

Лідія КОТИК

Національна академія державного управління
при Президентові України

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління

ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛЬНОГО КАПІТАЛУ

Розглядається професійна компетентність як якість персоналу державної служби з позиції акмеології, концепцій суспільства знань: інтелектуального, людського та персонального капіталу. Застосовується ієрархічна модель мотивації А. Х. Маслоу, модель Томаса Ф. Гілберта, що була розроблена для вирішення проблем виміру й підвищення ефективності трудової діяльності й мотивації персоналу в організаціях. Розглядається «управління собою», емоційна компетентність, самоактуалізація в процесі формування професійної компетентності, особливості забезпечення прийняття рішень у сфері управління, а також інші фактори формування професійної компетентності державного службовця.

Ключові слова: державні службовці, персональний капітал, професійна самоідентифікація, професійна компетентність, ефективність діяльності.

Lidiia Kotyk. Formation of professional competence of public servants in the context of personal capital development

The professional competence as the quality of the personnel of the public service from the point of view of acmeology, concepts of knowledge: intellectual, human and personal capital is considered. The hierarchical model of motivation by A. X. Maslow, the model of Thomas F. Gilbert, which was designed to solve the problems of measuring and improving the effectiveness of labour activity and motivation of the personnel in organizations is used. «Self-management», emotional competence, self-actualization in the process of formation of professional competence, especially in decision making process in management, as well as other factors of formation of professional competence of a public servant are considered.

Key words: public servants, personal capital, professional self-identification, professional competence, efficiency of activity.

Проблема формування професійної компетентності залишається актуальною науковою проблемою. У сучасній державній службі України існує потреба в комплексному розумінні як змісту професійної компетентності, так і процесу її формування та розвитку. Без компетентності та багатьох інших професійно важливих якостей неможливо сформувати професіоналізм управлінського персоналу державного управління. Широкому колу питань, пов'язаних з різноманітними проблемами формування професійної компетентності, її взаємодії з професіоналізмом, діяльнісним аспектом професіоналізму, присвячені наукові праці вітчизняних учених: О. Ю. Оболенського, С. М. Серьогіна, Н. Т. Гончарук, О. Ф. Мельникова, Н. А. Липовської, І. В. Шпекторенка, С. К. Хаджирадевої, – зарубіжних учених А. О. Деркача, Е. Ф. Зеєра, В. В. Рябова, Ю. В. Фролова, А. К. Маркової, Л. М. Мітіної, Т. І. Шамової, Б. І. Хасана, Л. І. Петровської, А. Маслоу, Т. Гілберта, М. Рейнольдса, М. Кяэрста, П. Вейлла, М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, Дж. Равена, А. Менегетті. Сьогодні спостерігаємо швидке збільшення наукової продукції у світі, коли актуальні та оригінальні наукові праці ще залишаються поза увагою більшості вчених. Вони можуть бути продуктивно використані в процесі нормативно-правового та організаційного забезпечення походження державної (публічної) служби в Україні.

Метою статті є формування професійної компетентності державних службовців у контексті розвитку персонального капіталу.

Розглянемо професійну компетентність як елемент загальної культури сучасної людини, складову частину професіоналізму, що включає засвоєння фундаментальних наукових знань у галузі публічного управління, набуття багатосторонніх знань та вмінь, методологічних засобів, прийомів діяльності, прийняття та реалізації управлінських рішень, формування культурних зразків поведінки та взаємодії в суспільстві, місцевій громаді.

Спеціалісти в галузі управління серед усієї багатоманітності проблем, у тому числі й психологічного характеру, на сьогодні виокремлюють ряд найбільш актуальних для організації: підвищення професійної компетентності керівників усіх рівнів, тобто вдосконалення стилів управління, міжособистісного спілкування, прийняття рішень, стратегічного планування, подолання стресів та ін.; підвищення ефективності методів підготовки й перепідготовки управлінського персоналу; пошук та активізація людських ресурсів організації; оцінка й підбір (відбір) спеціалістів управлінської ланки для потреб організації; оцінка й поліпшення соціально-психологічного клімату, згуртування персоналу навколо цілей організації [7, с. 14 – 15].

Вибір категорії «компетентність» як цільового параметра в системах оцінки якості державного (публічного) управління, державних (публічних) службовців не є випадковим. Цей вибір повністю відповідає акмеології, концепціям суспільства знань: інтелектуального, людського та персонального капіталу; працівників, які володіють знаннями; усвідомлення важливості знань, заснованих на особистісному досвіді індивіда; теорії створення нового знання на основі циркуляції неформалізованих та формалізованих знань та застосування наукових методів. Однак залишається відкритим питання про можливу модельну інтерпретацію компетентності [10, с. 35 – 36], перспективи її використання в різних професійних сферах, у тому числі у сфері державного (публічного) управління.

Наукові дослідження, присвячені компетентності та її формуванню в професійній діяльності, доводять, що цей процес неможливий без урахування численних факторів, що безпосередньо впливають на саму компетентність. Важливо розуміти значення компетентності у формуванні людського та персонального капіталу органу влади і значення професійного середовища [11; 12] (інформації, мотивації, оцінювання, навчання та ін.), а також самоідентифікації, спрямованості персоналу на розвиток, уміння приймати рішення, а також значення професіоналізму особистості, діяльнісних аспектів професійного оцінювання державних службовців.

Відомо, що головним когнітивним компонентом підсистеми професіоналізму діяльності є професійна компетентність. Професійна компетентність у психології праці й професіології визначається як сфера професійного бачення, система знань, що постійно розширяється, дозволяє виконувати професійну діяльність з високою продуктивністю, коло проблем або питань, що вирішуються. Професійна компетентність безпосередньо пов'язана із професіоналізмом особистості – власне сфера компетенції, коло знань мають безпосереднє відношення до неї. До підструктури ж професіоналізму діяльності належить лише та її складова частина, яка пов'язана з уміннями ефективно діяти у сфері цієї компетенції. Структура й зміст професійної компетентності багато в чому визначаються специфікою професійної діяльності, що виконується, та її належністю до певних (визначених) типів [3, с. 106 – 107]. Отже, акмеологічний підхід вкотре доводить, що без активної роботи з персоналом формування професійної компетентності неможливе.

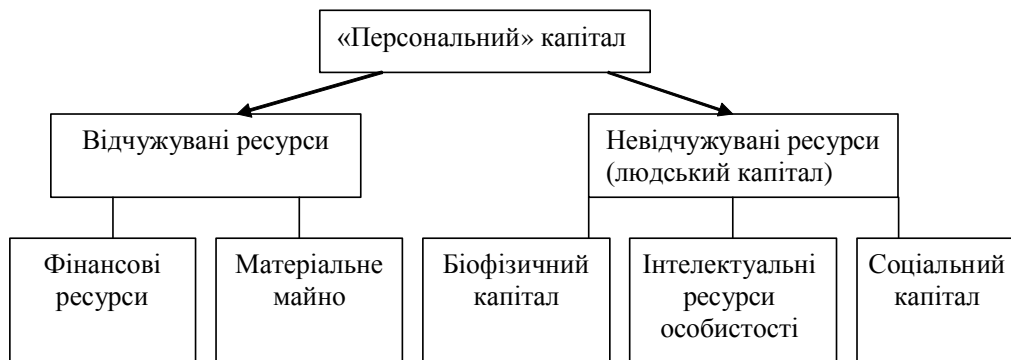
Акмеологія – знання теоретико-практичного типу, сучасна комплексна наука, що взаємодіє з гуманітарними, природничими, соціальними, технічними науками, досліджує специфічні закономірності психічного розвитку людини на етапі зрілості: поступовий і прогресивно висхідний характер розвитку, спрямованість на вищі рівні

розвитку, зворотний вплив особистості на діяльність, зростання цілісності та інтегрованості особистості на етапі зрілості, роль феномену «акме» як багатомірного психічного стану людини в поступальному розвитку, становлення здатності зрілої особистості діяти в умовах, що є непевними та змінюються, становлення здатності до максимального використання особистістю своїх ресурсів для оптимального співвіднесення із соціумом, посилення ролі саморозвитку в дорослої людини [1]. Навіть в умовах державної служби процес взаємодії працівника і органу влади (його середовища) є взаємним. Не лише нормативно-правова база формує державного службовця, але й службовець, виконуючи передбачені посадовими інструкціями та профілями компетенцій службові обов'язки, також формує власне середовище діяльності.

І. А. Зимня, В. В. Рябов, Ю. В. Фролов підкреслюють змістовну різницю між категоріями «компетенція» та «компетентність». Компетенція – це процедурні й ціннісно-сміслові знання про певну предметну галузь, а компетентність – це «застосування знання – компетенція в дії», тобто ситуативна категорія, що характеризує готовність індивіда провадити діяльність у конкретних професійних ситуаціях [4, с. 35]. Компетентність – інтегрований індикатор якостей особистості, що характеризує готовність провадити певну діяльність [10, с. 41]. Такі позиції дослідників стосовно розуміння компетентності стосуються, головним чином, компетентності професіонала, що вже відбувся (професійна, спеціальна, управлінська та інші компетентності). Ці знання, уміння й навички потрібно мати кандидатам на посади в державних органах, слухачам магістратури за спеціальністю «Державне управління», на формування вказаних компетентностей варто спрямовувати навчальний процес у системі підвищення кваліфікації державних службовців. Але з позиції акмеології та процесу професійного становлення найбільш актуальними є компетентності, необхідні для розвитку людського та персонального капіталу державної служби, конкурентоспроможної особистості в державній службі в період адміністративної реформи, оскільки певна частина найбільш професійно придатних колишніх державних службовців, сподіваємось, потраплять на роботу в органи місцевого самоврядування, де їхні особисті якості стануть першою умовою перекваліфікації та набуття нових компетентностей.

Як відомо, протягом багатьох десятиліть психологія була переважно теоретичною (світоглядною) дисципліною. У наш час її роль у суспільному житті істотно змінилась. Вона все більше стає сферою особливої професійної практичної діяльності у системі освіти, промисловості, державному управлінні, медицині, культурі, спорті тощо. Включення психологічної науки у вирішення практичних завдань суттєво змінює й умови розвитку її теорії. Завдання, вирішення яких потребує психологічної компетентності, виникають у тій чи іншій формі в усіх сферах життя суспільства і визначаються роллю людського фактору, що постійно зростає. «Людський фактор» розуміють як широкий спектр соціально-психологічних, психологічних і психофізіологічних властивостей, які мають люди і які так або інакше виявляються в їх конкретній діяльності [7, с. 25]. Згідно з думкою деяких дослідників (див., наприклад, [5]) людський капітал визначається не тільки компетентністю індивіда, але й іншими атрибутами, від яких залежить професійна, економічна та інша активність людини. Для врахування впливу інших складників на величину прибутку від використання персонального капіталу пропонується використовувати більш широку категорію персонального капіталу, що включає ресурси, які можна або не можна відчувувати і невідчувувати (рисунок).

Згідно з думкою Томаса Ф. Гілберта, наводиться модель, що була розроблена в контексті вирішення проблем виміру й підвищення ефективності трудової діяльності й мотивації персоналу в організаціях [13].



Структура «персонального» капіталу

Модель Т. Гілберта складається з трьох «теорем дозвілля». Згідно з думкою цього вченого мета конструювання ефективної діяльності полягає у збільшенні людського капіталу, тобто у збільшенні часу, що відводиться на дозвілля (інші «достойні» справи). Отже, компетентність людини («достойна ефективність») повинна забезпечувати приріст часу для дозвілля.

Перша «теорема дозвілля»: $\text{Індекс компетентності} = F(\text{досягнення} / \text{зусилля})$. Значення мають не години, витрачені на виконання роботи (навчання), а досягнутий результат. Високий рівень знання й мотивації без адекватних досягнень свідчить про низьку компетентність. Тому система некомпетентна, якщо вона заохочує тільки декларативне знання і мотивацію. Саме така ситуація характерна для більшості закладів освіти, державної служби в Україні, інших державних установ та організацій. Дії системи, що прагне до ефективності, повинні фокусуватися на тому, аби знизити зусилля (витрати). Система, яка винагороджує зусилля (працю, мотивацію, знання), є некомпетентною. Система, що винагороджує тільки досягнення без урахування витрачених зусиль, не оцінює компетентність людей.

Друга «теорема дозвілля». Мірою компетентності є потенціал підвищення ефективності – співвідношення найкращого індексу компетентності до індексу особисто працівника або команди. Чим нижчий потенціал підвищення ефективності, тим вища ваша конкурентоспроможність і тим складніше досягти поліпшень.

Третя «теорема дозвілля». Для кожної конкретної діяльності нестача ефективності (компетентності) має як причину хиби в поведінці (знання, здатності, мотиви) або в середовищі (інформація, інструменти, стимули).

Виникає запитання, де ж є найбільш потужний важіль підвищення компетентності – у середовищі або в поведінці? Згідно з позицією Т. Гілберта, оскільки в більшості людей є здатності, здібності й мотиви, аби працювати (вчитися) з високою ефективністю, то вирішення проблеми підвищення ефективності трудової (навчальної) діяльності слід здійснювати в такій послідовності: корегування інформації, інструментів, стимулів і збільшення рівня знань. В. В. Рябов, Ю. В. Фролов зазначають, що ця теза Т. Гілберта підтверджується практикою менеджменту, наприклад, управлінням «за принципом відкритої книги» [10]. Таке управління має на увазі, по-перше, навчання персоналу у професійній сфері (для використання оцінювання ефективності) і, по-друге, інформування працівників на регулярних зборах.

По-перше, потрібно зрозуміти, чи мають працівники повну інформацію про те, як їм потрібно діяти і наскільки добре вони працюють (вчаться). Необхідно інформувати персонал про стратегії діяльності (навчання), завдання й цілі, способи досягнення цілей, очікувану ефективність, результати моніторингу зовнішнього і

внутрішнього середовища, потенціал підвищення ефективності інших (суміжних) структурних підрозділів (працівників), використовувати зворотний зв'язок. Недостатні вказівки та недостатній зворотний зв'язок – найсуттєвіші фактори, що обумовлюють некомпетентність у трудовій діяльності та головні причини низької успішності в навчальних закладах [10].

По-друге, варто звернути увагу на «інструменти»: прийоми, знаряддя, методи, технології, організаційну структуру. Важливо залучати людей до вибору, конструювання й удосконалення інструментів, чим досягатиметься взаємодія між професійним середовищем державної служби та державним службовцем.

По-третє, необхідно проаналізувати стимули – фінансові і нефінансові. Нефінансові стимули особливо важливі для людей, поведінкою яких керують неекономічні потреби.

Важливим є індивідуальний підхід до людей – виявлення базових потреб, що регулюють їх поведінку. На цій основі один із важливих способів підвищення ефективності трудової діяльності – включення працівників у вирішення виробничих завдань з одночасним створенням умов для задоволення їх особистих потреб в організації (принцип інтеграції Д. МакГрегора) [10, с. 36 – 37]. У такому випадку в державній службі з'являться передумови для якісного поліпшення персонального капіталу, кадрового складу, що відобразатиметься на якості прийняття та реалізації рішень.

Обґрунтованість рішення визначається, перш за все, ступенем урахування як закономірностей функціонування й розвитку об'єкта управління, так і тенденцій розвитку економіки й суспільства в цілому. Ще одним найважливішим фактором, що обумовлює обґрунтованість управлінського рішення, є компетентність особи, яка приймає рішення. Управлінець (менеджер) може бути компетентним та здатним прийняти високоякісне рішення, а також реалізувати його ефективно лише в тому випадку, якщо він має спеціальні знання в тій сфері діяльності, якою керує, у якій здійснює професійну діяльність. Рішення буде компетентним, якщо в ньому достатньо повно відображено цілі й завдання управління конкретним об'єктом у поєднанні зі знаннями природи й специфіки цього об'єкта, а також тенденцій його розвитку у взаємодії з навколишнім середовищем. Крім того, знання справи, конкретного об'єкта та проблеми, що має вирішитися, повинне доповнюватися знанням менеджменту (управління) та теорії прийняття рішень [9, с. 20]. Тобто рекомендації вчених-менеджерів стосуються діяльнісних аспектів формування професійної компетентності, врахування у процесі професійного оцінювання та професійної діяльності в цілому умінь суто практичного спрямування (умінь, навичок), серед яких найголовніше місце посідає схвалення рішень.

Раніше термін «управління собою» вважався синонімом самоконтролю й приборкання своїх емоцій. Однак коли йшлося про уміння управляти своїми емоціями, вислів «управління собою» зазвичай вживали, коли потрібно було підкреслити вибір людини. А прийняття рішення в системі державного управління також є вибором. Дійсно, англійське слово «intelligent» (аналог російського «компетентность») походить від коренів «legete», що означає «вибір», та «inter» – «поміж». Людина, яка вміє управляти своїми емоціями, може оцінити ситуацію з різних позицій та побачити варіанти реакцій на неї.

Відомий американський психолог А. Х. Маслоу у 1954 р. створив ієрархічну модель мотивації і запропонував таку класифікацію людських потреб:

1. Потреби фізіологічні (органічні) – голод, спрага, статевий потяг та ін.
2. Потреби в безпеці – відчувати себе захищеним, позбавитися від страху, агресивності.
3. Потреби в належності й коханні – належати до спільноти, перебувати поряд з людьми, бути сприйнятим ними.

4. Потреби поваги (поважання) – компетентність, схвалення, визнання, авторитет, досягання успіхів.
5. Пізнавальні потреби – знати, уміти, розуміти, досліджувати.
6. Естетичні потреби – гармонія, симетрія, порядок, краса.
7. Потреби в самоактуалізації – реалізація своїх цілей, здатностей, розвиток власної особистості.

Згідно зі своєю моделлю А. Х. Маслоу стверджував, що вищі потреби можуть спрямовувати поведінку індивіда лише тією мірою, якою задоволені його більш низькі потреби. Що ж стосується найвищого класу здатностей – самоактуалізації, то, згідно з А. Х. Маслоу, самоактуалізація може бути в більшості людей, але лише у меншості вона є такою, що відбулася [6]. Людина досягає емоційної компетентності, коли усвідомлює всі можливості [8, с. 67]. Отже, важливість самоактуалізації в процесі формування професійної компетентності державних службовців не вимагає надто широкого обґрунтування. Ця якість є важливим компонентом у створенні модельних інтерпретацій компетентності професійної групи, що досліджується.

В. В. Вахромов самоактуалізацію розуміє як особливий вид діяльності людини, спрямований на самовдосконалення, розвиток своєї соціальної та індивідуальної компетентності, максимально можливе використання потенціалу на користь суспільства й самого себе. Термін «самоактуалізація» (self-actualization) вказує на його походження від двох коренів: «self» та «act» [2]. Професіоналізм діяльності – якісна характеристика суб'єкта праці, що відображає високу професійну кваліфікацію й компетентність, різноманітність ефективних професійних навичок та вмінь, у тому числі тих, що базуються на творчих рішеннях, уміння застосувати сучасні алгоритми й способи вирішення професійних завдань, що дозволяє діяти з високою і стабільною продуктивністю; характеристика, яку потрібно розвивати й надалі [1; 3, с. 49 – 50]. Отже, результатом акту самоактуалізації є комплексна, багатомірна, сутнісна зміна, що стосується не тільки сфери психіки людини, а і її ціннісно-мотиваційної сфери, здібностей, здатностей, компетентності, інших професійно важливих якостей, які разом формують професіоналізм, особливості стилю роботи, процесу діяльності, у тому числі й управлінського характеру.

Таким чином, управління собою – це уміння людини вибрати серед широкого спектра можливих у цей момент емоцій ту єдину, яка допоможе їй ефективно працювати і взаємодіяти з людьми. Вибір, що найбільш сприяє креативності та максимальній ефективності, – відчувати себе добре [8, с. 30]. Модель професійної компетентності мають доповнювати професійне самопочуття, адаптивність, динаміка й напрям професійної самоідентифікації, а також емоційна компетентність як мистецтво ідентифікувати свої почуття в момент, коли ви їх відчуваєте, і в результаті краще розуміти власну поведінку й раціонально обирати свої реакції [8, с. 99]. М. Рейнольдс, наприклад, виокремлює такі чотири компетенції, які необхідно формувати для емоційної компетентності: 1) особистісні настанови: упевненість і здібність; 2) увага; 3) ідентифікація емоцій; 4) вибір [8, с. 38].

Такий набір знань, умінь, навичок, професійно важливих якостей створює діяльнісні передумови для формування персонального капіталу, для вдосконалення процесу прийняття рішень у державному управлінні та інших професійних групах. Професійна працездатність державного службовця безпосередньо залежить від рівня компетентності, уміння приймати рішення, упевненості та енергійності. Отже, усі зусилля, спрямовані на збільшення особистісного зростання та зменшення напруження, будуть також впливати на уміння діяти, керуючись емоційною компетентністю.

Таким чином, професійна компетентність і внутрішня мотивація та зовнішнє

стимулювання, витрачені персоналом зусилля в процесі професійної діяльності повинні співвідноситися, головним чином з позиції акмеології, з досягнутими результатами і не мати формального характеру. Важливим є індивідуальний підхід до формування персонального капіталу державних органів, партисипативне управління, зміна пріоритетів у професійному оцінюванні державних службовців, колективне обговорення завдань, що потрібно вирішити, а не лише виконання наказів і доручень керівників.

Державна служба повинна забезпечити процес професіоналізації персоналу державних органів влади відповідними «інструментами», прийомами, знаряддями, методами, технологіями, організаційною структурою, яка б не стримувала цей процес, а сприяла йому. Модель професійної компетентності сучасного державного службовця мають доповнювати самоактуалізація, стан професійного самопочуття, адаптивність, динаміка й напрям професійної самоідентифікації, навчання з теорії прийняття рішень для найбільш професійно придатних працівників. Професійна працездатність державного службовця безпосередньо залежить від рівня компетентності (включаючи емоційну), особистісних настанов: упевненості і здібності, уваги; уміння приймати рішення, енергійності.

Список використаних джерел / List of references

1. **Акмеологический** словарь / под общ. ред. А. А. Деркача. – 2-е изд. – М. : Изд-во РАГС, 2005. – 161 с. [Akmeologicheskiy slovar / pod obsch. red. A. A. Derkacha. – 2-e izd. – M. : Izd-vo RAGS, 2005. – 161 s.].

2. **Вахромов Е. Е.** Самоактуализация специалиста, менеджера в профессиональной деятельности: проблемы и возможности / Е. Е. Вахромов. – Режим доступа : psychologiya.com.ua/populyarnaya-psixologiya/1625-vaxromov-ee-samoaktualizacziya-speczialista-menedzhera-v-professionalnoj-deyatelnosti-problemy-i-vozmozhnosti.html [Vahromov E. E. Samoaktualizatsiya spetsialista, menedzhera v professionalnoy deyatelnosti: problemy i vozmozhnosti / E. E. Vahromov. – Rezhim dostupa : psychologiya.com.ua/populyarnaya-psixologiya/1625-vaxromov-ee-samoaktualizacziya-speczialista-menedzhera-v-professionalnoj-deyatelnosti-problemy-i-vozmozhnosti.html].

3. **Деркач А.** Акмеология : учеб. пособие / А. Деркач, В. Зызыкин. – СПб. : Питер, 2003. – 256 с. – (Учебное пособие) [Derkach A. Akmeologiya : ucheb. posobie / A. Derkach, V. Zazyikin. – SPb. : Piter, 2003. – 256 s. – (Uchebnoe posobie)].

4. **Зимняя И. А.** Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования / И. А. Зимняя // Высшее образование сегодня. – 2003. – № 5. – С. 34 – 42 [Zimnyaya I. A. Klyuchevyye kompetentsii – novaya paradigma rezultata obrazovaniya / I. A. Zimnyaya // Vyisshее obrazovanie segodnya. – 2003. – № 5. – S. 34 – 42].

5. **Климов С. М.** Интеллектуальные ресурсы общества / С. М. Климов. – СПб. : ИВЭСЭП, Знание, 2002. – 199 с. [Klimov S. M. Intellektualnyie resursyi obshchestva / S. M. Klimov. – SPb. : IVESEP, Znanie, 2002. – 199 s.].

6. **Маслоу А.** Мотивация и личность / А. Маслоу. – 3-е изд. / пер. с англ. – СПб. : Питер, 2009. – 352 с. – (Мастера психологии) [Maslou A. Motivatsiya i lichnost / A. Maslou. – 3-e izd. / per. s angl. – SPb. : Piter, 2009. – 352 s. – (Mastera psihologii)].

7. **Морозов А. В.** Деловая психология. Курс лекций : учебник / А. В. Морозов. – СПб. : Союз, 2000. – 576 с. [Morozov A. V. Delovaya psihologiya. Kurs lektsiy : uchebnik / A. V. Morozov. – SPb. : Soyuz, 2000. – 576 s.].

8. **Рейнольдс М.** Коучинг: эмоциональная компетентность / М. Рейнольдс ; пер. с англ. Центра поддержки корпорат. управления и бизнеса. – М. : Центр поддержки корпорат. управления и бизнеса, 2003. – 112 с. – (Коучинг из первых рук) [Reynolds M. Kouching: emotsionalnaya kompetentnost / M. Reynolds ; per. s angl. Tsentra podderzhki korporat. upravleniya i biznesa. – M. : Tsentr podderzhki korporat. upravleniya i biznesa, 2003. – 112 s. – (Kouching iz pervyih ruk)].

9. **Ременников В. Б.** Управленческие решения / В. Б. Ременников. – М. : МИЭМП,

2010. – 141 с. [Remennikov V. B. Upravlencheskie resheniya / V. B. Remennikov. – М. : МІЕМР, 2010. – 141 с.].

10. **Рябов В. В.** Компетентность как индикатор человеческого капитала / В. В. Рябов, Ю. В. Фролов // Материалы к четвертому заседанию методологического семинара 16 нояб. 2004 г. – М. : Исследоват. центр проблем качества подготовки специалистов, 2004. – 45 с. [Ryabov V. V. Kompetentnost kak indikator chelovecheskogo kapitala / V. V. Ryabov, Yu. V. Frolov // Materialyi k chetvertomu zasedaniyu metodologicheskogo seminaru 16 noyab. 2004 g. – М. : Issledovat. tsentr problem kachestva podgotovki spetsialistov, 2004. – 45 s.].

11. **Шпекторенко І. В.** Наукові підходи та методи до визначення поняття «професійне середовище державної служби (державного органу)» / І. В. Шпекторенко // Державне будівництво : електрон. зб. наук. пр. ХарРІ НАДУ. – 2012. – № 2. – Режим доступу : www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2012-2/doc/3/01.pdf [Shpektorenko I. V. Naukovi pidkhody ta metody do vyznachennia poniattia «profesiine seredovyshche derzhavnoi sluzhby (derzhavnoho orhanu)» / I. V. Shpektorenko // Derzhavne budivnytstvo : elektron. zb. nauk. pr. KharRI NADU. – 2012. – № 2. – Rezhym dostupu : www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2012-2/doc/3/01.pdf].

12. **Шпекторенко І. В.** Професійна компетентність державного службовця / І. В. Шпекторенко // Університетські наукові записки : часопис Хмельницького ун-ту управління і права. – 2014. – № 1(49). – С. 285 – 293 [Shpektorenko I. V. Profesiina kompetentnist derzhavnoho sluzhbovtzia / I. V. Shpektorenko // Unversytetski naukovi zapysky : chasopys Khmelnytskoho un-tu upravlinnia i prava. – 2014. – № 1(49). – S. 285 – 293].

13. **Gilbert, Thomas F.** (1996). Human Competence : Engineering Worthy Performance. N. Y. ISPI.

Надійшла до редколегії 25.05.16