

# ДЕРЖАВНА СЛУЖБА

УДК 351

Олександр АКІМОВ

*Національна служба посередництва і примирення*

## **ПРОФЕСІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ**

Аналізується сучасний стан системи управління персоналом у державних органах та органах місцевого самоврядування. Розглядаються основні принципи системи управління персоналом на державній службі. Визначаються психологічні методи управління персоналом у державних органах і органах місцевого самоврядування.

Ключові слова: державний службовець, державний орган, орган місцевого самоврядування, посадова особа місцевого самоврядування, психологічні аспекти, компетенції, компетентність, кваліфікація, готовність, компетентний фахівець.

### ***Oleksandr Akimov. Professional activities and civil servants officers of the local government: psychological aspects personnel management***

The current level of the personnel management system in government and local government bodies is analyzed. The basic principles of personnel management in the civil service are considered. The psychological methods of personnel management in government and local government bodies are determined.

Key words: public servant, public authority, local government, local government official, psychological aspects, competence, qualification, availability, competent specialist.

Державна служба України на сучасному етапі потребує суттєвих перетворень, особливо щодо професіоналізації, підвищення ефективності управлінської діяльності та підняття авторитету державних службовців. Адже державний службовець, крім професійної ролі, виконує також суспільно відповідальну роль. Він є носієм і провідником не тільки державної політики, а й державної моралі. Реформування інституту державної служби України є одним із пріоритетних напрямів державного будівництва і проводиться з метою підвищення ефективності функціонування державного апарату в інтересах розвитку громадянського суспільства та зміцнення держави.

Розвиток професійної, ефективної та прозорої державної служби в Україні вимагає нових підходів до управління персоналом у державних органах та органах місцевого самоврядування. Упровадження психологічних аспектів у роботі з

© Акімов О. О., 2016

*Державне управління та місцеве самоврядування, 2016, вип. 3(30)*

персоналом передбачає активне використання різних методів управління. Ці методи повинні охоплювати всі етапи вступу на державну службу та її проходження, зокрема: добір та розстановку кадрів, організацію роботи, створення дієвої системи мотивації, планування та розвиток професійної кар'єри, оцінювання результатів діяльності державних службовців.

Сьогодні на державній службі в Україні питанням вироблення і реалізації принципів та методів управління надається важливе значення. Принципи та методи управління персоналом у сфері державної служби досліджують як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, серед яких: Т. Базаров, Б. Єрьомін, А. Єгоршин, Н. Липовська, Н. Нижник, Ю. Одогов, О. Оболенський, О. Турчинов, С. Серьогін, Г. Щокін та ін.

Проблемами управління персоналом в органах державного управління займаються такі відомі українські вчені у сфері державного управління, як О. Антонова, Н. Гончарук, С. Дубенко, М. Кравченко, В. Малиновський, С. Озірська, Т. Пахомова, Т. Желюк, В. Мартиненко, О. Мельников, О. Оболенський, С. Серьогін та ін. Але недостатніми є дослідження основних етапів управління персоналом та визначення особливостей і тенденцій удосконалення управління персоналом, а також питань, що стосуються психологічних аспектів управління персоналом у державних органах та органах місцевого самоврядування.

Метою статті є проведення системного аналізу та обґрунтування принципів і методів психологічного управління персоналом в органах державної служби України, виокремлення психологічних аспектів щодо підвищення ефективності управління персоналом в органах державної влади та місцевого самоврядування.

Сьогодні Україна переживає складний період модернізації державного управління, що передбачає зміни в усіх сферах життя громадян та стосується всіх напрямів діяльності держави. Ефективність діяльності державної служби та органів місцевого самоврядування визначається багатьма складниками. Одним із таких складників є вміння державних службовців організувати свою працю відповідно до своїх знань і навиків так, щоб вона відповідала вимогам сьогодення. Найбільш важливим фактором успішності управління персоналом є формування професійного апарату. Можемо впевнено констатувати, що на сьогодні управління кадрами ще не відповідає сучасним потребам. Адже у професійній діяльності в державних органах та органах місцевого самоврядування відображається досить широке коло різноманітних робіт, завдань і функцій – від контрольної-аналітичних та оперативно-розпорядчих до прогнозно-планових, організаційно-управлінських, адміністративних і представницьких. Оскільки це потребує участі представників багатьох первинних професій (економістів, юристів тощо), то соціально-професійну групу державних службовців пропонується розглядати як «метапрофесію». Тому управління професійною діяльністю державних службовців як системне явище в державному управлінні передбачає такі її види – правозахисна, аналітична, бюджетно-фінансова, організаційно-управлінська, соціально-терапевтична, консультаційно-педагогічна, інформаційно-комунікаційна.

Найбільш загальною, або інтегративною, діяльнісною рисою є виконання контрольної-аналітичних та організаційно-управлінських функцій, які є основними. Особливе місце займають вимоги до керівника, який має відповідати базовим вимогам, визначеним управлінським рівнем керівної посади. І чим вищий рівень посади керівника в організації, тим більше він потребує універсальної управлінської компетентності – політичної, юридичної, економічної, соціологічної, психолого-педагогічної, управлінської [5, с. 47 – 49].

Висвітлюючи основи кадрової політики в державному управлінні, авторський колектив учених і дослідників Національної академії державного управління при Президенті України зазначає, що саме практична діяльність державних службовців та посадових осіб самоврядування значною мірою сприяє успішному вирішенню

проблемних питань у сфері забезпечення національної безпеки, зокрема здійснення завдань економічного, політичного й культурного розвитку суспільства, є чинником інституціональної спроможності національного кадрового потенціалу [7, с. 24].

Описуючи структуру й зміст професійної діяльності державного службовця, О. Ю. Оболенський акцентує увагу на його професіоналізмі й компетенції, пов'язує процеси державотворення й реформування державних інституцій із професійною підготовкою кадрів. Так, структура професійної діяльності на посадах у державних органах та їх апараті охоплює мету, предмет, засоби і процедури діяльності. Отже, мета виконання службово-посадових обов'язків державним службовцем передбачає створення умов для забезпечення прав, свобод і законних інтересів людини як найвищої соціальної цінності. Предмет його діяльності полягає в забезпеченні реалізації завдань і функцій держави. До засобів діяльності вчений відносить правовий інструментарій, організаційні інститути органів державної влади й місцевого самоврядування в різних сферах суспільно-політичної діяльності, організаційно-розпорядчі й консультативно-дорадчі функції, процедури, що включають підготовку нормативно-правових актів органів державної влади й місцевого самоврядування, забезпечення їх реалізації, контролю за виконанням на основі аналізу та прогнозування політичного та соціально-економічного стану держави [11, с. 331 – 332].

Описуючи поняття, принципи і види державної служби, С. В. Ківалов і Л. Р. Біла зазначають, що її основною ознакою є професійна діяльність, зокрема в державних органах та їх апараті. Тут важливими є принципи державної служби, у яких втілено основоположні ідеї, настанови, що виражають об'єктивні закономірності й науково обґрунтовані напрями реалізації її компетенцій, завдань і функцій. Одним із базових є принцип професіоналізму і компетентності, який забезпечується системою професійної підготовки за допомогою засвоєння професійних знань, умінь і навичок. Підкреслимо, що вчені-юристи серед інших важливих галузей професійних знань, таких як держава і право, наука управління, економіка, відводять місце для психології як цілісної і систематизованої сукупності знань про діяльність щодо реалізації повноважень органів державної влади [6, с. 41].

З огляду на викладене доцільно звернутися до досліджень, у яких розглядаються проблеми психологічної готовності до професійної діяльності в різних соціально-економічних сферах. Досить ґрунтовно В. В. Корнещук та С. Х. Яворський висвітлюють рівень та межі дослідження щойно зазначеної теми і підкреслюють, що для розуміння процесів формування готовності особистості до професійної діяльності слід розглянути сам феномен «професійна діяльність». Так, вживаючи термін «трудова діяльність», науковці аналізують визначення професійної діяльності в працях інших дослідників, характеризують підходи до розкриття цього феномену і виокремлюють три аспекти трудової діяльності:

- предметно-діючий, що охоплює процес запланованої зміни людиною предмета праці за допомогою певних засобів;
- фізіологічний, що виявляється у функціях людського організму;
- психологічний, що включає усвідомлення мети та її здійснення, а також низку психологічних явищ – увагу, волю, інтелектуальні властивості [8].

На наш погляд, дещо суперечливим є визначення професійної діяльності як складного багатознакового об'єкта, інтегруючим компонентом якого є суб'єкт праці, що забезпечує взаємодію всіх компонентів системи з урахуванням розмаїття ознак, які відображають її специфіку [9]. Суперечність полягає в тому, що суб'єкт не завжди може бути інтегруючим компонентом, тобто невід'ємною частиною об'єкта, адже це суперечить характеру взаємозв'язку і взаємодії в системі «суб'єкт – об'єкт», їх природі, місії та функціям за визначенням. Оскільки невідомо, яка система мається на увазі, то складно зрозуміти, яку взаємодію, яких системних компонентів і яким чином здійснює суб'єкт праці – людина.

Як дослідницький інструментарій для вивчення професійної діяльності А. Ф. Ліненко пропонує праксеологічний підхід й оперує поняттям «досконала професійна праця» з такими її сферами, як: визначення мети, прогнозування, планування, підготовка, інвентаризація тощо [9]. На нашу думку, судячи зі змісту цих сфер, тут має місце певна термінологічна неточність, оскільки у вищезгаданому контексті під сферою, найімовірніше, можна зрозуміти складові частини досконалої професійної діяльності. Кожна зі складових частин як напрям діяльності – цілепокладання, прогнозування, планування, безумовно, можуть бути окремою сферою досконалої професійної діяльності.

Розглядаючи компоненти досконалої професійної праці, А. Ф. Ліненко вносить до процесу визначення мети етап програмування діяльності, пошук засобів «оволодіння метою», оцінку особистого сенсу зусиль та наявність ефекту від власних професійних дій.

До прогнозування віднесено «передбачення вирішення мети», що ґрунтується на формуванні гіпотез, методах моделювання, процедурах оцінювання. Також до прогнозної роботи включено «визначення порядку та послідовності професійних дій і терміну виконання», що, на наш погляд, слід віднести до етапу програмування під час визначення мети.

Така сфера, як «підготовка» передбачає всебічний детальний аналіз подальшої діяльності та внесення до неї свідомого вдосконалення. На наш погляд, тут теж існує певна змістовна невідповідність, оскільки на основі аналізу подальшої діяльності прогноуються можливі варіанти її здійснення. Цей термін набуває адекватного сприйняття, якщо підготовку розуміти як аналіз видів робіт, які необхідно виконати в процесі діяльності. За цих умов створюється можливість деталізувати роботи, встановити можливі неузгодження під час їх виконання та внести необхідні правки й уточнення.

У межах складника «інвентаризація» реалізуються організаційні заходи, які мінімізують опіку й тиск на оточення під час роботи.

На нашу думку, виокремлення вищезгаданих складових частин досконалої професійної праці має досить умовний характер і потребує більш чіткого визначення в контексті системи професійної діяльності – «людина – людина», «людина – знакова система», «людина – технічна система», «людина – біологічна система» або конкретної професії. Адже від типу зворотного зв'язку, характеру й терміну взаємодії між суб'єктом і об'єктом праці в цих системах залежить наявність та актуальність тих чи інших компонентів професійної діяльності. Важливими також є параметри суб'єкта праці – людини, тобто її кваліфікація, вік, досвід, психофізіологічний стан і характеристики об'єкта праці – професійної діяльності, тобто її вид, складність, термін існування, інноваційність. Слід додати, що в окремих професіях системи «людина – людина», зокрема пов'язаних із наданням психологічної допомоги, існують стандарти діяльності фахівця, принципи її регламентації і морально-етичні норми й вимоги до самого працівника. Необхідною умовою ефективної професійної діяльності психолога, на думку В. М. Духневича, слугує змога актуалізувати власні потенції, здібності та можливості [3]. Це забезпечується таким внутрішнім станом професіонала, яке називають «психологічним благополуччям». Це поняття вживається на позначення стану, не пов'язаного з переживанням стресу, певного особистісного чи професійного погіршення. Воно є психологічним поняттям, що допомагає особистості оцінювати власне життя з когнітивних позицій та емоційного стану.

Ситуація із розкриттям характеру взаємодії суб'єкта і об'єкта праці ускладнюється тим, що, на погляд Б. О. Федоришина, в окремих концепціях абсолютизується роль професійних інтересів і ставлення до професії як основний психологічний фактор формування професійної придатності особистості [13].

З огляду на викладене доцільно розглянути закономірності процесу засвоєння професійної діяльності (В. Д. Шадриков), які охоплюють формування:

– цілей діяльності. Необхідність цієї роботи зумовлена тим, що мета визначає спосіб та характер діяльності, її структуру та дії в межах її реалізації, підпорядковані підцілям. Також мета діяльності має два аспекти: в одному міститься завдання, в іншому – образ майбутнього результату. Фактором встановлення мети-завдання є мотивація, а чинниками для отримання мети-образу є уявлення про результат роботи та окремі дії;

– інформаційної основи як сукупності інформаційних ознак предметних і суб'єктивних умов професійної діяльності. Оскільки інформаційні ознаки відмінні для різних професій, то й інформаційна основа професійної діяльності поділяється на матеріальну та ідеальну. Матеріальна включає професійно важливу інформацію у вигляді сигналів, а ідеальна наповнена образами цих сигналів та їх значенням;

– виконавчої частини діяльності, яка виявляється в інтелектуальних або сенсорних діях. Обидві категорії дій актуалізуються та закріплюються шляхом навчання й утворення нейрофізіологічної основи навичок;

– професійно важливих якостей, які виокремлюються в підсистему індивідуальних якостей особистості під час взаємодії [15].

На нашу думку, у наукових положеннях В. Д. Шадрикова йдеться не стільки про закономірності, скільки про один із варіантів налагодження професійної діяльності. Відносно двох аспектів цілей діяльності зауважимо, що відбулося зміщення акцентів у розумінні цілей та місії діяльності, оскільки мета визначає те, чого ми маємо досягти, а місія – те, що й чому ми маємо робити і в який спосіб. Мотивація ж слугує інтегративним фактором як під час досягнення мети, так і під час виконання місії. Теза щодо мети-образу як уявлення про результат та дії з його досягнення теж є дискусійною, оскільки це зумовлено специфікою різних видів діяльності. У професіях, пов'язаних, наприклад, із комп'ютерною технікою та програмно-апаратним забезпеченням, результат діяльності відомий і чітко параметризований на рівні стандарту якості певної продукції, так само як і прописано дії та види робіт, які необхідно здійснювати. Інша справа, коли йдеться про професійну діяльність, пов'язану з творчістю, винахідництвом або інноваціями. За цих умов мета може формуватися у вигляді певного образу і з уявленням переліку необхідних робіт. Додамо, що висловлені зауваження не знижують цінності наукового доробку вищезгаданих дослідників, а, навпаки, свідчать про складність феномену «професійна діяльність» та наявність прогалів у його дослідженні.

Природно, що така нерозробленість стосується, певною мірою, і понять, дотичних до шойно згаданого явища, зокрема психологічної готовності до професійної діяльності. На думку О. О. Глушко, термін «психологічна готовність до діяльності» був уведений у проблемне поле психологічної науки в 1976 р. білоруськими дослідниками М. І. Дьяченко і Л. А. Кандиловичем [2].

Так, психологічна готовність до управління розглядається як поняття, що відображає виявлення суті властивостей і стану особистості. У свою чергу, залежно від змісту і конкретних завдань, що розв'язуються суб'єктом трудової діяльності, готовність поділяють на короткотривалу (ситуативну), яка детермінується відповідними психічними станами, і відносно сталу, яка визначається стабільними якостями (особливостями) особистості. Водночас готовність у професійній діяльності розглядається не лише як властивість чи ознака окремої особистості. Вона по суті є концентрованим та інтегрованим показником потенційних можливостей особи виконувати певну роботу або завдання, слугує мірилом її професійних здібностей, свого роду основою та критерієм їх оцінювання.

Соціально-психологічні методи управління персоналом є конкретними засобами впливу на формування і розвиток державного службовця або посадової особи органів

місцевого самоврядування, його свідомість та поведінку. Ці методи підрозділяються, у свою чергу, на соціальні (які використовуються для управління відносинами в колективах і між ними) і психологічні (що регулюють поведінку кожного державного службовця), формують у державних службовців творчий підхід до виконання службових обов'язків, ініціативу і діловитість, створюють умови для розвитку особистості, сприяють поєднанню особистих і колективних інтересів за переваги інтересів держави та органів державної влади. Морально-етичні методи є засобом морального регулювання поведінки державних службовців, їх відносин з колегами, підлеглими і вищими керівниками. Вони передбачають відповідність моральним нормам, визначають поведінку державного службовця в тій чи іншій ситуації, за певних службових обставин, формують у персоналу державної служби моральну свідомість, скеровують їх на добросесну поведінку [4, с. 98].

Крім того, у роботі з персоналом на державній службі можуть бути застосовані такі методи: метод інтерв'ювання, співбесіди з метою отримання інформації, необхідної для аналізу управлінської діяльності; метод використання анкет, тестування; метод активного (безпосереднього) спостереження; графологічні методи визначення здібностей державного службовця (за почерком) та ін. Негативною рисою сучасного процесу управління персоналом в органах державної служби України є те, що методи застосовуються не комплексно й часто взаємно не доповнюють один одного, унаслідок чого не створюється єдина цілісна система. З метою вдосконалення системи методів управління персоналом державної служби слід здійснити заходи щодо: удосконалення організаційної структури, створення в органах державної влади служб управління персоналом, удосконалення методів морального і матеріального стимулювання тощо.

Особистість державного службовця можна розглядати як сукупність його вагомих якостей, рівень оволодіння соціальними цінностями, а також спроможність до реалізації цих цінностей у сфері державного управління. Важливими компонентами психологічної структури особистості, у тому числі й державного службовця, є:

- психічні процеси (пізнавальні, емоційні, вольові);
- психічні властивості (темперамент, характер, здібності);
- психічні утворення (знання, уміння, навички);
- психічні стани (різного виду інтегроване відображення суб'єктом внутрішніх або зовнішніх стимулів без їх виразного усвідомлення) [14].

Вищезазначені компоненти психологічної структури особистості суттєво впливають на результативність діяльності державних службовців, як і соціально-психологічні фактори навколишнього професійного середовища, саме тому потребують комплексного дослідження. За таких умов пріоритетного значення набуває впровадження комплексної системи психологічного супроводу, діагностики та корекції як керівного персоналу, так і майбутніх фахівців у сфері державної служби та органах місцевого самоврядування України [1].

Таким чином, принципи і методи управління є важливими чинниками підвищення ефективності роботи персоналу державної служби та посадових осіб місцевого самоврядування, спираючись на які високопрофесійні, талановиті й досвідчені кадри в змозі досягти успіхів у процесі управлінської діяльності. Поділ принципів управління персоналом державної служби на загальні та специфічні, методів управління керівним персоналом на адміністративні, організаційно-розпорядчі, правові, економічні, соціально-психологічні і морально-етичні базується на певних підставах, а ефективність їх застосування у сфері державної служби об'єктивно визначається відповідністю загальним закономірностям розвитку держави та її інститутів [12, с. 24]. До того ж підкреслимо, що процеси радикального оновлення українського суспільства, зокрема реформування й модернізації державної служби України, які відбуваються на сучасному етапі державотворення

й зумовлені необхідністю створення в Україні професійної, стабільної, високоефективної, авторитетної державної служби, здатної відповідати на виклики сьогодення, спроможної надавати якісні управлінські послуги населенню, мати його довіру й повагу, висувають підвищені вимоги до персоналу у сфері державної служби, його рівня підготовки, професіоналізму й особистісних якостей. Але загальна ситуація залишається поки що незадовільною. Персонал у сфері державної служби ще недостатньо підготовлений до інноваційної діяльності, здійснення суспільних реформ. Існуючі підходи до управління персоналом у сфері державної служби не відповідають сучасним вимогам, європейським стандартам, недостатньо враховують пріоритети нової державної кадрової політики.

Проблеми управління персоналом у сфері державної служби України пов'язані з відсутністю відкритого конкурсного відбору державних службовців найвищої ланки, кар'єрного зростання, ротатії, безперервного професійного навчання, єдиних критеріїв оцінювання та стимулювання, нормативного регулювання вимог професійної етики державних службовців. Вони є також наслідком тієї кадрової ситуації, що утворилась на сьогодні в Україні і характеризуються низьким професіоналізмом, відсутністю спеціальної управлінської підготовки, невідповідністю фахової підготовки профілю діяльності, бюрократизмом, байдужістю і корумпованістю керівних кадрів. Як наслідок, усе це призводить до нерационального, малорезультативного і неефективного управління на державному, регіональному та місцевому рівнях [10, с. 9]. Таким чином, зазначене дозволило визначити те, що на сьогоднішній день персонал органів державної служби ще не повною мірою здатний відповідати новій парадигмі державної служби у світлі її реформування і модернізації. Саме тому подальше управління персоналом органів державної служби повинно мати комплексний і системний характер, відповідаючи всім сучасним вимогам.

На основі дослідження наукових джерел можемо констатувати, що про актуальність вивчення та дослідження професійної діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування зазначають багато дослідників. Тому ми проаналізували теоретичні підходи до висвітлення й розуміння готовності спеціалістів до діяльності в цілому і державних службовців до роботи в сучасних умовах зокрема. Провідною складовою частиною готовності до професійної діяльності є психологічний складник, який учені розуміють як комплексне психологічне утворення, як поєднання функціональних, операціональних та особистісних компонентів. У свою чергу, психологічну готовність розуміють як психологічний феномен, за допомогою якого пояснюють стійкість діяльності людини в полімотивованому середовищі. Особливо виділяється мотиваційно-цільовий аспект цього феномену, оскільки саме в мотиваційній сфері відображаються і виявляються найбільш значущі його характеристики. Тому можемо зазначити, що ефективність вирішення актуальних питань органами державної влади й місцевого самоврядування в кінцевому результаті визначається особистісними стійкими конструктами державного службовця, розвиненістю конкретних і водночас специфічних професійних якостей: толерантністю, здатністю йти на компроміс, умінням домовлятися тощо. Тобто на передній план у запровадженні державної політики поряд з професійними інтересами й здібностями управлінців виводяться їх психологічні властивості.

#### **Список використаних джерел / List of references**

1. **Бабаєв В. М.** Психодіагностика у системі державного управління та місцевого самоврядування / В. М. Бабаєв, О. С. Понамарьов, О. Г. Романовський. – Харків : Фоліо, 2006. – С. 300 – 330 [Babaiev V. M. Psykhodiagnostyka u systemi derzhavnoho upravlinnia ta mistsevoho samovriaduvannia / V. M. Babaiev, O. S. Ponomarov, O. H. Romanovskiy. – Kharkiv : Folio, 2006. – S. 300 – 330].

2. **Глушко О. О.** Розвиток у студентів психологічної готовності до професійної діяльності / О. О. Глушко. – Режим доступу : [http://www.psyh.kiev.ua/Розвиток\\_у\\_студентів\\_психологічної\\_готовності\\_до\\_професійної\\_діяльності](http://www.psyh.kiev.ua/Розвиток_у_студентів_психологічної_готовності_до_професійної_діяльності) [Hlushko O. O. Rozvytok u studentiv psykhologichnoi hotovnosti do profesiinnoi diialnosti / O. O. Hlushko. – Rezhym dostupu : [http://www.psyh.kiev.ua/Rozvytok\\_u\\_studentiv\\_psykhologichnoi\\_hotovnosti\\_do\\_profesiinnoi\\_diialnosti](http://www.psyh.kiev.ua/Rozvytok_u_studentiv_psykhologichnoi_hotovnosti_do_profesiinnoi_diialnosti)].
3. **Духневич В. М.** Психологічне благополуччя професіонала як умова його ефективної діяльності (на прикладі професії психолога) : автореф. дис. ... канд. психол. наук. : 19.00.01 / Духневич Віталій Миколайович. – Київ, 2002. – 20 с. [Dukhnevych V. M. Psykhologichne blahopoluchchia profesionala yak umova yoho efektyvnoi diialnosti (na prykladi profesii psykhologa) : avtoref. dys. ... kand. psykhol. nauk. : 19.00.01 / Dukhnevych Vitalii Mykolaiovych. – Kyiv, 2002. – 20 s.].
4. **Ефективність** державного управління та управлінських кадрів в умовах змін : зб. наук. пр. / кол. авт. : І. В. Розпутенко [та ін.] ; за заг. ред. І. В. Розпутенка. – Київ : Вид-во НАДУ, 2010. – 168 с. [Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia ta upravlinskykh kadriv v umovakh zmin : zb. nauk. pr. / kol. avt. : I. V. Rozputenko [ta in.] ; za zah. red. I. V. Rozputenka. – Kyiv : Vyd-vo NADU, 2010. – 168 s.].
5. **Кадрова** політика і державна служба: конспект лекцій / уклад. В. М. Сороко. – Київ : НАДУ, 2009. – 104 с. [Kadrova polityka i derzhavna sluzhba: konspekt lektsii / uklad. V. M. Soroko. – Kyiv : NADU, 2009. – 104 s.].
6. **Ківалов С. В.** Організація державної служби в Україні : навч.-метод. посіб. / Ківалов С. В., Біла Л. Р. – Одеса : Юрид. л-ра, 2002. – 328 с. [Kivalov S. V. Orhanizatsiia derzhavnoi sluzhby v Ukraini : navch.-metod. posib. / Kivalov S. V., Bila L. R. – Odesa : Yuryd. l-ra, 2002. – 328 s.].
7. **Концепція** сучасної державної кадрової політики України : наук. вид. – Київ : Вид-во НАДУ, 2006. – 56 с. [Konseptsiia suchasnoi derzhavnoi kadrovoi polityky Ukrainy : nauk. vyd. – Kyiv : Vyd-vo NADU, 2006. – 56 s.].
8. **Корнешук В. В.** Проблема готовності до професійної діяльності в сучасних дослідженнях / Корнешук В. В., Яворський С. Х. // Наука і освіта. – 2003. – № 1. – С. 21 – 24 [Korneshchuk V. V. Problema hotovnosti do profesiinnoi diialnosti v suchasnykh doslidzhenniakh / Korneshchuk V. V., Yavorskyi S. Kh. // Nauka i osvita. – 2003. – № 1. – S. 21 – 24].
9. **Ліненко А. Ф.** Професійна діяльність та готовність до неї / А. Ф. Ліненко // Вісн. Одес. ін-ту внутр. справ. – 1998. – № 2. – С. 168 – 170 [Linenko A. F. Profesiina diialnist ta hotovnist do nei / A. F. Linenko // Visn. Odes. in-tu vnutr. sprav. – 1998. – № 2. – S. 168 – 170].
10. **Михненко А. М.** Шляхи удосконалення підготовки державних службовців у контексті європейської інтеграції України / А. М. Михненко, Н. Т. Гончарук, Л. Л. Прокопенко // Командор. – 2011. – № 1. – С. 9 – 13 [Mykhnenko A. M. Shliakhy udoskonalennia pidhotovky derzhavnykh sluzhbovtziv u konteksti yevropeiskoi intehratsii Ukrainy / A. M. Mykhnenko, N. T. Honcharuk, L. L. Prokopenko // Komandor. – 2011. – № 1. – S. 9 – 13].
11. **Оболєнський О. Ю.** Державна служба : підручник / Оболєнський О. Ю. – Київ : КНЕУ, 2006. – 472 с. [Obolenskyi O. Yu. Derzhavna sluzhba : pidruchnyk / Obolenskyi O. Yu. – Kyiv : KNEU, 2006. – 472 s.].
12. **Серьогін С. М.** Кадрова політика і державна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін та ін. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2010. – 138 с. [Serohin S. M. Kadrova polityka i derzhavna sluzhba : navch. posib. / S. M. Serohin ta in. – Dnipropetrovsk : DRIDU NADU, 2010. – 138 s.].
13. **Федоришин Б. О.** Психолого-педагогічні основи професійної орієнтації : автореф. дис. ... д-ра пед. наук. / Федоришин Б. О. – Київ, 1996. – 50 с. [Fedoryshyn B. O. Psykhologo-pedahohichni osnovy profesiinnoi oriientatsii : avtoref. dys. ... d-ra ped. nauk. / Fedoryshyn B. O. – Kyiv, 1996. – 50 s.].
14. **Фрейджер Р.** Личность. Теории, упражнения, эксперименты (Психологическая энциклопедия) / Фрейджер Роберт, Фейдимен Джеймс. – Санкт-Петербург : Прайм-Еврознак, 2008. – 864 с. [Freydzher R. Lichnost. Teorii, upravzhneniya, eksperimentyi (Psihologicheskaya entsiklopediya) / Freydzher Robert, Feydimen Dzheyms. – Sankt-Peterburg : Praym-Evroznak, 2008. – 864 s.].
15. **Шадриков В. Д.** Деятельность и способности / В. Д. Шадриков. – Москва : Логос, 1996. – 320 с. [Shadrikov V. D. Deyatelnost i sposobnosti / V. D. Shadrikov. – Moskva : Logos, 1996. – 320 s.].

*Надійшла до редколегії 01.09.16*