

3. *Коровський А.* Еволюція людського фактора економіки та проблеми його формування: [монографія] / А. Коровський. — К.: КНЕУ, 2004. — 184 с.

4. *Коклан Д., О'Коннел Дж., Мерфи І.* Знання, інновації та творчий потенціал як основа економічного розвитку в ХХІ в. / Д. Коклан, Дж. О'Коннел, І. Мерфи // Вестник международных организаций. — 2010. — № 3 (29). — С. 21—30.

5. *Мясникова Л. А.* Постмодерн комерції (трансформація комерції в сучасному суспільстві): монографія. / Л. А. Мясникова, М. І. Фрид. — СПб.: ІД «Бізнес-преса», 2001. — 208 с.

6. *Горц А.* Знання, цінність та капітал. К критичній економіці знань. / А. Горц: [електронний ресурс]. — Режим доступу: < <http://aitrus.info/node/643>>.

7. *Пинк Д.* Нація вільних агентів. / Д. Пинк. — М.: Видавничий дім «Секрет фірми», 2005. — 328 с.

8. *Кремень В. Г.* Філософія людиноцентризму в освітньому просторі: монографія / В. Г. Кремень. — К.: Пед. думка, 2009. — 520 с.

9. Економіка знань та інновацій: перспективи для Росії / Під ред. А.В. Бузгалина. — М.: ЕФ МГУ, ТЕИС, 2007. — 364 с.

Статтю подано до редакції 14.06.12

УДК 331.108.43

В. А. Савченко,
д-р екон. наук, проф.,
кафедра управління персоналом та економіки праці,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ФОРМУВАННЯ РЕЗЕРВУ КЕРІВНИКІВ ЯК ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ

АНОТАЦІЯ. Стаття присвячена ролі атестації персоналу та формування резерву керівників у підвищенні ефективності використання людських ресурсів. Обґрунтовуються заходи щодо подальшого їх вдосконалення.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Атестація, резерв керівників, людські ресурси, організація, служба персоналу, оцінка, фахівці.

АННОТАЦИЯ. Статья посвящена роли аттестации персонала и формирования резерва руководителей в повышении эффектив-

ности использования человеческих ресурсов. Обосновываются мероприятия по дальнейшему их совершенствованию.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Аттестация, резерв руководителей, человеческие ресурсы, организация, служба персонала, оценка, специалисты.

ANNOTATION. Article is devoted to the role of attestation of personnel and formation of reserve managers in improving the efficiency of human resources. Substantiated measures for their further improvement.

KEYWORDS. Attestation, reserve managers, human resources, organization, service personnel, assessment, specialists.

Вступ. Формування економіки знань, посилення конкуренції на світових ринках посилюють вимоги до рівня професійної компетентності працівників вітчизняних організацій. Це обумовлює підвищення ролі атестації персоналу та формування резерву керівників в управлінні людськими ресурсами. Однак у вітчизняних організаціях має місце формалізм у проведенні атестації та формуванні резерву керівників, нерозуміння цих складових розвитку персоналу. За таких умов важливого значення набувають заходи щодо підвищення результативності проведення атестації та формуванні резерву керівників в організаціях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останнім часом сутності та обґрунтуванню конкретних рекомендацій стосовно підвищення ефективності атестації персоналу та формування резерву керівників здійснили Т. Ю. Базаров, Е. А. Борисова, А. П. Егоршин, В. В. Толкованов, С. В. Шекшня та ін. Між тим багато суттєвих питань щодо проведення атестації персоналу та формування резерву керівників залишаються ще нерозв'язаними, зокрема у зв'язку з прийняттям нових нормативних актів і підготовкою проектів інших.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування конкретних рекомендацій стовно подолання формалізму в проведенні атестації персоналу і формуванні резерву керівників, підвищення результативності цих важливих важелів управління розвитком працівників організацій.

Результати дослідження. Атестація персоналу та формування резерву керівників організацій є важливими елементами системи управління людськими ресурсами в умовах формування економіки знань. Правильне їх проведення на основі використання сучасних методів оцінки персоналу, профілів компетентності має забезпечити вищий рівень віддачі наявних людських ресурсів

у вітчизняних організаціях, підвищення професійного рівня керівників, професіоналів і фахівців з вищою освітою. Однак нині організації та проведенню атестації персоналу притаманні суттєві вади.

Обґрунтоване вивчення професійних, ділових та особистісних якостей працівників часто підміняються розробленням формальних характеристик, що доповнюються лише їх біографічними та анкетними даними. Досвід проведення попередніх атестацій персоналу свідчить про доволі низький відсоток негативно атестованих працівників, а також фахівців, зарахованих до резерву на посади керівників. Водночас саме атестації персоналу відводиться важлива роль у формуванні резерву керівників.

Так, за результатами атестації державних службовців центрального апарату Міністерства фінансів України за 2008 рік із загального числа працівників, які відповідали займаній посаді, лише 26,5 % були рекомендовані для зарахування до кадрового резерву. Дуже низькою залишається ефективність використання кадрового резерву міністерств та інших центральних органів виконавчої влади України. В них у 2011 році із 125 призначених на керівні посади була лише одна особа призначена з кадрового резерву [1, 7].

Наслідками недосконалого проведення атестації персоналу можуть бути: низькі вимоги до якості роботи керівників структурних підрозділів організації та їхніх підлеглих; невиконання окремими працівниками виробничих завдань унаслідок переоцінки їхніх професійних, ділових та особистісних якостей; висока плинність кадрів; незадоволеність роботою й зниження ініціативи внаслідок неадекватного матеріального стимулювання персоналу; погіршення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі; низький рівень управління розвитком персоналу.

Зазначені недоліки у проведенні атестації персоналу сформуливали думку про недоцільність атестації працівників і формування резерву керівників [2, 5]. Нині значна частина організацій унаслідок невисоких вимог до якості робочої сили, низького рівня корпоративної культури, а також нерозуміння ролі атестації та невміння її проводити взагалі її не здійснюють. У багатьох бюджетних організаціях у результаті вад у нормативно-правовому й науково-методичному забезпеченні атестація персоналу проводиться формально.

Організації мають право розробляти власні положення з атестації персоналу виходячи з поставлених цілей і завдань. Однак треба мати на увазі, що є певні формальні вимоги до процедури її

проведення, причому дотриманню цих процедур надається важливе значення, оскільки їх порушення може бути підставою для працівника, незадоволеного прийнятим щодо нього рішенням, оспорювати його в суді. Тому Міністерству соціальної політики України на основі нещодавно прийнятих нормативно-правових актів слід розробити методичні рекомендації щодо організації та проведення атестації керівників і фахівців недержавних підприємств. Це сприятиме підвищенню ефективності оцінювання персоналу.

У 2011 р. законопроектом України «Про державну службу» пропонувалося відмінити підсумкову раз у три роки атестацію держаних службовців. Вважалося, що від результатів щорічного оцінювання держаних службовців залежатиме просування по службі, а розмір їхньої заробітної плати визначатиметься за результатами виконання службових обов'язків [3].

Не передбачалося цим законопроектом створення в органах державної влади кадрового резерву. Разом з тим, призначення керівника організації чи структурного підрозділу, просування фахівця на керівну посаду мають здійснюватися не спонтанно у зв'язку з несподіваною вакансією, що з'явилася в організації, а планомірно, на основі плавного заміщення звільненої посади керівника.

Якщо в компанії звільняється місце президента й вона повинна запросити на це місце спеціаліста зі сторони, останньому треба від трьох до шести місяців, щоб ознайомитися зі справами організації, від одного до трьох років, щоб стати визнаним «своїм» і від двох до п'яти років, щоб увібрати культуру компанії. У працівників, які раніше працювали в компанії, таких проблем не виникає [4, с. 180—181].

Формування резерву керівників із внутрішніх джерел має бути важливою складовою політики менеджменту персоналу, орієнтованою на розвиток працівників, підвищення їхньої відданості та мотивації. Формування резерву із внутрішніх джерел дає можливість керівнику переконати працівників у реальності перспективи кар'єрного зростання в організації, що підвищує лояльність до неї та ефективність праці персоналу.

Указом Президента України «Про Президентський кадровий резерв» «Нова еліта нації» передбачено, що строк перебування особи у зазначеному резерві становить п'ять років, крім випадків дострокового припинення перебування особи у Президентському кадровому резерві. При цьому особа може перебувати в резерві лише один строк [5, с. 13].

Положенням про Президентський кадровий резерв встановлено, що до участі в конкурсі допускаються громадяни України, які на день подання документів не досягли сорока років, відповідають установленим законом вимогам для вступу на державну службу. В цьому зв'язку до кадрового резерву мають зараховувати професійно підготовлених працівників, які успішно справляються з виконанням службових обов'язків, виявляють ініціативу, мають необхідний досвід роботи, успіхи у навчанні.

На теперішній час серед резервістів міністерств та інших центральних органів виконавчої влади України найчисленнішою є група віком від 41 до 50 років — 36,9 % від їх загальної чисельності [1, с. 7]. Тому кадровим службам слід передбачити заходи щодо омолодження складу резерву кадрів за віком.

За результатами попереднього опрацювання документів Нацдержслужба України формує зведений список осіб, рекомендованих до зарахування до Президентського кадрового резерву, за кожною пріоритетною сферою державного управління у кількості, що вдвічі перевищує відповідну квоту, оприлюднює зведені списки за всіма пріоритетними сферами державного управління на офіційному веб-сайті Нацдержслужби України і передає їх на розгляд комісії.

Особи, зараховані до Президентського кадрового резерву, зобов'язані брати участь у запланованих заходах із професійного розвитку. Цей розвиток здійснюється шляхом підвищення рівня професійної компетентності, зокрема, у формі професійних програм, спеціальних курсів, тематичних семінарів, тренінгів, що організуються Національною академією державного управління, стажування в державних органах, а також на державних підприємствах, в установах та організаціях, участі в конференціях, нарадах, семінарах, круглих столах, тренінгах, робочих групах з підготовки проектів програм, нормативно-правових актів тощо.

Статтею 29 Закону України «Про державну службу» від 17 листопада 2012 року № 4050-VI передбачено, що для визначення якості виконання посадових обов'язків, результативності та ефективності службі, також з метою планування кар'єри, виявлення необхідності підвищення рівня професійної компетентності проводиться оцінювання результатів службової діяльності державного службовця [6, с. 14].

Відповідно до цього Закону оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, які займають посади державної служби груп II, III, IV, V, здійснюється щороку безпосереднім керівником державного службовця. Результати оцінювання під-

писує безпосередній керівник державного службовця та передає йому не пізніше п'яти робочих днів для ознайомлення під розписку. Затвердження результатів оцінювання здійснюється керівником відповідного самостійного структурного підрозділу.

Результати оцінювання можуть містити негативну, позитивну або відмінну оцінку та її обґрунтування. У разі отримання державним службовцем негативної оцінки результатів службової діяльності керівник державної служби в державному органі, органі влади Автономної Республіки Крим або їх апараті за пропозицією керівника відповідного самостійного структурного підрозділу визначає заходи з удосконалення його службової діяльності. Наступне оцінювання проводиться через шість місяців, і в разі повторної негативної оцінки державний службовець підлягає звільненню на підставі п. 3 ч. 1 ст. 41 Закону України «Про державну службу».

Результати оцінювання, що містять негативну оцінку, протягом десяти робочих днів з моменту ознайомлення з ними державного службовця можуть бути оскаржені у порядку, передбаченому ст. 14 зазначеного Закону. Отримання державним службовцем відмінної оцінки результатів його службової діяльності є підставою для його щорічного преміювання.

Між тим, нещодавно прийнятий Закон України «Про державну службу» дещо посилює елементи суб'єктивізму в процесі оцінювання службової діяльності державного службовця, оскільки цей процес має здійснюватися лише його безпосереднім керівником, а затвердження результатів оцінки проводиться керівником відповідного самостійного структурного підрозділу.

Таким чином, від оцінювання результатів діяльності державних службовців усувається атестаційна комісія, що, на наш погляд, не є доцільним. Навпаки, підвищенню ефективності оцінювання результатів діяльності державного службовця має сприяти встановлення більш тісної взаємодії у цьому процесі його керівника і керівника відповідного самостійного структурного підрозділу саме з атестаційною комісією. Тому в Законі України «Про державну службу» слід внести зміни та доповнення, направлені на посилення ролі атестаційної комісії стосовно здійснення щорічного оцінювання результатів діяльності державних службовців з метою посилення його об'єктивності.

Посиленню об'єктивності оцінювання результатів службової діяльності державних службовців має також сприяти затвердження Типового профілю професійної компетентності посади керівника апарату та мінімальні вимоги до рівня професійної

компетентності осіб, які претендують на зайняття цієї посади» і «Порядку визначення спеціальних вимог до освітнього напрямку, досвіду роботи та вимоги до рівня професійної компетентності осіб, які претендують на зайняття посад державної служби груп II, III, IV і V» [7, с. 6].

На підвищення ролі атестації персоналу в управлінні людськими ресурсами направлено нещодавнє прийняття Закону України «Про професійний розвиток працівників» [8, с. 21]. Цей Закон на теперішній час є правовим підґрунтям для проведення атестації персоналу організацій, містить окремий розділ і статті, що регламентують проведення роботи з оцінювання працівників.

Законом України «Про професійний розвиток працівників» встановлено, що роботодавці можуть проводити атестацію працівників. Категорії працівників, які підлягають атестації, періодичність її проведення визначаються колективним договором. На підприємствах, у яких не укладаються колективні договори, категорії працівників, які підлягають атестації, строки та графік її проведення визначаються роботодавцем за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації.

Атестація працівників проводиться не частіше ніж один раз на три роки. Вона здійснюється за рішенням роботодавця, яким затверджуються положення про проведення атестації, склад атестаційної комісії, графік проведення атестації. Інформація про проведення атестації доводиться до відома працівників не пізніше ніж за два місяці до її проведення. Атестаційна комісія формується з висококваліфікованих фахівців і представника виборного органу профспілкової організації. При цьому керівник працівника, який підлягає атестації, не може бути членом атестаційної комісії. Атестація працівника проводиться тільки в його присутності.

На кожного працівника, який підлягає атестації, безпосередній керівник складає характеристику, що подається атестаційній комісії після ознайомлення з нею працівника, але не пізніше ніж за тиждень до атестації. Не допускається проведення оцінки професійного рівня та кваліфікації працівника за ознаками, що безпосередньо не пов'язані з виконуваною роботою.

Рішення атестаційної комісії приймається відкритим голосуванням простою більшістю голосів присутніх на засіданні членів комісії. Засідання атестаційної комісії вважається правоможним, якщо на ньому присутні не менш як дві третини її складу. Рішення атестаційної комісії доводиться до відома працівника та роботодавця протягом трьох днів після його прийняття. Законом

України «Про професійний розвиток працівників» визначені категорії працівників, які не підлягають атестації. Атестації не підлягають: працівники, які відпрацювали на відповідній посаді менше одного року; вагітні жінки; особи, які здійснюють догляд за дитиною віком до трьох років або дитиною-інвалідом, інвалідом дитинства; самотні матері або самотні батьки, які мають дітей віком до чотирнадцяти років; неповнолітні; особи, які працюють за сумісництвом. Колективним договором можуть встановлюватися інші категорії працівників, які не підлягають атестації.

Таким чином, виходячи з вимог цього Закону атестація працівників повинна здійснюватися серед державних службовців і серед працівників інших організацій, у тому числі корпоративного сектору економіки.

Для забезпечення більш тісного взаємозв'язку атестації працівників зі стратегією управління конкурентоспроможністю персоналу організації у своїх положеннях про атестацію повинні передбачати стимули, що спонукали б керівників і фахівців своєчасно проходити атестацію. Становище працівника на підприємстві, його соціальний статус мають бути більш ув'язані з результатами періодичних атестацій. Тільки за цих умов атестація персоналу буде ефективною. У протилежному разі вона перетворюється на формальну процедуру, що не дає позитивних результатів.

Не сприяє ефективному проведенню атестації персоналу складність розроблення обґрунтованих критеріїв і показників оцінювання працівників, недосконалість існуючих методів і процедур оцінювання. Для підвищення достовірності оцінки персоналу під час проведення атестації працівників, поряд з посадовими інструкціями й кваліфікаційними характеристиками, повинні більш широко застосовуватися професійні стандарти, профілі професійної компетентності посад, рівні професійної компетентності особи тощо. Для більшої об'єктивності атестацій персоналу в оцінюванні відповідності особливостей керівників і фахівців вимогам посад, які вони обіймають, необхідно залучати до роботи атестаційних комісій практичних психологів і соціологів.

Результати атестації персоналу насамперед використовуються під час формування резерву керівних кадрів організації. Щоб атестація персоналу й формування резерву керівників були більш взаємозв'язаними, необхідно координувати роботу працівників служби персоналу, які відповідають за ці ділянки роботи. Посиленню зв'язку атестації персоналу та формування резерву керівників сприяє включення до складу атестаційних комісій осіб, які

причетні до формування резерву керівників на підприємстві. Атестаційні комісії повинні мати інформацію про наявність усіх вакансій. Це сприятиме призначенню кращих працівників на нові вищі посади.

Підвищення ефективності атестації забезпечує використання результатів ділової оцінки працівників під час розроблення заходів професійної перепідготовки й підвищення рівня кваліфікації фахівців і керівників організації. Атестаційна комісія, аналізуючи рівень знань, умінь і практичних навичок працівників, виявляє прогалини в їх професійно-кваліфікаційному рівні і на цій основі визначає найбільш раціональні форми та методи подальшого навчання фахівців і керівників.

Ураховуючи результати атестації персоналу, необхідно дотримуватися певних принципів. Один з них — обов'язковість вжиття першим керівником організації за результатами атестації організаційно-правових заходів щодо стимулювання чи встановлення відповідності працівника посаді, яку він обіймає. Нехтування цим принципом з боку керівника знижує роль атестації персоналу серед працівників, робить її зайвою формальною процедурою.

У цьому зв'язку в новому Кодексі законів про працю України слід підвищити роль атестації персоналу. Зокрема, він повинен передбачати, що звільнення працівника у разі недостатнього рівня його кваліфікації має бути підтвержене результатами атестації персоналу. На теперішній час така норма встановлена для державних службовців ст. 41 Закону України «Про державну службу». За цією статтею підставою для припинення державної служби за ініціативою суб'єкта призначення є повторне отримання підряд негативної оцінки результатів службової діяльності державного службовця.

Під час урахування результатів атестації персоналу важливо зважено застосовувати принцип гласності в межах організації. Атестаційна комісія з метою запобігання конфліктним ситуаціям, пов'язаним з визначенням результатів атестації персоналу, має розробляти заходи щодо усунення виявлених недоліків у працівників, подальшого їхнього професійного розвитку.

Атестація персоналу має бути спрямованою на посилення зацікавленості працівників у кінцевих результатах роботи. За результатами атестації керівник може прийняти рішення про підвищення (пониження) працівника в посаді, у кваліфікаційній категорії, підвищення або зниження йому посадового окладу, про встановлення, зміну чи скасування надбавки до посадового окладу.

У цьому зв'язку заслуговує на увагу досвід проведення атестації лікарів. Положенням про порядок проведення атестації лікарів установлюються такі види атестації:

- атестація лікарів на визначення знань і практичних навиків з присвоєнням (підтвердженням) звання лікар-спеціаліст;
- атестація лікарів на присвоєння кваліфікаційної категорії;
- атестація лікарів на підтвердження кваліфікаційної категорії [9].

Атестації на визначення знань і практичних навиків з присвоєнням звання лікаря-спеціаліста з конкретної лікарської спеціальності підлягають особи, які закінчують навчання в інтернатурі, клінічній ординатурі або аспірантурі, якщо останні ще не мають сертифіката лікаря-спеціаліста з цього фаху.

Особи, які не працювали більше трьох років за конкретною лікарською спеціальністю, та особи, які своєчасно не пройшли атестацію на кваліфікаційну категорію або яким відмовлено в присвоєнні (підтвердженні) другої кваліфікаційної категорії, не можуть займатися лікарською діяльністю з цієї спеціальності без попереднього проходження стажування.

За результатами атестації на визначення знань і навиків атестаційна комісія вищого медичного навчального закладу приймає такі рішення: присвоїти або відмовити в присвоєнні, підтвердити або відмовити в підтвердженні звання лікаря-спеціаліста з лікарської спеціальності. Особі, якій за результатами атестації на визначення знань і практичних навиків присвоєно (підтверджено) звання лікаря-спеціаліста, медичним вищим навчальним закладом видається сертифікат установленого зразка.

До атестації на присвоєння кваліфікаційних категорій допускаються лікарі-спеціалісти, які працюють за сертифікатом лікаря-спеціаліста й закінчили впродовж року перед атестацією передатестаційний цикл у закладі післядипломної освіти або на факультеті післядипломної освіти. Після закінчення передатестаційного циклу екзаменаційна комісія, яка створюється на відповідній кафедрі, проводить іспит. Лікарям, які успішно склали іспит, заклад освіти видає свідоцтво встановленого зразка з рекомендацією про присвоєння відповідної кваліфікаційної категорії.

Лікарі, які бажають пройти атестацію на присвоєння кваліфікаційної категорії, подають необхідні документи в територіальну атестаційну комісію не пізніше ніж за два місяці до початку її роботи. Атестаційною комісією звіт лікаря направляється на рецензію висококваліфікованим спеціалістам. Атестаційна комісія виносить рішення про присвоєння лікарю-спеціалісту кваліфікацій-

ної категорії на підставі рецензії на звіт, поданих документів і співбесіди зі спеціалістом.

За результатами атестації на присвоєння кваліфікаційної категорії комісія приймає такі рішення: присвоїти кваліфікаційну категорію або відмовити в присвоєнні кваліфікаційної категорії з лікарської спеціальності. У разі відмови в присвоєнні кваліфікаційної категорії, на яку претендує лікар, комісія може підтвердити раніше присвоєну категорію чи понизити її. Якщо атестація відбулася позачергово, час наступної атестації встановлюється в новий п'ятирічний термін.

Лікарям, яким присвоєно (замінено) кваліфікаційну категорію, орган охорони здоров'я, при якому створена атестаційна комісія, видає посвідчення затвердженого зразка, а тим, кому підтверджено попередню присвоєну категорію, — ставить відповідну відмітку в раніше виданому посвідченні.

Атестації на підтвердження кваліфікаційної категорії підлягають (за бажанням) особи, яким присвоєні кваліфікаційні категорії, у термін до 5 років від дня попередньої атестації. Перед атестацією на підтвердження кваліфікаційної категорії лікарі проходять передатестаційний цикл у закладах післядипломної освіти або на факультетах післядипломної освіти і складають іспит.

За результатами атестації на підтвердження кваліфікаційної категорії комісія приймає такі рішення: підтвердити кваліфікаційну категорію з конкретної лікарської спеціальності або відмовити в підтвердженні категорії. У разі відмови в підтвердженні кваліфікаційної категорії комісія виносить рішення про її зниження чи зняття.

Типове положення про атестацію педагогічних працівників визначає порядок проведення атестації педагогічних працівників дошкільних, загальноосвітніх, позашкільних, професійно-технічних, вищих навчальних закладів I—II рівнів акредитації незалежно від підпорядкування, типів і форм власності, навчально-методичних (науково-методичних) установ і закладів післядипломної освіти, спеціальних установ для дітей, а також педагогічних працівників закладів охорони здоров'я, культури, соціального захисту, інших закладів та установ у штаті яких є педагогічні працівники [10].

Атестація педагогічних працівників навчальних та інших закладів є обов'язковою. Вона може бути черговою або позачерговою. Чергова атестація здійснюється один раз на п'ять років. Умовою чергової атестації педагогічних працівників є обов'яз-

кове проходження не рідше одного разу на п'ять років підвищення кваліфікації на засадах вільного вибору форм навчання, програм і навчальних закладів. Ця вимога не розповсюджується на педагогічних працівників, які працюють перші п'ять років після закінчення вищого навчального закладу.

Висновки. Підвищення результативності проведення атестації персоналу та формування резерву керівників вимагає подальшого обґрунтування їх теоретичних і методичних основ, критеріїв і показників оцінювання працівників на основі розробки професійних стандартів, профілів професійної компетентності посад і рівнів професійної компетентності працівників. Необхідно також усунути невідповідності та суперечливості між чинними нормативно-правовими актами, зокрема, між Законом України «Про державну службу» і Законом України «Про професійний розвиток працівників» та ін.

Література

1. Сошенко І. Елітою не народжуються. Персонал. Хороших управлінців треба плекати, як виноградну лозу // Урядовий кур'єр. — 2012. — № 96. — С. 7.
2. Нагребецька І. Події та коментарі. Чиновники, здавайте партквитки! // Урядовий кур'єр. — 2011. — № 62. — С. 5.
3. Проект Закону України «Про державну службу» // http://gska2.rada.gov.ua/pls/zweb_n/webproc4_1?id=&pf3511=39999.
4. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации / Учеб.-практ. пособие. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. — 368 с.
5. Указ Президента України «Про Президентський кадровий резерв «Нова еліта нації» // Урядовий кур'єр. — 2012. — № 68. — С. 13.
6. Закон України «Про державну службу» // Урядовий кур'єр. — 2012. — № 8. — С. 13—16.
7. Толкованов В. «Профілі компетентності — передусім механізм і процедура» // Урядовий кур'єр. — 2012. — № 96. — С. 6.
8. Закон України «Про професійний розвиток працівників» // Урядовий кур'єр. — 2012. — № 27. — С. 21.
9. Положення про порядок проведення атестації лікарів: Затверджено наказом Міністерства охорони здоров'я від 19.12. 1997 № 359 // <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=z0014-98>.
10. Типове положення про атестацію педагогічних працівників: Затверджено наказом Міністерства освіти і науки України від 06.10. 2010 №930 // <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1255-10>.