

**Кірсев Євген Вікторович**,  
аспірант кафедри політології та філософії,  
Харківський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління при Президентові України,  
м. Харків  
ORCID 0000-0002-3733-1757

УДК 352.075:369

doi: 10.34213/ap.19.02.19

## РОЗВИТОК ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Розглянуто теоретичні аспекти розвитку трудового потенціалу працівників органів публічного управління в сучасних умовах. Запропоновано структуру компонентів трудового потенціалу органу публічного управління за його такими видами: психофізіологічний, морально-мотиваційний, професійно-кваліфікаційний, нормативно-рольовий, адаптаційний, комунікативний та лідерський.

**Ключові слова:** публічне управління, трудовий потенціал працівників органів публічного управління, функції трудового потенціалу, соціально-психологічні чинники.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах, коли посилюється важливість і разом з цим увага до людини як носія унікальних знань і умінь, аналіз теоретичних засад розвитку трудового потенціалу працівників органів публічного управління стає вельми актуальним. Для аналізу ефективності публічного управління та діяльності самих органів публічного управління необхідні технології та процедури оцінки, які б можна було використовувати для своєчасного коригування їх діяльності з точки зору досягнення соціальних ефектів на основі урахування внутрішніх психологічних чинників. Саме це є можливим за рахунок створення умов для розкриття трудового потенціалу кожного працівника.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням реформування системи публічного управління присвячено наукові праці В. Гриневич, В. Єлагіна, Д. Карамішева, В. Корженка, Н. Мельтюхової та ін. Теоретичні та практичні аспекти забезпечення ефективності органів публічного управління та трудові відносини на державній службі досліджували Н. Артеменко, В. Дзюндзюк, М. Слоньовський, А. Соколовська та ін. Тим не менш, сьогодні виникають нові питання щодо організації діяльності органів публічного управління на місцевому рівні та розвитку трудового потенціалу, їх актуальність згодом підвищується, що створює потребу в комплексних дослідженнях в даному напрямку.

**Метою статті** є дослідження теоретичних аспектів розвитку трудового потенціалу працівників органів публічного управління в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. У наукових працях існує декілька визначень трудового потенціалу працівника. По-перше, він визначається як можливі ресурси, що безперервно формуються в процесі життєдіяльності людини, і які реалізуються в процесі праці та визначають його здатності до праці [1]. По-друге, як сукупність психофізіологічних, ділових і особистісних якостей людини, що визначають можливості його участі у трудовій діяльності, здатність досягати в заданих умовах необхідних результатів як у трудовій діяльності, так і в своєму професійному розвитку і творчому зростанні в процесі праці [2].

Трудовий потенціал посадової особи не є величиною постійною, він безперервно змінюється з різних причин та під впливом різноманітних факторів.

Ці зміни можуть бути як прогресивними, так і регресивними. Працездатність людини і творчі здібності підвищуються в міру розвитку і вдосконалення знань і навичок, зміцнення здоров'я, поліпшення умов праці, зростання оплати праці та підвищення рівня життя. Разом з тим потенціал людини може і знижуватися, зокрема, якщо підвищується тяжкість чи інтенсивність праці, посилюється режим роботи, погіршується функціональний стан організму людини, відбувається старіння знань, втрата кваліфікації, збільшується вік посадової особи, змінюються вимоги до займаної посади або спосіб виконання певних функцій тощо. Такі умови передбачають необхідність врахування цих змін і оцінки ступеня впливу на можливі соціальні наслідки в системі управління трудовим потенціалом.

Крім того, необхідно також враховувати, що потенціал окремої людини характеризується не тільки ступенем її підготовленості до трудової діяльності в даний період, але й можливостями посадової особи розвивати свої розумові та фізичні здібності протягом всього робочого періоду залежно від віку, рівня освіти, практичного досвіду, ділових якостей, наявності мотивації, одержуваної заробітної плати та багатьох інших факторів.

На наш погляд, зміна трудового потенціалу окремого посадовця проходить певні стадії. На першому етапі відбувається навчання людини, на другому – триває в процесі роботи зростання кваліфікації, набуття певних компетентностей, на третьому – здійснюється стабільна і високопродуктивна робота, на четвертому – знижується працездатність людини.

Як видно, рівень розвитку трудового потенціалу характеризується тісною взаємодією всіх його якісних характеристик в процесі багаторічної трудової діяльності людини. Існує думка, що найвищої продуктивності праці людина досягає при повному використанні свого трудового потенціалу в період від 30 до 50 років.

Поряд з поняттям “трудоий потенціал працівника” важливим, з точки зору досягнення організаційної ефективності, є поняття “трудоий потенціал організації”. Його можна визначити як можливості організації по досягненню її цілей за допомогою трудової діяльності посадових осіб, обумовлені, з одного боку, наявним трудовим потенціалом посадових осіб, а з іншого, – сукупністю умов, які забезпечують його реалізацію і виникнення ефекту синергії. Найчастіше синергічний ефект є позитивним, зворотна ситуація призведе до найскорішого припинення існування організації. Отже, трудоий потенціал організації завжди перевищує потенціал посадової особи, оскільки система завжди більше суми складових її частин, індивідуальних трудових потенціалів посадових осіб.

Трудоий потенціал будь-якої організації є складною, динамічною, відкритою, ієрархічною і переважно стохастичною системою і, крім того, такою, що саморозвивається, багаторівневу і багатоелементну організаційну структуру [4, с. 44].

Узагальнюючим критерієм ефективності використання трудового потенціалу організації є максимальна ефективність і продуктивність праці персоналу, а також високі темпи її зростання.

Трудоий потенціал організації, на відміну від потенціалу людини, не обмежений у своєму поступальному розвитку і постійному зростанні. Його загальна величина, що складається з індивідуальних потенціалів, які мають свої обмеження по різним причинам, безперервно зростає на суму підвищення потенційних здібностей кожного окремого посадовця чи сукупності всіх їхніх робочих груп.

У сучасній науці структуру трудового потенціалу прийнято розглядати як сукупність певних категорій персоналу, комплекс людських ресурсів, сукупної робочої сили, здатних вирішувати поставлені перед ними завдання найбільш ефективно. Уявлення про сутність трудового потенціалу як сукупності можливостей всіх працівників організації зумовлює і необхідність відповідного підходу до його оцінювання, вимірювання та управління ним. Як цілком справедливо стверджує Ю. Одегов, коли “трудоий потенціал розглядається як сукупність людських ресурсів, його оцінка полягає у встановленні якісних і кількісних характеристик і співвідношення окремих категорій персоналу підприємства, причому їх взаємний вплив не враховується і не вимірюється” [5, с. 461].

Оцінюючи трудовий потенціал, слід враховувати і виражати у прийнятих показниках усі ті чинники, які визначають здібності сукупної робочої сили. Для цього необхідно мати як найважливіші характеристики персоналу всіх категорій, так і підсумкові показники їх роботи, знати способи найбільш ефективного використання посадових осіб і методи управління їх діяльністю. Інакше кажучи, необхідно оцінювати не тільки кількісні характеристики наявних людських ресурсів або робочої сили, а й накопичений людський капітал або трудовий потенціал всіх посадових осіб.

Слід зазначити, що структурою трудового потенціалу органу публічного управління є сукупність і співвідношення різних демографічних, соціальних, функціональних, професійних, кваліфікаційних, освітніх, особистісних і багатьох інших характеристик і показників розвитку груп посадових осіб і складних взаємин між ними в процесі виконання спільної трудової діяльності. У сучасних умовах, коли рішення приймаються в умовах високого рівня невизначеності, в період реформ та кризових явищ, структура трудового потенціалу органу публічного управління має характеризуватися не жорсткістю і стійкістю зв'язків між його основними елементами, а гнучкістю, мобільністю і здатністю до швидкої перебудови відповідно з наявними вимогами.

Трудоий потенціал працівника, організації і суспільства в цілому є складною системою, яка виникає в результаті взаємодії особистості з організаційним середовищем. Він може бути представлений в якості набору якісних і кількісних елементів, об'єднаних складними взаємозв'язками.

До кількісних компонентів відносяться чисельність, склад, структура персоналу, потенційний фонд робочого часу та ін. Отже, можна запропонувати таку структуру компонентів трудового потенціалу органу публічного управління (табл. 1).

Ефективне функціонування системи розвитку трудового потенціалу органу публічного управління неможливо без якісного функціонування системи управління трудовим потенціалом, яка включає процеси його формування, розподілу і використання, контролю, організації та оцінки трудового потенціалу працівника, підрозділів і органу публічного управління в цілому, а також оцінки кожного компонента системи розвитку трудового потенціалу та його динаміки.

Слід зазначити, що елементи системи трудового потенціалу знаходяться в діатропічному зв'язку, тобто між ними необхідні взаємна орієнтація та “консенсус”, де трудовий потенціал сприймається як ціле, в якому безліч різноманітних за своєю природою елементів набуває загальні властивості. При цьому якісно-кількісні співвідношення елементів постійно змінюються. Говорячи про взаємодію компонентів і елементів трудового потенціалу,

не можна не сказати про можливості виникнення диспропорцій їх розвитку в процесі трудової діяльності особистості, можливості гіпертрофованого розвитку одного з компонентів складної системи трудового потенціалу. Але важливо, щоб важливі з точки зору виконуваних функцій елементи були присутні і мали змогу змінюватись залежно від потреб. Результатом комбінації всіх структурних елементів трудового потенціалу є те, що він стає здатним до продуктивного функціонування, має перспективи до зміни складу і якості, набуває системності.

Таблиця 1

## Компоненти трудового потенціалу органу публічного управління

<i>Види потенціалу</i>	<i>Якісні компоненти трудового потенціалу</i>
Психофізіологічний потенціал	Вік, здоров'я, працездатність, витривалість, задатки, здібності, нахили, покликання, тип нервової системи працівників
Морально-мотиваційний потенціал	Прагнення до праці, задоволеність працею, установки, потреби, мотиви, спрямованість особистості, ціннісні орієнтації, моральні орієнтири, соціальна зрілість, сімейний статус працівників
Професійно-кваліфікаційний потенціал	Рівень освіти, кваліфікація, професіоналізм, компетентність, професійна культура, стаж, творчий потенціал працівників
Нормативно-рольовий потенціал	Службова дисципліна, соціально-психологічний клімат, культура особистості, організаційна культура, самоорганізація особистості, панівний тип поведінки в організації
Адаптаційний потенціал	Адаптивність, активність, гнучкість, мобільність, самовизначення, екологічна адаптованість
Комунікативний потенціал	Комунікативні знання, вміння, навички працівників
Лідерський потенціал	Формальне, неформальне лідерство, стиль управління, типи влади, соціальний статус працівників

Функції трудового потенціалу – це здатності трудового потенціалу реалізовувати потреби особистості і організації. Ця здатність обумовлена з боку організації поділом праці, спеціалізацією, а з боку посадової особи – його професіоналізацією.

Основними функціями трудового потенціалу є: виробнича, стабілізуюча, перетворююча, комунікативна, стратифікуюча, трансляційна і синтезуюча.

У зв'язку з цим розуміння функцій дозволяє вирішити два основні завдання:

1) конкретизувати й прогнозувати функціонування трудового потенціалу в системі управління;

2) зробити логічно обґрунтований перехід від технологічних до соціальних факторів і наслідків реалізації трудового потенціалу.

Виконання функцій трудового потенціалу забезпечується за рахунок його специфічних властивостей (належності, реальності, емерджентності, вербалізованості, статистичного характеру, квантифікованості).

Таким чином, запропонована якісна структура трудового потенціалу посадових осіб, враховуючи підрозділ особистості на рівні і функції, дозволяє визначити основні напрямки підвищення ефективності діяльності органів публічного управління.

Варто зазначити, що світове співтовариство пережило кардинальний поворот – до людини. Постає питання про необхідність зміни старої парадигми: про перехід від теорії факторів економічного зростання до концепції “сталого розвитку людини і його потенціалу” з орієнтацією на соціальний розвиток і встановленням пріоритету критеріїв соціальних оцінок.

Між економічним зростанням і розвитком людини передбачається тісний взаємозв'язок. Вважається, що розвиток людини є кінцевою метою, а економічне зростання лише засобом досягнення цієї мети. При цьому індикатором розвитку слугує не достаток товарів і послуг, а ступінь збагачення матеріального і духовного життя людини [3, с. 318].

Підхід до персоналу як до найважливішого ресурсу означає відмову від застарілого уявлення про наявні в організації найманих посадових осіб як про “дарове багатство”, використання якого не вимагає від роботодавця вкладення грошових коштів, а від органів публічного управління докладання організаційних і управлінських зусиль щодо поліпшення їх підготовки.

Зараз, на думку багатьох експертів, ми вступаємо в епоху конкуренції не між готовими продуктами, а між процесами. Гнучкість і здатність до змін стають ключовими характеристиками сучасної організації. Необхідно враховувати той факт, що науково-технічний прогрес приводить до циклічності оновлення всіх факторів і елементів виробництва, до необхідності зміни публічного управління. Щоб реалізувати всі потенційні можливості посадових осіб в цих умовах, потрібно створювати такі умови, які б дозволяли здійснювати модернізацію виробництва і управління, не допускаючи при цьому розриву між рівнями техніки, технології та кваліфікації персоналу. А також бажано звести до мінімуму частку нереалізованих можливостей робочої сили.

Люди є одночасно і основним фактором, і основною перешкодою змін. Здатність до змін, як правило, пов'язана з більш високим рівнем освіти і кваліфікації, більш широкою спеціалізацією, здатністю перенавчатися, рівнем творчості і інноваційності працівників. Це говорить про те, що сьогодні і в майбутньому доведеться мати справу з новими моделями взаємин в трудових колективах, які умовно можна назвати “персонал-процес”. Цей термін відображає процес придбання, розвитку, накопичення знань і професійних умінь і окремими особистостями, і самою системою трудового потенціалу.

Характеристика підходів до поняття персоналу представлена в табл. 2. При цьому сьогодні в деяких наукових працях вже говориться про необхідність переходу до моделі “персонал – соціальний партнер”.

З огляду на те, що джерела готової кваліфікованої робочої сили сьогодні носять обмежений характер і зростає її вартість, яка визначається витратами держави і власника робочої сили (в т. ч. витрати батьків, родичів) для отримання певного рівня кваліфікації, на перший план кадрової політики виходить завдання розвитку і максимального використання вже наявного у організації трудового потенціалу. Іншими словами, необхідний перехід від екстенсивного шляху розвитку управління трудовим персоналом організації до інтенсивного, тобто від “кількості” до “якості”.

Управління трудовим потенціалом – процес, спрямований на його вимір, розвиток, раціоналізацію і реалізацію в даній організації.

Для управління трудовим потенціалом необхідно знати, який трудовий потенціал має орган публічного управління, в якому напрямку його розвивати і як залишити посадових осіб з високим потенціалом та найкращим сполученням його елементів.

## Підходи до поняття “персонал”

Особливості ставлення до персоналу	Моделі			
	Персонал як витрати	Персонал як ресурс	Персонал як процес	Персонал як партнер
Мотивація	Примус	Доцільність	Усвідомлена доцільність	Усвідомлена доцільність
Витрати на персонал	Мінімізація	Оптимізація	Спеціальні програми розвитку і планування витрат	Спільне планування витрат
Планування співпраці	Малий період планування	Середній період планування	Тривалий період планування	Тривалий період планування
Цілепокладання	Організаційні цілі	Організаційні цілі	Досягнення організаційних і соціальних цілей	Досягнення індивідуальних, організаційних і соціальних цілей
Вимірювання результатів	Кількість	Якість	Кількість, що переходить в якість	Індивідуальна, організаційна і соціальна задоволеність
Організаційні структури	Негнучкі	Гнучкі	Гнучкі і мобільні	Гнучкі і мобільні
Відношення працівника до керівника	Залежний	Автономний	Рівновага незалежності і прихильності	Незалежний

Процес управління трудовим потенціалом комплекс заходів з оцінки, урахування, аналізу, виявлення слабких ланок і впливу за допомогою спеціальних заходів на керований об'єкт.

Мета управління трудовим потенціалом полягає в досягненні такого рівня використання фізичних, трудових, новаторських, творчих і професійних можливостей трудового колективу, щоб їх нереалізована частка була мінімальна.

Таким чином, розвиток персоналу органу публічного управління є комплексною функцією управління трудовим потенціалом і передбачає, що в процесі розвитку відбуваються прямі капіталовкладення в посадових осіб, спрямовані на підвищення їх конкурентоспроможності, а отже, і конкурентоспроможності організації. Під час реалізації цієї функції організація повинна відповісти на питання: як зацікавити персонал в розвитку; як нарощувати свій трудовий потенціал; які кошти повинні бути вкладені в розвиток персоналу.

Управління трудовим потенціалом слід вважати однією з функцій управління органом публічного управління, спрямованої на підвищення ефективності діяльності посадових осіб та, як наслідок, всього органу в цілому. Найбільш ефективний спосіб управління трудовим потенціалом сприяє його вдосконаленню і забезпеченню його належного розвитку [6, с. 5]. Розвиток трудового потенціалу персоналу – одна з найважливіших функцій управління трудовим потенціалом, яка означає досягнення відповідності компонентів трудового потенціалу, які визначають цільову спрямованість органу публічного

управління, його основним цілям (місії). Рівень розвитку трудового потенціалу характеризується рівнем розвитку компонентів, що виражається значеннями їх показників в прийнятих одиницях виміру.

Під системою розвитку трудового потенціалу органу публічного управління розуміють сукупність організаційних структур, методів, методик, процесів, технологій і ресурсів, необхідних для досягнення стратегічних цілей організації, виконання поточних і перспективних завдань, а також оптимального задоволення потреб працівників, пов'язаних із самореалізацією, професійною підготовкою і кар'єрою .

Система розвитку трудового потенціалу базується на місії та цілі організації, концепції управління персоналом, кадрової політики і стратегії управління персоналом; спрямована на розвиток компонентів трудового потенціалу і системних якостей державного службовця в сучасних умовах.

Завданнями системи розвитку трудового потенціалу є:

- 1) зростання інтелектуального рівня працівників організації;
- 2) розкриття їх творчого потенціалу, розвиток стратегічного мислення;
- 3) надання всім посадовим особам рівних можливостей отримання гідної оплати праці і службового просування;
- 4) зниження плинності кадрів;
- 5) підвищення якості трудової діяльності;
- 6) формування та закріплення організаційних цінностей;
- 7) делегування повноважень і перетворень;
- 8) оптимізація морально-психологічного клімату тощо.

Основні принципи системи розвитку трудового потенціалу: безперервності, випереджаючого розвитку, врахування індивідуальних особливостей, самовираження і саморозвитку.

Основні функції, що реалізуються даною системою:

1. Управління конфліктами і стресами.
2. Розвиток ціннісних орієнтацій, формування моральних принципів працівників, побудова мотиваційного механізму.
3. Управління службовою кар'єрою і службово-професійним просуванням, організація роботи з кадровим резервом, робота з молодими фахівцями, вдосконалення стилю керівництва і розвиток навичок лідерства.
4. Соціально-психологічна адаптація.
5. Навчання персоналу, розвиток гнучкості, стимулювання творчості.
6. Виховно-профілактична робота з персоналом: антикорупційна робота, підвищення службової і виконавської дисципліни, тайм-менеджмент для працівників і керівників, вдосконалення соціально-психологічного клімату, вироблення адекватного стилю організаційної поведінки персоналу.
7. Розвиток комунікативних навичок.

Умовами повного і ефективного здійснення функцій системи розвитку трудового потенціалу є:

- правильна і точна оцінка компонентів і трудового потенціалу в цілому, їх динаміки.
- закріплення в кадровій політиці організації єдності цілей розвитку трудового потенціалу посадових осіб і цілей органу публічного управління.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** В умовах відсутності стратегії розвитку організації, невизначеності її кадрової політики трудовий потенціал посадової особи втрачає здатність до раціонального функціонування, настають стагнація і криза розвитку.

Ефективне функціонування системи розвитку трудового потенціалу органу публічного управління неможливо без якісного функціонування системи управління трудовим потенціалом, яка включає процеси формування (профориєнтація молоді, тісна співпраця з ВУЗами, комплектування кадрів), розподілу і використання трудового потенціалу при створенні ефективної системи планування (оптимізація структури та чисельності персоналу, категорій і груп посад), контролю, організації та оцінки трудового потенціалу працівника, підрозділів і органу публічного управління в цілому, а також оцінки кожного компонента системи розвитку трудового потенціалу та його динаміки. Істотну роль в процесі управління розвитком трудовим потенціалом відіграє забезпечення належної мотивація працівників, зокрема, щодо досягнення ними високих індивідуальних, організаційних і соціальних результатів.

#### **Список використаних джерел**

1. Галан О. Є. Трудовий потенціал підприємства як економічна категорія. Проблеми матеріальної культури. Серія: Економіческие науки. 2013. С. 19–23.
2. Гузар Л. Мотиваційні чинники підвищення ефективності діяльності публічних службовців в Україні. Ефективність державного управління. 2013. Вип. 35. С. 196–202.
3. Іванов Ю. Б., Тищенко О. М., Грачов О. В., Ревенко О. В. та ін. Податкове регулювання соціального розвитку : монографія. Харків : ФОРМ Александра К.М., ВД "ІНЖЕК", 2012. 496 с.
4. Ільч Л. М. Трудовий потенціал України та ефективність його використання : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.09.01 ; НАН України, Інститут демографії та соц. дослідж. Київ, 2006. 212 с.
5. Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г. Экономика труда : учебник. Москва : Волтерс Клувер, 2011. 800 с.
6. Слоновьський М. В. Професіоналізм у системі публічного управління як основа розвитку кадрів публічної служби в Україні: методологічний аспект. Теорія та практика державного управління. 2018. № 1 (60). С. 1–7.

#### **References**

1. Galan, O.E. (2013). Trudovii potentsial pidpriemstva yak ekonomichna kategorija [Labour potential of enterprise how an economic category is]. Problemy materialnoi kultury. Seria: Ekonomicheskie nauki, 19–23 [in Ukrainian].
2. Guzar, L. (2013). Motivatsiini chinniki pidvischennia efektyvnosti diialnosti publichnih sluzhbovtziv v Ukraini [Motivation factors of rise of efficiency of activity of public office workers in Ukraine]. Zbirnyk naukovykh prats "Efekthnist derzhavnogo upravlinnia". issue 35, 196–202 [in Ukrainian].
3. Ivanov, Yu.B., Tischenko, O.M., Grachov, O.V., Revenko, O.V. et al. (2012). Podatkove reguliuvannia sotsialnogo rozvytku [Tax adjusting of social development]. Kharkiv: FOP Aleksandrova K. M., VD "INZHEK" [in Ukrainian].
4. Ilich, L.M. (2006). Trudovyi potentsial Ukrainy ta efektyvnist yogo vykorystannia. Candidates thesis. Kyiv [in Ukrainian].
5. Odegov, Yu.G., Rudenko, G.G. (2011). Ekonomika truda [Economy of labour]. Moscow: Volters Kluyver [in Russian].
6. Slonovskii, M.V. (2018). Profesionalizm u systemi publichnogo upravlinnia yak osnova rozvytku kadriv publichnoi sluzhby v Ukraini: metodologichnii aspekt [Professionalism in the system of public management how the basis of development of shots of public service is in Ukraine: methodological aspect]. Teoriia ta praktyka derzhavnogo upravlinnia, issue 1 (60), 1–7 [in Ukrainian].

*Kiriev Ye. V., Postgraduate Student of Politology and Philosophy Department, KRI NAPA,  
Kharkiv  
ORCID 0000-0002-3733-1757*

### **DEVELOPMENT OF LABOR POTENTIAL OF EMPLOYEES OF PUBLIC ADMINISTRATION BODIES IN MODERN CIRCUMSTANCES**

To analyze the effectiveness of public administration and the activities of public authorities themselves are needed technology and assessment procedures that can be used to timely adjust



their performance in terms of achieving social effects based on internal psychological factors. This is possible by creating the conditions for uncovering the work potential of each employee.

The purpose of the article is to study the theoretical aspects of the development of the labor potential of employees of public administration authorities in modern circumstances. The labor potential of the employee, organization and society as a whole is a complex system that results from the interaction of the individual with the organizational environment. It can be presented as a set of qualitative and quantitative elements combined by complex interrelations. In the article the structure of components of labor potential of the public administration body according to its types is proposed: physiological, moral-motivational, professional-qualifying, normative-role, adaptation, communicative and leadership.

Effective functioning of the system of work potential development of public administration authorities is impossible without quality functioning of the system of labor potential management, which includes the processes of its formation, distribution and use in creating an effective system of planning, control, organization and evaluation of the labor potential of the employee, units and body as a whole, and evaluation of each component of the system of labor potential development and its dynamics.

People are both a major factor and an impediment to change. The ability to change is associated with higher levels of education and training, broader specialization, the ability to retrain, the level of creativity and innovation of employees. This suggests that in the future we will have to deal with new models of relationships in labor collectives, which can be conditionally called "staff-process" "staff-social partner".

**Key words:** public administration, labor potential of employees of public administration bodies, functions of labor potential, social and psychological factors.

*Надійшла до редколегії 02.09.2019 р.*