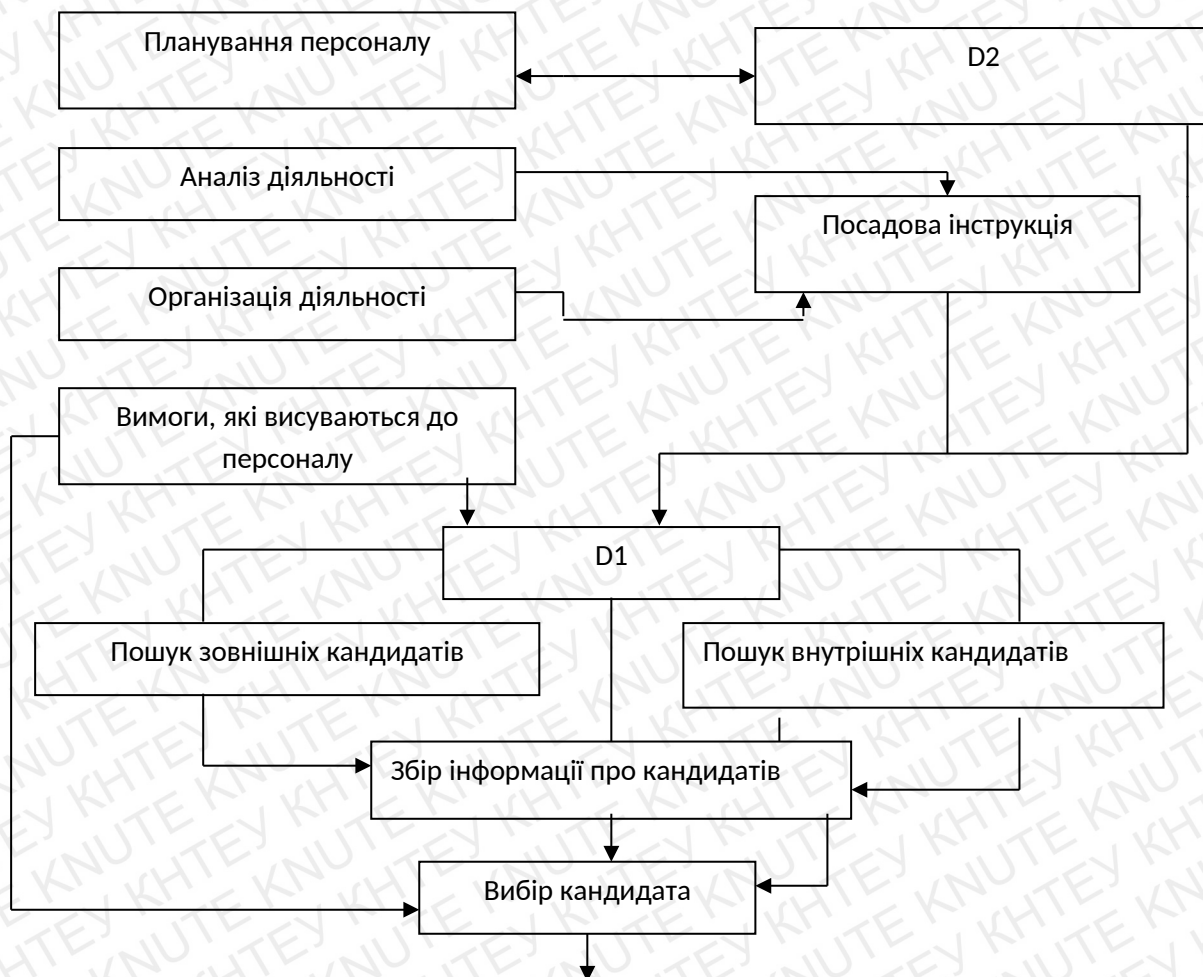
Істотне зміцнення кадрового потенціалу державної служби можливе через реалізацію комплексу заходів: організаційних, управлінських, освітніх, правових, матеріальних та ін.

РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА ДОБОРУ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

2.1. Організація системи кадрового забезпечення державної служби в Україні

До теперішнього часу у вітчизняній і зарубіжній практиці накопичено чимало способів, що забезпечують якість відбору персоналу при вступі на державну службу.

Відповідно до розроблених за останні роки рекомендацій, формування професійних вимог повинне ґрунтуватися на вивченні специфічних особливостей змісту роботи за відповідною посадою; визначення її складності, необхідного рівня, спеціальної підготовки працівника, необхідного виробничого досвіду. Крім названих професійних вимог слід встановити також вимоги до особистих якостей, якими повинен володіти працівник для виконання функціональних обов'язків [7, с. 23].



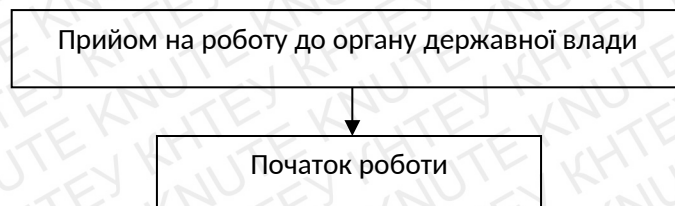


Рис. 2.1. Процес підбору кадрів [24, с. 129]

Особисті якості характеризують:

- 1) здібності - організаторські, технічні, дослідницькі й ін.;
- 2) риси характеру - організованість, комунікабельність, ініціативність, цілеспрямованість, принциповість й ін.;
- 3) соціально обумовлені властивості - моральні якості, ставлення до праці, підлеглих та колег;
- 4) кваліфікаційну підготовленість - рівень спеціальних знань, досвід практичної роботи;
- 5) індивідуальні особливості психофізичних процесів - уважність, критичність мислення, аналітичні здібності, творча уява, наполегливість, рішучість, дисциплінованість.

Вимоги до особистих якостей залежать насамперед від характеру й змісту діяльності на тій або іншій посаді [7, с. 24].

Таким чином, відбір персоналу - це історично обумовлена технологія пошуку громадян, найбільш придатних для цього виду діяльності або соціального інституту [2].

При підборі персоналу, незалежно від його різновидів і методів, існують певні труднощі. По-перше, залежність якості підбору від того, хто його здійснює. По-друге, розходження у вимогах до кандидатів на посаду, які відбиті в професіограмах [21, с. 99].

Подолання цих труднощів відбуваються в процесі реалізації політики професійного розвитку персоналу, здійснюваної за допомогою системи підбору персоналу (рис. 2.2).

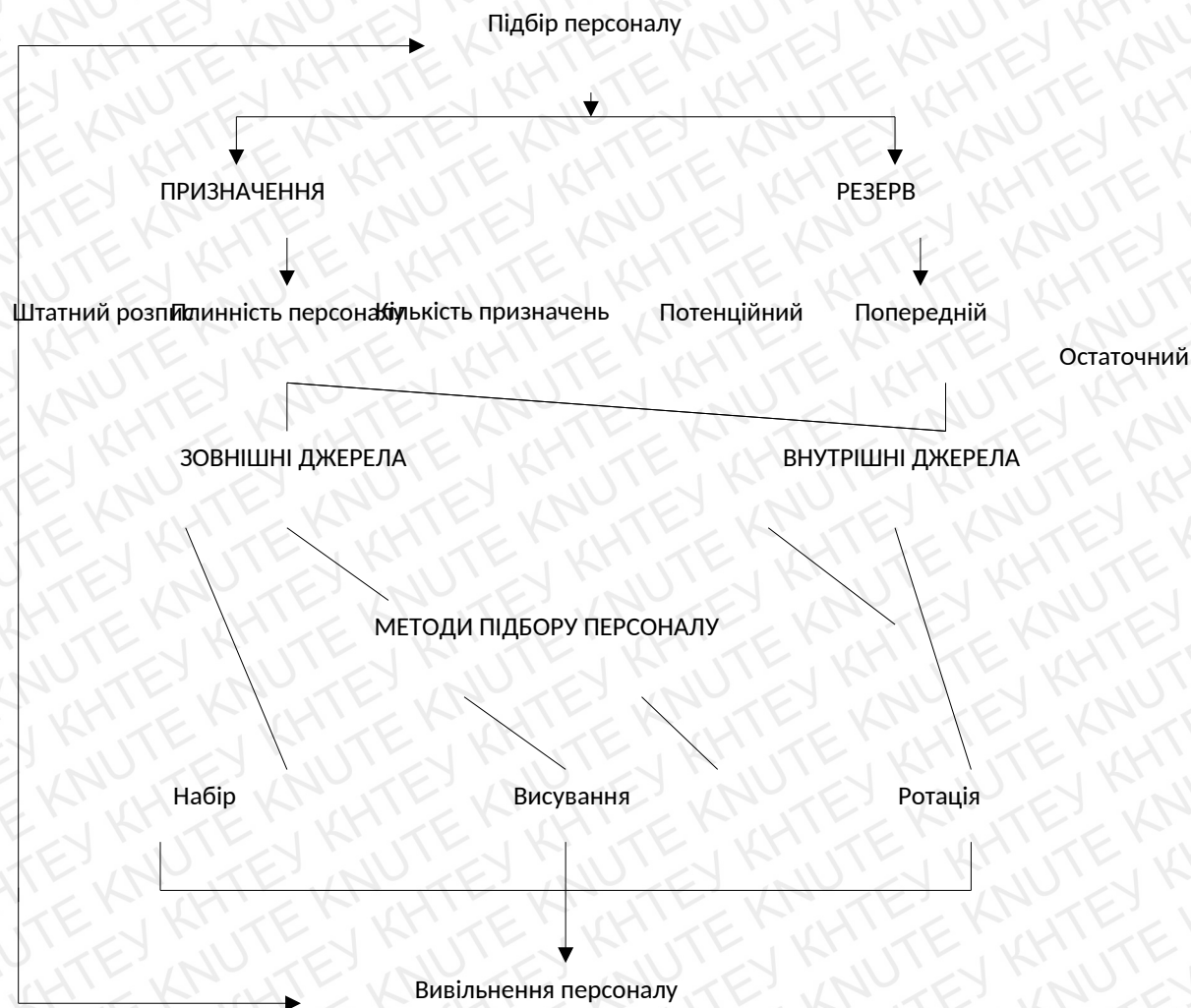


Рис. 2.2. Система підбору персоналу

Число призначень визначається трьома послідовними кроками.

На першому кроці аналізується штатний розклад і встановлюється число наявних вакантних посад. При цьому доцільно враховувати розвиток організаційної структури державного органу, її майбутній стан, у зв'язку із чим завдання стає комплексним і включає планування персоналу.

На другому кроці аналізується плинність кадрів для того, щоб встановити середню щорічну кількість призначень на посади й тенденції цих призначень. На цьому етапі визначається попит на нових працівників, а також складаються персональні графіки їх просування, планується кар'єра, виділяються групи працівників залежно від перспективи просування або часу виходу на пенсію. На третьому кроці визначається число співробітників, з яких після навчання і тестування мають бути відібрані ті, хто займе вакантні посади [21, с. 100].

2.2. Специфіка кадрового забезпечення посад керівників колективів

Уповноважений орган або його територіальний підрозділ при виявленні порушень законодавства про державну службу може лише запропонувати конкурсній комісії повністю або частково скасувати прийняте рішення, що не сприяє усуненню виявлених порушень. Іншими словами, Управління справами Президента або його територіальний орган можуть рекомендувати конкурсній комісії скасувати рішення, але можуть і не зробити цього [70].

Серед інших проблем відбору персоналу можна виділити найбільш поширені на всіх рівнях управління [39]:

- порушення принципів об'єктивності, прозорості та безперервності проведення конкурсів;
- складання тестових питань низького рівня;
- витік конфіденційної інформації за тестовими завданнями;
- підміна або виправлення результатів конкурсів в корисливих цілях через відсутність технічних можливостей для проведення одночасного тестування;
- відсутність чітких критеріїв для відбору різних категорій працівників;
- мінімальна кількість методів, що застосовуються в процесі конкурсів.

Використовувані методи відбору потребують вдосконалення та доповнення;

- нестача фінансових ресурсів для організації інноваційної роботи в області пошуку і відбору персоналу;
- недостатній досвід і рівень кваліфікації працівників, які займаються відбором претендент.

В даний час, як відзначають дослідники, на державні посади призначаються особи, які були звільнені від займаних посад, але, не бажаючи розлучатися з посадами подібного рангу, лобіюють свої інтереси і призначаються в інші сфери діяльності державної служби. Через це у громадянського суспільства зростає недовіра до органів влади, створюються умови для корупційних правопорушень [57].

Щодо критеріїв і способів відбору для кадрового резерву дослідники відзначають, що спостерігається формалізм при формуванні резерву, тому що перевіряється відповідність резервіста виключно формальним вимогам. Спостерігатися одноразовість заходів по створенню резерву кадрів, в той час як якість резерву кадрів багато в чому визначається зі стравою принципу безперервності в процесі його формування. Відсутність мотиваційних факторів зменшує кількість резервістів. Виникають проблеми, пов'язані з адмініструванням: відсутність можливостей індивідуального розвитку всередині резерву, оцінка і ранжування резервістів. [64]

Державні службовці – це громадяни України, який займають посади державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті), одержують заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснюють встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов'язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримуються принципів державної служби.

З огляду на зазначені вимоги до державних службовців і практичний характер здійснюваної ними діяльності у сфері «людина – людина» виникає обґрунтована необхідність у певному психологічному забезпеченні такого роду діяльності.[65]

По-перше, зважаючи на публічний характер роботи, необхідним є й забезпечення прозорості, об'єктивності, вмотивованості під час прийняття кадрових рішень.

По-друге, зазначене зумовлюється також і наявністю чітко встановлених спеціальних вимог [51], зокрема до компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А».

Зокрема, законодавець визначає, що професійна компетентність – здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку.

У зв'язку з цим ми проаналізували вимоги до компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» та запропонували психологічні методики, за допомогою яких можна встановити рівень наявності або відсутності відповідних вимог. [57]

Таблиця 2.1.

Вимоги до компетентності

	Вимога	Компоненти вимоги	Психологічні методики виявлення
1	Управління змінами	- вміння формувати план змін; - вміння управляти змінами та реакцією на них; - вміння оцінювати ефективність змін;	Критерії можна оцінити опосередковано за результатами проведених психологічних тестів, співбесіди, спостереження, анкети наставника
2	Прийняття ефективних рішень	- здатність своєчасно приймати виважені рішення; - вміння аналізувати альтернативи; - спроможність на виважений ризик; - автономність та ініціативність щодо прийняття пропозицій/рішень;	Тести на визначення рівня розвитку інтелекту та особливостей мислення, спостереження протягом навчання, аналіз результатів оцінювання після проходження практики (анкета наставника)
3	Лідерство	- вміння мотивувати до ефективної професійної діяльності; - сприяння всебічному розвитку особистості; - вміння делегувати повноваження та управляти результатами діяльності; - здатність до формування ефективної організаційної культури державної служби	Методика «Стиль керівництва»

«Продовження табл. 2.1»

	Вимога	Компоненти вимоги	Психологічні методики виявлення
4	Комунікація та взаємодія	– вміння визначати заінтересовані і впливові сторони та розбудовувати партнерські відносини; – здатність ефективно взаємодіяти – дослухатися, сприймати та викладати думку;- вміння публічно виступати перед аудиторією; – здатність переконувати інших за допомогою аргументів та послідовної комунікації	Методика «Комунікативні та організаторські здібності»
5	Досягнення результатів	– здатність до чіткого бачення результату діяльності; – вміння фокусувати зусилля для досягнення результату діяльності; – вміння запобігати та ефективно долати перешкоди	Методика спрямованості особистості «Мета. Засоби Результат», тести на визначення рівня розвитку інтелекту та особливостей мислення
6	Стресостійкість	– вміння управляти своїми емоціями; – здатність до самоконтролю; – здатність до конструктивного ставлення до зворотного зв'язку, зокрема критики	Методика «Індивідуально-типологічний опитувальник», методика «Прогноз», багаторівневий опитувальник «Адаптивність»
7	Управління ефективністю та розвиток людських ресурсів	– вміння управляти людськими ресурсами; – вміння управляти проектами; – вміння організовувати роботу і контролювати її виконання; – здатність до мотивування	Методика визначення стилю керівництва
8	Робота з інформацією	– здатність працювати з базами даних законодавства; – вміння працювати в умовах електронного урядування	Аналіз результатів оцінювання після проходження практики (анкета наставника)

По-третє, діяльність державного службовця базується, у тому числі на принципі доброчесності – спрямованості дій державного службовця на захист публічних інтересів та відмови державного службовця від превалювання приватного інтересу під час здійснення наданих йому повноважень.

По-четверте, особа, яка бажає взяти участь у конкурсі, подає в установленому порядку до конкурсної комісії (ст. 25 Закону № 889-VIII), зокрема,

письмову заяву про участь у конкурсі із зазначенням основних мотивів щодо зайняття посади державної служби, до якої додається резюме у довільній формі.

По-п'яте, державний службовець з урахуванням його професійної підготовки та професійної компетентності може бути переведений без обов'язкового проведення конкурсу (ст. 41 Закону № 889-VIII).

По-шосте, результати службової діяльності державних службовців щороку підлягають оцінюванню для визначення якості виконання поставлених завдань, а також з метою прийняття рішення щодо преміювання, планування їхньої кар'єри, виявлення потреби у професійному навчанні (ст. 44 Закону № 889-VIII).

По-сьоме, державним службовцям створюються умови для підвищення рівня професійної компетентності шляхом професійного навчання, яке проводиться постійно (ст. 48 Закону № 889-VIII).

Отже, на нашу думку, психологічне забезпечення має здійснюватись у формах:

- застосування автоматизованих психодіагностичних комплексів та поліграфа при доборі на державну службу (наприклад, на посади державної служби категорії «А»);
- психологічне консультування державних службовців;
- безпосереднє використання психологічних знань державними службовцями (наприклад, служба пробації, вирішення конфліктів);
- навчання психологічним знанням та навичкам під час професійного навчання державних службовців (спілкування, стресостійкість тощо).

2.3. Модель добору кадрів на державну службу в Україні

В цьому підрозділі ми розробляємо модель формування кадрового забезпечення на прикладі Державної служби статистики України.

Формування кадрового забезпечення організації передбачає реалізацію послідовних дій: визначення цілей і завдань формування кадрового забезпечення; збір та обробка інформації; аналіз стану кадрового забезпечення; визначення

потреби в кадрах; розробка та реалізація плану формування кадрового забезпечення (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Модель формування кадрового забезпечення організації

Основні цілі та завдання формування кадрового забезпечення необхідно спрямовувати на збільшення можливостей організації, вчасне реагування й управління змінами, створення сприятливих умов праці та забезпечення

можливості просування по службі. Планування комплексу взаємопов'язаних між собою цілей і завдань для формування кадрового забезпечення організації передбачає створення якісного і кількісного складу працівників, спроможних продуктивно виконувати заплановані обсяги робіт, приймати обґрунтовані управлінські рішення та реалізувати завдання з досягнення мети організації. Підготовчий етап передбачає збір, обробку і систематизацію інформації щодо стану кадрового забезпечення

Кадрове планування потребує здійснення аналізу кадрового забезпечення організації. Аналіз стану кадрового забезпечення починається з вивчення: забезпеченості організації за віковою характеристикою; розподілу складу працівників за рівнем освіти, категоріями посад і стажем роботи в системі Держкомстату; характеристики руху персоналу. У табл. 2.2 наведено вікову характеристику складу працівників системи Держкомстату України.

Таблиця 2.2

Вікова характеристика складу працівників системи Державної служби статистики України станом на 01.01.2019 р. (осіб)*

Категорія посад	№	Мають вік				
		до 28 років	від 40 до 50 років	від 50 до 65 років	у тому числі	
					жінки від 55 років	чоловіки від 60 років
Усього (сума рядків 3,4,5)	1	1 302	2 898	3 203	345	52
з них: держслужбовці	2	1 145	2 500	2 315	140	11
керівники	3	43	907	998	70	9
спеціалісти	4	1 235	1 863	1 891	206	8
інші	5	24	128	314	69	35

Основна частина працівників системи Держкомстату у 2018 р. мала вік від 28 до 50 років, що складає 54 % від фактичної чисельності персоналу; 12 % складають працівники віком до 28 років включно; 30 % складають працівники віком від 50 до 65 років; 4 % працівників складають жінки 55 років і старші та

чоловіки віком від 60 років. У табл. 2.3 наведено характеристику працівників за стажем роботи в системі Держкомстату України.

Таблиця 2.3.

Розподіл складу працівників за стажем роботи в системі Державної служби статистики України станом на 01.01.2019 р. (осіб)*

Категорія посад	№	Мають стаж роботи в системі				
		до 1 року	від 1 до 5 років	від 5 до 10 років	більше 10 років	
					усього	у тому числі більше 20 років
Усього (сума рядків 3,4,5)	1	704	1 725	2 735	5 484	2 483
з них: держслужбовці	2	537	1 242	2 169	4 831	2 137
керівники	3	36	104	344	2 015	1 009
спеціалісти	4	591	1 457	2 251	3 270	1 389
інші	5	77	164	140	199	85

Основна частина працівників системи Держкомстату у 2018 р. мала стаж роботи більше 5 років, що складає 51 % від фактичної чисельності персоналу, з яких 45 % мали стаж більше 20 років. 7 % складають працівники зі стажем роботи до 1 року. 16 % складають працівники зі стажем роботи від 1 до 3 років. Станом на 01.01.2019 р. 2 015 керівників (81 %) системи Держкомстату мали стаж роботи більше 5 років, з яких 50 % мали стаж більше 20 років. Основна частина спеціалістів (42 %) мала стаж роботи більше 5 років, з яких 26 % мали стаж більше 20 років. У табл. 2.4. наведено характеристику працівників за рівнем освіти в системі Держкомстату України.

Таблиця 2.4.

Розподіл складу працівників Державної служби статистики України за рівнем освіти(станом на 1 січня 2017–2019 рр.), осіб*

Категорія посад	№	Станом на 1 січня 2017р.		Станом на 1 січня 2018р.		Станом на 1 січня 2019р.		Відхилення			
								Станом на 1 січня 2018р.ж від 2017р.		Станом на 1 січня 2019р.ж від 2018р.	
		повн. вища осв.	неповн. Вища осв.	повн. вища осв.	неповн. Вища осв.	повн. вища осв.	неповн. вища осв.	повн. вища осв.	неповн. вища осв.	повн. вища осв.	неповн. вища осв.
Усього (сума рядків 3,4,5)	1	8965	2395	8384	2044	8141	1805	-581	-351	-243	-239
з них: держслужбовці	2	8429	1684	7846	1371	7591	1160	-583	-313	-255	-211
керівники	3	2561	181	2426	146	2376	121	-135	-35	-50	-25
спеціалісти	4	6358	2091	5919	1784	5728	1457	-439	-307	-191	-327
інші	5	46	123	39	114	37	110	-10	-9	-2	-4

Спостерігається тенденція зменшення кількості працівників Державної служби статистики України, які мають повну, неповну та базову вищу освіту, протягом останніх трьох років. Ця тенденція пояснюється зменшенням фактичної чисельності персоналу в органах державної служби статистики. Станом на 01.01.2018 р. чисельність працівників з повною освітою зменшилась на 581 особу, а чисельність працівників з неповною та базовою вищою освітою зменшилась на 351 особу. Станом на 01.01.2019 р. чисельність працівників з повною освітою зменшилась на 243 особу, а чисельність працівників з неповною та базовою вищою освітою зменшилась на 239 особу. Частка держслужбовців з усіх працівників, які мають повну вищу освіту коливається в межах 93–94 %. А частка держслужбовців з усіх працівників, які мають неповну та базову вищу освіту коливається в межах 64–70 %. Розподіл працівників за повною вищою освітою припадає в середньому на 29 % керівників та на 70 % спеціалістів. Розподіл працівників за неповною та базовою вищою освітою припадає в середньому на 7–8 % керівників та 81-87 % спеціалістів.

Таблиця 2.5.

**Фактична чисельність працівників Державної служби статистики
України (станом на 1 січня 2016–2019 рр.), осіб***

	№	Станом на 1 січня 2016 р.	Станом на 1 січня 2017 р.	Станом на 1 січня 2018 р.	Станом на 1 січня 2019 р.	Відхилення		
						станом на 1 січня 2017 р. від 2016 р.	станом на 1 січня 2018 р. від 2017 р.	станом на 1 січня 2019 р. від 2018 р.
Усього у ТОС (сума рядків 2, 3)	1	12283	11677	11193	10648	-606	-484	-545
У апаратах ТОС	2	7119	7049	6949	6582	-70	-100	-367
У районних підрозділах ТОС	3	5164	4628	4244	4066	-536	-384	-178

З даних табл. 2.5. можна зробити висновок, що загальна чисельність персоналу знижується. Фактична чисельність працівників станом на 2017 р. зменшилась порівняно з попереднім роком на 606 осіб, станом на 2018 р зменшилась на 484 особи, станом на 2019 р. зменшилась на 545 осіб. Частка працівників апарата ТОС коливається в межах 38–42 %, а частка працівників районних підрозділах ТОС коливається в межах 58–62 %.

Таблиця 2.6.

**Кількість прийнятих нових працівників Державної служби статистики
України (станом на 1 січня 2017–2019 рр.), осіб***

Прийнятих нових працівників	Станом на 1 січня 2017 р.	Станом на 1 січня 2018 р.	Станом на 1 січня 2019 р.	Відхилення	
				станом на 1 січня 2018 р. від 2017 р.	станом на 1 січня 2019 р. від 2018 р.
На конкурсній основі	450	43	624	-407	+581

«Продовження табл. 2.6.»

Прийнятих нових працівників	Станом на 1 січня 2017 р.	Станом на 1 січня 2018 р.	Станом на 1 січня 2019 р.	Відхилення	
				станом на 1 січня 2018 р. від 2017 р.	станом на 1 січня 2019 р. від 2018 р.
З кадрового резерву	25	3	43	-22	+40
За результатами стажування	9	2	6	-7	+4
Інше	382	217	281	-165	+64
Усього	866	265	954	-601	+689

Станом на 01.01.2017 р. та 01.01.2019 р. більшість нових працівників Державної служби статистики України прийнято на конкурсній основі. Станом на 01.01.2018 р. більшість нових працівників прийнято за іншими причинами, ніж на конкурсній основі, з кадрового резерву чи за результатами стажування.

Таблиця 2.7.

**Кількість звільнених працівників Державної служби статистики України
(станом на 1 січня 2017–2019 рр.) осіб***

Звільнено працівників	Станом на 1 січня 2017 р.	Станом на 1 січня 2018 р.	Станом на 1 січня 2019 р.	Відхилення	
				станом на 1 січня 2018 р. від 2017 р.	станом на 1 січня 2019 р. від 2018 р.
Досягнення граничного віку перебування на державній службі та у зв'язку з виходом на пенсію	410	308	184	-102	-124
Скорочення штатів	70	2	130	-68	+128
Прогоули та інші порушення трудової дисципліни	638	670	764	+32	+94
Прогоули та інші порушення трудової дисципліни	0	0	1	0	+1
З інших підстав	354	267	121	-84	-146
Усього	1 472	1 247	1 052	-225	-195

Основні причини звільнення працівників Державної служби статистики України протягом останніх трьох років: власне бажання, угода сторін або

переведення на іншу роботу. Також причинами звільнення є досягнення граничного віку перебування на державній службі, у зв'язку з виходом на пенсію та скороченням штатів. Варто зазначити відсутність звільнення за прогули та інші порушення трудової дисципліни станом на 2017 та 2018 роки і всього лише одне звільнення за такої підстави станом на 1 січня 2019 р. Значний вплив на продуктивність праці справляє рух робочої сили, при аналізі якої необхідно визначити загальні коефіцієнти [68]: коефіцієнт прийому, звільнення, обороту та плинності. Розрахунки зазначених показників відображено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8.

**Аналіз руху кадрів Державної служби статистики України за 2016–2018
рр.***

Коефіцієнти	Роки			Відхилення	
	2016	2017	2018	2017р. від 2016р.	2018р. від 2017р.
Коефіцієнт прийому	0,07	0,02	0,09	-0,05	+0,07
Коефіцієнт звільнення	0,12	0,11	0,10	-0,01	-0,01
Коефіцієнт обороту	3,5	2,8	1,7	-0,7	-1,1
Коефіцієнт плинності	0,05	0,06	0,07	+0,01	+0,01

Наведені обчислення свідчать, що коефіцієнт прийому знизився на 0,05 в.п. у 2017 р. до попереднього року та зріс на 0,07 в.п. у 2018 р. відповідно. Коефіцієнт звільнення знизився на 0,01 в.п. у 2017 та 2018 роках відповідно до попередніх років. Також слід звернути увагу на значення коефіцієнта обороту, який зменшився на 0,7 в.п. у 2017 р. до попереднього року та на 1,1 в.п. у 2018 р. відповідно до 2017 р. Коефіцієнт плинності коливається в межах 0,05– 0,07 в.п. і щороку зростає. Плинність кадрів в органах державної служби статистики є низькою. Причинами плинності кадрів можуть бути: невідповідність займаній посади; власне бажання працівників, яких не задовольняє низький рівень заробітної плати чи соціально-психологічна атмосфера; великий обсяг роботи та

ін. Порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу характеризується бюрократичністю процедур, адже регламентується Указами Президента України, постановами Кабінету Міністрів України та іншими нормативно-правовими актами з питань державної служби та навчання державних службовців [68].

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛІ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

Формування професійно підготовлених і динамічно розвинених кадрів державної служби — один з чинників створення дієвого інструменту реалізації функцій держави. Адаптація людей, вперше прийнятих на державну службу, — етап становлення фахівців-управлінців. Своєчасна і повноцінна адаптація — це необхідна умова ефективного функціонування і розвитку та державної служби, і особистості [28].

Становлять особливий інтерес умови, що впливають на успішність адаптації. До числа основних можна віднести:

1. Об'єктивність оцінки персоналу при відборі. Державна служба в Україні ще не завершила процес становлення, а тому технології відбору та прийому не відпрацьовані в належній мірі. Найчастіше ті технології, які апробовані і зарекомендували себе як ефективні, не використовуються на практиці з різних, в основному суб'єктивних, причин. Це не дозволяє проводити відсів вже на етапі прийому свідомо слабких, погано підготовлених кандидатів. Змінюваність кадрів, яка супроводжувала реорганізації державної служби протягом 10 років, також не сприяла залученню досвідчених фахівців. Значна частина співробітників органів державної влади-люди, вперше прийняті на державну службу. Тому проблема професійного відбору-одна з нагальних на даний момент. Необхідно зазначити, що психологи вважають неможливим дати остаточне рішення про професійну придатність людини до того, як він почав цю професійну діяльність або навчання даному виду діяльності [17].

2. Багаторівнева система навчання і перепідготовки персоналу. Розгляд державної служби як професійної діяльності передбачає успішне опанування цією професією. Для молодих працівників, уперше прийнятих на державну службу, це означає отримання додаткових теоретичних знань і практичних навичок для успішної діяльності в нових умовах. Труднощі у даній категорії державних службовців можуть виникнути при практичному виконанні нової роботи. Їх

навчання спрямоване на виявлення відсутніх знань, організацію навчання для заповнення прогалин і, як результат, на успішну адаптацію до посади і ефективну роботу. При перепідготовці посилюються позитивні психічні стани задоволеності, оптимізму, спрямованості в майбутнє. Успішне завершення цього періоду знаменується появою нових професійних якостей, майстерності, поглибленням спеціалізації.

Для державних службовців, які проходять вторинну адаптацію (тобто пов'язану з посадовим просуванням, перепідготовка і підвищення кваліфікації не менш важливі, так як припускають придбання та удосконалення вміння працювати з людьми, керувати персоналом, навичок інформаційно-аналітичної роботи, використання сучасної електронної техніки, складання проектів документів.[76]

Правовими документами про державну службу передбачається підвищення кваліфікації державними службовцями не рідше одного разу в п'ять років, а за окремими категоріями — раз у три роки. Воно спрямоване на забезпечення сучасної професійної освіти, необхідного для ефективного функціонування інституту державної служби.[43]

Службовці при навчанні опановують: теоретичними основами управління та механізмом реалізації державної кадрової та соціальної політики, теорією соціального управління і сучасного ринку, основ економіки та організації соціально-економічного розвитку галузі, знанням особливостей формування ринкових трудових відносин; сучасними технологіями державного регіонального управління, організації державної служби, розумінням причин і суті оновлення їх змісту та механізму реалізації, сучасної соціологічною інформацією про стан і потенціал управлінських кадрів, виявлених потреб на різних рівнях з урахуванням перспектив розвитку галузей, окремих систем управління, вмінням вирішувати вузлові проблеми; способами управління соціальними зв'язками і відносинами, що відображають інтереси, ціннісні орієнтації різних соціальних верств і груп, їх взаємодія з державними, муніципальними та суспільно-політичними інститутами і структурами. Це істотно спрощує їх професійну адаптацію до нових завдань.

Стимулами для продовження професійного навчання, підвищення кваліфікації молодих державних службовців можуть стати заходи їх визнання і заохочення. Важливо сформувати у них розуміння того, що «якщо раніше досягнення професіоналізму людиною в якої-небудь конкретної трудової діяльності було кінцевою метою освітнього процесу, то тепер це стає лише одним з чергових етапів його кар'єри».[78]

3. Ефективний механізм управління процесом адаптації. Для становлення даного механізму необхідно поєднання таких елементів, як:

- структурне закріплення функцій управління адаптацією. Найчастіше цю функцію виконує підрозділ з навчання персоналу. В якості одного з організаційних рішень використовується закріплення фахівців з персоналу кураторів певних підрозділів. Можна згадати не заслужено забуте наставництво, яке, з одного боку, дозволяє впливати на успішність адаптації молодого співробітника, а з іншого - виступає формою довіри до досвідченого співробітника і етапом в його просуванні по службі.

4. Престиж професії і привабливість організації. Безсумнівний інтерес представляє проблема соціальної ідентичності. У проблемі ідентичності важливо не те, до якої соціальної групи належить людина, а то, з якою групою він себе ототожнює. Особливу увагу слід звернути на позитивну оцінку групи належності, оскільки людині властиво не просто віднести себе до якоїсь групи, але і наділити її позитивними рисами. По відношенню до процесу адаптації труднощі ідентичності може бути визначена не тільки як складність знаходження своєї ніші в організації, але і як втрата позитивних уявлень про свою групу.

Це можна проілюструвати мотивами вступу громадян на державну службу: престижність посади займає сьоме місце з дев'яти запропонованих позицій. Протягом попереднього періоду розвитку інституту державної служби в масовій свідомості склався образ чиновника, якому притаманні бюрократизм у веденні справ, пріоритет особистих інтересів над інтересами громадян і суспільства та ін. В уявленні громадян державний службовець був частиною групи цього чиновництва. Зрозуміло, в цьому випадку посаду державного службовця не

відрізнялася високим престижем, а про непривабливість державної служби свідчить її невисокий авторитет серед населення.[49]

5. Організація праці, спрямована на максимальну реалізацію мотиваційних установок співробітника. Важливим фактором виконання даної умови є формування особливих мотивів, що поєднують суспільно значущі, корпоративні та особисті інтереси, мотиви.

Державному службовцю відповідно до законодавства надається право на просування по службі, збільшення грошового утримання з урахуванням результатів і стажу роботи, рівня кваліфікації. Ця залежність дозволяє, по-перше, задовольнити потреби службовця і реалізувати певні мотиваційні установки, а по-друге, спрямована на якісне вдосконалення державної служби.[46]

Одними із шляхів реалізації мотиваційних установок, пов'язаних з потребами у спілкуванні, визнанні, самореалізації (за А. Маслоу), є створення тимчасових творчих груп для вирішення певної проблеми, гласність результатів праці, забезпечення зворотного зв'язку з адміністрацією та колегами, делегування повноважень і відповідальності та ін. Важче реалізувати мотиваційну установку на просування по службі відповідно до результатів праці, оскільки показники роботи держслужбовців не підлягають кількісному вимірюванню. Своєрідним критерієм ефективності їх роботи є своєчасний розгляд звернень громадян, однак і це не дає повного уявлення про результати роботи. Тому просування по службі, заохочення за якість виконаної роботи носять особистісний характер, так як керівник приймає до уваги і прояви особистої відданості. Широке поширення набула практика службового просування і підвищення грошового утримання в залежності від стажу роботи і кваліфікації. Це сприяє підвищенню кваліфікаційного розряду державного службовця і дозволяє матеріально заохотити його в межах займаної посади.

6 Відпрацьована система впровадження інновацій. Складність практичного здійснення даної умови в державній службі пов'язана з високим ступенем її формалізації, що означає дії відповідно до інструкцій, положень, які містять конкретні вказівки і стандартні правила роботи. Це не виключає творчого

ставлення до справи, тим більше що в умовах динамічних соціальних змін зростає необхідність швидких, нестандартних рішень, вміння мислити сучасними категоріями. Система інновацій передбачає продуктивні техніко-технологічні, соціально-економічні, в тому числі і кадрові сервісні та комплексні нововведення. Відомо, що працівники чинять опір нововведенням, якщо не впевнені в позитивному характері результатів або їх наслідків для себе. З цього випливає, що впровадження інновацій вимагає серйозної організаційної підтримки (проведення науково-аналітичних робіт, оцінки ефективності нововведень, розробки прогнозів, планів, проектів, фінансово-ресурсного забезпечення, організації і контролю, мотивації нововведень).

7. Соціально-психологічний клімат в колективі. Мова про динамічно змінюваному показнику, головною особливістю якого є вплив на характер професійного сприйняття та професійного мислення, на процес прийняття управлінських рішень. Він проявляється в трудовій мотивації працівників, міжособистісних і групових взаєминах. Соціально-психологічний клімат включає в себе психологічну сумісність співробітників, емоційну атмосферу, моральну вихованість. [58] На соціально-психологічний клімат впливають:

- мегафактори: психологічний клімат соціуму в цілому макросоціальні умови життєдіяльності (територіальне розміщення, кліматичні умови, ступінь автономне та ін.);

- локальні психологічні фактори: групова динаміка моральні норми, стиль керівництва, задоволеність працею, психологічна сумісність з рольовими функціями.

Мегафактори відображають загальний соціально-психологічний фон соціуму і мають найбільший вплив на соціально-психологічний клімат в колективі. Однак знайти в них скільки-небудь істотні зміни або якимось чином їх скорегувати неможливо. Тому зростає роль локальних факторів, що мають різну "питому вагу" в колективі. Умілий вплив на них з боку досвідчених керівників, фахівців кадрових служб дозволить успішніше справлятися з проблемами життєдіяльності колективу [16]. Нормальна соціально-психологічна атмосфера

дозволяє кожному службовцю відчувати себе частиною колективу, стимулює зацікавленість у роботі, створює необхідний психологічний настрій. Створення такої атмосфери, коли службовці відчують себе ініціаторами нового, а не «гвинтиками» в бюрократичній машині, дає можливість членам колективу розкрити і сповна реалізувати свій творчий потенціал.

8. Особистісні якості адаптованого співробітника. Особистісні якості розглядаються в якості суб'єктивного фактора адаптації. Доцільно поділити їх на три блоки:

- соціально-демографічні (стать, вік, освіта, стаж роботи, кваліфікація і т. д.);
- соціально-психологічні (практичність, швидкість орієнтації у виробничій ситуації, комунікабельність, самоконтроль і т. д.);
- соціологічні (ступінь матеріальної і моральної зацікавленості в ефективній діяльності, наявність мотивації на захист суспільних інтересів, професійний розвиток і т. д.).

Збільшується кількість проблем, пов'язаних з об'єктивністю оцінки і якістю проведення конкурсних процедур, говорить не тільки про труднощі реформування цивільної служби, але й про те, що адміністративна культура настільки сильна і закрита, що це заважає нововведенням. [3]

Тому не залишаємо без уваги тему відбору на державну цивільну службу і пропонуємо наступні напрямки вдосконалення:

- необхідно розробити єдину методику проведення конкурсів для зниження суб'єктивності при винесенні рішення;
- співбесіди зробити відкритими, щоб на них мали можливість бути присутніми всі охочі з числа претендентів;
- урізноманітнити методи відбору, застосовуючи практичні завдання («підготувати аналітичну довідку», «скласти проект листа з поставленої проблеми», «оформити зауваження та пропозиції (висновок) щодо проекту закону чи іншого нормативного правового акту » та інші завдання);

- оцінку результатів співбесіди з кандидатами здійснювати таємним голосуванням за бальною системою;
- результати конкурсу оголошувати відразу ж, після підбиття підсумків таємного голосування, не розтягуючи прийняття рішення на кілька днів вже без участі незалежних експертів;
- розробляти і оголосити претендентам критерії відбору: відповідність претендента вимогам по професійним, діловим, цивільним і особистісним якостям; відповідно до цих критеріїв складати список питань і практичних завдань;
- удосконалювати тестові завдання, спрямовані не тільки на визначення рівня знання сучасного законодавства про державну цивільну службу, а й і на визначення рівня моральності і культури ;
- поряд зі співбесідою і тестуванням використовувати інші методи визначення рівня знань: захист проектів, написання рефератів і програм, матричний метод.

Впровадження даних пропозицій в практику можливо тільки за умови їх законодавчого закріплення на державному рівні.

Також на думку дослідників Черепанова В. В. та Іванова В. П. для оптимізації конкурсних процедур, можливе застосування методики інтегральної оцінки якостей. Процедура оцінки складається з п'яти етапів і включає комплексну оцінку претендентів: оцінці піддають об'єктивні компоненти (документи, характеристики та інші); особистісні якості (ерудиція, ділові та моральні якості, професійна компетентність та інші); працездатність (вміння самостійно приймати обґрунтовані рішення, самоорганізація та інші); міжособистісні стосунки (конфліктність, субординаційна культура та інші) [11].

Крім того, у зв'язку з тим, що прийом студентів-випускників, які закінчили вищі навчальні заклади за спеціальністю "Державне та муніципальне управління", вельми проблематичний в силу, в першу чергу, відсутності досвіду, пропонуємо розробити стажерську програму для випускників даних напрямків. Після закінчення вищого навчального закладу, випускник, з урахуванням його

успішності, особистої активності та наукових досягнень, на конкурсній основі беруть участь у стажерській програмі, яка розробляється спільно з відповідною державною структурою, яка прийматиме випусчників-стажистів.

З урахуванням результатів університетської діяльності і при успішному проходженні конкурсу, він вступає на державну службу на 1 рік. За цей час його прикріплюють в якості помічника державного службовця, який займає вищу, головну, провідну посаду. Даний період часу дозволить майбутньому фахівцеві отримати ґрунтовні практичні знання, навички та вміння, освоїти застосування нормативної бази на практиці, сформувати своє ставлення як до набору обов'язків, закріплених за тією чи іншою посадою, так і до державної служби в цілому, отримати цілісне уявлення про свою майбутню професійну діяльність. Дана програма повинна передбачати горизонтальне та вертикальне переміщення людини протягом року для всебічного ознайомлення з діяльністю органу, в який він потрапить. Діяльність майбутнього фахівця повинна бути оплачуваною, графік роботи відповідати графіку службовця, до якого він прикріплений. Контроль над результатами проходження стажерської програми повинен здійснювати керівник кадрової служби та фахівці даного відділу. Учасник програми повинен подавати звіти представникам кадрових служб про результати своєї діяльності після закінчення роботи в рамках одного підрозділу державного органу. Головна мета даної програми: для держави – виявлення і залучення на державну службу висококваліфікованих молодих фахівців і, як результат, підвищення якості відбору персоналу, виявлення на ранній стадії можливої невідповідності людини займаної посади в майбутньому; для майбутніх службовців – стимул в рамках вибору майбутньої спеціальності, для вступу на державну службу (ефект прозорості), придбання досвіду і професійних знань, навичок, умінь.

Таким чином, в ході даного дослідження підтвердилося припущення про розбіжність "ідеального і реального" портрета державного службовця. У процесі аналізу даних, ми прийшли до висновку, що яскравий прояв негативних рис характеру державним службовцям багато в чому пов'язане зі взаємодією наявної

схильності людини і середовищем державної служби, що вимагає більш ретельного добору кандидатів на зайняття вакантних посад через ознайомлення випускників з особливою атмосферою діяльності на державній цивільній службі.

Таким чином, відбір як кадрова технологія має складну структуру. Це обумовлено винятковим значенням цієї технології в практиці управління персоналом.

ВИСНОВКИ

В данній роботі ми розкрили проблеми, пов'язані з підбором персоналу на державну службу, а також знайшли шляхи їх вирішення.

У будь-якому державному органі є відділ кадрів, однак, у силу організаційно-технічного, кадрового й фінансового забезпечення набір функцій відділів кадрів досить обмежений, хоча за своєю суттю вони покликані вибудовувати цілісну систему управління персоналом, яка включає і навчання співробітників, і оцінку результатів їх роботи, і заходи, спрямовані на створення певної корпоративної культури установи й психологічний супровід діяльності як на рівні колективу, так й окремого державного службовця. Тут навіть ми не згадуємо про розробку й впровадження системи ефективного матеріального й нематеріального стимулювання, реальне формування кадрового резерву (коли на вищу посаду призначають дійсно досвідчених, гідних співробітників, незалежно від їх взаємовідносин з керівником), роботу з конфліктами в рамках підтримки оптимального соціально-психологічного клімату в державній установі. На жаль, способів впливу на державних службовців сьогодні передбачено небагато – премії (причому суми грошових заохочень найчастіше виглядають смішно), заохочення нематеріального характеру (грамоти, подяки) і, відповідно, зауваження, догани, зниження в посадах і званнях і різні способи звільнення.

Як правило, рішення всіх вищевикладених проблем, крім інших, лягає на плечі керівників структурних підрозділів (департаментів, управлінь, відділів). Тому важливо, щоб керівник розумів роль і призначення кадрового підрозділу в управлінні персоналом державного органу, планував свою роботу з його допомогою й урахуванням рекомендацій. Таким чином, кадрові служби не повинні бути лише технічним додатком керівних структур, займаючись в основному організаційно-оформлювальною роботою, вони повинні активніше допомагати керівництву державного органу у визначенні його кадрової політики, управляти службовим просуванням персоналу, займатися проблемами

міжособистісних відносин, удосконаленням стилю діяльності співробітників і багатьма іншими питаннями.

Заміщення вакантних посад керівників і фахівців на державній службі здійснюється на конкурсній основі, що припускає оцінку професійних й особистісних якостей декількох кандидатур на місце, за участю зовнішніх і внутрішніх кандидатів.

Отже, важливим аспектом діяльності кадрової служби державного органу є підбір кадрів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; [пер. с англ. С. Мордовин]. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2008. – 832
2. Артеменко Н. Ф. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: форми, методи, технології: монографія / Н. Ф. Артеменко, Н. Т. Гончарук. – ДРІДУ НАДУ, 2018. – 184 с.
3. Атаманчук Г. В. Державне управління: Проблеми методології правового дослідження. М. 2015. 239 с.
4. Афанасьев В. Г. системність і суспільство. М.: Политиздат. 2015. 368с.
5. Атаєв А. А. Управлінська діяльність. М.: Юриди.літ. 2015. 82 с.
6. Баранов П. П. Професійна правосвідомість працівників органів внутрішніх справ (теоретичні проблеми). М.: ВЮЗМ МВС СРСР. 2015. 128 с.
7. Бельський К. С. Феноменологія адміністративного права. Смоленськ.: Смола.гуманит.ун-т. 2015. 144 с.
8. Бізюкова І. В. кадри управління: ПІДБІР ТА ОЦІНКА. М.: Економіка. 2015. 150 с.
9. Бородін С. В. Боротьба зі злочинністю: теоретична модель комплексної програми. М. 2015. 130 с.
10. Бородін В. В., Боєр В. М. фактори правової інформованості особи / / Актуальні проблеми правоохоронної діяльності органів внутрішніх справ . Під заг. ред. С. Ф. Зибіна. СПб. 2000. С. 88-94.
11. Бричєєв В. Г., Голобов А. прийняти не можна звільнити! //Міліція. 2000. №10. С. 31-34.
12. Бугель Н.В. Органи внутрішніх справ у правовому механізмі держави: Монографія. СПб.: СПб ун-т МВС, 2000. - 170 с.
13. Василенко І. А. Адміністративно-державне управління в країнах Заходу: США, Великобританія, Франція, Німеччина. М.: Вид. Логос. 2015. 168 с.

14. Василенко І. А. Система державної служби в США: сучасний стан // Вісник державної служби. 2010 №4. С. 12-19.
15. Василенко І. А. Прийняття рішення в державному управлінні // Влада. 2008. №10. С. 21-35.
16. Васильєв Р. Ф. Акти управління. М.: Вид. МГУ. 2015. 140 с.
17. Витко Т. Добір кандидатів на державну службу: соціологічний аналіз та перспективи розвитку / Т. Витко // Вісн. Державної Служби України. – 2010. – №2. – С. 22-26.
18. Габрічідзе Б.Н., Єлісєєв Б. П. адміністративне право. М.: Вид. Норма-Інфра. М. 2017. 622 с.
19. Габрічідзе Б.Н., Коланда В. М. Принцип професіоналізму в державній службі // Держава і право. 2006 №12. С. 19-26.
20. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика : монографія / Н. Т. Гончарук. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2015. – 343 с.
21. Горшенєв В. М., Шахов І. Ю. Контроль як правова форма діяльності. М.: Юриди. літ. 2015. 175 с.
22. Горшенєв В. М. Правове регулювання суспільних відносин. М.: Ін-т держ. і права. 2015. 171 с.
23. Грєвцов Ю. І. правове ставлення і здійснення права. Л.: Вид. БРЕХАТИ. 2014. 127 с.
24. Громадян В. від чого залежить дієвість державного управління? // Проблеми теорії та практики управління. 1996. №1. С. 7-14.
25. Гурней В. введення в науку управління. М.: Прогрес. 2016. 146 с.
26. Державна служба (комплексний підхід). Рука. авт. колл. А. В. Оболонський, А. Г. Барабашев. М.: Справа. 2014. 440 с.
27. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс] – Режим доступу <http://www.ukrstat.gov.ua/>
28. Державна служба: теорія та організація. Курс лекцій. Під заг. ред. Є. В. Охотського і В. Г. Ігнатова. Ростов-на-Дону: Фенікс. 2016. 640 с.

- 29.Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади : навч. посіб. / за заг. ред. Н.Р. Нижник, В.М. Олуйка. – Львів. : Видав. Національного університету “Львівська політехніка”, 2002. – 352 с.
- 30.Дмитрієв Ю. А., Ізмайлова Ф. Ш. Проблема контролю і відповідальність у діяльності органів державної влади // держава і право. 1996. №4. С. 88-96.
- 31.Зверєв А. Ф. Теорія бюрократії: від М. Вебера до Л. фон Мізесу // Сов. держава і право. 2016. №1. С. 72-80.
- 32.Зубов І. М., Сергун П. П. Державна служба в органах внутрішніх справ: теорія і практика. М.: МВС. 2006. 201 с.
- 33.Іванов В. І., Сальников В. П., Янгол Н.Р. Роль правової культури у підвищенні ефективності правозастосовної діяльності слідчого // Проблеми застосування правових норм на попередньому слідстві. Волгоград. 2014. С. 41-47.
- 34.Ісаєнко О. М. Система управління державними службовцями США / / Вісник державної служби. 2013. №12. С. 61-76.
- 35.Історія держави і права. Під ред. Ю. П. Титова. М.: Проспект. 1998. 544 с.
- 36.Кабанов А. А. Інформаційне забезпечення навчання і виховання // Тези науково-методичної конференції "Удосконалення принципу єдності навчання і виховання в нових умовах діяльності училища". - СПб.: ВВЕЗЕННЯ ВВ МВС 2015. С. 32-33.
- 37.Кадрова політика і державна служба : навч. посіб. / С.М. Серьогін, Н.Т. Гончарук, Н.А. Липовська та ін. ; за заг. ред. С.М. Серьогіна. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2011. – 352 с.
- 38.Кожевников С. Н. Правова активність громадян. Нижній Новгород: Изд. Нижегородск.ВШ МВС. 2006. 173 с.
- 39.Коренєв А. П. Адміністративне право. Частина 1. М.: МА МВС. Изд. Щит М. 2000. 308 с.
- 40.Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К. : Кондор, 2006. – 308 с
- 41.Любимов Л. Як діє влада в США? //Вільна думка. 2015.№18.С. 98-102.

42. Манов А. Г. взаємодія політичного і правового регулювання / / Соц. законність. 2016. №3. С. 10-12.
43. Мишкін А. В. Способи конституційного регулювання суспільних відносин // Сов. держава і право. 2015. №12. С. 97-100.
44. Мішків П. Я. Бюрократизм і бюрократія в системі соціально-політичних відносин // Соціально-політичні науки. 2015. №1. С. 34-41.
45. Овсянко Д. М. Адміністративне право. М.: Юристь. 2000. 468 с.
46. Основи управління в органах внутрішніх справ. Курс лекцій. Частина 3. СПб.: СПб ЮІ МВС. 2000. 157с.
47. Петрухін І. Л. системний підхід до вивчення ефективності правосуддя / / Сов. держава і право. 2015. № 1. С. 75-82.
48. Пинзар А. Г. механізм дії факторів правової культури та ефективність реалізації адміністративно-правових норм / / Правоохоронна діяльність та правова держава. СПб. 2014. С. 99-105.
49. Про державну службу : Закон України прийнятий від 10.12.2015 №889-VIII // Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/go/889-19>
50. Про державну службу: Закон України прийнятий 17 листоп. 2011 р. № 4050-VI, набирає чинності з 01.01.14 // Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4050-17>.
51. Про Довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 13.09.2011 р. № 11. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [:http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?showHidden=1&art_id=501908&cat_id=501532&ctim e=1316084708280](http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article?showHidden=1&art_id=501908&cat_id=501532&ctim e=1316084708280).
52. Про затвердження Положення про порядок стажування у державних органах : Постанова Кабінету Міністрів України від 22 липня 2016 р. N 465 // Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KP160465.html

- 53.Про затвердження Положення про формування кадрового резерву для державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2001 р. № 199 // Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/199-2001-%D0%BF>.
- 54.Про затвердження порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців : Постанова Кабінету Міністрів України від від 25.03.2016 №246 // Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/169-2002-%D0%BF>.
- 55.Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А»: постанова Кабінету Міністрів України від 22.08.2016 № 448. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#n9> (дата звернення: 17.04.2019).
- 56.Протасова Н. Становлення державного службовця як суб'єкта професійної діяльності / Н. Протасова // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2016. – № 2. — С.21-24
- 57.Саати Т. Принятие решений: Метод анализа иерархий / Т. Саати. – М.: Радио и связь, 2003 – 90 с.
- 58.Сальников В. П. Правова культура і правозастосовний процес / / застосування права: Питання історії, теорії та практики. Л. 2017.С. 36-49.
- 59.Сальников М. В. Право і закон в правовій державі / / Правоохоронна діяльність і правова держава. СПб.: Спбюі МВС. 2016.С. 14-24.
- 60.Сахаров А. Б. Правоохоронна діяльність і злочинність //Сов. держава і право. 2015. №1. С. 83-90.
- 61.Степашин С. В. Безпека людини і суспільства. Політико-правові питання. СПб.: СПб ЮІ МВС. 2000. 240 с.
- 62.Сурай І. Г. Забезпечення персоналом органів державної влади. Розвиток персоналу : навч.-метод. посібник / І. Г. Сурай. – К. : НАДУ, 2017. – 120 с.
- 63.Сухов А. Соціально-психологічні аспекти діяльності органів внутрішніх справ //Людина: злочин і покарання. 2015. №2.С. 25-27.

- 64.Тиковенко А. Г. Держава і авторитет влади / / Право і демократія. 2015. Вип.4.С. 24-32.
- 65.Тихомиров Ю. А. Загальна концепція розвитку законодавства//Правова реформа: концепція розвитку законодавства /Ред.Л.А.Окунців. М. 2015. С. 4-14.
- 66.Тихонов Р. Є. від задуму до втілення: про підготовку кадрів державного управління. М. 2010. 140с.
- 67.Туманов В. а. про юридичний нігілізм //Пульс реформ (юристи і політологи розмірковують). М.: Прогрес. 2015.С. 135-147.
- 68.Тюріна І.О. Стратегічне бачення розвитку персоналу державного органу / І.О. Тюріна // СОЦИС. – 2017. – №4. – С. 22-25
- 69.Управление персоналом : учеб. / общ. ред. А.И. Турчинова. – М.: изд-во РАГС, 2002. – 488 с.
- 70.Управління персоналом: навч. посіб. / Л.В.Балабанова, О.В.Сардак // Бібліотека Українських Підручників. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/13340203/menedzhment/vidbir_personalu.
- 71.Федоров В. П. Переконавання і правоохоронна діяльність. СПб.: СПб ЮІ МВС. 2004. 220с.
- 72.Хміль Ф. І. Управління персоналом / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с
- 73.Черкасов А. І. місцеве управління та децентралізація влади: досвід країн, що розвиваються//Держава і право. 2012. №5.С. 105-113.
- 74.Четвериков В. С., Четвериков В. В. основи управління в органах внутрішніх справ. М.: Новий Юрист. 2005. 128 с.
- 75.Чиркін В. Є. Елементи порівняльного державознавства. М.: Ін-т держ. і права РАН. 2008. 152 с.
- 76.Шамаров В. М. Організація роботи з особовим складом органів внутрішніх справ. М.: Академія МВС. 1997. 97с.
- 77.Шкатулла В. І. Настільна книга менеджера з кадрів. М.: Норма. 2000. 560с.3. Стаття.

78.Шкатулла В. освітнє законодавство. Стан і перспективи //Вища освіта. 2015. №4.С. 3-7.

79.Шпекторенко І. В. Професійна мобільність державного службовця : монографія / І.В.Шпекторенко. – Д. : Монолит, 2009. – 242 с.