

УДК 35.081:159.9

С. Загороднюк,
О. Акімов

КОМПЕТЕНЦІЇ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ ЯК ОСНОВА ПСИХОЛОГІЧНОЇ ГОТОВНОСТІ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ УМОВАХ

Розглянуто психологічну готовність державного службовця до професійної діяльності у євроінтеграційних умовах у контексті компетенційного підходу.

Ключові слова: компетенції, євроінтеграція, психологічна готовність до професійної діяльності, державна служба.

Європейський досвід засвідчує, що компетенційний підхід допомагає надавати державним службовцям не лише певний обсяг конкретних державно-управлінських знань, але й відповідних психологічних знань, управлінської культури і практики країн-членів ЄС для процесу прийняття рішень у національних та наднаціональній інституційних системах Європейського Союзу. Окрім того, теоретична підготовка стосовно особливостей становлення й розвитку інституцій ЄС, правової системи ЄС, правових актів у різних сферах внутрішнього ринку ЄС і вдосконалення практичної здатності проводити системний аналіз з урахуванням досвіду вирішення аналогічних питань у країнах-кандидатах та членах Євросоюзу є чинником психологічної адаптації державного службовця до професійної діяльності в умовах інтеграції.

Компетенційний підхід до професійної діяльності є предметом багатьох досліджень таких авторів, як: С. Бушуєв, С. Вещіков, Н. Володіна, К. Єзерська, І. Зимня, С. Калашнікова, М. Пальчик, І. Попок, В. Рибалка, О. Сартакова. Але питання впливу євро інтеграційних процесів на психологічну готовність державних службовців до професійної діяльності залишаються малодосліджуваними.

З огляду на вищезгадане, метою статті є дослідження психологічної готовності державного службовця до професійної діяльності у євроінтеграційних умовах у контексті компетенційного підходу.

Аналіз теоретично-прикладних аспектів психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності в умовах євроінтеграції свідчить про те, що цей феномен досить складний для пізнання об'єкта. Дослідники сфери людинознавчих наук характеризують це явище, як правило, через опис індивідуально-психологічних і психофізіологічних якостей працівника системи “людина – людина”, висвітлення його численних здібностей, умінь і навичок та професійних властивостей в контексті їх затребуваності під час виконання завдань. За цього більшість науковців виокремлюють “найсуттєвіші” або “найхарактерніші” ознаки цього поняття, інтерпретують його на досить високому рівні узагальнення чи механічно переносять його характеристики із однієї діяльнісної площини до іншої. Одностороннє або занадто узагальнене висвітлення складових призводить до втрати цілісності уявлення про психологічну готовність до професійної діяльності. Відсутність в обґрунтуванні тих чи інших її моделей зорієнтованості на інтегративні властивості робить їх непридатними для використання у роботі державного службовця в умовах європейської інтеграції. Також залишається

проблемним забезпечення необхідних результатів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та вибір ефективних форм і методів роботи із слухачами в рамках навчальних програм з європейської інтеграції.

Таким чином, формування науково обґрунтованого системного бачення структури властивостей особистості державного службовця сприятиме побудові моделі психологічної готовності до його професійної діяльності в євроінтеграційних умовах. За цих умов доцільно розпочати конкретизацію засад упорядкування і структурування якостей державного службовця для побудови моделі його особистості з такими психологічними властивостями, які б найбільш повно забезпечували ефективне виконання завдань щодо європейської інтеграції. На основі щойно викладеного доцільно звернутися до наукової інтерпретації поняття особистості в контексті психології. Так, досліджуючи психологічні структури особистості як ідеальної моделі творчої особистості різних профілів, В. Рибалка підкреслює необхідність визначення особистості як складної системи, в якій диференціюються та інтегруються різноманітні психологічні якості, що розвиваються в індивіді під впливом соціальних факторів протягом тривалого періоду часу в умовах власної діяльності [1]. Інтерпретуючи напрацювання вищезгаданого науковця у контексті розглядуваної проблеми, зазначимо, що особистість державного службовця є суб'єктом державно-управлінських відносин і діяльності з питань європейської інтеграції з притаманними йому розвиненими, системно пов'язаними якостями або професійно обумовленою системою психічних властивостей. Щойно викладене об'єктивно повертає до системного підходу як методологічної основи формування бачення структури властивостей особистості державного службовця. Свідченням правильності вибору слугують такі системні ознаки його психологічних структур, як наявність цілісної структури елементів, взаємозв'язок між ними, їх ієрархічна організація, системоутворюючі фактори, вхідні і вихідні структурно-функціональні характеристики, рівень розвитку. Тому особистість фахівця з європейської інтеграції як ієрархічно організована система, має охоплювати конкретні базові якості його цілісної психологічної структури.

У дослідженні В. Рибалки на основі синтезу наукових даних і напрацювань П. Анохіна, М. Бернштейна, Ф. Лерша, О. Леонтьєва, О. Лурії, В. Русалова, К. Платонова розроблена тривимірна психологічна структура особистості. Вона охоплює такі взаємопов'язані виміри:

– соціально-психолого-індивідуальний – “вертикальний”, який охоплює підструктури соціально обумовленої спрямованості, досвіду, психічних процесів, біопсихічних властивостей особистості. Важливими компонентами є спілкування та самосвідомість. Необхідність підструктури спілкування обумовлено її важливою, ключовою роллю у процесі соціалізації особистості та під час формування її адекватних психічних (інтелектуальних) якостей. А самосвідомість або Я-підструктура становить, власне, “ядро особистості”, яке потрібне для формування будь-якого уявлення про структуру особистості;

– діяльнісний – “горизонтальний” вимір особистості складають психічні процеси і функції, що виникають у результаті її взаємодії/комунікації із зовнішнім середовищем, діяльності та спілкування. Ця внутрішня психологічна структура має такі елементи, як мотиваційний, почуттєвий або емоційний, пізнавальний та діяльнісний поведінку;

– генетичний – “часовий” або “віковий” включає задатки та здібності як результат розвитку, темперамент та інші психофізіологічні якості [2].

З огляду на викладене, важливим з позицій визначення основи формування моделі психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності в євроінтеграційних умовах є забезпечення єдності і взаємодії компонентів тривимірної системи базових параметрів цілісної психологічної структури особистості. Тому, для кращого розуміння взаємозв'язків між вищезгаданими параметрами, В. Рибалка використовує “ортогональний принцип”, згідно з яким кожний елемент цієї системи зазнає системного впливу та системно сполучає у собі функції основних трьох структур. На нашу думку, це є закономірним, оскільки в такий спосіб проявляється основний критерій системи – інтегративна властивість [3]. У контексті щойно згаданої системи, прикладом формування інтегративної властивості з врахуванням цілісності, взаємовпливу і взаємодії окремих психологічних структур може слугувати особистість певної людини з її неповторними якостями, характеристиками і здібностями. Тому під час моделювання потрібно відображати не всі властивості особистості державного службовця, а лише ті, які є суттєвими для вирішення ним професійних завдань в рамках європейської інтеграції. Іншими словами, відповідний набір особистісних якостей має забезпечити появу такої інтегративної властивості державного службовця, як його психологічна готовність до професійної діяльності в євроінтеграційних умовах. Оскільки йдеться про модель системи – “державний службовець” із заданою інтегративною властивістю – “психологічна готовність”, то ця модель буде прагматичною і під неї буде підганятися/коригуватися реальність – особистість майбутнього фахівця з європейської інтеграції. А фактором системного впливу на модель є процеси європейської інтеграції, які трансформуються у площину професійної діяльності у формі прагматичних, чітких і конкретних державно-управлінських цілей, рішень, завдань, процедур, регламентів та обов'язків щодо їх провадження.

Віддаючи належне дослідникам, які провели досить ґрунтовну й змістовну роботу щодо класифікації необхідних знань, умінь та навичок, зауважимо, що вона потребує значного удосконалення. Адже поряд із особистісними психологічними структурами – навички спілкування і лідерства, прогностичні здібності та вимогами до знань – наводяться імперативи щодо провадження політики європейської інтеграції, наприклад “прискорювати процеси...”, “реформувати урядові структури...”, висловлюються побажання щодо моделей поведінки, наприклад “відігравати активну роль...”, “своєчасно реагувати на вимоги і виклики...”. З огляду на викладене вище, децю складно сформулювати цілісне уявлення про базові параметри цілісної психологічної структури особистості фахівця з європейської інтеграції. Таким чином, неможливо використати “ортогональний принцип” і визначити, який з елементів цієї класифікації/системи зазнає системного впливу та системно сполучає у собі функції основних трьох вищезазначених структур.

Звичайно, зазначене вище об'єктивно повертає до розгляду європейського досвіду вирішення подібних завдань і проблем.

На сьогодні у світі спостерігається тенденція розроблення та впровадження системи менеджменту і розвитку людських ресурсів, базованої на компетенціях. Така система менеджменту передбачає визначення компетенцій, необхідних працівникам для якісного виконання своєї роботи, визначення їх рамок та використання їх як основи для найму, відбору, навчання і підвищення кваліфікації [4].

Доцільність визначення компетенцій державного службовця – учасника євроінтеграційних процесів обґрунтовується тим, що вони забезпечують дотримання певних стандартів у роботі й ефективне виконання посадових вимог. Також використання

компенцій обумовлене виходом цього поняття на загальнодидактичний і методологічний рівень. Це пов'язано із системно-практичними функціями та інтеграційною міжпредметною роллю компетенцій в освітніх процесах. Посилення уваги до них детерміновано рекомендаціями Ради Європи стосовно оновлення освіти, необхідності її наближення до замовлень соціуму [5]. Таким чином, у площині компетенцій фахівця з європейської інтеграції можлива реалізація замкненого циклу розвитку його психологічної готовності до професійної діяльності: вимоги й виклики європейської інтеграції – освітні програми з європейської інтеграції – професійна діяльність щодо реалізації євроінтеграційної політики. У площині вимог і викликів європейської інтеграції формується модель необхідних компетенцій державного службовця; у площині освітніх програм добираються і застосовуються відповідні дидактичні й методичні засоби розвитку виокремлених компетенцій; у площині професійної діяльності відповідні компетенції використовуються під час виконання політики європейської інтеграції. Оскільки питання компетенцій протягом тривалого періоду досить ґрунтовно опрацьовано в наукових дослідженнях, то наведемо найбільш узагальнені варіанти тлумачення й використання цього терміна.

Поняття компетенція походить від латинського слова “*competentia*”, що означає “уповноважений висловлювати судження”, а також “той, що має право говорити” або коло питань, в яких людина гарно орієнтується та володіє пізнаннями і досвідом [6].

Загальна компетенція трактується як здатність застосовувати знання, уміння й успішно діяти на основі практичного досвіду під час вирішення завдань загального спрямування, а також у певній широкій галузі [7]. У контексті проектного менеджменту Д. Бушуєв, Н. Бушуєва визначають компетенцію як набір знань, особистого відношення, навичок і відповідного досвіду, необхідних для успішного виконання певних функцій. Упорядкування і систематизація компетенцій відбувається завдяки поділу елементів знань на три групи:

- елементи технічних компетенцій, що необхідні для ініціювання й початку, управління здійсненням і завершенням проекту;
- елементи поведінкових компетенцій, що описують аспекти поведінки. особистого відношення і моделі взаємодії у контексті проекту;
- елементи контекстуальних компетенцій, що описують низку концепцій, які належать до проекту, програми чи портфеля, а також їх взаємозв'язок із організацією або організаціями, які беруть участь у проекті [8].

У сфері управління персоналом Н. Володіна зазначає, що компетенції – це характеристики особистості, які є важливими для ефективного виконання роботи на відповідній позиції та які можуть бути вимірюваними через спостереження за поведінкою. Дослідниця виділяє:

- корпоративні (або ключові), які застосовуються до будь-якої посади в організації і впливають з цінностей організації, зафіксованих у відповідних документах: стратегії, кодексу корпоративної етики;
- управлінські (або менеджерські), які необхідні керівнику для досягнення бізнес-цілей і розробляються для співробітників, зайнятих управлінською діяльністю та мають підлеглих у лінійному або функціональному підпорядкуванні;
- професійні (або технічні) компетенції, які застосовуються тільки стосовно до певної групи посад [9].

Водночас професійну компетенцію визначають як готовність і здатність доцільно діяти відповідно до вимог справи, методично організовано й самостійно вирішувати

задачі, проблеми і давати самооцінку власній діяльності [10].

Також виділяються дві групи компетенцій, які необхідні керівнику для успішної діяльності, а саме:

- спеціальні компетенції – вміння і навички, які пов’язані з галуззю професійної діяльності, наприклад фінанси, інформаційні технології;

- базові компетенції – група компететцій, яка ґрунтується на інтелектуальних, комунікативних, емоційних та вольових якостях особистості. Тобто це глибинні особистісні якості людини, які є основою для оволодіння спеціальними знаннями. У порівнянні із спеціальними компетенціями, вони набагато складніше піддаються корекції чи розвитку, оскільки це пов’язано із зміною особистісних психологічних структур, наприклад стилю мислення або спілкування [11].

Визначаючи провідні компетенції керівника, підкреслюється що це:

- здатність діяти у складно формалізованих ситуаціях, яка визначається знаннями, уміннями, навичками, особистісними передумовами і мотивацією діяльності. До того ж, у певному розумінні, це розглядається як готовність, але в “потенційному стані”;

- конкретні стратегії успішної діяльності, які забезпечують вирішення завдань, подолання перепон і досягнення цілей;

- коло проблем, сфера діяльності, в якій людина володіє знаннями й досвідом;

- сукупність повноважень, прав й обов’язків посадової особи;

- знання, навички, здібності або характеристики, які пов’язані з виконанням професійної діяльності на високому рівні, такі як аналітичне мислення або лідерський потенціал;

- мотиви, переконання й цінності;

- здатність управляти ситуацією (навіть непередбачуваною);

- група знань у певній галузі, навичок і відносин, які впливають на значну частину професійної діяльності, пов’язані з її виконанням, які можуть бути виміряні всупереч прийнятим стандартам, і які можуть бути розвинені через навчання [12].

У багатьох джерелах розглядається поняття “ключова компетенція” і трактується як:

- квінтесенція рис особистості зі знаннями, уміннями й навичками, яка відіграє вирішальну роль у ефективному виконанні роботи. Додатковою характеристикою слугує набір поведінкових проявів, які описують успішне вирішення визначеного завдання. Вони охоплюють ті моделі поведінки, які безпосередньо визначають кращі результати роботи. Таким чином, вони поєднують у собі лише спеціальні знання або поведінкові аспекти знань, а не знання загалом. Більше того, компетенції не є робочими мотивами, а вони лише мають в собі певні моделі поведінки, які спостерігаються у зв’язку з мотивами [13].

- багатофункціональний набір навичок і настанов, які можуть бути корисні в будь-яких ситуаціях трудової діяльності [14].

Існує поділ ключових компетенцій, сформульований на основі положень про те, що людина є суб’єктом спілкування, пізнання, праці (Б. Анан’єв), що людина проявляється у системі відносин до суспільства, інших людей, до себе, до праці (В. Мясіщев); що компетентність людини має вектор акмеологічного розвитку (Н. Кузьміна, А. Деркач); що професіоналізм включає компетентності (А. Маркова). Враховуючи ці позиції, розмежовується три групи компетенцій:

- компетенції, які належать до самого себе як до особистості, як суб’єкта життєдіяльності;

- компетенції, які належать до взаємодії людини з іншими людьми;
- компетенції, які належать до діяльності людини і проявляються у всіх її типах і формах [15].

На нашу думку, щойно зазначена класифікація тісно корелює із соціально-особистісними компетенціями – сукупністю компетенцій, які належать до самої людини як до особистості та до її взаємодії з іншими людьми, групою або суспільством. Вони поділяються на:

- персональну (особистісну), яка розглядається як готовність до збереження психічного й фізичного здоров'я, до постійного підвищення кваліфікації і як потреба в самопізнанні, саморозвитку, самоактуалізації;

- комунікативну, яка розглядається як володіння усним і письмовим спілкуванням на різних мовах, як готовність до взаємодії і співпраці з іншими індивідами чи групою;

- інформаційну, яка розглядається як володіння мультимедійними технологіями, розуміння можливостей їх застосування і критичне відношення до інформації, яка розповсюджується ЗМІ [16].

Серед інших визначальних тенденцій і підходів до їх розуміння виокремлюють два основних напрями тлумачення професійних компетенцій:

- здатність працівника діяти відповідно до стандартів;

- характеристики особистості, які дозволяють досягати їй результатів у роботі [17].

Умовно перший підхід називають “функціональним”, оскільки він ґрунтується на описові задач й очікуваних результатів, а другий “особистісним”, бо в центрі уваги – якості фахівця, які забезпечують успішність діяльності.

Дотримуючись функціонального підходу, британські спеціалісти дають багато схожих визначень професійної компетенції:

- адекватна або достатня кваліфікація, здібності;

- адекватні або достатні фізичні або інтелектуальні якості;

- здатність бути кваліфікованим;

- здатність робити щось добре або відповідно зі стандартом, набута шляхом накопичення досвіду або в результаті навчання;

- уміння бути кваліфікованим або/і здатним виконувати певну роль, яке охоплює знання, здібності, поведінку [18].

Американські фахівці у сфері психології праці, як правило, дотримуються “особистісного” підходу. Вони традиційно обмежують об’єм поняття професійні компетенції або якостями особистості, або знаннями, уміннями, здібностями, і використовують аббревіатуру KSAO:

- знання (knowledge);

- уміння (skills);

- здібності (abilities);

- інші характеристики (other) [19].

В американській практиці схильні інтерпретувати професійну компетенцію як важливий поведінковий аспект чи характеристику, які можуть проявлятися в ефективних або успішних діях.

Таким чином, функціональний підхід визначає “що?” або “на якому рівні?” та наскільки якісно працівник повинен виконувати професійні дії, а особистісний підхід описує “як?” або “з допомогою яких своїх ресурсів?” і “які працівники?” виконують свою роботу добре. Однак проблема в тому, що функціональний підхід не враховує за

рахунок чого буде досягтися результат: досвіду чи знань, здібностей чи підвищеної мотивації працівника – головним є виконання роботи на відповідному рівні. Обмеженість особистісного підходу полягає у зосередженості на особистісних характеристиках й ігноруванні специфіки і стандартів діяльності.

Механічне поєднання щойно згаданих підходів, на нашу думку, теж не забезпечує ефективного виконання поставленого завдання щодо визначення основи формування моделі психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності в умовах євроінтеграції. Прикладом обмеженості змішаного варіанту добору важливих для європейської інтеграції особистісних утворень і структур може слугувати перелік, сформований вітчизняними науковцями.

Так, до необхідних умінь і навичок віднесено стратегічне планування і бачення; організаторські здібності – створення ефективних команд і робочих груп, делегування повноважень, управління персоналом, його оцінювання і розвиток; розвинуті комунікативні навички спілкування, переконання опонентів, досягнення компромісів, ведення переговорів; орієнтація на результат – аналіз інформації та підготовка висновків, прийняття рішень за результатами аналізу, досягнення вирішення проблем і конфліктів, рішучість дій тощо.

Спеціальні знання охоплюють обізнаність про інституції та систему права Європейського Союзу; сутність та процес вироблення європейських політик та процедури прийняття рішень; розуміння національних пріоритетів, пріоритетів та систем управління інших держав-членів ЄС; галузевих знань, знайомства зі стейкхолдерами (зацікавленими сторонами) та мережами вироблення політики у ЄС.

Виокремлюється така вимога до державного службовця, як особливе ставлення до виконання своїх службових обов'язків. Особливе значення надається:

- відкритості, яка складається з мобільності, визнання розмаїтості, здатності навчатися новому і бути готовим до змін;
- інноваційності, яка передбачає творчий підхід, активну позицію і сміливість;
- добросесності, включаючи чесність, прозорість, підзвітність та відданість справі [20].

Хоча науковці не вживають категорію “компетенції” для виокремлення і класифікації необхідних здібностей, конструктів і властивостей фахівця з питань європейської інтеграції, проте останні можуть бути віднесені до тих чи інших вищезгаданих видів компетенцій. Почасти все залежить від дослідницького рівня й авторського бачення шляхів і напрямів вирішення проблеми готовності персоналу до ефективної діяльності. Однак у контексті психологічної готовності цінним внеском дослідників є акцентуація уваги на особистісному компоненті, оскільки саме особистість керівника й членів команди забезпечують професійний успіх, а в умовах наростаючої складності управлінських проблем зростає “питома вага” особистісних компетенцій, натомість як професійних – падає [21].

Тому суттєвим упущенням можна вважати розгляд чинників ефективності роботи державних управлінців в умовах європейської інтеграції лише у площині спеціальних знань й окремих психологічних структур, висвітлення особистісного аспекту лише через відношення державного службовця до своїх службово-посадових обов'язків у процесі виконання євроінтеграційних завдань. Свідченням доцільності використання категорії “компетенція” у контексті розвитку психологічної готовності є її визначення як базової характеристики індивіда, яка пов'язана з критеріями ефективних або/та успішних дій у

професійних чи життєвих ситуаціях [22]. Адже саме компетенції забезпечують перенесення знань на рівень професійних дій [23].

За цих умов необхідно розглянути результати емпіричного дослідження проблеми проведеного Голландським інститутом державного управління (ROI) з метою визначення “рамок спільних компетенцій для об’єднаної Європи” [24].

Зазначені компетенції також описують знання, вміння та навички, необхідні для ефективного управління, а також ставлення державних службовців до виконання своїх службових обов’язків. Цікавим є те, що дослідження були спрямовані на різні рівні управлінської ієрархії: державні лідери як державні службовці, які займають провідні посади та фахівці на державній службі і діють на національному рівні й мають справу з Брюсселем. Важливою передумовою ефективною діяльності на європейській арені були відзначені мовні навички. Окрім цього також визнані необхідними: уміння вести переговори; знання процедур; знання інституцій; відкритість поглядів; бачення стратегічної перспективи; соціальні навички; уміння створювати мережі; організаційні уміння; міжкультурна комунікація; доброчесність.

Найактуальнішим результатом дослідження є те, що бажані якості державних лідерів, які діють на національному рівні і мають справу з ЄС, у різних країнах є однаковими.

Аналогічну роботу з визначення компетенцій проводила Європейська Комісія і Європейське бюро з відбору на державну службу (EPSO). За цього компетенції виокремлюються залежно від ієрархічного рівня керівної посади і поділяються власне на ключові, основні й поведінкові, а також технічні кваліфікації і спеціальні знання. У подальшому це дало змогу виробити і запропонувати рамки спільних лідерських компетенцій для Європи, які поділяються на три блоки і містять сім ключових компетенцій:

1. Ставлення і поведінкові характеристики включають: відкритість мислення і поведінки; інноваційність; доброчесність.

2. Уміння та навички охоплюють: соціальні навички; націленість на результат; організація.

3. Знання вимагають: знань на європейському і національних (своя / інша країна) рівнях щодо інституцій, процедур, політики ЄС, законодавство /право ЄС, галузевої політики і пріоритетів, національних систем і процедур, мереж соціального партнерства в Європі, відносин ЄС – країни-члени [25].

Висновки

Необхідність забезпечення певних стандартів у роботі, ефективне виконання посадових вимог, оновлення освіти державних службовців, необхідність її наближення до замовлень соціуму об’єктивно повертають до визначення компетенцій державного службовця – учасника євроінтеграційних процесів. Окрім цього, використання компетенцій обумовлено виходом цього поняття на загальнодидактичний і методологічний рівні. Через системно-практичні функції та інтеграційну міжпредметну роль компетенцій в освітніх процесах відбувається реалізація замкненого циклу формування у державного службовця психологічної готовності до професійної діяльності: вимоги й виклики європейської інтеграції – освітні програми з європейської інтеграції – професійна діяльність щодо реалізації євроінтеграційної політики. У площині вимог і викликів європейської інтеграції формується модель необхідних компетенцій державного службовця, у площині освітніх програм добираються і застосовуються відповідні дидактичні й методичні

засоби розвитку виокремлених компетенцій, у площині професійної діяльності відповідні компетенції використовуються під час упровадження політики європейської інтеграції.

У перспективі доцільно побудувати теоретичну модель психологічної готовності державних службовців до професійної діяльності в євроінтеграційних умовах.

Література

1. Рибалка В. В. Психологія розвитку творчої особистості [Текст] : навч. посіб. / В. В. Рибалка. — К. : ІЗМН, 1996. — 286 с.
2. Там само. — 286 с.
3. Жилин Д. М. Теория систем: Опыт построения курса [Текст] / Д. М. Жилин. — изд. 5-е, испр. — М. : Книжный дом “Либроком”, 2010. — 176 с.
4. Європейський досвід державного управління [Текст] : курс лекц. / уклад. : О. Ю. Оржель, О. М. Палій, Ю. Д. Полянський [и др.] ; за заг. ред. О. Ю. Оболенського, С. В. Сьоміна, А. О. Чемериса [и др.]. — К. : НАДУ, 2007. — 76 с.
5. Хуторский А. В. Дидактическая эвристика. Теория и технология креативного обучения [Текст] / А. В. Хуторский. — М. : Изд-во МГУ, 2003. — 416 с.
6. Там само. — 416 с.
7. Малый экономический глоссарий [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.vocable.ru/dictionary/660/word>.
8. Бушуев С. Д. Управление проектами: основы профессиональных знаний и системы оценки компетентности проектных менеджеров [Текст] / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева ; [National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0]. — К. : ІРІДУМ, 2006. — 208 с.
9. Володина Н. Модель компетенций – это не сложно [Электронный ресурс] / Н. Володина. — Режим доступа : <http://www.hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=4316>.
10. Сартакова Е. М. Социально-личностные компетенции и условия их развития [Электронный ресурс] / Е. М. Сартакова. — Режим доступа : <http://www.jurnal.org/articles/2008/ped23.html>.
11. Вещиков С. Базовые компетенции руководителя [Электронный ресурс] / С. Вещиков, М. Пальник, К. Езерская. — Режим доступа : <http://www.vivakadry.com/47.html>.
12. Ведущие компетенции руководителя [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.people-new.ru/articles/7>.
13. Попок И. Компетенции – кто они? [Электронный ресурс] / И. Попок. — Режим доступа : <http://pr-rost-blogs.livejournal.com/50492.html>.
14. Ключевые компетенции [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.marketopedia.ru/40-klyuchevye-kompetencii.html>.
15. Зимняя И. А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования [Электронный ресурс] / И. А. Зимняя. — Режим доступа : <http://www.eidos.ru/journal/2006/0505.html>.
16. Сартакова Е. М. Социально-личностные компетенции и условия их развития... — 286 с.
17. Рибалка В. В. Психологія розвитку творчої особистості... — 286 с.
18. Європейський досвід державного управління... — 76 с.
19. Там само. — 76 с.
20. Там само. — 76 с.

21. Важность личностных компетенций [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.competencies.ru/joom/content/view/37/55>.

22. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства [Текст] : монографія / С. А. Калашнікова. — К. : Київськ. ун-т ім. Бориса Грінченка, 2010. — 390 с.

23. Крисюк С. В. Державне управління освітою [Текст] : навч. посіб. для слухачів, асп., доктор. спец. “Державне управління освітою” / С. В. Крисюк. — К. : НАДУ, 2009. — 220 с.

24. Public Leadership for Europe: Towards a Common Competence Frame [Text]. — [s. p.] : Centre for Public Leadership, 2004. — P. 85.

25. Європейський досвід державного управління... — 76 с.

**S. Zagorodnyuk,
O. Akimov**

**COMPETENCES OF PUBLIC SERVANT AS THE BASIS
OF THE PSYCHOLOGICAL READINESS TO PROFESSIONAL ACTIVITIES
DURING EUROINTEGRATION CONDITIONS**

The psychological readiness of the public servant to professional activities during European integration in the context of competence-based approach is considered.

Key words: competences, Euro integration, psychological readiness to professional activities, public service.