

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)



Дніпропетровський державний
аграрно-економічний університет



№ 6, 2016 [Назад](#) [Головна](#)

0 0 0 0 0 0 0 0

УДК 35.088

*Н. Л. Гавкалова,
доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри державного управління,
публічного адміністрування та регіональної економіки,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків
Айнура Кярам Кізі Мосумова,
студент, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків*

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПУБЛІЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ПРОБЛЕМИ

*N. Gavkalova,
D-r of Economics, Professor, Head of Public Administration and Regional Economy Department
Simon Kuznets Kharkov National University of Economics, Kharkiv
Ainura Kiaram Kizi Mosumova,
student, Simon Kuznets Kharkov National University of Economics, Kharkiv*

PERSONNEL MANAGEMENT IN PUBLIC ORGANIZATIONS: FEATURES AND PROBLEMS

У статті досліджено сутність управління персоналом в публічних організаціях, яка полягає в забезпеченні оптимального кількісно-якісного кадрового складу, організації професійного розвитку персоналу, досягненні раціонального ступеня мобільності персоналу в публічній організації. Обґрунтовано особливості управління персоналом в публічних організаціях шляхом узагальнення теоретичного базису. Виявлено та проаналізовано проблеми управління персоналом в організаціях публічного сектору. Запропоновано заходи щодо подолання виявлених проблем, серед яких пріоритетними є: формування прозорої системи оцінки ефективності кадрової роботи; розробка рекомендацій відносно розвитку персоналу, вдосконалення його професійно-кваліфікаційної структури, креативності й новаційності виконуваних функцій за рахунок інвестицій; формування диференційної системи мотивування персоналу; забезпечення престижу роботи в публічних організаціях, запровадження дієвих механізмів стимулювання, соціального захисту і підвищення відповідальності персоналу.

In the article the essence of personnel management in public organizations is investigated. It is to ensure optimal quantitative and qualitative staffing, professional development of staff, achieving sustainable degree of mobility of staff in public organizations. Features of personnel management in public organizations by summarizing theoretical basis are grounded. The problems of personnel management in public sector organizations are discovered and analyzed. Measures to overcome identified problems are proposed. Among them priority are: the formation of a transparent system for assessing the effectiveness of personnel; develop recommendations regarding personnel development, improving his professional qualification structure, creativity and innovativeness functions performed by the investment; forming differential system to motivate personnel; ensuring the prestige of working in public organizations, the introduction of effective incentive mechanisms, social protection and increase accountability of personnel.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, публічні організації, публічний сектор, публічне адміністрування, інструментарій управління.

Keywords: personnel, personnel management, public organizations, public sector, public administration, management tools.

Постановка проблеми. Персонал в публічних організаціях є важливою ланкою управління, від якої залежить якість реалізації виконавчої влади, рівень втілення в життя управлінських рішень та державних вимог. У свою чергу, формування та розвиток прозорого та професійного публічного адміністрування в Україні потребує нових концептуальних підходів до управління персоналом в публічних організаціях. Враховуючи те, що існуючі заходи та інструменти ефективного управління персоналом розроблені та застосовуються здебільшого в приватному секторі, важливості набувають питання не тільки їх адаптації для публічної сфери, але й виявлення та обґрунтування їх особливостей в публічному адмініструванні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління персоналом в організаціях публічного сектору розглянуті та представлені в напрацюваннях таких вчених-науковців, як: Н. Гончарук [2], Х. Дейнега [5], В. Ландсман [8], В. Олуйко [6], Т. Покотило [10], І. Сурай [11], В. Щегорцова [13]. Комплексне дослідження системи управління персоналом в публічних та неприбуткових організаціях було здійснено Дж. Пайнс [15]. Незважаючи на опрацьованість багатьох аспектів досліджуваної проблематики, питання особливостей управління персоналом саме в українських публічних організаціях залишаються відкритими.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). З огляду на це, метою даної статті є обґрунтування особливостей управління персоналом в публічних організаціях, аналіз існуючих проблем та розробка відповідних заходів щодо їх подолання. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання: обґрунтування особливостей управління персоналом в публічних організаціях шляхом узагальнення теоретичного базису, виявлення та аналіз проблем управління персоналом в організаціях публічного сектору; визначення пріоритетних заходів подолання зазначених проблем.

Виклад основного матеріалу. Насьогодні більшість практичних рекомендацій щодо ефективного управління персоналом розроблені переважно для

приватного сектора. Тому необхідна адаптація ідей, методів, інструментів управління персоналом приватного сектора для публічного. Такий підхід представлено в зарубіжній праці [14], де зазначається, що вдосконалення роботи з персоналом бюджетних організацій, установ, які входять до системи державного управління у розвинутих країнах, багато в чому відбувається шляхом усе більшого запозичення методів і методик роботи з кадрами в організаціях приватного чи третього сектора. На думку Г. Рейні та Дж. Перрі, адаптацію слід здійснювати враховуючи не тільки існуючу різницю між цими секторами, але й специфічні особливості публічних організацій. Тому, перш ніж виявляти особливості управління персоналом в публічному адмініструванні, необхідно визначити характерні властивості саме організацій публічного сектора. Так, публічний сектор включає державні установи та установи місцевого самоврядування. Враховуючи це, виділимо наступні характерні риси, що притаманні публічній організації [7; 9]: діє в інтересах громадськості, а не приватних осіб; послуги, що надаються, є безкоштовними для споживачів; бюджетне фінансування не залежить від результатів діяльності; конкуренція вважається недоцільною чи навіть забороненою; відсутність чітких, зрозумілих й адекватних критеріїв якості послуг, що надаються; сильний політичний вплив на діяльність; відсутність ясного і чітко сформульованого бачення щодо цілей діяльності, виходячи з якого можна було б судити про успішність публічної організації; неможливість однозначного визначення «успіху чи неуспіху» в діяльності публічної організації; недостатня «активність» у діях, що веде до інерції, негнучкості у діях і низького рівня впровадження інновацій; домінування нематеріальних стимулів (престижність роботи, гарантія зайнятості, стабільність зарплати тощо) над матеріальними.

Отже, сутність управління персоналом в публічних організаціях полягає у встановленні відносин між суб'єктом і об'єктом управління, спрямованих на забезпечення оптимального кількісно-якісного кадрового складу, організацію професійного та соціального розвитку персоналу, досягнення раціонального ступеня мобільності та ефективного використання його можливостей у процесі діяльності публічних організацій. В основі цих відносин лежать принципи, методи і форми впливу на зацікавленість, поведінку і діяльність персоналу з метою максимального їх використання. Тому пріоритетним завданням обґрунтування особливостей управління персоналом в публічних організаціях є виявлення певного теоретичного базису, а саме принципів, методів та інструментів управління персоналом.

Зазначимо, що дотримання загальних принципів управління як основних положень управлінської діяльності в публічному адмініструванні забезпечить врахування важливих правил, що відображають зміст законів і закономірностей та які закріплені в нормативно-правових документах. Саме закріпленість принципів публічного адміністрування в більшості правових норм є суттєвою їх особливістю, адже це характеризує їх в управлінських відносинах як більш конкретні та стійкі.

Слід акцентувати увагу, що на думку Т. Покотило [10, с. 187], ефективне формування та використання трудового потенціалу органів місцевого самоврядування залежить від результативності дотримання таких принципів управління персоналом: системність управління всіма складовими організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом організації; раціональне формування трудового потенціалу; відповідність матеріального та нематеріального стимулювання до повного розкриття трудового потенціалу мотивам працівників; відкритість інформації щодо мети діяльності підприємства і очікуваної трудової поведінки працівника; окупність інвестицій у розвиток трудового потенціалу; цілеспрямованість напрямів розвитку трудового потенціалу організації стратегії його розвитку; оптимізація рівнів ієрархії організаційної структури управління; формування корпоративної культури та організаційної структури управління згори донизу; активізація інтелектуальної складової трудового потенціалу організації; самомотивація працівників до повної реалізації трудового потенціалу; рентабельність використання трудового потенціалу. Як зазначає В. Ландсман, змістовними принципами кадрової політики органів державного управління повинні стати такі цінності, як: реалістичність, творча спрямованість, комплексність, демократичність, гуманізм, законність [8, с. 119]. Таким чином, принципи управління персоналом в публічних організаціях є базисом для проведення дій, передбачених в межах управлінського процесу.

Управління персоналом в публічних організаціях виступає не тільки важливим напрямком управлінської діяльності, але й вагомим інструментом впливу на їх функціонування з урахуванням визначених цілей і принципів державної кадрової політики. Зазначимо, що прийнята Стратегія державної кадрової політики на 2012-2020 роки [12], яка визначила нову філософію реалізації кадрової політики, стала важливим та своєчасним кроком. Відповідно даній Стратегії, реалізація державної кадрової політики в контексті виконання першочергових завдань передбачена за такими напрямками: підготовка кадрів; підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів; державне регулювання професійної діяльності; соціальний захист працівників; забезпечення зайнятості населення; модернізації кадрових служб. Її детальне вивчення підтверджує наявність достатньої кількості проблем в управлінні персоналом в публічних організаціях, де найбільш актуальними та невіршеними є такі:

відсутність єдиної та зрозумілої системи оцінки якості та ефективності кадрової роботи. Це призводить не тільки до зниження рівня управління цією сферою, адже атестація і контроль персоналу носять формальний характер, зіставлення результатів діяльності фахівців переважно ускладнене, але й до появи незацікавленості персоналу в результатах власної діяльності та виникнення корупції на різних рівнях управління;

недостатня кількість кваліфікованих фахівців в публічних організаціях через невисоку престижність праці та низький рівень заробітних плат, що не відповідає складності роботи та емоційної напруги, та відштовхує випускників від бюджетних організацій;

недостатній рівень мотивації персоналу публічних організацій через неможливість використання фінансових інструментів (підвищення заробітної плати, премії). Отже, більшість керівників не має фінансової можливості для матеріального стимулювання персоналу, що враховуючи низький рівень зарплат демотивує персонал і не сприяє якісному трудовому процесу. Такі тенденції підтверджують відсутність орієнтації персоналу на якісний результат професійної діяльності;

негативний імідж державних службовців в українському суспільстві через існуючі стереотипи та відсутність цілеспрямованої роботи державних структур в напрямку формування сприятливого образу в суспільній свідомості.

Отже, значну роль в підвищенні ефективності управління персоналом в публічних організаціях відіграє людський фактор. Тому, враховуючи те, що саме на локальному рівні реалізується основний зміст кадрової роботи, а її якість безпосередньо залежить від рівня професійності, постійності та публічності персоналу.

Задля усунення виявлених проблем запропоновано застосувати наступні заходи:

формування адекватної системи оцінки ефективності кадрової роботи, яка включатиме: обґрунтування відповідних критеріїв та об'єктивних методів збору інформації; розмежування повноважень серед суб'єктів публічного адміністрування; визначення моделі оцінки ефективності кадрової роботи. На думку Г. Дворецької, соціологічні дослідження є найбільш ефективним засобом для одержання нової оперативної інформації про стан внутрішнього та зовнішнього середовища організації, яка служить для розробки управлінських рішень [4].

обґрунтування рекомендацій відносно розвитку персоналу, вдосконалення його професійно-кваліфікаційної структури, креативності й новачіюності виконуваних функцій за рахунок інвестицій, під якими розуміються витрати на професійне навчання, виховання гуманітарних складових людського капіталу, охорону здоров'я, пошук економічно важливої інформації, мобільність тощо. Найбільш ефективним методом навчання персоналу в публічній організації є тренінги. За допомогою проведення повчальних тренінгів відбувається не тільки отримання нових знань та досвіду, але й об'єднання колективу організації. Застосування тренінгів полегшить адаптацію нових працівників, що у підсумку дозволить зменшити стрес, залучити новачка до формування організаційної культури, ознайомлення його із справами організації, розвинути професійні навички;

розробка диференційної системи мотивування персоналу шляхом створення системи бонусів, що відображає результативність їх діяльності, забезпечення сприятливих умов та гарантій для персоналу;

підвищення престижу роботи в публічних організаціях, запровадження дієвих прозорих механізмів стимулювання, соціального захисту і підвищення відповідальності персоналу.

Для реалізації представлених заходів щодо поліпшення управління персоналом в публічних організаціях виникає необхідність у використанні відповідних методів управління, які розглядаються не тільки в якості засобів досягнення мети та вирішення конкретного завдання, але й як сукупність прийомів практичного вирішення задачі управління персоналом. Так, в менеджменті виділяють переважно економічні, соціально-психологічні та адміністративні методи.

Основою реалізації економічних методів є матеріальна винагорода за результативну працю, де ключовою формою є заробітна плата. Своєчасність виплат зарплати, її розмір та характер нерозривно пов'язані з функціональними процесами управління персоналом в публічній організації. Зазначимо, що економічні інтереси створюють складну мережу, що враховує інтереси держави, публічної організації і персоналу.

Соціально-психологічні методи включають способи впливу на духовні та соціальні потреби людини, специфічні прийоми дії на процес формування і розвитку колективу. Вони відрізняються своєю мотиваційною характеристикою, що визначає напрям дії. Акцентуємо увагу, що ця група методів базується на наданні кожному фахівцю можливостей для реалізації існуючого творчого, інноваційного та особистісного потенціалу.

Адміністративні методи ґрунтуються на результативному використанні впливу, влади та лідерства. За допомогою таких форм прояву адміністративних методів, як: обов'язковий припис (наказ, заборона), розпорядчі методи (консультації, дозвіл компромісу), рекомендації, побажання (порада, роз'яснення, пропозиція), вирішуються задачі стабілізуючого та розпорядчого характеру, а також задачі організації роботи колективів. Зазначимо, що використання адміністративних методів передбачає не тільки дисциплінарний вплив на виконавців, але й підходящу йому форму винагороди, що реалізується в межах дії економічних методів.

На думку Дж. Пайнс [15], публічні та неприбуткові організації є певного роду трудомісткими, адже їх діяльність потребує достатньої кількості людей, а ефективність залежить від знань, навичок, умінь та інших характеристик персоналу. Щоб бути успішною, організації необхідно розробити прогресивні методи

управління персоналом. При цьому, розуміння правового середовища, яке впливає на управління персоналом, соціальні та культурні зміни, що мають місце в суспільстві, зміна поколінь, що відбувається в сучасних умовах роботи, а також освітні тенденції мають важливе значення.

Важливою складовою системи управління персоналом є діючі функціональні процеси. Так, Дж. Пайнс визначає такі процеси управління персоналом в публічних організаціях: аналіз роботи персоналу, підбір та відбір персоналу, управління продуктивністю (що включає мотивацію, розробку програми оцінки, атестацію), навчання і розвиток, управління трудовими відносинами [15]. Іншу точку зору мають Н. Том та А. Рітс, згідно якої система управління персоналом в публічному секторі включає: рекрутинг персоналу, відбір персоналу, розстановка персоналу, розвиток персоналу, звільнення персоналу [16].

Враховуючи існуючі наукові напрацювання вчених [1; 5; 15; 16], зазначимо, що особливих відмінностей від функціональних процесів управління персоналом у приватному секторі не має, тому визначимо головними та важливими процесами управління персоналом в публічних організаціях наступні: підбір та відбір персоналу; оцінка персоналу, мотивація персоналу, розвиток персоналу, контроль персоналу.

Останнім часом кадрові процеси в публічних організаціях хаотичні та іноді необґрунтовані. Пояснюється це певним суб'єктивізмом при наймі, відборі та просуванні персоналу, який виникає внаслідок політичної ангажованості або монопольного та одноосібного рішення. Тому задля позитивного вирішення цієї ситуації слід сформуванню дієвий механізм підбору кадрового складу, одночасно використовуючи сучасні технології управління персоналом. Окрім цього, на думку В. Щегорцова [13], під час найму та добору персоналу в публічних організаціях важливо враховувати характер особистості, визначати тип її темпераменту. Це дозволить предбачити поведінку персоналу під час виконання роботи, виявити його мотиви та стимули до праці тощо.

Необхідно акцентувати увагу, що оцінити персонал та визначити ефективність його роботи в публічній організації це достатньо складне завдання через необхідність врахування впливу багатьох факторів. Для оцінки персоналу необхідний комплексний підхід, який буде поєднувати методи статистичного аналізу з методами, що використовуються у соціологічних дослідженнях, це дозволить виявити існуючий трудовий потенціал та розробити конкретні рекомендації щодо використання конкретних технологій управління персоналу. Як зазначає В. Ландсман, відсутність ефективних методів оцінювання праці державних службовців є однією з основних причин їх незацікавленості в результатах власної діяльності, виникнення корупції на різних посадових рівнях.

Стабільність персоналу в публічних організаціях досягається також завдяки підвищенню його кваліфікаційно-професійного рівня за допомогою навчання, перепідготовки, підвищення кваліфікації, саморозвитку. Якісна робота персоналу потребує ґрунтовних професійних знань, вмінь та навичок, високого рівня освіти, наявності високих моральних принципів та установок поведінки. У свою чергу, неузгодженість процесів професійного розвитку персоналу в публічних організаціях, відсутність дієвого механізму посадового просування, підтверджують незацікавленість персоналу в постійному професійному самовдосконаленні. Тому в основі роботи з персоналом необхідно враховувати такі вимоги [2; 6; 7]: повага індивідуальності і цілісності кожної людини шляхом заохочення високої продуктивності праці; створення та підтримання атмосфери пошуку, творчості, активності у здійсненні управлінських рішень; створення умов для реалізації прав людини; відповідальність за навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу; заохочення випадків прийняття на себе відповідальності в складних ситуаціях; створення умов для розвитку творчих здібностей; впровадження справедливої системи оплати праці, просування по службі; комплексна експертиза діяльності: як по процесу, так і по результату, підтримання відповідальності за якість роботи і долю організації.

Одним з найбільш ефективних інструментів підвищення результативності професійної діяльності персоналу в публічних організаціях є стимулювання. Адже саме інтереси, мотиви, стимули є рушійною силою його діяльності. Але мотивація персоналу в публічних організаціях дещо відрізняється від процесу стимулювання в організаціях приватного сектору. Так, неможливо стимулювати персонал «відсотком» від доходу за якісну роботу. Слід мотивувати персонал публічної організації до сумлінної праці, служіння громаді та державі, до повноцінного виконання обов'язку надання громадянам всього спектру послуг. У цьому контексті чималу роль відіграють також і особисті, морально-етичні риси працівника: його емпатія, добросовісність, відкритість, чесність, патріотизм, відчуття обов'язку, здатність до співпраці, прагнення самовдосконалення тощо [3, с.199].

Отже, для створення ефективної системи стимулювання, насамперед, необхідно розробити критерії ефективності діяльності організації, виходячи з яких, можна визначати індивідуальний внесок кожного працівника у вирішення загальних завдань і відзначити тих, хто заслуговує заохочення. Також слід активно застосовувати матеріальні стимули (звичайно, у межах наявних можливостей), а з нематеріальних віддавати перевагу «особистісним» (грамоти, вдячні листи тощо).

Висновки. Варто зазначити, що процеси євроінтеграції створюють умови децентралізації державного управління, участі громадян у прийнятті рішень локальної влади, більш «прозорого» надання послуг. Але зі зміцненням тісних інтеграційних процесів виникає потреба в більш ефективній роботі публічних організацій. Тому питання управління персоналом стають вкрай актуальними. Детальний аналіз існуючих проблем управління персоналом в публічних організаціях дозволяє визначити наступні пріоритетні заходи: формування адекватної системи оцінки ефективності кадрової роботи, яка включатиме: обґрунтування відповідних критеріїв та об'єктивних методів збору інформації; розмежування повноважень серед суб'єктів публічного адміністрування; визначення моделі оцінки ефективності кадрової роботи; розробка рекомендацій відносно розвитку персоналу, вдосконалення його професійно-кваліфікаційної структури, креативності й новачійності виконуваних функцій за рахунок інвестицій; формування диференційної системи мотивування персоналу шляхом створення системи бонусів, забезпечення сприятливих умов та гарантій для персоналу; забезпечення престижу роботи в публічних організаціях, запровадження дієвих прозорих механізмів стимулювання, соціального захисту і підвищення відповідальності персоналу.

Література.

1. Витко Т. Зарубіжний досвід забезпечення органів державної влади кадрами / Т. Витко // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2010. – Вип. 1 (4). – С. 260–269.
2. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика / Н. Т. Гончарук. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2012. – 343 с.
3. Гузар Л. Мотиваційні чинники підвищення ефективності діяльності публічних службовців в Україні / Л. Гузар // Ефективність державного управління. – 2013. – Вип. 35. – С. 196–202.
4. Дворецька Г. В. Соціологія праці / Г. В. Дворецька. – К.: КНЕУ, 2005. – 203 с.
5. Дейнега Х. М. Управління персоналом державної служби: зарубіжний досвід та умови впровадження в Україні / Х. М. Дейнега // Економіка та держава. – 2011. – № 1. – С. 151–153.
6. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення: монографія / за заг. ред. В. М. Олуйка. – К.: НАДУ, 2008. – 418 с.
7. Дзюндзюк В. Б. Особливості вироблення стратегій в публічних організаціях / В. Б. Дзюндзюк, М. С. Мартинюк // Державне будівництво. – 2009. – № 1. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2009_1_48
8. Ландсман В. А. Удосконалення кадрової роботи в органах державного управління / В. А. Ландсман // Держава та регіони. – Серія: Державне управління. – 2013. – № 1 (41). – С. 117–121.
9. Міненко М. А. Публічне управління: теорія та методологія: монографія / М. А. Міненко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. – 404 с.
10. Покотило Т. В. Проблеми розвитку трудового потенціалу в органах публічної служби / Т. В. Покотило // Теорія та практика державного управління. – 2015. – Вип. 1 (48). – С. 185–191.
11. Сурай І. Г. Управління персоналом державної служби та служби в органах місцевого самоврядування / І. Г. Сурай // Університетські наукові записки: часопис Хмельн. ун-ту управління та права. – 2008. – Вип. 3. – С. 329–330.
12. Указ Президента України Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>
13. Щегорцова В. М. Управління персоналом в органах державної влади: психологічний аспект / В. М. Щегорцова. // Державне будівництво. – 2011. – № 2. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2011_2_32
14. Carnevale D.G. Organizational Development in the Public Sector / D.G. Carnevale. – Boulder, Colo.: Westview Press, 2003. – 629 p.
15. Pynes Joan. Human resources management for public and nonprofit organizations: a strategic approach / Joan E. Pynes. – 3rd ed. – San Francisco: Jossey Bass, 2009. – 457 p.
16. Thom N. Viešoji vadyba. Inovaciniai viešoji sektoriaus valdymo metmenys. Monografija / N. Thom, A. Ritz. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004. – 336 p.

References.

1. Vytko, T. (2010), "Foreign experience of public authorities frames", Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriadvannia, vol. 1, pp. 260–269.

2. Goncharuk, N.T. (2012), *Upravlinnia kerivnym personalom u sferi derzhavnoi sluzhby Ukrainy: teoriia ta praktyka* [Management senior staff in the civil service of Ukraine: Theory and Practice], DRIDU NADU, Donets'k, Ukraine.
3. Huzar, L. (2013), "Motivational factors increasing the efficiency of public servants in Ukraine", *Efektivnist' derzhavnoho upravlinnia*, vol. 35, pp. 196–202.
4. Dvoret's'ka, H.V. (2005), *Sotsiologhiia pratsi* [Sociology of labor], KNEU, Kyiv, Ukraine.
5. Dejneha, Kh.M. (2011), "Personnel Management public service, international experience and terms of implementation in Ukraine", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 1, pp. 151–153.
6. Olujko, V.M. (2008), *Derzhavna kadrova polityka: teoretyko-metodolohichne zabezpechennia* [State personnel policy: theoretical and methodological support], NADU, Kyiv, Ukraine.
7. Dziundziuk, V.B. (2009), "Features making strategies in public organizations", *Derzhavne budivnytstvo*, [Online], vol. 1, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2009_1_48 (Accessed 8 June 2016).
8. Landsman, V. A. (2013), "Improvement of Personnel in government", *Derzhava ta rehiony*, vol. 1, pp. 117–121.
9. Minenko, M.A. (2014), *Publichne upravlinnia: teoriia ta metodolohiia* [Public Administration: Theory and Methodology], Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, Kyiv, Ukraine.
10. Pokotylo, T.V. (2015), "Problems of development of labor potential of public services", *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, vol. 1 (48), pp. 185–191.
11. Suraj, I.H. (2008), "Personnel Management civil service and service in local government", *Universytets'ki naukovy zapysky : chasopys Khmel'n. un-tu upravlinnia ta prava*, vol. 3, pp. 329–330.
12. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), Order of the President of Ukraine on the strategy of personnel policy for the years 2012-2020, available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/45/2012> (Accessed 13 June 2013).
13. Schehortsova, V. M. (2011), "Personnel management in government: the psychological aspect", *Derzhavne budivnytstvo*, [Online], vol. 2, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2011_2_32 (Accessed 9 June 2016).
14. Carnevale, D. (2003), *Organizational Development in the Public Sector*, Westview Press, Boulder, USA.
15. Pynes, J. (2009), *Human resources management for public and nonprofit organizations: a strategic approach*, 3rd ed, Jossey Bass, San Francisco, USA.
16. Thom, N. and Ritz, A. (2004), *Public Management. Innovative public-sector management warp*, Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, Vilnius, Lithuania.

Стаття надійшла до редакції 17.06.2016 р.



ТОВ "ДКС Центр"