

**Білик Олена,**

канд. екон. наук, доц.,

ORCID iD [0000-0002-7110-7257](https://orcid.org/0000-0002-7110-7257)

**Блинда Юрій,**

канд. екон. наук, доц.,

ORCID iD [0000-0002-9579-9382](https://orcid.org/0000-0002-9579-9382)

**Васькович Ірина,**

канд. екон. наук, доц.,

ORCID iD [0000-0002-8828-3900](https://orcid.org/0000-0002-8828-3900)

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАЙМУ ТА АДАПТАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

[https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-4\(6\)-30-45](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2020-4(6)-30-45)

**Анотація.** Функціональна ефективність будь-якої організації залежить від ступеню професійного розвитку її працівників. В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок спроможність організації постійно здійснювати розвиток своїх працівників є одним з найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності її на ринку, оновлення і покращення надання публічних послуг. У статті авторами здійснено огляд теоретичних досліджень щодо питань професійно-кваліфікаційного розвитку державних службовців. Розвиток персоналу є багатостороннім та складним поняттям. Воно складається з великої кількості пов'язаних між собою соціальних, педагогічних, економічних і психологічних проблем. Для того, щоб з'ясувати його суть, насамперед, необхідно дати відповідь на такі запитання: що таке особистість? Що включає в себе гармонійний та професійно-кваліфікаційний розвиток особистості? В дослідженні визначення професійно-кваліфікаційного розвитку особистості: це навчання як отримувати або підтримувати професійні якості, до прикладу, академічні ступені, необхідні для офіційної роботи, відвідування конференцій, неформальних навчальних можливостей, що з'являються на практиці, тощо. Він є певним процесом набуття людиною необхідних їй знань, здібностей, практики, певних економічних вмінь, моральних цінностей, соціальних якостей, які можна буде застосувати в трудовій діяльності. Рівень професійно-

кваліфікаційного розвитку працівників в основному залежить від рівня, якого досягнуто в цій галузі навчальними закладами та конкретною організацією. Досліджено можливості удосконалення системи найму та адаптації, враховуючи особливості функціональних обов'язків державних службовців. Подано рекомендації щодо вдосконалення програми найму. Запропоновано заходи, спрямовані на вдосконалення системи найму та адаптації персоналу. В межах певної організації професійне навчання персоналу може виглядати як первинна професійна підготовка робітників, підвищення кваліфікації або перепідготовка як фахівців з вищою освітою так і робітників.

**Ключові слова:** добір кадрів, управління людськими ресурсами, служба управління персоналом, професійне навчання, мотивація, стажування, конкурс, підвищення кваліфікації, державний службовець.

**Постановка проблеми.** Одним із основних завдань кадрових служб у сучасних умовах реформування державної служби повинно стати забезпечення планування службової кар'єри та аналіз ефективності роботи персоналу. Серед перспективних повноважень мають бути передбачені такі, як аналіз ефективності діяльності органу, його структурних підрозділів, професійної діяльності кожного державного службовця та внесення пропозицій щодо поліпшення їх діяльності; відстеження планів роботи органу управління з метою виявлення осіб, які позитивно вплинули на досягнення мети тих чи інших заходів; формування професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців тощо.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми вдосконалення кадрової роботи приділяється постійна увага дослідниками з адміністративного права, трудового права, державного управління, менеджменту. Так, В. Авер'янов [1, с. 122] досліджував питання формування теоретико-правової моделі сучасної кадрової роботи, вдосконалення правового регулювання державної служби. Також, Ю. Битяк у своїх працях обґрунтував пріоритетні напрями забезпечення ефективного функціонування публічної служби в Україні,

зокрема запровадження дієвого механізму, стандартів та процедур щодо управління персоналом на державній службі, розроблення системи розвитку вищої ланки управління публічною владою, лише конкурсний відбір на посади державної служби будь-яких категорій, запровадження системи оцінювання державних службовців тощо [2].

Л. Біла-Тіунова у своєму дисертаційному дослідженні обґрунтувала можливості службової кар'єри державних службовців, виокремивши види службової кар'єри та дослідивши суть поняття «публічна служба», «державна посада» та ін. [3].

Процес реалізації конституційного права на працю, проблеми трудового права, права соціального забезпечення, гарантії трудових та соціальних прав, особливості праці державних службовців, охорона праці, міжнародно-правове регулювання праці, проблеми захисту трудових прав, проблеми управління кадрами, підготовки, підбору, атестації та звільнення працівників обґрунтував у своїх наукових працях М. Іншин [4].

Проте актуальним питанням є пошук нових методів вдосконалення системи найму та адаптації державних службовців.

**Метою статті** є розроблення напрямків вдосконалення системи найму та адаптації державних службовців категорії «молоді фахівці».

**Виклад основного матеріалу.** Розвиток персоналу підвищує інтелектуальний рівень конкретно взятої особистості, забезпечує розширення її ерудиції та кола спілкування. Як наслідок, покращується мотивація до роботи, моральна та психологічна атмосфера у колективі, що сприяє позитивним результатам у праці, досягненні цілей та завдань, послідовності в управлінні, зменшенню плинності кадрів організації, будь то приватний бізнес чи публічна організація.

Професійно-кваліфікаційний розвиток особистості – це навчання як отримувати або підтримувати професійні якості,

до прикладу, академічні ступені, необхідні для офіційної роботи, відвідування конференцій, неформальних навчальних можливостей, що з'являються на практиці, тощо. Він є певним процесом набуття людиною необхідних їй знань, здібностей, практики, певних економічних вмінь, моральних цінностей, соціальних якостей, які можна буде застосувати в трудовій діяльності.

Для того щоб розробити програму вдосконалення системи найму та адаптації персоналу, необхідно зробити висновок і намітити основні напрямки роботи.

Виокремимо заходи, які необхідно впровадити для підбору персоналу (рис. 1).

Удосконалення системи найму передбачає створення програми заходів по двох напрямках: підбір і відбір персоналу. Підбір персоналу в державній службі ведеться також з зовнішніх джерел. Організація зацікавлена в молодих співробітників, а це значить, що необхідно задіяти методи відбору і підбору персоналу, які були б орієнтовані на цільову аудиторію.

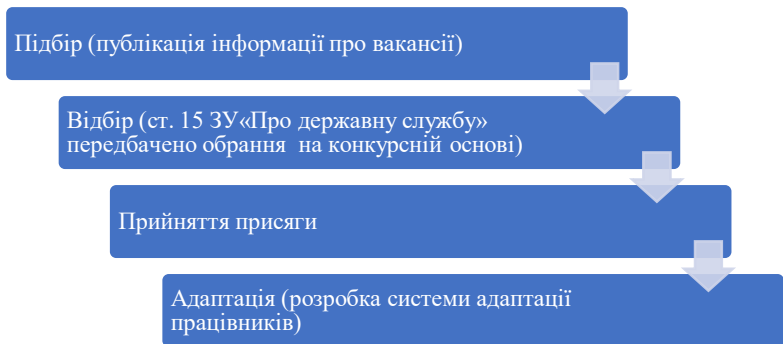


Рисунок 1 – Етапи системи найму та адаптації персоналу\*

\*сформовано авторами на основі джерел [3,4, 6,7].

В рамках вдосконалення процесу підбору персоналу на державну службу України пропонується застосування технології «Прелімінарінгу», мета якої залучення студентів навчальних закладів міста до роботи за допомогою

стажування. Специфічність технології базується на концептуальних засадах дуальної освіти. Сутність – у залученні здібних студентів і молодих фахівців під час навчання до виконання завдань на державній службі з перспективою подальшого працевлаштування [5].

Слід робити акцент саме на стажуванні, а не на виробничій або переддипломній практиці, так як практика – це обов'язковий елемент освітньої програми, а стажування є особистою ініціативою студента.

Застосування технології «Прелімінарінгу» пропонується здійснювати в такий спосіб:

виявлення цільової аудиторії, визначення закладів освіти, а також переліку спеціальностей, які представляли б інтерес для організації чи установи;

встановлення контактів з представниками закладів освіти, укладення договорів про співпрацю між ними та організацією. Організація повинна розуміти, що з моменту укладення договорів про співпрацю, вона стає учасником освітнього процесу і наукової діяльності студентів. Також з цього моменту організація зобов'язана надавати їм місця для стажування і практики, які передбачені навчальним планом;

визначення джерела залучення студентів і випускників в рамках даної технології. Це може бути пряме інформування студентів про вакансії в організації. Інформування стосується не тільки вільних вакансій, але і можливості стажуватися в організації. Підбір кандидатів може здійснюватися за допомогою посередника, наприклад, Служби сприяння працевлаштуванню випускників НУ «Львівська політехніка». За результатами навчальної, наукової, громадської діяльності навчальних закладів-партнерів можуть сформувати «top-list», який дозволить виявити найперспективніших претендентів.

Проведення конкурсу. Шляхом написання відповідної конкурсної роботи (проекту) та складання відповідних іспитів на фаховість та знання мови.

Саме застосування технології «Прелімінарінгу» дуже щільно пов'язане з впровадженням дуальної система освіти, що передбачає поєднання навчання з періодами практичної діяльності. Майбутній фахівець навчається в двох організаціях, освоюючи теорію у закладі освіти, практику – у відповідній організації. Обидві організації є партнерами по відношенню один до одного. Дуже важливо, що молоді фахівці, які поєднують навчання з діяльністю, можуть у подальшому залишатися працювати в організації/установі.

Переваги системи:

практична частина проводиться в організаціях/установах, а не тільки в лабораторіях та навчальних аудиторіях освітніх організацій;

зміст робочих навчальних програм погоджено між освітньою організацією і роботодавцями;

між освітньою організацією і організаціях/установах можуть виникати і розвиватися тісні відносини;

при працевлаштуванні можливо негайне застосування набутих знань;

постійне чергування навчання в освітній організації і в установі/організації сприяють кращій мотивації;

гарантує ясні та однозначні описи професії, а також уніфікований рівень підготовки.

Важливим етапом у побудові кадрової політики є процес адаптації нових працівників на робочому місці. Серед заходів, спрямованих на вдосконалення процесу адаптації персоналу в організації, було відзначено:

розробка програми адаптації співробітників категорії «молоді фахівці»;

створення системи наставництва.

На нашу думку, розробка програми адаптації співробітників вимагає введення додаткових обов'язків для фахівця з підбору кадрів, а саме:

розробка програми адаптації співробітників;

організація заходів з адаптації персоналу;

консультування працівників з питань адаптації;  
організація програми наставництва.

Програми адаптації співробітників різних категорій допоможуть впоратися зі стресом або звести можливість його появи. Програма адаптації є комплексом заходів, які спрямовані на активне включення нових співробітників у роботу організації. Для початку необхідно сформулювати цілі, завдання, терміни, а також відповідальних осіб за адаптацію персоналу в організації (табл. 1).

Таблиця 1 – Основні положення програми адаптації співробітників категорій «молоді фахівці»

<b>Молоді фахівці</b>	
Мета	Прискорення процесу входження нового співробітника на посаду.
Завдання	Адаптація до вимог посади і організації / установи Розвиток у професійній діяльності. Оцінка потенціалу з метою побудови кар'єри.
Адаптаційний період	Перші три місяці роботи
Відповідальна особа	Безпосередній керівник, наставник, фахівець.

Цілі адаптаційної програми співробітників категорій «молоді фахівці» були позначені відповідно до виявлених проблемами в ході аналізу складу і структури персоналу.

Для досягнення цілей і завдань програм встановлюється послідовність певних дій. Необхідно розробити програму адаптації співробітника, яка буде вкладена в адаптаційний аркуш, виданому в перший робочий день (табл. 2).

Таблиця 2 – Адаптаційний аркуш співробітників категорії «молоді фахівці»

Період	Захід	Опис	Відповідальна особа
1 роб. день	Програма першого дня	Надання інформації про організацію (09:00 - 10:00)	Спеціаліст підрозділу управління персоналом
	Розсилка про прийом нового співробітника колегам по електронній пошті	Знайомство співробітника з політикою організації щодо персоналу (10:00 - 11:15)	Спеціаліст підрозділу управління персоналом
		Присяга державного службовця (11.15 - 11:30)	Спеціаліст підрозділу управління персоналом, керівник
		Оформлення співробітника згідно законодавства України (11:30 - 12:00)	Спеціаліст підрозділу управління персоналом
		Обід (12:00 - 13:00)	-
		Прикріплення співробітника до наставника, знайомство з програмою адаптації (13.00 - 15.00)	Спеціаліст підрозділу управління персоналом
		Знайомство співробітника з колективом відділу, робочим місцем (15:00 - 16:30)	Наставник
		Інструктаж з техніки безпеки, охорони праці (16:30 - 17:30)	Спеціаліст з охорони праці та техніки безпеки
		Оповіщення колективу організації про нового	Спеціаліст підрозділу управління



**Науковий вісник: Державне управління № 4(6)2020**

<b>Період</b>	<b>Захід</b>	<b>Опис</b>	<b>Відповідальна особа</b>
		співробітника	персоналом
2 роб. день	Особиста бесіда з керівником	Неформальна розмова нового співробітника і керівника	Керівник
	Початок роботи з наставником	Отримання необхідних рекомендацій, інформації для швидкого входження в посаду	Наставник
3-5 роб. день	Робота з наставником	Професійне навчання нового співробітника, тобто передача накопичених знань і досвіду. Знайомство з технологією роботи, вивчення нормативно-правових актів, документообіг.	Наставник
Після 1 місяця роботи	Співбесіда	Аналіз професійних навиків, аналіз проблем.	Керівник, наставник, фахівець управління персоналом

«Програма першого дня нового співробітника», яка є спільним заходом в системі адаптації співробітників категорій «молоді фахівці» і наставників. Перший робочий день є вступним етапом діяльності співробітника в новій організації. Основне знайомство з колективом і функціональними обов'язками відбувається в наступні дні. Основні документи і друковані матеріали, необхідні для реалізації Програми першого дня: буклети, трудовий договір, Положення про підрозділ, Посадова інструкція співробітника, Присяга

державного службовця; журнал вступного інструктажу з техніки безпеки і охорони праці.

Робота з наставником є наступним заходом в рамках програми адаптації молодих фахівців. Система наставництва є ефективним інструментом в програму адаптації співробітників. Впровадження системи наставництва в організації дозволить знизити плінність кадрів, кількість помилок і збоїв в роботі.

На сьогоднішній день нові співробітники організації оцінюють діяльність наставників як неефективну. Це викликано тим, що в організації відсутня як така система наставництва, а діючі співробітники мають низький рівень підготовленості і мотивації, для того щоб стати наставниками. Результати анкетування колективу організації показали, що 95% співробітників категорій «фахівці» і «адміністративно-управлінський персонал» не готові стати наставниками [11]. Для частини опитаних були важливі рекомендації, план дій, а також оплата за роботу наставником. Таким чином, для вдосконалення процесу адаптації персоналу нами було запропоновано створення системи наставництва.

Основними завданнями наставництва є:

адаптація до роботи і закріплення молодих фахівців у відповідних підрозділах;

прискорення процесу професійного становлення працівників;

активізація у молодих фахівців інтересу професійного зростання;

формування основ корпоративної культури.

Наставництво встановлюється тривалістю до одного місяця. Стаж роботи Наставника, який призначається з письмової згоди, повинен становити не менше двох років. За одним наставником закріплюється не більше двох стажистів. Відповідальність за наставника несе керівник підрозділу, який зобов'язаний сприяти ефективному здійсненню наставництва.

Залежно від успішності проходження співробітником атестації за результатами стажування наставнику встановлюється доплата за наставництво у вигляді одноразової виплати в розмірі, що не перевищує 20% від окладу згідно займаної посади.

У разі, якщо працівник не пройшов атестацію не через незадовільну роботу наставника, наставник отримує одноразову виплату в розмірі, що не перевищує 10% від окладу згідно займаної посади.

Координацію роботи з наставництва здійснює керівник підрозділу управління персоналом, який:

контролює діяльність наставників;

готує наказ про закріплення за стажистом наставника і являє стажиста працівникам відповідного підрозділу; -

формує склад наставників з числа працівників організації/установи, проводить інструктаж.

Список наставників формується, виходячи з критеріїв:

бажання і здатність передавати досвід, тобто бути наставником;

досвід роботи в організації/установі не менше двох років;

комунікативні навички, хороші відносини з колективом.

Основними методами наставництва є інструктаж (ознайомлення зі стандартами, нормативно-правовими актами) і професійне навчання.

Ми пропонує таку систему організації наставництва, яка не передбачає навчання наставників, створення кваліфікаційної комісії, проведення іспиту, ведення звітності (плану адаптації, оцінку ефективності програми наставництва та інші локальні документи). Якість роботи наставника передбачається оцінювати з аналізу роботи, яку самостійно виконав новий співробітник.

### **Висновки та напрями подальших досліджень.**

Запропоновані заходи щодо добору й адаптації персоналу дозволять новим співробітникам стрімко влитися в колектив, усвідомити свою цінність і отримати необхідні знання та

навички, для того, щоб організація вийшла на новий рівень продуктивності. Авторами було запропоновано напрями вдосконалення системи найму та адаптації державних службовців. Зазначені напрями системи найму та адаптації персоналу дозволять знизити плінність кадрів. Завдяки новим заходам на етапі підбору, організація чи установа зможе на початковому етапі виявляти невідповідних співробітників, що підвищить рівень кадрової безпеки державної служби [12]. Проте, при побудові ефективної кадрової політики слід враховувати необхідність різних методів підбору та управління кадрами відповідно до вікової структури, що і є подальшими напрями наукових досліджень авторів.

### Список використаних джерел

1. Авер'янов В. Б. Виконавча влада і адміністративне право. К.: Вид. дім «Ін-Юре», 2002. 343 с.
2. Битяк Ю. П. Пріоритетні напрями забезпечення ефективного функціонування публічної служби в Україні. *Теорія і практика правознавства*. 2015. №1. С. 8–21.
3. Біла-Тіунова Л. Р. Службова кар'єра державного службовця: теорія та правове регулювання : автореф. дис. ... докт. юрид. наук : 12.00.07. Одеса, 2012. 41 с.
4. Іншин М. І. Історія виникнення, розвитку та формування державної служби в Україні. *Юридична наука і практика*. 2011. № 2. С. 3–6.
5. Бармакова Н. Сучасні методи підбору персоналу / HR-Portal. 2012. URL : <https://hr-portal.ru/article/sovremennye-metody-podbora-personala> (дата звернення: 20.10.2020).
6. Про затвердження Порядку організації підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ НАДС від 26.11.2019 № 211-19 // «Законодавство України» / ВР України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0005-20#Text> (дата звернення 05.11.2020).

7. Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 323–327. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetr\\_2013\\_42\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetr_2013_42_47) (дата звернення: 05.11.2020).
8. Шовгеля О. М. Зарубіжний досвід мотивування професійної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування. *Публічне управління: теорія та практика*. 2013. Вип. 4. С. 112–117.
9. Гончарук Н. Т. Розвиток державної служби у контексті інтеграції України в Європейський Союз. Актуальні проблеми державного управління на новому етапі державотворення: матер. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, присвяченої 10-річчю Академії (м. Київ, 31 трав. 2005 р.): у 2-х т. / за ред. В.І. Лугового, В.М. Князева. Київ: НАДУ, 2005. Т. 2. 344 с.
10. Головата В. А. Реформування державної служби в Україні в умовах адаптації до стандартів Європейського Союзу. Сучасна українська політика. Політики і політологи про неї. Київ, 2008. Вип. 13. С. 292–300.
11. Карковська В. Я. Етапи оцінювання ризику безпеки державних службовців / В. Я. Карковська. // *Public Administration Aspects* 8 (2) 2020. – 2020. – №2. – С. 63–70.
12. Бурик З. М. Зміцнення кадрової безпеки в органах влади в Україні/ З.М. Бурик // *Ефективність державного управління*. 2020. № 63.

## References

1. Aver'yanov V. B.(2002) *Vikonavcha vlada i administrativne pravo* [Executive power and administrative law] K.: Vid. dim «In-YUre», 2002. 343 s [in Ukrainian]
2. Bytyak Yu. P.(2015) *Priorytetni napriamy zabezpechennia efektyvnoho funktsionuvannia publichnoi sluzhby v Ukrainy* [Priority areas for the effective functioning of the public service Teoriia i praktyka pravoznavstva. Vyp. 1 (7) P. 8–21. [in Ukraine]
3. Bila-Tlunova L. R. (2012) *Sluzhbova kariera derzhavnoho sluzhbovtsia: teoriia ta pravove rehuliuвання : avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia dokt. yur. nauk* [Service career of a state servant: theory and legal regulation]. *avtoref. dys. na zdobuttia nauk.*

*stupenia dokt. jur. nauk : spets. 12.00.07 "administratyvne pravo i protses; finansove pravo; informatsiine pravo"* Odesa, 41 s. [in Ukraine].

4. Inshyn M. I. (2011) *Istoriia vynyknennia, rozvytku ta formuvannia derzhavnoi sluzhby v Ukraini* [History of origin, development and formation of civil service in Ukraine]. Yurydychna nauka i praktyka. № 2/ S. 3–6 . [in Ukraine]
5. Barmakova N. (2012) Modern methods of personnel selection *Suchasni metody pidboru personalu* Retrieved from <http://hr-portal.ru/article/sovremennye-metody-podborapersonala>
6. Poriadok orhanizatsii pidvyshchennia kvalifikatsii derzhavnykh sluzhbovtziv i posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia u navchalnykh zakladakh za derzhavnym zamovlenniam Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby : Nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby vid 26.11.2019 № 211-19 [Procedure for organizing training of civil servants and local government officials in educational institutions by state order of the National Agency of Ukraine for Civil Service : Order of the National Agency of Ukraine for Civil Service dated 26.11.2019 № 211-19] URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0005-20#Text> [in Ukrainian].
7. Pluhina Yu. A. (2013) Enterprise staff development: approaches, essence, models *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti* № 42, P. 323–327 [in Ukrainian].
8. Shovhelia O. M. (2013) Foreign experience in motivating the professional activities of local government officials *Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka*. v. 4, 112–117 [in Ukrainian].
9. Honcharuk N. T. & Luhovoho V.I (Ed.). (2005). Development of the civil service in the context of Ukraine's integration into the European Union. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia na novomu etapi derzhavotvorenna: mater. nauk.-prakt. konf. za mizhnar. uchastiu, prysviachenoj 10-richchuu Akademii* (Vols. 1-2). Kyiv: NADU [in Ukrainian].
10. Holovata V. A.(2008) Civil service reform in Ukraine in the context of adaptation to European Union standards. *Suchasna ukrainska polityka. Polityky i politolohy pro nei*. Kyiv, 13, 292–300 [in Ukrainian].

11. Karkovska V. Ya. (2020) Etapy otsiniuvannia ryzyku bezpeky derzhavnykh sluzhbovtziv [Stages of otinyuvannya ryzyku bezpekami state services] *Public Administration Aspects* vol. 8, no. 2, pp. 63–70.
12. Buryk Z.M. (2020) Zmitsnennia kadrovoi bezpeky v orhanakh vlady v Ukraini [Change of personnel security in government bodies in Ukraine] *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, no. 63

## IMPROVEMENT OF THE SYSTEM OF RECRUITMENT AND ADAPTATION OF CIVIL SERVANTS

**Bilyk, Olena** Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Administrative and Financial Management, Deputy Head of the Department of the National University "Lviv Polytechnic", Lviv, Stepana Bandery str., 12, tel.: 097-28-96-888, E-mail: [olena.bilyk@gmail.com](mailto:olena.bilyk@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-7110-7257>

**Blynda Yurii**, Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of the Department of Administrative and Financial Management, Deputy Dean of the Educational and Scientific Institute of Administration and Postgraduate Education of the National University "Lviv Polytechnic", Lviv, Stepana Bandery str., 12, tel.: 097-937-04-09, <https://orcid.org/0000-0002-9579-9382>

**Vaskovych Iryna**, Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor, Associate Professor of Department of Finance, Accounting and Analysis of the National University "Lviv Polytechnic", Lviv, Stepana Bandery str., 12, tel.: 0672676761, <https://orcid.org/0000-0002-8828-3900>

**Abstract.** The functional efficiency of any organization depends on the level of professional development of its employees. In today's rapidly aging theoretical knowledge, skills and practical abilities, the ability of the organization to constantly develop its employees is one of the most important factors in ensuring its competitiveness in the market, renewal and growth of production of goods or provision of services. In the article, the authors review the theoretical research on the professional development of civil servants. Staff development is a multifaceted and complex concept. It consists of a large number of interrelated social, pedagogical, economic and psychological problems. In order to find out its essence, first of all, it is necessary to answer the following questions: what is a person? what does the harmonious and professional development of a person consist of? The study defines the professional development of the individual: it is learning how to obtain or maintain professional qualities, for example,

academic degrees required for formal work, attending conferences, non-formal learning opportunities that appear in practice, and so on. It is a certain process of acquiring a person the necessary knowledge, abilities, practice, certain economic skills, moral values, social qualities that can be applied in employment. The level of professional development of employees mainly depends on the level achieved in this area by educational institutions and specific organizations. Possibilities of improving the system of recruitment and adaptation have been studied, taking into account the peculiarities of the functional responsibilities of civil servants. Recommendations for improving the recruitment program are given. Measures aimed at improving the system of recruitment and adapting staff are proposed. Within a certain organization, professional training of staff can look like initial professional training of workers, advanced training or retraining of both specialists with higher education and workers.

**Keywords:** personnel selection, human resources management, personnel management service, professional training, motivation, internship, competition, advanced training, civil servant.