

**Л. В. Прудиус**

кандидат наук з державного управління,  
заступник директора – начальник  
відділу програмного забезпечення та інноваційних технологій  
Інституту підвищення кваліфікації керівних кадрів  
Національної академії державного управління при Президентові України

## ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК УМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

У статті досліджено європейські стандарти управління персоналом із метою впровадження в Україні для забезпечення якості державної служби. Виділено дві групи європейських стандартів управління персоналом: 1) стандарти TQM (Total Quality Management), стандарти серії ISO 9000, модель EFQM, модель CAF, SA 8000 «Social Accountability», «Investors in People»; 2) стандарти, які визначають інноваційні концепції, підходи та практики впровадження кадрових технологій: управління талантами та лідерством, управління знаннями (корпоративний університет, менторство, наставництво (коучинг), аутстафінг, аутсорсинг (лізинг персоналу), а також скринінг, рекрутинг, хедхантинг, методика LAB-profile).

**Ключові слова:** управління талантами та лідерством, управління знаннями, корпоративний університет, менторство, наставництво (коучинг), аутстафінг, аутсорсинг (лізинг персоналу), скринінг, рекрутинг, хедхантинг, методика LAB-profile.

**Постановка проблеми.** Державна служба є основою державного управління. Створення професійної державної служби має виключне значення для країни з перехідною економікою [6]. Тому наша держава, ратифікувавши Угоду про асоціацію між Україною та Європейським Союзом [18], здійснює комплексні системні зміни законодавства щодо впровадження реформи державної служби з урахуванням європейських стандартів із метою підвищення її якості й ефективності. Першим значним результатом у цьому напрямі стало прийняття нового Закону України «Про державну службу» [14].

Послідовні кроки щодо реформування державної служби визначено Стратегією стало-го розвитку «Україна – 2020» [17], Стратегією реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року [16] та Стратегією реформування державного управління України на 2016–2020 роки [6]. Формування ефективної системи управління людськими ресурсами на державній службі є одним з основних напрямів її реалізації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Європейський досвід щодо застосування інноваційних підходів і практик управління персоналом, впровадження кадрових технологій та забезпечення якості державної служби ви-

кликає значний інтерес серед вітчизняних науковців. Цій проблемі присвячено дослідження А. Василика [4], Л. Бізо, І. Ібрагімової, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів [20], О. Довгаля [7], І. Квеляшвілі [10], Д. Неліпи [13] та багатьох інших учених. Однак питання щодо впровадження європейських стандартів управління персоналом для забезпечення якості державної служби залишається недостатньо вивченим та потребує подальшого аналізу.

**Мета статті.** Головною метою роботи є дослідження європейських стандартів управління персоналом із метою їх впровадження в Україні для забезпечення якості державної служби.

**Виклад основного матеріалу.** Курс України на європейську інтеграцію визначив, що забезпечення поліпшення якості має стати завданням загальнодержавної ваги, а основним шляхом його розв'язання – державна підтримка сучасних методів управління якістю й діловою досконалістю, розроблення та впровадження систем управління якістю, екологічного управління, інших систем управління, принципів всеохоплюючого управління якістю, визнаних у Європі та світі.

Тому державна політика України у сфері управління якістю ґрунтується на таких принципах всеохоплюючого управління якістю, як орієнтація на споживача, провідна роль керівництва

підприємств та організацій у вирішенні питань якості, залучення працівників підприємств та організацій до процесів управління якістю, процесний підхід до управління ресурсами й діяльністю підприємств та організацій, системний підхід до управління діяльністю підприємств та організацій, постійне навчання працівників, упровадження інновацій і вдосконалення виробничих процесів, прийняття рішень з урахуванням конкретних фактів, розвиток партнерських стосунків із постачальниками [15].

Важливо, що європейські стандарти управління персоналом також базуються на принципах всеохоплюючого управління якістю та спрямовані на забезпечення якості державної служби, адже управління персоналом є одним із ключових принципів управління якістю.

В «Енциклопедії державного управління» поняття «управління персоналом» визначається як цілеспрямована, скоординована діяльність керівників і фахівців щодо формування й ефективного використання трудового потенціалу, яка включає розробку концепції та стратегії кадрової політики, принципів і методів управління персоналом, формування системи управління персоналом [8, с. 473].

Що стосується поняття «якість державної служби», то, на думку Д. Неліпи, це сукупність властивостей, які визначають здатність державних службовців задовольнити встановлені й передбачувані потреби громадян. До основних чинників, які впливають на якість державної служби в Україні, учений відносить модель державної служби (кар'єрну чи посадову), чіткий розподіл посад на політичні та адміністративні, баланс захищеності й відповідальності державного службовця, гнучку систему оплати праці, професійну компетентність персоналу [13, с. 71].

Управління якістю в системі державної служби  
Управління якістю в системі державної служби Т. Пахомова розглядає як вплив на процес функціонування системи державної служби з метою забезпечення необхідної якості управлінських рішень і послуг [8, с. 476].

Таким чином, функція управління персоналом повинна стати надзвичайно важливим, стратегічним інструментом трансформування системи державної служби України та перетворення її на систему, яка матиме кращі показники діяльності, краще реагуватиме на потреби дня та функціонуватиме згідно з прийнятими нормами й цінностями Європейського Союзу [1, с. 4].

Аналіз європейських стандартів управління персоналом на державній службі дає змогу виділити дві групи стандартів.

**Першу групу стандартів управління персоналом** утворюють міжнародні стандарти TQM (Total Quality Management – «система тотального управління якістю») [25], стандарти серії ISO 9000 [21], модель EFQM [9], модель CAF (Common Assessment Framework) [23], SA 8000 «Social Accountability» («Соціальна відповідальність») [12; 24], «Investors in People» («Інвестори в людей») [11], оскільки одним із базових принципів їх формування є принцип розвитку персоналу, залучення персоналу до процесів удосконалення й задоволеності персоналу своєю роботою, що прямо впливає на результативність організації.

Так, Total Quality Management (TQM) – це філософія загального управління якістю, що успішно стартувала багато років тому в Японії та США. Її головна ідея полягає в тому, що ефективно управління підприємством (організацією) можливе тільки за умови, якщо організація працюватиме не лише над якістю продукції, а й над якістю роботи в цілому, у тому числі роботи персоналу. Це все передбачає постійне вдосконалення трьох складників (якості продукції, якості організації процесів і рівня кваліфікації персоналу), що дає змогу досягти швидшого й ефективнішого розвитку бізнесу. Якість визначається такими категоріями, як міра реалізації вимог клієнтів, зростання фінансових показників організації та підвищення задоволеності працівників своєю роботою [25].

“*Investors in People*” (у перекладі стандарт «Інвестори в людей») – єдина у світі стандартизована технологія, спрямована на побудову ефективної моделі управління персоналом для досягнення цілей і завдань організації шляхом підвищення результативності діяльності працівників [11].

Далі варто розглянути *стандарти серії ISO*. У вересні 2015 р. Міжнародною організацією зі стандартизації ISO було прийнято нові версії стандартів ISO 9000:2015 та ISO 9001:2015. Це п'ята редакція популярного в усьому світі сімейства стандартів. Стандарт ISO 9001 являє собою одну з моделей управління діяльністю організації з метою забезпечення її результативності. Основу стандартів системи управління якістю формують сім принципів: орієнтація на замовника, лідерство, задіяність персоналу, процесний підхід, поліпшення, прийняття рі-

шень на підставі фактичних даних, керування зв'язками [21].

*Стандарт SA 8000 «Соціальна відповідальність»* є міжнародним стандартом, що встановлює соціальну відповідальність і зобов'язання організацій перед персоналом та всім суспільством, а також визначає умови впровадження соціальних якостей надання роботи. Разом із визначенням стандартів трудових прав працівників SA 8000 базується на принципах Конвенції Міжнародної організації праці, Загальної декларації прав людини та Конвенції ООН із прав дитини. Стандарт SA 8000, приймаючи як зразки стандарти ISO 9001, ISO 14001 та OHSAS 18001 разом із визнанням важливості умов віддачі праці, а також беручи за основу пріоритет системних умов, є стандартом поєднання системи управління й соціальної відповідальності. Для досягнення стандарту SA 8000 необхідно забезпечити відповідність стандартам ISO 9001, ISO 14001 та OHSAS 18001 [12; 24].

Європейська модель досконалості – EFQM (Excellence Model EFQM) розроблена Європейським фондом управління якістю (European Foundation for Quality Management) за сприяння Європейської Комісії. Модель досконалості оцінюється за 9 фундаментальними критеріями та 32 підкритеріями, усебічно описуючи «ідеальну» організацію. Критерії моделі об'єднані в дві групи: першу утворюють 5 критеріїв, які описують підходи в діяльності організації для досягнення результатів (лідерство, політика й стратегія, персонал, партнерство та ресурси, процеси), а другу – 4 критерії за результатами, яких досягає організація за рахунок використання вказаних підходів щодо споживачів, персоналу, суспільства, основних ділових результатів [9].

Загальна схема оцінки (Common Assessment Framework, CAF) – це інструмент загального управління якістю (TQM), який виник на основі Європейської моделі досконалості (EFQM) та передбачає оцінювання й порівняння можливостей і результатів та управління для вдосконалення діяльності за двома блоками критеріїв. До першого блоку віднесено 5 критеріїв: лідерство, управління людськими ресурсами, політику й стратегію, партнерство й ресурси, процеси. До другого блоку віднесено 4 критерії: результати, що стосуються персоналу, результати, що стосуються споживачів, результати, що стосуються суспільства, основні ділові результати організації [23].

**До другої групи стандартів управління персоналом** можна віднести стандарти,

які визначають інноваційні концепції, підходи й інструменти впровадження кадрових технологій та найчастіше застосовуються в бізнесі: управління талантами та лідерством, управління знаннями (корпоративний університет, менторство, наставництво (коучинг), аутстаффінг, аутсорсинг (лізинг персоналу), а також скринінг, рекрутинг і хедхантинг, методику LAB-profile тощо).

Сучасна спрямованість інновацій у кадровій сфері, на думку А. Василика, пов'язана з такими завданнями: 1) підвищенням продуктивності діяльності; 2) ефективним навчанням і розвитком персоналу; 3) поліпшенням робочих взаємин та створенням творчого середовища; 4) поліпшенням якості трудового життя; 5) стимулюванням креативних ідей; 6) звільненням менеджерів від рутинних функцій, кращим використанням майстерності й здібностей людей; 7) підвищенням сприйнятливості та адаптивності персоналу до нововведень; 8) залученістю та лояльністю персоналу, згуртованістю колективу; 9) забезпеченням балансу інтересів компанії й співробітника [4, с. 309].

Тому значну роль у процесі управління персоналом відіграють управління талантами та управління лідерством організації.

Зокрема, талант-менеджмент – це досить новий напрям в HR-менеджменті. Засновником талант-менеджменту вважається компанія «McKisey» [22]. Талант – це сукупність здібностей людини (притаманних їй обдарувань, умінь, знань, досвіду, інтелекту, характеру й енергії), а також здібність до навчання та зростання. Чіткого визначення управлінського таланту не існує, як не існує й універсального визначення видатного управлінця, оскільки вимоги в різних компаніях відрізняються. Кожна фірма визначає свій перелік вимог до управлінця [22].

У «Великому тлумачному словнику сучасної української мови» зазначено, що в Стародавній Греції, Месопотамії, Сирії слово «талант» вживалось у значенні вагової та грошової одиниці. Друге значення слова «талант» – це видатні здібності людини; хист, обдаровання; здібність до чогось, уміння робити щось; людина з видатними природними здібностями. А слово «талановитий» тлумачиться таким чином: який має великі здібності, талант; який виконано з талантом; який відзначається високою майстерністю [5, с. 1428].

На нашу думку, талант-менеджмент можна визначити як складову частину управління пер-

соналом, яка спрямована на виявлення й розвиток талановитого персоналу з метою підвищення якості, результативності та ефективності діяльності організації.

Ключове значення в управлінні персоналом належить управлінню лідерством організації. Так, лідерство є сучасною концепцією управління, у тому числі управління змінами, для якої має значення не рівень посади, а ступінь впливовості діяльності особи. Лідерство – це нова якість управління людськими ресурсами. Лідерство ґрунтується на ідеалах творчості, проактивності, стратегічного мислення, довіри й поваги до людей тощо [19, с. 3–4].

У «Великому тлумачному словнику сучасної української мови» поняття «лідерство» розглядається як першість у чому-небудь [5, с. 617].

З огляду на те, що лідер – це та особа, яка веде за собою, поняття управління лідерством організації, на нашу думку, можна розглядати як важливу складову частину управління персоналом, яка спрямована на виявлення лідерів серед персоналу та розвиток їхніх лідерських здібностей шляхом мотивації, забезпечення навчання (у тому числі самоосвіти, наставництва, менторства, формування корпоративного університету) з метою корисного використання для реалізації цілей організації.

Як уже було зазначено, важлива роль у питанні управління талантами та управління лідерством організації належить менторству, наставництву й корпоративному університету.

*Менторство* (mentoring) – це допоміжні та навчальні стосунки, у яких одна особа ділиться власними знаннями, досвідом та ідеями з іншою, яка у свою чергу отримує користь від обміну задля особистісного й професійного розвитку. Менторство – це, так би мовити, порада керівника. *Наставництво* (coaching) – це стимулювання розмірковування та самостійного пошуку, допомога знайти правильне рішення. Метою наставництва є відкриття інших способів/шляхів вивчення й інтерпретації світу людини, що приводить до нових дій і нових результатів [20, с. 81–82].

Що стосується *корпоративного університету*, то в основі діяльності корпоративних університетів лежать три головні принципи: а) неперервність професійної підготовки та навчання персоналу, зумовлена стрімкими темпами розвитку, модернізації техніки й технології; б) практична спрямованість професійної підготовки та навчання персоналу; в) використання

переважно активних методів навчання персоналу [3].

Результати діяльності корпоративного університету для організації сприяють упродовженню сучасних технологій діяльності, що приведе до загального зростання ефективності; виробленню здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та зміцнювати конкурентні позиції; формуванню єдиної корпоративної ідеології, корпоративної культури; мотивованості й лояльності співробітників, «історії» навчання щодо кожного співробітника; оперативному та прозорому контролю, статистиці; підтримці іміджу й підвищенню привабливості корпорації в очах клієнтів і партнерів [3].

Варто зазначити також про такі важливі європейські інноваційні кадрові технології, як аутсорсинг, аутстафінг (лізинг персоналу), скринінг, рекрутинг, хедхантинг, методика LAB-profile тощо.

Зокрема, поняття «*аутсорсинг*» (від англ. «Outsourcing») дослівно означає «використання чужого ресурсу». Інакше кажучи, аутсорсинг – це передача однією компанією на підставі договору певних бізнес-процесів або непрофільних функцій на обслуговування іншій компанії (аутсорсеру), яка спеціалізується у відповідній галузі. Такі дії дають можливість звільнитись від непрофільних для компанії функцій і повністю сконцентруватись на основній діяльності підприємства. У свою чергу працівники компанії-аутсорсера залишаються на своїх робочих місцях (виконують завдання дистанційно) та оформлені в штаті компанії-аутсорсера [2].

Перевагами застосування методики аутсорсингу є те, що він дає можливість органам виконавчої влади концентруватись на основних цілях діяльності, переорієнтувати внутрішні ресурси на більш важливі цілі, використовувати ресурси приватних компаній, відсутні в органів виконавчої влади [10, с. 172].

*Аутстафінг* (від англ. «Outstaffing») – «позаштатний» – це переведення частини працівників зі штату однієї компанії (аутстаффера) до штату іншої організації. У такому випадку працівники працевлаштовані в одній компанії (аутстаффера), проте фактично працюють в іншій, де вони мають свої робочі місця й посадові інструкції [2].

Як зазначає О. Довгаль, у сучасній практиці зовнішнього підбору кандидатів використовують переважно такі технології, як скринінг, рекрутинг і хедхантинг. *Скринінг* – це «поверхневий під-



бір», який здійснюється за формальними ознаками (освітою, віком, статтю, досвідом роботи); вакансії низького рівня зазвичай закриваються шляхом скринінгу. *Рекрутинг* – це «поглиблений підбір», який враховує особистісні характеристики й ділові якості претендента; здійснюється рекрутинговими агентствами для підбору фахівців середньої ланки [7]. Для підбору фахівців найвищої управлінської ланки використовуються хедхантинг (від англ. «headhunting», дослівно – «мисливці за головами»).

Паралельно під час формування колективу може стати в нагоді *методика LAB-profile*, яка дає можливість будувати метапрограмні профілі працівників та/або кандидатів на вакантні посади. Цей метод ґрунтується на психологічних інструментах управління персоналом і дає можливість побудувати метапрограмний портрет особистості, за допомогою якого виявляються найважливіші характеристики стилю мислення співробітника, що дає можливість спрогнозувати, як успішно він впорається з тим чи іншим видом діяльності, якими ресурсами він володіє [7; 4, с. 312].

**Висновки і пропозиції.** Таким чином, реалізація Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом щодо реформування державної служби й узгодження її з європейськими стандартами вимагає впровадження нових підходів для формування інноваційної системи управління персоналом. Крім того, з впровадженням нового Закону України «Про державну службу», яким передбачаються норми щодо визначення державними органами переліку посад працівників, які виконують функції з обслуговування, стає можливим застосування також аутсорсингу та аустафінгу. Однак це питання вимагає подальших досліджень.

#### Список використаної літератури:

1. Акер Л. Оцінка системи управління персоналом в органах виконавчої влади України: звіт, підготовлений на замовлення Світового банку за підтримки Центру сприяння інституційному розвитку державної служби при Головному управлінні державної служби України / Л. Акер. – К. : Центр сприяння інституц. розв. держ. служби, 2005. – 31 с.
2. Аутсорсинг і аустафінг – в чому різниця? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://pravogarrant.com.ua/uk/outsorsyng-autstaffing-riznycja/>.
3. Баніт О. Корпоративне навчання як інноваційна технологія у системі внутрішньофірмової підготовки персоналу / О. Баніт // Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи. – 2014. – № 1(12). – С. 94–98.
4. Василик А. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом / А. Василик [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/5175/1/306-314.pdf>.
5. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з додатками, доповненнями та CD) / уклад. і гол. ред. В.Т. Бусел. – К. ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2009. – 1728 с.
6. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80>.
7. Довгаль О. Інноваційне управління персоналом / О. Довгаль [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4227>.
8. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. колегія : Ю.В. Ковбасюк (гол.) та ін. – К. : НАДУ, 2011–2011. – Т. 6 : Державна служба. – 2011. – 524 с.
9. Европейская модель совершенства – EFQM Excellence Model [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.certicom.kiev.ua/EFQM%20Model.html>.
10. Квеліашвілі І. Зарубіжна практика застосування аутсорсингу в органах державної влади: перспективи для України / І. Квеліашвілі // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2015. – Вип. 4(27). – С. 171–178.
11. Міжнародний стандарт. Investors in People [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.investorsinpeople.com/iip-standard>.
12. Міжнародний стандарт. Соціальна відповідальність (SA8000) : міжнародний документ від 1 жовтня 2007 р. № SA8000:2001 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/n0015697-07>.
13. Неліпа Д. Основні чинники забезпечення якості державної служби / Д. Неліпа // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2015. – № 1(11). – С. 69–75.
14. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
15. Про затвердження Концепції державної політики у сфері управління якістю продукції, процесів та послуг : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 серпня 2002 р. № 447-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/447-2002-%D1%80>.

16. Про затвердження Стратегії реформування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні на період до 2017 року та плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 березня 2015 р. № 227-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/227-2015-%D1%80>.
17. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» : Указ Президента України від 12 січня 2015 р. № 5/2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.
18. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Закон України від 16 вересня 2014 р. № 1678-VII [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1678-18>.
19. Профілі компетенцій лідерства на державній службі в Україні / Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.center.gov.ua/attachments/article/14>.
20. Розвиток лідерства / [Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів] ; за заг. ред. І. Ібрагімової. – К. : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. – 400 с.
21. Системи управління якістю за ISO 9001 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.certsystems.kiev.ua/uk/iso-9001/sistemi-upravlinnya-yakisty-za-iso-9001.html>.
22. Продіус О. Талант-менеджмент як невід'ємна складова успіху організації / О. Продіус, А. Журавель, М. Сітор // Економіка: реалії часу. – 2013. – № 1(6). – С. 172–177.
23. CAF – Common Assessment Framework [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.eipa.eu/en/topic/show/&tid=191>.
24. SA 8000 (Social Accountability 8000) «Стандарти соціальної відповідальності» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://etr-spektr.com.ua/sa-8000-social-accountability-8000-standarty-socialnoj-otvets.html>.
25. TQM – Total Quality Management – філософія всеобщого управління качеством [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.progressive-management.com.ua/glossary-management/57-tqm-total-quality-management>.

#### **Прудіус Л. В. Европейские стандарты управления персоналом как условие обеспечения качества государственной службы**

*В статье исследованы европейские стандарты управления персоналом с целью внедрения в Украине для обеспечения качества государственной службы. Выделены две группы европейских стандартов управления персоналом: 1) стандарты TQM (Total Quality Management), стандарты серии ISO 9000, модель EFQM, модель CAF, SA 8000 «Social Accountability», «Investors in People»; 2) стандарты, которые определяют инновационные концепции, подходы и практики внедрения кадровых технологий: управление талантами и лидерством, управление знаниями (корпоративный университет, менторство, наставничество (коучинг), аутстаффинг, аутсорсинг (лизинг персонала), а также скрининг, рекрутинг, хедхантинг, методика LAB-profile).*

**Ключевые слова:** *управление талантами и лидерством, управление знаниями, корпоративный университет, менторство, наставничество (коучинг), аутстаффинг, аутсорсинг (лизинг персонала), скрининг, рекрутинг, хедхантинг, методика LAB-profile.*

#### **Prudyus L. V. European standards of human resource management as a condition for quality civil service**

*In the article European standards of human resources management were researched with the aim to implement quality civil service in Ukraine. Two groups of human resources management European standards pointed out: 1) standards TQM (Total Quality Management), ISO 9000 Standards, Model EFQM, Model CAF, SA 8000 “Social Accountability”, “Investors in People”; 2) standards that define innovative concepts, approaches and practices of human resources technology implementation: namely talent management and leadership, knowledge management (corporate university, mentoring, mentoring (coaching), out staffing, outsourcing, staff leasing, screening, recruiting, headhunting and LAB-profile methods).*

**Key words:** *namely talent management and leadership, knowledge management, corporate university, mentoring, mentoring (coaching), out staffing, outsourcing (staff leasing), screening, recruiting, headhunting, LAB-profile methods.*