

Регіональне управління та місцеве самоврядування
УДК 351:347.965.42 (043.3)

Лукова Майя Дмитрівна

*кандидат наук з державного управління, практикуючий психотерапевт,
старший викладач кафедри управління та адміністрування
Комунальний вищий навчальний заклад
«Вінницька академія неперервної освіти»*

Лукова Майя Дмитриевна

*кандидат наук по государственному управлению, практикующий психотерапевт,
старший преподаватель кафедры управления и администрирования
Коммунальное высшее учебное заведение
«Винницкая академия непрерывного образования»*

Lukova Maya

*Candidate of Science in Public Administration, Practicing Psychotherapist,
Senior Lecturer of the Department of Management and Administration
Community Higher Education Institution
Vinnytsia Academy of Continuing Education
ORCID: 0000-0003-3677-8618*

МЕНТАЛЬНЕ БЛАГОПОЛУЧЧЯ КЕРІВНИКА В ПУБЛІЧНОМУ

УПРАВЛІННІ: СУЧАСНІ РИЗИКИ ТА ВИКЛИКИ

МЕНТАЛЬНОЕ БЛАГОПОЛУЧИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ В

ПУБЛИЧНОМ УПРАВЛЕНИИ: СОВРЕМЕННЫЕ РИСКИ И

ВЫЗОВЫ

MENTAL WELL-BEING OF THE LEADER IN PUBLIC GOVERNANCE:

CURRENT RISKS AND CHALLENGES

*Анотація. У статті автором зроблено спробу міждисциплінарного
аналізу ризиків та викликів перед сучасним керівником у публічному*

управлінні щодо психічної (ментальної) складової реалізації управлінської компетентності та можливих варіантів їх подолання.

Ключові слова: публічне управління, психічне (ментальне) здоров'я, добре врядування, організаційна культура, новий публічний менеджмент.

Аннотація. В статті автором предпринята попытка междисциплинарного анализа рисков и вызовов перед современным руководителем в публичном управлении по психической (ментальной) составляющей реализации управленческой компетентности и возможных вариантов их преодоления.

Ключевые слова: публичное управление, психическое (ментальное) здоровье, хорошо управления, организационная культура, новый публичный менеджмент.

Summary. The author attempts to interdisciplinary analysis of contemporary risks and challenges before the modern leader in public administration regarding the mental component of the implementation of managerial competence and possible options for overcoming them.

Key words: public administration, mental health, good governance, organizational culture, new public management.

Постановка проблеми. Сучасні реалії суспільно-політичної ситуації в Україні красномовно свідчать про, м'яко кажучи, недосконалість механізмів публічного управління. Зрозуміло, що ця проблема є закономірною для суспільства, що перебуває у стані розвитку. Для суспільства, яке ще не має чітко окресленої структури та механізмів ні політичних, ні суспільних, ні економічних, ні, відповідно, публічно-владних управлінських процесів.

Враховуючи довготривалість та складність цих процесів, було б нерационально очікувати, що перехід від тоталітарної системи до

демократичної станеться конструктивно та безболісно для суспільно-економічної ситуації в країні. Чи можемо ми також розраховувати, що у цьому трансформаційному процесі суспільство одразу отримає високопрофесійну владно-управлінську еліту? Навряд чи. Та все ж, враховуючи усі виклики і ризики цього багатоаспектного трансформаційного періоду, який є одночасно фактичним життям багатьох поколінь українського суспільства у цей конкретний період часу, ми, принаймні, можемо вплинути на процес створення, якщо хочете – формування, цієї управлінської еліти. Зауважте, автор у згаданому контексті має на увазі «процес», а не «результат». Адже кожен з нас напевне розуміє, що цей результат буде окреслено лише у довготривалій перспективі. Він проявиться лише після того, як його ефективність буде доведена або спростована практично у історичному вимірі, крізь призму суспільно-економічних показників. Та, погодьтеся, що й у такому разі об'єктивність оцінки «результату» можна буде поставити під сумнів, ретельно проаналізувавши ширші суспільно-політичні, економічні, морально-етичні та інші показники.

Мета статті. Автор не ставить собі за мету здійснити аналіз ментального благополуччя керівника в публічному управлінні в Україні виключно крізь призму публічно-управлінської науки. З огляду на інтегративність фахової підготовки автора, стаття має стати міждисциплінарним аналізом викликів перед сучасним керівником у публічному управлінні щодо ментальної складової реалізації управлінської компетентності та можливих варіантів їх подолання.

Виклад основного матеріалу. Деякі факти у сучасному публічному управлінні в Україні надто переконливі, щоб їх ігнорувати. Особливо, якщо врахувати у якому стані країна перебуває останні 28 років (або ж перші, зважаючи на те, якої історичної парадигми ми будемо дотримуватися). Протягом цього нетривалого відрізка часу, відбувається становлення

держави, переформатування економіки та зміна соціально-ідеологічної парадигми розвитку суспільства. При чому, саме на гуманітарну складову економіки, на жаль, найменше звертається увага в українській державній політиці. Чого не скажеш про державну політику Росії, яка вміло використовує гуманітарну сферу для маніпулювання свідомістю громадян України у гібридній війні, що триває.

Класична бюрократична модель керування, в основі якої дотримання жорстких правил та чіткої управлінської ієрархії, у практиці публічного управління розвинених держав вже давно втратила свою ефективність, трансформувавшись у ринкову модель (публічне управління), яка опирається на підвищення ефективності результатів. І якщо результати управління у бізнесі безпосередньо впливають на якість життя громадян певної адміністративно-територіальної одиниці або ж держави в цілому, то роль публічного управління - максимально раціонально використати наявну інфраструктуру з метою надання публічних послуг, задоволення суспільного інтересу та зростання показників якості життя населення. Втім наразі в Україні, на жаль, ця парадигма існує лише у теоретичних викладах науковців. Хоча було кілька сміливих спроб запровадити цей підхід в Україні у практику і реформа децентралізації виконавчої влади – одна з них.

Проте наукові розвідки, які світова та українська наукова спільнота вже не перше десятиліття активно розвиває, досі не використовуються. Зокрема, у вітчизняній науці державного управління М. Пірен має дослідження щодо типів лідерів і керівників, якості й управлінські ролі керівника, елітарного лідерства; Р. Войтович, М. Пірен, І. Надольний окреслюють філософські питання та механізми авторитету та іміджу керівника; В. Гурієвська до того ж досліджує корекцію іміджу керівника; А. Рачинський, у свою чергу, розглядає функції, якості, управлінські ролі, ресурси та основні сфери навичок керівника; Н. Гончарук і І. Сурай, зосередили увагу на якостях та характеристиках керівника-лідера; С.

Телешун досліджує політичне лідерство; М. Білинська і О. Петроє - інституціоналізацію публічного управління в Україні тощо. Загалом ту кількість робіт з означеної проблематики, яку ми маємо на сьогодні, у цій та й інших галузях української науки, важко переоцінити. Та чи втілені ці, доволі корисні дослідження, у практику? Як показує досвід – ні. Досі в Україні маємо значну прірву між наукою та практикою. Зрозуміло, що сфера науки у суспільстві, яке долає шлях від тоталітарної системи до демократичної, долаючи олігархічну, не має належного політичного значення. Тому за цих умов, слід звернути увагу, принаймні, на якість навчання та «виховання» освіченого, стресостійкого, та конкурентоспроможного керівника нової генерації публічного управління, соціально-психологічні компетентності якого відповідають займаній посаді. Надважливо звернути увагу на виклики його здоров'ю, як стану не лише фізичного і соціального але й психічного благополуччя [1]. Саме передумови психічного здоров'я (mental health) [6] керівника автор бере до уваги у цій статті, аналізуючи сучасні ризики та виклики. У цьому контексті термін «психічне здоров'я» автором замінено терміном «ментальне благополуччя», у якому «ментальне» є перекладом слова «психічне» англійською мовою, а «благополуччя» - відповідником слова «здоров'я», у контексті вітчизняного законодавства у сфері охорони здоров'я [1].

Як уже зазначалося вище, класична ієрархічна модель менеджменту втратила актуальність не лише у бізнесі але й у суспільному управлінні, і поступилася неокласичній моделі менеджменту (публічному управлінню). Тепер основою керування є не накази та контроль, а мотивація та отримання результату. Тепер на заміну формальній знеособленості працівника і інструкціям прийшов людиноцентризм, з мінімальними втратами ресурсів і якісними адміністративними послугами. Отже, й управлінська компетентність мусить трансформуватися, стаючи людиноцентричною.

Основними рисами публічного управління, що відрізняють його від інших видів соціального управління, є його масштабність, різноманіття управлінських впливів, монополія на нормативно-правову діяльність, певні унормовані структури органів, специфіка роботи відповідних служб. Водночас йому притаманні всі відомі моделі представлення соціальних систем, характерні менеджменту та іншим наукам соціального управління. Це дає можливість використовувати в публічному управлінні методи та технології менеджменту, маркетингу, соціального партнерства та ін. Важливо, також що для публічного управління притаманний дисипативний характер самоорганізації [7]. Вершиною суспільного управління є концепція публічного управління під назвою «добре врядування» (good governance), яка передбачає переорієнтацію управління на процес взаємодії та співробітництва із бізнес-структурами, суспільними інститутами та громадянами у процесі прийняття й реалізації рішень та політик для досягнення оптимального для всіх зацікавлених сторін за даних умов результату. Цілі доброго врядування: громадяни – у центрі всіх демократичних інститутів та процесів; органи місцевого самоврядування постійно покращують управління за дванадцятьма принципами (чесне проведення виборів, представництво та участь; зворотний зв'язок та чутливість; ефективність та результативність; відкритість і прозорість; верховенство права; етична поведінка; компетентність і спроможність; інноваційність та відкритість до змін; сталий розвиток та стратегічна орієнтація; раціональне управління фінансами; права людини, культурне різноманіття та соціальна згуртованість; підзвітність); держави (або регіональні влади, залежно від інституційного устрою держав-членів) створюють та підтримують інституційні передумови для вдосконалення управління на місцевому рівні [7].

Сучасний керівник у організації публічного управління – це менеджер, який вміло використовує сучасні управлінські технології, що

сприяють командній роботі і спрямовані на результат. Наприклад, відповідно до європейського бачення «ідеального» стану організації, яка постійно вдосконалюється, згідно з моделлю досконалості Європейського фонду управління якістю (EFQM) великого значення надається лідерству (бачення, натхнення та чесність), адаптивному управлінню, використанню творчості та інновацій, додаванню цінності для споживачів, досягненню успіху через таланти людей, побудові сталого майбутнього, розвитку організаційних можливостей, сталому досягненню вагомих результатів. Водночас, варто звернути увагу, що критерії цієї моделі мають бути наявні майже у рівній долі: лідерство (вага 10 %), персонал (10 %), стратегія (10 %), партнерство і ресурси (10 %), процеси, продукти і послуги (10 %), результати, котрі відносяться до персоналу (10 %), результати, котрі відносяться до споживача (15 %), результати, котрі відносяться до суспільства (10 %), ключові результати діяльності (вага 15 %) [11].

Безперечно, публічно-управлінська діяльність – це велика розмаїтість видів діяльності на різних рівнях управлінської ієрархії. І так було завжди. Проте сьогодні, кожен управлінець має також більше викликів неалгоритмічного, творчого характеру цієї діяльності. Адже доводиться працювати в умовах постійної змінності та нестачі інформації, і відповідно, часто мінливої ситуації. Водночас залишається незмінною адміністративна природа розв'язуваних задач, що накладає неабияку відповідальність на керівника. Важко також переоцінити роль комунікативної функції, яка неможлива без високого рівня стресостійкості та достатнього рівня розвитку особистості.

Весь обсяг управлінської компетентності, як і будь-якої іншої залежить від знань, умінь, навичок, а також від професійно значимих якостей, мотивації і у великій мірі від загальної культури і світоглядних переконань особистості. Зрозуміло, що в сучасних умовах розвитку українського суспільства ще існують атавістичні управлінські підходи і

методи. Та практика показує низьку їх ефективність, підвищуючи значення не лише високого професійного рівня керівника, але й інших внутрішніх ресурсів формування управлінської (професійної) компетентності: сукупних якостей та здібностей особистості, зумовлених високим рівнем психологічної підготовки та навичками ефективної взаємодії в команді.

Дослідження колег доводять, що на особисті стосунки в робочий час керівник витрачає, в загальному обсязі до 76 % робочого часу, сюди відносяться: наради, збори, прийом відвідувачів (бесіди) – 23,5 %; службові поїздки (ділові зустрічі) – 23,5 %; контроль за роботою об'єктів управління і відвідання робочих місць – 23,5 %; телефонні розмови – 6,5 %. Інші витрати часу складають: на роботу з документами – до 13,5 %; підготовка і організація роботи – 5 %; особисті потреби і відпочинок – 2 %; втрати робочого часу – 3,5 % [9, с. 136].

Та чи враховується усе викладене вище у публічно-управлінській діяльності? Сучасне вітчизняне законодавство у сфері кадрової політики в публічному управлінні має доволі демократичні новели. Зокрема остання редакція Закону України «Про державну службу», відповідно до положень Конституції України, декларує право державного службовця на повагу до своєї особистості, честі та гідності, справедливе і шанобливе ставлення з боку керівників, колег та інших осіб (ст.7, п 1.). Водночас стаття 8 цього ж закону серед основних обов'язків державного службовця визначає необхідність дотримання правил етичної поведінки, повагу гідності людини та дотримання прав і свобод людини та громадянина [2]. Та чи достатньо самого лише декларування для реалізації цих, та інших подібних норм? Як можна оцінити готовність керівника їх виконувати? Як можна передбачити його професійне вигорання та деформацію, яке унеможливить виконання цих вимог закону?

Звернімо увагу, що оцінювання результатів його службової діяльності здійснюється Національним агентством України з питань державної служби

також виключно «на підставі показників результативності, ефективності та якості, визначених з урахуванням посадових обов'язків державного службовця, а також дотримання ним правил етичної поведінки та вимог законодавства у сфері запобігання корупції» [5]. Існує також мережа навчальних закладів, яка покликана забезпечити відповідний рівень знань публічному управлінцю. Водночас, жоден нормативно-правовий акт не регламентує професійно-психологічного відбору чи принаймні наявності у державного службовця належного психологічного рівня підготовки чи відповідності його особистісних якостей займаній посаді. Так, право на державну службу, відповідно до статті 19 Закону України «Про державну службу» мають усі повнолітні громадяни України, які вільно володіють державною мовою та які мають відповідний рівень освіти. Також обмежується вік претендента (шістдесят п'ять років), чітко виписані умови щодо дієздатності претендента, установлені законодавчо, його правопорушень, громадянства, зауважено про неприпустимість різних форм дискримінації тощо. Так само стаття 20 «Вимоги до осіб, які претендують на вступ на державну службу» визначає ті ж критерії, додаючи ще знання державної та іноземних мов [2]. Загалом після аналізу нормативно-правової бази щодо фахових вимог до публічного управлінця увиразнюється питання щодо рівня ефективності цих вимог. Адже ми бачимо, що наголос зроблено на фактичному рівні лише однієї частини управлінської компетентності – фаховій. І зовсім не йдеться про соціально-психологічну підготовку, особистісні якості та вміння працювати з людьми і в команді, на ментальне благополуччя керівника.

У публічному управлінні не передбачено організацію та проведення професійно-психологічного відбору кандидатів для проходження служби, а також - психологічна підготовка з урахуванням специфіки та умов виконання завдань, оцінка рівня індивідуально-психологічних якостей, надання допомоги керівникам, проведення психопрофілактичної роботи,

надання психологічної допомоги та підтримки тощо, як у організаціях інших державних структур [4]. І це неприпустимо, адже від рівня розвитку особистості осіб, зайнятих у публічному управлінні залежить вектор соціально-економічного розвитку держави і відповідно, безпекова та соціально-економічна складова політики. І чи не найкраще у цьому випадку застосовувати превентивні заходи, замість дисциплінарних стягнень і покарань? Адже високий рівень професійної деформації і вигорання та плінність кадрів у публічному управлінні демонструє низьку дієвість фінансової мотивації у вигляді збільшення розміру заробітної плати та преміальної частки в ній? Сумнівною також, як показує практика, є ефективність деяких управлінських рішень, значимих для економіки та безпеки держави.

Також варто звернути увагу на осіб, які вже працюють у організаціях публічного управління. За даними ВООЗ до ризиків для психічного здоров'я на робочому місці належать: неадекватна політика безпеки; погана комунікаційна та управлінська практика; обмежена участь у прийнятті рішень або низький контроль за сферою роботи; низький рівень підтримки працівників; негнучкий робочий час; незрозумілі завдання або організаційні цілі. Наголошується також на ризиках пов'язаних зі змістом роботи, наприклад, невідповідними завданнями для компетенції людини або високим і невблаганним навантаженням. Деякі робочі місця можуть становити більш високий особистий ризик, ніж інші, що може впливати на психічне здоров'я і бути причиною симптомів психічних розладів або призвести до шкідливого вживання алкоголю чи психоактивних речовин. Ризик може бути збільшений у ситуаціях, коли бракує згуртованості команди чи соціальної підтримки [6]. Так ВООЗ рекомендує застосовувати тристоронній підхід: захистити психічне здоров'я шляхом зменшення факторів ризику, пов'язаних з роботою; сприяти психічному здоров'ю, розвиваючи позитивні сторони праці і сильні сторони працівників та

вирішувати проблеми психічного здоров'я незалежно від причини. Рекомендовані кроки, які організації можуть вжити для створення здорового робочого місця, включають: вивчення середовища на робочому місці та шляхів його покращення задля зміцнення психічного здоров'я співробітників; вивчення досвіду та мотивації лідерів і працівників організації, які вживали заходів для покращення умов праці; використання позитивного досвіду інших організацій; вивчення потреб окремих працівників і можливостей їх залучення до формування більш сприятливої для психічного здоров'я політики в організації; розповсюдження інформації про джерела можливої підтримки і місця, де можна отримати допомогу [6].

Також існують практики, що захищають та сприяють психічному здоров'ю на робочому місці, які включають: впровадження політики та практики охорони здоров'я і безпеки та надання ресурсів для управління ними; інформування персоналу про підтримку; залучення працівників до прийняття рішень, передавання відчуття контролю та участі; організаційні практики, що підтримують здоровий баланс між робочим часом та особистим життям; програми кар'єрного розвитку працівників; визнання та винагородження внеску працівників тощо [6]. У цьому контексті варто зазначити, що вітчизняна нормативно-правова база у сфері психічного здоров'я в організаціях не розвивається. Так, у Концепції розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на період до 2030 року, жодним чином не згадується ця проблема [8]. Тоді як за даними ВООЗ, 264 мільйони людей страждають від депресії, однієї з провідних причин інвалідності, причому багато хто з них також страждає від симптомів тривоги. Депресія та тривожні розлади коштують світовій економіці 1 трлн дол. США втраченої продуктивності щороку. А за кожен 1 дол. США, який використовується в масштабному лікуванні загальних психічних розладів, зафіксовано повернення 4 доларів США на покращення здоров'я та продуктивність праці [6].

У цьому контексті важко не погодитися з С.Телешуном, що публічні установи потребують модернізації внутрішнього наповнення, з яким пов'язується узгодженість соціальних норм і цінностей, суспільного порядку, співробітництва, унормованості соціальних дій тощо. Звернімо увагу, також, на його апеляцію до концепції Е. Шейна, щодо трьох рівнів організаційної культури: глибинного (менталітет, архетипи, ідентичність), підповерхневого (соціальні та організаційні цінності, норми, правила поведінки) та поверхневого (стиль керівництва в управлінні організацією, соціально-психологічний клімат, інформаційно-діловий обмін) [10, с. 44]. Інституціоналізацію організаційної культури професор Телешун розглядає в контексті таких аспектів: управлінського (особистість керівника-лідера та стиль управління) і соціально-психологічного (соцієтальна ідентичність, організаційні цінності та норми поведінки), які покликані забезпечувати реальне соціальне партнерство органів влади, бізнесу та інститутів громадянського суспільства [10, с. 45].

Висновки. Умови, за яких сьогодні мають працювати керівники у публічному управлінні (продуктивність, мобільність, гнучкість) вимагають високого рівня адаптивності психіки. Нові технології створюють нові виклики перед керівниками та зобов'язують бути постійно доступними і стресостійким. Професійна кар'єра передбачає зосередження на діяльності без обмежень, що посилює особисту відповідальність. Різноманітна складність професійних вимог призводить до розмивання кордонів між роботою та приватним життям. Тиск зростає, зменшується самовизначення, унеможлиблюється плідний розвиток особистості, що створює передумови для професійного вигорання та деформації. Поряд з тим, в Україні не існує жодного аналізу соціально-психологічної готовності особистості до вказаної діяльності на етапі професійного відбору та подібного аналізу самої діяльності. З огляду на зазначене вище, варто переглянути положення сучасної нормативно-правової бази у сфері публічного управління і охорони

здоров'я та привести її у відповідність до сучасних викликів, які стоять перед керівником у публічному управлінні. Настав час врахувати світові практики та рекомендації ВООЗ щодо забезпечення ментального благополуччя керівників та співробітників в організаціях публічного управління. Більш ретельне дослідження нормативно-правової бази у згаданій сфері стане темою подальших розвідок.

Література

1. Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12>
2. Закон України «Про державну службу». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
3. Інституціоналізація публічного управління в Україні : наук.-аналіт. доп. / за заг. ред. М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2019. 210 с. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/198/files/e760811a-c4bb-42dd-a5e1-cf33f3571d2f.pdf>
4. Наказ Міністерства внутрішніх справ № 747 від 31.08.2017 «Про затвердження Порядку психологічного забезпечення в Державній службі України з надзвичайних ситуацій». Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 14 листопада 2017 р. за № 1390/31258. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1390-17>
5. Оцінювання результатів службової діяльності // НАДС. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/ocinyuvannya-rezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti>
6. Психічне здоров'я на робочому місці. ВООЗ. Інформаційний лист // ВООЗ. URL: https://www.who.int/mental_health/in_the_workplace/en/
7. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2018. 224 с. URL:

<http://academy.gov.ua/pages/dop/150/files/ddb9f2c2-f166-4ebe-8925-3f8cb99cec6d.pdf>

8. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 року № 1018-р «Про схвалення Концепції розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на період до 2030 року» // КМУ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1018-2017-%D1%80>
9. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера. Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
- 10.Телешун С. Інституціоналізація організаційної культури системи публічного управління в Україні / С. Телешун // Збірник наукових праць. Київ: НАДУ, 2019. URL: <http://zbirnyk-nadu.academy.gov.ua/article/view/181949>
- 11.EFQM (Європейський фонд для управління якістю) // EFQM. URL: <https://www.efqm.org/>

References

1. Zakon Ukrayini «Osnovi zakonodavstva Ukrayini pro ohoronu zdorov'ya». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12>
2. Zakon Ukrayini «Pro derzhavnu sluzhbu». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
3. Institucionalizaciya publicznego upravlinnya v Ukrayini : nauk.-analit. dop. / za zag. red. M. M. Bilinskoyi, O. M. Petroye. Kiyiv : NADU, 2019. 210 s. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/198/files/e760811a-c4bb-42dd-a5e1-cf33f3571d2f.pdf>
4. Nakaz Ministerstva vnutrishnih sprav № 747 vid31.08.2017 «Pro zatverdzhennya Poryadku psihologichnogo zabezpechennya v Derzhavnij sluzhbi Ukrayini z nadzvichajnih situacij». Zareyestrovano v Ministerstvi yusticiyi Ukrayini 14 listopada 2017 r. za № 1390/31258. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1390-17>

5. Ocinyuvannya rezultativ sluzhbovoyi diyalnosti // NADS. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/upravlinnya-personalom-na-derzhavnij-sluzhbi/ocinyuvannya-rezultativ-sluzhbovoyi-diyalnosti>
6. Psihichne zdorov'ya na robochomu misci. VOOZ. Informacijnij list // VOOZ. URL: https://www.who.int/mental_health/in_the_workplace/en/
7. Publichne upravlinnya : terminol. slov. / uklad. : V. S. Kujbida, M. M. Bilinska, O. M. Petroye ta in. ; za zag. red. V. S. Kujbidi, M. M. Bilinskoyi, O. M. Petroye. Kiyiv : NADU, 2018. 224 s. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/150/files/ddb9f2c2-f166-4ebe-8925-3f8cb99cec6d.pdf>
8. Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayini vid 27 grudnya 2017 roku № 1018-r «Pro shvalennya koncepciyi rozvitku ohoroni psichichnogo zdorov'ya v Ukrayini na period do 2030 roku» // KMU. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1018-2017-%D1%80>
9. Skibicka L.I. Organizaciya praci menedzhera. Navch. posibnik. K.: Centr uchbovoyi literaturi, 2010. 360 s.
10. Teleshun S. Institucionalizaciya organizacijnoyi kulturi sistemi publichnogo upravlinnya v Ukrayini / S. Teleshun // Zbirnik naukovih prac. Kiyiv: NADU, 2019. URL: <http://zbirnyk-nadu.academy.gov.ua/article/view/181949>
11. EFQM (Yevropejskij fond dlya upravlinnya yakistyu) // EFQM. URL: <https://www.efqm.org/>