

2. Гаркавенко С. Маркетинг : підручник / С. Гаркавенко. – Київ : Лібра, 2002. – 702 с.
Harkavenko S. Marketynh : pidruchnyk [Marketing : tutorial] / S. Harkavenko. – Kyiv : Libra, 2002. – 702 s.
3. Ложкін Г. Особливості та структура економічної свідомості / Г. Ложкін, В. Спасенніков, В. Комаровська // Соціальна психологія. – 2004. – № 1 (3). – С. 8–16.
Lozhkin H. Osoblyvosti ta struktura ekonomichnoyi svidomosti [Features and structure of economic consciousness] / H. Lozhkin, V. Spasyennikov, V. Komarovska // Sotsialna psykholohiya. – 2004. – № 1 (3). – S. 8–16.
4. Москаленко В. Сучасні напрямки досліджень в економічній психології / В. Москаленко // Соціальна психологія. – 2004. – № 2 (4). – С. 3–18.
Moskalenko V. Suchasni napriamky doslidzhen v ekonomichniy psykhologii [Current areas of research in economic psychology] / V. Moskalenko // Sotsialna psykholohiya. – 2004. – № 2 (4). – S. 3–18.
5. Посыпанова О. Экономическая психология: психологические аспекты поведения потребителей : монография / О. Посыпанова. – Калуга : Изд-во КГУ им. К. Э. Циолковского, 2012. – 296 с.
Posypanova O. Ekonomicheskaya psikhologiya: psikhologicheskiye aspekty povedeniya potrebiteley [Economic Psychology: psychological aspects of consumer behavior] : monografiya / O. Posypanova. – Kaluha : Izd-vo KHU im. K. E. Tsyolkovskoho, 2012. – 296 s.

УДК 316.6-047.44:35.08

Л. Я. Малімон

Received: December 02, 2016

Revised: February 20, 2017

Accepted: March 12, 2017

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Статтю присвячено розгляду психологічних аспектів оцінювання персоналу в системі державної служби. Виокремлено основні причини неефективності такого оцінювання: формальність і суб'єктивність, відсутність зворотного зв'язку, неузгодженість самооцінки працівника з оцінками експертів, неадекватне сприйняття державними службовцями сутності оцінювання. Наголошено на специфіці професійної діяльності в системі державного управління: публічності, соціальній орієнтованості, спрямованості на задоволення потреб громадян. Зазначено, що «оцінка» є основним елементом поняття *ефективність державного управління*, оскільки відображає рівень розвитку суспільства

і рівень функціонування державної служби. Акцентовано увагу на соціально-психологічній сутності оцінювання, недостатній розробленості й визначеності вимог (соціальних норм) до особистості та діяльності державних службовців, необхідності розроблення адекватних методів та процедур оцінки.

Узагальнено результати емпіричного дослідження, у ході якого виявлено професійно важливі якості державних службовців, виокремлено й обґрунтовано критерії та показники оцінки рівня їхнього професіоналізму, здійснено порівняння ефективності різних діагностичних методик оцінювання персоналу в системі державної служби. За допомогою методів прямої оцінки й вимушеного вибору визначено рівень необхідності та рівень сформованості в державних службовців професійно важливих якостей, які відображені в оцінному листі оцінки персоналу в системі державної служби. Виокремлено критерії аналізу професійної ефективності державних службовців (професіоналізм; трудова та виконавча дисципліна; особистісні (професійно важливі) якості; взаємодія з керівництвом, колегами, клієнтами; професійна мотивація; потреба у навчанні; обсяг роботи, що виконується), запропоновано якісні та кількісні показники для аналізу кожного з критеріїв. Здійснено процедуру експертної оцінки важливості виокремлених критеріїв та їхньої відповідності посадовим обов'язкам працівника. Обґрунтовано важливість поєднання цих методів для отримання об'єктивнішої та повнішої інформації, мінімізації ефекту соціальної бажаності в оцінюванні персоналу в системі державної служби.

Ключові слова: персонал, оцінювання, державна служба, професійно важливі якості, метод прямої оцінки, метод вимушеного вибору, оцінний лист, експертне оцінювання.

Malimon L. Ya. Psychological Aspects of Evaluation of Personnel in the System of Public Service. The article is dedicated to the study of psychological aspects of estimation of personnel in the system of public service. It was determined the main reasons of inefficiency of such estimation: formality and subjectivity, lack of feedback, inconsistency of employee's self-estimation and experts' estimation, inadequate perception by civil servants of the essence of evaluation. The specificity of professional activity in the system of public administration: publicity, social orientation, focus on the needs of citizens has been underlined. It was mentioned that "estimation" is the main element of the notion of "effectiveness of public administration", as it reflects the level of society's development and the level of functioning of the public service. Attention was paid on socio-psychological essence of estimation, insufficient elaboration and definition of requirements (social norms) to a personality and activity of public servants, necessity of development of adequate methods and estimation procedures. The results of empirical study in the course of which it was revealed professionally important qualities of public servants have been generalized, the criteria and indices of estimation of the level of their professionalism have been singled out and grounded, and the effectiveness of different diagnostic techniques of estimation of personnel in the system of public service has been compared. With the help of direct assessment methods and forced choice were defined the level of necessity and the level of formation of professionally important

qualities among public servants which found their reflection in evaluation letter of estimation of personnel in the system of public service. The criteria of analysis of professional activity of public servants (professionalism; labor and executive discipline; personal (professionally important) qualities; interaction with management, colleagues, customers; professional motivation; need in training; the volume of performed work) have been singled out, qualitative and quantitative indices for analysis of each criteria have been proposed. It was carried out the procedure of expert estimation of importance of the singled out criteria and their accordance with official duties of an employee. It was grounded the importance of consolidation of these methods for obtaining more objective and full information, minimizing the effect of social desirability in estimation of personnel in the system of public service.

Key words: personnel, estimation, public service, professionally important qualities, method of direct choice, method of forced choice, evaluation letter, expert estimation.

Малимон Л. Я. Психологические аспекты оценки персонала в системе государственной службы. Статья посвящена рассмотрению психологических аспектов оценки персонала в системе государственной службы. Выделены основные причины неэффективности такой оценки: формальность и субъективность, отсутствие обратной связи, несогласованность самооценки работника с оценками экспертов, неадекватное восприятие государственными служащими сущности оценки. Отмечена специфика профессиональной деятельности в системе государственного управления: публичность, социальная ориентированность, направленность на удовлетворение потребностей граждан. Указано, что «оценка» является основным элементом понятия *эффективность государственного управления*, поскольку отражает уровень развития общества и уровень функционирования государственной службы. Акцентируется внимание на социально-психологической сущности оценки, недостаточной разработанности и определенности требований (социальных норм) к личности и деятельности государственных служащих, необходимости разработки адекватных методов и процедур оценки. Обобщены результаты эмпирического исследования, в ходе которого выявлены профессионально важные качества государственных служащих, выделены и обоснованы критерии и показатели оценки уровня их профессионализма, проведено сравнение эффективности различных диагностических методик оценки персонала в системе государственной службы. С помощью методов прямой оценки и вынужденного выбора определен уровень необходимости и уровень сформированности у государственных служащих профессионально важных качеств, которые нашли отражение в оценочном листе оценки персонала в системе государственной службы. Выделены критерии анализа профессиональной эффективности государственных служащих (профессионализм; трудовая и исполнительская дисциплина; личностные (профессионально важные) качества; взаимодействие с руководством, коллегами, клиентами; профессиональная мотивация, потребность в обучении, объем выполняемой работы), предложены качественные и количественные показатели для анализа

каждого из критериев. Осуществлена процедура экспертной оценки важности выделенных критериев и их соответствия должностным обязанностям работника. Обоснованно важность сочетания этих методов для получения объективной и полной информации, минимизации эффекта социальной желательности в оценке персонала в системе государственной службы.

Ключевые слова: персонал, оценка, государственная служба, профессионально важные качества, метод прямой оценки, метод вынужденного выбора, оценочный лист, экспертная оценка.

Постановка наукової проблеми та її значення. На сучасному етапі соціально-економічних змін у країні від державних службовців очікується якісно нове небюрократичне ставлення до виконання своїх обов'язків, що має забезпечуватися системою мотивації, яка б враховувала результати, зусилля працівників і базувалась на науково обґрунтованій оцінці їхньої праці та професійно важливих особистісних якостей. Однак нинішня практика атестації персоналу державної служби, на думку багатьох вчених в галузі державного управління (Н. Гончарук, Ю. Ковбасюк, В. Малиновський, Н. Нижник, О. Оболенський, Л. Пашко, С. Серьогін, В. Сороко та ін.), не відповідає сучасним вимогам і потребує вдосконалення. Дослідники звертають увагу на формальність і суб'єктивність оцінювання, відсутність зворотного зв'язку й неузгодженість самооцінки працівника з оцінками експертів різного посадового статусу, викривлене розуміння державними службовцями сутності оцінювання як такого, що не сприяє їхньому професійно-особистісному розвитку [2; 3; 6; 7; 9; 10].

Державна служба відрізняється від усіх інших видів служби своєю публічністю, професійністю, постійністю, соціальною орієнтованістю на задоволення потреб широкої громадськості, а також демократичними процедурами функціонування, до яких належать: колективний характер вироблення і прийняття найважливіших рішень, облік і контроль за ходом виконання прийнятого рішення, особисте спілкування керівників державних органів із підлеглими тощо [2; 3; 6]. Безумовно, «оцінка» – основний елемент поняття *ефективність державного управління*, тому що вона відображає рівень розвитку суспільства, а також рівень функціонування державної служби.

Аналіз досліджень цієї проблеми. Розглядаючи оцінку персоналу як цілеспрямований процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, особистісних якостей, мотивів) вимогам посади або робочого місця, трудової поведінки, що

позначається на ефективності діяльності загалом [5; 7; 8], дослідники акцентують увагу на соціально-психологічній сутності такого оцінювання, недостатній розробленості й визначеності вимог (соціальних норм) до особистості та діяльності державних службовців й необхідності розроблення адекватних методів, способів оцінки, які б зменшили стресогенність процедури оцінювання й забезпечили об'єктивність результатів [2; 4; 7]. Зокрема, у працях І. Глови, Н. Гончарук, Л. Карамушки, Д. Куриці, М. Курбатової, М. Магури, Н. Медвідь, Н. Нижник, Л. Пашко та інших учених розглянуто психологічні аспекти оцінки праці та її ефективності у сфері державного управління й запропоновано певні способи розв'язання соціально-психологічних проблем оцінювання діяльності державних службовців [1; 2; 4; 5; 7; 9; 10].

Водночас, характеризуючи зміст поняття *оцінка персоналу*, дослідники наголошують на його аморфності, оскільки в нього вкладається різний зміст залежно від завдань і ситуацій, які потребують оцінювання. Передусім оцінку персоналу розглядають як діяльність щодо вивчення актуальної й потенційної цінності працівника для організації [5]. Є багато критеріїв оцінювання (кількісних та якісних ознак, на підставі яких оцінюється професійний рівень фахівця), але загалом їх можна віднести до однієї з двох груп: характеристики працівника й результатів діяльності (особистісний та діяльнісний параметри оцінювання) [7]. Кожна з них має своє призначення, застосовується для досягнення різних цілей і оцінюється різними фахівцями.

На рівні особистості державного службовця застосовуються критерії оцінки, які визначаються характеристиками працівника, відображають його особливості, індивідуально-психологічні та професійні якості, здібності, уміння тощо. Для позначення цих характеристик, зокрема їх поведінкового компоненту, в сучасній літературі застосовують поняття *компетенція*. Є велика кількість різних характеристик працівника, які можна розділити на три групи: формальні (характеристики людини, інформацію про які можна отримати з різних документів навіть без оцінювання); професійні (професійні знання, уміння, навички); професійно важливі якості (психологічні якості, біологічні характеристики, які мають важливе значення для успішного освоєння й подальшого застосування працівником знань, навиків і умінь, необхідних для певної професійної діяльності).

Психологічна специфіка професійної діяльності державних службовців вимагає розвитку тих якостей працівників державної служби,

які позначаються на ефективності діяльності й визначають критерії оцінки персоналу. До важливих професійних якостей державного службовця належать: знання законодавчих актів, керівних і нормативних документів, вітчизняного та зарубіжного досвіду, широта професійного світогляду, уміння працювати з документами; здатність оперативно й самостійно приймати обґрунтовані рішення; відповідальність за наслідки дії і рішення; здатність практично організувати й планувати виконання отриманих завдань; здатність виконувати посадові обов'язки; здатність виховувати почуття відповідальності в підлеглих, творчість у розв'язанні поставлених завдань; здатність працювати в екстремальних умовах; загальна висока працездатність тощо [2; 4; 9]. Тому дослідження психологічних аспектів оцінювання персоналу в системі державної служби повинно ґрунтуватися на вивченні цих якостей.

Є досить багато методів оцінювання персоналу, які, зокрема, застосовуються і в державному управлінні й характеризуються різною трудомісткістю та об'єктивністю: метод стандартних оцінок, метод анкет і порівняльних анкет, метод вимушеного вибору, описовий метод, метод вирішення ситуації, метод спостереження за поведінкою, метод шкали рейтингів поведінкових установок, метод незалежних суддів, 360-градусний метод, метод «чотирифакторного інтерв'ю», метод моделювання ситуації, метод групових дискусій, метод інтерв'ювання тощо [7; 8].

Мета дослідження – виявити професійно важливі якості державних службовців, виокремити й обґрунтувати критерії та показники оцінювання рівня їхнього професіоналізму, а також порівняння ефективності різних діагностичних методик оцінювання персоналу в системі державної служби.

Методика й організація дослідження. Дослідження проводили на базі трьох райдержадміністрацій Волинської області. Вибірка складалася з 39 державних службовців зі стажем роботи в цих державних структурах понад п'ять років. В оцінюванні брали участь дев'ять експертів, у ролі яких виступали керівники та колеги досліджуваних (по три в кожній організації), які працюють з ними не менше трьох років, не мають із працівниками родинних або близьких дружніх стосунків і характеризуються в колективі своєю об'єктивністю, поміркованістю та неупередженістю у висновках.

Застосовувалися такі **методи дослідження**: методика прямого оцінювання для визначення необхідності та рівня сформованості професійних якостей; методика вимушеного вибору й порівняння якостей; розроблений на основі отриманих результатів авторський оцінний лист «Критерії та показники оцінювання професійної ефективності»; апробація процедури експертного оцінювання за допомогою оцінного листа.

Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження. На першому етапі дослідження застосовували *методику прямої оцінки*, щоб виявити ступінь необхідності певних професійних якостей для виконання діяльності в органах державної служби. Вона полягала в оцінюванні професійно важливих якостей працівників за 5-бальною шкалою, відповідно до якої визначалася міра необхідності кожної якості. Після цього за допомогою методу самооцінювання було визначено рівень їхнього розвитку в працівників. Узагальнені показники необхідності та вираження професійних якостей держслужбовців відображено на рис. 1.

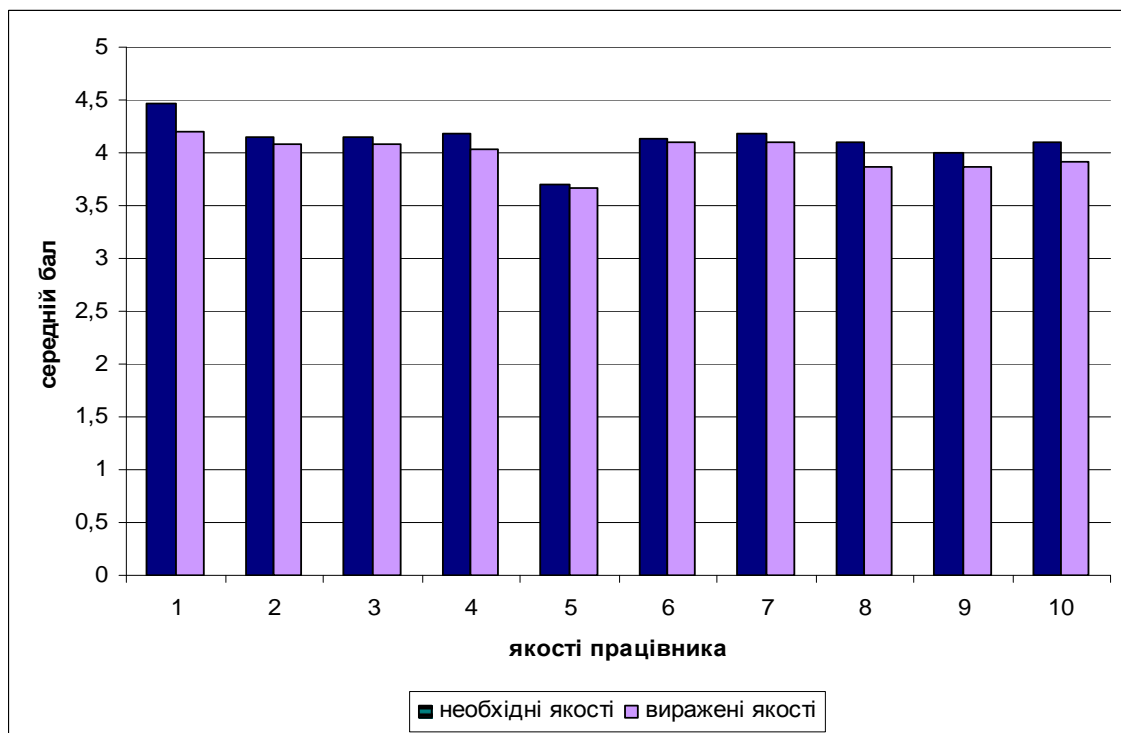


Рис. 1. Показники оцінювання професійних якостей державних службовців

Примітка: 1 – наявність широких професійних знань, 2 – аналітичні здібності, 3 – здатність швидко вчитися на досвіді, 4 – уміння організовувати свою діяльність, 5 – здатність переконати оточення у своїй правоті, 6 – уміння встановлювати контакт із людьми, 7 – уміння працювати в команді, 8 – здатність приймати самостійні рішення, 9 – лояльність до організації, 10 – уміння ефективно діяти в різних ситуаціях.

Отже, із розподілу показників (рис. 1) видно, що суттєвої різниці між необхідними й вираженими якостями немає. Найбільший розрив між необхідністю і рівнем розвитку якості виявився за наявністю широких знань та професійним підходом до справи – 0,26 (різниця коливається в межах високого рівня), а також за здатністю приймати самостійні рішення – 0,23 (за необхідністю ця якість має високий рівень, а за вираженням її у працівників – достатній рівень). Найменший розрив характерний для таких якостей, як здатність переконувати оточення – 0,03 та вміння встановлювати контакт із людьми – 0,03 (різниця коливається в межах одного рівня, відповідно, високого і достатнього).

Отже, за результатами методики прямого оцінювання виявлено незначну диференціацію в рівнях важливості та необхідності певних якостей для ефективної професійної діяльності, а також їх сформованість у працівників. Найбільш вираженою й необхідною якістю є наявність широких професійних знань, професійний підхід до справи (високий рівень), а найменш вираженою та необхідною якістю є здатність переконувати оточення у своїй правоті та приймати самостійні рішення (достатній рівень). На наш погляд, це можна пояснити все ще наявною в державній службі адміністративно-бюрократичною системою управління, в умовах якої від працівника менше вимагається ініціативності та самостійності, а більше – виконання поставлених державою завдань.

На другому етапі дослідження застосовували *методику вимушеного вибору*, в ході якої працівникам необхідно було, порівнюючи різні якості між собою, вибрати з кожної пари ту якість, яка є необхіднішою і більшою мірою впливає на ефективність виконання професійних обов'язків. Результати методики вимушеного вибору залежно від важливості якостей наведено на рис. 2.

Отже, результати методики вимушеного вибору, порівняння якостей показують, що до найважливіших та необхідних якостей для ефективного виконання діяльності державні службовці віднесли: професійну компетентність (високий рівень – 66,7 %), комунікативні та організаторські здібності (високий рівень – 12,9 % та 20,5 %), схильність до командної роботи (високий рівень – 23,1 %), спрямованість на досягнення (високий рівень – 15,4 %). Найменш необхідною якістю, на думку досліджуваних, є лояльність до організації (високий рівень – 2,6 %, низький рівень – 38,4 %).

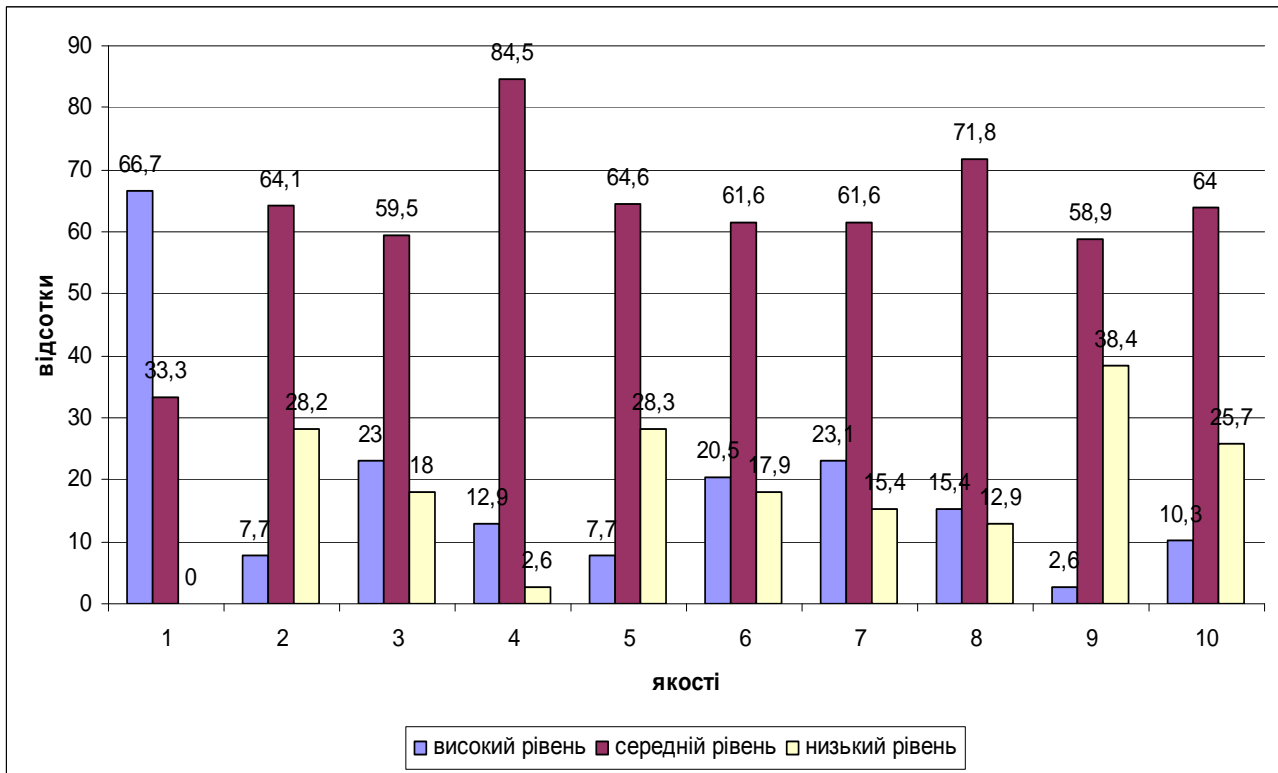


Рис. 2. Оцінювання рівня важливості професійних якостей державного службовця, які впливають на результативність його професійної діяльності

Примітка: 1 – професійна компетентність, 2 – стратегічне мислення, 3 – потенціал розвитку, 4 – організаторські здібності, 5 – лідерський потенціал, 6 – комунікативні навички, 7 – схильність до командної роботи, 8 – спрямованість на досягнення, 9 – лояльність до організації, 10 – гнучкість поведінки.

Аналіз отриманих даних засвідчив, що методика вимушеного вибору (порівняння якостей) дає більш диференційовану оцінку, ніж методика прямого вибору, тобто є продуктивнішим інструментом оцінювання персоналу. Така різниця помітна з розподілу показників на рис. 1 і 2.

На третьому етапі дослідження на основі аналізу й узагальнення результатів методик прямого оцінювання та вимушеного вибору були виокремлені основні критерії та показники оцінювання, які лягли в основу розроблення оцінного листа визначення професійної ефективності державних службовців. Оцінний лист «Критерії та показники оцінювання професійної ефективності держслужбовців» містить шість шкал (критеріїв), які характеризуються за відповідними показниками:

1) професіоналізм (рівень кваліфікації та компетентність, знання своїх посадових обов'язків, знання нормативно-правових документів,

які вимагаються посадою; уміння планувати та організовувати роботу, якість та продуктивність праці);

2) трудова та виконавча дисципліна (дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку, дотримання регламентів роботи, дотримання правил службової поведінки, своєчасність виконання завдань, дотримання Етичного кодексу держслужбовця);

3) особистісні (професійно важливі) якості (відповідальність, самостійність, організованість, зібраність в роботі, емоційна стриманість (уміння контролювати емоції), ініціативність, застосування в роботі нових методів та підходів);

4) взаємодія з керівництвом, колегами, клієнтами (прагнення до співробітництва, уміння враховувати інтереси інших, уміння налагоджувати й підтримувати конструктивні стосунки, сприйняття критики, здатність враховувати зауваження, побажання);

5) професійна мотивація, потреба в навчанні (ставлення до організації, лояльність; ставлення до роботи (рівень мотивації), прагнення підвищувати професійний рівень і результати праці, готовність та здатність навчатися);

б) кількісні показники, обсяг роботи, що виконується (кількість розроблених нормативних документів, кількість підготовлених документів (розпоряджень, рішень, вихідної кореспонденції тощо), кількість опрацьованих документів, кількість реалізованих завдань (заходів) відповідно до розподілу обов'язків).

Оцінний лист був запропонований працівникам державної служби для визначення важливості й відповідності запропонованих критеріїв обов'язкам та посаді державних службовців в організації. Завдання досліджуваних полягало в оцінюванні цих критеріїв та показників за 3-бальною шкалою відповідно до їхньої важливості та відповідності посадовим обов'язкам, де 3 бали – дуже важливий показник, відповідає посадовим обов'язкам працівника; 2 бали – не дуже важливий показник, не зовсім відповідає посадовим обов'язкам працівника; 1 бал – не важливий показник, зовсім не відповідає посадовим обов'язкам працівника. Результати аналізу критеріїв та показників оцінювання відображено на рис. 3.

Отже, за результатами методик прямого оцінювання та вимушеного вибору були визначені критерії та показники оцінювання, які відображені в оцінному листі оцінки персоналу в системі державної служби. Оцінка запропонованих критеріїв працівниками й керівниками державної служби дала змогу виділити як найважливіші і такі,

що відповідають займаній посаді професіоналізм і особистісні (професійно важливі) якості (наближаються до високого рівня, 2,85 та 2,76 бала), та найменш важливі і відповідні – кількісні показники, обсяг роботи, що виконується (середній рівень – 2,53 бала).

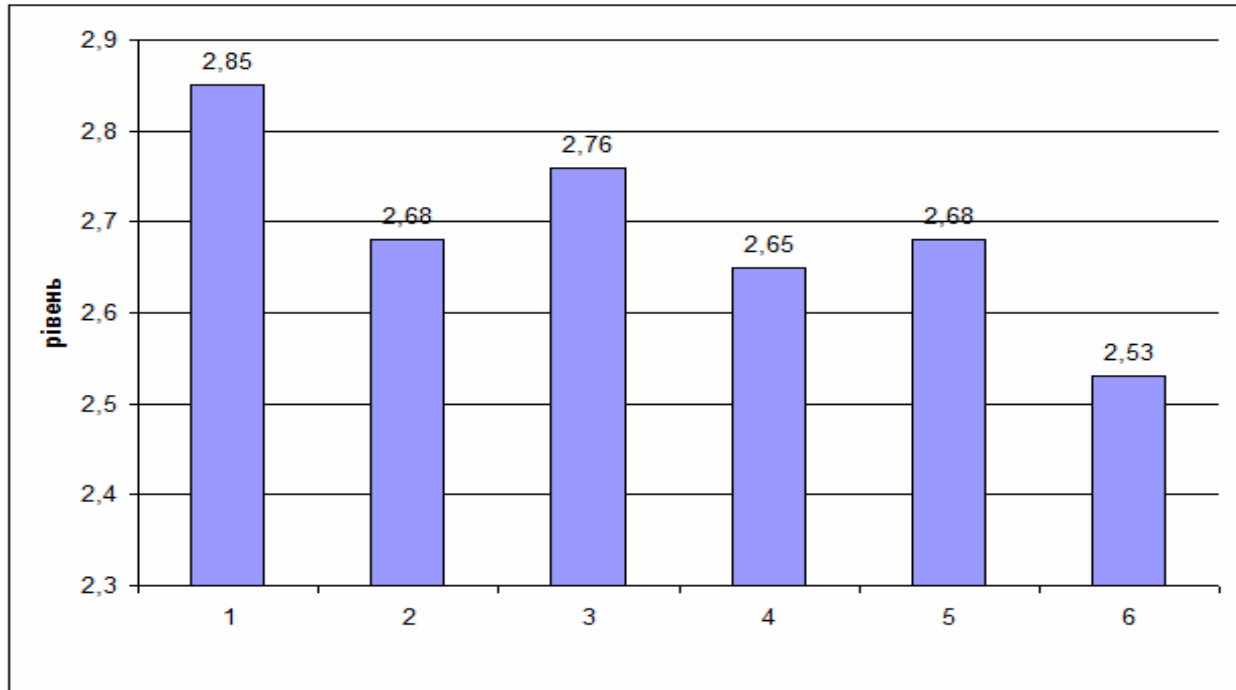


Рис. 3. Оцінка важливості критеріїв та показників оцінювання професійної діяльності

Примітка: 1 – професіоналізм, 2 – трудова та виконавча дисципліна, 3 – особистісні (професійно важливі) якості, 4 – взаємодія з керівництвом, колегами, клієнтами, 5 – професійна мотивація, потреба у навчанні, 6 – кількісні показники (обсяг роботи, що виконується)

На четвертому етапі дослідження оцінний лист «Критерії та показники оцінювання професійної ефективності держслужбовців» був запропонований і працівникам, і керівникам державної служби, які виступали в ролі експертів, завдання яких полягало в оцінюванні кожного працівника за запропонованими критеріями та показниками. Узагальнені результати оцінювання представлено на рис. 4.

Отже, оцінка експертами професійних якостей і показників професійної ефективності працівників державної служби дала змогу виділити найбільш та найменш виражені якості в працівників. До найбільш виражених якостей експерти віднесли професіоналізм (2,95 бала), трудову й виконавчу дисципліну (2,85 бала), особистісні (професійно важливі) якості (2,85 бала) – ці характеристики оцінені вище середнього рівня. Найнижчу оцінку експертів отримали кількісні показники, обсяг роботи, що виконується (2,38 бала). Водночас

цей критерій визначили експерти як менш важливий в оцінці професійної діяльності державних службовців. Узагальнений аналіз результатів експертного оцінювання дав змогу визначити, що високу оцінку за всіма критеріями й показниками отримали 46,15 % досліджуваних; добру оцінку – 28,21 %; задовільну – 25,64 %; низьку – 0 % досліджуваних.

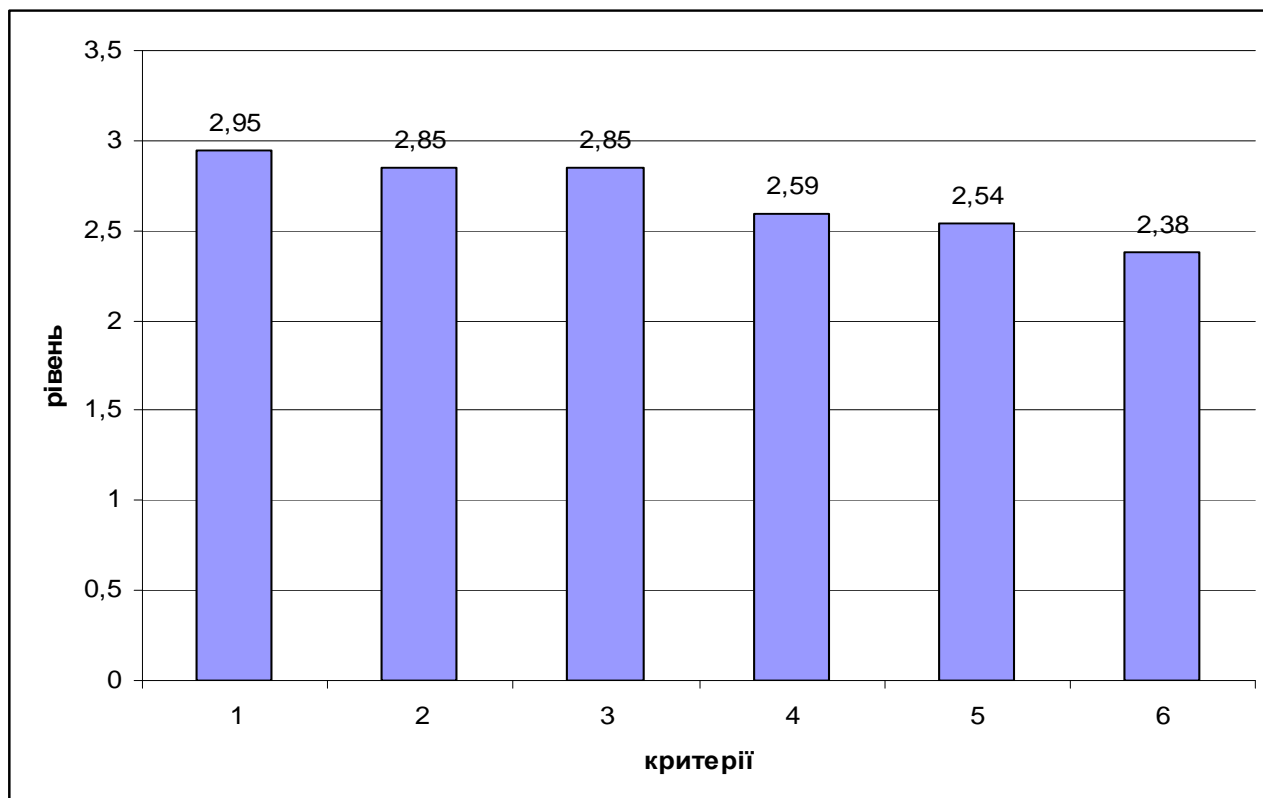


Рис. 4. Результати експертного оцінювання професійних якостей та показників професійної ефективності досліджуваних

Примітка: 1 – професіоналізм, 2 – трудова та виконавча дисципліна, 3 – особистісні (професійно важливі) якості, 4 – взаємодія з керівництвом, колегами, клієнтами, 5 – професійна мотивація, потреба у навчанні, 6 – кількісні показники (обсяг роботи, що виконується)

Висновки. За оцінкою персоналу можна говорити про ефективність чи неефективність діяльності і окремого працівника, і державної служби загалом. Проведене дослідження показало, що запропонована методика експертного оцінювання за розробленим оцінним листом «Критерії та показники оцінювання професійної ефективності держслужбовців» дає об'єктивніші результати внаслідок більшої диференційованості критеріїв та показників оцінювання, а також мінімізації впливу ефекту соціальної бажаності порівняно з методиками прямого та вимушеного вибору оцінки професійних якостей працівника. Водночас поєднання цих методів оцінювання персоналу в системі держав-

ної служби дасть змогу отримати об'єктивну та досить повну інформацію щодо психологічних аспектів професійної діяльності державних службовців, реалізуючи тим самим основні цілі оцінювання: інформативну – забезпечить керівників різних рівнів державного управління необхідними даними щодо роботи своїх підлеглих, а працівників – даними про їхні індивідуальні переваги та недоліки; мотиваційну – детермінує взаємозв'язок матеріальної винагороди і морального заохочення з трудовою поведінкою та результатами праці державних службовців, і таким чином орієнтує персонал на покращення діяльності та підвищення ефективності функціонування державних структур; адміністративну – ляже в основу прийняття об'єктивних кадрових рішень щодо проведення конкурсного відбору при призначенні на посаду, кар'єрного зростання, ротаций, підвищення кваліфікації, атестації, навчання й розвитку персоналу в системі державної служби.

Література

1. Глова І. В. Психологічний аналіз когнітивного, емоційного та поведінкового компонентів мотивації професійної діяльності державних службовців / І. В. Глова, Л. Я. Малімон // Організаційна психологія. Економічна психологія. – 2015. – № 1. – С. 96–110.
Hlova I. V. Psykholoqichnyi analiz kohnityvnoho, emotsiynoho ta povedinkovoho komponentiv motyvatsii profesiynoi diyalnosti derzhavnykh sluzhbovtziv [Psychological analysis of cognitive, emotional and behavioral components of motivation of professional activity of public employees] / I. V. Hlova, L. Ya. Malimon // Orhанизatsiyna psykhologiya. Ekonomichna psykhologiya. – 2015. – № 1. – S. 96–110.
2. Гончарук Н. Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби : дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.03 / Гончарук Наталія Трохимівна. – Київ, 2007. – 487 с.
Honcharuk N. T. Upravlinnya kerivnym personalom u sferi derzhavnoi sluzhby [Management of public servants in the field of public service] : dys. ... d-ra nauk z derzh. upr. : 25.00.03 / Honcharuk Nataliya Trokhymivna. – Kyiv, 2007. – 487 s.
3. Енциклопедія державного управління : у 8 т. Т. 6 : Державна служба / наук.-редкол. : С. М. Сergyogin [та ін.]. ; Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Київ, 2011. – 524 с.
Entsyklopediya derzhavnoho upravlinnya [Encyclopedia of Public Administration] : u 8 t. T. 6 : Derzhavna sluzhba / nauk.-redkol. : S. M. Seryogin [ta in.]. ; Dnipropetr. region. in-t derzh. upr. Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy. – Kyiv, 2011. – 524 s.
4. Карамушка Л. М. Психологічні чинники професійного стресу у держслужбовців / Л. М. Карамушка, Д. І. Куриця // Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія. – 2013. – № 1. – С. 112–125.

- Karamushka L. M. Psykhologichni chynnyky profesiynoho stresu u derzhsluzhbovtziv [Psychological factors of professional stress among public servants] / L. M. Karamushka, D. I. Kurytsia // Teoriya i praktyka upravlinnya sotsialnymy systemamy: filosofiya, psykhologiya, pedagogika, sotsiologiya. – 2013. – № 1. – S. 112–125.
5. Курбатова М. Б. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации / М. Б. Курбатова, М. И. Магура. – [2-е изд.]. – М. : ЗАО «Бизнес школа «Интел-Синтез»», 2002. – 176 с.
Kurbatova M. B. Otsenka raboty personala, podgotovka i provedeniye attestatsii [Estimation of personnel work, preparation and performance of certification] / M. B. Kurbatova, M. Y. Mahura. – [2-ye izd.]. – M. : ZAO «Byznes shkola “Intel-Sintez”», 2002. – 176 s.
6. Малиновський В. Я. Державне управління : навч. посіб. / В. Я. Малиновський. – 3-є вид., перероб. та допов. – Київ : Атіка, 2009. – 608 с.
Malynovskyi V. Ya. Derzhavne upravlinnya [Public administration] : navch. posib. / V. Ya. Malynovskyi. – 3-ye vyd., pererob. ta dopov. – Kyiv : Atika, 2009. – 608 s.
7. Медвідь Н. П. Соціально-психологічні особливості атестації керівників сфери державного управління : дис. ... канд. психол. наук. : 19.00.05 / Медвідь Надія Петрівна. – Київ, 2016. – 22 с.
Medvid N. P. Sotsialno-psykhologichni osoblyvosti atestatsii kerivnykiv sfery derzhavnoho upravlinnya [Socio-psychological peculiarities of attestation of managers of the sphere of public administration] : dys. ... kand. psykhol. nauk. : 19.00.05 / Medvid Nadiya Petrivna. – Kyiv, 2016. – 22 s.
8. Мотовилин О. Г. Оценка персонала в современных организациях. Ассесмент-технологии. Професиография. Организационная диагностика / О. Г. Мотовилин, И. А. Мотовилина. – М. : Ин-т консультирования и системных решений, 2009. – 388 с.
Motovilin O. H. Otsenka personala v sovremennykh orhanizatsiyakh. Assesment-tekhnologii. Profesyografiya. Orhanizatsyonnaya diagnostika [Assessment of personnel in modern organizations. Assesment technology. Professioography Organizational diagnostics] / O. H. Motovilin, Y. A. Motovilina. – M. : In-t konsultirovaniya i sistemnykh reshenyi, 2009. – 388 s.
9. Нижник Н. Управлінець XXI століття: організатор чи термінатор? / Н. Нижник, Л. Пашко // Соц. психологія. – 2005. – № 5. – С. 28–37.
Nyzhnyk N. Upravlinets XXI stolittya: orhanizator chy terminator? [Manager of the XXI Century: Organizer or Terminator?] / N. Nyzhnyk, L. Pashko // Sots. psykhologiya. – 2005. – № 5. – S. 28–37.
10. Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання : монографія / Л. А. Пашко ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – Київ : НАДУ, 2005. – 235 с.
Pashko L. A. Lyudski resursy u sferi derzhavnoho upravlinnya: teoretyko-metodolohichni zasady otsinyuvannya [Human resources in the sphere of public administration: theoretical and methodological principles of evaluation] : monografiya / L. A. Pashko ; Nats. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrainy. – Kyiv : NADU, 2005. – 235 s.