УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ МІКРО-, МЕЗО- ТА МАКРОЕКОНОМІЧНОГО РІВНЯ

УДК 331.108.43

Зоряна Михайлівна ПУШКАР
кандидат географічних наук,
доцент кафедри управління персоналом і регіональної економіки,
Тернопільський національний економічний університет

Юлія Володимирівна НИКОЛАЙЧУК
студентка 5 курсу спеціальності управління персоналом та економіки праці,
Тернопільський національний економічний університет
E-mail: yula_nykolajschuk@mail.ru

АТЕСТАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ОСОБЛИВОСТІ ТА МЕТОДИКА ЇЇ ПРОВЕДЕННЯ

Анотація

У статті проаналізовано особливості проходження атестації державних службовців та досліджено методику її проведення. Авторами було запропоновано шляхи покращення проведення атестації персоналу.

Ключові слова: *атестація, персонал, державні службовці, оцінка, управління, кадрова політика, просування по службі, співробітники, екзаменаційна комісія.*

Зоряна Михайловна ПУШКАР
кандидат географических наук,
доцент кафедры управления персоналом и региональной экономики
Тернопольский национальный экономический университет

Юлия Владимировна НИКОЛАЙЧУК
студентка 5 курса специальности управления персоналом и экономики труда
Тернопольский национальный экономический университет

АТТЕСТАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ: ОСОБЕННОСТИ И МЕТОДИКА ЕЕ ПРОВЕДЕНИЯ

Аннотация

В статье проанализированы особенности прохождения аттестации государственных служащих и исследована методика ее проведения. Авторами были предложены пути улучшения проведения аттестации персонала.

Ключевые слова: *аттестация, персонал, государственные служащие, оценка, управление, кадровая политика, продвижение по службе, сотрудники, экзаменационная комиссия.*

Zoryana Myhailivna PUSHKAR
PhD in Geographic sciences,
associate professor of the Department of Economics of Enterprises and Corporations,
Ternopil National Economic University

Yuliya Volodymyrivna NYKOLAJCHUK
student in Department of Economics of Enterprises and Corporations,
Ternopil National Economic University

ATTESTATION OF PUBLIC SERVANTS: FEATURES AND METHODOLOGY OF ITS REALIZATION

The peculiarities of passing the attestation of public servants are analyzed and technique of its implementation is studied in the article. The authors suggested ways to improve the personnel attestation.

The aim of the article is to study the process of attestation of public servants as an important component of the public service and the identification of weaknesses in public servant assessing process.

Research Methodology. The authors analyzed studies of various scientists which have been studying the issue of attestation of public servants and through a systematic approach, synthesis and generalization they made own findings concerning attestation and features of its methods of implementation in the state institutions, and through method of comparison the shortcomings during the process of attestation of public servants are revealed.

Scientific innovation is that the role and importance of personnel attestation in the planning of staff development are justified, the methods of attestation of public servants are thoroughly reviewed, and the shortcomings during personnel attestation are detected and the ways of it's improvement are given.

Practical meaning. In the article the scientific basis of personnel attestation and its characteristic features in field of public administration are considered. An analysis of the current regulatory framework of of attestation of public servants in Ukraine and the effectiveness of its application in practice is made. The deficiencies during attestation of public servants are determined.

Keywords: *attestation, personnel, public servants, evaluation, management, HR policy, career advancement, staff, Examination Board.*

JEL classification: M 120, J 580

З поганими законами і гарними
чиновниками управляти країною
цілком можливо. Але якщо
чиновники погані, то не допоможуть
і найкращі закони.

Отто фон Бісмарк

Постановка проблеми. При проходженні державної служби важлива роль відводиться оцінюванню діяльності державних службовців, оскільки саме знання та вміння державних службовців, їх узгоджені дії здатні забезпечити досягнення цілей, що ставляться перед державними органами.

Одним зі способів оцінювання є атестація державних службовців, яка є не лише способом оцінювання, а й сприяє розвитку кадрового потенціалу, формуванню потужного і дієздатного державного апарату, становленню професійної, політично нейтральної та авторитетної державної служби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дане питання висвітлено в працях багатьох вчених, зокрема: І. Задої [1], Н. Артеменка [2], Л. Миронової [3], Н. Григор'євої [4], О. П. Дяків [6], В. Літинської [7], Д. Г. Шушпанова [9] та ін. Однак питання причинно-наслідкового зв'язку між результатами проходження атестації державними службовцями та подальшим проходженням державної служби не знайшло належного відображення в роботах науковців та потребує подальшого дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є дослідити атестацію державних службовців, як важливу складову проходження державної служби. Завдання – визначити недоліки при проведенні процедури оцінки державного службовця. Об'єктом дослідження виступає персонал державних установ, а предметом – процес атестації державних службовців та особливості її проведення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Досліджуючи атестацію державних службовців, Н. М. Колісніченко, визначає її як правовий засіб розширення демократичних засад у кадровій політиці і в управлінні державною службою, засіб забезпечення формування і реалізації цілеспрямованої та передбачувальної кадрової політики в органах виконавчої влади і органах місцевого самоврядування [1, с.296-298].

Ми вважаємо, що атестація — це визначення відповідності ділової кваліфікації, рівня знань і навичок працівника, інших суспільно значущих якостей займаній посаді. Без неї неможливе професійне удосконалення працівників державної служби, оскільки планування кар'єрного розвитку кожного окремого працівника має здійснюватися на підставі результатів оцінки діяльності працівника, виконання ним службових обов'язків.

Атестація — це процес, за допомогою якого мають вирішуватися завдання:

- формування високопрофесійного кадрового корпусу державних службовців;
- забезпечення його стабільності;
- виявлення потенційних можливостей державних службовців з метою їх найбільш ефективного використання;
- стимулювання професійної компетентності і підвищення кваліфікації;
- посилення організованості, відповідальності і дисциплінованості державного апарату [2, с.315].

Серед сучасних методів оцінювання атестація вважається найбільш традиційним. Оцінювання відповідності посаді, що обіймається визначається як процедура систематичного формалізованого оцінювання згідно з заданими критеріями відповідності діяльності працівника чітким стандартам виконання робіт на конкретному робочому місці за конкретною посадою у визначений період часу. Таким чином, при атестації оцінюється відповідність працівника вимогам до його кваліфікації та сумлінності праці.

В західних країнах поняття атестації має дещо інший зміст – це підведення підсумків діяльності за певний період, а не оцінювання поточної якості індивідуального трудового потенціалу та його використання [3, с.47- 48].

Проведення атестації виконує дві функції: структуроутворювальну та мотивувальну. Перша функція пов'язана з досягненням більшої визначеності під час виконання роботи та передбачає оцінювання якості та кількості виконуваної роботи, внесення змін до функціональних обов'язків і посадових інструкцій, уточнення параметрів оплати праці. Мотивувальна функція атестації проявляється в активізації мотивів виконавців до найкращого виконання [4, с.5].

Процедура атестації державних службовців регламентується постановою Кабінету Міністрів України “ Про затвердження Положення щодо проведення атестації державних службовців ” від 28 грудня 2000 р. № 1922 [5] та методичними рекомендаціями щодо застосування Положення про проведення атестації державних службовців, затвердженого наказом Головдержслужби від 3 березня 2001 р. № 16.

Атестація державних службовців усіх рівнів проводиться один раз на три роки з метою підвищення ефективності їхньої діяльності в органах виконавчої влади, під час якого оцінюються робота, ділові та професійні якості працівників при виконанні ними службових обов’язків, визначених професійно-кваліфікаційними характеристиками їхніх посад, відповідно до Закону України “ Про державну службу ” та інших актів законодавства України. В період між атестаціями проводиться щорічна оцінка виконання державними службовцями своїх завдань та обов’язків. Належне упорядкування проходження державної служби неможливе без атестації, оскільки у кожному конкретному випадку воно має здійснюватися на підставі результатів оцінки діяльності працівника, виконання ним службових обов’язків. Оцінці мають підлягати результати роботи: її обсяги і терміни виконання, якість, самостійність, ініціативність, співпраця з колегами, відповідальність, орієнтація на кінцевий результат, рівень конфліктності, вміння висловлюватися усно і письмово. Основні етапи проведення атестації подано в таблиці 1.

Із таблиці 1 видно, що при підготовці до атестації керівник організації видає наказ про проведення атестації, у якому передбачається, на кого вона розрахована, у якому порядку і в які терміни проводиться, яка методика використовується, а також затверджує склад атестаційної комісії, графік підготовчих робіт і відповідальних за них осіб.

Атестаційна комісія дає оцінку ділових, особистісних і моральних якостей державного службовця, процесу і підсумків його службової діяльності у вигляді висновків і рекомендацій щодо роботи працівника, якого атестують, і апарату всього державного органу [2, с.315-316].

Відділ персоналу заповнює спеціальні бланки, заносячи в них відомості про працівників, що підлягають атестації і експертів, які будуть проводити оцінку працівників із

числа відомих по спільній роботі керівників, колег та підлеглих. Заповнені бланки відділ персоналу передає виконавцю робіт (тому, хто проводить атестацію).

Таблиця 1

Етапи проведення атестація і виконання атестаційних процедур*

Назва етапу	Атестаційні процедури
Підготовчий (проводить кадрова служба)	1. Підготовка нормативних документів про атестацію: - наказу; - списку атестованих; - списку атестаційних комісій; - методики проведення атестації; - плану заходів з проведення атестації; - програмних питань; - інструкцій з підготовки і зберігання атестаційних матеріалів. 2. Підготовка і проведення інструктажу керівників підрозділів. 3. Підготовка необхідних бланків і форм документів. 4. Повідомлення про атестацію
Проведення атестації (проводять учасники атестаційного процесу)	1. Самостійно або за розробленою формою складаються звіти осіб, які підлягають атестації. 2. Заповнюють оціночні документи (тести, завдання). 3. Співбесіда і аналіз результатів. 4. Проведення засідання атестаційної комісії: - оцінка праці атестованих: - оцінка особистості атестованих; - висновок.
Підведення підсумків атестації	1. Аналіз кадрової інформації. 2. Підведення узагальнюючих підсумків складання порівняльних таблиць ефективності роботи персоналу, виділення групи осіб, які неефективно працюють з недостатнім рівнем розвитку професійних якостей. 3. Виділення осіб, які мають ефективні здібності і результати роботи. 4. Підготовка списку резерву осіб для висування на вищу посаду. 5. Підготовка рекомендацій з використання (виконання) висновків атестаційної комісії. 6. Видання наказу про підсумки атестації.
Виконання рекомендації атестаційної комісії	1. Проведення співбесід з особами, які проходили атестацію по її результатах. 2. Проведення рекомендованих заходів. 3. Організація зберігання матеріалів атестації. 4. Внесення змін до особових карток працівників.

*- складено авторами на основі джерел: [1;6; 7].

Атестаційна комісія знайомиться з атестаційними листками і визначає, кому із працівників, що проходять атестацію треба приділити більше уваги (кандидати на висування, перепідготовку або зняття з посади), які додаткові матеріали залучити.

Важливе значення в атестації персоналу має атестаційна співбесіда, тому вона вимагає ретельної підготовки від працівника, який підлягає атестації, його керівника і від фахівців служби управління персоналом. Керівник повинен спрямовувати атестаційну співбесіду на позитивний, орієнтований на самовдосконалення діалог з підлеглим працівником. Виділяючи позитивні результати в роботі працівника та обговорюючи з ним перспективи його розвитку, керівник орієнтує працівника на більш ефективну трудову діяльність. При спільній розробці з підлеглим працівником подальшого плану дій щодо розвитку працівника, керівник має

наводити своєму підлеглому приклади досягнень і недоліків у роботі, демонструючи при цьому свою заінтересованість в їх усуненні працівником, який підлягає атестації.

Атестаційна співбесіда, у свою чергу, може бути проведена індивідуально керівником або комісією. Для того, щоб вона була ефективною, керівник має старанно до неї підготуватися.

На засіданні атестаційної комісії зачитується атестаційний лист. Вислуховують думку про складену на працівника, що проходив атестацію, характеристику: думку його безпосереднього керівника, який обов'язково повинен бути присутнім на засіданні. Потім ставлять їм запитання. Виступають члени атестаційної комісії. Оголошують додатково залучені матеріали.

Працівнику пропонують розповісти про його виробничі плани, проблеми та пропозиції. Вислуховують наміри керівника відносно долі його підлеглого (послати на навчання, дати відповідальне завдання, перевести на іншу роботу та ін.). На основі даних відзиву - характеристики, атестаційного листа, результатів обговорення ділових якостей працівника і рівня виконуваної роботи атестаційна комісія за відсутності працівника, що атестувався та його керівника приймає рішення більшістю голосів про відповідність або невідповідність займаній посаді, а також інші пропозиції відносно майбутнього атестованого (зарахувати у резерв на висування, направити на навчання та ін.).

Рішення оголошується у присутності атестованого та його керівника. Керівництво організації та відділ персоналу підводять підсумки атестації і розробляють стратегічний план роботи з персоналом на майбутній атестаційний період та вирішують ряд управлінських завдань:

- формування резерву;
- перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників, самопідготовка.
- робота з молодими працівниками. Створення службової кар'єри.

Рішення атестаційної комісії та рішення керівника можна класифікувати на: 1) позитивні – відповідає займаній посаді; 2) умовно-позитивні – відповідає займаній посаді за умови отримання його згоди виконати рекомендації атестаційної комісії; 3) негативні – не відповідає займаній посаді.

Кожне рішення – це певні наслідки в кар’єрі державного службовця. Якщо результат атестації позитивний і атестаційна комісія прийняла рішення про відповідність державного службовця займаній посаді, то наслідками ухвалення такого рішення можуть бути:

- зарахування працівника, що атестується, за його згодою, до кадрового резерву;
- дозвіл на проходження стажування на більш високій посаді; присвоєння чергового рангу державного службовця;
- встановлення надбавки, передбаченої законодавством або зміна її розміру;
- порушення в установленому порядку клопотання про продовження строку перебування на державній службі.

Якщо ж атестаційна комісія прийняла рішення про відповідність займаній посаді за певних умов, особливо при змінах в організації праці, зокрема, при підвищенні кваліфікаційних вимог, то наслідками прийняття такого рішення можуть бути:

- набуття державним службовцем певних знань або навичок, наприклад: здобуття відповідної освіти;
- проходження перепідготовки;
- підвищення кваліфікації;
- стажування на відповідній посаді.

За цих умов комісія рекомендує керівникові призначити через рік повторне атестування, якщо державний службовець погодиться їх виконати. У разі, коли державний службовець не погоджується на виконання рекомендацій атестаційної комісії, вона, як правило, приймає негативне рішення: про невідповідність займаній посаді.

Наслідком прийняття атестаційною комісією рішення про невідповідність державного службовця займаній посаді може бути як звільнення державного службовця із займаної посади, так і переведення за його згодою на іншу посаду, що відповідає його професійному рівню.

Якщо ж державний службовець не згоден з переведенням на іншу посаду, що відповідає його професійному рівню або в державному органі немає таких вакантних посад, то він підлягає звільненню з державної служби.

У випадку, коли комісія рекомендує звільнити державного службовця із займаної посади, це рішення є підставою для припинення трудових відносин між державним органом та державним службовцем, а державний службовець звільняється з державної служби на загальних підставах відповідно до п. 2 ст. 40 Кодексу законів про працю У країни [1, с.299-301].

Атестаційна комісія розпочинає свою роботу за три тижні до початку проведення атестації та закінчує роботу через два тижнів після проведення атестації та підведення підсумків із запропонованими рекомендаціями щодо подальшої роботи персоналу організації. Такий термін надається для того, щоб персонал мав можливість ознайомитися із результатами атестації та у разі незгоди оскаржити результати. Скарги щодо результатів атестації до атестаційної комісії приймаються протягом трьох днів після оголошення результатів. У разі наявності таких скарг від персоналу атестаційна комісія на наступний день розпочинає їх розглядати та, у разі необхідності, проводить повторну атестацію. Якщо персонал, який атестується вже проходив дану процедуру та має атестаційний лист за попередній період, то він надає його атестаційній комісії для перегляду. Коли ж під час атестації той працівник, який атестується відсутній, його атестують без його присутності [7, с.55].

Результати атестації персоналу організації дають змогу прийняти рішення про кар'єрне просування персоналу. Висновки атестаційної комісії заносяться в особову справу кожного працівника незалежно від займаної ним посади. Після занесення результатів атестації до особової справи у відділі кадрів затверджуються плани роботи персоналу на перспективу, тобто на наступний рік або на кілька років. Якщо атестаційна комісія зробила висновок, який передбачає звільнення працівника, то керівництво установи даним питанням повинно зайнятися протягом двох місяців. У вказаний термін необхідно провести процедуру звільнення працівника та знайти йому заміну. Що ж до інших висновків атестаційної комісії, то їх необхідно виконати протягом трьох місяців з дня проведення атестації [7, с.58].

Ми вважаємо, що сучасна система атестації кадрів має недоліки:

По-перше, в будь-якій організації є суб'єктивізм оцінки та централізація всього процесу атестації, дуже малий ступінь демократизму. Зрештою це призводить до низького рівня мотивації працівника до праці, наслідком чого є отримання низької заробітної плати. З метою зменшення суб'єктивності пропонується запровадити систему оцінювання керівника його підлеглими, що дасть змогу оцінити керівника всебічно, і буде дотримано правил колективізму. У результаті поліпшиться соціально-психологічний клімат у колективі, й у всіх працівників буде взаєморозуміння і взаємодопомога у процесі роботи, що змусить кожного розвивати свої професійні здібності та якості, а також вдосконалювати свої психологічні характеристики. Слід зазначити, що цей процес має відбуватися протягом усього міжатестаційного періоду, коли підлеглі складають характеристику свого керівника та подають її до атестаційної комісії. Це допомагає ставитися до підлеглих об'єктивно в питаннях заохочень і стягнень, без будь-яких особистих симпатій-антипатій або родинних впливів. Такий метод також сприяє не тільки розвитку підлеглих, а й розвитку особистості керівника, який повинен підготуватися до співбесіди, тобто ознайомитися з результатами трудової діяльності підлеглих та оцінити свої внески до спільного результату.

По-друге, необхідно також позбавитися суб'єктивності щодо оцінки керівником підлеглих. Пропонується проводити співбесіду з підлеглим раз на місяць перед отриманням

заробітної плати та складати план удосконалення професійних якостей підлеглого на наступний місяць у разі певних недоліків у поточному місяці.

По-третє, пропонується ввести загальну систему атестації та оцінки кадрів. Для цього розробити зразки комп'ютерної програми на 15 питань (бо за висновками психологів найкраще число питань, яке сприймається та ефективно діє, є число 15). Така атестація має проводитися раз на рік і постійно вдосконалюватися відповідно до потреб ринкового середовища. Також необхідно залучати до процесу атестації й молодих спеціалістів, що змусить їх всебічно розвивати свої знання, вміння та навички. Але це слід здійснювати за допомогою досвідчених співробітників, які допоможуть порадою та сприятимуть швидкій адаптації на робочому місці.

По-четверте, пропонується розробити психологічні та професійні вимоги до керівників. Тобто розробити психологічні тести на професійну придатність або проводити співбесіду у присутності психолога. На другому етапі пропонується провести ділову гру, створивши умови, максимально наближені до умов роботи на конкретній керівній посаді. На третьому етапі необхідно провести співбесіду особи, яка атестується, з експертом атестаційної комісії і бажано, щоб враховувалась і характеристика, подана підлеглими на керівника. Для розвитку персоналу в міжатестаційний період також необхідно проводити з ним різного роду тренінги, залучаючи спеціалістів з різних підрозділів та інших підприємств. Це дасть високий річний економічний ефект та сприятиме ефективності взаємовідносин у трудовому колективі, що в кінцевому результаті призведе до розв'язання наявних проблем в організації.

Призначення керівника організації чи структурного підрозділу, просування фахівця на керівну посаду на основі атестації мають здійснюватися не спонтанно, у зв'язку з несподіваною вакансією, що з'явилася в організації, а планомірно, на основі плавного заміщення звільненої посади керівника.

Висновки. Отже, підсумовуючи, необхідно відзначити, що: атестація повинна бути не лише способом оцінювання, а й інструментом, який стимулюватиме державних службовців до підвищення рівня ділових і професійних якостей; чинне законодавство, що регулює порядок проведення атестації державних службовців, потребує доопрацювання: по-перше, з огляду на юридичні наслідки атестації для подальшого проходження державним службовцем державної служби, необхідно врегулювати це питання в Законі України «Про державну службу»; по-друге, законодавчо закріпити, що рішення атестаційної комісії є обов'язковим для керівника відповідного державного органу та є підставою видання відповідного наказу (розпорядження); по−третє, вважаємо за доцільне визначити та закріпити в законодавстві конкретні наслідки того чи іншого рішення атестаційної комісії для кар'єри державного службовця; по-четверте, законодавчо передбачити положення щодо оновлення складу атестаційної комісії для проведення повторної атестації та встановити строк її проведення, що слугуватиме додатковою гарантією об'єктивності та неупередженості атестаційної комісії.

Список літератури

1. Задоя І. І. Атестація державних службовців – важлива складова проходження державної служби [Текст] / І. І. Задоя // Актуальні проблеми політики. – 2014. – Вип. 53. - С. 296-305.

2. Артеменко Н. Ф. Атестація та оцінка державних службовців як важливий чинник управління їх професійним удосконаленням [Текст] / Н. Ф. Артеменко // Університетські наукові записки. - 2008. - № 2. - С. 315-321.

3. Миронова Л. Г. Сучасні методи оцінювання персоналу підприємств [Текст] / Л. Г. Миронова // Культура народов Причерноморья. – 2011. – № 214. – С. 46-50.

4. Григор'єва Н. О. Оцінка якості персоналу в системі ефективного управління: VIII Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Сучасність, наука, час. Взаємодія та взаємовплив» (23-25 листопада 2011 р.) [Електронний ресурс] / Н. О. Григор'єва. – Режим доступу : http://intkonf.org/grigoreva-no-otsinka-yakosti-personalu.

5. Про затвердження Положення щодо проведення атестації державних службовців [Електронний ресурс]: Постанова КМУ від 28.12.2000 № 1922.

6. Дяків О. Атестація як один із методів оцінки персоналу в державних установах [Текст] / О. Дяків, Н. Бакуліна, А. Страдомський // Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України : зб. наук. праць каф. управління трудовими ресурсами і розміщення продуктивних сил Тернопол. нац. екон. ун-ту. – 2008. – № 13. – С. 97-104.

7. Літинська В. А. Аналіз методики проведення атестації персоналу для визначення кар'єрного просування персоналу підприємств [Електронний ресурс]/ В. А. Літинська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2011. – № 1. – С. 55-59.

8. Закон України від 12.01.2012 №4312-VI. Про професійний розвиток працівників [Електронний ресурс].

9. Шушпанов Д. Г. Особливості атестації державних службовців в Україні та шляхи її вдосконалення [Електронний ресурс] / Д. Г. Шушпанов // Сталий розвиток економіки. – 2011. – № 6. – С. 31-34.

References

1. I.I. Zadoya (2014) Certification of civil servants - an important part of civil service. Actual problems of policy, 53, 296-305.

2. N.F. Artemenko (2008) Certification and assessment of civil servants as an important factor in managing their professional development]. University research note, 2, 315-321.

3. L.G. Mironova (2011), Modern methods of assessment personnel of enterprises. Culture of Black Sea, 214, 46-50.

4. N.O. Grigorieva Evaluation of the quality of personnel in the system of effective management: VIII International Scientific and Practical Internet Conference "Modern science, time. The interaction and mutual influence "(23-25 November 2011) [electronic resource] - Access: http://intkonf.org/grigoreva-no-otsinka-yakosti-personalu.

5. Approval of the Regulations on the certification of civil servants [electronic resource]: CMU from 28.12.2000 number 1922.

6. Dyakiv O., N. Bakulin, A. Stradomskyy (2008), Certification as one of the evaluation methods of personnel in public institutions. Regional aspects of development of productive forces and Ukraine: Coll. Science. works department. workforce management and distribution of productive forces Ternopol. nat. Econ. Univ, 13, 97-104.

5. The Law of Ukraine dated 12.01.2012 №4312-VI. On the professional development of employees [electronic resource].

8. Litinsca V.A. (2011) Analysis methods of certification personnel to determine career advancement staff of enterprises [electronic resource].Herald of Khmelnytsky National University. Economic science, 1, 55-59.

9. Shushpanov D.G. (2011) Features appraisal of civil servants in Ukraine and ways to improve it [electronic resource]. Sustainable economic development, 6, 31-34 .