

УДК 35.08

ДО АНАЛІЗУ ПРОБЛЕМНИХ СЕКТОРІВ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ДЕРЖАВНИХ УСТАНОВАХ

Заїкіна Т.

TO ANALYZE THE PROBLEMATIC SECTORS HR POLICIES IN GOVERNMENT INSTITUTION

Zaikina T.

У статті аналізуються певні проблеми у сфері регулювання та реформування системи кадрового менеджменту державних підприємств. На основі дослідження вітчизняної нормативно-правової бази у зазначеній галузі та світового досвіду вивчення питань вдосконалення кадрової політики державного підприємства запропоновані та обґрунтовані деякі напрями можливого вдосконалення наявної системи кадрових відносин у державних установах.

Ключові слова: державна установа, кадрова діяльність, менеджмент, законодавство, вдосконалення, функція, функціонування, організація, управління персоналом, структура, людські ресурси.

Вступ. Питання кадрового забезпечення функціонування державних установ є вельми актуальним, адже від ефективного кадрового менеджменту та ефективного управління персоналом, чіткого розподілення обов'язків, контролю та моніторингу діяльності персоналу залежить динаміка діяльності державного підприємства та виконання ним стратегічних функцій. Але на відміну від приватного підприємства, метою діяльності якого є одержання прибутку, державні установи можуть бути неприбутковими та виконувати соціальні, культурні та інші функції. Виходячи з цього, для підвищення ефективності діяльності державних підприємств необхідно виявляти проблемні або не розроблені аспекти кадрової діяльності та спрямовувати теоретичні пошуки і практичні шляхи на усунення певних недоліків кадрової діяльності державних установ. Така потреба зумовлює узагальнення світового досвіду у зазначеній царині, що в перспективі надасть можливість розробити загальну методологічну базу кадрової політики у державних установах України.

Мета дослідження – визначити концептуальну структуру державної установи та проаналізувати її складові, виявити існування внутрішніх суперечностей в органах державної служби України на теоретичному та практичному рівнях.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблема кадрового менеджменту, кадрового функціонування державного підприємства присвячена значна кількість доробок як вітчизняних,

так і закордонних авторів. Умовно роботи і дослідження, присвячені вивченню стратегії управління підприємствами та установами, можна розділити на школи та напрямки. Так, школа наукового управління (Ф.У. Тейлор, Ф. Гілберт, Л. Гілберт, Г. Гантт) забезпечила використання наукового аналізу для визначення найкращих засобів досягнення необхідних результатів, ввела поняття хронометражу у виконання роботи, аналіз операцій, що виконуються, враховувала людський фактор, акцентувала увагу на важливості підбору кадрів. Наукове управління також визнавало необхідність відокремлення управлінських функцій від фактичної виробничої діяльності.

Метою класичної школи (А. Файоль, Л. Урвік, Дж.Д. Муні, А.К. Рейлі, Ал.П. Слоун) було забезпечення ефективності роботи всієї організації, визначення універсальних принципів управління. Останні стосувалися двох основних аспектів: розробки раціональної системи управління на базі основних функцій бізнесу; побудови структури організації та управління працівниками. Її здобутком можна вважати запропонований опис функцій управління та систематизований підхід до управління всією організацією.

Школа людських відносин (М.П. Фоллет, Е. Мейо, А. Маслоу) пропонувала використовувати прийоми регулювання відносин між працівниками не тільки економічного плану, а й різні мотивації та потреби, що можуть бути задоволені частково або опосередковано фінансовими засобами. Основний акцент було зроблено на організацію як людську систему, на соціологічні та соціально-психологічні аспекти поведінки її співробітників.

Серед вітчизняних дослідників відзначимо праці В.Б. Авер'янова, А.О. Селіванова, Ю.П. Битяка, які вивчали аспекти державного управління кадрової діяльності в умовах процесу державотворення та сучасного процесу розвитку української держави.

Основна частина. Управління персоналом – багатогранний і виключно складний процес, який характеризується своїми специфічними особливостями і закономірностями, якому властива системність і завершеність на основі комплексного

вирішення проблем, їхнього відтворення. Управління персоналом забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи.

Об'єктом управління є як окремих індивідів, так і соціальні групи, на які скеровано управлінську дію. Дія кадрового менеджменту в державних установах спрямована як на працівників цих установ, так і на осіб, які ще не працюють, проте вже виявили бажання працевлаштування.

Суб'єкт управління – це джерело управлінської активності, спрямоване на об'єкт управління, тобто керівник державного органу, керівник та працівники кадрової служби.

Між суб'єктом і об'єктом управління існують діалектична взаємодія і взаємовплив. При цьому важливою умовою ефективності управління є відповідність суб'єкта управління його об'єкта. Таким чином, кадровий менеджмент — це безперервний процес впливу керівника (суб'єкта управління) на організовану групу людей або на кого-небудь з цієї групи окремо (об'єкт управління) з метою організації і координації їхньої спільної діяльності для досягнення якнайкращих результатів.

Основними змінними державної організації, які вимагають уваги кадрового менеджменту, є цілі, структура, завдання, технологія і люди. Цілі державної організації – те, заради чого вона створюється і функціонує, – поділяються на предметні (здійснити намічене політикою) і формальні (орієнтація на громадян, мінімальні затрати, вдоволеність персоналу). Менеджмент у державному управлінні враховує зовнішнє середовище державної організації і вимагає ефективної реакції на нього та пристосування, що практично неможливе без застосування сучасних кадрових технологій в умовах стрімкого розвитку і реформування державної служби в Україні. «Нові функції й завдання держави перехідного періоду зумовлюють і новий зміст її управлінської діяльності, а отже, визначають форми, методи управління, систему та структуру органів державного управління [10, 76]».

Відсутність цілісної системи управління персоналом, що передбачає визначальну та стратегічну роль працівників кадрових служб в керуванні людськими ресурсами на державній службі; прогалини та колізії чинної нормативно-правової бази з питань державної служби обумовлює те, що суб'єкту управління залишається лише частина «свободи у діях», яку необхідно застосовувати розумно та виважено для досягнення якнайкращого результату. «Проведення інтегрованого аналізу сучасних процесів і механізмів в розвитку державно-службових відносинах обов'язково повинно проводитись з урахуванням зазначених негативних чинників» [9, 56 – 57]. До того ж у нашій державі відбувся перехід до нового типу економічного

розвитку, який вимагає вдосконалення всієї системи управління персоналом.

Проблема якості персоналу державної служби тісно пов'язана з ефективністю державного управління, що безпосередньо впливає на вирішення проблеми конкурентоспроможності нашої держави. Існує пряма залежність ефективності державного управління від якості діяльності його кадрових служб та стану законодавства, що регулює трудові відносини в державній службі.

У приватному (недержавному) секторі за останнє десятиріччя кадровий менеджмент пройшов декілька ступенів еволюції. Протягом періоду становлення вітчизняного бізнесу спеціаліст із персоналу перетворився із закритого і консервативного кадрового діловода-реєстратора на ініціативного й комунікабельного менеджера. А HR-служби (підрозділи управління людськими ресурсами) беруть безпосередню участь у стратегічному керуванні бізнесом через управління найціннішим з нематеріальних активів будь-якої компанії – персоналом [6]. Проте на державній службі кадрове діловодство й нині залишається головною функцією кадрових підрозділів, а реалізація кадрової політики лише продекларована в положеннях про них, незважаючи на те, що в нашій країні історія державного управління та його кадрові традиції не обмежуються сучасністю. Їх системне становлення започатковане в добу гетьманату Павла Скоропадського. Уже тоді структура центральних органів влади передбачала обов'язкову наявність самостійних «відділів персонального складу», що займалися кадровими справами як у своєму підрозділі, так і в підлеглих органах, а також вирішували питання службової відповідальності урядовців [5, 124].

У сучасному світі вже давно використовуються комплексні, системні підходи до управління персоналом шляхом утворення відповідних сучасних інтегрованих структур – підрозділів (департаменти, служби) з управління людськими ресурсами (капіталом). Адаптація нових технологій менеджменту та специфічних підходів у кадровій роботі викликало виникнення принципово нової технології кадрового менеджменту – управління людськими ресурсами, тобто напряму роботи з розробки й удосконалення методів мобілізації працівників зусиллями управлінців, ефективного використання людського фактора, розробки кадрової політики. Проте в Україні, зокрема в органах державної влади, за інерцією діють застарілі методи кадрової роботи. Лише подекуди відділи чи управління кадрів перейменовані в управління персоналу, але не змінилися суть і методи їх роботи.

Досвід країн посткомуністичного простору, які вступили на шлях ринкових перетворень та вектором геополітичного розвитку яких став

Європейський Союз, показує, що перетворення функціонування кадрових служб у державному секторі потребує особливого розуміння та має специфіку практичного впровадження. Так, було прийняте законодавство про державну службу та державне управління, в якому основна увага була приділена регулюванню механізмів набору, просування та оплати праці державних службовців, а також аспектам застосування кар'єрних систем. Були також визначені основні засади управління людськими ресурсами шляхом прийняття чітких положень щодо оцінювання рівня освіти, досвіду, знань, здібностей та навичок державних службовців [8, 117]. Не забуті були й заходи щодо боротьби з корупцією та плінністю кадрів в державній службі. Але практична реалізація зазначених змін потребує постійного моніторингу та підтримки на науковому рівні та на рівні популяризації таких змін.

Також існують інші труднощі. Зокрема у вітчизняних реаліях відома проблема існування внутрішніх суперечностей в державній службі. Проблемі існування внутрішніх суперечностей в державній службі, а саме неврегульованістю статусу державних службовців, присвячено доволі багато наукових, дослідницьких статей як в друкованих засобах масової інформації, так і в мережі Інтернет. Так, В. Авер'янов зазначає, що «для усунення зазначеної проблеми необхідні реформи, а також заходи, які б підвищили готовність державних службовців до реорганізації, покращення інноваційного та психологічного клімату, ефективного використання наявних матеріальних та нематеріальних ресурсів» [4, 343]. В той же час І. Пахомов і Т. Пахомова зазначають, що «для подолання суперечностей у конституційно-правовому статусі державних службовців необхідні зміни, які б вплинули на посилення спроможності центральних органів влади консолідувати зусилля усіх органів державної влади на формування і здійснення виваженої державної політики» [7, 102 – 110].

Основним шляхом вирішення проблеми є реформування органів державної влади України та корінний перегляд чинного законодавства з метою усунення проблем на рівні законодавчого врегулювання проблеми.

Сучасне законодавство чітко не детермінує державно-службові відносини й при цьому не задовольняє зростаючі потреби забезпечення реалізації прав, свобод та законних інтересів людини і громадянина, ефективного виконання завдань та функцій держави, не відповідає рівню зрілості суспільства. Національне законодавство не забезпечує стабільності та престижності державної служби, суворого дотриманням вимог щодо політичної нейтральності публічних службовців, недопущення ними незаконного впливу на них при виконанні службових обов'язків. Статус, умови

матеріального забезпечення та соціального захисту державних службовців не відповідають рівню покладеної на них відповідальності. Так, чинний Закон «Про державну службу» не містить визначення поняття «державні службовці» (що є безумовним його недоліком), але пропонує опосередкований підхід до його визначення. Частиною першою ст. 1 визначено державну службу через «професійну діяльність осіб», які обіймають посади в державних органах та їхньому апараті, щодо практичного виконання завдань і функцій держави, за яку вони одержують заробітну плату, а частиною другою тієї самої статті зазначено, що «ці особи є державними службовцями і мають відповідні службові повноваження» [3].

Потребує змін і державна кадрова політика, проблеми правового забезпечення якої стають гальмом у розвитку держави і без прийняття нового закону про державну службу навряд чи вирішаться. Неефективне управління людськими ресурсами на державній службі не дає змоги керівництву з максимальною віддачею використовувати наявний потенціал державних службовців та забезпечувати ефективний розвиток економіки. Це призводить до проблем на загальнодержавному рівні в плані підтримки зусиль уряду щодо ефективної та результативної реалізації програми його діяльності.

Конституція України, Закон України «Про державну службу», укази Президента України щодо роботи з кадрами та становлення державної служби, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України суттєво зміцнили нормативно-правову базу державної кадрової політики з часів отримання Україною незалежності [1; 3]. У цій сфері навіть вже склалася певна система.

На сучасному етапі проблеми законодавчого забезпечення трудових відносин на державній службі стають деструктивними та розбалансовують усю систему організації державної влади в Україні. Норми Кодексу законів про працю, зокрема стаття 40, якою визначаються підстави для розірвання трудового договору з ініціативи власника або вповноваженого ним органу, не враховують особливостей правового регулювання трудових відносин на державній службі, особливо щодо посадовців вищих рангів [2].

Потрібно терміново внести зміни до проекту нового Кодексу законів про працю, який із грудня 2003 року перебуває у Верховній Раді України і готується до повторного розгляду, особливо в частині регулювання трудових відносин щодо політичних посад і посад керівників державних органів. Крім того, слід ретельніше поставитися до проекту Закону України «Про державну службу» і гармонізувати його з проектом цього кодексу.

Наступна проблема – застаріле нормативно-правове забезпечення діяльності кадрових служб у державному управлінні. Так, постанова Кабінету Міністрів України, якою затверджене Типове

положення про кадрову службу органу виконавчої влади, діє зі змінами ще із серпня 1996 року. Відповідно до цього положення розробляються положення кадрових служб у державних органах, що, як правило, детально регламентують питання підбору державних службовців, кадрового діловодства та окремі аспекти неефективної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації. Проте за її межами залишаються сучасні вимоги до кадрового менеджменту в цілому, що складається з таких напрямів (розділів):

- кадрова стратегія та організаційний розвиток;
- планування людських ресурсів, пошук та підбір персоналу;
- кадрове діловодство;
- соціальне партнерство та регулювання трудових відносин;
- розвиток персоналу;
- атестація та оцінка виконання, зворотний зв'язок;
- мотивація та стимулювання праці (компенсації й винагороди);
- безпека та здоров'я, створення сприятливих умов праці;
- дослідження людських відносин, корпоративна культура та організаційний клімат.

Таким чином, державно-службові відносини регулюються сукупністю нормативно-правових актів, що безпосередньо стосуються питань державної служби, а в частині, що ними не врегульована, застосовуються норми трудового законодавства. Проблема такого регулювання полягає в тому, що, по-перше, воно містить ряд прогалин. Так, у ряді місцевих державних адміністрацій посадові особи систематично виконують свої посадові обов'язки поза межами встановленої законом нормальної тривалості робочого часу через неправомірну вимогу з боку керівництва про роботу в умовах ненормованого робочого дня. Це спричинено відсутністю законодавчої норми щодо визначення такого виду робочого часу, випадків застосування, суб'єктного складу, на який воно розповсюджується. Ще одним прикладом є відсутність у Законі України «Про державну службу» норми щодо осіб, які приймаються тимчасово на період відпустки по вагітності та пологах, а також для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку [3]. Це питання вже вирішено Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» і за аналогією може бути внесене до законодавства про державну службу.

Крім цього, на законодавчому рівні не врегульовано питання захисту прав державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Так, ще й досі Україна не приєдналася до Конвенції про захист права на організацію та процедури визначення умов зайнятості

на державній службі від 27 червня 1978 р. № 151, яка ратифікована 40 країнами світу, а також Рекомендації щодо процедур визначення умов зайнятості на державній службі від 27 червня 1978 р. № 159. Загалом значна кількість нормативно-правових актів у сфері державно-службових правовідносин не відповідають вимогам сьогодення, що потребує докорінної переробки їх змісту на основі аналізу європейських норм.

До того ж, існування протиріч між законодавством про державну службу та трудовим законодавством спричиняє проблеми практичного застосування ряду норм. Так, законодавство про державну службу не регулює процедуру переведення до іншого державного органу, що викликає питання щодо обов'язковості та термінів проведення конкурсу у таких випадках, юридичного значення результатів конкурсного заміщення вакантних посад державними службовцями.

Основним фактором, що свідчить про недосконалість та невідповідність чинного трудового законодавства сучасним реаліям, є те, що воно є занадто застарілим.

Вищезазначене дає змогу усвідомити актуальність вирішення проблемних питань прийняття на державну службу, її проходження та припинення. Це може бути зроблено шляхом прийняття нової редакції Закону України «Про державну службу» та відповідних підзаконних нормативних актів, які б покращили механізм реалізації його норм, а в подальшому – здійснення кодифікації законодавства про державну службу. Це дозволило б врегулювати в єдиному нормативному акті як службові, так і трудові відносини посадових осіб, уникаючи прогалин та колізій.

Висновки. Підсумовуючи викладену інформацію, можна зробити такі висновки. Управління персоналом є одним із найважливіших напрямків управління установою. Воно являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. При всій різноманітності організацій, установ, підприємств, які є в сучасному суспільстві, і видів діяльності, якими вони займаються, в роботі з людськими ресурсами вони вирішують одні і ті самі завдання, незалежно від специфіки.

Еволюція моделей управління персоналом у світовому вимірі, уроки минулого та реалії сьогодення, недосконалість нормативно-правової бази з цього напрямку роботи вказують на необхідність виявлення позитивних й негативних тенденцій в розвитку кадрових моделей та технологій, запропонувати науково обґрунтовані шляхи вдосконалення тих підрозділів державних установ, що забезпечують управління персоналом в установах України. У нашій державі є нагальна потреба аналізу й осмислення вітчизняного та зарубіжного досвіду

роботи з кадрами та його адаптації в Україні з урахуванням традицій, особливостей і менталітету наших співвітчизників, що дозволить перейти на якісно новий рівень управління установами і досягти значно ефективніших результатів їхньої роботи. Також потреби сьогодення диктують необхідність вдосконалення чинного законодавства у сфері трудових, кадрових та державно-службових відносин і наближення їх до європейського рівня.

Література

1. Україна. Конституція (1996) [Електронний ресурс]: Конституція України від 28 червня 1996 р. (зі змінами та доповненнями). – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
2. Кодекс законів про працю [Електронний ресурс]: Кодекс від 10.12.1971 р. № 332 - VIII (зі змінами та доповненнями). – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
3. Про державну службу [Електронний ресурс]: Закон України від 16 грудня 1993 р. № 3724-XII (зі змінами та доповненнями). – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
4. Авер'янов В.Б. Виконавча влада і адміністративне право / В.Б. Авер'янов. - К.: Вид. дім «Ін - Юре», 2002. – 343 с.
5. Верстюк В. Науково-документальна збірка до 90-річчя запровадження державної служби в Україні / В. Верстюк, П. Гай-Нижник, С. Коник. – К.: Центр сприяння інститут. розв. держ. служби, 2008. – 124 с.
6. Летніков Н.С. Кадровий менеджмент на порозі XXI століття: навч. посіб. / Н.С. Летніков, В.М. Лобас. – Мakiivka: Донгаса, 2001. – 238 с.
7. Пахомов І. Механізми підвищення ефективності системи державної служби в нових умовах розвитку держави / І. Пахомов, Т. Пахомова // Право України. – 2009. - №10. - С. 102-110.
8. Рудік О. Досвід трансформації публічної служби в посткомуністичних країнах центральної та східної Європи / О. Рудік // Удосконалення правового забезпечення державно-службових відносин в Україні: Європейський контекст: матеріали наук.-практ.конф., (м. Дніпропетровськ, 10-11 груд. 2010 р.); [за заг ред. Л.Л. Прокопенка]. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2010. – 117 с.
9. Управління персоналом: особливості застосування принципів менеджменту на державній службі / Є.І. Бородін, А.Ф. Мельник, П.І. Шевчук. – Х.: Магістр, 2004. – С. 56 - 57.
10. Чумакова О. Особливості становлення адміністративного менеджменту в Україні на сучасному етапі / О. Чумакова // Удосконалення правового забезпечення державно-службових відносин в Україні: Європейський контекст: матеріали наук.-практ.конф., (м. Дніпропетровськ, 10-11 груд. 2010 р.); [за заг ред. Л.Л. Прокопенка]. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2010. – 76 с.

References

1. Ukraina. Konstituciya (1996) [Elektronnii resurs]: Konstituciya Ukraini vid 28 chervnya 1996 r. (zi zminami ta dopovnenniyami). – Rezhim dostupu: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
2. Kodeks zakoniv pro pracyu [Elektronnii resurs]: Kodeks vid 10.12.1971 r. № 332 - VIII (zi zminami ta dopovnenniyami). – Rezhim dostupu: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
3. Pro derzhavnu sluzhbu [Elektronnii resurs]: Zakon Ukraini vid 16 grudnya 1993 r. № 3724-XII (zi zminami ta dopovnenniyami). – Rezhim dostupu: <http://zakon.rada.gov.ua>.
4. Aver`yanov V.B. Vikonavcha vlada i administrativne pravo / V.B. Aver`yanov. - K.: Vid. dim «In - YUre», 2002. – 343 s.
5. Verstyuk V. Naukovo-dokumental`na zbirka do 90-richchya zaprovadzhennya derzhavnoi sluzhbi v Ukraini / V. Verstyuk, P. Gai-Nizhnik, S. Konik. – K.: Centr spriyannya instituc. rozv. derzh. sluzhbi, 2008. – 124 s.
6. Letnikov N.S. Kadrovii menedzhment na porozhi XXI stolittya: navch. posib. / N.S. Letnikov, V.M. Lobas. – Makiivka: Dongasa, 2001. – 238 s.
7. Paxomov I. Mexanizmi pidvischennya effektivnosti sistemi derzhavnoi sluzhbi v novix umovax rozvitu derzhavi / I. Paxomov, T. Paxomova // Pravo Ukraini. – 2009. - №10. - S. 102-110.
8. Rudik O. Dosvid transformacii publichnoi sluzhbi v postkomunistichnix krainax central`noi ta sxidnoi Evropi / O. Rudik // Udoskonalennya pravovogo zabezpechennya derzhavno-sluzhbovix vidnosin v Ukraini: Evropeis`kii kontekst: materiali nauk.-prakt. konf., (m. Dnipropetrovs`k, 10-11 grud. 2010 r.); [za zag red. L.L. Prokopenka]. – D.: DRIDU NADU, 2010. – 117 s.
9. Upravlinnya personalom: osoblivosti zastosuvannya principiv menedzhmentu na derzhavnii sluzhbi / E.I. Borodin, A.F. Mel`nik, P.I. Shevchuk. – X.: Magistr, 2004. – S. 56 - 57.
10. CHumakova O. Osoblivosti stanovlennya administrativnogo menedzhmentu v Ukraini na suchasnomu etapi / O. CHumakova // Udoskonalennya pravovogo zabezpechennya derzhavno-sluzhbovix vidnosin v Ukraini: Evropeis`kii kontekst: materiali nauk.-prakt.konf., (m. Dnipropetrovs`k, 10-11 grud. 2010 r.); [za zag red. L.L. Prokopenka]. – D.: DRIDU NADU, 2010. – 76 s.

Заикина Т.В. К АНАЛИЗУ ПРОБЛЕМНЫХ СЕКТОРОВ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ

В статье анализируются некоторые проблемы в сфере регулирования и реформирования системы кадрового менеджмента государственных предприятий. На основе исследования

отечественной нормативно-правовой базы в указанной области и мирового опыта изучения вопросов совершенствования кадровой политики государственного предприятия предложены и обоснованы некоторые направления возможного совершенствования существующей системы кадровых отношений в учреждениях.

Ключевые слова: государственное учреждение, кадровая деятельность, менеджмент, законодательство, совершенствование, функция, функционирование, организация, управление персоналом, структура, человеческие ресурсы.

Zaikina T. TO ANALYZE THE PROBLEMATIC SECTORS HR POLICIES IN GOVERNMENT INSTITUTION

The article analyzes some problems in the regulation and reform of personnel management of public enterprises. Based on a study of the national legal and regulatory framework in this area and international

experience studying the improvement of personnel policies of the state enterprise proposed and justified some areas of possible improvement of existing human relations in the public service.

Keywords: government agency, personnel activities, management, law, improving the function, operation, organization, personnel management, structure, human resources.

Заїкіна Т.В. – слухач магістратури державного управління Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля

Рецензент: **Мезеря О.А.** – заступник директора Інституту юриспруденції та міжнародного права Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, доцент кафедри правознавство, к.істор.н., доц.

Стаття подана 06.06.2013