

УДК 35:340.13+35.08

## І. Чорнобиль

### МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

**Досліджено механізм державного управління процесом адаптації персоналу в органах публічної влади. Охарактеризовано теоретико-методологічний рівень механізму, із особливим акцентом на методах адаптації персоналу органів публічної влади. З’ясовано недоліки механізму та причини їх виникнення. Запропоновано структурно-логічну схему, яка повинна стати основою для вдосконалення механізму.**

**Ключові слова:** механізм державного управління, персонал, адаптація персоналу, органи публічної влади, стажування, кадровий резерв, випробування.

Однією з визначальних рис демократичної, соціальної, правової держави є наявність високопрофесійного персоналу органів державної влади. Однією з ключових передумов професіоналізації персоналу є належна організація процесу його адаптації, забезпечення стабільності складу і збереження інституційної пам’яті.

Окремі аспекти проблеми адаптації персоналу трапляються в дослідженнях А. Ліпенцева, С. Онищук, О. Пархоменко-Куцевіл, Н. Рашитової та в працях російських дослідників А. Гусевої, В. Ігліна, Е. Кобцевої, М. Крутцовой, Б. Литова, Ю. Тюлькіної. Однак аналіз літератури з теми дослідження вказує на відсутність комплексного вивчення механізму державного управління процесом адаптації персоналу в органах публічної влади України.

Мета статті полягає у дослідженні механізму державного управління процесом адаптації персоналу в органах публічної влади.

Основними завданнями статті є:

- оцінити теоретико-методологічний рівень механізму державного управління процесом адаптації персоналу в органах публічної влади України;
- визначити недоліки цього механізму та причини їх виникнення;
- розробити структурно-логічну схему механізму державного управління процесом адаптації персоналу в органах публічної влади України.

Розглядаючи механізм державного управління процесом адаптації в органах публічної влади, ми виходили з гіпотези, що однією з основних складових механізму є організаційна, тому базувались на підході до моделі концептуальної структури організаційного механізму, запропонованого Р. Рудницькою та ін. Ця модель передбачає, що до складу організаційно-правового механізму державного управління належать: потреби та інтереси суспільства, об’єкти, суб’єкти управління, їх мета, завдання, функції, методи управління, організаційні структури та результати їх функціонування, а також правове, нормативне та інформаційне забезпечення [1].

Механізми державного управління в Україні у вітчизняній науковій традиції дослідження державного управління розглядаються в рамках окремої спеціальності – “Механізми державного управління”. На сьогодні немає єдиного підходу до визначення терміна “механізми державного управління”, хоча він досліджується багатьма

авторитетними фахівцями в галузі державного управління. На нашу думку, одним із найглибших і найбільш комплексних трактувань терміну є погляд на механізм державного управління як на сукупність і логічний взаємозв'язок соціальних елементів, процесів та закономірностей, через які суб'єкт державного управління "схоплює" потреби та інтереси суспільства в управляючих впливах, закріплює їх в своїх управлінських рішеннях та діях і практично втілює їх у життя, зважаючи на державну владу [2].

Склад елементів та порядок функціонування механізмів державного управління визначається метою, засобами впливу на об'єкт, зв'язками між елементами системи, наявністю ресурсів та можливостей конкретної ситуації. Обов'язковими складовими вважаються: цілі, принципи, функції, методи, інформація, технологія та технічні засоби. Залежно від засобів, які використовуються в конкретних механізмах державного управління, вони можуть бути політичними, економічними, соціальними, організаційними та правовими, а також комплексними. Організаційний механізм державного управління визначається як підсистема управління, призначена для перетворення певного організуючого впливу органу державної влади (суб'єкта) у бажану (цільову) поведінку, результативність та ефективність діяльності об'єкта управління [3].

Потреби та інтереси суспільства, для задоволення яких функціонує організаційно-правовий механізм державного управління процесом адаптації персоналу в органах публічної влади, є добре відомими і вкрай актуальними. Вони неодноразово формулювались і науковцями, і засобами масової інформації, і вищим керівництвом держави. Йдеться, передусім, про "формування професійної та ефективної системи державного управління" та "формування належної якості людських ресурсів для реалізації національних інтересів у контексті побудови демократичної, правової, соціальної держави з ринковою економікою" [4, 5].

Суб'єктами адаптації персоналу в органах публічної влади України, на нашу думку, є керівники кадрових служб, керівники структурних підрозділів органу державного управління або місцевого самоврядування, керівник органу державного управління або місцевого самоврядування, Головне управління державної служби України, Кабінет Міністрів України, Президент України, Верховна Рада України, тобто всі органи влади, установи, підрозділи апарату управління та посадові особи, які ухвалюють державно-управлінські рішення щодо здійснення керуючого впливу на підпорядковані об'єкти управління та регулювання процесу адаптації персоналу. Об'єктом управління в такому випадку, вважаємо, є одразу кілька категорій персоналу, зокрема:

- новопризначені;
- підвищені у посаді;
- переведені в інший підрозділ;
- так звані реадатовані працівники – насамперед жінки після декретної відпустки.

З огляду на особливу роль, яку відіграють в житті суспільства органи публічної влади, на нашу думку, адаптація персоналу повинна охоплювати не лише тих працівників, які перебувають на публічній службі, а і технічних працівників та обслуговуючий персонал. Адже роль технічних працівників та обслуговуючого персоналу, хоча і не є такою значимою для ефективного функціонування органу публічної влади, як роль публічних службовців, однак, на думку провідних світових фахівців у галузі менеджменту, внесок цих категорій персоналу "є обов'язковою складовою успіху організації" [6]. З

іншого боку, тип обов'язків технічних працівників і обслуговуючого персоналу, зокрема їх незмінність за будь-яких обставин – зміни керівництва органу публічної влади, політики, стратегії розвитку адміністративно-територіальної одиниці, регіону чи держави – обумовлює провідну роль саме первинної адаптації цієї категорії персоналу, тобто адаптації новопризначених працівників.

Аналіз наукових досліджень, нормативно-правового забезпечення та проведені нами інтерв'ю з представниками керівництва та кадрових служб органів публічної влади свідчать про те, що мета і завдання об'єктів та суб'єктів адаптації персоналу, а також функції адаптації персоналу жодним чином не визначені. Організаційна структура управління процесом адаптації в органах публічної влади існує де-факто – в ході адаптації працівники (об'єкти) взаємодіють з кадровими службами та своїми безпосередніми керівниками (суб'єктами), однак не існує де-юре, адже відповідальність за адаптацію персоналу або участь в адаптації персоналу не передбачена жодним нормативно-правовим актом ні для керівників організацій, ні для керівників окремих структурних підрозділів чи кадрових служб.

Як ми вже зазначали, незважаючи на відсутність формально визначених цілей, завдань і функцій адаптації персоналу в органах публічної влади, така діяльність все ж здійснюється і відбувається її наукове опрацювання. Узагальнюючи напрацювання науковців у цьому напрямку, можемо констатувати, що від того, наскільки правильно організована та чи інша форми адаптації нових публічних службовців, а також оцінка діяльності тих, що вже попрацювали відповідний період, здебільшого залежить ефективність їх використання в управлінській діяльності та просування по службі.

Основою, яка дає нам підстави вважати, що державне управління процесом адаптації персоналу в органах публічної влади реально здійснюється, є існування таких елементів механізму державного управління процесом адаптації персоналу в органах публічної влади, як методи та інструменти. При цьому в сучасній науці державного управління ці елементи (передусім методи), розглядаються в дещо іншому контексті.

Зокрема, на думку науковців, адаптація службовця в сучасній системі державного управління України складатиметься з декількох етапів циклічного переходу з одного стану в інший за сприятливих умов. Тривалість адаптаційного періоду є відмінною залежно від виду, форми (однак максимальна їх тривалість визначена нормативно-правовими актами), психо-логічних особливостей працівника, його кваліфікаційних якостей, наявності або ж відсутності досвіду у державній службі тощо [7]. Ми не можемо цілком погодитись з твердженням, що максимальна тривалість адаптаційного періоду визначена нормативно-правовими актами – воно є слушним лише у випадках, коли адаптація відбувається в рамках стажування або випробувального періоду.

Серед основних заходів, які сприяють скороченню періоду адаптації працівників, дослідники виділяють:

- організацію стажування в державних установах;
- випробування під час прийняття на посаду;
- роботу з кадровим резервом.

На нашу думку, яка базується на узагальненні досвіду бізнес-адміністрування, організація стажування в органах публічної влади, випробування під час прийняття на посаду, роботу з кадровим резервом (у частині навчання), а також адаптацію під час функціонування доцільно розглядати як методи адаптації персоналу, які можуть

застосовуватись до різних категорій майбутніх або новопризначених службовців. Ці методи можуть використовуватись як самостійно, наприклад випробування, так і в комплексі. Так, однією з форм роботи з кадровим резервом є стажування [8]. Однак використання певного методу адаптації персоналу передбачає також застосування певних інструментів. До інструментів адаптації, притаманних вітчизняним органам публічної влади, на нашу думку, можна віднести організацію робочого місця службовця, а також, частково, наставництво і надання “комплекту новачка” (“книги співробітника”, інформації щодо матеріального і соціального забезпечення).

Проаналізуємо вищезгадані методи адаптації з точки зору практичної можливості їх використання в механізмі державного управління процесом адаптації персоналу в органах публічної влади.

Вітчизняні науковці провідне значення надають навчанню і розвитку як основному змісту стажування в органах публічної влади, в той час як у законодавстві навчання і розвиток є за своїм значенням на одному рівні із перевіркою (випробуванням) претендента на посаду. Водночас на практика свідчить, що стажування переважно використовується саме з метою перевірки (випробування) претендента на посаду [9], окрім випадків, коли стажування використовується виключно як метод просування кар’єрною драбиною, що дає змогу уникнути конкурсу.

Сформована практика проведення стажування в органах публічної влади орієнтується, здебільшого, на короткотермінове стажування, що є переважно ознайомлювальним. З огляду на це, науковці вважають, що доцільно передбачити, що тривалість стажування на зайняття вищих посад державних службовців може становити один-два роки. Загалом, вважається за доцільне установити диференційовані терміни стажування для конкретних категорій посад державних службовців у контексті типу професійної діяльності на зайнятих посадах і стажу державної служби [10]. Загалом, стажування є не тільки достатньо врегульованим інструментом, з огляду на нормативно-правове забезпечення, але і ґрунтовно опрацьованим сучасною вітчизняною наукою державного управління. Водночас, на нашу думку, необхідно звернути увагу на кілька суттєвих недоліків. Передусім, як ми вже зазначали, мета стажування є акцентованою або на навчанні і розвитку особи, яка проходить стажування (відповідно до поглядів провідних науковців), або на перевірці цієї особи на предмет її спроможності обіймати певну посаду (існуюча практика). На нашу думку, головною причиною таких крайнощів є нехтування адаптацією персоналу в органах публічної влади України і як результат, – не усвідомлення того, що поряд із перевіркою якостей особи, її навчанням і розвитком, стажування має на меті також адаптацію цієї особи. Як наслідок, стажування переважно використовується не як метод адаптації персоналу, а винятково як метод підбору персоналу. На нашу думку, яка базується на аналізі сучасного зарубіжного досвіду, де стажування використовується одночасно як метод підбору персоналу, метод адаптації персоналу і, за певних умов, як метод навчання і розвитку персоналу, такий підхід значно обмежує ефективність використання стажування в практиці діяльності органів публічної влади. Іншим важливим недоліком, який має принципове значення для використання стажування і як методу підбору персоналу, і як методу адаптації персоналу є відсутність критеріїв оцінювання стажерів. Цей недолік має принципове значення не тільки для механізму державного управління процесом адаптації персоналу в органах публічної влади, але і для механізму прийняття на публічну службу. Адже той факт, що рішення про успішність або неуспішність стажування (незалежно чи йдеться про стажування

при прийнятті на службу чи про стажування особи, зарахованої до кадрового резерву як один із етапів навчання кадрового резерву) приймається керівництвом установи на основі “доповідної записки стажера про стажування з висновками керівника структурного підрозділу щодо можливості використання стажиста на державній службі” [11], свідчить про велику роль суб’єктивного фактору і наявність можливостей для корупційних діянь з боку керівника структурного підрозділу або і керівництва установи.

Ми погоджуємось з думкою фахівців, що “існуюча сьогодні практика стажування, свідчить, що воно як правило, має формальний характер, і кандидат на зайняття посади в органах державної влади вже знає про своє призначення, тому в період стажування він не намагається виявити свій професійний потенціал” [12]. Отже, незважаючи на наявність достатнього нормативно-правового забезпечення та організаційні можливості, стажування як метод адаптації персоналу практично не використовується.

Подібна ситуація склалась і з випробуванням при прийнятті на роботу. З тим застереженням, що випробування при прийнятті на роботу в органи публічної влади не є таким розповсюдженим, як стажування і що випробування використовується виключно як метод підбору персоналу. Однак, як свідчить практика, випробування як метод підбору персоналу відрізняється низькою ефективністю через відсутність критеріїв оцінювання претендента на посаду і відповідні широкі можливості для суб’єктивних підходів та навіть корупційних діянь [13].

Найгіршою, на думку фахівців, є ситуація з навчанням кадрового резерву – і як з методом підбору персоналу, і як з методом розвитку і навчання персоналу [14]. Незважаючи на досить чітку регламентацію форм і змісту навчання осіб, які перебувають в кадровому резерві на посади в органах публічної влади, ця діяльність, як правило, здійснюється лише “на папері”. При цьому до середини 2000-х рр. в органах публічної влади України панувала ситуація, коли до 75% від загальної кількості призначених керівників були призначені рекомендовані зі складу резерву [15]. Відповідно, це призвело до практично повної компрометації усього інституту кадрового резерву і заклику відмовитись від нього як методу підбору персоналу. Ми вважаємо такий підхід помилковим. З огляду на існуючі успішні практики в бізнес-адмініструванні [16], ми схильні вважати, що кадровий резерв, за умови належної організації системи управління персоналом в органах публічної влади, може слугувати одним із найбільш універсальних і ефективних методів кадрової роботи. Успішність такого підходу на сьогодні можна спостерігати в органах публічної влади Російської Федерації, де тенденція збільшення кількості призначень із кадрового резерву розглядається як позитивний момент [17]. Позитивним зрушенням і свідченням необхідності реформування системи кадрового резерву, а не відмови від нього, є ініціатива щодо формування президентського кадрового резерву.

Останній з чотирьох методів адаптації персоналу, які, на нашу думку, повинні належати до механізму державного управління процесом адаптації в органах публічної влади, а саме адаптація під час функціонування, на відміну від інших трьох методів, не є формалізованим. Це пов’язано, передусім, із тим, що використання цього методу не несе жодних правових наслідків у контексті майбутнього працевлаштування особи, яка проходить процес адаптації в органі публічної влади. Адаптація у режимі функціонування застосовується до осіб, які вже офіційно призначені на посаду. Отже, використання цього методу на сучасному етапі є цілком і повністю прерогативою керівництва органу публічної влади і відповідної кадрової служби (рис. 1).

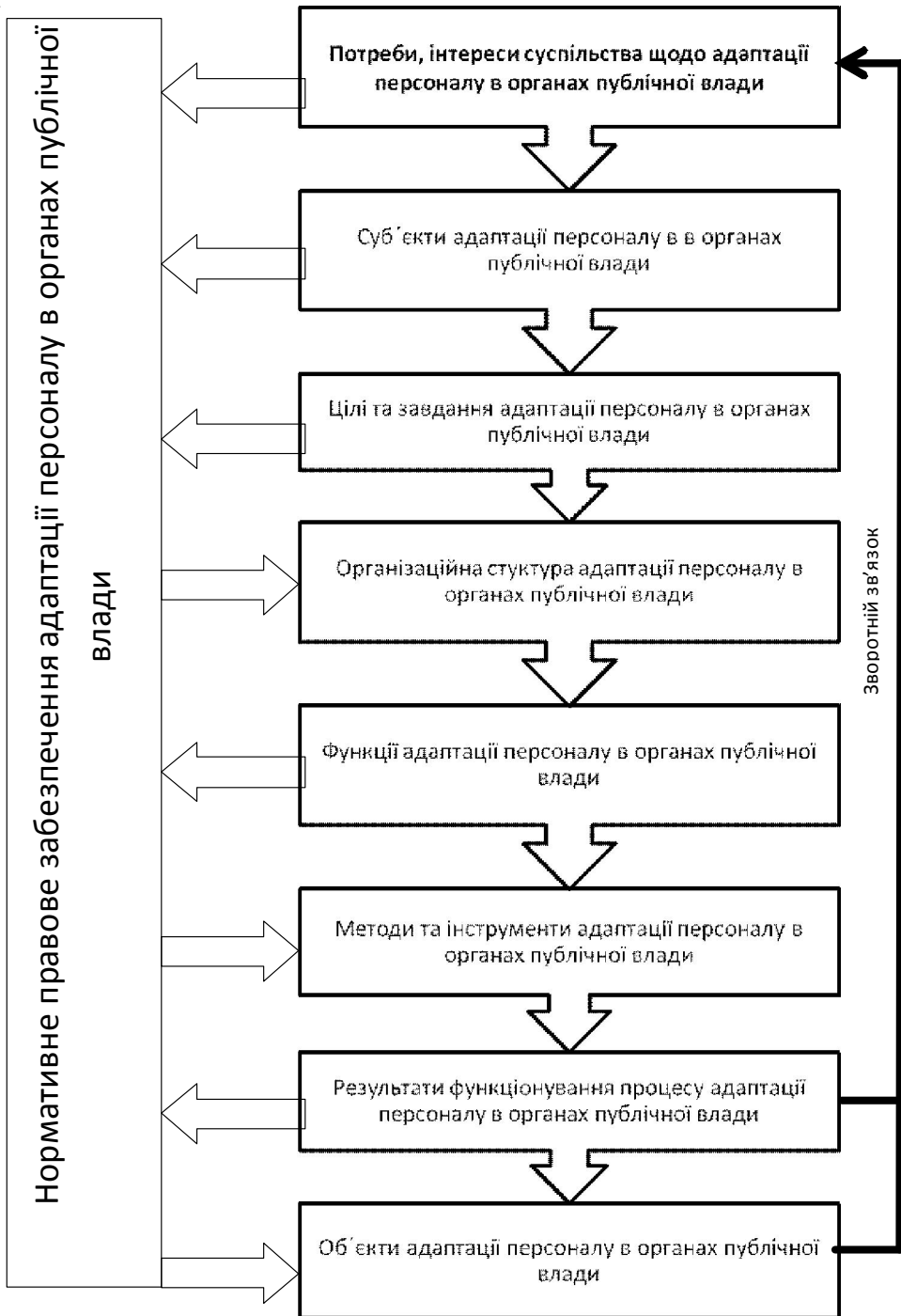


Рис. 1. Механізм державного управління процесом адаптації персоналу в органах публічної влади

Поряд із методами адаптації персоналу, іншим важливим елементом організаційно-правового механізму державного управління процесом адаптації персоналу в органах публічної влади є інструменти адаптації персоналу. На сьогодні в органах публічної влади України формально існує лише один інструмент адаптації персоналу – організація робочого місця працівника та забезпечення комфортних умов його праці. Однак власні спостереження, проведені в окремих органах публічної влади на центральному, регіональному і місцевому рівнях, доводять, що нерідко цей інструмент втілюється лише формально, а службовці працюють в умовах, що не відповідають вищезгаданим рекомендаціям не тільки в період адаптації, а і протягом всієї роботи в організації. Що ж стосується двох інших інструментів адаптації персоналу, які трапляються в окремих органах публічної влади – наставництво і надання “комплекту новачка”, то можемо констатувати таке: вони жодним чином не формалізовані, навіть на рівні внутрішньоорганізаційних документів; їх використання базується на добрій волі та ініціативі окремих керівників; їх ігнорування не несе за собою жодних наслідків для осіб, відповідальних за адаптацію персоналу.

Дослідження засад функціонування механізму державного управління процесом адаптації персоналу в органах публічної влади України у сукупності із здійсненим аналізом нормативно-правового забезпечення цього механізму [18 – 20] сформулювати структурно-логічну схему механізму.

Основа механізму становить вертикальна структура взаємодії, притаманна організаційним механізмам державного управління, у якій присутній елемент зворотного зв'язку. У випадку механізму державного управління процесом адаптації персоналу в органах публічної влади України такий зворотний зв'язок надають: по-перше, результати функціонування адаптації персоналу в органах публічної влади – ця інформація є публічною і розповсюджується через веб-сторінки органів публічної влади та наукові публікації; по-друге, безпосередньо об'єкти адаптації персоналу в органах публічної влади. Організаційний і правовий компоненти механізму перебувають у складній взаємодії, в ході якої з одного боку на нормативно-правове забезпечення впливають:

- потреби та інтереси суспільства щодо адаптації персоналу в органах публічної влади – визначають потребу у наявності певного нормативно-правового регулювання;
- суб'єкти адаптації персоналу в органах публічної влади – виступають творцями нормативно-правового забезпечення;
- цілі, завдання і аналогічно функції адаптації персоналу в органах публічної влади – визначені суб'єктами адаптації персоналу відповідно до потреб та інтересів суспільства на різних стадіях його розвитку, можуть зумовлювати відповідні зміни та доповнення у нормативно-правовому забезпеченні;
- результати функціонування адаптації персоналу в органах публічної влади – змушують суб'єктів адаптації персоналу до перегляду нормативно-правового забезпечення.

З іншого боку, нормативно-правове забезпечення визначає:

- організаційну структуру адаптації персоналу в органах публічної влади;
- методи та інструменти адаптації персоналу в органах публічної влади;
- хто має бути об'єктом адаптації персоналу в органах публічної влади.

Отже, у результаті дослідження механізму державного управління процесом адаптації персоналу в органах публічної влади ми дійшли висновку, що за своєю

суттю цей механізм є організаційно-правовим. Також ми змогли науково обґрунтувати комплекс аргументів на користь раніше висуненої вітчизняними науковцями тези, що адаптація персоналу в органах публічної влади “відбувається самостійно, без контролю з боку керівництва і тому не виконує основної функції – пристосування до умов праці, колективу, робочого графіка, соціальних умов” [21]. З іншого боку, проведений аналіз дає змогу нам чітко виявити, які саме складові механізму потребують вдосконалення.

У сукупності із раніше проведеними дослідженнями [22], наведені нами аргументи засвідчують, що існуючий недосконалий механізм адаптації персоналу є одним із провідних чинників таких негативних явищ, як недостатній рівень адаптованості службовців та високий рівень плинності персоналу в системі державного управління.

### Література

1. Рудніцька Р. М. Механізми державного управління: сутність і зміст / Р. М. Рудніцька, О. Г. Сидорчук, О. М. Стельмах // Механізми державного управління: Сутність і зміст [Текст] / за наук. ред. д.е.н., проф. М. Д. Лесечка, к. е. н., доц. А. О. Чермериса. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2005. — 28 с.
2. Атаманчук Г. В. Государственное управление (организационно-функциональные вопросы) [Текст] : учеб. пособ. / Г. В. Атаманчук. — М. : ОАО “НПО” Экономика, 2000. — С. 74.
3. Теоретико-методологічні засади державного управління: формування понятійного апарату [Текст] : метод. реком. / авт. кол. : В. В. Корженко, В. В. Говоруха, О. Ю. Амосов [та ін.] ; за заг. ред. В. В. Корженка. — К. : НАДУ, 2009. — С. 23.
4. Биченко А. Відкладення реформи держуправління збільшує шанси повторення Майдану [Електронний ресурс] / А. Биченко ; Центр Разумкова. — Режим доступу : [http://www.uceps.org/ukr/article.php?news\\_id=804](http://www.uceps.org/ukr/article.php?news_id=804).
5. Вступне слово Президента України на прес-конференції, присвяченій 100 дням перебування Віктора Януковича на посаді Глави держави [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.president.gov.ua/news/17309.html>.
6. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг. — 8-е изд. — СПб. : Питер, 2004. — 831 с.
7. Лазор О. Д. Державна служба в Україні [Текст] : навч. посіб. / О. Д. Лазор, О. Я. Лазор. — вид. 3-тє, доп. і перероб. — К. : Дакор, 2009. — 560 с.
8. Про затвердження Положення про формування кадрового резерву для державної служби [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України № 199 від 28.02.2001 р. — Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>.
9. Пархоменко-Куцевіл О. І. Теоретико-концептуальні засади удосконалення механізму адаптації кадрів державної служби / О. Пархоменко-Куцевіл // Державне управління: теорія та практика [Електронний ресурс]. — 2010. — № 1. — Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua/ej11/txts/10poikds.pdf>.
10. Оболенський О. Ю. Державна служба України: реалізація системних поглядів щодо організації та функціонування [Текст] : монографія / О. Ю. Оболенський. — Хмельницький : Поділля, 1998. — С. 221—223.
11. Про затвердження Положення про порядок стажування у державних органах [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України № 804 від 01.12.1994 р. — Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua>.



12. Про затвердження Положення про формування кадрового резерву для державної служби...
13. Краснопорова С. В. Професіоналізація служби в органах місцевого самоврядування в світлі доктрини нового публічного управління / С. В. Краснопорова // Державне будівництво [Електронний ресурс]. — 2009. — № 2. — Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2009-2/doc/3/01.pdf>.
14. Олуйко В. Формування інституту кадрового резерву державної служби / В. Олуйко // Вісник УАДУ [Текст]. — 2003. — № 3. — С. 131—136.
15. Запорожцев М. В. Кадрове забезпечення органів державної влади / М. В. Запорожцев // Актуальні проблеми державного управління [Текст] : наук. зб. № 2 (13) : у 2 ч. Ч. 1. — Х. : ХарПІДУ УАДУ, 2002. — С. 231.
16. Гребнева Е. Кадровый резерв / Е. Гребнева, В. Рутицкая // Менеджер по персоналу [Текст]. — 2009. — № 1/2. — С. 64—67.
17. Иванова Л. Л. Формирование резерва управленческих кадров – приоритетное направление кадровой трансформации / Л. Л. Иванова // Социум и власть [Электронный ресурс]. — 2009. — № 2. — Режим доступа : [http://urags-chel.ru/index.php?option=com\\_remository&Itemid=3&func=download&id=210&chk=588ab82ce5e26e8d7b652820ddf77e52](http://urags-chel.ru/index.php?option=com_remository&Itemid=3&func=download&id=210&chk=588ab82ce5e26e8d7b652820ddf77e52).
18. Чорнобиль І. Є. Діяльність Кабінету Міністрів щодо нормативно-правового забезпечення механізму професійної адаптації в системі державного управління України / І. Є. Чорнобиль // Теорія та практика державного управління [Текст] : зб. наук. пр. — Вип. 2 (29). — Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2010. — С. 424—433.
19. Чорнобиль І. Є. Аспекти нормативно-правового забезпечення професійної адаптації державних службовців на рівні Головного управління державної служби України / І. Є. Чорнобиль // Ефективність державного управління [Текст] : зб. наук. пр. — Вип. 23 / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2010. — С. 404—415.
20. Чорнобиль І. Є. Нормативно-правове забезпечення механізму професійної адаптації в системі державного управління України [Текст] / А. В. Ліпенцев, І. Є. Чорнобиль // Актуальні проблеми державного управління [Текст] : зб. наук. пр. — № 2 (38). — Х. : Вид-во ХарПІДУ “Магістр”, 2010. — С. 272—282.
21. Пархоменко-Куцевіл О. І. Теоретико-концептуальні засади удосконалення механізму адаптації кадрів державної служби / О. Пархоменко-Куцевіл // Державне управління: теорія та практика [Електронний ресурс]. — 2010. — № 1. — Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua/ej11/txts/10poikds.pdf>.
22. Чорнобиль І. Є. Вплив плинності кадрів на дієвість управління персоналом в органах виконавчої влади / І. Є. Чорнобиль // Ефективність державного управління [Текст] : зб. наук. пр. — Вип. 18/19 / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2009. — С. 403—412.

## **I. Chornobyl**

### **THE MECHANISM OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE PROCESS OF PERSONNEL ADAPTATION IN PUBLIC AUTHORITIES**

**The mechanism of public administration in the process of personnel adaptation in public authorities of Ukraine is analyzed. Theoretical and methodological level with special**

**attention to the methods of adaptation of personnel in public authorities is described. The disadvantages of mechanism and reasons of its appearance are revealed. The structural and logical scheme which has to become the basis for the mechanism improvement is offered.**

**Key words: mechanism of public administration, personnel, adaptation of personnel, public authorities, internship, reserve of personnel, probation period.**