

УДК 331.108:35.1

Реун Г.П.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та менеджменту
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

Темнякова К.В.
студентка
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

IMPROVED METHODS AND FORMATION OF PERSONNEL STATE CAPACITY

АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто основні методи формування і розвитку кадрового потенціалу органів державної влади України. Запропоновано напрями вдосконалення проведення кадрового відбору претендентів на посади державних службовців, вдосконалення механізму конкурсного відбору, а також системи підготовки перепідготовки та професійного розвитку державних службовців. На базі вивченого зарубіжного досвіду організації державної служби виявлено проблемні зони системи мотивації державних службовців України, після чого запропоновано шляхи удосконалення мотиваційних факторів.

Ключові слова: кадровий потенціал, органи державної влади, державна служба, формування кадрового потенціалу, розвиток кадрового потенціалу, удосконалення.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрены основные методы формирования и развития кадрового потенциала органов государственной власти Украины. Предложены направления совершенствования проведения кадрового отбора претендентов на должности государственных служащих, совершенствование механизма конкурсного отбора, а также системы подготовки переподготовки и профессионального развития государственных служащих. На базе изученного зарубежного опыта организации государственной службы выявлены проблемные зоны системы мотивации государственных служащих Украины, после чего предложены пути совершенствования мотивационных факторов.

Ключевые слова: кадровый потенциал, органы государственной власти, государственная служба, формирование кадрового потенциала, развитие кадрового потенциала, усовершенствование.

ANNOTATION

The article describes the basic methods of formation and development of personnel potential of Ukrainian public authorities. There were offered the directions of improving of personnel selection of candidates for the posts of civil servants in the article, also there were suggested improvement of the mechanism of competitive selection in particular, as well as the training system of retraining and professional development of civil servants. On the basis of the study of international experience in organizing the public service was identified problem areas of the motivation of civil servants in Ukraine and then suggested ways to improve the motivational factors.

Keywords: personnel potential, government departments, The State Service, the formation of human capacity, personnel potential development, improvement.

Постановка проблеми. Зважаючи на активізацію процесів децентралізації та інші поступові процеси реформування державної служби, питання ефективного управління наявним кадровим потенціалом є одним з пріоритетних і неможливим без розробки та реалізації дієвих

методів формування і розвитку кадрового потенціалу органів державної влади України, адже старі механізми розвитку кадрового потенціалу вичерпали себе.

Тому в контексті реалізації нової ефективної кадрової політики в органах державної влади загострюється необхідність у комплексному перегляді системи роботи з кадрами загалом (а саме сукупності кадрових інститутів та організаційних структур, всіх кадрових процесів й персоналу, що задіяний у різних галузях і сферах), а також необхідність у розробці прогресивних та продуктивних механізмів формування та розвитку кадрового потенціалу зокрема.

Відображення зазначених вище реформувальних можна знайти у низці нормативно-правових актів [1–3], які покликані, з одного боку, встановити загальні стратегічні напрями щодо роботи з кадрами (політики стосовно підготовки персоналу та професійної орієнтації, удосконалення нормативно-правової бази управління людськими ресурсами, розвиток наукового забезпечення кадрової роботи тощо), а з іншого – запровадити нові напрями щодо роботи з персоналом, починаючи з вдосконалення політики зайнятості населення й регламентування питань професійного розвитку кадрів.

У Законі України «Про державну службу» [4] встановлюється компетентнісний підхід до управління людськими ресурсами сфери державного управління, виходячи з якого доцільним є врахування не тільки знань, умінь, навичок персоналу, але також його особистісних якостей, які надають можливість реалізувати професійний потенціал на практиці [8, с. 309]. Подібний підхід дасть змогу позитивно вплинути на якість персоналу державної служби, а також розкрити наявний потенціал державних службовців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічними проблемам дослідження кадрової політики загалом та питанням формування кадрового потенціалу зокрема присвятили свої роботи такі вітчизняні та зарубіжні науковці: Т. Атаманчук, А. Деркач, С. Дубенко,

С. Капустін, В. Малиновський, Т. Нестерова, А. Нікіфоров, С. Радько, С. Серьогін, Ю. Старілов, Ю. Сурмін, Р. Яковлев та ін.

Дослідженням різноманітних аспектів кадрового потенціалу сфери державної служби займались: Р. Бабун, А. Винокурова, А. Воронін, Т. Гаман, Н. Гончарук, Д. Дзвінчук, Д. Карпукін, В. Лобанов, В. Матірко, Н. Нижник, В. Яцуба та ін.

На думку А. Винокурової, під терміном «кадровий потенціал органів державної влади» варто розуміти сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечити ефективне функціонування органів державної влади. До переліку здібностей і можливостей зазвичай включають: професійні знання працівників, уміння і навички, компетентність, професійну мобільність, інноваційність, профорієнтованість і т. п [5, с. 151].

О. Зіміна стверджує, що кадровий потенціал закладений в тих функціях, які він виконує як професіонал і в силу своїх здібностей, знань досвіду може забезпечити ефективне функціонування органу державної влади [9, с. 117].

О. Пархоменко-Куцевіл зазначає, що кадровий потенціал в органах державної влади характеризує не тільки сукупність здібностей і можливостей наявних працівників, а й можливості в резерві, які відтворюються в заданих умовах і є метою стратегії в управлінні кадрами. Тобто в управлінні кадровим потенціалом обов'язковому дослідженню повинні підлягати не тільки задіяні ресурси, а й накопичені та потенційні резерви [11, с. 131].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Як показав аналіз, у наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених досліджуються окремі теоретичні питання

кадрового потенціалу, проте, малодосліджуваною залишається розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення методів формування та розвитку кадрового потенціалу.

Окрім того, активізація процесів децентралізації влади, постійне оновлення нормативно-правової бази у сфері державної служби, зміна пріоритетів державної кадрової політики викликають необхідність дослідження практичних аспектів формування та розвитку кадрового потенціалу органів державної влади України.

Мета статті полягає у дослідженні теоретичних та практичних аспектів удосконалення методів формування та розвитку кадрового потенціалу органів державної влади України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під кадровою політикою органу державної влади слід розуміти систему основних напрямків діяльності суб'єктів управління щодо формування і раціонального використання кадрового потенціалу державної служби та державного управління.

Узагальнюючи визначення вітчизняних науковців, можна зробити висновок, що кадровий потенціал – це сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечити ефективне функціонування органів державної служби [8, с. 309].

До переліку здібностей та можливостей зазвичай включають: професійні знання працівників, уміння, навички, компетентність, професійну мобільність, інноваційність, профорієнтованість і т. п.

Формування кадрового потенціалу органів державної влади – сукупність заходів, спрямованих на забезпечення державної установи потрібними трудовими ресурсами, здатними ефективно виконувати необхідну роботу [6, с. 287].



Рис. 1. Особливості формування та використання кадрового потенціалу державної служби

Система формування та управління розвитком кадрового потенціалу має ефективно здійснюватися на базі комплексної оцінки кожного представника конкретного органу влади, що включає в себе оцінки: рівня професійної освіти, рівня знань і навичок, стаж на займаній посаді, динаміку кар'єрного росту, ділові, особистісні, фізичні, психологічні, моральні, людські та інші якості всього кадрового складу [14, с. 45].

Особливості формування і використання кадрового потенціалу в органах державної влади зображено на рисунку 1.

Кадровий потенціал у зовнішньому середовищі являє собою сукупність людей, які можуть потрапити на державну службу завдяки своїй освіті, або своїм навичкам. Що стосується системи формування кадрового потенціалу у внутрішньому середовищі, кадри в органах державної влади – це трудові ресурси, які володіють професійними здібностями і навичками для досягнення цілей конкретного органу, а також володіють певними внутрішніми ресурсами для участі в діяльності даного органу на більш високому статусному рівні [14, с. 43].

Формування кадрового потенціалу органів державної влади передбачає використання таких методів: виявлення потреби у персоналі; залучення працівників та відбір; підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації державних службовців; мотивація державних службовців [11, с. 133].

Кадрове планування, тобто виявлення потреби у персоналі, в сфері органів державної служби, необхідно для того, щоб на постійній основі, планомірно розвивати механізми управління кадровим потенціалом і домагатися ефективності його діяльності.

Розрізняють такі види кадрового планування в органах влади: планування потреби в персоналі; використання персоналу; навчання персоналу; витрати на утримання персоналу; розрахунок продуктивності праці службовців, збереження кадрового складу і скорочення персоналу; розрахунок фінансових наслідків.

Труднощі процесу планування кадрів обумовлені складністю прогнозування трудової поведінки, можливістю виникнення конфліктів і т. д. Можливості використання кадрів у майбутньому та їх ставлення до роботи прогнозується, якщо це взагалі можливо, з високим ступенем невизначеності.

Залучення та відбір працівників до органів державної влади в Україні здійснюється на конкурсній основі. Конкурс у системі державної служби України – це особлива процедура відбору кадрів на вакантні державні посади відповідно до рішення конкурсної комісії.

Метою конкурсу є створення умов для реалізації конституційного права громадян на однаковий для всіх доступ до державної служби [5, с. 153].

Недосконалість конкурсу як механізму відбору кадрів на державну службу перш за все

полягає в тому, що у більшості випадків процедура його проведення значно відрізняється від базових засад професійного набору персоналу. Серед членів конкурсної комісії немає ні психологів, ні спеціалістів з набору персоналу. Основною методикою проведення професійного відбору на державну службу є іспит кандидатів, який дозволяє виявити лише рівень професійної підготовки та кваліфікації. При цьому мало уваги приділяється вимогам, що належать до суб'єктивних якостей працівника (здібності, обдарування, нахили, ініціативність, діловитість), готовності осіб до виконання окремих видів організаторської діяльності та психологічної стійкості.

Виявлення особистісних якостей, відповідності та психологічної стійкості до характеру майбутньої роботи і є основним завданням пошуку та відбору кадрів. Тому загальну компетенцію державного службовця слід визначати, спираючись також на його особистісні психологічні, моральні якості та інтелектуальні здібності.

До основної мети формування кадрового резерву належить створення підготовленого до управління в нових умовах складу державних службовців, забезпечення безперервності управління, його вдосконалення на основі відбору, підготовки кадрів, здатних професійно і ефективно реалізувати завдання та функції відповідних органів влади.

Джерела пошуку кандидатів у резерв можуть бути як зовнішніми (випускники спеціалізованих вузів, особи, які мають досвід роботи в інших органах), так і внутрішніми (просування по службі в межах однієї організації).

Однак, незважаючи на всі переваги даної технології формування та вдосконалення кадрового потенціалу, однією зі значних проблем функціонування кадрового резерву є непрозорість процесу його адміністрування і брак інформованості осіб, які перебувають у резерві, про свої перспективи. Очевидно, що така ситуація не дозволяє використовувати в повному обсязі позитивний потенціал цієї кадрової технології [10, с. 265].

Наступний метод формування кадрового потенціалу органів державної влади – підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації державних службовців України. Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців являє собою спеціально організовану систему навчання державних службовців, яка спрямована на отримання спеціальності за профілем професійної діяльності у сфері державної служби, придбання відповідних знань, умінь і навичок.

Проблема фахової професійної освіти державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в світлі впровадження та здійснення сучасних реформ набуває своєї актуальності.

Кількість державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, що підвищили кваліфікацію, станом на 31 грудня 2012, 2013 та 2014 рр. наведено у таблиці 1.

Отже, бачимо, що відсоток державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, які підвищили кваліфікацію, станом на 2012–2014 роки має негативну тенденцію, а саме: у 2012 р. цей показник склав 19% від загальної кількості працюючих на посадах, у 2013 р. – 18,8%, і вже у 2014 р. – всього 13,9%.

Водночас в органах державної влади та місцевого самоврядування спостерігається висока плинність кадрів (з 433 269 осіб у 2013 р. знижується до 380 257 осіб у 2014 р.), що посилюється проблемою недостатньої кваліфікації службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

Професійний розвиток державних службовців є ключовим питанням в системі державної служби та кадрової політики. В умовах кардинального реформування системи державного управління вимога професійного розвитку і освіти державних службовців стає особливо актуальною. Узагальнюючи проблеми в цій сфері, можна виділити найбільш значущі:

- зниження рівня професіоналізму державних службовців;
- нерозвиненість системи професійного навчання державних службовців;
- невизначеність організаційного механізму професійного навчання кадрів для державної служби;
- відсутність розгалуженої мережі спеціалізованих (базових) навчальних установ, які б впроваджували якісні освітні програми підготовки кадрів для державної служби, та виконували функцію забезпечення органів влади кваліфікованими кадрами;
- неефективність управління професійною освітою в даній сфері;
- відсутність ефективних форм і засобів взаємодії державних органів та навчальних установ при підготовці кадрів для державної служби;

– слабкість розробки державних освітніх стандартів професійної освіти та підготовки кадрів для державної служби;

– необхідність зміни основних і додаткових освітніх програм професійної освіти кадрів для державної служби, їх адаптації до нових соціально-економічних умов [5, с. 155].

Щодо мотивації державних службовців, то в органах державної влади України не враховується поділ винагород на внутрішні і зовнішні. Якщо управління зовнішніми винагородами здійснюється (заробітна плата, додаткові пільги і винагороди, премії, просування по службі), то функціонування управління внутрішніми винагородами стоїть під величезним питанням (почуття самоповаги, задоволеність досягнутим результатом, відповідальність та неформальне спілкування, що виникає в процесі самої роботи, а також, що не менш значне, відчуття змістовності та значущості своєї праці).

Основними проблемами організації мотивації праці в державних органах є:

- відсутність прямої залежності службової кар'єри від результатів підвищення кваліфікації та чіткого процесу підвищення на службі;
- існування загрози звільнення з посади державного службовця в результаті зміни правлячої еліти;
- низький соціальний статус і престиж звання державного службовця.

Автори досліджень зарубіжного досвіду організації державної служби приділяють величезну увагу французькій, німецькій та японській системам мотивації державних службовців, які ґрунтуються на засадах престижу роботи в органах державної влади, оскільки звання державного службовця передбачає наявність значущого соціального статусу, а також деяких привілеїв.

У Франції на відміну від України заробітна плата держслужбовця складається з окладу, надбавки за дітей (близько 5% від окладу), дотації за місце проживання в залежності від рівня життя в даній місцевості (3%, 1% і 0% від окладу) та премії. Державні службовці у

Таблиця 1
Кількість державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, які підвищили кваліфікацію, осіб [7]

Посади	2012		2013		2014	
	усього	у % до загальної кількості	усього	у % до загальної кількості	усього	у % до загальної кількості
Усього	372 856	100	433 269	100	380 257	100
У тому числі:						
державних службовців	274739	73,7	335270	77,4	295709	77,8
посадових осіб місцевого самоврядування	98117	26,3	97999	22,6	84548	22,2
Підвищило кваліфікацію, усього	71051	19,0	81614	18,8	52747	13,9
З них:		100		100		100
державних службовців	57518	80,9	66769	81,8	44697	84,7
посадових осіб місцевого самоврядування	13533	19,1	14845	18,2	8050	15,3

Франції працюють 35 годин на тиждень, це менше на п'яти годин [12, с. 412–413].

Мотивація через кар'єрний ріст є найефективнішою і має найбільшу силу. Згідно із Законом України «Про державну службу», підвищення на службі вітчизняних державних службовців здійснюється за рахунок зайняття більш високої посади на конкурсній основі або шляхом присвоєння більш високого рангу, якщо державний службовець успішно відпрацював два роки [4]. Але часто на практиці виникають ситуації, коли державний службовець може займати одну і ту саму посаду 10 років і не бачити перспектив для зайняття посади вищої категорії – все це не мотивує службовця, знижує його професійну активність.

У Німеччині, наприклад, існує чотири категорії чинів та 16 рангів чиновників. Підвищення по службі відбувається шляхом переходу в наступний ранг унаслідок здобуття відповідної освіти, здачі спеціальних іспитів, успішного виконання завдань, які стосуються посади вищого рангу [13, с. 293–294].

Отже, розвиток кадрового потенціалу передбачає сукупність заходів щодо удосконалення здібностей і можливостей постійних працівників органу державної влади, що мають певну кваліфікацію, пройшли попередню професійну підготовку та володіють досвідом роботи, трудовими навичками і спеціальними знаннями.

Завдяки ефективному розвитку кадрового потенціалу державні службовці зможуть ефективніше виконувати функціональні обов'язки і давати певні результати у відповідності з поточними та перспективними цілями органу державної влади.

Проте досі зберігається ряд проблем формування та розвитку кадрового потенціалу органів державної влади України:

- низька ефективність роботи з кадровим резервом на державній службі;
- недостатня мотивація державних службовців до професійного розвитку;
- відсутність науково обґрунтованих критеріїв оцінки результативності діяльності державних службовців;
- недосконалість конкурсного відбору на заміщення вакантних посад в органах державної влади та ін.

Отже, подальший ефективний розвиток кадрового потенціалу органів державної влади повинен передбачати подолання наявних проблем.

Висновки. Таким чином, розвиток кадрового потенціалу органів державної влади України, що відповідає потребам і масштабам конкретних змін суспільства, є найважливішою структурною складовою механізму реалізації стратегії соціально-економічного розвитку України.

Отже, доцільно удосконалювати методи формування та розвитку кадрового потенціалу органів державної влади. Наприклад, використовувати метод ротації як по «вертикалі», так і по

«горизонталі», який передбачає службове переміщення або істотну зміну посадових обов'язків працівника. Загалом, інтенсивне застосування ротації вважається позитивним фактором і позитивно впливає на кінцевий результат.

Пересувати кадри в органах державної влади необхідно, адже тривале перебування на одній посаді знижує трудову мотивацію. Зміна місць дасть змогу порівняти ситуації, збагатити свою діяльність новими методами та формами, отримати новий досвід, швидше адаптуватися до нових умов.

Серед позитивних наслідків ротації державних службовців може стати:

- зниження плинності кадрів;
- удосконалення кадрового потенціалу з метою формування високопрофесійного, ініціативного, дієздатного кадра на державній посаді;
- запобігання проявам корупції та іншим правопорушенням серед службових осіб;
- створення підготовленого кадрового резерву для заміщення посад держслужбовців;
- підвищення мотивації, ступеня задоволеності працею;
- передача досвідченими службовцями і керівниками свого досвіду і знань молодому поколінню.

Щодо удосконалення використання конкурсного методу заміщення вакантних посад в органах державної влади, зауважимо, що багато сучасних українських науковців пропонують створити незалежний Центр оцінювання державних службовців для здійснення об'єктивного оцінювання персоналу під час прийому.

До складу такого Центру пропонують залучати сучасних вчених (наприклад, кандидатів наук з державного управління), громадських діячів, політиків та, можливо, психологів. Варто зазначити, що практика використання зовнішніх структур для відбору персоналу в органи державної влади розповсюджена у країнах Європи. Наприклад, ще у 2002 р. для забезпечення всіх інституцій Європейського Союзу кваліфікованим персоналом було засноване Європейське бюро з відбору персоналу, головними функціями якого є організація та координація конкурсів набору, які проводять європейські установи по набору нових співробітників.

Також доцільним є розподіл процедури конкурсного відбору на відбір претендентів на посади державних службовців VII–V та V і вище категорій. Це дозволить врахувати при наборі державних службовців відмінності у характері професійної діяльності та викликатиме прагнення до самоосвіти та самовдосконалення.

Технологія конкурсного відбору на посади державних службовців VII–V категорій може відбуватися шляхом:

- оцінки претендентів за формальними ознаками;
- психологічної оцінки здібностей та схильностей претендентів в контексті відповідності особливостям роботи обраної посади;

– порівняльної оцінки знань стосовно характеру роботи на попередніх посадах відносно посади, на яку претендує особа, та знань загальних особливостей майбутньої служби;

– експертної оцінки здібностей претендента розв'язувати творчі задачі, аналітично мислити, пропонувати нестандартні рішення проблем, з якими він стикається вперше;

– співбесіди в органах державної влади, де претендент буде працювати.

Технологія конкурсного відбору на посади державних службовців V і вище категорій має містити оцінку:

– поданих документів за формальними ознаками (наявність досвіду роботи, кваліфікаційний рівень магістра з державного управління, підвищення кваліфікації або стажування за кордоном та ін.).

– професійних компетенцій претендента (психологічне тестування спроможності претендента працювати на даній посаді, оцінка мотивації, кар'єрних прагнень та ін., комп'ютерна оцінка знань та вмінь, експертна оцінка спроможності претендента стратегічно мислити категоріями державного або публічного управління, приймати нестандартні, інноваційні та правильні рішення в умовах невизначеності, а також знання іноземної або декількох іноземних мов);

– результатів співбесіди.

Вдосконалення системи підбору, підготовки та професійного розвитку державних службовців можливе шляхом розширення методів відбору, які б повною мірою відповідали завданню комплексної та всебічної оцінки кандидатів на вакантні посади. Пріоритетність співбесіди як основного методу відбору персоналу більше не є ефективною. Є доцільним впроваджувати:

– психологічне тестування стійкості претендента та спроможності працювати на даній посаді;

– формування системи безперервного професійного розвитку державних службовців за допомогою нових розроблених програм підготовки та професійного розвитку кадрів;

– реалізацію системи заходів, спрямованих на підвищення престижу державної служби та авторитету державних службовців та ін.

Для ефективного управління мотивацією держслужбовців, результативного стимулювання діяльності можливе здійснення регулярних досліджень і впровадження оптимальних методів мотивації працівників.

Також мотивацію праці державних службовців України можливо підвищити за рахунок перейняття досвіду Німеччини та Франції з використання службової кар'єри як головного чинника мотивації шляхом отримання наступного рангу державного службовця при успішному складанні кваліфікаційного іспиту.

Є доцільним закріпити у вітчизняному законодавстві обов'язкове планування просування по службі кожного держслужбовця, запровадити принцип обов'язкового кар'єрного зрос-

тання в результаті отримання спеціальної освіти у сфері державного управління.

Отже, реалізація сукупності запропонованих методів удосконалення формування та розвитку кадрового потенціалу органів державної влади України сприятиме ефективному функціонуванню державної служби України та підвищенню рівня довіри населення до влади.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12 січня 2012 р. № 4312-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua/>.
2. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки: Указ Президента України від 12 лютого 2012 р. № 45/2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua/>.
3. Про зайнятість населення : Закон України від 5 липня 2012 р. № 5067-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua/>.
4. Про державну службу : Закон України від 17 листопада 2011 р. № 4050-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua/>.
5. Винокурова А.Ю. Кадровий потенціал державної і муніципальної служби / А.Ю. Винокурова // Актуальні проблеми права : матеріали III міжнар. науч. конф. (Москва, листопад 2014 р.). – М. : Буки-Веди, 2014. – С. 151–155.
6. Губа О. Концептуально-методологічні підходи до дослідження проблем формування і реалізації кадрової політики / О. Губа // Вісник НАДУ. – 2013. – № 2. – С. 284–293.
7. Державна служба статистики України: Статистичний бюлетень «Кількість державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування». Архів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
8. Енциклопедичний словник з державного управління / Уклад. : Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін. ; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трощинського, Ю.П. Сурміна. – К. : НАДУ, 2010. – 820 с.
9. Зіміна О. Особливості управління персоналом на державній службі / О. Зіміна // Вісник НАДУ. – 2013. – № 2. – С. 117–124.
10. Лук'янихін В.О. Проблеми кадрового забезпечення державної служби / В.О. Лук'янихін, А.І. Сохань // Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. О.Ф. Балацького (Суми, 6–8 травня 2014 р.) : у 2-х т. Т. 1 ; за заг. ред. О.В. Прокопенко, О.В. Люльова. – Суми : СумДУ. – 2014. – С. 264–266.
11. Пархоменко-Куцевіл О. Формування системної моделі кадрового потенціалу державної служби як передумова ефективного функціонування органів влади / О. Пархоменко-Куцевіл // Актуал. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. ; редкол.: С.М. Сergyгін (голов. ред.) [та ін.]. – Д. : Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. НАДУ при Президентіві України. – 2012. – Вип. 1(15). – С. 131–135.
12. Пронкин С.В. Государственное управление зарубежных стран : [учеб. пособ.] / С.В. Пронкин, О.Е. Петрунина. – М. : Аспект Пресс, 2001. – 416 с.
13. Желюк Т.Л. Державна служба : [навч. посіб.] / Т.Л. Желюк. – К. : Професіонал, 2005. – 576 с.
14. Шамарова Г.М. Формирование и развитие кадрового потенциала органов местного самоуправления // Муниципальная служба. – 2010. – № 2. – С. 41–58.