

УДК 351.851

О. К. Любчук,  
к. психол. н., доцент, докторант,  
Донецький державний університет управління

# СКЛАДОВІ ОСОБИСТІСНОГО РЕСУРСНОГО МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ НЕПЕРЕРВНОЮ ОСВІТОЮ В КОНТЕКСТІ АТРИБУТИВНОГО ПІДХОДУ

*Визначено складові особистісного ресурсного механізму державного управління неперервною освітою на основі атрибутивного підходу. Показано основні напрями модернізації підготовки державних службовців та управлінців відповідно до вимог К- суспільства.*

*Certainly constituents of personality resource mechanism of state administration continuous education on the basis of attributive approach. Rotined basic directions modernization of preparation of civil servants and managers in accordance with the requirements of K- of society.*

*Ключові слова: особистісний ресурсний механізм державного управління, атрибутивний підхід, державні службовці, управлінці.*

*Key words: personality resource mechanism of state administration, attributive approach, civil servants, managers.*

## ВСТУП

Пріоритетним завданням кожної молодшої держави є формування державного механізму та відтворення політичної нації. На сьогодні можна стверджувати, що Україна відбулася як держава у всіх формальних вимірах, спромоглася забезпечити себе усіма атрибутами державності, стала рівноправним членом багатьох міжнародних організацій, набула без'ядерного статусу тощо. Найбільш важливим стратегічним ресурсом ефективного державного управління в сучасних умовах розвитку ринкової економіки визначають, крім фінансового, психологічний ресурс, людський ресурс, а в ньому особистісну його складову, до складу якого відносять знання, вміння, трудові навички, ініціативу, підприємливість, ціннісно-мотиваційну сферу [3, с. 57]. Дослідженню теоретико-методологічних основ становлення особистісного (кадрового) ресурсного механізму державного управління освітою присвячені роботи, зокрема Н. Гончарук, С. Дубенко, С. Калашникової, В. Князева, В. Куценко, В. Лугового, Н. Нижник, В. Полтавського, Л. Прокопенко, С. Сокол, Ю. Сурміна [11, 12, 15, 16, 17]. Не з'ясованою залишається сутність осо-

бистісного ресурсного механізму державного управління неперервною освітою на основі атрибутивного підходу (Ю.М. Комар) [8].

## ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ

Мета полягає у визначенні складових особистісного ресурсного механізму державного управління освітою на основі атрибутивного підходу. Основними методами дослідження стали теоретичний аналіз, термінологічний аналіз, метод узагальнення, метод конкретизації. Для досягнення мети були поставлені наступні завдання: виокремлення основних складових особистісного ресурсного механізму державного управління неперервною освітою в Україні; визначення напрямів модернізації підготовки державних службовців та управлінського корпусу відповідно до вимог К-суспільства.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Згідно атрибутивного підходу, для особистісного ресурсного механізму державного управління характерна трійність. Вважаємо, що трійність особистісної складової ресурсного механізму державного управління неперервною освітою розкривається в кадровому забезпеченні державної

служби України, її управлінського корпусу та кваліфікації професорсько-викладацького складу, що здійснює їх підготовку. Як визначає В.М. Олуйко, найбільша і найнебезпечніша криза, яку переживає Україна — це кадрова криза. Весь час ми говоримо про економічні негаразди, ведемо політичні баталії і при цьому, наче забуваємо, що для успішного втілення всіх планів, насамперед, потрібні професійні, чесні і відповідальні кадри на всі рівнях. А їх треба плекати довго, бережливо та терпеливо. Нову і вільну Україну можуть побудувати люди із новим і вільним мисленням. Потрібно сьогодні створити середовище для соціального "народження" нових кадрів. Важливою основою підвищення професійного рівня працюючих осіб має бути самоосвіта. Те, що на Заході називають "безперервна освіта" [13, с. 5—6]. Розвиток України як незалежної, демократичної держави багато в чому забезпечується ефективним функціонуванням державної служби країни. Кадрове забезпечення державної служби в умовах розвитку нових економічних і соціальних відносин є одним із ключових та пріоритетних завдань, що обумовлено як старінням апарату, ризиком зменшення кадрової потужності, відсутністю дієвого резерву та збалансованого відношення між досвідом та молодістю, так і необхідністю удосконалення системи формування персоналу державної служби для роботи в умовах ринкової економіки, яка потребує розвитку неперервної освіти в Україні як провідного фактору європейської інтеграції. Професійна підготовка державних службовців органів освіти та керівників освітніх закладів в умовах модернізації системи вищої освіти передбачає формування у них ключових професійних, соціальних та духовних компетентностей для ефективного виконання своїх обов'язків в умовах розбудови суспільства знань в Україні. Наявна система підготовки та підвищення кваліфікації кадрів, використовуючи здебільшого академічно-лекційну подачу матеріалу, здатна дати державним службовцям та керівникам освітніх закладів достатньо глибокі спеціальні знання, але вона принципово неспроможна трансформувати ці знання в практичні професійні вміння і соціальні навички, які необхідні для європейського рівня якісних державних послуг. Проблема ефективно професійної діяльності управлінців та державних службовців передбачає сформованість у них ключових компетентностей, особливо вміння самостійно вчитися впродовж життя, процесуальної компетентності, що потребує к-суспільство.

Сутність концепції "суспільства знань", основні напрями та впливові фактори його побудови, роль вищої освіти особливості його ринку праці, представлені в наукових дослідженнях Д. Дзвінчук, Н. Діденко, М. Згуровського, Г. Малик та інших [5, 6, 7, 9].

Концепція "суспільства знань" визначає необхідність побудови та розвитку суспільства гармонізованих знань, які розкривають громадянину XXI століття можливості ефективно працювати та співіснувати, продукувати знання за допомогою ІКТ-технологій. "Суспільство знань", як зазначає Н.Г. Діденко, перетворює масове виробництво і ринкове використання знань у самостійний вид діяльності, призводить до формування нових інститутів державного управління, соціального захисту, громадянського суспільства; суттєво змінює структуру праці, трудових відносин, соціального захисту, громадянського суспільства; суттєво змінює структуру праці, трудових відносин, соціального захисту і зайнятості населення [6, с. 300]. Якісна та кількісна характеристика "суспільства знань" обумовлюється індексом ООН, який передбачає, згідно М.Згуровського, три основні виміри: індекс інтелектуальних активів, який формується на основі таких індикаторів, як повний термін навчання у школі, кількість молоді віком до п'ятнадцяти років, яка отримує освіту, рівень надання населенню інформації за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій і преси, зокрема Інтернету, телефонного зв'язку, газет, часописів; індекс перспективності розвитку суспільства, що визначається рівнем державних витрат на охорону здоров'я, на дослідження та інноваційний розвиток країни, зменшенням витрат на оборону країни, кількістю дітей на одного вчителя у початковій школі, рівнем свободи від корупції; індекс якості розвитку суспільства, що характеризується якістю і безпекою життя людей шляхом врахування таких факторів, як: рівень дитячої смертності (індикатор, що відображає бідність і маргіналізацію суспільства), нерівність розподілу матеріальних і соціальних благ між громадянами, співвідношення захищеної в екологічному відношенні території до загальної території країни, кількість викидів вуглецю на душу населення [7]. Побудова і функціонування к-суспільства означає необхідність високого рівня взаємодії між державним, громадським і приватним секторами, перетворення їх на надійних партнерів здатних подолати, за Н.Г. Діденко, будь-які проблеми, що є об'єктивною вимогою і дає можливість проводити в системі вищої освіти необхідні реформи [6, с. 301].

Вважаємо, що для досягнення високого рівня взаємодії з громадським та приватним секторами державними службовцями необхідно їх психологічно готувати до неї на спеціальних тренінгових заняттях. Взаємодія — це форма організації та регулювання дій людей у ставленні один до одного [2, с. 46]. Виділяють наступні рівні взаємодії: соціальну, соціально-психологічну та психологічну. Психологічна взаємодія розуміється як рівень міжособистісного спілкування, який ба-

зується на почуттях симпатії-антипатії, почуттях притягування-відштовхування. Якщо у державних службовців буде переважати рівень психологічної взаємодії, то це буде призводити до низької ефективності взаємодії або її відсутності, коли партнер взаємодії буде викликати почуття антипатії та відштовхування. Таким чином, можна констатувати, що вирішення проблеми державного, громадського і приватного партнерства потребує підготовки працівників державної служби до партнерської взаємодії, до роботи в команді. Принципи взаємодії членів команди суттєво відрізняються від принципів роботи "звичайних" робочих груп. У "звичайних" робочих групах принципи взаємодії здебільшого задаються "зовні" (керівниками вищого рівня управління); регулюються спеціальними санкціями, акцент в основному робиться на необхідності дотримання формально-функціональних основ взаємодії. Дотримання принципів взаємодії у команді внутрішньо мотивоване, регулювання взаємовідносин базується на принципах партнерської взаємодії, які спільно визначаються членами команди. До основних принципів взаємодії у команді відносять наступні: принцип колективної діяльності членів команди, для досягнення спільної мети; принцип результативності виконання завдань та діловитості спілкування; принцип активності та особистої відповідальності кожного члена команди за результат її діяльності; принцип взаємовідповідальності та взаємозвітності членів команди; принцип партнерства, взаємопідтримки та взаємозбагачення (взаємонавчання, взаєморозвитку) один одного; принцип довіри членів команди один до одного; принцип гуманізму і толерантності [18, с. 87].

Проблемі особливостей діяльності команди присвячені роботи як зарубіжних вчених (М.Белбін, Р.Блейк, Д.А.Веттен, М.Геллерт, Дж.Мутон, П.Мучиньски та інші), так і українських вчених (Л.М.Карамушка, Г.В.Ложкін, С.Д.Максименко, О.А.Філь). В дослідженні В.О.Михайленко, яке присвячене проблемі виявлення психологічних умов підготовки працівників державної служби до роботи в команді, було виявлено, що рівень психологічної готовності працівників державної служби до роботи в команді залежить від професійно-організаційних (посада працівників у організації, їх освіта, стаж професійної діяльності) та соціально-демографічних (стать, вік працівників) характеристик. Психологічними умовами підготовки державних службовців до роботи в команді визначені: усвідомлення працівниками держслужби ролі та психологічних особливостей діяльності команд у системі державної служби; оволодіння знаннями та навичками, необхідними для роботи в команді у системі державної служби; усвідомлення впливу власних індивідуально-психологічних характе-

ристич на рівень психологічної підготовки до роботи в команді у системі державної служби та оволодіння можливими способами їх розвитку [10, с. 2]. На необхідність формування умінь і навичок командної роботи вказує Ю.Сурмін в своїй роботі "Тренінги та їх можливості в підготовці державних службовців" [17, с. 45]. До найбільш перспективних напрямів застосування тренінгу для державних службовців він також відносить тренінг ментальних змін чиновників у аспекті володіння базовими цінностями реформування суспільства і модернізації держави в контексті європейської інтеграції, тренінг розвитку довіри і відкритості у відносинах між громадянами та органами влади, позитивного ставлення громадян до органів і посадових осіб державного управління, тренінг володіння технологіями антикризового, інноваційного, проектного менеджменту тощо [17, с. 45]. Для керівників та працівників, зайнятих у системі освіти, більш властивий стиль діяльності "команда", ніж для тих, хто працює в системі державної служби. На цей стиль орієнтована 28% опитаних керівників, 19% психологів загальноосвітніх навчальних закладів та 21,4% методистів районних (міських) відділів (управлінь) освіти. У системі державної служби кількість таких керівників та працівників приблизно вдвічі менша. Лише 14% начальників управлінь та 8% працівників держадміністрацій орієнтуються на стиль "команда". Отримані відмінності обумовлені більш формалізованою організацією діяльності у сфері державної служби і практично відсутньою психологічною підготовкою керівників та персоналу цих установ [18, с. 90—91]. Таким чином виявлено, що існують певні відмінності в орієнтації на командний принцип роботи в організаціях, які працюють в різних соціальних сферах (освіта, державна служба). Фахівці зі стажем роботи 5—9 років та віком від 34 до 43 років більше орієнтовані на стиль діяльності "команда". Практично не існує відмінностей в орієнтації жінок і чоловіків на цей стиль діяльності. Система державної служби в Україні, зокрема державні адміністрації, переживають складні змістовні та організаційні реформи, пов'язані з прагненням змінити імідж України у європейському контексті, розв'язати складні для нашої країни проблеми європейської інтеграції, переходу до децентралізованої моделі державного управління неперервною освітою. Нові тенденції суспільного розвитку в Україні та особливості адміністративної реформи в Україні вимагають використання нових організаційно-психологічних моделей державного управління, які мають відповідати таким вимогам: відходу від класичної схеми бюрократії й застосування стосовно організації, персоналу та умов діяльності; гнучких методів керівництва; розвитку альтернативних організаційних структур, що ґрунтуються на принципах децентралізації та



відкритості; зміни організаційної культури, сприяння організаційному та індивідуальному розвитку; надання громадських послуг не тільки безпосередньо через бюрократичні процедури, а й з систематичною оцінкою досягнення цілей за допомогою індикаторів результативності та ефективності. Таким чином, здатність працювати в команді та здатність створювати команду є однією із важливих вимог до працівників держслужби в сучасних умовах, що обумовлює необхідність оновлення змісту та форм підготовки державних службовців з використанням інноваційних освітніх технологій та методів навчання. Впровадження "технології психологічної підготовки працівників системи державної служби до роботи в команді" дозволить зрозуміти працівникам держслужби в системі освіти роль та психологічні особливості діяльності команд у системі державної служби; оволодіти знаннями та навичками, необхідними, для роботи в команді у системі державної служби; усвідомити вплив власних індивідуально-психологічних характеристик на рівень психологічної підготовки до роботи в команді у системі державної служби та оволодіти можливими способами їх розвитку, застосовувати партнерську взаємодію для перетворення в надійних партнерів громадський та приватний сектори.

Основними напрямками реформування вищої освіти у відповідності до вимог к-суспільства зазначаються наступні: перехід від концентрованої моделі освіти до моделі "освіти впродовж життя"; адаптація навчальних програм до потреб економіки і ринку праці; формування ціннісних орієнтирів у освітньому просторі для збереження і розвитку національних, регіональних, міжнародних та історичних культур в умовах плюралізму; створення нових освітніх структур на основі взаємодії академічного співтовариства з економічними партнерами на принципах партнерства для взаємозв'язку з ринком праці; розгляд якості освіти як загального чинника всіх освітніх реформ. Нинішні позиції України в сучасному світі, згідно дослідженню Д.І. Дзвінчука, відкривають майже рівні можливості як для того, щоб значно покращити свій статус у міжнародній системі розподілу праці і відповідно підвищити національний вигравш у глобальних процесах економічного і гуманітарного розвитку, так і для того, щоб остаточно погіршити своє становище, зробивши неможливим отримання будь-якої користі від прогресу і глобалізації. Необхідною умовою створення та ефективного використання нових технологій є високий рівень освіти в цілому й технічної освіти, зокрема. Одночасно зросло значення загальних знань і вміння самонавчання. Освіта стала невідомою складовою економіки, від розвитку якої залежить розвиток інших секторів. Сукупність цих факторів переконливо свідчить, що розвиток освіти

є вирішальною умовою стабільного економічного росту, що світ стає суспільством знань, бо знання визначають розвиток усіх галузей виробництва [5, с. 26—27]. На основі проведеного дослідження Г.Д.Малик констатує, що в українському терміні "суспільство знань" консервується суть знанневого підходу, оскільки поняття "знання" зводиться тільки до нагромадження відомостей у процесі навчання, який є специфічною формою пізнання об'єктивної дійсності. Він передбачає засвоєння вже пізнаних істин, а не відкриття нових знань. Семантика українського терміна суперечить сподіванням фундаторів теорії суспільства знань, що людський розум стане безпосередньо продуктивною силою, знання — агентами трансформації, а працівник — переробником інформації та генератором нових знань [9, с. 124—125]. Таким чином, розбудова суспільства знань в Україні передбачає перехід від традиційної моделі освіти знань до особистісно-орієнтованої моделі неперервної освіти, де якість навчання буде вимірюватися не кількістю знань, набутих в процесі навчання, а особистісними утвореннями, серед яких зазначають компетентності як здатності вирішувати проблеми у життєвих, освітніх та професійних ситуаціях. Це потребує удосконалення та розвитку ресурсного (особистісного) механізму державного управління неперервною освітою. Вирішення проблеми підвищення національного вигравшу для підвищення статусу України у міжнародній системі розподілу праці потребує з'ясування сучасного розуміння термінів "людські ресурси", "управління людськими ресурсами", їх особливостей, визначення пріоритетних напрямів їх розвитку для удосконалення функціонування механізму державного управління неперервною освітою. У 1994 році був введений термін "управління людськими ресурсами". Під ним розуміють мобілізацію співробітників за допомогою активної роботи лінійних та функціональних менеджерів. УВ дійсності існує багато розумінь даного терміну, в яких виділяють три основних пункти: відношення до фактору праці як витоку прибутків; розвиток ініціативи співробітників за рахунок створення необхідних умов; інтеграція соціальної та кадрової політики в загальну політику підприємства [4, с. 50]. Управління людськими ресурсами, згідно психології управління, — це управління відносинами між людьми в умовах сумісної діяльності, коли дії її кожного учасника обумовлені, задані, підпорядковані загальному порядку робіт, коли учасники зв'язані один з одним не просто взаємною залежністю, а взаємною відповідальністю перед законом. Головна ідея управління людськими ресурсами, за Ю.Г. Годлевським, полягає в тому, щоб розвивати бажання та вміння працювати з максимальною віддачею, мотивувати таким чином, коли можливості та кваліфікація використовується максимально повно [3, с. 57].

Оцінити ефективність використання людських ресурсів в Україні можна, порівнюючи її результати в цьому напрямі з досягненнями в інших країнах. Н. Нижник, Л. Пашко в своєму дослідженні "Наукові підходи до управління людськими ресурсами: історичний екскурс" виявили, що науковий менеджмент людських ресурсів формується шляхом теоретичної і практичної обробки гіпотез, теорій, концепцій. Основна відмінність концепцій управління людськими ресурсами від концепції управління персоналом полягає у визначенні економічної доцільності капіталовкладень у такі сфери, як: залучення більш кваліфікованої робочої сили; безперервну професійну освіту персоналу; створення не лише умов праці, а й вироблення організаційної культури, які у поєднанні сприяють реалізації творчого потенціалу працівника; визначення необхідності внеску організації у розвиток професіоналізму працівника; запровадження сучасної системи професійного оцінювання державних службовців.

Управління людськими ресурсами за стилем управління підлеглими є горизонтальним; за кадровою функцією — децентралізованим; за метою являє суміщення наявних людських ресурсів, кваліфікації та потенціалу із стратегією та цілями організації [11, с. 34]. Згідно дослідженням В.Полтавського, одним із впливових факторів підвищенням якості та ефективності державного управління є кадровий склад державних службовців, їх кваліфікація і професіоналізм, якісні оновлення сфери державного управління взагалі та інституту державної служби, зокрема. Система навчання державних службовців, що склалася, за Ю. Сурміним, є дуже різноманітною. У основі цієї системи навчання лежить реконструкція раніше отриманих знань, їх поновлення знаннями в галузі державного управління. Що стосується системи підвищення кваліфікації, то вона є більш оперативною, орієнтованою на швидке поновлення знань державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Крім достойнств, система освіти державних службовців має певні недоліки, зокрема: наявність значного повороту в знаннях у порівнянні з набутими раніше, при отриманні вищої освіти; відчувається недостатній зв'язок з практикою державного управління і місцевого самоврядування, коли магістерська робота має незначний практичний ефект; сучасна освіта державних службовців погано узгоджується з тенденціями розвитку суспільства, держави й освіти. Вона найкраще відображає сьогоденний їх стан, і не є випереджальною. Освіта повинна бути орієнтована на накопичування й актуалізацію кадрового потенціалу державного службовця, під яким розуміється сумісність його потенціалів професійного, інтелектуального, творчого, соціального, інформаційного, морального,

культурного і духовного. Як зазначає в своєму дослідженні В. Александров, становлення системи безперервного професійного навчання та атестації державних службовців стало нагальною потребою та найсуттєвішим чинником зміцнення державності й формування соціально орієнтованої ринкової економіки [1, с. 94].

Для професійного вдосконалення державних службовців, за В. Луговим, В. Князевим, С. Калашніковою, В. Куценко, С. Соколик, потрібно послідовно здійснювати їх якісне фахове навчання, особливо вищих керівних кадрів, доповнюючи академічний підхід практичним, усвідомлювати стратегічне значення професійної підготовки й критичну роль людини в державному управлінні, змінювати ставлення до навчання від його надлишковості до необхідності; зміщувати акценти в навчанні від обов'язковості та примусовості до добровільності й зацікавленості на основі ретельного вивчення та ідентифікації навчальних потреб, професійних компетенцій і якісної підготовки навчальних програм, забезпечення їх гнучкості, різноманітності, актуальності, адресності; організувати систематичний обмін міжнародним досвідом з цих питань; регулярно проводити короткотермінові тренінги та семінари з використанням активних форм і методів навчання дорослих, запровадженням консультування, наставництва, співробітництва та залучення фахівців з різних сфер суспільної практики, а також запрошувати до викладання і розроблення навчальних програм вище керівництво. Управлінський ресурс вважається визначальним інтегрально-інтелектуальним ресурсом у розвитку суспільства. Неувага до цього ресурсу неминуче призводить до стагнації суспільного розвитку [14, с.135]. Пробудження творчих сил кожної особистості, задіяної у сфері державного управління та управлінської діяльності, її здатності до саморозвитку, самореалізації управлінського творчого потенціалу в процесі фахової підготовки, підвищення кваліфікації, самоосвіти (в системі формальної, неформальної та інформальної систем неперервної освіти) буде сприяти прояву "випереджаючого стану" державного управління в Україні.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, потребує уваги як підготовка та перепідготовка нової генерації державних службовців та управлінського корпусу напрацювань освітянського співтовариства, так і досягнення вітчизняної системи неперервної освіти, відповідність її інтересам та потребам держави та суспільства. Сучасний професійно компетентний державний службовець повинен бути здатним забезпечити "діяльність над діяльністю". Саме формування особистісно-сміслової, процесуальної і змістової складових професійної спрямованості державного службовця та управлінця дозволить їм самороз-

вивати риси характеру ефективного державного службовця та керівника; освоювати соціальні ситуації та ролі державної служби, керівництва та підпорядкування інтересам суспільства та держави; реалізовувати державну і громадську позиції; розвивати та проявляти загальнокультурну, соціальну, професійну (державну, управлінську) компетентність; розвивати й удосконалювати інтелектуальний та управлінський потенціал, потенціал державного діяча. Перехід до децентралізованої моделі державного управління неперервною освітою потребує підготовки державних службовців до взаємодії між державним, громадським і приватним секторами, необхідною умовою якої є формування психологічної готовності у державних службовців до роботи в команді, здатностей успішно виконувати різноманітні ролі в команді на спеціальних тренінгових заняттях. Особистісна складова ресурсного механізму державного управління неперервною освітою, згідно атрибутивного підходу, розкривається в кадровому забезпеченні державної служби України та управлінського корпусу системи освіти, в професіоналізмі і педагогічній майстерності викладацького складу, який здійснює їх підготовку. Формування ефективного кадрового резерву державних службовців повинно включати врахування особливостей розвитку їх "Я-концепції", а саме наявність позитивної "Я-концепції" та сформованість позиції державного службовця, що є перспективою подальших досліджень.

## Література:

1. Александров В., Бицюра Ю. Концепція створення і впровадження мережі інтегрованих комплексів неперервної освіти / Александров В., Бицюра Ю. // Освіта і управління. — 2006. — Т. 9 — № 2. — С. 65—81.
2. Бурга В.В. Економічна психологія в схемах і таблицях: навчально-методичний посібник / Бурга В.В., Любчук О.К. — Донець: ДонДУУ, АПЕКС, 2003. — 63 с.
3. Годлевський Ю.Г. Концептуальні положення теорії розвитку людських ресурсів / Ю.Г. Годлевський // Економіка і держава. — 2008. — № 5. — С. 56—59.
4. Глузман А.В. Психологія управління людськими ресурсами: об'єкт і предмет. Психологія управління людськими ресурсами в третьому тисячелітті // Психологические аспекты инноваций в экономике. Хрестоматия: учебно-метод. пособие / Глузман А.В., Кулиш О.И. — Донець: ВИК, 2006. — С. 45—51.
5. Дзвінчук Д.І. Ринок праці та вища освіта у суспільстві знань / Д.І. Дзвінчук // Вища освіта України: теоретичний та науково-методичний часопис. — Івано-Франківськ, 2008. — № 4 (додаток 1: Безперервна освіта в Україні: реалії та перспективи). — С. 24—29.

6. Діденко Н.Г. Державне управління соціальне партнерство: актуальні проблеми теорії і практики / монографія / Діденко Н.Г. — Донецьк: "Східний видавничий дім". — 404 с.

7. Згуровский М. Путь к обществу, основному на знаниях / Згуровский М. // Зеркало недели. — 2006. — № 2 (581) 21 января 2006. — С. 14.

8. Комар Ю.М. Наукові засади інноваційних механізмів державного управління підготовкою студентів управлінських спеціальностей: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. управління: спец. 25.00.02 "Механізми державного управління" / Ю.М. Комар. — Донецьк, 2009. — 40 с.

9. Малик Г.Д. Роль знань у компетентнісному підході / Малик Г.Д. // Вища освіта України. — 2008. — № 4 (додаток 1: Безперервна освіта і України: реальні та перспективи). — С. 124—126.

10. Михайленко В.О. Психологічні умови підготовки працівників системи державної служби до роботи в команді / Михайленко В.О. автореф. дим. на здоб. наук. ступ. канд. психол. наук. 19.00.10. — К., 2009. — 22 с.

11. Нижник Н. Наукові підходи до управління людськими ресурсами: історичний екскурс / Н. Нижник, Л. Пашко // Вісник НАДУ. 2004. — № 2. — С. 28—34.

12. Нижник Н. Концептуальні підходи до регіональної кадрової політики України / Н. Нижник, С. Дубенко, Н. Гончарук, Л. Прокопенко // Вісник НАДУ при президентіві України. — 2005. — № 2. — С. 25—37.

13. Олуйко В.М. Професіоналізація кадрів як фактор державотворення В.М. Олуйко // Університетські наукові записки: часопис Хмельницького університету управління та права. — 2008. — № 3(1). — С. 5—8.

14. Пашко Л.А. Удосконалення системи управління людськими ресурсами у сфері державного управління як основа їх ефективного оцінювання / Л.А. Пашко // Вісник НАДУ при Президентіві України — 2005. — № 4. — С. 134—138.

15. Полтавський В. Напрями і засоби вдосконалення управління кар'єрою державних службовців у сучасній Україні // Вісник НАДУ при Президентіві України — 2005. — № 4. — С. 133—140.

16. Про підсумки роботи XVIII Міжнародного конгресу з підготовки вищих державних службовців / [Луговий В., Князев В., Калашнікова С. та ін.] // Вісник НАДУ при Президентіві України — 2005. — № 4. — С. 11—14.

17. Сурмін Ю. Тренінги та їх можливості в підготовці державних службовців / Ю. Сурмін // Вісник НАДУ при Президентіві України — 2005. — № 4. — С. 38—45.

18. Технології роботи організаційних психологів: навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів та слухачів ін-тів післядипломної освіти / За наук. ред. Л.М. Карамушки. — К.: ІНКОС, 2005. — 366 с.

Стаття надійшла до редакції 25.06.2009 р.