

У перспективі подальших розвідок у даному напрямі слід здійснити системний аналіз зв'язку формування кадрового резерву з відбором, навчанням, підвищенням кваліфікації державних службовців, кар'єрним зростанням службовців.

Список використаних джерел

1. Андрушко В. Формування кадрового резерву державної служби / В. Андрушко // Вісн. Хмельниц. ін-ту регіон. упр. та права. - 2002. - № 3. - С. 103-110.
2. Атаманчук Г. В. Сущность государственной службы / Г. В. Атаманчук. - М. : Изд-во РАГС, 2002. - 272 с.
3. Борсук М. Про удосконалення роботи щодо формування кадрового резерву для державної служби / М. Борсук // Вісн. держ. служби України. - 1999. - № 3. - С. 103-107.
4. Гончарук Н. Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток : монографія / Н. Т. Гончарук. - Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. - 239 с.
5. Демичев Д. М. Некоторые актуальные проблемы государственной кадровой политики в Республике Беларусь / Д. М. Демичев // Унів. наук. зап. : Часоп. Хмельниц. ун-ту упр. та права. - 2007. - № 2. - С. 20-34.
6. Державне управління, державна служба і місце самоврядування : монографія / авт. кол. : В. К. Андрушко, В. М. Баранчук, В. М. Бодрух та ін. ; за заг. ред. О. Ю. Оболенського. - Хмельницький : Поділля, 1999. - 570 с.
7. Закон України про державну службу. - Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3723-12>
8. Литвинцева Е. Государственная кадровая стратегия: формирование эффективного резерва / Е. Литвинцева // Гос. служба. - 2009. - № 3. - С. 35-39.
9. Про затвердження Положення про формування кадрового резерву для державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лют. 2001 р. № 199. - Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=199-2001-%EF>
10. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України / А. В. Кірмач, В. К. Тимошук, М. В. Фігель та ін. ; за заг. ред. В. П. Тимошука, А. М. Школик ; Центр політико-правових реформ. - К. : Конус-Ю, 2007. - 735 с.

Анатолій Рачинський,

кандидат наук з державного управління, доцент,

доцент кафедри державного управління і менеджменту НАДУ

Оптимізація функціонування систем управління персоналом органів державної влади

Увагу приділено запровадженню нових процедур аналізу та прогнозування ефективності функціонування персоналу органів державної влади, зокрема проблемі оптимального організаційного визначення місця і ролі управлінської команди в структурі державної організації. Проаналізовано структури управління персоналом, орієнтовані на вирішення конкретних завдань й умови їх створення. Визначено ієрархію, специфічну конфігурацію завдань, що повинен вирішувати у своїй діяльності керівник органу державної влади.

Ключові слова: стратегічне управління персоналом, управлінська команда, завдання, керівник органу державної влади, людський капітал.

Attention is paid to the introduction of new procedures for analyzing and predicting the functioning of the public authorities' personnel, including the problem of optimal organizational positioning and role of the management team within the structure of government organization. The structure of personal management, targeted to solve specific problems and conditions of their creation have been analyzed. Hierarchy and specific configuration of tasks that head of public authorities must resolved in their work have been determined.

Key words: strategic personnel management, administrative command, task, head of public authority, human capital.

Постановка проблеми. На сучасному етапі реформування державного управління значна увага приділяється питанням проведення досліджень у галузі методологічних основ запровадження нових процедур аналізу та прогнозування ефективності функціонування органів державної влади, зокрема пошуку моделей, розробленню методів, системи показників, методик і засобів для їх реалізації. Це, безумовно, являє собою один із перспективних напрямів оптимізації діяльності персоналу органів державної влади. Розробка та запровадження такого напрямку передбачає необхідність як структурних перетворень, так і нових підходів до нормативного оформлення і розмежування компетенції між усіма органами державної влади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ускладнення й збільшення структурного і функціонального складу організаційних структур органів державної влади вимагає впровадження більш ефективних організаційних форм і методів колективного управління, що дали б змогу мінімізувати час схвалення управлінського рішення й одночасно підвищити його якість, продуктивність, доцільність і своєчасність. Зокрема, на думку Е.Велесько, таку ситуацію можна вирішити за рахунок створення "щільно підібраної" (добре сформованої) управлінської команди, що поліпшує процеси вирішення великих і міждисциплінарних проблем [4, с. 34].

Слід відзначити також і те, що майже всі організаційні структури органів державної влади як у нашій країні, так і за її межами, що успішно розвиваються і володіють високою конкурентоспроможністю, будують свій розвиток як на основі задоволення потреб сьогодення, так і потреб завтрашнього дня, створюючи інноваційні підрозділи, проблемно-перспективні сектори і т. ін. Підрозділи такого роду характеризуються підвищеною рухливістю організаційних структур; їм властива, за твердженням А.І.Пригожина, "мінлива геометрія, залежна від зміни завдань (перехід співробітників від проекту до проекту, запрошення зовнішніх експертів і виконавців, створення тимчасових відділів і т.ін.)" [21, с. 124].

Необхідність визнання існування командного підходу пов'язано з останніми дослідженнями в галузі розвитку організації і уявленням про особливу культуру керівника органу державної влади, який володіє певними

цінностями, символічними ритуалами тощо. З цього приводу Т.Ю.Базаров відзначає, що "соціотехнічна модель організації" як мікромодель людської цивілізації найбільш повно відображає реальні процеси і дійсність, ...сучасні керівники розглядають культуру своєї організації як могутній стратегічний інструмент, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи й окремих осіб на загальні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників і полегшувати продуктивне спілкування між ними" [1, с. 44].

Це свідчить про те, що організаційна культура є однією зі складових командного управління, оскільки вона тісно пов'язана із символічними способами репрезентації управлінської діяльності. Для підвищення ефективності управлінської діяльності величезного значення набуває "вивчення впливу ціннісного аспекту співіснування членів управлінських груп на продуктивність організації" [1, с. 124].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Таким чином, розглядаючи продуктивність керівника органу державної влади як продуктивність організації, яку він очолює або на яку справляє непрямий вплив, дослідник Н.Рак відзначає, що подальше підвищення продуктивності управлінської праці залежить від усвідомлення того факту, що керівник будь-якого рангу пов'язаний зі створенням колективного продукту праці. Належність окремого співробітника до філософії "загальної справи", тобто вироблення "духу командності", має величезне значення як мотивуючий фактор для підвищення продуктивності організації в цілому [22, с. 18].

У цьому аспекті важливе значення має проблема організаційного визначення оптимального місця й ролі управлінської команди в структурі державної організації, оскільки саме вона визначає зміст і загальну спрямованість адміністративних процедур щодо досягнення цілей організації.

Формулювання мети або цілей статті (постановка завдання). З урахуванням існуючих досліджень теорії і практики оптимізації функціонування управлінських команд необхідно проаналізувати: а) умови запровадження нових процедур аналізу та прогнозування ефективності функціонування персоналу органів державної влади, зокрема проблему оптимального організаційного визначення місця і ролі управлінської команди в структурі державної організації; б) структури управління персоналом, орієнтовані на вирішення конкретних завдань, й умови їх створення, зокрема ієрархію, специфічну конфігурацію завдань, що повинен вирішувати у процесі своєї діяльності керівник органу державної влади.

Виклад основного матеріалу. Перш ніж перейти до характеристики процесів побудови і функціонування управлінських команд, розглянемо деякі з їх визначень. Управлінська команда визначається як група, зорієнтована насамперед на вирішення організаційно-управлінських завдань керівника, що забезпечує посилення його впливу на організацію й людей у цій структурі як на явному, так і на латентному (прихованому) рівнях [2].

Як показують дослідження, одним із трьох глобальних завдань, які повинен вирішувати у своїй діяльності сучасний керівник, визначається необхідність керуватися у своїй діяльності інтересами організації. Орієнтація на інтереси організації відображає те, що ми називаємо "організаційними завданнями", а їх виконання визначається самою посадовою позицією керівника, саме тому для її забезпечення слід підібрати управлінську команду професіоналів [5].

Варто зазначити, що створення управлінської команди цілком могло бути наслідком зовсім іншої логіки: з одного боку, пошук і створення усередині організації місця для цілком конкретної людини, поява якого в організації підвищить її статус і, в остаточному підсумку, спрацює на те ж саме організаційне завдання, а з другого - залучити до себе в команду вдячного однодумця, що, маючи високий статус у певній сфері, може підтримати управлінські підходи керівника. Тут вирішення організаційного завдання, швидше за все, є вторинним. На перше ж місце виходить завдання, яке становить "справу життя" керівника. Це завдання надає всій управлінській діяльності керівника особистісний зміст. І для його вирішення перевага при формуванні команди віддається однодумцям.

Нарешті, не виключений і ще один варіант. Створення управлінської команди може бути пов'язано й зі спробою закріпити своє власне становище як усередині структури, так і за її межами. Прагнучи зберегти свою позицію, керівник залучає на свою сторону людину, що, на його думку, не будучи навіть, може, найкращим фахівцем, гідно оцінить сам факт свого призначення й підтримає у важку хвилину [6].

Отже, можна визначити ще одне з можливих завдань керівника - забезпечення власної безпеки, захисту. У цьому, власне кажучи, немає нічого поганого. Таке завдання, наприклад, майже завжди актуальне для керівника-початківця (хоча саме для нього і є найбільш складним). Не менш важливе воно, як показують дослідження, і для керівника з більшим стажем, особливо у випадках як об'єктивного, так, часом, і суб'єктивного зниження професійної самооцінки на фоні вікових криз [7].

На думку А.Єгоршина, комплекс завдань із забезпечення безпеки керівника й/або "справи" (як латентна, прихована функція) має бути передусім спрямований на "збереження позитивних змін у посадовій позиції, підтримку позитивних взаємин в організації, матеріальне забезпечення свого майбутнього й майбутнього своєї родини й дітей і т. ін. ... ці завдання, як правило, ніколи не декларуються, хоча й досить часто присутні на усвідомленому або неусвідомленому рівні. Таким чином, якщо необхідно вирішувати завдання безпеки, то в команду в першу чергу беруть "відданих" і "надійних" [8, с. 34].

Як правило, у мотивах формування команди присутні всі три види завдань, хоча завжди можливо виділити основне з них, що домінує на конкретному етапі. При цьому можна виділити цікаві поєднання цих завдань. Так,

наприклад, можливий збіг "стратегічної ідеї" й "організаційного завдання". У цьому разі ми маємо справу із глибоким особистісним включенням у діяльність, а в крайньому варіанті - із професійним фанатизмом. Можлива й повна розбіжність цих завдань, що веде або до пошуку сфери самореалізації за межами професійної сфери, або до усвідомленої чи неусвідомленої трансформації організаційного завдання під свою "стратегічну ідею" або завдання забезпечення особистої безпеки.

Таким чином, команда, свідомо й підсвідомо створена керівником, досить повно відображає "функціональний образ керівників" і управлінські проблеми організаційної структури. Адже в основі цього підбору, як уже зазначалося вище, лежить особиста система поглядів на те, що таке ефективний помічник, оптимальна атмосфера в організації, якою є правильна робоча поведінка, що таке "гарна" людина, чим вона відрізняється від "розумної" - і що найважливіше - для чого ми створюємо навколо себе це оточення, що в деяких випадках і стає командою [9, с. 33].

Це у такий спосіб підтверджує, що управлінська команда, її склад, способи й принципи її формування є одним з найбільш оптимізаційних напрямів самореалізації керівника.

Проте на наступному етапі забезпечення успішної діяльності керівника виникає необхідність забезпечення ефективності стратегічного управління персоналом. Адже "один у полі не воїн", особливо на полі реформ і інновацій. Тут варто врахувати, що "однодумці" - це люди, які мислять однаково, тобто однаково уявляють собі мету своєї роботи, її етапи й завдання, однаково дивляться на засоби досягнення цих цілей, поділяють близькі цінності й мають приблизно схожий світогляд. На думку П.В.Забеліна, "єдність поглядів на організаційні цілі й завдання представляється на перший погляд очевидною ("якщо ми разом працюємо, значить знаємо, навіщо це робимо"). Однак практика показує, що 30 членів команди назвуть приблизно 15 різних цілей замість 5-6, тобто єдність у цьому випадку виглядає досить відносною" [10, с. 43].

Ще більшу розбіжність думок ми одержимо щодо особистих цілей, які природно присутні в процесі спільної діяльності й вимагають загально-стратегічного курсу їх реалізації. Так, традиційно виділяють три найбільші групи людських потреб і, відповідно, співвідносять із ними мету діяльності організації.

1. *Матеріальні* (потреби у виживанні й безпеці, стабільності й надійності в житті). Відповідна мета: матеріальний добробут, справедлива заробітна плата, впевненість у завтрашньому дні, освіта дітям, забезпечення старості, забезпечення житлом [11].

2. *Потреба в єдності* - у цьому випадку потреба в належності до організації, а також у пошані й повазі. Відповідна мета: можливість працювати в

колективі в колегіальній атмосфері, із людьми, одержувати визнання колеґ, керівників, кар'єрне зростання, бути потрібним людям і т. ін. [3].

3. *Потреба в самовираженні* (у самостійності на робочому місці, у самоствердженні, у самовираженні через роботу, у навчанні). Відповідна мета: можливість приймати важливі рішення на своєму робочому місці, особиста відповідальність за доручену справу, досягнення успіху, можливість одержувати задоволення від роботи, брати участь у творчих групах з вирішення проблем, підвищувати кваліфікацію й освітній рівень і т. ін. [12].

Наступним для керівника при формуванні управлінської команди є встановлення правил роботи з колективом, що має специфічну картину цілей, що визначають поведінку його членів, так званий "дух колективу". Керівникові варто знати це для того, щоб визначити тимчасову послідовність введення інновацій, говорити з людьми "на їхній мові", тобто мовою значущих для них цілей.

Цінності, які поділяються всіма членами команди, постають у вигляді певних закріплених норм, коротких, зрозумілих, іноді парадоксальних. Таких норм може бути зовсім небагато, окремо визначених для зовнішнього світу й для себе [14].

Коли "однотунність" або, говорячи мовою сучасного західного менеджменту, філософія команди й організації в цілому сформована, наступає час визначити правила, за якими відбувається взаємодія усередині управлінської команди. Це норми прийняття й реалізації управлінських рішень, а також прийняті моделі поведінки.

Серед таких, насамперед, варто визначити: а) авторитарне або колегіальне прийняття рішень; б) постійний контроль першої особи або делегування повноважень; в) оплата праці, система винагород і штрафів; г) принципи контролю за результатами [15, с. 66].

У своїй більшості члени управлінської команди не замислюються над існуванням певних непрописаних істин, вважають їх чимось об'єктивним або такими, що прийшли з минулого. За даними опитувань, 70-90% учасників управлінських команд вважають, що джерело цих правил перебуває поза межами їх діяльності, 10-25% - що правила створюють вони самі [16, с. 11].

Саме тому основним завданням під час роботи з непрописаними правилами є вміння керівника виявити їх (шляхом опитування членів своїх команд), тим самим зробивши доступними свідомості працюючих за ними людей, і запропонувати побудувати модель організації, що відповідає їхнім бажанням.

У межах даного дослідження особливу увагу слід приділити аналізу пілотного проекту Світового банку щодо пошуку ефективного інструментарію оптимізації діяльності персоналу [13]. Проект передбачає моніторинг ефективності персоналу організаційних структур за відповідним ментальним критерієм у загальнопланетарному масштабі. Відтак на питання: "Яки-

ми якостями повинна бути наділена організація, у якій Вам хотілося б працювати?" більшість опитаних членів команд відповіли, що організація має бути: стабільна (повинна постійно підтримувати своїх членів, забезпечуючи їм більшу стабільність, але бути гнучкою стосовно зовнішнього світу, увесь час пристосовуватися до його потреб); справедлива, тобто відкрита (мати одні правила для всіх, давати можливість одержати будь-яку інформацію) і чітка (правила повинні неухильно виконуватися всіма); згуртована (щоб усіх поєднував командний дух, дух партнерства і щоб належати до неї було почесно) й така, що розвивається (надає можливість зростання і творчого розвитку) [13, с. 17].

Одним із завершальних кроків процесу побудови управлінської команди є закріплення прийнятої всіма учасниками команди моделі організації в управлінській структурі. Саме на цьому етапі необхідно визначити принципи організаційної побудови, скоординувати дії окремих учасників і підрозділів, розподілити ролі й відповідальність, які закріплюються в посадових інструкціях.

Таким чином, визначаючи перспективні напрями оптимізації діяльності персоналу органів державної влади, варто виходити із стратегічних цілей, які встановлюють результативність та ефективність функціонування системи державного управління загалом. У межах концепції Хендрі і Петтігро до таких стратегічних цілей віднесено наступні:

- стратегічне планування;
- логічний і послідовний підхід до проектування систем персоналу і управління ними, заснований на політиці зайнятості та стратегії використання персоналу, який, крім того, часто підкріплюється певною організаційною філософією;
- встановлення відповідності між діяльністю та політикою управління персоналом та чітко вираженою стратегією управління;
- розгляд працівників даної організації як "стратегічного ресурсу" для досягнення "переваги в конкуренції" [17, с. 45].

Що стосується переліку питань, що вирішуються стратегічним управлінням персоналом, у деяких дослідженнях варто звернути увагу на підхід, запропонований Дж.Ньюстромом. Відповідно до нього "всі питання у сфері управління персоналом поділяються на стратегічні, оперативні й адміністративні, при цьому кожна з вищезазначених основних категорій охоплює низку ключових питань, а саме:

- стратегічні питання: зв'язок між кадровою політикою і стратегією управління; корпоративна культура; система обміну інформацією; управління змінами; участь співробітника в життєдіяльності організації;
- оперативні питання: підбір і відбір персоналу; оцінка й управління ефективністю діяльності; винагорода і пільги; навчання та розвиток співробітників; оцінка і градація посад;

• адміністративні питання: дотримання державно-службового і трудового законодавства; інформаційні системи в галузі управління персоналом; відносини між співробітниками [18, с. 5].

Відзначимо при цьому, що стратегічне управління персоналом задає рамки, в яких різні функції управління персоналом, а саме: планування, підбір/відбір персоналу, управління продуктивністю праці, оцінка, навчання і розвиток персоналу, винагорода і комунікації, формулюються й ефективно інтегруються в стратегію управління в цілому. Саме такий симбіоз управлінської стратегії і стратегії управління персоналом може бути головною передумовою ефективності, а відтак стати перспективним напрямом оптимізації діяльності персоналу органів державної влади.

Висновки з даного дослідження. З огляду на зазначене вище стає очевидним, що саме стратегічне управління персоналом органів державної влади України має концентруватися на основній організаційній цінності - її людському капіталі, забезпечуючи тим самим досягнення поставлених цілей за допомогою професійного управління персоналом. Відзначимо при цьому, що стратегія управління персоналом у даному контексті не розглядається як чіткий план дій без змін і модифікацій.

На нашу думку, стратегія управління персоналом - це мистецтво формування і трансформації організаційних цінностей, що дає змогу ухвалювати стратегічно важливі рішення у сфері управління персоналом, розраховані на довгострокову реалізацію, але і достатньо гнучкі, щоб вчасно врахувати "відхилення від заданого курсу". Саме тому, аби ефективно реалізувати весь блок зазначених вище проблем, пов'язаних із підвищенням якості персоналу, "необхідною є робота з більш ефективного управління кадровими службами організацій" [19, с. 100].

Варто зазначити певне поліпшення іміджу функції управління персоналом, проте відсутність єдиних стандартів нових цілей, завдань і методів роботи, а також вимог до кваліфікації співробітників служб управління персоналом продовжує викликати активну полеміку в межах державно-управлінської науки. Йдеться про справжнє ділове партнерство, активну участь фахівців з управління персоналом у вирішенні важливих стратегічних завдань.

Очевидно причиною такого переосмислення є глобалізація суспільства і нові інформаційні технології, що помітно змінили морфологію організацій. Це, безумовно, у новому ракурсі ставить питання про розробку нових перспективних напрямів оптимізації діяльності персоналу органів державної влади. Вимоги до гнучкості управлінських структур стали набагато вищими, що спричинило усвідомлення необхідності створення нових методів управління персоналом, що розглядається тепер з погляду повноправного ресурсу. Персонал вимагає повноцінного управлінського аналізу, а функція управління ним - нових компетенцій. Головним же результатом еволюції

уявлень про функцію управління персоналом стало визнання за нею можливості вважатися стратегічною.

Як відзначалося вище, організаційний розвиток і робота з колективами є сферами, де функція управління персоналом в органах державної влади може зробити свій найцінніший внесок. Отже, керівник служби управління персоналом повинен насамперед вміти поєднувати суть, ефективність і результативність праці з сукупністю індивідуальних і організаційних компетенцій. Для вирішення вказаного завдання йому необхідно володіти глобальним баченням процесу створення цінності (вартості), що лежить в основі ефективних процесів управління персоналом [20].

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Одним із перспективних напрямів оптимізації діяльності персоналу органів державної влади, який вимагає окремих досліджень, є класифікація стратегічних вимог до кваліфікації персоналу. Розробка такої класифікації з необхідністю має включати створення освітніх програм, які відповідали б певним цілям, а саме: 1) навчання логіці процесу управління персоналом; 2) отримання знань щодо підходів забезпечення ефективності діяльності; 3) навчання підходам створення власних знань за допомогою педагогічних прийомів, що дасть змогу оволодіти методиками пошуку оптимальних рішень, перевірки формальних теорій, роботи в команді.

Як із теоретичної, так і з практичної точки зору, описаний вище шлях не є простим, і передусім для самих керівників служб управління персоналом: принципове переосмислення змісту власної праці є одним із тих завдань, що його найважче втілити в практику стратегічного управління персоналом органів державної влади.

Список використаних джерел

1. Базаров Т. Ю. Управление персоналом в условиях кризиса / Т. Ю. Базаров, П. В. Малиновский / Теория и практика антикризисного управления. - М. : ЮНИТИ, 1996. - 340 с.
2. Брэddик У. Менеджмент в организации / У. Брэddик. - М. : ИНФРА-М, 1997. - 344 с.
3. Введение в HR-менеджмент : учебник / пер. 3-го англ. изд. / М. Фут, К. Хоук. - [Б.и.], 2005. - 496 с.
4. Велесько Е. И. Стратегическое управление: практика принятия системных решений : учеб. пособие / Е. И. Велесько. - Минск : Тэхналогія ; Изд-во БГЭУ, 2007. - 199 с.
5. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. - М. : Юристь, 1998. - 403 с.
6. Грачев М. В. Суперкадры: Управление персоналом в международной корпорации / М. В. Грачев. - М. : Дело, 2005. - 327 с.
7. Дженстер П. Анализ сильных и слабых сторон компании / П. Дженстер, Д. Хасси. - М. : Издат. дом "Вильямс", 2003. - 478 с.

8. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. - Н. Новгород : НИМБ, 1999. - 624 с.
9. Ефремов В. С. Стратегическое управление в контексте организационного развития / В. С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2008. - № 1. - С. 3-43.
10. Забелин П. В. Основы стратегического управления / П. В. Забелин, Н. К. Моисеева. - М. : ВИНТИ, 1997. - 195 с.
11. Зудина Л. Н. Организация управленческого труда : учеб. пособие / Л. Н. Зудина. - М. : ИНФРА-М, 1997. - 256 с.
12. Инновационный менеджмент. Справочное пособие. - Изд. 2-е, перераб. и доп. / под ред. П. Н. Завлина, А. К. Казанцева, Л. Э. Миндели. - М. : Центр исследований и стат. науки, 2008. - 586 с.
13. Интегральные показатели эффективности реформы государственного управления. Справочный материал. - Всемирный банк, 2004. - 611 с.
14. Исследование операций : в 2 т. / под ред. Дж. Моудера и С. Элмаграби. - М. : Мир, 2001. - 624 с.
15. Карлоф Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф. - М. : Экономика, 1991. - 377 с.
16. Кибанов А. Я. Формирование системы управления персоналом / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. - М. : ГАУ, 2003. - 376 с.
17. Менеджмент : учеб. для вузов / под ред. М. М. Максимцева, А. В. Игнатьевой. - М. : Банки и Биржи, ЮНИТИ, 1998. - 511 с.
18. Ньустром Дж. Б. Организационное поведение. Поведение. Поведение человека на рабочем месте / Дж. Б. Ньустром, К. Дэвис. - СПб. : Питер. - 447 с.
19. Осипова О. Управління персоналом у рамках стратегічного менеджменту / О. Осипова // IT Manager, 1998. - Вып. 134. - С. 78-124.
20. Основы социального управления / под ред. В. Н. Иванова. - М., 2001.
21. Пригожин А. И. Нововведения: Стимулы и препятствия / А. И. Пригожин. - М. : Изд-во полит. лит., 2007. - 403 с.
22. Рак Н. Г. Методика комплексной оценки кадров управления / Н. Г. Рак // Упр. персоналом. - 1997. - № 10. - С. 14-20.

Тетяна Горецька,
аспірант кафедри європейської інтеграції,
головний спеціаліст протокольного відділу НАДУ

Компетенційний підхід на державній службі

У статті розкривається поняття "компетенція", аналізується досвід запровадження компетенційного підходу в Європейському Союзі, окремих державах-членах ЄС, а також в Україні.

Ключові слова: компетенція, знання, компетенційний підхід, рамки компетенцій і поведінки, компетенційна рамка, кваліфікаційний стандарт.

The author defines the concept of competence and analyses implementation of competence based approaches in the civil service of the EU and its member-states, as well as in Ukraine.

Key words: competence, knowledge, competence approach, Competence Framework, Standart of qualifications.