

мотиваційним чинником для посадових осіб системи публічної служби.

Таким чином, можна стверджувати про створення відповідних передумов та початок процесу оновлення публічної влади в Україні, яка, у свою чергу, покликана бути носієм позитивних суспільних змін. Головне в цьому процесі за яскравими деклараціями певних суб'єктів публічної влади або механічним перейменуванням структур не приховати зазначені вище позитивні зрушення. Натомість слід поступово вибудовувати прозору систему заповнення вакансій публічної служби на основі об'єктивної оцінки навичок, компетенцій та особистих якостей претендентів, яким довіряє суспільство та які будуть спроможні ефективно реалізувати реформи в Україні.

1. **Венецианская** комиссия не одобрила закон о люстрации. – Режим доступа : [vesti-ukr.com/strana/81268-vyvody-venecijskoj-komissii-po-zakonu-o-ljustracii](http://vesti-ukr.com/strana/81268-vyvody-venecijskoj-komissii-po-zakonu-o-ljustracii) [Vysnovky Venetsianskoj komisii po zakonu o liustratsii. – Rezhym dostupu : [vesti-ukr.com/strana/81268-vyvody-venecijskoj-komissii-po-zakonu-o-ljustracii](http://vesti-ukr.com/strana/81268-vyvody-venecijskoj-komissii-po-zakonu-o-ljustracii)].

2. **Кузнецов О. Л.** Определение предмета и метода проектирования устойчивого развития в системе природа – общество – человек / О. Л. Кузнецов, Б. Е. Большаков // Устойчивое развитие. Наука и практика. – 2002. – С. 39 – 48 [Kuznetsov O. L. Opredelenie predmeta i metoda proektirovaniya ustoychivogo razvitiya v sisteme priroda – obschestvo – chelovek / O. L. Kuznetsov, B. E. Bolshakov // Ustoychivoe razvitie. Nauka i praktika. – 2002. – S. 39 – 48].

Надійшла до редколегії 25.08.15

Сергій ШЕВЧЕНКО

Національна академія державного управління  
при Президенті України

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління

## ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ, ДОСВІД

Продовжується дискурс щодо значення професійного оцінювання державних службовців як механізму їх професійного становлення та професійної соціалізації, спрямованого на вирішення завдань забезпечення державних органів кваліфікованими й професійно придатними кадрами, підвищення результативності праці, стимулювання професійного розвитку, забезпечення якості надання управлінських послуг. Обґрунтовується необхідність використання компетентнісного підходу в поєднанні з діяльнісним, виділення основи компетентностей, ядра кваліфікації, удосконалення механізмів оцінювання професійної компетентності, професійно важливих якостей державних службовців, взаємозв'язку професійного оцінювання з професійним розвитком, професійною орієнтацією, професійною мотивацією, професійною освітою та вихованням. Доводиться доцільність створення гнучких систем професійного оцінювання державних службовців з урахуванням децентралізації державного управління та спираючись на громадянське суспільство, можливості громад, громадських організацій.

Ключові слова: професійне оцінювання, оцінка діяльності, державний службовець, професійний розвиток державного службовця, професійна діяльність державного службовця.

### **Serhii Shevchenko. Evaluation of the activity of civil servants: theoretical and practical approaches, experience**

In the article continues the discourse in relation to the value of professional evaluation of civil servants as a mechanism of their professional becoming and professional socialization, which is aimed at solving the problem of providing public organs of professional staff, increasing of effectiveness of labour, stimulation of professional development, providing of the administrative services quality. The necessity of the use of the competent approach is grounded in combination with activity approach, selection of basis of competences, basis of qualification, improvement of evaluation's mechanisms for professional competence, professionally important qualities of civil servants, intercommunication of professional evaluation with professional development, professional orientation, professional motivation, professional education and training. The author proved the positive expediency of creation of the flexible systems for professional evaluation of civil servants which is taking into account decentralization of state administration

and by support on civil society, possibilities of communities, public organizations.

Key words: professional evaluation, estimation of activity, civil servant, professional development of civil servant, professional activity of civil servant.

Професійне оцінювання є одним із тих важливих механізмів, що межує з поняттями «ефективність», «продуктивність», «результативність» діяльності державного службовця. Різним аспектам проблеми професійного оцінювання державних службовців присвячені наукові праці Н. Т. Гончарук, В. І. Лугового, О. Ю. Оболенського, Л. А. Пашко, С. М. Серьогіна, В. В. Сороко, Н. А. Липовської, С. К. Хаджирадевої, І. В. Шпекторенка та ін.

Метою статті є продовження дискусії щодо значення професійного оцінювання державних службовців як важливого механізму в процесі їхнього професійного становлення та професійної соціалізації.

Професійне оцінювання, що забезпечує ефективність діяльності державного службовця, уміщує в собі: суб'єкт оцінювання; об'єкт; науково розроблені критерії оцінювання діяльності державних службовців, тобто конкретні вимоги, яким повинні відповідати діяльність працівника, його особисті якості та результати праці. У літературі можна зустріти різні погляди на критерії оцінювання роботи службовців, однак на практиці чітких критеріїв, методів і процедур (створення раціональної системи обліку показників роботи службовців, що дозволяє аналізувати зібрану інформацію про них) [7, с. 287 – 288] оцінювання їх діяльності поки що не розроблено. Загалом діяльність із професійного оцінювання управлінських кадрів пов'язана з вирішенням таких завдань:

а) забезпечення державного органу не лише кваліфікованими, а й професійно придатними кадрами;

б) підвищення результативності праці, трудової віддачі працівника;

в) максимального наближення оцінки до справедливої та об'єктивної, такої, що стимулює подальше професійне зростання державного службовця.

Ефективність у загальному розумінні відтворює співвідношення між використанням засобів і досягненням мети, вона є вираженням економічного принципу досягнення максимального успіху за допомогою засобів, що є в наявності, чи певного успіху за допомогою мінімальних засобів [13, с. 118]. На нашу думку, мінімальність засобів, як і їх оптимальність, не можуть стати мірилом ефективності діяльності. Відсутність ресурсу є значною прогалиною ресурсного забезпечення як державного управління в Україні в цілому, так і процесу професіоналізації кадрів

державної служби зокрема. Обмеженість коштів на роботу з кадрами, професійну освіту (навчання) державних службовців, заробітну плату, матеріальне стимулювання та заохочення безпосередньо відображається на ефективності державного управління вже протягом багатьох років. Безумовно, «оцінка» є основним елементом поняття «ефективності державної служби», тому що вона відображає рівень розвитку суспільства і державної служби. Саме тому оцінювання має здійснюватися за певними критеріями [7, с. 288].

Ефективністю державної служби О. Ю. Оболенський називає властивість управлінських дій, рішень, поведінки, яка відображає міру того, наскільки ці дії сприяють досягненню бажаного результату. Оцінювання тих або інших дій державної служби та їх ефективності залежить насамперед від критеріїв оцінювання [7, с. 287]. Нині оцінювання персоналу, як і самої державної служби, через використання поняття «ефективність» є надто складним та передчасним. Найбільш вдалим, на наш погляд, є використання компетентнісного підходу в його поєднанні з діяльнісним, що межує з поняттями «результативність праці», «трудова віддача», «корисність для організації».

Стосовно суб'єктів оцінка діяльності державного службовця має здійснюватися за ієрархіями службовців, що було введено у Великій Британії ще у 80-х рр. XIX ст., коли їх поділили на адміністраторів, виконавців та клерків. У 90-х рр. XX ст. підзвітність служби розглядалася як комплексне явище, яке включало в себе: політичну підзвітність (парламентський контроль); підзвітність закону (судовий контроль); підзвітність споживачу (громадський контроль); професійну підзвітність (науковий або експертний контроль). Фултонівська комісія, яка перевіряла державну службу у Великобританії, у своїй доповіді (1968 р.) вказувала на суттєве зниження її значення й ефективності, якщо підзвітність державної служби втрачає свій комплексний характер [3, с. 164].

У деяких країнах ЄС поділ державних службовців ведеться за типами посад та рівнями відповідальності. Дійсно, чим важча праця, чим складніший процес становлення професіонала, чим більше необхідно зусиль від людини, щоб ним стати, тим складніші умови процесу професіоналізації, тим «розумнішою» повинна бути стратегія і тактика управління людськими ресурсами державної служби. Досконаліми повинні бути й механізми оцінювання професійної компетентності, різних професійно важливих якостей, професіоналізму тощо.

Складність оцінювання управлінського персоналу полягає в тому, що до виконання основних функцій управління додається

також виконавська діяльність і прийняття рішень. Складність аналізу управлінської діяльності полягає в тому, що вона не є чітко структурованою, оскільки її складові неможливо розкласти на окремо взяті елементи, які можна було б безпосередньо окреслити й виміряти. Отже, вона не має чітких алгоритмів здійснення, хоча «функції її відомі і в принципі зрозумілі» [10, с. 328 – 329] (переклад автора. – С. Ш.). В. А. Розанова зазначає, що немає чітких критеріїв, за якими аналізується управлінська діяльність. Чіткі критерії виявлені, але без прив'язування до конкретних напрямів управлінської діяльності, завдань органів державної влади, управлінського досвіду, стажу роботи та інших складових процесу професіоналізації кадрів. Професійне оцінювання кадрів має першочергове значення не лише в процесі добору кадрів, а й під час формування кадрової політики організації. Адже саме на основі результатів оцінювання кадрів повинні складатися програми їх навчання і підвищення кваліфікації, забезпечення якісного розвитку та просування по службі. Отже, у процесі вивчення якостей кандидата на посаду (або пошуку кандидата на заміщення вакантної посади чи формування кадрового резерву) важливо орієнтуватися ще й на наявність у нього певних потенційних здібностей (потенційної професійної придатності), які можна буде ефективно використовувати та розвивати.

Загальновідомо, що метою та кінцевим результатом управлінської діяльності в Україні ще вважають управлінський вплив, а не його наслідок, тоді як у США і ряді країн Західної Європи в основу оцінки діяльності публічної служби покладений кінцевий результат. Думка про те, що державна кадрова політика має включати постійний аналіз стану роботи з кадрами та реальні перспективи розвитку цього процесу, спиратися на необхідне організаційне та фінансове забезпечення [2, с. 13], є неповною через те, що постійний аналіз кадрової ситуації без наступних рекомендацій, вжиття заходів щодо вдосконалення механізмів та процедур процесу професіоналізації державних службовців поки що розрахований власне на сам процес «постійного аналізу», на процес виконання рішень і досі не розрахований на результат, хоча критерії ефективності управління мають застосовуватися не до засобів, а до мети процесу управління.

У процесі професійного оцінювання необхідно також враховувати умови, у яких здійснюється професійна діяльність державних службовців, які об'єктивно ускладнюватимуть оцінювання ефективності роботи не тільки персонально працівника, а й державного органу. Мається на увазі те, що державні службовці часто працюють в умовах, коли самі вони позбавлені власних

владних повноважень (виконавча діяльність), а також можливостей реформування системи державного управління в умовах зміни певних повноважень чи структурної реорганізації [11, с. 66; 15, с. 364]. Саме тому, коли науковці пишуть про «розширення свободи дій» державно-управлінського персоналу, то, на наш погляд, ця свобода обумовлюється або нормативно-правовою невирішеністю багатьох проблем державного управління, державної служби, або перспективою набуття цієї свободи внаслідок децентралізації державного управління в Україні. Хоча децентралізація управління в нашій країні та його наближення до стандартів ЄС лише посилюватиме правову регламентацію державного управління та відповідальність за його здійснення, однак це буде відбуватися в межах демократичних принципів публічного урядування та управління. Отже, актуалізується проблема створення гнучких систем професійного оцінювання державних службовців.

Критерії оцінювання – це вимоги, норми, що висуваються до службовця за займаною ним державною посадою державної служби. Конкретизацію особистих якостей державних службовців у вигляді профілів компетентностей, посадових інструкцій здійснюють переважно керівники державного органу, структурного підрозділу державного органу, кадрові комісії, які керуються при цьому як нормативно-правовими актами з питань проходження державної служби, так і власними міркуваннями.

У науковій літературі маємо досить широкий спектр узагальнених та більш конкретизованих професійних стандартів, норм, критеріїв оцінювання, «профілів компетенцій», професійних вимог до державного службовця. Ще досі актуальною є думка про те, що атестація, конкурс на вакантну посаду, кадровий аудит, кваліфікаційні іспити як кадрові технології не працюють повною мірою на формування кваліфікованих кадрів [6, с. 81]. Нині контроль професійних якостей державних службовців у вигляді щорічного оцінювання під час конкурсу на заміщення вакантних посад лише певним чином виконує функції власне контролю. Водночас функція контролю майже не стосується пошуків нових резервів та можливостей у роботі з кадрами, хоча завдяки їй можна не лише коригувати сам процес управлінської діяльності, а й забезпечувати зворотний зв'язок, інтерпретувати попередній процес управління, коригуючи подальший розвиток та його результат. Професійне оцінювання кадрів повинне стати не лише систематичним, а й системним процесом. Означена системність вказує на системний вплив професійного оцінювання персоналу на інші процеси в період професійного становлення, професійної соціалізації державних службовців.

Об'єктивне оцінювання праці державного службовця – це один із найважливіших процесів, що впливає на професійну мотивацію персоналу державних органів, яка, у свою чергу, впливає на задоволення потреб людини в самореалізації, визнанні з боку інших. Професійна орієнтація людини також формується під впливом професійного оцінювання. «Втрата мотиваційної орієнтації породжує дезорієнтованість, відчуженість у прийнятті рішень, уболіванні за позитивний результат. Як наслідок – знижується професійно-трудова активність, мотивація до праці» [8, с. 268], виникають передумови до виникнення професійних деформацій.

Якість державної служби визначається не лише загальною кваліфікацією державних службовців, їх соціальною активністю і відповідальністю, але й професійними можливостями людини [6, с. 7], тобто те, що ми виділяємо як професійну придатність. Тому дослідники галузі державного управління справедливо підкреслюють важливість створення механізму оцінювання якостей осіб [12, с. 54]. Цей механізм повинен бути водночас системним, проте не складним, зрозумілим, який би надавав результати, максимально наближені до реально існуючих.

Науковці запропонували й інші бачення для оцінювання діяльності державного службовця. Під час оцінювання кадрів, на думку О. А. Воронька, важливе значення мають не лише їх професійні та ділові якості. Завжди не останню роль відіграло моральне обличчя працівників. Ідеться про їх відданість справі, чесність, порядність, турботу передусім про державні, громадські інтереси [1, с. 7]. Пізніше він розширив критерії оцінювання кадрів і до них відніс: професійні знання; якість зробленого; прагнення до досягнення високих результатів; уміння й готовність приймати рішення; здатність працювати з іншими; комунікабельність; оволодіння професійною етикою; наявність політичної і правової культури [2, с. 38]. На нашу думку, у процесі створення нового, сучасного механізму професійного оцінювання персоналу державних органів варто врахувати те, що державне управління вже найближчим часом набуде децентралізованого характеру, більш повно спиратися на громадянське суспільство, можливості громад, громадських організацій. На наш погляд, новий, сучасний механізм професійного оцінювання обов'язково повинен враховувати індивідуальний внесок людини в загальну справу, у професію, її корисність для державного органу.

Саме критерії повинні бути в основі певної системи оцінювання роботи працівника. Одна з таких систем [9, с. 36] передбачає досить прості узгодження з державним службовцем:

- 1) погодьте зі мною, що від мене очікується;
- 2) дайте можливість виконати намічене;

3) скажіть, як я впораюсь із обов'язками;

4) підтримайте мене в досягненні погодженої мети.

В. В. Сороко, розглядаючи працівника як динамічну структуру, яка складається з чотирьох підструктур, пропонує такі критерії оцінювання, не конкретизуючи, яке це оцінювання (під час добору, атестації, конкурсного відбору):

– соціально обумовлені риси (цілеспрямованість, морально-етичні якості, ставлення до роботи, мотивація праці);

– ознаки кваліфікації (знання, навички, уміння та звички, отримані працівником у процесі навчання та роботи);

– психологічні особливості працівника (пам'ять, воля, почуття тощо);

– сукупність органічних рис (тип нервової системи, темперамент, характер, емоційно-вольова сфера, здібності).

У процесі оцінювання доцільно враховувати соціально-психологічні особливості кожного працівника, пов'язані з його вродженими властивостями як особистості та здобутими впродовж роботи внаслідок взаємодії з іншими членами колективу [11, с. 67]. Узагальнено С. Ківалов та С. Біла надають приблизний перелік загальних критеріїв та показників якості роботи державного службовця: планування роботи; професійні знання; професійні уміння й навички; уміння формулювати свою точку зору (усно, письмово); готовність до дій, ініціатива; оперативність мислення; працездатність та витривалість; відповідальність; самостійність; здатність до лідерства; здатність до нагромадження, поновлення і творчого застосування професійного досвіду; етика поведінки, стиль спілкування; співробітництво; дисциплінованість; здатність до переговорів; уміння організувати роботу підлеглих; професіоналізм у керівництві роботою підрозділу (зауважимо, що професіоналізм у даному випадку розуміється як результат професійного розвитку персоналу, тобто цей «профіль» придатний для професійного оцінювання вже працюючого персоналу державної служби) [4, с. 351 – 358].

Водночас зауважимо, що в оцінюванні управлінських кадрів важко уникнути суб'єктивності як наслідку участі людей (експертів, психологів) у застосуванні самої процедури. Об'єктивізувати ці дані, здавалося б, можна за допомогою ЕОМ, але при цьому якісно мало що змінюється, оскільки оцінювати якості знову-таки повинна людина. Використання ЕОМ є лише сховищем даних, засіб сортування і формальної обробки. Тому не варто будувати ілюзії щодо значного підвищення об'єктивності інформації під час використання ЕОМ у питаннях оцінювання кадрів [10, с. 329].

Під час оцінювання діяльності керівників усіх ланок управління

застосовують різні методи, одним з яких є бесіда – особливий інструмент відбору психологічного характеру. Як свідчать зарубіжні дослідження, застосування структурованих інтерв'ю зі стандартизованими питаннями та відповідями підвищує точність «матеріалу».

С. Хаджирадєва пропонує здійснювати оцінювання за видами діяльності, що виконують державні службовці: інтелектуальна, продуктивна, комунікативна, мовленнєва, творча тощо. Це дозволить чіткіше визначати зміст професійної підготовки, критерії і показники професійної готовності державних службовців, ефективніше аналізувати навчальні потреби та ін. [14, с. 80].

Часто дослідники пропонують інші критерії:

– професійні (характеристики професійних знань, умінь, навичок, професійного досвіду людини, її кваліфікації, результату праці державних службовців);

– ділові (організованість, відповідальність, ініціативність, ефективність, ознаки власне діяльності);

– морально-психологічні (здібності людини, здатність до самооцінки, сукупність органічних рис (тип нервової системи, темперамент, характер та ін.);

– інтегральні (характеристики, які виникають на основі цілого ряду інших притаманних людині рис і дають уявлення про її авторитет, стан здоров'я, загальну культуру).

За В. Сороко, оцінювання діяльності кожного службовця має здійснюватися з погляду: а) внеску в загальні результати; б) відповідальності за свою галузь роботи; в) готовності та здібностей по-діловому вирішувати питання з колегами, суміжниками [11, с. 68]. Зауважимо, що вказані якості виявляються переважно в процесі професійної діяльності, мають тенденцію до вдосконалення саме з набуттям певного професійного досвіду, особливо в умовах сприятливого професійного середовища з урахуванням мотивації, адаптації, освіти, виховання та ін. Наприклад, ініціативність може бути лише показовою і позбавленою практичного професійного сенсу, результативності, а зовнішня організованість може бути насправді безініціативністю, пасивністю особистості, яка на своїй посаді є гарним виконавцем і працює бездоганно, маючи обмежене коло посадових обов'язків.

На наше глибоке переконання, ефективним є запозичення досвіду створення моделей компетентності керівників державних установ у США, коли виділяються різні «основи компетентності», «ядра кваліфікації» для кожної групи керівників, причому в міру просування по службі й зайняття більш високих керівних посад сфера компетенції розширюється [5].

Таким чином, наявність усебічно продуманої, науково обґрунтованої державної кадрової політики, виявлення принципів роботи з кадрами як таких ще не дають можливості її реалізувати. Для цього, по-перше, потрібні чітка система організації роботи з керівними кадрами, усім персоналом управління як на державному рівні (макрорівні), так і в колективах – на мікрорівні, правові та організаційні механізми добору, заміщення вакантних посад, професійного навчання та виховання кадрів. По-друге, ця система повинна будуватися й діяти на основі відпрацьованих технологій реалізації кадрової політики та на застосуванні інноваційних механізмів роботи. По-третє, слід акцентувати увагу ще на одному важливому висновку: усі проблеми в роботі з кадрами, як правило, виникають на основі постійних суперечностей між принциповими науковими положеннями, вимогами до роботи з кадрами та практикою їх реалізації. Ці суперечності виникають як на об'єктивній, так і на суб'єктивній основі, причому останнє трапляється значно частіше.

Беручи на роботу спеціаліста, слід досконало оцінювати його «сильні» і «слабкі» сторони. Професійна діяльність управлінських кадрів пов'язана з вирішенням великої кількості завдань і прийняттям рішень. Можна констатувати, що неможливо оцінювати ефективність роботи державного службовця, організації без визначення загальної мети її функціонування та конкретних вимог, урахувавши типи посад та рівні відповідальності. Професійне оцінювання персоналу варто розглядати в системі професійного розвитку у взаємозв'язку з професійною орієнтацією, професійною мотивацією, професійною адаптацією, професійною освітою, вихованням та ін. Оцінювання діяльності державних службовців має здійснюватися за допомогою основних трьох підходів: компетентнісного, діяльнісного (продуктивність діяльності) та економічного: «затрати – віддача (результат)». Ефективність діяльності державного службовця краще вимірювати індивідуально, із застосуванням підходів і критеріїв оцінювання.

Залишається нерозв'язаною проблема професійної невідповідності членів тих комісій, що приймають кадрові рішення, адже під час конкурсного добору на вакантну посаду мають оцінюватися не лише професійно важливі якості кандидата, а й комплекс його психологічних якостей (уміння працювати в команді, конфліктність, комунікативні якості, творчі здібності тощо).

Употужнюється залучення громадськості до оцінювання якості діяльності органів влади, яке може поєднуватися з іншими видами оцінювання: зовнішнім оцінюванням споживачами адміністративних

послуг; внутрішнім оцінюванням та самооцінюванням тими, хто ці послуги надає, а також комплексним оцінюванням, що здійснюється різними зовнішніми суб'єктами. Такий підхід вбачається нами перспективним, оскільки орієнтований на оцінювання якості послуг, наданих державними органами та їх службовцями.

### Список використаних джерел / List of references

- Воронько О. А.** Система навчання керівних кадрів України: проблеми її становлення і розвитку / О. Воронько // Вісн. УАДУ. – 1997. – № 1. – С. 3 – 10 [Voronko O. A. Systema navchannia kerivnykh kadriv Ukrainy: problemy yii stanovlennia i rozvytku / O. Voronko // Visn. UADU. – 1997. – № 1. – S. 3 – 10].
- Воронько О. А.** Керівні кадри: державна політика та система управління : навч. посіб. / О. А. Воронько. – К. : Вид-во УАДУ, 2002. – 152 с. [Voronko O. A. Kerivni kadry: derzhavna polityka ta systema upravlinnia : navch. posib. / O. A. Voronko. – K. : Vyd-vo UADU, 2002. – 152 s.].
- Зинченко Г. П.** От администрирования к менеджменту (Опыт реформирования государственной службы в Великобритании) / Г. П. Зинченко // Полис. – 1996. – № 1. – С. 163 – 170 [Zinchenko G. P. Ot administrirovaniya k menedzhmentu (Opyt reformirovaniya gosudarstvennoy sluzhby v Velikobritanii) / G. P. Zinchenko // Polis. – 1996. – № 1. – S. 163 – 170].
- Ківалов С. В.** Державна служба в Україні : підручник / С. В. Ківалов, Л. Р. Біла. – О. : Юрид. л-ра, 2003. – 368 с. [Kivalov S. V. Derzhavna sluzhba v Ukraini : pidruchnyk / S. V. Kivalov, L. R. Bila. – O. : Yuryd. l-ra, 2003. – 368 s.].
- Лобанов В.** США: модели компетентности руководителей государственных учреждений / В. Лобанов // Пробл. теории и практики управления. – 1996. – № 1. – С. 72 – 77 [Lobanov V. SShA: modeli kompetentnosti rukovoditeley gosudarstvennykh uchrezhdeniy / V. Lobanov // Probl. teorii i praktiki upravleniya. – 1996. – № 1. – S. 72 – 77].
- Нинюк І. І.** Професіоналізм державних службовців : монографія / І. І. Нинюк ; за ред. Н. Р. Нижник. – Луцьк : Надстир'я, 2005. – 162 с. [Nyniuk I. I. Profesionalizm derzhavnykh sluzhbovtziv : monohrafiia / I. I. Nyniuk ; za red. N. R. Nyzhnyk. – Lutsk : Nadstiria, 2005. – 162 s.].
- Оболєнський О. Ю.** Державна служба : навч. посіб. / О. Ю. Оболєнський. – К. : КНЕУ, 2003. – 344 с. [Obolenskyi O. Yu. Derzhavna sluzhba : navch. posib. / O. Yu. Obolenskyi. – K. : KNEU, 2003. – 344 s.].
- Олешко А. М.** Роль суб'єкта оцінювання під час проведення щорічної оцінки державних службовців / А. М. Олешко // Демократичні стандарти професійного навчання та діяльності публічних службовців: теорія, практика : міжнар. наук.-практ. конф. 22 берез. 2007 р. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2007. – Ч. 1. – С. 267 – 270 [Oleshko A. M. Rol subiekta otsiniuvannia pid chas provedennia shchorichnoi otsinky derzhavnykh sluzhbovtziv / A. M. Oleshko // Demokratychni standarty profesiinoho navchannia ta diialnosti publicznykh sluzhbovtziv: teoriia, praktyka : mizhnar. nauk.-prakt. konf. 22 berez. 2007 r. – L. : LRIDU NADU, 2007. – Ch. 1. – S. 267 – 270].

- Полянський Ю.** Для чого працює державний службовець та державна організація / Ю. Полянський // Актуальні проблеми реформування державного управління : матеріали щоріч. наук.-практ. конф. 29 трав. 1997 р. // Вісн. УАДУ. – 1997. – № 2. – С. 33 – 37 [Polianskyi Yu. Dlia choho pratsiuie derzhavnyi sluzhbovtovets ta derzhavna orhanizatsiia / Yu. Polianskyi // Aktualni problemy reformuvannia derzhavnoho upravlinnia : materialy shchorich. nauk.-prakt. konf. 29 trav. 1997 r. // Visn. UADU. – 1997. – № 2. – S. 33 – 37].
- Розанова В. А.** Психология управления : учеб. пособие / В. А. Розанова. – М. : Интел-Синтез, 1999. – 352 с. [Rozenova V. A. Psihologiya upravleniya : ucheb. posobie / V. A. Rozenova. – M. : Intel-Sintez, 1999. – 352 s.].
- Сороко В.** Побудова механізму оцінки ділових і професійних якостей державних службовців / В. Сороко // Вісн. держ. служби України. – 2003. – № 1. – С. 65 – 75 [Soroko V. Pobudova mekhanizmu otsinky dilovykh i profesiinykh yakosteï derzhavnykh sluzhbovtziv / V. Soroko // Visn. derzh. sluzhby Ukrainy. – 2003. – № 1. – S. 65 – 75].
- Стасюк О.** Про деякі методологічні засади в доборі керівників органів державної влади / О. Стасюк // Вісн. УАДУ. – 1997. – № 3 – 4. – С. 50 – 55 [Stasiuk O. Pro deïaki metodolohichni zasady v dobori kerivnykiv orhaniv derzhavnoi vlady / O. Stasiuk // Visn. UADU. – 1997. – № 3 – 4. – S. 50 – 55].
- Теоретичні та практичні аспекти підвищення кваліфікації державних службовців : зб. наук. пр. / кол. авт. – К. : Вид-во УАДУ, 2001. – 188 с. [Teoretychni ta praktychni aspekty pidvyshchennia kvalifikatsiï derzhavnykh sluzhbovtziv : zb. nauk. pr. / kol. avt. – K. : Vyd-vo UADU, 2001. – 188 s.].**
- Хаджирадєва С. К.** Професіоналізація державної служби як передумова ефективної реалізації державних програм на регіональному рівні / С. К. Хаджирадєва // Акт. пробл. держ. упр. та місц. самоврядування: сучасний стан та перспективи регіон. розвитку : матеріали щоріч. наук.-практ. конф. 18 жовт. 2005 р. – О. : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2005. – С. 79 – 81 [Khadzhyradieva S. K. Profesionalizatsiia derzhavnoi sluzhby yak peredumova efektyvnoi realizatsiï derzhavnykh prohram na rehionalnomu rivni / S. K. Khadzhyradieva // Akt. probl. derzh. upr. ta mists. samovriaduvannia: suchasnyi stan ta perspektyvy rehion. rozvytku : materialy shchorich. nauk.-prakt. konf. 18 zhovt. 2005 r. – O. : Vyd-vo ORIDU NADU, 2005. – S. 79 – 81].
- Чмига В.** Підготовка державних службовців з питань європейської інтеграції (досвід Франції) / В. Чмига // Ефективність держ. упр. в контексті глобалізації та євроінтеграції : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (29 трав. 2003 р.). – К. : Вид-во НАДУ, 2003. – Т. 2. – С. 364 – 365 [Chmyha V. Pidhotovka derzhavnykh sluzhbovtziv z pytan yevropeïskoi intehratsii (dosvid Frantsii) / V. Chmyha // Efektyvnist derzh. upr. v konteksti hlobalizatsii ta yevrointehratsii : materialy nauk.-prakt. konf. za mizhnar. uchastiu (29 trav. 2003 r.). – K. : Vyd-vo NADU, 2003. – T. 2. – S. 364 – 365].

Надійшла до редколегії 04.09.15