CHAPTER «STATE ADMINISTRATION»

PROFESSIONAL ACTIVATION OF PERSONNEL FROM THE STANDPOINT OF SYSTEM GENESIS OF ACTIVITY

ПРОФЕСІЙНА АКТИВІЗАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ З ПОЗИЦІЇ СИСТЕМОГЕНЕЗИ ДІЯЛЬНОСТІ

Ihor Shpektorenko[1]
Olena Lysenko[2]

DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-190-9-6

Abstract. Disclosure of the main objectives of the study was carried out taking into account the peculiarities of the social nature of management, its place and role in the life of the state and society and led to the use of a set of general and special methods. The main approaches and research methods are systemic, structural-functional, classification, formal-logical. The system method allowed to reveal the basic elements and theoretical foundations of the formation of professional activation, components of an effective personnel management system. Firstly, the article examines the basic theoretical foundations of the system genesis of activity. Based on the system approach, it is generalized that it is a system of internal and external processes aimed at its deployment and improvement, sustainable transformation from lower forms (mainly management of professional activities from the outside) to higher (self-activation and professional self-realization). The authors of the article talk about the potential of the civil servant profession, which consists of formalized and informal potentials of professional environments of public administration bodies to ensure the activities of public servants, in particular, in terms of activation measures for the latter. It is noted that activators in the profession are external and

[1] Doctor of Science in Public Administration, Professor,
National Technical University «Dnipro Polytechnic», Ukraine
[2] Graduate Student,
National Technical University «Dnipro Polytechnic», Ukraine

© Ihor Shpektorenko, Olena Lysenko

internal (self-activators). These two components – the potential of the civil servant profession (professional environment of public service) and the professional potential of public servants can be considered as subsystems in the genesis system of professional activity of the latter. In this regard, the authors substantiate the task of studying the aspect of activation in professional management in particular, the management staff of public administration. A systematic approach and socio-professional analysis of management activities form the methodological basis of the article and are used to solve most research problems. The article introduces a new concept of «functional system» of professional activation of the public administration body, which is an institutional means of activating the influence of the subject of personnel management on the object of management (or labor entity, public servant). The main directions of action of this system are defined. Secondly, the article considers professional activation in the professional structure of the subject of activity. This study emphasizes the development of functional mechanisms of personnel management, which researchers do not always pay attention to focusing on the operational mechanisms of the professional structure of the civil servant (often – the operational sphere of professionalism) which consists of a variety of personal and professional qualities. Indicating, inter alia, his «self» in the profession or activity. Structural and logical modeling was used by the authors during the generalization of the analyzed material and during its synthesis for the implementation of generalizations, conclusions, formulation of recommendations. The authors of the article clearly define the criteria (and indicators) for assessing the internal activity of a public servant as a business entity. The following levels of professional activation are also proposed: adaptive; stimulus-productive; heuristic, creative. The interdisciplinary nature of the problem also led to the use of formal-logical methods (when formulating generalizations and conclusions) and a comprehensive method (when developing the author's proposals on ways to improve personnel management in the public service of Ukraine). The authors define and describe the functions of external professional activation (from the standpoint of the activity approach). The application of the structural-functional method, in this case, made it possible to take into account most of the features of managerial work (civil service, service in local governments) and focus on the main competencies of managers

and areas of staffing. Conventionally, these functions can be divided into six groups: information-oriented; value-psychological; activation and mobilization; structuring; integrated; compensatory. Using the classification method, the classification of professional activators in the generalized system-genetic form was carried out.

1. Вступ

Сучасні дослідження професійної активізації здійснюються у міждисциплінарному дискурсі, фокусуючись на її особистісних, змістових, функціональних, діяльнісних проявах та характеристиках. На фоні кількісного зростання числа дисертацій з управління персоналом та державної служби, на сьогодні зазначені дослідження є порівняно нечисленними, мають переважно фрагментарний та описовий характер, позбавлені системного підходу.

З нашої позиції професійна активізація виступає важливою функцією управління в цілому та має системний вплив на функцію управління персоналом, функцією професійного середовища. Є всі підстави вважати активізацію компонентом структури управлінської діяльності разом з мотивом, ціллю (метою), засобами (способами) діяльності, контролем, рефлексією. Хоча в практиці роботи з кадрами заходи з професійної активізації в цілому відомі, та рекомендуються до застосування керівниками, хоча на теоретичному рівні узагальнені слабко, епізодично, без їхнього теоретичного осмислення у системі кадрової роботи, публічної служби та управління. Технології управління персоналом дуже рідко розглядаються як інструменти професійної активізації персоналу у будь-якій професійній сфері.

У наш час науковцями не розроблено повного комплексу функцій професійної активізації. Через це керівниками не усвідомлюються позитивні можливості її інтегрування у роботу з кадрами залежно від сформованості у персоналу професійно важливих якостей, які об'єднуються у таких інтегрованих його якостях як відносна (початкова) професійна придатність, професіоналізм, професійна мобільність. На науково-практичному рівні не вирішено актуальну проблему застосування професійних активізаторів залежно від ступеня сформованості професійної придатності. Серед проблем, що вимагають подальшого дослідження, є ефект «підриву мотивації», «руйнуючий ефект вина-

городи», коли, наприклад, зовнішня активізація суб'єкта діяльності позбавляє його внутрішньої зацікавленості та дезактивує до певної роботи.

Поза сферою уваги сучасних науковців залишається один із головних моментів професіоналізації та діяльності і цілому – активізації персоналу, вплив на неї в умовах, коли самоактивізація, мотивація діяльності та інші елементи структури діяльності та роботи з персоналом в системі управління персоналом є декомпенсованими, недостатніми. Актуальною науковою проблемою є «межі» професійної активізації залежно від застосованої «лінійки» зовнішніх активізаторів. У цьому аспекті актуальним є також дослідження процесів формування й розвитку активізаційних професійно важливих якостей у професійній структурі суб'єкта праці, їхніх системних зв'язків з комплексом впливів на персонал зовнішнього (професійного) середовища.

Наука публічного управління та публічної служби не може розвиватися на основі єдиного поняття «активізація» діяльності, а повинна здійснювати розвиток на основі системи понять. Системне уявлення про активізацію професійної діяльності, її сутність як складнокомпонентного, поліструктурного та багатофункціонального утворення розкривається скрізь положення теорії системогенези діяльності через багаторівневий аналіз: особистісно-мотиваційний, компонентно-цільовий, структурно-функціональний, інформаційний, індивідуально-психологічний. У контексті даного дослідження до структури згаданого багаторівневого аналізу необхідно додати особистісно-активізаційний аналіз.

2. Теоретичні основи системогенези діяльності

На основі наукових робіт Ю. П. Сурміна [22], Н. А. Липовської [10], Т. І. Пахомової [15], О. О. Акімова [1] дослідимо базові теоретичні основи системогенезу. Системогенез – це явище, процес, який визначає зміст, характеристики та час формування (створення), розвитку (функціонування) й занепаду системи. Системогенез (зародження, формування й розвиток) професійної діяльності публічних службовців – це система внутрішніх та зовнішніх процесів, метою яких є її розгортання та удосконалення, стійка трансформація від нижчих форм (переважно управління професійною діяльністю ззовні) до вищих (самоактиві-

зація та професійна самореалізація). Цей розвиток не можна вважати еволюційним, оскільки професійному життю можуть бути притаманні явища професійної деструкції та періоди професійної деформації, «професійного вигоряння». З одного боку, це процеси управління професійною діяльністю та її активізація ззовні, приведення її до стану творчої самореалізації, що має стійкий характер. З іншого боку – це стійкий та усвідомлений стан суб'єкта діяльності (публічного службовця), що виражається у виникненні, формуванні та самостійному безперервному удосконаленні професійної придатності, професіоналізму, методології управлінської діяльності, результатів діяльності.

Основою системогенези професійної діяльності є системи публічного управління, публічної служби, які визначають параметри та вектори розвитку підсистеми – професійного середовища публічної служби. Системогенетичний підхід дозволяє визначити зазначені та нові підсистеми у публічному та державному управлінні [1, с. 380], нові характеристики та якості зазначених систем.

Методологічне забезпечення функціонування державної служби, на думку Т. І. Пахомової, має містити складові, що поєднуються за такими ознаками: належністю до теоретичних засад (закони, закономірності, принципи, закономірності, категорійний апарат); практичним спрямуванням (форми, методи, інструментарій); ресурсним забезпеченням (політичні, інституціональні, кадрові, інформаційні, матеріально-технічні, часові ресурси) та оцінним характером (моніторинг результатів функціонування). Умовами для системного розвитку державної служби Т. І. Пахомова (2007) визначила: психологічний клімат, інноваційні, комунікативні та мотиваційні процеси, наявність механізмів управління якістю та організаційних перетворень. До комплексу організаційних перетворень вона віднесла: комплекс завдань організаційно-структурного розвитку системи державної служби; комплекс завдань розвитку технологій прийняття та реалізації управлінських рішень; комплекс завдань розвитку технологій надання послуг; комплекс завдань розвитку персоналу; комплекс фінансової підтримки розвитку; комплекс внутрішніх та зовнішніх комунікацій; комплекс завдань інтенсифікації нововведень [15].

О. О. Акімов виділяє передумови системогенези публічного управління: правові, організаційні, функціональні, психологічні та ін.

[1, с. 380–381]. До зазначених передумов можна додати, з нашої позиції: політичні, економічні, соціальні, міжпрофесійні, культурні (або соціально-культурні), духовні, міжнародні та ін.; або внутрішні та зовнішні.

До основних складників державно-управлінської діяльності, визначених на засадах системогенетичної парадигми, О. О. Акімов відніс: функціонально-компетенційну складову державно-управлінської діяльності; соціально-психологічну компетентність, розвиток особистісних компетентностей; розвиток підготовки публічних службовців; комунікаційних складників державно-управлінської діяльності [1, с. 381]. З нашої позиції цей підхід не зосереджується на всій структурі професійної компетентності, а лише на її соціально-психологічній складовій; у цьому підході робиться наголос тільки на підготовці службовців, оминаючи інші важливі складові професійного розвитку персоналу: орієнтації, оцінювання, адаптації, мотивації, виховання. Відокремлення окремого комунікаційного складника є сумнівним, оскільки комунікація як функція управління входить до змісту функціонально-компетенційної складової управлінської діяльності разом з плануванням (цілепокладанням), організацією, контролем, прийняттям рішень, управлінням персоналом та іншими специфічними та додатковими функціями конкретних суб'єктів владних повноважень.

Ю. П. Сурмін вважає, що «вершиною системогенези є системи, що саморозвиваються, котрі відрізняються здатністю вибудовувати стратегію і тактику поведінки, та орієнтовані на власний розвиток як на підвищення потенціалу системних можливостей» [22, с. 98]. Тобто, з нашої позиції, мова повинна йтися про потенціал професії публічного службовця, який складається з формалізованих та неформальних потенціалів професійних середовищ органів публічного управління для забезпечення діяльності публічних службовців, зокрема, в частині активізаційних заходів (як своєрідний «фон» для професійної діяльності, як об'єктивні чинники професійної активізації); та про індивідуальні професійні потенціали публічних службовців в межах їхньої професійної придатності як суб'єктів професійної діяльності (суб'єктивні чинники професійної активізації) до продуктивної активізації в професії (як своєрідний «відгук» на зовнішні активізатори).

С. І. Самигін, Л. Д. Столяренко пишуть: теорія систем вказує, що збільшення кількості активних зв'язків будь-якої системи, здатної до

саморегуляції, збільшує її спроможність більш успішно адаптуватися до змін оточення. Визнання концепції про кооператійне розпорядництво сприяє активізації помітної кількості зв'язків в організації [19, с. 250].

На доцільність визнання концепції кооператійного розпорядництва управління вказує й таке:

1. Збільшення кількості активних зв'язків будь-якої системи, здатної до саморегуляції, згідно з загальною теорією систем, краще формує її адаптивність до змін зовнішнього середовища, сприяє активізації різноманітних зв'язків в організації. Т. І. Пахомова з цього приводу уточнює: «Сьогодні компоненти системи державної служби і система в цілому є не досить ефективними, оскільки не вдається об'єднати частини (підсистеми) та функції у єдиний механізм» [15, с. 11].

2. Завдяки застосуванню концепції кооператійного розпорядництва підвищується значення і надійність кооператійних зв'язків, зростають позитивні управлінські наслідки кооператійних зв'язків. Це, в свою чергу, підвищує довіру до цих відносин; створюються передумови для активізації кооператійних зв'язків, і цим зменшується навантаження субординаційних розпорядчих зв'язків.

3. Зазначений підхід зменшує витрати на персонал у процесі вирішення управлінських завдань.

4. Через підвищення інтересу підлеглих до діяльності органу публічного управління, краще використовуються їхній інтелект та професійна компетентність, удосконалюється морально-етичні аспекти роботи, зростає професійна ініціатива. Збільшується співучасть працівників в управлінській діяльності.

5. Набуває трансформації посадова відповідальність через зміну відносин відповідальності. Зростає відповідальність виконавця за щось конкретне, а не те, перед ким він відповідає. Замість відповідальності перед безпосереднім керівником береться до більшої уваги і враховується індивідуальна відповідальність перед колективом. Такий підхід підвищує ефективність праці, особливо серед висококваліфікованих працівників, котрі добре уявляють собі цілі організації та мають високу мотивованість для їх досягнення [19, с. 250].

Активізатори у професії бувають зовнішніми та внутрішніми (самоактивізаторами). В даному дослідженні розвиток професійно важливих якостей, від яких залежить «відгук» суб'єкта праці на «лінійку»

активізаторів об'єкта управління персоналом (професійного середовища, керівників), за умови часткової сформованості або несформованості професійної мотивації, посідає одним із вузлових компонентів (механізмів) системогенези діяльності.

Ці дві складові – потенціал професії публічного службовця (професійне середовище публічної служби) та професійний потенціал публічних службовців можуть розглядатися як підсистеми в системогенезі професійної діяльності останніх.

Завданнями дослідження аспекту активізації у професійній управлінській діяльності потрібно визначити такі:

1) як в процесі усвідомленої, цілеспрямованої професійної активізації публічного службовця відбувається практичний розвиток та перебудова професійно важливих якостей в межах сформованої професійної придатності (відносної, абсолютної) в операційні (діяльнісно-важливі) механізми та інструменти діяльності) у складі професіоналізму та професійної мобільності; перетворення його професійного світогляду, інтуїції, динаміки загальної придатності до професії та досвіду;

2) яким є зміст, спрямування та вплив зовнішніх «функціональних систем»: професійного середовища, керівників на активність професійної діяльності публічного службовця;

3) яким є механізм індивідуальної (суб'єктної) активізації управлінської діяльності;

4) яким чином у процесі діяльності проявляються закономірності трансформації особистісно-індивідуального аспекту активізації суб'єкта праці залежно від впливу на нього зовнішніх «функціональних систем».

Важливою рисою системогенетичного підходу до діяльності є те, що він спирається на принцип детермінізму, сформульований С. Л. Рубінштейном. Цей принцип вказує на те, що згідно з ним усякий зовнішній вплив опосередковується сукупністю внутрішніх умов. Нами формульовано вимоги до організації «функціональної системи» професійної активізації на системній методології на різних етапах онтогенезу професійної діяльності.

Нове поняття «функціональна система» професійної активізації органу публічного управління, що є інституційним засобом активіза-

ційного впливу суб'єкта управління персоналом на об'єкт управління (або суб'єкта праці, публічного службовця). Ця система діє завдяки таким основним напрямам з метою забезпечення керівниками:

– здійснення загальних та специфічних функцій управління (насамперед, функцій управління персоналом) та комплексу принципів, методів управління;

– здійснення основних специфічних функцій (умов) професійного середовища у професійному розвитку персоналу: професійна орієнтація; відбір (добір) персоналу; професійна адаптація; професійна мотивація; професійне оцінювання; професійне навчання; професійне виховання.

Принципи (як внутрішня умова зовнішнього впливу на діяльність та професійну активізацію зокрема) у даному дослідженні розглядаються не просто як теоретичні положення, яких варто дотримуватися, або як прояв закономірностей, відношення або взаємозв'язки суспільно-політичного характеру та інших груп елементів державного управління [1, с. 381; 16, с. 155–157], або як такі, що «відображають наші знання про об'єктивно існуючі, стійкі, необхідні, істотні взаємозв'язки між процесами та явищами в управлінні» [14, с. 46]. Принципи кадрової політики повинні носити системний та обов'язковий характер, виступаючи своєрідними активізаторами не тільки діяльності взагалі, а конкретних її напрямів та змісту. Їх не можна використовувати за вибором, віддаючи перевагу одним чи ігноруючи інші. Вони діють ефективно у системі, взаємодії, взаємозв'язку, взаємозалежності [20; 32]. Лише сукупність принципів, коли один із них доповнюється іншими, забезпечує, в кінцевому рахунку, своєчасне формування й успішну реалізацію кадрової політики. Принципи, з нашої позиції, це – основні змістовні характеристики професійної діяльності, закріплені у нормативно-правовій базі з публічного управління, що вказують на основу професійної діяльності у всіх її напрямках і проявах, розкривають її сутнісні характеристики.

В. О. Толочек справедливо зауважує: «Основними рисами праці людини прийнято вважати: його опосередковую роль в процесі обміну речовин між людиною і природою; його доцільність; значення ідеального уявлення про результат, котрий передбачає трудовий акт; активізацію всіх пізнавальних процесів (відчуття, сприйняття, пам'яті, мислення, уявлення, уяви) в плануванні та здійсненні трудової діяльності

[23]. Тобто не лише в теорії, а й на практиці ми можемо визначити ті межі зовнішнього впливу на суб'єкта діяльності, на які він може відреагувати, виходячи з рівня сформованості професійної придатності останнього. Якщо мотиваційний зовнішній вплив шукатиме відгук від цінностей, очікувань, внутрішніх мотиваторів публічного службовця, його «мотиваційного профілю», професійної компетентності, інших якостей, то зовнішні активізатори також матимуть свій певний «відук», що матиме свої межі та який залежить не тільки від мотивації. Ці внутрішні умови для «відгуку» на професійні активізатори можуть бути сформовані у порівняно високому діапазоні, який визначатиметься «межами» професійної придатності суб'єкта праці, або у порівняно вузькому діапазоні. В останньому випадку засоби активізації повинні бути більш активними, а то – й жорсткими.

Отже, архітектура активізаційних дій з позиції управління (суб'єкт-об'єктної взаємодії) перебуває під впливом суб'єкта управління, її функціональної системи. Тому структура управлінської діяльності має блоки діяльності, що формуються під впливом на неї когось або чогось ззовні. З нашої позиції, це є зовнішній чинник діяльності (професійне середовище, керівники), що включає, окрім іншого, вплив на публічного службовця як об'єкта управління та суб'єкта праці водночас.

3. Професійна активізація у професійній структурі суб'єкта діяльності

Здійснені нами дослідження уточнюють поняття «професійна активізація» і доводять, що цей процес найбільш повно розкривається тоді, коли його розглядають у контексті загального процесу формування системи діяльності, управлінської та професійної за змістом. Формування системи діяльності не є автономним, послідовним формуванням окремих її блоків. Вже на самому початку зародження та генези системи діяльності формуються основні її блоки, які далі розвиваються нерівномірно й гетерохронно. Проте окремі дії можуть засвоюватися в діяльності послідовно. Як зазначає В. Д. Шадриков: «Архітектура дій згідно з компонентним складом наближена до «архітектури діяльності», і, засвоюючи окремі дії, ми закладаємо основні блоки всієї системи діяльності, які в подальшому будуть розвиватися та ускладнюватися від дії до дії [25, с. 170–171].

У даному дослідженні здійснено наголос на розвитку функціональних механізмів діяльності в управлінні персоналом, на що не завжди звертають увагу дослідники, акцентуючись на операційних механізмах якостей професійної структури публічного службовця (найчастіше – операційної сфери професіоналізму), яка складається з цілого комплексу різноманітних особистісних та професійних якостей, що вказують, у тому числі, на його «самість» у професії або у діяльності. Ці якості, загалом, і є основними внутрішніми активізаторами діяльності персоналу. Розвиваючись в діяльності, вони по-різному формуються та адаптуються до зовнішніх активізаторів діяльності, по-різному набувають рис оперативності. Таким чином, в діяльності комплекс професійно важливих якостей набуває нових якісних характеристик. Такий динамічний підхід не суперечить загальним підходам до діяльності, що склалися на наш час у науці.

Дослідження розвитку активізаційно важливих якостей в діяльності дозволило В. Д. Шадрикову накреслити один із напрямів конкретної реалізації принципу єдності свідомості та діяльності [25, с. 171]. У контексті даного дослідження він полягає у формуванні рис оперативності діяльності у сформованих професійних якостях. Як зазначалася нами вище, цей процес ми досліджуємо в рамках професійної придатності (відносної та абсолютної).

Згідно з запропонованою Б. Г. Ананьєвим схемою, розвиток психічних якостей має прояв у розвитку функціональних та операційних механізмів [2; 3]. Аналіз різноманітних управлінських, педагогічних, акмеологічних концепцій та концепцій професіоналізації, навіть самих широких, показує, що в них розглядаються тільки процеси формування когнітивних, сенсомоторних (зворотні дії людини на усякі відчуття, які сприймаються органами чуттів) і кінестетичних (рухливих) структур. Зроблено спроби розкрити зв'язок переважно між мотиваційними, пізнавальними (професійна компетентність, інші професійно важливі якості) якостями та діяльнісною сферою професіоналізму. В межах даної схеми К. А. Маркова розглядає мотиваційну та діяльнісну сфери професіоналізму [11; 12]. Отже, активізатори у професії можуть бути мотиваційними, що спрямовані на формування професійної мотивації, та загальними – спрямованими на діяльність. Аналогічно на формування поведінкових особливостей персоналу (Т. Е. Василевська [4; 5],

М. І. Рудакевич [18], Н. Г. Сорокіна [21]) та його виконавську відповідальність спрямовані інші активізатори (нормативні (закріплені правом), ціннісні, морально-етичні тощо) [9].

Професіоналізм є синтетичним показником сформованості абсолютної професійної придатності. Акмеологи А. О. Деркач, Н. В Кузьміна обґрунтували професіоналізм особистості та професіоналізм діяльності [6]. Сферами професіоналізму І. В. Шпекторенко виділив ціннісно-орієнтаційну та компетентнісну; мотиваційну, діяльнісну, регулятивну виділив С. О. Дружилов [7]. Когнітивну, мотиваційну, діяльнісну, креативну та емоційну сфери професіоналізму виділила М. Ю. Казарян [8]. Т. О. Цергой компонентами саморозвитку (який є властивим самоактуалізованій особистості. – *Авт*.) вказала такі: мотиваційний, когнітивний, морально-вольовий, гностичний, організаційний, здатність (рос. – *«способность»*) до самоуправління, комунікативний компонент [24]. Водночас основними структурними компонентами, згідно з якими потрібно визначати ступінь розвитку професіоналізму, вона вказує тільки ціннісно-смислові та мотиваційні, без включення до цього переліку компонентів саморозвитку, тобто компонентів дії, діяльності, активності.

Отже, активізатори у професії повинні спрямовуватися на формування та залучення до діяльності сформованих цінностей, принципів, орієнтацій, емоцій, мотивацій, пізнавальних процесів (професійної научуваності, академічної мобільності у вигляді індивідуальної здатності особи до володіння різними видами навчання та самоосвіти), професійної компетентності та креативності особистості, її комунікативності, інших професійно важливих якостей.

Ця думка кореспондується з думкою D. Robey: «Чим вища професійна придатність, тим менший потрібен зовнішній вплив на професійну діяльність. За умови високого рівня сформованості професійної придатності вплив на публічного службовця мінімізується. «Професіонали гірше працюють під жорстким контролем, оскільки вони його не потребують. Організації з високопрофесійним складом мають малі важелі впливу на нього» [33, с. 339].

Внутрішню базову, структуру (побудову) професіоналізму І. В. Шпекторенко розуміє як єдність ціннісно-орієнтаційної та компетентнісної сфер [30]. У більш пізніх роботах, застосовуючи підхід з

позиції сфер професійної мобільності та професіоналізму, І. В. Шпекторенко поєднує, окрім вже визначених науковцями сфер (мотиваційної, смислової, діяльнісної), ще й сукупністю проектувальної, забезпечувальної (ресурсної), корегувальної, комунікативної сфер професіоналізму [31]. У даному випадку активізатори аналогічно повинні застосовуватися процесів формування та розвитку всіх зазначених сфер професіоналізму. Зазначений підхід, наприклад, знайшов свій розвиток у структурі професійного потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування (В. І. Незять) [13].

Нами у даній статті удосконалено професійну структуру суб'єкта праці в частині обґрунтування комплексу його професійних активізаційних якостей у контексті сформованості професійної придатності. Згодом це дасть можливість надати змістовну характеристику різниці поведінки та діяльності залежно від рівнів професійної активізації персоналу.

З позиції внутрішнього розвитку індивіда активізація у професійному відношенні, стосовно певного напряму діяльності, певної професії розглядається як наслідок особистого та професійного самовизначення, професійної самоорієнтації, професійного вибору. Ці компоненти характерні для допрофесійного розвитку, коли людина ще не формалізувала свої відносини з конкретною посадою у професії [17, с. 6–8].

Дихотомія «зовнішня професійна активізація – самоактивізація» з позиції об'єктивних та суб'єктивних чинників професійної активізації персоналу узагальнена у табл. 1.

Критерії оцінки сформованості усвідомлення діяльності є важливою умовою професійної активізації (або критеріїв оцінки бажаності цілей) у контексті сформованої професійної придатності персоналу. Іншими словами це якості, що вказують на сформованість професійної активізації (або активізаційна структура діяльності суб'єкта праці).

Критеріями (та показниками) оцінювання внутрішньої активізованості публічного службовця як суб'єкта діяльності емпірично підтверджено такі якості персоналу: самодентифікація (самовизначеність, самоідентифікованість); нормативність поведінки; усвідомленість діяльності (відповідальність); самоорганізованість; самоактуалізованість, самоакцентованість (включеність, активна професійна

Таблиця 1

Дихотомія «зовнішня професійна активізація – самоактивізація» з позиції об'єктивних та суб'єктивних чинників професійної активізації персоналу

Якість (як мета розвитку), що має прояв під впливом зовнішньої «функціональної системи» професійного середовища з метою професійної активізації (об'єктивні чинники професійної активізації персоналу)	Структура та прояви (показники) внутрішньої активізованості суб'єкта праці, що відображають результати творчих (креативних) рівнів професійної придатності, професіоналізму та професійної мобільності персоналу (активізаційна структура у складі професійної придатності персоналу, суб'єктивні чинники професійної активізації персоналу)
Професійна ідентифікація, орієнтація	Самоідентифікація (самовизначеність, самоідентифікованість)
Професійна актуалізація	Самоактуалізація (самоактуалізованість, самоакцентованість), активна професійна позиція
Цілепокладання (стратегічне, поточне)	Самостійне цілепокладання (здібність самостійно визначати цілі діяльності)
Професійна мотивація	Самомотивація (самомотивованість)
Організація діяльності	Самоорганізація (самоорганізованість)
Прийняття рішень	Професійна компетентність, професіоналізм
Комунікація	Комунікативність у складі професійної компетентності, професійної культури (соціокультурної та культурної мобільності), професіоналізму
Контроль, оцінювання діяльності	Самоконтроль (здібність до самоконтролю, самооцінювання)
Професійна освіта (навчання)	Самоосвіта (самостійна научуваність, здатність до навчання у професії, академічна мобільність)
Професійне виховання	Самовиховання (професійна вихованість)

позиція, ініціативність); самостійне цілепокладання (здібність самостійно визначати цілі діяльності, до цілеутворення в межах посадової компетенції); самомотивація (внутрішня мотивація); самоконтроль, самооцінювання; професійна научуваність (самостійна научуваність, здатність до навчання, самоосвіти, академічна мобільність); самовиховання; комунікативність; професійна компетентність, професіоналізм (професійна мобільність).

Пропонуємо класифікацію рівнів сформованості професійної активізації:

– адаптивний (рецептурний), переважно початковий, що характеризує період професійної оптації, первинного пристосування суб'єкта праці до її умов, до певного середовища, встановлення перших, порівняно нестійких внутрішніх утворень, що закладають основу для формування професійного мислення, компетентності, професійного досвіду;

– стимульно-продуктивний, для якого характерна зовнішня активізація посадової діяльності та відсутність ініціативи. Порівняно з адаптивним рівнем, даному рівню характерна взаємодія з зовнішніми активі заторами, що має більш ускладнений зміст і характер, обумовлений значним збільшенням зовнішніх контактів суб'єкта діяльності, зв'язків з внутрішнім та зовнішнім середовищами.

– евристичний, коли відкриваються індивідуальні можливості та все більш усвідомлені перспективи у кар'єрному та професійно-кваліфікаційному зростанні та ведеться пошук резервів професійного розвитку та саморозвитку;

– творчий (креативний), в якому вже реалізовано евристичний рівень, що довів свою перспективність та який отримав діяльнісне вираження у нових професійних досягненнях, відбився на формуванні нових усвідомлених принципів роботи (якість, результативність, накопичення та активна передача професійного досвіду, інноваційної управлінської культури, світоглядних професійних орієнтаціях, спрямованості на індивідуальні креативні стратегії професійного розвитку та саморозвитку, індивідуального стилю діяльності.

Загальними проявами та характеристики активної професійної позиції персоналу є:

– розширення світогляду, активне включення в процес усвідомлення професійної діяльності, значне збільшення інформаційної бази

розуміння цілісності управлінської ситуації, завдання (проблеми), «енергетична активізація» (В. Д. Шадриков), широке уявлення про відносини, перехід на більш активний і продуктивний режим праці;

– перехід до професійного мислення, що сприяє активізації компетентнісної та інформаційної бази професійної діяльності та інформаційного обміну, інтеграції з іншими учасниками процесу управління; продуктивності роботи;

– гармонізація суб'єкта діяльності з професійним середовищем, постійне або тимчасове усунення протиріч з цим середовищем, концентрація на управлінському завданні чи проблемі, розуміння та усвідомлення її, шляхів подальших дій, посилення уваги, спрямованості на дію.

Завдання зовнішньої професійної активізації (з позиції діяльнісного підходу). Умовно ці завдання можуть бути розподілені на шість груп: інформаційно-орієнтуючі; ціннісно-психологічні; активізаційно-мобілізаційні; структуруючі; інтегральні; компенсаторні.

Інформаційно-орієнтуюче завдання (інформаційний блок діяльності), що передбачає досягнення більшого розуміння та визначеності в цілях, у процесі виконання і в результатах роботи як окремими співробітниками, так і цілими підрозділами. Суб'єкт праці отримує важливі для діяльності, професійної за змістом, інформацію (письмові та усні накази, розпорядження), настанови, консультації, знання, компетентності, план дій, що формують розуміння змісту та кращу усвідомленість діяльності.

Професійна активізація ззовні є доречною за умови відносної професійної придатності, сформованості мінімально необхідного (репродуктивного) рівня професійної компетентності та усвідомленості цілі, процесу та результату діяльності.

Проблемна постановка професійних завдань можлива на трьох рівнях: якісно-практичному, абстрактно-кількісному на рівні конкретизації. І такий підхід можна розглядати не лише як спосіб активізації діяльності службовця, а як спосіб формулювання та постановки завдань, що відповідає цілям діяльності.

Ціннісно-психологічне завдання має на меті формування ціннісних та смислових основ та орієнтирів професійної діяльності та професійної поведінки. Професійна активізація може розумітися як зростання певної енергетичної зарядженості суб'єкта праці на діяль-

ність. Енергетичну активізацію В. Д. Шадриков відносить до одних із компонентів духовного стану людини поряд із розширенням свідомості, гармонізацією особистості, переходом до образного мислення, високою продуктивністю уявлення [26, с. 252–253]. В. Д. Шадриков продовжує: духовний стан характеризується переходом до образного мислення, до продуктивного уявлення, що сприяє активізації інформаційного обміну з підсвідомістю, оскільки інформація персональної підсвідомості зберігається в формі образів і почуттів. Він зауважує, що «інформація підсвідомості складається із сукупності архаїчних змістів пам'яті, з особистої генної інформації предків, а також із прижиттєво отриманої інформації» [27].

Активізаційно-мобілізаційне завдання дозволяє посилити спрямованість службовців на краще виконання їх обов'язків завдяки використанню якостей внутрішньої мотиваційної сфери професіоналізму: інтересів, потреб, особистих цілей, професійних планів. Аналіз активізаційно-мобілізаційної функції у загальному розвитку людини здійснено в роботі В. Д. Шарикова [27]. З позиції теми даного дослідження це завдання має прояв в кращому розумінні, пожвавленні та активізації діяльності, всієї його особистісної та професійної структур в умовах задоволення актуальної потреби, інтересу, цілі діяльності. Зовнішні активізатори «запускають» комплекс професійно важливих якостей, що трансформує суб'єкта праці на інший рівень функціонування, активізовує всі індивідуальні процеси, мобілізує наявний досвід.

Структуруюче, коли керівник, маючи професійну компетентність стосовно ресурсів, умов та можливостей застосування зовнішньої активізації у системі роботи з персоналом, здатен визначити проблеми в діяльності конкретного працівника (згідно з активізаційною структурою суб'єкта діяльності) або групи (структурного підрозділу).

Інтегральне завдання, завдяки якому керівники можуть реалізувати інтегральні підходи в управлінні персоналом, коли у відповідь на недостатню сформованість якостей активізаційної структури суб'єкта праці завдяки оцінювання їх сформованості, спрямовується конкретний вплив «функціональної схеми» професійного середовища у вигляді конкретних функцій управління, методів, напрямів, а відтак – засобів, інструментів, технік та технологій управління (зовнішніх активізаторів діяльності).

Компенсаторне, коли застосуванням конкретних зовнішніх активізаторів компенсуються через акцентоване формування конкретні якості активізаційної структури суб'єкта праці (наприклад, нерозуміння та незадовільна усвідомленість мотивів, цілей розвитку, структури конкретної діяльності).

Зауважимо, що завдяки інтегральному та компенсаторному завданням досягається розуміння та практичне забезпечення керівниками зв'язків між елементами системи професійної активізації (її об'єктивними та суб'єктивними чинниками), певна циклічність завдань професійної активізації персоналу як найголовнішої умови професійної активізації.

Завдання професійної активізації – створення актуалізованої загальної цінності, потреби, інтересу та цілі в самореалізації, інтересу в діяльності з визначеною метою та усвідомленими шляхами її досягнення. Актуалізація діяльності при цьому набуває більше зовнішньої детермінації, особливо за умов недостатньої внутрішньої мотивованості до праці, несформованості необхідного комплексу професійно важливих якостей у складі професійної придатності, слабкої сформованості останньої.

4. Висновки

Таким чином, у статті з позиції системогенези діяльності уточнено поняття активізація, що його сутністю є внутрішнє зародження, формування та зовнішнє посилення системи професійної управлінської діяльності, як особливий компонент діяльності у її структурі, для котрого формування професійних компетентностей, професіоналізму (професійної мобільності) у контексті абсолютної професійної придатності є не лише результатом, а й ціллю. Активізація – специфічна енергетична зарядженість на роботу.

В системі управління персоналом професійна активізація досягається за рахунок збільшення зв'язків у цій системі.

Способом активізації потреб, інтересів та діяльності в цілому є інноваційний підхід орієнтований на розвиток на основі активізації інноваційної діяльності.

В результаті синтезу знань про професійну активізацію здійснено з використанням трьох підходів.

По-перше, професійну активізацію класифіковано згідно з «функціональною системою» професійного середовища (згідно з функці-

ями управління та чинниками (умовами) професійного середовища), здійснення яких відбувається завдяки здійсненню функцій управління керівниками органу публічного управління.

По-друге, професійну активізацію обґрунтовано та визначено згідно зі структурою професійної управлінської діяльності або стосовно блоків у структурі діяльності (ціль, мета, засоби, контроль, рефлексія) тобто напрямів професійної активності, що здійснюється під час діяльності.

По-третє, активізація може бути обґрунтована як окрема функція в системі загальних функцій управління разом з функціями: ціле покладання (планування), організації, мотивації, комунікації, прийняття рішень, контролю, управління персоналом.

В узагальненому системогенетичному вигляді професійні активізатори поділяються на: ціннісні, орієнтуючі; оцінні; аналізу та визначення цілі (техніки консультацій та процедури прийняття рішень, орієнтуючі консультації, профілі посадових компетенцій, посадові інструкції); організації (тип кадрової політики органу влади (відкритий, закритий); структура організації; контракт; посадові інструкції; професійне консультування та ін.); засоби, процедури, інструменти, техніки, технології управління (у тому числі управління персоналом); оцінювання та контролю (щорічне оцінювання, атестація); прийняття рішень (різні процедури прийняття рішень); комунікації (бесіди, техніки фасилітації, професійне консультування, технічне забезпечення та ін.); мотивуючі (формування мотивів через активізацію цінностей, потреб, інтересів та ін.); адаптуючі; навчальні; виховні.

Список літератури:

1. Акімов О. О. Системогенез як парадигма державно-управлінської діяль-ності : дис. … докт. держ. упр. : 25.00.01 – теорія та історія державного управління; ПАТ «Міжрегіональна академія управління персоналом». Київ, 2020. 490 с.

2. Ананьев Б. Г. *Психология и проблемы человекознания* : избр. психол. тр. / Под ред. А. А. Бодалева; Акад. пед. и соц. наук, Моск. психол.-соц. ин-т. Москва : Изд-во «Ин-т практ. психологии»; Воронеж : НПО «МОДЭК», 1996. 382 с. (Психологи Отечества: Избр. психол. труды : в 70 т. / Гл. ред. Д. И. Фельдштейн).

3. Ананьев Б. Г. и др. *Индивидуальное развитие человека и константность восприятия* / Б. Г. Ананьев, М. Д. Дворяшина, Н. А. Кудрявцева; Акад. пед. наук СССР. Москва : Просвещение, 1968. 332 с. : ил.

4. Василевська Т. Е. Етика в публічній службі : підручник. Київ : НАДУ, 2018. 256 с. (Серія «Корпоративна культура»).

5. Василевська Т. Е., Саламатов В. О., Марушевський Г. Б. Етика державного управління : підручник / за заг. ред. Т. Е. Василевської. Київ : НАДУ, 2015. 204 с.

6. Деркач А. А., Кузьмина Н. В. Акмеология: пути достижения вершин профессионализма. Москва : Рос. акад. управления, 1993. 124 с.

7. Дружилов С. А. Профессиональная компетенность и профессионализм педагога: психологический поход. *Сибирь. Философия. Образование* : научно-публицистический альманах. Новокузнецк : СО РАО, ИПК, 2005. Вып. 8. С. 26–44.

8. Казарян М. Ю. Особенности социальных представлений о профессионализме. 2-я междунар. науч. интернет-конф. «*Профессиональное самосознание и экономическое поведение личности*». URL: http://konfep.narod.ru/kazar.htm

9. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В., Шаталова О. М. Зміст та спрямування професійної діяльності в органах місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні (діяльнісний аспект). *Трансформація статусу посадової особи місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади в Україні* : кол. моногр. / С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська, І. В. Шпекторенко [та ін.]; за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : Грані, 2020. С. 8–28.

10. Липовська Н. А. Системогенез державної служби: теоретичні підходи. URL: http://www.dbuapa.dp.ua/konf/konf_dridu/dums_konf_2015/pdf/510.pdf

11. Маркова А. К. Психология профессионализма. Москва : Знание, 1996. 306 с.

12. Маркова А. К. Становление и развитие профессионала в ходе обучения. Профориентация. Профессиональное образование, профессиональное обучение. URL: http://psyhological.ucoz.ua/publ/56-1-0-123

13. Незять В. І. До проблеми структури кадрового потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування. *Теорія та практика публічної служби* : матеріали наук.-практ. конф. (Дніпро, 21 груд. 2018 р.) / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. С. 164–167.

14. Бакуменко В. Д., Бондар І. С., Горник В. Г., Шпачук В. В. Особливості публічного управління та адміністрування : навч. посіб. Київ : КНУКіМ, 2016. 167 с.

15. Пахомова Т. І. Механізми функціонування системи державної служби у період суспільних реформ : автореф. дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.03 – державна служба; НАДУ при Президентові України. Київ, 2007. 28 с.

16. Понкин И. В. *Теория публичного управления*: учебник для магистратуры и программ Master of Public Administration / предисл. А. Б. Зеленцова / Ин-т гос. службы и управления РАНХиГС при Президенте РФ. Москва : Буки Веди, 2017. 728 с.

17. Пряжников Н. С. Методы активизации личностного и профессионального самоопределения : учеб.-метод. пособие. Москва : Изд-во Московского психолого-социального ин-та; Воронеж : Изд-во НПО «МОДЕК», 2002. 400 с.

18. Рудакевич М. І. Етика державного службовця : моногр. Київ : НАДУ, 2003. 360 с.

19. Самыгин С. И., Столяренко Л. Д. Психология управления : учеб. пособ. Ростов н/Д. : Изд-во «Феникс», 1997. 512 с.

20. Севостьянов Д. А. Инверсивный анализ в управлении : монография; Новосиб. гос. аграр. ун-т. Новосибирск : ИЦ НГАУ «Золотой колос», 2016. 287 с.

21. Сорокіна Н. Г. Морально-етичні основи публічної служби в умовах трансформації влади в Україні : моногр. Дніпро : ГРАНІ, 2020. 224 с.

22. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ : учебн. пособ. Київ : МАУП, 2003. 368 с.

23. Толочек В. А. Современная психология труда : учебное пособие. СПб. : Питер, 2005. 479 с: ил. (Серия «Учебное пособие»).

24. Цергой Т. А. Особенности становления личностных компонентов профессионализма в условиях ситуативной заданности выбора сферы профессиональной деятельности : автореф. дисс. … канд. психол. н. : спец.: 19.00.01; ГОУ ВПО «Кубанский гос. ун-т». Краснодар, 2008. URL: http://nauka-pedagogika.com/psihologiya-19-00-01/dissertaciya-osobennosti-stanovleniya-lichnostnyh-komponentov-professionalizma-v-usloviyah-situativnoy-zadannosti-vybora-sfery-profess

25. Шадриков В. Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности. Москва : Наука, 1982. 186 с.

26. Шадриков В. Д. Психология деятельности и способности человека : учеб. пособ. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Логос, 1996. 320 с: ил.

27. Шадриков В. Д. От индивида к индивидуальности. Введение в психологию. Москва : Институт психологии РАН, 2009. 656 с.

28. Шпекторенко І. Структура професійної мобільності державного службовця. *Акт. проблеми державного управління* : зб. наук. пр. Вип. 3(29). Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. С. 211–220.

29. Шпекторенко І. В. Професійна компетентність у структурі професійної мобільності державного службовця. *Зб. наук. пр. НАДУ*. 2008. Вип. 2. С. 40–49.

30. Шпекторенко І. В. Професійна мобільність державного службовця : монографія. Дніпропетровськ : Моноліт, 2009. 242 с.

31. Шпекторенко І. В. Підходи до професійної мобільності державного службовця в сучасних концепціях професіоналізації. *Державне управління та місцеве самоврядування* : зб. наук. пр. ДРІДУ. Вип. 3(30). Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. С. 126–133.

32. Шпекторенко І. В. Принципи відкритості та прозорості у кадрових процесах в органах публічного управління. *Теорія та практика публічної служби* : мат. наук.-практ. конф., Дніпро, 25 вер. 2020 р. / за заг. ред. С. М. Серьогіна. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2020. С. 36–44.

33. Robey D. (1982). *Designing Organizations: A Macro Perspective* / D. Robey. N. Y. : Richard D. Irwin Inc. 495 p.

References:

1. Akimov O. O. (2020). *Systemohenez yak paradyhma derzhavno-upravlinskoi diialnosti* [Systemogenesis as a paradigm of public administration]: dys. … dokt. derzh. upr.: 25.00.01 – teoriia ta istoriia derzhavnoho upravlinnia; PAT «Mizhrehionalna akademiia upravlinnia personalom». Kyiv, 490 p.

2. Ananev B. G. (1996). *Psihologiya i problemyi chelovekoznaniya* [Psychology and problems of human studies]: izbr. psihol. tr. / Pod red. A. A. Bodaleva; Akad. ped. i sots. nauk, Mosk. psihol.-sots. in-t. Moscow: Izd-vo «In-t prakt. psihologii»; Voronezh: NPO «MODEK», 382 p. (Psihologi Otechestva: Izbr. psihol. trudyi: v 70 t. / Gl. red. D. I. Feldshteyn).

3. Ananev B. G. i dr. (1968). *Individualnoe razvitie cheloveka i konstantnost vospriyatiya* [Individual human development and constancy of perception] / B. G. Ananev, M. D. Dvoryashina, N. A. Kudryavtseva; Akad. ped. nauk SSSR. Moscow: Prosveschenie. 332 p.: il.

4. Vasylevska T. E. (2018). *Etyka v publichnii sluzhbi* [Ethics in public service]: pidruchnyk. Kyiv: NADU, 256 p. (Seriia «Korporatyvna kultura»).

5. Vasylevska T. E., Salamatov V. O., Marushevskyi H. B. (2015). *Etyka derzhavnoho upravlinnia* [Ethics of public administration]: pidruchnyk / za zah. red. T. E. Vasylevskoi. Kyiv: NADU, 204 p.

6. Derkach A. A., Kuzmina N. V. (1993). *Akmeologiya: puti dostizheniya vershin professionalizma* [Acmeology: ways to achieve the heights of professionalism]. Moscow: Ros. akad. upravleniya, 124 p.

7. Druzhilov S. A. (2005). *Professionalnaya kompetennost i professionalizm pedagoga: psihologicheskiy podhod* [Professional competence and professionalism of a teacher: a psychological approach]. Sibir. Filosofiya. Obrazovanie: nauchno-publitsisticheskiy almanah. Novokuznetsk: SO RAO, IPK, no. 8. pp. 26–44.

8. Kazaryan M. Yu. (2013). Osobennosti sotsialnyih predstavleniy o professionalizme [Features of social ideas about professionalism]. 2-ya mezhdunar. nauch. internet-konf. «*Professionalnoe samosoznanie i ekonomicheskoe povedenie lichnosti*». Retrieved from: http://konfep.narod.ru/kazar.htm

9. Kuibida V. S., Shpektorenko I. V., Shatalova O. M. (2020). Zmist ta spriamuvannia profesiinoi diialnosti v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia v umovakh detsentralizatsii vlady v Ukraini (diialnisnyi aspekt) [Content and direction of professional activity in local self-government bodies in the conditions of decentralization of power in Ukraine (activity aspect)]. *Transformatsiia statusu posadovoi osoby mistsevoho samovriaduvannia v umovakh detsentralizatsii vlady v Ukraini*: kol. monohr. / S. M. Serohin, Ye. I. Borodin, N. A. Lypovska, I. V. Shpektorenko [ta in.]; za zah. red. S. M. Serohina. Dnipro: Hrani, pp. 8–28.

10. Lypovska N. A. (2015). *Systemohenez derzhavnoi sluzhby: teoretychni pidkhody* [Systemogenesis of civil service: theoretical approaches]. Retrieved from: http://www.dbuapa.dp.ua/konf/konf_dridu/dums_konf_2015/pdf/510.pdf

11. Markova A. K. (1996). *Psihologiya professionalizma* [Psychology of professionalism]. Moscow: Znanie, 306 p.

12. Markova A. K. *Stanovlenie i razvitie professionala v hode obucheniya. Proforientatsiya. Professionalnoe obrazovanie, professionalnoe obuchenie*

[Formation and development of a professional in the course of training. Career guidance. Vocational education, vocational training]. Retrieved from: http://psyhological.ucoz.ua/publ/56-1-0-123

13. Neziat V. I. (2018). Do problemy struktury kadrovoho potentsialu posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia [To the problem of the structure of human resources of local government officials]. *Teoriia ta praktyka publichnoi sluzhby*: materialy nauk.-prakt. konf. (Dnipro, 21 hrud. 2018 r.) / za zah. red. S. M. Serohina. Dnipro: DRIDU NADU, pp. 164–167.

14. Osoblyvosti publichnoho upravlinnia ta administruvannia [Features of public administration and administration]: navch. posib. (2016) / V. D. Bakumenko, I. S. Bondar, V. H. Hornyk, V. V. Shpachuk. Kyiv: KNUKiM, 167 p.

15. Pakhomova T. I. (2007). *Mekhanizmy funktsionuvannia systemy derzhavnoi sluzhby u period suspilnykh reform* [Mechanisms of functioning of the civil service system in the period of social reforms]: avtoref. dys. ... d-ra nauk z derzh. upr.: 25.00.03 – derzhavna sluzhba; NADU pry Prezydentovi Ukrainy. Kyiv, 28 p.

16. Ponkin I. V. (2017). *Teoriya publichnogo upravleniya*: uchebnik dlya magistraturyi i programm Master of Public Administration [Public administration theory] / predisl. A. B. Zelentsova / In-t gos. sluzhbyi i upravleniya RANHiGS pri Prezidente RF. Moscow: Buki Vedi, 728 p.

17. Pryazhnikov N. S. (2002). *Metodyi aktivizatsii lichnostnogo i professionalnogo samoopredeleniya* [Methods for enhancing personal and professional self-determination]: ucheb.-metod. posobie. Moscow: Izd-vo Moskovskogo psihologo-sotsialnogo in-ta; Voronezh: Izd-vo NPO «MODEK», 400 p.

18. Rudakevych M. I. (2003). *Etyka derzhavnoho sluzhbovtsia* [Ethics of a civil servant]: monohr. Kyiv: NADU, 360 p.

19. Samyigin S. I., Stolyarenko L. D. (1997). *Psihologiya upravleniya* [Psychology of management]: ucheb. posob. Rostov n/D.: Izd-vo «Feniks», 512 p.

20. Sevostyanov D. A. (2016). *Inversivnyiy analiz v upravlenii* [Inverse analysis in management]: monografiya; Novosib. gos. agrar. un-t. Novosibirsk: ITs NGAU «Zolotoy kolos», 287 p.

21. Sorokina N. H. (2020). *Moralno-etychni osnovy publichnoi sluzhby v umovakh transformatsii vlady v Ukraini* [Moral and ethical foundations of public service in the conditions of power transformation in Ukraine]: monohr. Dnipro: HRANI, 224 p.

22. Surmyn Yu. P. (2003). *Teoryia system y systemnыi analyz* [Systems theory and systems analysis]: uchebn. posob. Kyiv: MAUP, 368 p.

23. Tolochek V. A. (2005). *Sovremennaya psihologiya truda* [Modern labor psychology]: uchebnoe posobie. SPb.: Piter, 479 p.: il. (Seriya «Uchebnoe posobie»).

24. Tsergoy T. A. (2008). *Osobennosti stanovleniya lichnostnyih komponentov professionalizma v usloviyah situativnoy zadannosti vyibora sferyi professionalnoy deyatelnosti* [Features of the formation of the personal components of professionalism in the context of a situational assignment of the choice of the sphere of professional activity]: avtoref. diss. … kand. psihol. n.: spets.: 19.00.01; GOU VPO «Kubanskiy gos. un-t». Krasnodar. Retrieved from: http://nauka-pedagogika.com/psihologiya-19-00-01/dissertaciya-osobennosti-stanovleniya-lichnos-

tnyh-komponentov-professionalizma-v-usloviyah-situativnoy-zadannosti-vybora-sfery-profess

25. Shadrikov V. D. (1982). *Problemyi sistemogeneza professionalnoy deyatelnosti* [Problems of system genesis of professional activity]. Moscow: Nauka, 186 p.

26. Shadrikov V. D. (1996). *Psihologiya deyatelnosti i sposobnosti cheloveka* [Psychology of activity and human abilities]: ucheb. posob. 2-e izd., pererab. i dop. Moscow: Logos, 320 p.: il.

27. Shadrikov V. D. (2009). *Ot individa k individualnosti. Vvedenie v psihologiyu* [From individual to individual. Introduction to Psychology]. Moscow: Institut psihologii RAN, 656 p.

28. Shpektorenko I. V. (2009). *Profesiina mobilnist derzhavnoho sluzhbovtsia* [Professional mobility of civil servants]: monohrafiia. Dnipropetrovsk: Monolit, 242 p.

29. Shpektorenko I. V. (2016). Pidkhody do profesiinoi mobilnosti derzhavnoho sluzhbovtsia v suchasnykh kontseptsiiakh profesionalizatsii [Approaches to professional mobility of civil servants in modern concepts of professionalization]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*: zb. nauk. pr. DRIDU, vol. 3(30). Dnipro: DRIDU NADU, pp. 126–133.

30. Shpektorenko I. V. (2020). Pryntsypy vidkrytosti ta prozorosti u kadrovykh protsesakh v orhanakh publichnoho upravlinnia [Principles of openness and transparency in personnel processes in public administration]. *Teoriia ta praktyka publichnoi sluzhby*: mat. nauk.prakt. konf., Dnipro, 25 ver. 2020 r. / za zah. red. S. M. Serohina. Dnipro: DRIDU NADU, pp. 36–44.

31. Shpektorenko I. (2007). Struktura profesiinoi mobilnosti derzhavnoho sluzhbovtsia [The structure of professional mobility of civil servants]. *Akt. problemy derzhavnoho upravlinnia*: zb. nauk. pr, vol. 3(29). Dnipropetrovsk: DRIDU NADU, pp. 211–220.

32. Shpektorenko I. V. (2008). Profesiina kompetentnist u strukturi profesiinoi mobilnosti derzhavnoho sluzhbovtsia [Professional competence in the structure of professional mobility of a civil servant]. *Zb. nauk. pr. NADU* [Bulletin of the UAPA], vol. 2, pp. 40–49.

33. Robey D. (1982). *Designing Organizations: A Macro Perspective* / D. Robey. N. Y.: Richard D. Irwin Inc., 495 p.