

УДК 351.88::327.7::341.11

Компетентнісна сутність професійного досвіду кадрів

І.В. ШПЕКТОРЕНКО

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентіві України,
м. Дніпропетровськ, Україна

Авторське резюме

У статті розглянуто наукові праці вчених, які займалися дослідженням компонентів професійного досвіду. Запропоновано авторське бачення внутрішніх компонентів професійного досвіду, виділено фактори його формування. За допомогою порівняльного, комплексного та системного методів, методу моделювання автор досліджує внутрішній компонентний склад професійного досвіду кадрів, у тому числі й кадрів публічного управління. Автор визначає, що професійний досвід формується у взаємозв'язку з особистісними, професійними компетентнісними якостями працівника - здатністю до навчання та академічною мобільністю, в основі яких велике значення відведено інтелекту. Професійний досвід як ступінь сформованості компетентнісних якостей, формується та перебуває під впливом ціннісно-орієнтаційних якостей, таких як професійна придатність та працездатність, професійна спрямованість особи, її професійні наміри, поклики, інтереси, очікування, задоволеність. Професійний досвід – це форма засвоєння спеціалістом власних та колективних раціональних здобутків у професійній сфері, це певний підсумок, результат професійного розвитку людини, який вказує на реалізацію компетентнісних якостей працівника у процесі професійної діяльності, на його самодостатність.

Ключові слова: професійний досвід, професійна компетентність, професіоналізм, професійна мобільність, академічна мобільність, компетентнісна якість.

Competence essence of professional experience staff

I.V. SHPEKTORENKO

Dnipropetrovsk regional institute of public administration of National
academy for public administration under the President of Ukraine,
Dnipropetrovsk, Ukraine

Abstract

The advanced studies of researchers, studying components of work experience are considered in the article. Author vision of internal components of work experience is offered in the article, the factors of its forming are selected. Using comparative, comprehensive and systematic method, modeling author examines internal component structure of professional experience personnel, including personnel of public administration. The author determines that professional experience is formed in relation to personal, professional competency as an employee - the ability to learn and academic mobility, based on the importance of intelligence belongs. Professional experience as the degree of formation competency skills, and formed under the influence of value-orientation characteristics, such as professional qualifications and performance, professional orientation of a person, his professional intentions, calling, interests, expectations, satisfaction. Professional experience - a form of assimilation specialist own rational and collective achievements in the professional field, is a summary of the result of the professional man pointing to the implementation of the competency skills of the employee in the course of professional activities on its self-sufficiency.

Keywords: professional experience, professional competence, professionalism, professional mobility, academic mobility, competence quality.

Постановка проблеми. Недооцінка значення оцінювання, розвитку та використання професійного досвіду в державній службі України породжувала й стимулює значну кількість проблем у сучасному державному управлінні країни, насамперед, через низький рівень сформованості професійної компетентності, професіоналізму. Час від часу це визнають й вищі посадові особи нашої держави. Кадрова політика на державній службі й досі відбувається несистемно, такі важливі професійні якості, як професійна компетентність, професійна культура, професіоналізм, професійний досвід та професійна мобільність кадрів свідомо чи ні й досі залишаються поза увагою у роботі з кадрами державних органів. Такий підхід став, на жаль, сумною традицією. Так, 16% призначених голів райдержадміністрацій (РДА) і 14% заступників голів та керівників апарату обласних та міських держадміністрацій, призначених у 2006 р., не мали досвіду роботи на керівних посадах в органах державного управління. У Київській та Полтавській областях таких голів РДА було призначено більше половини. Серед заступників голів та керівників апарату обласних та міських держадміністрацій у Київській, Херсонській, Чернігівській областях та місті Севастополь таких керівників було понад третини [15, с. 15]. На державній службі України актуалізується проблема «упорядкованих форм передачі досвіду» [17, с. 59], яка диктується високою плінністю кадрів, неефективним функціонуванням інституційних каналів професіоналізації, недосконалістю змісту програм професійної освіти (навчання), існуванням частки професійно непридатних службовців.

Персонал державних органів не має уявлення з чого складаються

їхні професійна компетентність, професіоналізм та професійний досвід. Згідно з даними опитування 190 державних службовців різних категорій за віком, базовою освітою, галузю управління, проведене у 2001 р., лише 35% опитаних справедливо вважали, що основа професіоналізму – це багаторічний досвід роботи в адміністрації, 27% вказували, що це – вища освіта і ще 20% – професійні й особисті знайомства. Більше половини опитаних вважали, що вони є інтелектуальною елітою держави [18, с. 273]. Чи є нормальною ситуація, коли самі державні службовці, як основний суб'єкт державної кадрової політики на державній службі, не розуміють змісту професійного досвіду, як однієї з основних цілей процесу їхньої професіоналізації? Інші дослідники підтверджують, що державним службовцям бракує досвіду демократичного управління в умовах ринкової економіки, проведення політичного аналізу та вироблення професійних рішень, вміння мислити на перспективу [11, с. 294]. Отже, очевидним є факт ігнорування професійного досвіду у процесі проходження державної служби в Україні, яке починається з процедури добору (або відбору) кандидата на посаду. Професійно непридатний кандидат, нездатний до накопичення та використання досвіду згодом з більшою ймовірністю буде некомпетентним. А некомпетентність не дозволяє професійний досвід накопичувати, розвивати, ділитися ним з іншими працівниками.

На сьогодні нормативно-правова база з проходження державної служби в Україні не стала основою для того, аби всі ті люди, які працюють у державних органах, були варті називатися «обличчям влади» в її європейському, тобто цивілізованому розумінні.

Аналіз досліджень і публікацій. Ігнорування оцінювання професійного досвіду визначається й тим, що проблема бачення змісту (компонентів) професійного досвіду залишається дискусійною у науковців. Варта підтримки думка, що сучасне бачення внутрішньої композиції професійного досвіду може бути забезпечене лише за умови системного підходу до феномена досвіду (Б. Ф. Ломов). Проблематиці визначення компонентів такого поняття, як «професійний досвід» у багатьох сферах професійної діяльності, у тому числі й управлінській, присвячені наукові праці Н. Нижник, О. Турчинова, Н. Протасової, В. Баранчєєва, Г. Щокіна, І. Нинюк та ін. Значення робіт вказаних науковців важко переоцінити. Вони створили фундамент, на якому ґрунтуються нові дослідження. Наприклад, структура професійної мобільності персоналу, запропонована автором даної статті, дозволяє, на наш погляд, запропонувати більш системне бачення змісту професійного досвіду як комплексу взаємопов'язаних ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних якостей, згідно з якими професійний досвід можна оцінювати, розвивати як у державній службі України, так і в інших сферах професійної діяльності.

Мета дослідження: за допомогою порівняльного, комплексного та системного методів, методу моделювання дослідити внутрішній компонентний склад професійного досвіду кадрів, у тому числі й кадрів державного (публічного) управління.

Виклад основного матеріалу. Професійний управлінський досвід – явище складне, він утворюється і вдосконалюється під впливом багатьох об'єктивних факторів різних середовищ протягом усієї кар'єри державного службовця. Сюди ми

відносимо соціальне, культурне або соціокультурне, академічне та професійне середовища (або їхня сукупність). Останнє можна вважати визначальним у формуванні професійного досвіду будь-якого працівника, тобто таким, що має об'єктивний вплив на суб'єкта процесу професіоналізації. Суб'єктивними факторами формування професійного досвіду є комплекс особистих та професійних якостей працівника.

З яких же компонентів складають професійний досвід сучасні науковці? Набуття виробничого досвіду, знань, навичок і вмій вважає важливими факторами професійно-кваліфікаційної мобільності Г. Щокін [16, с. 248]. Чимало інших дослідників відносять застосування та формування професійного досвіду до різних етапів професійного життя. О. Крутій вказує на тісне поєднання досвіду, віку, рівня професійної компетентності, іншого роду особливостей особистостей суб'єктів управління [7, с. 184-185]. О. Турчинов розглядає професійний досвід як частину життєвого (соціального) досвіду людини, що збігається з нашим переконанням, що професійний досвід, як і професійна мобільність кадрів формуються й завдяки впливу соціального середовища як одного з факторів формування професійного досвіду. З цього приводу О. Турчинов вказує, що не можна механічно відділяти людину як володаря професійного досвіду, цінного для організації, від людини як особистості, з властивими їй характеристиками, особливостями, життєвими цінностями, планами, інтересами, нарешті, життєвим досвідом [17, с. 105]. Тому логічно досвід суспільної і державної діяльності визнається однією з важливих якостей, що пропонуються науковцями для добору на державну службу [10, с. 45].

«Досвід роботи у відповідній сфері» разом з рівнем освіти, обсягом знань, професійними навичками, навичками співпраці і взаємодопомоги, можливістю взаємозаміни співробітників та ін. відносять до тих компонентів, які складають поняття «здібності персоналу» [12, с. 195], які у структурі професійної мобільності персоналу нами відведені до компетентнісних якостей персоналу. І. Дробот системно поєднує поняття професійних знань, компетентності з досвідом, віковою та соціальною зрілістю. Професійну компетентність він поєднує з професійно важливими якостями, професійним досвідом державного службовця. На особистісному рівні – це один із найважливіших аспектів професійної культури посадової особи, який проявляється як у досягненні професіоналізму у трудовій діяльності, так і у високому рівні сформованості професійної та духовної культури в усіх її проявах [4, с. 224-226]. Отже, у даному випадку акцентується системний зв'язок професійної компетентності з професійним досвідом, професійною культурою, професіоналізмом кадрів в цілому. Ці якості, у свою чергу, визначають сформованість такої важливої якості кадрів, якою є їхня професійна мобільність.

Важливу складову професійної компетентності – навичку Н. Нижник, С. Мосов розуміють як «модель працівника». Навичка – це способи дій керівника, на основі його досвіду [9, с. 38]. Професійний досвід державного службовця й інші науковці вносять до змісту професійної компетентності, вказуючи що остання означає «як знання, уміння, які дають можливість здійснювати управління, перш за все, зі сторони наявності у нього відповідних знань і досвіду, з більшою чи меншою ефективністю» [2, с. 497]. Професійна

компетентність – володіння професією, наявність досвіду практичної діяльності й очевидних результатів на професійній ниві, успішна професійна та службова кар'єра, спроможність (як реалізація особистого потенціалу [13, с. 82]. Наведену думку доречно уточнює І. Нинюк: компетентність – це міра прояву властивого державному службовцю професійного досвіду в рамках компетенції конкретної посади [10, с. 48]. Важливість досвіду підкреслюють західні дослідники менеджменту персоналу [19, с. 91]. Думка російського дослідника В. Баранчеєва, що «досвід – це знання, що мають базу у вигляді теорії, умінь та навичок, збагачені вирішенням великої кількості конкретних ділових ситуацій» [1, с. 129], також доводить компетентнісну базу професійного досвіду.

Системну характеристику професійного управлінського досвіду здійснила Н. Протасова. З позиції визначення змісту професійного досвіду персоналу актуальними є наступні ідеї, висловлені Н. Протасовою: професійний досвід і досвід державного управління займає особливе місце у системі навчання і освіти державних службовців; професійним досвідом державного службовця є досвід управлінської діяльності; професійний управлінський досвід є невід'ємною складовою частиною сукупної культури державного службовця; поняття «досвід» – чуттєво-емпіричне пізнання об'єктивної дійсності, що ґрунтується на практиці; він означає єдність знань, умінь і навичок, тобто досвіду і професійної компетентності; професійний досвід ґрунтується на практиці професійної діяльності, є, по суті, результатом професійної практичної діяльності; професійний управлінський досвід державного службовця виступає як основа,

базис його практичної професійної діяльності і як її результат; професійний досвід завжди набувається й розвивається під впливом певних якостей особистості, здібностей, уподобань, поглядів тощо; професійний управлінський досвід розглядати відокремлено від інших галузей соціального досвіду неможливо, велике значення для утворення та розвитку професійного управлінського досвіду має життєвий досвід особистості [14, с. 87-89, 90, 94, 95, 98, 103]. Характеристики, наведені Н. Протасовою, з позиції теми даного дослідження, доводять взаємний вплив соціального і професійного видів мобільності людини. На нашу думку, саме професійний досвід у структурі професійної мобільності персоналу є одним з елементів, в якому акумулюється індивідуальний внесок людини у професію. Ф. С. Ісмагілова професійний досвід досліджує з нових позицій, як системне психологічне кероване утворення, як професійну характеристику спеціаліста і як один з факторів його конкурентоспроможності. Тому програми управління досвідом в організації, на думку Ф. Ісмагілової, повинні бути спрямовані на розвиток професійної компетентності [5]. На наш погляд, у даній роботі професійний досвід не зовсім обґрунтовано розглядається як основа професійної компетентності, а не навпаки. З позиції ж професійного розвитку як процесу, логічніше розглядати професійний досвід та професійну компетентність як взаємопов'язані між собою поняття.

А. Карпов, справедливо ототожнюючи поняття «хороший керівник» і «досвідчений керівник», вказує на наступні компоненти професійного досвіду: довготривала пам'ять, «квінтесенція» самої управлінської діяльності, система її регуляторів, міра диференційованості, «багат-

ство», під яким мається на увазі його обсяг і різноманітність, успішність діяльності, вибірковість (селективність) досвіду, його впорядкованість, структурованість. У формуванні професійного досвіду важливу роль відіграють цілісні ситуації управління, що зустрічалися раніше, є найбільш повчальними і корисними для подальшої діяльності. Досвід повинен мати дієвий і конструктивний характер [6]. До параметрів професійного досвіду, на наш погляд, необхідно відносити: внутрішні ознаки особистості, що характеризують якісні сторони досвіду (тобто за рівнем професійних знань, умінь, навичок, розвитком професійно необхідних особистісних якостей фахівця), результати цієї діяльності; професійний управлінський досвід розкриває ступінь розвитку ціннісно-орієнтаційної сфери працівника та професійної компетентності.

Неважко у тлумаченнях змісту професійного досвіду віднайти й якості ціннісно-орієнтаційної сфери (внутрішньої психоемоційної, потребо-мотиваційної, ціннісно-мотиваційної сфер). Так, Г. Леліков досвід, поряд з інтелектуальними здібностями, фізичними і моральними якостями, вніс до компонентів поняття «кваліфікація» [8, с. 58]. З процесом набуття реального досвіду роботи науковці справедливо пов'язують професійні інтереси [3, с. 233].

Висновки. Таким чином, можна підсумувати, що професійний досвід формується у взаємозв'язку з особистісними, професійними компетентнісними якостями працівника (здібностями та здатностями, професійно важливими якостями, професійною научуваністю (або здатністю до навчання, академічною мобільністю, в основі яких велике значення належить інтелекту), професійною компетентністю, професійною

культурою). Професійний досвід як ступінь сформованості компетентнісних якостей, формується та перебуває під впливом ціннісно-орієнтаційних якостей, таких як професійні придатність та працездатність, професійна спрямованість особи (професійні: наміри, поклик, інтереси, очікування, задоволеність). Професійний досвід – це форма засвоєння спеціалістом власних та колективних раціональних здобутків у професійній сфері, це певний підсумок, результат професійного розвитку людини, який вказує на реалізацію компетентнісних якостей працівника у процесі професійної діяльності, на його самодостатність. Професійна діяльність невід’ємна від досвіду.

У процесі формування професійного досвіду варто виділяти соціальні, культурні, академічні, професійні та особистісні фактори. Однак для оцінювання наявного рівня сформованості професійного досвіду у конкретному професійному середовищі достатнім, на наш погляд, є оцінювання компетентнісних якостей. Професійний досвід більшою мірою, ніж професійна культура та професійна компетентність виступає важливим компонентом професіоналізму, оскільки, з позиції даної статті, поєднує їх у собі. Безперервність, мобільність процесу зміни управлінської та професійної ситуації, професійного розвитку вимагає того, аби суб’єкт управління також устигав за цими змінами, був професійно мобільним, постійно удосконалював власну професійну компетентність, збагачував професійний досвід, покращував професіоналізм. Формування професійного досвіду неможливе без надання адекватних можливостей професіоналізації з боку державного органу, установи, організації, де він працює.

Важливим є розуміння поняття «професійний досвід» у контексті розуміння концептуальних підходів до визначення поняття «професійна мобільність». В українських вчених розуміння поняття «професійна мобільність» ґрунтується навколо наступних значень: як процес переміщення робітників між професійними і кваліфікаційними групами в результаті набуття виробничого досвіду, знань, навичок і умінь; головною причиною мобільності кадрів (їх плинності, пов’язаною зі звільненням) є не стільки тривалість служби, а невдоволеність характером та умовами роботи; мобільність аналізується у межах перерозподілу робочої сили одного підприємства (внутрішня плинність кадрів), як переміщення на внутрішньому ринку праці організації; як ставлення до легальної трудової діяльності, готовність до зміни при необхідності первинних умов своєї трудової діяльності, настанови на рівень інтенсивності праці, віросповідання, можливість самореалізації, соціальний статус; як одна із сутнісних характеристик людини; як явище, притаманне роботі з кадрами; мобільність переміщення вважається одним із заходів щодо розвитку технологій управління персоналом. Тому професійна мобільність працівника, як притаманна йому індивідуальна якість, виявляється у набутті ним достатнього власного ресурсу, професійної компетентності, досвіду, які забезпечують ефективність та результативність професійної діяльності, швидке виконання посадових завдань в умовах професійно-посадового розвитку, функціонально-статусних переміщень та руху кадрів у межах однієї професії, організації (у вузькому значенні терміна «професійна мобільність», оскільки мова йде про

професійну діяльність в одній сфері професійної діяльності – органах державного управління).

Необхідне використання між-професійного типу професійного виду мобільності (у вигляді стажування у бізнес-секторі, державних органах) для підвищення рівня професійних компетентності та досвіду, професіоналізму, професійної мобільності персоналу державної служби. В межах міжпрофесійних переміщень кадрів варто здійснювати оцінювання компетентнісних якостей разом з ціннісно-орієнтаційними, які вкажуть на адекватність професійної спрямованості кандидата на обрану нову професію, його професійних намірів. У такому випадку оцінювання професійного досвіду (компетентнісних та ціннісно-орієнтаційних якостей персоналу), повинне, на наш погляд, включати в себе інші параметри: результативність (ефективність) попередньої роботи; як кандидат працював, які використовував знання та вміння, прийоми, технології, а також які в процесі праці використовував особисті здатності та здібності; (або: де вчився, які використовував знання, вміння, прийоми, технології – з точки зору можливостей використання взаємодії академічної та професійної мобільностей працівника як його якістю, ресурсом. – І. Ш.); чи прагне людина у майбутньому вийти за межі обраної професії (прагнення до міжпрофесійної мобільності і які на

це можуть бути суб'єктивні причини), бажання перетворити власний досвід, збагатити професію власним особистим творчим внеском; здатність до накопичення, поновлення і творчого застосування професійного досвіду – професійна научуваність, академічна мобільність, активність, цілеспрямованість, систематичність і результативність самоосвіти, прагнення до підвищення професійної компетентності; чи готова людина до прийняття професійного досвіду інших людей, чи виявляє т. зв. «професійну відкритість» - відкритість до засвоєння нового досвіду; чи досягає (зможе досягти) результатів, визначених посадовою компетенцією; чи засвоїла людина норми, правила, еталони, культуру минулої професії і чи може їх відтворювати на рівні професіоналізму у своїй новій кар'єрі (ресурс культурної мобільності). Актуальною проблемою подальших наукових досліджень є розробка наукових положень стосовно суб'єкт-суб'єктної взаємодії у процесі професіоналізації кадрів; дослідження впливу професійного досвіду у процесах формування та розвитку екзистенційних культур організацій, коли проблеми не вирішуються лише керівником, а всіма співробітниками, а від самого керівника вимагається здатність до рефлексивного управління та обмежений обсяг функцій; спрямування процедур професійного навчання на врахування базових різноманітностей досвіду.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Баранчев В. П. Управление знаниями в инновационной сфере : учебник / В. П. Баранчев. – М. : Благовест-В, 2007. – 272 с.
2. Государственная служба: теория и организация : курс лекций / рук. ред. кол. Е. В. Охотский, В. Г. Игнатов. – Ростов н/Д. : Феникс, 1998. – 640 с.
3. Дарли Дж. Измерение профессиональных интересов (vocational interest measurement) / Дж. Дарли // Психол. энциклоп. / под ред. Р. Корсини, А. Ауэрбаха. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2003. – С. 233-234.
4. Дробот І. О. Формування моделі професійно-компетентного працівника в контексті гарантування місцевого самоврядування / І. О. Дробот // Дем. стандарти проф. навчання та

діяльності публ. службовців: теорія, практика : міжнар. наук.-практ. конф., Львів, 22 берез. 2007 р. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2007. – Ч. 1. – С. 224-277.

5. Исмагилова Ф. С. Профессиональный опыт специалистов и управление им в условиях формирования рыночной экономики : автореф. дисс. ... канд. психол. наук / Исмагилова Ф. С. ; МГУ им. М. В. Ломоносова. – М., 2000. – 20 с.

6. Карпов А. В. Профессиональный опыт руководителя. – Режим доступа: Элитариум: Центр дистанц. образования (www.elitarium.ru) (Назва з екрана).

7. Крутий О. М. Акмеологічні основи формування команди в державному управлінні / О. М. Крутий // Дем. стандарти проф. навчання та діяльності публ. службовців: теорія, практика : міжнар. наук.-практ. конф., Львів, 22 берез. 2007 р. – Л. : ЛРІДУ НАДУ, 2007. – Ч. 1. – С. 182-186.

8. Леліков Г. Функції державної служби та їх правове регулювання / Г. Леліков // Вісн. держ. служби України. – 1999. – № 1. – С. 55-68.

9. Нижник Н. Механізм розроблення та ухвалення рішень у системі державного управління / Н. Нижник, С. Мосов // Вісн. УАДУ. – 1998. – № 4. – С. 35-39.

10. Нинюк І. І. Професіоналізм державних службовців : монографія / І. І. Нинюк ; за заг. ред. Н. Р. Нижник. – Луцьк : Надстир'я, 2005. – 162 с.

11. Нинюк М. Потреби професійного розвитку управлінських кадрів та їх сутність / М. Нинюк // Пробл. трансформації системи держ. упр. в умовах політ. реформи в Україні : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, Київ, 31 трав. 2006 р. – К. : НАДУ, 2006. – Т. 1. – С. 293-296.

12. Поліщук Н. Проблеми діагностики управлінських здібностей керівників органів державної влади / Н. Поліщук // Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. ОРІДУ НАДУ. – О. : ОРІДУ НАДУ, 2005. – Вип. 2 (24). – С. 193-198.

13. Полтавський В. Шляхи поліпшення кадрового складу державної служби в Україні / В. Полтавський // Вісн. УАДУ. – 2003. – № 1. – С. 80-85.

14. Протасова Н. Г. Теоретичні основи навчання державних службовців у системі підготовки та підвищення кваліфікації : навч.-метод. посіб. / Н. Г. Протасова. – К. : УАДУ, 2000. – 160 с.

15. Професійна державна служба: що зроблено і що далі? Публічна доповідь про основні результати діяльності Гол. упр. держ. служби України у 2006 р. : інформ. вид. / під заг. ред. Т. Мотренка. – К., 2007. – 59 с.

16. Теорія і практика управління персоналом : навч.-метод. посіб. / авт.-уклад. Г. В. Щокін. – К. : МАУП, 1998. – 256 с.

17. Турчинов А. И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики / А. И. Турчинов. – М. : МПСИ, Флинта, 1998. – 272 с.

18. Юношева В. А. Прогнозування потреб кадрового забезпечення державної служби України / В. А. Юношева // Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. ХарПІ НАДУ. – Х. : ХарПІ НАДУ, 2002. – № 2 (13), ч. 1. – С. 272-275.

19. Robey D. Designing Organizations: A Macro Perspective / D. Robey. – N. Y. : Richard D. Irwin Inc., 1982. – 495 p.

REFERENCES:

1. *Baranchev V. P.* Upravlenie znaniyami v innovatsionnoy sfere : uchebnik (Knowledge management in the area of innovation). M. : *Blagovest-V*, 2007. 272 p.

2. *Gosudarstvennaya sluzhba: teoriya i organizatsiya* : kurs lektsiy (Public service: theory and organization). Rostov n/D. : *Feniks*, 1998. 640 p.

3. *Darli Dzh.* Izmerenie professionalnykh interesov (vocational interest measurement) (Measurement of professional interests (vocational interest measurement)). *Psikh. entsiklop.* SPb. : *Piter*, 2003. P. 233-234.

4. *Drobot I. O.* Formuvannya modeli profesiino-kompetentnoho pratsivnyka v konteksti harantuvannya mistsevoho samovriaduvannya (Formation model professional and competent workers in the context of local government guarantee). *Dem. standarty prof. navchannia ta diialnosti publ. sluzhbovtiv: teoriia, praktyka : mizhnar. nauk.-prakt. konf., Lviv, 22 berez. 2007 r.* L. : *LRIDU NADU*, 2007. Part 1. P. 224-277.

5. *Ismagilova F. S.* Professionalnyi opyt spetsialistov i upravlenie im v usloviyah formirovaniya ryinochnoy ekonomiki (Professional experience specialists and management in the conditions of market economy). M., 2000. 20 p.

6. *Karpov A. V.* Professionalnyi opyt rukovoditelya (Professional experience as a manager). Mode of access: *Elitarium: Tsentr distants. obrazovaniya* (www.elitarium.ru) (Nazva z ekrana).

7. *Krutii O. M.* Akmeolohichni osnovy formuvannya komandy v derzhavnomu upravlinni (Ac-

- meological guidelines for the development team in government). *Dem. standarty prof. navchannya ta diialnosti publ. sluzhbovtsiv: teoriia, praktyka : mizhnar. nauk.-prakt. konf., Lviv, 22 berez. 2007 r. L. : LRIDU NADU, 2007. Part 1. P. 182-186.*
8. *Lelikov H.* Funktsii derzhavnoi sluzhby ta yikh pravove rehuliuвання (Functions of public service and their regulation). *Visn. derzh. sluzhby Ukrainy. 1999. № 1. P. 55-68.*
 9. *Nyzhnyk N.* Mekhanizm rozroblennia ta ukhvalennia rishen u systemi derzhavnoho upravlinnia (The development and decision-making in government). *Visn. UADU. 1998. № 4. P. 35-39.*
 10. *Nyniuk I. I.* Profesionalizm derzhavnykh sluzhbovtsiv : monohrafiia (The professionalism of civil servants: monograph). *Lutsk : Nadstyria, 2005. 162 p.*
 11. *Nyniuk M.* Potreby profesiinoho rozvytku upravlinskykh kadriv ta yikh sutnist (Professional Development Requirements management personnel and their essence). *Probl. transformatsii systemy derzh. upr. v umovakh polit. reformy v Ukraini : materialy nauk.-prakt. konf. za mizhnar. uchastiu, Kyiv, 31 trav. 2006 r. K. : NADU, 2006. Vol. 1. P. 293-296.*
 12. *Polishchuk N.* Problemy diahnozyky upravlinskykh zdibnostei kerivnykiv orhaniv derzhavnoi vlady (Problems of diagnosis management capability of public authorities). *Akt. probl. derzh. upr. : zb. nauk. pr. ORIDU NADU. O. : ORIDU NADU, 2005. Vyp. 2 (24). P. 193-198.*
 13. *Poltavskiy V.* Shliakhy polipshennia kadrovoho skladu derzhavnoi sluzhby v Ukraini (Ways to improve the staff of the civil service in Ukraine). *Visn. UADU. 2003. № 1. P. 80-85.*
 14. *Protasova N. H.* Teoretychni osnovy navchannia derzhavnykh sluzhbovtsiv u systemi pidhotovky ta pidvyshchennia kvalifikatsii : navch.-metod. posib. (Theoretical Foundations training of civil servants in the system of training and professional development: Teach method. guidances). *K. : UADU, 2000. 160 p.*
 15. *Profesiina derzhavna sluzhba: shcho зроблено i shcho dali? Publichna dopovid pro osnovni rezultaty diialnosti Hol. upr. derzh. sluzhby Ukrainy u 2006 r. : inform. vyd. (Profession been done and what next? Public report on the main results of the goal. Exercise. state. Service of Ukraine in 2006: Information. view). K., 2007. 59 p.*
 16. *Teoriia i praktyka upravlinnia personalom : navch.-metod. posib. (Theory and Practice of Human Resources Management: Teach method. guidances). K. : MAUP, 1998. 256 p.*
 17. *Turchinov A. I.* Profesionalizatsiya i kadrovaya politika: problemy razvitiya teorii i praktiki (Professionalization and personnel policy: problems of theory and practice Forecasting staffing needs of the Civil Service of Ukraine). *M. : MPSI, Flinta, 1998. 272 p.*
 18. *Yunosheva V. A.* Prohnozuvannia potreb kadrovoho zabezpechennia derzhavnoi sluzhby Ukrainy (Forecasting staffing needs of the Civil Service of Ukraine). *Akt. probl. derzh. upr. : zb. nauk. pr. KharRI NADU. Kh. : KharRI NADU, 2002. № 2 (13), part 1. P. 272-275.*
 19. *Robey D.* Designing Organizations: A Macro Perspective. *N. Y. : Richard D. Irwin Inc., 1982. 495 p.*

Шпекторенко Ігор Валентинович - доктор наук з державного управління, доцент
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної
академії державного управління при Президентові України
Адреса: 49044, м. Дніпропетровськ, вул. Гоголя, 29

Shpektorenko Ihor Valentynovych – doctor of public administration, associate professor
Dnepropetrovsk regional institute of public administration, the National academy of
public administration, office of the President of Ukraine
Address: 29, Gogol Str., Dnipropetrovsk, 49044