

Актуальні проблеми психології

УДК 159.923

DOI: <https://doi.org/10.31732/2707-9155-2019-35-148-157>

Організаційно-психологічні чинники, що впливають на управлінську ефективність: уявлення працівників

Сингаївська І.В.

*Кандидат психологічних наук, доцент, директор ННІ психології,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»
м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна
тел.: (063) -69-484-42, e-mail: irinas@krok.edu.ua
ORCID: 0000-0001-6802-0081*

Федорець С.Б.

*Аспірант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»
м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна
тел.: (066)-118-11-60, e-mail: FedoretsSB@krok.edu.ua
ORCID: 0000-0003-0753-8797*

Organizational-psychological factors affecting management efficiency: perception of employees

Syngaivska I.V.

*PhD (Psychological sciences), Associate Professor,
Head of the Department of Psychology, KROK University
st. Tabirna, 30-32, 03113, Kyiv, Ukraine
тел.: (063) -69-484 -42 , e-mail: irinas@krok.edu.ua
ORCID: 0000-0001-6802-0081*

Fedorets S.B.

Post-graduate student, KROK University
st. Tabirna, 30-32, 03113, Kyiv, Ukraine
tel.: (066)-118-11-60, e-mail: FedoretsSB@krok.edu.ua
ORCID: 0000-0003-0753-8797

Анотація. У статті обґрунтовано актуальність дослідження питання підвищення ефективності діяльності управлінців державних органів. Проаналізовано дослідження науковцями проблеми ефективності професійної діяльності керівників державних органів, особливостей професійної компетентності державних службовців (загальні знання; професійні знання; професійні навички; спеціальні навички). Підкреслено, що перелік професійних компетентностей, які сьогодні очікуються від осіб, задіяних у сфері державної служби, має тісні взаємозв'язки з їх особистісними особливостями, а також з уявленнями працівників про перелік компетентностей, які вважатимуться ознакою управлінської ефективності. Надано результати емпіричного дослідження стосовно уявлень працівників про чинники управлінської ефективності керівника. Здійснений аналіз конструктів семантичного диференціалу дав можливість виявити організаційно-психологічні чинники, які, на думку працівників, впливають на загальну професійну ефективність керівника в органах державної влади. Серед переліку демотивуючих дій керівника респонденти вказували, що найдеструктивніший вплив чинять байдужість та відстороненість з боку управлінців. Досліджено також систему уявлень працівників про загальне ставлення керівників до гідності підлеглих. Одержаний результат засвідчив переконаність у відносно високому рівні поваги з боку управлінців. В дослідженні виявлено, що організаційно-психологічні чинники професійної ефективності керівника в органах державної влади сприймаються працівниками через призму їх особистісних особливостей. Особливо відмічається необхідність вдосконалення існуючої системи мотивації працівників. Даються рекомендації керівникам щодо врахування відмінностей між різними категоріями підлеглих при конструюванні різних стилів заохочення, стимулювання та взаємодії з колективом. Виявлені в дослідженні результати дають підстави виокремити організаційно-психологічні чинники професійної ефективності керівника органів державної влади. За результатами проведеного дослідження відмічається доцільність вдосконалення існуючої системи мотивації працівників органів державної влади, врахування керівниками статево-рольових відмінностей між підлеглими.

Ключові слова: державна служба, мотивація, організаційні чинники, психологічна компетентність, управління, управлінська ефективність.

Формул: 0, рис.: 0, табл.: 1, бібл.: 11.

Annotation. The article under consideration substantiates the relevance of research of an issue regarding the increase of government sector executives activity efficiency. The article analyzes the research of scientists on the issue of efficiency of professional activity of state bodies executives, peculiarities of professional competence of civil servants (general knowledge; professional knowledge; professional skills; special skills). It emphasizes that the list of professional competences expected of civil servants today has a close relationship with their personal characteristics, as well as with employees' perceptions of the competences that will be considered as a sign of managerial effectiveness. The reviewed article presents the results of empirical research on employees' perceptions of managerial effective performance factors. The analysis of the se-

mantic differential constructs made it possible to identify organizational and psychological factors that, in the opinion of the employees, influence the overall professional effectiveness of an executive in state authorities. Considering demotivating actions of the executive, the respondents indicated that the indifference and remoteness of the executives has the most destructive influence. The system of employees' perceptions of the general attitude of managers to the dignity of their subordinates has been also investigated. Although the result showed a high level of respect from executives. The research has found that organizational and psychological factors of professional effectiveness of the executive in public authorities are perceived by employees through the lens of their personal characteristics. The need to improve the existing system of employee motivation is particularly noted. Therefore, the article offers recommendations for executives to consider differences between various categories of subordinates when designing diverse styles of encouragement, stimulation, and cooperation with the team. The results revealed in the research give grounds to distinguish organizational and psychological factors of the public authorities executive professional effectiveness. According to the study, it is expedient to improve the existing system of motivation of employees of public authorities as well as to take into account the subordinates gender-role differences.

Key words: public service, motivation, organizational factors, psychological competence, management, managerial effectiveness.

Formulas: 0, fig.: 0, tabl.: 1, bibl.: 11.

Постановка проблеми

В сучасних умовах соціально-економічних трансформацій гостро постає питання професійної ефективності державних службовців, особливо керівного складу. Динамічне втілення адміністративно-правової реформи на шляху до інтеграції в Європейський Союз проникає також і в управлінську діяльність в системі державної служби України. Питання підвищення ефективності керівника державних органів неодноразово висвітлювалось з позицій різних наукових підходів: психології, соціології, юриспруденції, менеджменту, акмеології, педагогіки тощо. На сьогодні вже беззаперечний той факт, що досвід, стаж роботи, кандидатські ступені, рекомендації колег, не завжди є гарантією того, що службовець буде якісно виконувати свою роботу, а управління в системі державної служби буде здійснюватись найефективніше. Таким чином, з огляду на стійкі тенденції до реформування та модернізації державної служби, питання професійної ефективності керівника в органах державної влади

набуває особливої актуальності, оскільки є одним із першочергових чинників підвищення якості всього державного управління.

Загалом, в Україні фіксуються динамічні зміни довготривалого характеру, які стосуються різних аспектів управлінської діяльності у системі державної служби. Окрему роль в цьому відіграє розвиток професійної компетентності персоналу, а особливо керівного складу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Дослідниця О. Єфремова слушно зазначає, що нині оцінювання державних службовців лише за академічними знаннями, знаннями положень нормативних актів не може гарантувати ефективності роботи, особливо в критичних та непередбачуваних ситуаціях. З огляду на це, ще у процесі конкурсної процедури відбору доцільно враховувати не тільки професійні, а й ділові та моральні якості кандидатів [4]. Внаслідок цього особливо актуалізується потреба в профілях професійних компетенцій, які встановлюють кваліфікаційні ви-

моги, беручи до уваги не тільки освітній рівень, а й досвід роботи, володіння спеціальними знаннями, уміннями, навичками, необхідними для ефективного виконання посадових обов'язків [10]. Зазначимо, у відповідних навчальних виданнях, до компетентності державних службовців відносять наступні елементи: загальні знання (отримані в результаті базової освіти та самонавчання); професійні знання (отримані в процесі професійної діяльності); професійні навички (необхідні для здійснення функціональних обов'язків, передбачених посадою); спеціальні навички (стратегічне мислення, лідерство, комунікативні навички, управління конфліктом, креативність тощо) [3].

Огляд останніх наукових досліджень та публікацій вказує на те, що сьогодні в питанні професійної ефективності вагому роль відіграє психологічна компетентність державного службовця, тим більше особи, що займає керівну посаду. На думку В. Брич, психологічну компетентність можна визначити, як структуровану систему знань про людину як особистість, індивідуальність, суб'єкт праці та особистість, яка включена в індивідуальну чи спільну діяльність, що здійснює професійні та інші взаємодії [2]. За дослідженням А. Рачинського, в сучасних умовах принципово змінюються місце та роль персоналу в розвитку та функціонуванні організаційних структур державного управління, що пов'язується із генезою організаційних відносин, відповідно до чого знижується стратегічна роль керівника, посилюється стратегічна спрямованість персоналу [9]. Існуючі підходи до управління персоналом у сфері державної служби не повною мірою відповідають сучасним вимогам, європейським стандартам, недостатньо враховують пріоритети нової державної кадрової політики [5].

Доповнення до висловленого ми знаходимо в дослідженні Р. Науменко та О. Бериславської, де вчені стверджують, що значна частина державних службовців з різних причин не займається системним розвитком свого професійного ресурсу, основу якого складає творчий потенціал. При цьому високий рівень напруженості професійної діяльності, специфічні труднощі в системі державної служби обумовлюють проблеми в особистісно-професійному розвитку державних службовців, ускладнюючи тим самим процес розкриття цього потенціалу і, відповідно, набуття вищого рівня компетентності для здійснення професійної діяльності [7]. Крім того, сучасні системи оцінки не повною мірою забезпечують комплексне оцінювання керівників з урахуванням вивчення потреб державних службовців у підвищенні їх рівня компетентності [8]. При цьому Н. Левицька, з метою вдосконалення системи методів управління персоналом державної служби, пропонує здійснити заходи щодо: вдосконалення організаційної структури, створення в органах державної влади служб управління персоналом, вдосконалення методів морального і матеріального стимулювання тощо [5]. Важливим також є стимулювання особистісного розвитку керівників з метою підвищення їх психологічної та професійної компетентності [1; 11].

Отже, стає очевидним, що перелік професійних компетентностей, які сьогодні очікуються від осіб, задіяних у сфері державної служби, має тісні взаємозв'язки з їх особистісними особливостями, а також з уявленнями працівників про перелік компетентностей, які вважатимуться ознакою управлінської ефективності. З метою дослідження зазначеного нами було використано методіку визначення ставлення до організаційних чинників управлінської

ефективності в досліджуваних органах (семантичний диференціал). Даний метод дослідження був розроблений в 1952 році в ході дослідження механізмів синестезії групою американських психологів, очолюваних Ч. Осгудом. З часом метод одержав широке застосування, особливо в дослідженнях, які були пов'язані з поведінкою людини, її уявленнями, сприйманням нею різних об'єктів і явищ, з аналізом існуючих соціальних установок і особистісних конструктів. На основі цієї техніки можлива розробка цілої низки методик і тестів, спрямованих на виявлення установок в сфері індивідуальної та масової свідомості, сприймання інформації, творів мистецтва тощо [6].

Дослідження уявлень працівників про організаційно-психологічні чинники, які впливають на управлінську ефективність, було проведено авторами на базі виконавчих органів влади: Секретеріату Кабінету Міністрів України (далі – СКМУ) та Міністерства економічного розвитку і торгівлі України (далі – МЕРТ).

Не вирішені раніше частини загальної проблеми

Аналіз наукової літератури свідчить про те, що сьогодні досить багато уваги приділяється питанням добору управлінців, підвищення рівня їх кваліфікації та формування фахової компетенції. Разом з тим існує дефіцит досліджень уявлень самих працівників про організаційно-психологічні чинники, які на їх думку визначають управлінську ефективність керівника.

Формулювання цілей статті

Цілі статті – здійснити емпіричний аналіз уявлень державних службовців про організаційно-психологічні чинники, які, на їх думку, визначають управлінську ефективність керівника.

Виклад основного матеріалу дослідження

Здійснений аналіз конструктів семантичного диференціалу дав можливість сформулювати певні уявлення щодо організаційно-психологічних чинників, які, на думку працівників, впливають на загальну професійну ефективність керівника в органах державної влади. Так, за уявленнями досліджуваних, дійсно ефективний керівник повинен дотримуватись більш одноосібного стилю під час прийому рішень та уникати колегіального підходу (0,33). При чому, для чоловічої частини респондентів даний показник є більш значущим (0,67), ніж для жіночої (0,1). Проведений кореляційний аналіз (табл. 1.1) показує статистичну значущість виявленої відмінності ($r_s = 0,175$; $p < 0,05$). При цьому чим вищим є службове становище досліджуваних, тим більше вони схиляються в сторону колегіального прийняття рішень, як показника ефективності керівника ($r_s = -0,268$; $p < 0,01$). При зниженні службового положення цей вектор більше спрямовується в сторону одноосібного характеру прийняття рішень.

В той же час, досліджувані вважають, що на сьогодні з боку керівництва найбільш бракує стимулювання та заохочення (0,66). При цьому для працівників жіночої статі даний конструкт набуває дещо більшої сили (1,1), ніж для держслужбовців чоловічої статі (0,21). Що додатково підтверджується наявністю кореляційного зв'язку ($r_s = -0,281$; $p < 0,01$). Очевидно, що словесна підтримка та існування системи позитивного стимулювання може розцінюватись як один із показників ефективності управління. Цікаво зазначити, що чим старшим є працівник і чим довше він є зайнятим в умовах державної служби, та чим більшим є його загальний трудовий стаж, тим більш значущими для нього стають підтримка та схвалення викона-

Таблиця 1.1

Шкали	Характеристики досліджуваних					
	Стать	Вік	Стаж державної служби	Загальний трудовий стаж	Службове положення	Місце роботи
1	0,175*	0,118	0,101	0,134	-0,268**	-0,057
2	-0,281**	-0,242**	-0,206**	-0,239**	0,361**	-,072
3	0,070	-0,028	-0,041	-0,004	0,270**	-0,033
4	0,049	0,096	-0,018	0,101	0,134	-0,078
5	-0,185*	-0,127	-0,134	-0,109	0,123	0,038
6	-0,100	-0,111	-0,145	-0,101	0,261**	0,107
7	-0,245**	-0,085	-0,108	-0,073	0,324**	0,191*
8	-0,134	-0,025	-0,052	-0,030	0,131	0,126
9	-0,065	-0,041	-0,067	-0,024	0,146	0,214**
10	-0,111	-0,166*	-0,192*	-0,151	0,223**	0,062
11	-0,072	-0,044	-0,091	-0,037	0,217**	0,092
12	0,004	-0,047	-0,023	-0,038	-0,217**	0,016
13	-0,307**	-0,100	-0,065	-0,116	0,216**	0,225**

* - $p < 0,05$; ** - $p < 0,01$

ної роботи ($r_s = -0,242$; $-0,206$; $-0,239$; $p < 0,01$). Тоді як підвищення службового положення позитивно корелює з потребою в стимулюванні та заохоченні ($r_s = 0,361$; $p < 0,01$), з одночасним зниженням пріоритетності підтримки та схвалення.

Поруч з цим, оцінюючи існуючу систему мотивації (третій конструкт) з боку керівництва, опитані працівники дають досить усереднену оцінку в її ефективності чи, навпаки, недостатності (0,32), яка знаходиться майже посередині зазначеного конструкту. При цьому жінки державні службовці гостріше відчувають брак мотиваційного заохочення (0,17) у порівнянні з опитаними чоловіками (0,47). Однак, статистично значущої кореляції за даним параметром ми не виявили. Натомість, оцінка існуючої системи мотивації корелює з службовим положенням працівника ($r_s = 0,270$; $p < 0,01$), іншими словами, чим нижчим є службове положення досліджуваних, тим більше вони схильні оцінювати існуючу мотивацію як ефективну.

Серед переліку демотивуючих дій керівника респонденти більше схиляються до того, що найдеструктивніший вплив чинять байдужість та відстороненість з боку управлінців (-1,1). В той же час, різниця між уявленнями стосовно зазначеного конструкту в опитаних жінок та чоловіків є досить незначною (-1,2; -1). Зазначене дає можливість зробити припущення про важливість одержання зворотної реакції від керівника, наявність його зацікавленості в діяльності, що виконується, тощо. Кореляційних зв'язків між даним конструктом та особистісними характеристиками досліджуваних виявлено не було.

Під час аналізу наступного (п'ятого) конструкту, ми виявили, що в системі уявлень досліджуваних працівників більш мотивуючими способами заохочення виступає матеріальна винагорода (1,65), у порівнянні з врученням грамот та відзнак. Це додатково вказує на доцільність розробки низки засобів мотивуючого характеру. При чому, жіноча

частина колективу продемонструвала більшу чутливість до зазначеного конструкту (1,95), на відміну від чоловіків (1,33), що додатково було підтверджено виявленням кореляційним зв'язком ($r_s = -0,185$; $p < 0,05$).

Певне розуміння організаційно-психологічних чинників професійної ефективності керівника в органах державної влади ми можемо одержати, дослідивши уявлення працівників щодо послідовності задач, які ставляться перед ними в процесі роботи. Так, при середньому значенні в 0 балів, усереднений показник по групі досліджуваних склав 0,69, що загалом дає підстави для висновку про досить послідовний характер постановки задач. При цьому досліджувані чоловіки оцінюють постановку задач як менш послідовну (0,46), у порівнянні з опитаними жінками (0,9). Однак, виявлена відмінність не набуває статистичної значущості з причини відсутності кореляції між зазначеними параметрами. В той же час, нами було виявлено позитивну кореляцію між службовим положенням та оцінкою послідовності задач ($r_s = 0,261$; $p < 0,01$). Тобто, чим нижчу посаду займають досліджувані, тим більше в їх уявленнях поставлені завдання носять послідовний характер.

Так само, відштовхуючись від середніх групових показників, ми можемо говорити і про досить збалансований рівень контролю виконуваних задач (0,62). Однак, проаналізувавши ці ж результати з урахуванням статі працівників, ми виявили, що жінки відчують вищий рівень контролю (1,12), тоді як для чоловіків можливим є відчуття дефіциту контролю та більше покладання на відповідальність працівника (0,09). Статистична значущість цього була підтверджена виявленням кореляційним зв'язком ($r_s = -0,245$; $p < 0,01$). В той же час, кореляційний аналіз дав можливість виявити, що чим нижчим

є службове положення досліджуваних, тим більше вони схильються в сторону міркувань про наявність повного контролю на всіх етапах роботи ($r_s = 0,324$; $p < 0,01$). При цьому серед службовців МЕРТ дане уявлення є більш вираженим, ніж серед працівників СКМУ ($r_s = 0,191$; $p < 0,05$).

Одним із важливих чинників, які впливають на загальне уявлення про професійну ефективність керівника, є загальний ступінь організованості робочого дня у підлеглих. За даним конструктом, середній показник дорівнює 1,17. Це свідчить про те, що загалом всі поставлені задачі є чітко визначеними, а працівник забезпечений усім необхідним для виконання поставлених завдань. При цьому досліджувані жінки продемонстрували більшу чутливість до зазначеного конструкту (1,41) у порівнянні з працівниками чоловічої статі (0,91). Запропонувавши оцінити рівень оперативності виконуваних завдань у підрозділах, де працюють досліджувані, ми виявили, що загалом працівники відмічають досить високий рівень оперативності (1,93). Відмінності за групами жінок та чоловіків є не надто суттєвими – 2,02 та 1,82 відповідно. Відсутність суттєвих розбіжностей додатково підтверджується і відсутністю кореляційних зв'язків між оцінками працівників жіночої та чоловічої статі. В той же час, нами було виявлено позитивну кореляцію між місцем роботи та аналізованим конструктом ($r_s = 0,214$; $p < 0,01$). Тобто, працівники МЕРТ оцінюють оперативність виконуваних завдань вище, ніж це роблять службовці СКМУ.

До числа психологічних чинників, які дають розуміння професійної ефективності керівника в органах державної влади, слід віднести його здатність створювати продуктивну атмосферу в колективі. За даним конструктом було виявлено, що загалом досліджувані

державні службовці схильні вважати, що керівництво більше створює психологічний комфорт, ніж дискомфорт (1,14), при цьому жінки оцінили даний показник дещо вище (1,34), а чоловіки нижче (0,94). Це могло б дати підстави для припущення, що, можливо, нинішні методи впливу на колектив, які використовують керівники, є менш значущими для працівників чоловічої статі. Однак, відсутність кореляційного зв'язку вказує на те, що виявлені відмінності не є статистично значущими, на відміну від інших особистісних характеристик досліджуваних. Так, чим молодшими є працівники, та чим меншим є їхній стаж державної служби, тим більше вони оцінюють дії керівника як такі, що створюють психологічний комфорт ($r_s = -0,166$; $p < 0,05$; $r_s = -0,192$; $p < 0,05$). Такий же взаємозв'язок існує і стосовно службового становища ($r_s = 0,223$; $p < 0,01$). Іншими словами, працівники, які займають підлегле становище, вище оцінюють спроможність керівника створювати психологічний комфорт в колективі.

Поруч з цим було досліджено систему уявлень працівників про загальне ставлення керівників до гідності підлеглих. Одержаний результат (1,62) засвідчив переконаність у відносно високому рівні поваги з боку управлінців. При цьому як досліджувані жінки (1,73), так і чоловіки (1,5) надали досить високі оцінки за зазначеним конструктом ($r_s = 0,217$; $p < 0,01$).

Крім цього, цікаво було виявити, що оцінюючи мистецтво управління на перетині рис характеру, здібностей людини та рівня знань і навичок, респонденти дали найбільш усереднені відповіді, які дорівнюють нулю. Зазначене свідчить, що, на думку досліджуваних, обидва полюси даного конструкту є важливими для досягнення професійної ефективності керівника. При цьо-

му, спостерігається зворотна кореляція з службовим становищем ($r_s = -0,217$; $p < 0,01$). Чим вищим є службове становище досліджуваних, тим більше вони схиляються до думки, що мистецтво управління залежить від характеру та здібностей людини. І навпаки, займаючи нижче службове становище, респонденти більше переконані в значущості рівня знань та навичок, як умови ефективного керівництва.

Опрацювання останнього конструкту засвідчило, що для досліджуваної групи державних службовців притаманною є потреба в збільшенні контактів з керівництвом (0,61), при чому така потреба є суттєво вираженішою у досліджуваних жінок (1,02), ніж у чоловіків (0,17). Наявний кореляційний зв'язок підтверджує статистичну значущість виявлених відмінностей ($r_s = -0,307$; $p < 0,01$). При цьому потреба в більш частих контактах з керівництвом позитивно корелює з підлеглим службовим становищем ($r_s = 0,216$; $p < 0,01$) та з місцем роботи ($r_s = 0,225$; $p < 0,01$). Так, працівники СКМУ відмічають бажання менше контактувати з керівництвом, на відміну від колективу МЕРТ.

Висновки та перспективи подальших досліджень

Виявлені результати дають нам підстави стверджувати, що організаційно-психологічні чинники професійної ефективності керівника в органах державної влади сприймаються працівниками через призму їх особистісних особливостей. За результатами проведеного дослідження відмічається доцільність вдосконалення існуючої системи мотивації працівників. Відтак, є сенс пропонувати керівникам враховувати статево-рольові відмінності між різними категоріями підлеглих та виробляти різні стилі заохочення, стимулювання та взаємодії з колективом.

Література

1. Бондарчук О.І. Формування психологічної компетентності керівників освітніх організацій в умовах післядипломної педагогічної освіти: наук.-метод. посіб. / О.І. Бондарчук, Л.М. Карамушка, О.В. Брюховецька та ін.; за наук. ред. О.І. Бондарчук). Київ: Наук. світ, 2012. 190 с.
2. Брич В.Я. Акмеологічна модель фахівця нового типу / В. Брич, Х. Снігур. *Демографія та соціальна економіка*. 2017. № 1 (29). С. 122-131.
3. Державна служба: підручник: у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; редкол.: Ю.В. Ковбасюк, О.Ю. Оболенський, С.М. Серьогін та ін. К.; Одеса: НАДУ, 2013. Т. 1. 348 с.
4. Єфремова О.П. Конкурсний відбір у системі державної служби України (теоретико-прикладний аналіз): автореф. дис... канд. юрид. наук: 12.00.01 / Єфремова О.П.; Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова. Київ, 2015. 20 с.
5. Левицька Н. А. Особливості управління керівним персоналом в органах державної служби України / Н. А. Левицька. *Управління розвитком*. 2014. № 7. С. 135-138.
6. Лозова О. М. Методологія психосемантичних досліджень етносу. Монографія. Київ: Видавничий Дім «Слово», 2011. 176 с.
7. Науменко Р.А., Бериславська О.М. Детермінанти нової моделі публічного управління. Публічне врядування в Україні: стан, виклики та перспективи розвитку: матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, присвяч. 100-річчю держ. служби в Україні (Київ, 25 трав. 2018 р.): у 5 т. / за заг. ред. В.С. Куйбіди, М.М. Білінської, О.М. Петрос. Київ: НАДУ. 2018. Т.5. С. 58-61.
8. Науменко Р.А. Компетентнісний підхід в оцінюванні керівного персоналу державної служби України / Р.А. Науменко, І.П. Миколайчук. // *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. № 2. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_2_35 (дата звернення 03.03.2019 року).
9. Рачинський А.П. Стратегічне управління персоналом органів державної влади: теоретико-методологічні засади: автореф. дис ... д-ра наук з державного управління: 25.00.01 / А.П. Рачинський. Київ: Б.в., 2011. 36 с.
10. Серьогін С. Професійна компетентність керівних кадрів державної служби / С. Серьогін, Н. Серьогіна. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2013. Вип. 3. С. 215-223.
11. Сингаївська І.В. Стимулювання особистісного розвитку керівників освітніх організацій. *Соціальна психологія*. Київ, 2007. №3 (23). С. 124-129.

Reference

1. Bondarchuk, O.I. (2012), *Formuvannja psihologichnoi kompetentnosti kerivnykiv osvitnih organizacij v umovah pisljadyplomnoi pedagogichnoi osvity* [Formation of psychological competence of heads of educational organizations in the conditions of postgraduate pedagogical education], Nauk. svit, Kyiv, Ukraine.
2. Brych, V.Ja. (2017), "Acmeological model specialist new type", *Demografija ta socialna ekonomika*, vol. 1 (29), pp. 122-131.
3. Kovbasjuk, Ju.V., Obolenskyj, O. Ju. and Serogin, S.M. (2013), *Derzhavna sluzhba* [Public service], Odesa: NADU, Kyiv, Ukraine.
4. Jefremova, O.P. (2015), "Competitive selection in the civil service of Ukraine (theoretical and applied analysis)", Ph.D. Thesis, Theory of State and Law, Dragomanova National Pedagogical University, Kyiv, Ukraine.
5. Levytska, N.A. (2014), "Features of Management of Management Personnel in the Bodies of the Civil Service of Ukraine", *Upravlinnja rozvytkom*, vol. 7, pp. 135-138.
6. Lozova, O.M. (2011), *Methodology of Psychosemantic Ethnic Studies* [Metodologija psyhosemantychnyh doslidzhen etnosu], Vydavnychyj Dim «Slovo», Kyiv, Ukraine.
7. Naumenko, R.A. and Beryslavska, O.M. (2018), "Determinants of a new model of public administration. Public Governance in Ukraine: Status, Challenges and Prospects for Development", *Determinanty novoi modeli publichnogo upravlinnja. Publichne vryaduvannja v Ukraini: stan, vyk-*

lyky ta perspektyvy rozvytku [All-Ukrainian Scientific and Practical Conference on International Participation on the 100th Anniversary of Civil Service in Ukraine], Vseukr. nauk.-prakt. konf. za mizhnar. uchastju, prysvjach. 100-richchju derzh. sluzhby v Ukraini, National Public Service Academy, Kyiv, Ukraine, pp. 58-61.

8. Naumenko, R.A. (2018), "Competent Approach to Assessing Civil Service Personnel in Ukraine", *Teorija ta praktyka derzhavnogo upravlinnja i misceвого samovrjaduvannja*, vol.2, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2018_2_35 (Accessed 3 March 2019).

9. Rachynskyj, A.P. (2011), "Strategic management of personnel of public authorities: theoretical and methodological principles", Ph.D. Thesis, Theory and history of state management, Kyiv, Ukraine.

10. Serogin, S. (2013), "Professional competence of civil service executives", *Derzhavne upravlinnja ta misceve samovrjaduvannja*, vol. 3, pp. 215-223.

11. Synhaivska, I.V. (2007), "Stimulating personal development of heads of educational organizations", *Socialna psihologija*, vol. 3 (23), pp. 124-129.

Стаття надійшла до редакції 25 квітня 2019 року