

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

УДК 352.082

Т. В. Покотило,

к. держ. упр.,

доцент кафедри управління персоналом та економіки праці ХарPI НАДУ,

м. Харків

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ЯКІСНИХ ХАРАКТЕРИСТИК ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Досліджено якісні характеристики формування трудового потенціалу в органах місцевого самоврядування. Надано пропозиції щодо формування та підвищення ефективності використання трудового потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування.

Ключові слова: місцеве самоврядування, державна служба, трудовий потенціал, адміністративні послуги.

Підвищення ефективності роботи органів місцевого самоврядування є для Української держави важливим завданням у контексті проведення адміністративно-територіальної реформи. Основою життєзабезпеченості даного завдання виступає рівень та якість трудового потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування, спроможного забезпечити створення сприятливого життєвого середовища, необхідного для всебічного розвитку людини, її самореалізації, захисту її прав, надання високоякісних і доступних адміністративних, соціальних та інших послуг на відповідних територіях.

Вагомий доробок у дослідженні проблеми формування та ефективного використання трудового потенціалу країни, регіону, особистості внесли вітчизняні й зарубіжні вчені: І. Бажан, О. Бендасюк, І. Бондар, В. Васильченко, О. Грішньова, Л. Ільїн, В. Мороз, О. Федорініна та ін. Різні аспекти соціально-трудомих відносин втілено в наукових публікаціях О. Жадана, Е. Лібанової, Л. Шевченко та ін. Теоретичні засади державного управління соціально-економічними системами різних рівнів розглядали науковці: В. Бакуменко, В. Бодров, Л. Біла, В. Корженко, А. Кузнецов, Н. Нижник, О. Оболенський, В. Онікієнко та ін. Водночас, аналіз наукових публікацій з досліджуваної проблематики свідчить, що в системі місцевого самоврядування недостатньо приділяється уваги формуванню якісних характеристик трудового потенціалу посадових осіб.

Метою статті є розкриття проблем формування якісних характеристик трудового потенціалу в органах місцевого самоврядування на основі людиноцентричного підходу.

Управління суспільними процесами потребує обов'язкового звернення до індивідуального світу особистості посадової особи, у якому суть та зміст всіх суспільних процесів розкриваються в особистісному індивідуально неповторному значенні, тому якісні характеристики трудового потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування необхідно досліджувати в контексті реалізації філософії людиноцентризму [8, с. 17].

Класична модель якості трудового потенціалу структурно складається з шести основних компонентів, які сукупно дають її загальну характеристику. Перший – біографічний компонент: вік, освіта, стаж, стать. Другий – кваліфікація, що характеризується професійними знаннями та вміннями виконувати відповідну роботу. Третій – умотивованість до активної праці. Четвертий – здоров'я працівників (фізичне та психічне). П'ятий – креативність як прояв творчого підходу до виконання завдань та пристосування до зміни ситуації. Шостий – моральність, що проявляється у відповідальному ставленні до своїх обов'язків та повазі до соціуму, що оточує [2, с. 67].

З позиції вище визначеного вектора дослідження розкриємо якісні характеристики трудового потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування та визначимо шляхи підвищення цих характеристик.

Перший компонент має певне значення при підборі кадрів, але як складова якості трудового потенціалу може не враховуватися. Ідеться, у першу чергу, про вік, освіту (вищу, базову вищу, повну середню) та ін. Однак ця складова має дискримінаційний характер відносно літніх працівників (з позиції людиноцентричного підходу) – кваліфікованих, відповідальних, повних сил і бажання виконувати роботу, яка потрібна організації, суспільству (тобто споживачу) [2, с. 111].

Другий компонент – кваліфікація. Це рівень теоретичних знань та практичних навичок за відповідною професією та спеціальністю, який визначає ступінь підготовленості працівника до виконання професійних функцій обумовленої складності, відповідає тарифному [4 с. 199]. Нині кваліфікація розглядається як набуті працівниками відповідні професійні компетенції, що базуються на відповідному комплексі засвоєних професійних знань. Але головне те, що в компетенцію входять уміння, тобто знання повинні інтегруватися в уміння робити якісно конкретні справи.

Проходження служби в органах місцевого самоврядування регулюється Законом України “Про службу в органах місцевого самоврядування” [13], частково Законом України “Про державну службу” [11] та іншими нормативно-правовими актами. У зв'язку з цим термін “державний службовець” може вживатися не тільки для державних службовців місцевих органів виконавчої влади, а й для посадових осіб місцевого самоврядування, тобто осіб, які проходять службу в органах місцевого самоврядування (муніципальну службу). Тому визначення “кваліфікація в галузі державного управління – характеристика професійних якостей державного службовця, яка відображає рівень його

підготовленості до роботи в органах державного управління, наявність професійних знань, умінь та навичок, необхідних для успішного виконання завдань, які належать до сфери його професійної компетентності” [4, с. 199], яке подано в енциклопедії “Державне управління”, можна застосовувати й у сфері місцевого самоврядування.

У Законі України “Про службу в органах місцевого самоврядування” [13] визначено, що до основних обов’язків посадових осіб місцевого самоврядування належить постійне вдосконалення організації своєї роботи, підвищення професійної кваліфікації (ст. 8), з урахуванням якої посадова особа має право на просування по службі. Конкретні обов’язки та права посадових осіб місцевого самоврядування визначаються на основі типових кваліфікаційних характеристик і відбиваються в посадових положеннях та інструкціях.

У сучасних умовах особливого значення набуває конкурентоспроможність персоналу, який як єдиний організм ефективно виконує завдання, поставлені перед органами місцевого самоврядування. Конкурентоспроможність персоналу досягається лише за умови постійного поглиблення знань, умінь, навичок, сприятливого соціально-психологічного клімату, відповідних умов праці. Усі без винятку посадові особи повинні мати достатній рівень компетентності, необхідної для виконання їхніх обов’язків із найкращими результатами.

Основне завдання органів місцевого самоврядування – це компетентне вирішення ними під свою відповідальність частини публічних справ у межах чинного законодавства України та в інтересах місцевого населення. Діяльність посадових осіб має бути зрозумілою пересічному громадянину, люди мають бути впевнені щодо захисту місцевих інтересів і не сумніватися в належному виконанні службових обов’язків посадовими особами.

Ефективність управління великою мірою залежить від низки чинників, таких як інформаційне забезпечення, креативний потенціал, фахова компетентність персоналу, його здатність до розвитку тощо. Ці обставини вимагають від посадових осіб не лише постійного підвищення рівня знань, а й урахування особистісних, індивідуальних особливостей і закономірностей їхніх взаємовідносин, взаємодії в колективах, уміння працювати з різними політичними силами, усіма верствами населення.

Для того щоб місцеве самоврядування посіло чільне місце в системі публічної влади, а діяльність місцевих рад та їхніх виконавчих комітетів була ефективною й результативною, необхідна чітка організація їхньої роботи в межах чинного законодавства [14]. Таку діяльність органів місцевого самоврядування безпосередньо пов’язано з професіоналізацією служби в органах місцевого самоврядування.

Суть професіоналізації служби в органах місцевого самоврядування полягає в тому, що управлінська та виконавська діяльність здійснюється спеціально підготовленими фахівцями, спроможними досягти високих результатів у своїй діяльності щодо забезпечення реалізації права територіальної громади на місцеве самоврядування та виконання окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих їм законом [13].

Усе це свідчить про вагоме значення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації муніципальних службовців для забезпечення сталого місцевого і регіонального розвитку, покращання якості соціальних послуг, що

надаються громадянам. З цієї метою Указом Президента України від 30 травня 1995 р. № 398/95 було утворено Українську академію державного управління при Президенті України з філіалами в Дніпропетровську, Львові, Одесі, Харкові. В областях, м. Києві створено регіональні центри підвищення кваліфікації державних службовців та навчання працівників державних підприємств, установ і організацій.

Водночас, державною системою навчання охоплено незначну частину персоналу органів місцевого самоврядування, оскільки депутатський корпус фактично залишається поза увагою державної системи навчання, окрім мізерної частини депутатів, які очолюють бюджетні та деякі інші комісії місцевих рад. При цьому в регіональних центрах використовуються переважно короткотермінові семінари з обмеженої тематики, яка не покриває всіх предметів відання органів місцевого самоврядування, особливо галузеві проблеми.

У сучасних українських реаліях не виконується в повному обсязі ст. 6 Європейської хартії місцевого самоврядування, яка передбачає: “Умови служби співробітників органів місцевого самоврядування повинні дозволяти добір висококваліфікованого персоналу з урахуванням особистих якостей та компетентності. Для цього забезпечуються належні можливості професійної підготовки, винагороди та просування по службі” [5, с. 32].

Сучасна система підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців потребує як внутрішньої, так і зовнішньої модернізації, що передбачає, насамперед, реформування професійного навчання службовців та посадових осіб місцевого самоврядування як елемента розвитку інституційної спроможності державного управління, підвищення рівня професіоналізму та культури персоналу органів влади, здатності компетентно і відповідально виконувати управлінські функції, упроваджувати новітні соціальні технології, сприяти інноваційним процесам у державі.

Результати опитування серед державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування доводять, що практично всі респонденти (93,48 %) вважають за необхідність підвищення своєї професійної кваліфікації. Найбільш ефективними формами підвищення кваліфікації для респондентів (67,39 %) є курси підвищення кваліфікації, під час яких вони мають змогу оволодіти необхідними для подальшої професійної діяльності вміннями та навичками – 84,78 %, підвищити кваліфікаційний рівень у сфері управління – 83,70 % – та розширити свій кругозір – 79,35 % [10, с. 189].

Третім істотним компонентом якості трудового потенціалу організації є мотивованість працівника ефективно виконувати свою роботу. Можна бути молодим, освіченим, кваліфікованим працівником без бажання виконувати завдання, свої обов’язки. Відповідно, трудовий потенціал такого працівника різко знижується.

На думку експертів, для підвищення мотивації праці посадових осіб в органах місцевого самоврядування необхідно забезпечити виконання наступних завдань, які об’єктивно послуговуватимуть чинниками підвищення якості надання адміністративних послуг:

- упровадження системи управління якістю в організації – 58,70 %;
- підвищення престижу та фаховості посадових осіб місцевого самоврядування (державних службовців) – 59,78 %;

- формування організаційної культури персоналу – 56,52 %;
- формування структурно-функціонального забезпечення організації на основі виявлених потреб об'єкта (громади, сфери, галузі) управління – 54,35 %;
- перегляд та перерозподіл повноважень між органами місцевого самоврядування та місцевими адміністраціями – 51,09 % [10, с. 190].

Крім того, забезпечення високої якості надання адміністративних послуг стане можливим лише за умови успішного проведення адміністративно-територіальної реформи та децентралізації надання послуг. Основним суб'єктом надання адміністративних послуг мають стати органи місцевого самоврядування. Це наблизить їхнє надання до споживачів, що не тільки зручно для останніх, але й сприятиме більш точному визначенню їхніх потреб та очікувань, підвищить відповідальність влади [9, с. 179].

Четвертий компонент – здоров'я працівників. Він є дуже специфічною категорією. Треба мати на увазі, що здоров'я – це індивідуальна цінність людини, яка є базовою для розвитку й реалізації усього комплексу інших її якостей і здібностей. Водночас, більшість людей звертають на нього увагу тоді, коли воно помітно погіршується. У цьому і полягає феномен категорії “здоров'я”.

Значною мірою загальний рівень здоров'я залежить від самої людини, обраного нею способу життя і ставлення до свого здоров'я. Велике значення мають зовнішні умови. Наприклад, невизначеність перспектив, невпевненість у завтрашньому дні, загроза в будь-який момент зниження соціального статусу тощо викликають постійні стресові ситуації, які негативно впливають, у першу чергу, на психічне здоров'я людей. Компонент якості трудового потенціалу “здоров'я” повинен включати в себе не тільки поняття психічного і фізичного здоров'я, а також і стресостійкість.

У такому разі здійснюється поглиблення людиноцентричного підходу до підвищення якості трудового потенціалу з точки зору надання параметру здоров'я особливого “статусу”.

П'ятий компонент – креативність (латин. *creatura* – створення, творчість) як здатність до активної творчої праці, пов'язана зі змінами та постійним пошуком найкращих варіантів рішень, частіше нестандартних, що забезпечує реалізацію інноваційного підходу до розвитку будь-яких процесів [2, с. 112]. Цей параметр набуває значення у зв'язку з усе більшим ускладненням виробництва продукту (чи послуг) згідно з законом поступового зростання потреб людства в цілому і певного індивіда зокрема.

2009 р. було проголошено Європейським роком креативності та інновацій (ЄРКІ), який був ключовою ініціативою, що об'єднала всі країни – члени ЄС, його інституції та широке коло зацікавлених сторін. Його мета – сприяти використанню та поширенню творчого та інноваційного підходів та ініціатив у різних сферах людської діяльності: від освіти, науки, культури до підприємництва, інформаційного суспільства, працевлаштування та регіональної політики. Європейський Союз розглядає питання творчості та інновації як запоруку розвитку в XXI ст. [15, с. 25].

У науковій роботі [6] дослідники Т. Кваша та Н. Мельничук, досліджуючи індекс креативності регіонів України, відзначають, що загальна риса креативного класу – здатність до самостійної постановки професійних завдань. До цього класу

Особливості реалізації державної кадрової політики в Україні

вони віднесли: законодавців, вищих службовців, керівників, менеджерів та професіоналів.

Тому наступним логічним кроком має стати статистичний аналіз професійно-освітнього рівня працівників органів місцевого самоврядування. За освітньою характеристикою на початок 2012 р. вони розподіляються так: мають повну вищу освіту 79,5 %, неповну вищу, базову освіту – 19,96 %, науковий ступінь – 0,54 % посадових осіб місцевого самоврядування [7, с. 11]. Приріст частки посадових осіб місцевого самоврядування з повною вищою освітою за період 2004–2010 рр. склав 8,5 %, а зниження частки осіб з базовою, неповною вищою освітою – 5,9 %. Щорічно за період 2005-2011 рр. 11,0-13,9 % посадових осіб місцевого самоврядування проходили підвищення кваліфікації. Водночас, у 2011 р. лише 9,1 % посадових осіб місцевого самоврядування підвищили кваліфікацію, що свідчить про тенденцію до зниження її рівня. Аналіз динаміки чисельності посадових осіб місцевого самоврядування, які підвищили кваліфікацію, у розрізі керівників (спеціалістів) свідчить про стабільність протягом 2004-2010 рр. співвідношення 50,0 % (50,0 %) з незначною тенденцією зменшення частки керівників на 3,0 % щорічно з 2008 р. за незмінного співвідношення загальної кількості керівників (спеціалістів) – 26,5 % (73,5 %).

Спостерігається тенденція “старіння” посадових осіб місцевого самоврядування. Серед жінок вона вища, ніж серед чоловіків: при загальному зниженні кількості службовців, які досягли граничного віку перебування на службі в органах місцевого самоврядування, кількість жінок передпенсійного віку зростає з кожним роком. Середньостатистичний вік жінок в органах місцевого самоврядування на даний час складає 42,6 року, чоловіків – 43,8 року.

Водночас, молодь віком до 35 років складає менше 30 %. Хоча кількість молодих людей на державній службі та в органах місцевого самоврядування останнім часом має тенденцію до збільшення. Однак серед молодих службовців спостерігається найбільша плінність кадрів. Основною причиною цього є недостатнє матеріальне забезпечення.

Відповідно, об’єктивною є оцінка рівня креативності за регіонами країни. Так, розрахований індекс креативності по Україні за 2009 р. дорівнює 0,34. Одноосібний перший лідер – м. Київ зі значенням індексу 0,90 у 2008 р. та 0,92 – у 2009 р. Київ посідає перші місця за всіма підіндексами. До групи лідерів, значення індексу яких перевищує середньоукраїнське, належать також Харківська область і м. Севастополь із близькими значеннями індексу 0,58 та 57 та АРК і Запорізька область – по 0,35-0,36. Миколаївська, Одеська та Дніпропетровська області мають творчий потенціал, що незначно менше середнього по Україні – 0,30-0,33. До аутсайдерів відійшли Закарпатська, Хмельницька, Житомирська, Рівненська та Луганська області, значення індексу творчого потенціалу яких менше за 0,2. Ще 14 регіонів мають творчий потенціал на рівні 0,2-0,3. Серед них Львівська та Донецька області, які мають достатню кількість вищих навчальних закладів та підприємств, для яких потрібні висококваліфіковані працівники [6, с. 65–66].

Отже, здійснений кількісний і якісний аналіз кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування та оцінка рівня креативності за регіонами країни свідчать про необхідність стимулювання творчої ініціативи в діяльності органів публічної влади.

Шостий компонент якості трудового потенціалу – моральність. Цей параметр не завжди вважався складовою трудового потенціалу. Але в останнє десятиліття стало зрозумілим, що робота в команді, де кожен поважає інших, є найбільш ефективною формою організації праці й одержання високих результатів [2, с. 113].

На порівнянні до інших базується моральність, яка потім проявляється в конкретних діях і вчинках людини. Найвагомим для роботодавця моральним проявом дій працівника є надійність, що зумовлена його відповідальністю за свої дії. Для інших колег головним проявом моральності стає людяність, бажання допомогти у важку хвилину, неконфліктність, ввічливість тощо.

З позиції посилення ідеології людиноцентризму в системі формування якісного трудового потенціалу є ще один компонент, який має надзвичайно важливе значення як для самої людини, так і для роботодавця, соціуму, усього суспільства. Це стосується адекватності (відповідності) працівника обраній професії та посаді, тим завданням і функціональним обов'язкам, які він виконує. Людина комфортно себе почуває у сфері трудової діяльності тільки тоді, коли вона може реалізувати свої природні дані.

Лише в останні роки це набуло поширення в психологічних службах працевлаштування та в державних центрах зайнятості. Шляхом тестування в цих організаціях виявляються нахили дорослих і дітей до сфери діяльності: “людина-людина”, “людина-техніка”, “людина-природа”. Тобто робляться перші загальні кроки в напрямі виявлення природних нахилів у дорослих і дітей засобами психологічних тестів.

Проблему адекватності працівника виконуваним функціям уперше було розглянуто у працях з наукового менеджменту Ф. Тейлора. Він стверджував, що в кожній професії є свої особливості, які вимагають відповідних якостей у працівників для ефективного виконання роботи. І вперше доводив цю тезу на прикладі праці вантажників [1, с. 23–24]. На цій основі вже в першому десятилітті ХХ ст. активно розвивалася технологія (психотехніка) добору працівників для специфічної роботи з урахуванням їхніх природних ділових та особистісних якостей.

Особливу увагу цьому приділяють в Японії, де в більшості фірм середнього і великого бізнесу існують служби управління кар'єрою працівників. На основі щорічного всебічного оцінювання працівників формуються відповідні картки особистості, які дають інформацію про придатність їх до тієї чи іншої справи. У цій країні давно зрозуміли, що працівник, який самореалізується у сфері трудової діяльності, є найбільш продуктивним. Тобто його потенціал розкривається найбільшою мірою в конкретній роботі [2, с. 113].

Та щоб повністю самореалізуватися у сфері трудової діяльності, потрібно ще задовольнити мотиваційні потреби (матеріальні й нематеріальні), а також соціальні потреби у спілкуванні та визнанні з боку колег і керівництва, потреби в умовах праці. Сукупний же рівень задоволення всіх цих потреб буде характеризувати кінцевий соціальний результат діяльності всієї організації і, зокрема, її керівника.

З позиції людиноцентричного підходу ключовим питанням підвищення якості трудового потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування є

адекватність працівника обраній професії (обійманій посаді, виконуваним функціональним обов'язкам), що безпосередньо впливає на інші якісні характеристики, наприклад мотивованість до праці і прагнення до підвищення професійної компетентності. При цьому треба мати на увазі, що саме така адекватність є потужним фактором особистісної самореалізації людини у сфері трудової діяльності в інтересах окремої громади й соціуму в цілому.

Важливим чинником у формуванні якісного трудового потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування є також організація й забезпечення цільової підготовки, підвищення кваліфікації фахівців відповідно до галузевих і територіальних потреб. Необхідно законодавчо визначити чіткі вимоги до спеціалізації освіти при зарахуванні до служби в органах місцевого самоврядування з урахуванням специфічності сфер діяльності цих структур і статусу місцевих рад. Крім того, з метою підвищення престижності праці в органах місцевого самоврядування, що є важливим фактором мотивації праці, слід передбачити при формуванні місцевих бюджетів на 2016 р. збільшення видатків на утримання цих структур та переглянути систему оплати праці посадових осіб місцевого самоврядування.

Здійснення цих заходів сприятиме більш ефективному використанню трудового потенціалу посадових осіб органів місцевого самоврядування.

Література:

1. *Дворецька Г. В.* Соціологія праці : навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни / Г. В. Дворецька. – К. : КНЕУ, 2005. – 203 с.
2. *Дмитренко Г. А.* Компонентно-параметрична модель якості трудового потенціалу в контексті реалізації людиноцентричного підходу / Г. А. Дмитренко, Б. В. Семерей // Наукові праці МАУП : зб. наук. пр. – К., 2011. – № 4. – С. 110–114.
3. *Іванісов О. В.* Управління трудовим потенціалом : навч.-практ. посіб. / Іванісов О. В., Єрмоленко О. А., Доровської О. Ф. ; Харк. нац. екон. ун-т. – Х. : ХНЕУ, 2008. – 386 с.
4. *Енциклопедія державного управління. Т. 6 : Державна служба / [наук.- ред. кол. : С. М. Сербогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) та ін.] – Дніпропетр. регіон. ін-т держ. управління Нац. акад. при Президенті України. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2011. – 524 с.*
5. *Європейська хартія місцевого самоврядування та розвиток місцевої і регіональної демократії в Україні : наук.-практ. посіб. / Фонд сприяння місц. самоврядуванню України ; Лібер. молодіж. об'єднання ; Рада Європи ; [упоряд. : О. В. Бейко та ін. ; за ред. М. О. Пухтинського, В. В. Толкованова]. – К. : Крамар, 2003. – 393 с.*
6. *Кваша Т.* Підходи до оцінки рівня креативності регіонів як важливого чинника їхньої конкурентоспроможності / Т. Кваша, Н. Мельничук // Вісн. ТНЕУ. – 2011. – № 1. – С. 57–67. – (Серія “Економіка і управління національним господарством”).
7. *Кількість державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування станом на 31 грудня 2011 року : стат. бюл. / Державна служба статистики. – К., 2012. – 35 с.*
8. *Кремень В. Г.* Філософія людиноцентризму в стратегії освітнього простору : монографія / В. Г. Кремень – К. : Педагог. думка, 2009. – 520 с.
9. *Мельникова К. І.* Шляхи підвищення якості надання адміністративних послуг населенню / К. І. Мельникова, Т. В. Покотило // Публічне управління : стратегія реформ 2020 : зб. тез XV Міжнар. наук. конгресу, 23 квіт. 2015 р. – Х. : Вид-во ХарPI НАДУ “Магістр”, 2015. – С. 177–179.
10. *Покотило Т. В.* Проблеми розвитку трудового потенціалу в органах публічної служби / Т. В. Покотило // Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. – Х. : Вид-во ХарPI НАДУ “Магістр”, 2015. – Вип. 1 (48). – С.185–191.

11. Про державну службу : Закон України від 16 груд. 1993 р. № 3723-ХІІ– ВР. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua> .

12. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua> .

13. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 7 черв. 2001 р. № 2493-ІІІ // ВВР України. – 2001. – № 33. – Ст. 175.

14. Про фінансове забезпечення підготовки і підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування та органів військового управління Збройних Сил : постанова Кабінету Міністрів України від 14 лип. 1999 р. № 1262 // Законодавство України. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1262-99-%ББ> .

15. Стратегія інноваційного розвитку України на 2010–2020 роки в умовах глобалізаційних викликів : матеріали Парламент. слухань у Верховній Раді України, 17 черв. 2009 р. / ВР України, Комітет з пит. науки і освіти ; за заг. ред. В. І. Полохало. – К. : Парламент. вид-во, 2009. – 629 с.

Pokotylo T. V. Formation and development of qualitative characteristics of the labor potential in local government.

Investigational high-quality descriptions of forming of labour potential in the organs of local self-government. Suggestions are given in relation to forming and increase of efficiency of the use of labour potential of public servants of local self-government.

Key words: local government, civil service, labor potential; administrative services.

Надійшла до редколегії 17.11.2015 р.