

УДК 340.111.5:35.08(477)

## І. Чорнобиль

### МОДЕЛЬ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОГО МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

Проаналізовано завдання, роль і зміст можливих етапів удосконалення організаційно-правового механізму державного управління процесом адаптації персоналу в органах публічної влади. Визначено наявність аспектів адаптації персоналу, які потребують нормативно-правового урегулювання та органів публічної влади, які можуть здійснювати контрольні функції або методичне керівництво щодо адаптації персоналу. На цій основі запропоновано модель удосконалення механізму державного управління процесом адаптації персоналу в органах публічної влади України.

**Ключові слова:** механізм державного управління, адаптація персоналу, органи публічної влади, модель, кадровий резерв, стажування.

Завдання побудови демократичної, правової, соціальної держави з ринковою економікою передбачає формування належної якості людських ресурсів (персоналу) органів публічної влади. Процес реформування системи управління публічною службою потребує належного наукового, методологічного та методичного забезпечення, оскільки виникає небезпека простої зміни назв процесів без відповідної зміни їх змісту. Враховуючи жорсткий режим економії бюджетних коштів на утримання державного апарату та традиційну проблему плинності кадрів, одним із пріоритетних напрямків у системі управління персоналом стає розробка теоретико-методологічних основ формування ефективного організаційно-правового механізму державного управління процесом адаптації персоналу в органах публічної влади. Практика функціонування такого механізму в різних країнах світу, як в державному, так і в приватному секторі, демонструє не тільки його ефективність, але й економічність у довготерміновій перспективі.

Дослідження мети соціальної та професійної адаптації у системі державного управління, основних форм і напрямків адаптації, виявлення та обґрунтування державно-управлінських механізмів адаптації звільнених працівників органів внутрішніх справ до нових виробничих та соціальних умов, обґрунтування шляхів удосконалення механізму професійної адаптації в системі державної служби, розкриття критеріально-методологічних засад проведення діагностики адаптованості державних службовців до професійної діяльності, розробка комплексної моделі адаптації державних службовців до професійної діяльності та програми дослідження адаптованості державних службовців до професійної діяльності подані в працях М. Білінської [1], А. Ліпенцева [2], С. Онищук [3], О. Пархоменко-Куцевіл [4, 5], Т. Рашитової [6].

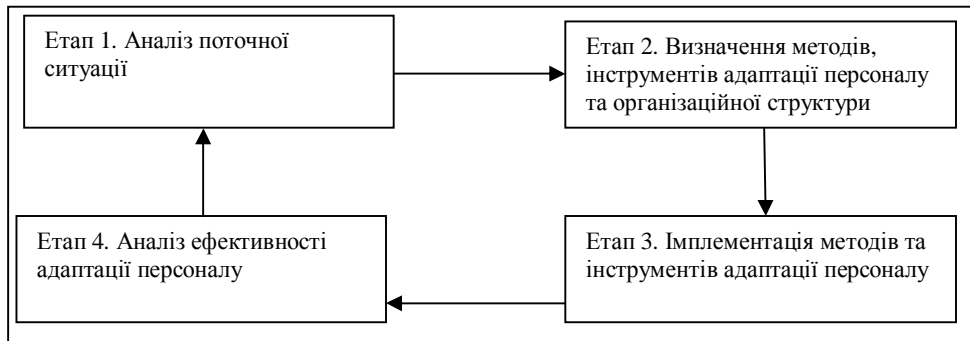
Безпосередньо організаційно-правовий механізм державного управління процесом адаптації персоналу в органах публічної влади України вже відображений у наших попередніх публікаціях [7 – 9], однак шляхи і напрямки його удосконалення досі не були предметом окремого наукового дослідження. Метою статті є побудова моделі удосконалення механізму державного управління процесом адаптації

персоналу в органах публічної влади України. Для її вирішення поставлено такі завдання:

– проаналізувати завдання, роль і зміст можливих етапів удосконалення організаційно-правового механізму державного управління процесом адаптації персоналу в органах публічної влади;

– визначити наявність аспектів адаптації персоналу, які потребують нормативно-правового урегулювання та органів публічної влади, які можуть здійснювати контрольні функції або методичне керівництво щодо адаптації персоналу.

Аналіз нормативно-правового забезпечення процесу адаптації персоналу в органах публічної влади України дає констатувати відсутність формально визначеного механізму управління процесом адаптації персоналу. Однак ми не можемо стверджувати, що такого механізму немає взагалі. Він є у тому вигляді, який сформувався емпірично. В будь-якому випадку, чи маємо несистемну діяльність у сфері адаптації персоналу процес, чи чітко сформований механізм управління процесом адаптації, на підставі узагальнення аналізу сучасного світового досвіду [10, 11] ми можемо стверджувати, що найбільш розповсюдженим є підхід до впровадження або удосконалення механізму управління процесом адаптації персоналу з використанням такої циклічної моделі, зображеної на рис. 1.



**Рис. 1. Циклічна модель удосконалення механізму управління процесом адаптації персоналу**

Тому фахівці вважають доречним розпочинати впровадження механізму управління процесом адаптації персоналу із аналізу поточної ситуації [12]. Такий аналіз, з огляду на вимоги адміністративної реформи, а отже, за умов обмежень у часі та ресурсах, ми вважаємо за доцільне здійснювати за допомогою внутрішнього кадрового аудиту. Сучасні методи аудиту діяльності організації в сфері адаптації персоналу передбачають:

1. Аналіз документів та локальних нормативних актів, що регламентують адаптаційні процедури. Аналізуючи нормативні документи, доцільно порівнювати їх з фактично існуючими відповідними процедурами, щоб зауважити чи існують розриви та розбіжності між регламентацією та процесом (методика GAP-аналізу).

2. Інтерв'ю, зокрема:

- із співробітниками, прийнятими на роботу менш ніж півроку тому;
- з тими, хто звільняється, відпрацювавши менше року;

– з керівниками, в чій підрозділі відбувається найбільший набір персоналу (підрозділи, де фіксується найвищий рівень плинності персоналу).

3. Проведення фокус-групи з експертами: авторитетними співробітниками, які формально або неформально виконують функцію наставника новопризначених працівників.

4. Проведення анкетного опитування осіб, які пропрацювали менше півроку. На відміну від інтерв'ю, згаданого в другому пункті, яке проводиться лише з кількома особами, анкетування повинні пройти всі працівники зі стажем роботи до шести місяців.

Як результат аналізу поточної ситуації, керівництво органу публічної влади отримає чітку інформацію про формальну регламентацію адаптаційних процедур та про реальну ситуацію з їх імплементацією. Наступний етап, який ми пропонуємо як частину процесу удосконалення організаційно-правового механізму державного управління процесом адаптації персоналу в органах публічної влади України – визначення методів та інструментів адаптації персоналу, зазвичай залежить від стадії розвитку органу публічної влади та цілей керівництва органу в сфері управління персоналом. На цьому етапі, обираючи методи та інструменти адаптації, які будуть задіяні під час проходження програм адаптації нових співробітників, на нашу думку, доцільно врахувати низку таких аспектів:

- зміст інформації, яку необхідно надати особі, яка проходить адаптацію;
- тип організаційної культури органу публічної влади;
- спроможність органу публічної влади до зміни організаційної структури;
- ступінь інноваційності методів та інструментів адаптації.

Методами адаптації персоналу, які можуть застосовуватись до різних категорій майбутніх або новопризначених службовців, ми вважаємо:

- випробування під час прийняття на посаду;
- навчання осіб, які перебувають в кадровому резерві;
- організацію стажування в органах публічної влади;
- адаптацію під час функціонування.

В результаті аналізу низки вітчизняних наукових публікацій, зарубіжного досвіду державного управління процесом адаптації персоналу органів публічної влади та інтерв'ю з керівниками низки органів публічної влади України та керівниками кадрових служб цих органів нами розроблено такі рекомендації щодо використання перерахованих методів адаптації персоналу до різних категорій персоналу органів публічної влади:

– випробування при прийнятті на роботу має бути основним методом адаптації осіб, які вперше прийшли на роботу в органи публічної влади (тривалість випробування, максимально дозволена законодавством, становить 6 місяців і однаково розповсюджується на публічних службовців, обслуговуючий і технічний персонал). Такий підхід є обґрунтованим з огляду на особливу роль та завдання органів публічної влади у суспільстві та високі вимоги до персоналу цих органів. Саме випробування при прийнятті на роботу дає змогу керівництву органу публічної влади своєчасно і в межах існуючого нормативно-правового забезпечення відреагувати на негативні показники адаптації працівника. З іншого боку, саме за умови встановлення максимального терміну тривалості випробування у працівника є можливість належним чином пройти програму адаптації і вийти на рівень належного функціонування або близький до нього. Водночас, безпосередній керівник працівника на випробувальному терміні та кадрова служба мають достатній період часу для, по-перше, використання всіх доступних їм релевантних інструментів адаптації, а по-друге, повної і об'єктивної оцінки претендента на посаду;

– навчання осіб, які перебувають у кадровому резерві, як метод адаптації персоналу є найефективнішим у разі кар’єрного просування публічних службовців всередині організації. Такий метод є оптимальним, коли кадрова служба заздалегідь поінформована про появу вакансії (наприклад, з огляду на вихід публічного службовця на пенсію). Відповідно до існуючих на сьогодні підходів, які ми вважаємо цілком обґрунтованими і ефективними за умови їх реального втілення, кадрові служби органів публічної влади розробляють річні плани навчання осіб, які перебувають у кадровому резерві. Такий період є цілком достатнім для професійної і психофізіологічної адаптації публічного службовця до посади вищого рівня, з огляду на той факт, що інші види адаптації (соціально-психологічна, організаційно-адміністративна, санітарно-гігієнічна та економічна), як правило, успішно пройдені ще на посаді нижчого рівня. З іншого боку, якщо у кадровому резерві перебуває особа, яка не є публічним службовцем або працює в іншому органі публічної влади, завдання кадрової служби значно ускладнюється, оскільки у плані навчання необхідно передбачити також заходи, спрямовані, насамперед, на соціально-психологічну адаптацію (пристосування працівника до керівника, колективу підрозділу і організації);

– стажування як метод адаптації персоналу доцільно використовувати у разі, якщо керівництво організації планує залучення в орган публічної влади працівника іншої організації (у випадку керівних посад) або перспективної кваліфікованої молоді, як це передбачено відповідними спеціальними національними і місцевими програмами (у випадку посад нижчого рівня). Саме стажування у такому разі є найбільш взаємовигідним методом адаптації персоналу, оскільки керівництво органу публічної влади (окремого підрозділу) отримує можливість перевірити відповідність претендента вимогам посади, а претендент при цьому не ризикує втратити попереднє місце роботи;

Основною організаційної адаптації публічних службовців-керівників повинен бути такий принцип: чим вище піднімається державний службовець у посадовій ієрархії, тим більше часу в загальній тривалості його навчання має становити стажування. Відповідно, ми погоджуємось з думкою дослідників, які вважають, що “призначенню на будь-яку посаду в державному апараті повинно передувати навчання і стажування державного службовця на аналогічній для заміщення посад” [13].

Іншим аспектом, який, на нашу думку, потрібно враховувати при виборі методів та інструментів адаптації персоналу, є тип організаційної культури, притаманний органу публічної влади. Дослідники вказують на чіткі кореляційні зв’язки між організаційною культурою і результатами адаптації персоналу. Зокрема, важливим компонентом організаційної культури працівників називають їх адаптаційну активність і підготовленість до продуктивного саморозвитку і саморегуляції, які характеризують готовність і здатність людини до виконання функції у професійній діяльності, ґрунтуючись на власному досвіді і можливостях [14]. Часто організації поєднують кілька культур, що пов’язано з різними підрозділами чи регіональними відділеннями. До найбільш поширених видів адаптаційних культур дослідники відносять кланову, адхократичну, ієрархічну та ринкову [15].

Окрім того, на нашу думку, необхідно враховувати спроможність організації до змін організаційної структури. Адже визначення набору інструментів адаптації персоналу передбачає і структурне закріплення функцій управління адаптацією. Згідно із узагальненими нами найбільш розповсюдженими на сучасному етапі підходами в органах публічної влади зарубіжних країн та бізнес-адмініструванні,

структурне закріплення функцій управління процесом адаптації може проходити за такими напрямками:

1. Виділення відповідного підрозділу у структурі системи управління персоналом. Найчастіше функції управління процесом адаптації персоналу покладаються на підрозділи з розвитку і навчання персоналу. У разі, якщо кадрова служба (служба управління персоналом) організації є невеликою за розміром і не має окремих підрозділів, функція управління процесом адаптації може бути покладена на конкретну посадову особу.

2. Розподіл фахівців, які займаються управлінням процесом адаптації персоналу, за підрозділами організації і координації їхньої діяльності з боку служби управління персоналом.

3. Розвиток системи наставництва.

На нашу думку, на сучасному етапі реформування системи управління персоналом в органах публічної влади потрібно звернути увагу на такий варіант структурного закріплення функцій управління процесом адаптації персоналу, як покладення відповідальності за процес адаптації персоналу на керівників структурних підрозділів, до яких приходять нові працівники. Такий підхід тривалий час використовувався в бізнес-адмініструванні за умов обмежених ресурсів на функцію управління персоналом і на сьогодні використовується в органах публічної влади країн із перехідною економікою, зокрема Польщі і Словаччини. Водночас ми вважаємо, що найбільш оптимальним для системи державного управління України буде комбінований підхід до структурного закріплення функцій управління процесом адаптації персоналу: покладення відповідальності за адаптацію персоналу на керівників структурних підрозділів, до яких приходять нові працівники, з одночасним розвитком системи наставництва.

У випадку, якщо організація не має спроможності впровадити систему наставництва або змінити існуючу структуру підрозділів, необхідно обирати методи та інструменти, які дають змогу обійтись без таких змін. Винятком є, на нашу думку, випадок, коли етап аналізу поточної ситуації довів, що попередня система адаптації персоналу, яка базувалась на інструментах, що не потребують змін організаційної структури, виявилась неефективною.

Третій етап, імплементація інструментів адаптації персоналу, як правило, відбувається у формі реалізації програм адаптації персоналу – комплексу заходів, кінцевою метою яких є успішне входження нових працівників у колектив. Значно рідше трапляється підхід, коли організація застосовує один або кілька окремих методів та інструментів адаптації (заходів), що пов'язані або не пов'язані між собою [16]. Якщо перший і другий етапи аналізу поточної ситуації та визначення інструментів адаптації персоналу є відносно короткотривалими і, на нашу думку, повинні відбуватися досить рідко (на початку функціонування організації, при зміні керівництва, при зміні стратегії або ключових процедур), то імплементація інструментів адаптації персоналу є постійно триваючим процесом.

Останній етап удосконалення (впровадження) механізму управління процесом адаптації персоналу – оцінка ефективності адаптації персоналу, аналогічно до першого і другого етапів є відносно короткотривалим, однак ми вважаємо, повинен реалізуватися частіше, з визначеною в організації періодичністю.

При дослідженні ефективності адаптації персоналу, на нашу думку, доцільно виділяти два ключові компоненти:

– оцінку ефективності адаптації персоналу в організації. Окрім оцінки ефективності адаптації персоналу загалом (оцінювання результатів) оцінювання необхідне при розробці та втіленні окремих інструментів адаптації персоналу (оцінювання процесів);

– оцінку рівня адаптованості працівника, який завершив програму адаптації.

Не зважаючи на наявність низки моделей та методик оцінки ефективності інвестування у людський капітал, ми поділяємо думку керівників відділів з управління персоналом українських організацій, що сьогодні не існує якісної методики комплексної оцінки ефективності інвестування у людський капітал, використання якої не було б дуже складним у розрахунку, працезатратним та не вимагало б введення додаткової штатної одиниці у спеціалізовані відділи організацій [17, 18].

З огляду на це, з метою запровадження оцінки ефективності як обов'язкового етапу удосконалення організаційно-правового механізму державного управління процесом адаптації персоналу в органах публічної влади України, ми пропонуємо на сучасному етапі застосовувати більш простіші методи, зокрема внутрішні соціологічні дослідження:

- інтерв'ювання співробітників через 1 – 3 місяці роботи;
- анкетування співробітників після завершення адаптаційного періоду;
- проведення опитувань серед співробітників, які пропрацювали в установі менше року;
- включення питань про систему адаптації або адаптаційні заходи в щорічні комплексні дослідження рівня задоволення працівників.

При дослідженні іншого компоненту ефективності адаптації персоналу – рівня адаптованості працівника – згідно із дослідженнями Т. Рашитової, необхідне використання низки методик (методика визначення акцентуацій характеру К. Леонгарда; методика діагностики соціально-психологічної адаптації К. Роджерса та Р. Даймона; методика діагностики міжособистісних та міжгрупових відносин Дж. Морено; експрес-методика з вивчення психологічного клімату в трудовому колективі; методика комунікативних та організаційних нахилів (КОН-2); методика діагностики комунікативних настанов В. Бойко) [19]. На нашу думку, на сучасному етапі реформування управління персоналом у системі державного управління, зокрема з огляду на висновки науковців про те, що “управління людськими ресурсами здійснюється підрозділом з низьким організаційним статусом, невеликою кількістю працівників та обмеженою кількістю завдань, які мають в основному обліково-реєстраційний характер” [20], впровадження комплексного оцінювання рівня адаптованості персоналу із перерахуванням вищезазначених методик не є реалістичним. Водночас повна відсутність оцінювання рівня адаптованості персоналу унеможливує проведення оцінки ефективності адаптації персоналом загалом. З огляду на підхід, який ми запропонували вище, де відповідальність за процес адаптації персоналу окрім кадрової служби несуть лінійний керівник та наставник, доцільним є використання іншого методу оцінювання рівня адаптованості персоналу. Таким методом, який дає змогу визначити чи досягнув співробітник належного (очікуваного) рівня функціонування, тобто успішно адаптувався з професійної точки зору, є оцінювання показників діяльності службовців – процес, який складається із систематичного збирання та аналізу інформації щодо показників діяльності працівників упродовж періоду адаптації. Такий метод є органічно пов'язаним із виконанням посадових обов'язків лінійними

керівником, наставником і працівником, який проходить адаптацію, а тому потребує лише незначних додаткових витрат часу.

Ми пропонуємо, щоб інформація щодо показників діяльності працівників упродовж періоду адаптації була відображена у:

- плані входження в посаду із відмітками наставника;
- звіті наставника;
- звіті про виконання контрольних завдань, який готує лінійний керівник.

Інші аспекти адаптації (психофізіологічна, соціально-психологічна, організаційно-адміністративна, економічна та санітарно-гігієнічна) оцінюються і лінійним керівником (подається як додаток у звіт про виконання контрольних завдань), і наставником (подається як додаток у звіт наставника), і кадровою службою за такими зовнішніми індикаторами:

- робота для співробітника стала звичною; не викликає напруги, страху, невпевненості;
- отриманий необхідний об'єм знань та навиків, які потрібні для роботи;
- поведінка відповідає встановленим вимогам;
- у нового співробітника виражене бажання удосконалюватися в професії, він пов'язує своє майбутнє з цією роботою;
- успіх у роботі проектується на відчуття життєвого успіху;
- встановлені дружні стосунки з окремими членами колективу і рівні стосунки з групою.

Вищезазначені документи доповнюються опитуванням нового спеціаліста і формують, таким чином, комплекс інформації, який дає змогу керівництву організації зробити висновок: по-перше, про рівень адаптованості працівника, який пройшов програму адаптації; по-друге, про перспективи продовження роботи працівника в організації. Формально, з метою економії часу керівництва організації, цей пакет документів, на нашу думку, повинен доповнюватись аналітичною запискою керівника кадрової служби із висновками про результати адаптації та можливими варіантами рішень щодо подальшої кар'єри працівника. Практика свідчить, що може бути три альтернативні варіанти рішення:

– з огляду на вихід працівника на належний рівень функціонування та високі показники адаптованості, вважати адаптацію успішно завершеною. У разі, якщо адаптація відбувається у межах випробувального терміну, вважати такий пройденим успішно;

– з огляду на вихід працівника на належний або хоча б достатній рівень функціонування, але середні показники адаптованості, вважати адаптацію частковою (незавершеною). Така альтернатива передбачає пропозиції кадрової служби щодо подальшої адаптації працівника. У разі, якщо адаптація відбувається у межах випробувального терміну, вважати такий пройденим успішно;

– з огляду на те, що працівник не вийшов на належний рівень функціонування та низькі показники адаптованості, констатувати дезадаптацію і пропонувати керівництву розглянути доцільність продовження перебування працівника на займаній посаді. У разі, якщо адаптація відбувається у межах випробувального терміну, вважати випробувальний термін таким, що дав негативний результат.

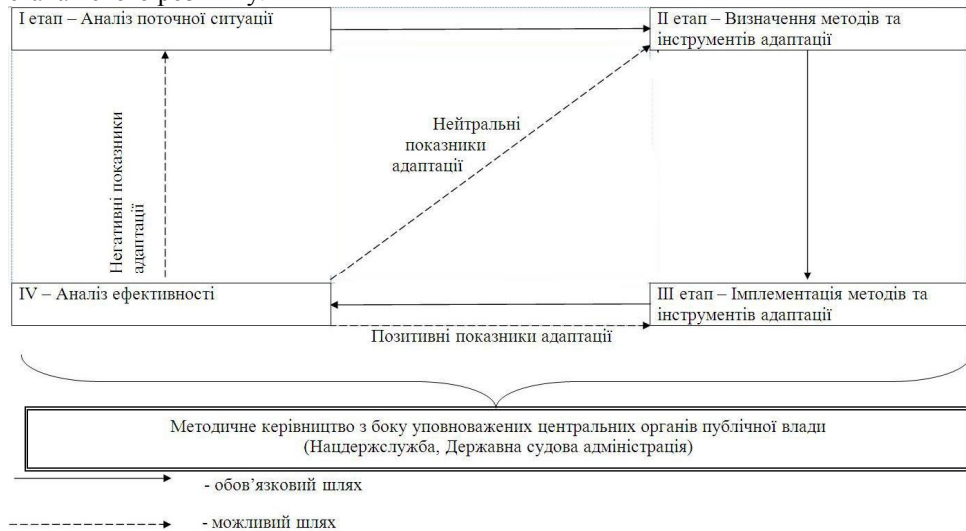
Останній варіант рішення, у випадку, якщо працівник не перебував на випробувальному терміні, є неможливим, відповідно до діючого нормативно-правового забезпечення. Тому, на нашу думку, постає питання про доцільність обов'язкового впровадження випробувального терміну при прийнятті на роботу в

органи публічної влади. Адже при застосуванні такого методу, як адаптація під час функціонування, констатація дезадаптації і пропозиція кадрової служби керівництву розглянути доцільність продовження перебування працівника на займаній посаді, можуть, на жаль, не мати жодних юридичних наслідків. Таким чином, керівництво організації буде змушене певний час миритись із некваліфікованим працівником, доки не виникнуть формальні підстави для розірвання трудового договору згідно з ст. 40 – 41 Кодексу законів про працю України. На нашу думку, за умов обмеженого фінансування на утримання державного апарату, такий підхід не може вважатись раціональним і потребує перегляду.

Інтерв'ю з керівниками органів публічної влади доводять, що за підсумками етапу оцінки ефективності адаптації персоналу керівництвом органу може бути прийнято три альтернативні рішення залежно від показників ефективності адаптації персоналу:

- високі показники ефективності дають змогу продовжити імплементацію існуючих інструментів адаптації персоналу;
- середні показники ефективності спонукають до перегляду і часткової зміни інструментів адаптації персоналу;
- низькі показники ефективності змушують вдатись до аналізу поточної ситуації і наступного визначення інструментів адаптації персоналу (з можливою їх радикальною зміною).

Таким чином, вищезгадана циклічна модель удосконалення механізму управління процесом адаптації персоналу може бути трансформована у ефективнішу варіативну модель (рис. 2). Такий підхід, на нашу думку, дає змогу органу публічної влади досягати максимальної ефективності в сфері адаптації персоналу на різних етапах свого розвитку.



**Рис. 2. Варіативна модель удосконалення механізму управління процесом адаптації персоналу**

Як показано на рис. 2, запропонована нами варіативна модель удосконалення механізму управління процесом адаптації персоналу передбачає також “методичне



керівництво з боку уповноважених органів публічної влади”. Згідно з чинним нормативно-правовим забезпеченням, найбільш відповідними органами виконавчої влади для виконання такої функції є Національне агентство з питань державної служби (щодо органів виконавчої влади і місцевого самоврядування) і Державна судова адміністрація (щодо органів судової влади). З огляду на те, що до структури цих органів публічної влади належать територіальні управління у всіх регіонах держави, ми вважаємо такий кадровий потенціал достатнім для узагальнення досвіду відповідних органів публічної влади щодо удосконалення механізму управління процесом адаптації і подальшого внесення пропозицій щодо зміни нормативно-правового забезпечення на національному та організаційному рівнях.

Отже, запропонована нами модель удосконалення механізму управління процесом адаптації персоналу забезпечує формування в органі публічної влади організаційної структури для управління процесом адаптації персоналу та визначає основні принципи її функціонування та розвитку. Водночас механізм державного управління обов’язково передбачає існування не одного органу, але “складної системи державних органів” і “сукупності правових норм, що регламентують організаційну структуру системи органів влади і процеси її функціонування і розвитку” [21]. Тому, на нашу думку, для удосконалення організаційно-правового механізму державного управління процесом адаптації персоналу в органах публічної влади України обов’язковим є удосконалення відповідного нормативно-правового забезпечення.

### Література

1. Білинська М. М. Соціальні аспекти державної служби в Україні в сучасних умовах / М. М. Білинська, В. А. Малюська // Наукові праці [Текст] : наук.-метод. журн. — Т. 125. — Вип. 112 : Державне управління. — Миколаїв : ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. — 152 с.
2. Ліпенцев А. В. Проблеми кадрового забезпечення державної служби / А. В. Ліпенцев, А. О. Чемерис // Актуальні проблеми державного управління [Текст] : наук. зб. — № 1 (6). — Х. : УАДУ ХФ, 2000. — С. 74—83.
3. Онищук С. В. Державно-управлінські механізми адаптації до професійної діяльності (на прикладі звільнених працівників органів внутрішніх справ України) [Текст] : автореф. дис. к. держ. упр. : спец. 25.00.02 “Механізми держ. упр.” / Онищук С. В. — К. : [б. в.], 2009. — 20 с.
4. Пархоменко-Куцевіл О. І. Теоретико-концептуальні засади удосконалення механізму адаптації кадрів державної служби / О. І. Пархоменко-Куцевіл // Державне управління: теорія та практика [Електронний ресурс]. — 2010. — № 1. — Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua/ej11/txts/10poikds.pdf>.
5. Пархоменко-Куцевіл О. Формування системної моделі кадрового потенціалу державної служби як передумова ефективного функціонування органів влади / О. Пархоменко-Куцевіл // Актуальні проблеми державного управління [Текст] : зб. наук. пр. — Вип. 1 (15) / редкол. : С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. — Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2004. — С. 184—190.
6. Рашитова Н. К. Адаптація до професійної діяльності на державній службі: соціально-психологічний аспект [Текст] : автореф. дис. к. держ. упр. : спец. 25.00.03 “Державна служба” / Рашитова Н. К. — Дніпропетровськ : [б. в.], 2007. — 20 с.
7. Чорнобиль І. Є. Діяльність Кабінету Міністрів щодо нормативно-правового забезпечення механізму професійної адаптації в системі державного

управління України / І. Є. Чорнобиль // Теорія та практика державного управління [Текст] : зб. наук. пр. — Вип. 2 (29). — Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ “Магістр”, 2010. — С. 424—433.

8. Чорнобиль І. Є. Аспекти нормативно-правового забезпечення професійної адаптації державних службовців на рівні Головного управління державної служби України / І. Є. Чорнобиль // Ефективність державного управління [Текст] : зб. наук. пр. — Вип. 23 / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2010. — С. 404—415.

9. Ліпенцев А. В. Нормативно-правове забезпечення механізму професійної адаптації в системі державного управління України / А. В. Ліпенцев, І. Є. Чорнобиль // Актуальні проблеми державного управління [Текст] : зб. наук. пр. — № 2(38). — Х. : Вид-во ХарРІДУ “Магістр”, 2010. — № 2 (38). — С. 272—282.

10. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг. — 8-е изд. — СПб. : Питер, 2004. — 831 с.

11. Dessler G. Human Resource Management [Text] / G. Dessler. — 11th ed. — [S. p.] : Prentice Hall, 2007. — 675 p.

12. Ibid. — 675 p.

13. Оболенський О. Професіоналізація державної служби та служби в органах місцевого самоврядування / О. Оболенський, В. Сороко // Вісник державної служби України [Текст]. — 2005. — № 1. — С. 25.

14. Рашитова Н. К. Адаптація до професійної діяльності на державній службі: соціально-психологічний аспект... — 20 с.

15. Камерон К. Диагностика и изменение корпоративной культуры [Текст] / К. Камерон, Р. Куинн ; пер. с англ. ; под ред. И. В. Андреевой. — СПб. : Питер, 2001. — 320 с.

16. Смит А. Руководство по адаптации сотрудника: форма и содержание / А. Смит, С. Граудт // Менеджер по персоналу [Текст]. — 2011. — № 1. — С. 16—24.

17. Чентуков Ю. Оптимизация численности персонала и развитие системы профобучения / Ю. Чентуков // Менеджер по персоналу [Текст]. — 2007. — № 8. — С. 11.

18. Кандаурова И. А. Инвестиции в будущее компании через обучение сотрудников сегодня / И. А. Кандаурова, С. В. Сидоркина // Управление развитием персонала [Текст]. — 2007. — № 4(12). — С. 284.

19. Рашитова Н. К. Адаптація до професійної діяльності на державній службі: соціально-психологічний аспект... — 20 с.

20. Ліпенцев А. В. Проблеми кадрового забезпечення державної служби... — С. 76.

21. Атаманчук Г. В. Государственное управление (организационно-функциональные вопросы) [Текст] : учеб. пособ. / Г. В. Атаманчук. — М. : ОАО “НПО” Экономика, 2000. — 301 с.

## **I. Chornobyl**

### **THE MODEL OF IMPROVEMENT OF THE ORGANIZATIONAL AND LEGAL MECHANISM OF PUBLIC ADMINISTRATION OF THE PERSONNEL ADAPTATION IN PUBLIC AUTHORITIES OF UKRAINE**

Objectives, role and content of possible stages of improvement of the organizational and legal mechanism of public administration of the personnel adaptation in public authorities are analyzed; existence of aspects of the personnel adaptation requiring legal regulation is defined; public bodies able to realize control functions or methodical guidance concerning personnel adaptation are studied; the model of improvement of the organizational and legal mechanism of public administration of the personnel adaptation in public authorities of Ukraine is suggested.

**Key words:** mechanism of public administration, personnel adaptation, public authorities, model, reserve of personnel, probation period.