



Олена Лисенко

*Дніпропетровський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентіві України (Дніпро, Україна)*

Професійна активізація персоналу як наукова проблема

У статті досліджено сучасний стан розробленості проблеми професійної активізації у професійному розвитку та становленні персоналу, у тому числі, персоналу публічної служби. На підставі здійсненого дослідження дослідити зміст, системні прояви, нині відомі науці функції професійної активізації, чинники впливу на неї.

Автором зазначено, що лише у невеликій кількості наукових, навчальних та науково-популярних видань ми можемо знайти конкретні тлумачення поняття «активізація».

Зроблено висновок, що основний акцент у сучасних наукових дослідженнях зроблено переважно на ціннісній, орієнтуючій, спрямовуючій та мотиваційній (стимулюючій) функціях професійної активізації. Але такий підхід не можна вважати достатнім, оскільки професійна активізація має більше значення та більше проявів у професійній діяльності персоналу, а відтак – і виконує більше функцій.

Зроблено спробу здійснити системний аналіз професійної активізації з позиції її зв'язків та впливу на інші процеси у загальному процесі професійного розвитку та становлення персоналу органів публічного управління. Зроблено висновок, що професійна мотивація та професійна активація – це не одне й теж саме. Активізувати на нетривалий час можна й немотивованого, або недостатньо мотивованого працівника. Мотивація створює більш стабільне у часі відношення до роботи, активізація, як «фон», як допоміжна підтримка – менш тривале. Однак, активізація може стосуватись всієї структури професійної діяльності, починаючи від визначення цілі (мети) діяльності, та закінчуючи її контролем та рефлексією. Активізація може бути обґрунтована як окрема загальна функція процесу управління. Активізувати персонал, з позиції автора, можна за допомогою різних інструментів та технологій роботи з персоналом, спрямованих, у першу чергу, на: професійну орієнтацію, оцінювання, адаптацію, навчання, виховання.

Ключові слова: персонал, публічна служба, державна служба, професійна активізація, технології управління персоналом, професійний розвиток персоналу

Olena Lysenko

Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration National Academy of Public Administration under the President of Ukraine (Dnipro, Ukraine)

Professional staff activation as a scientific problem

The current state of development of professional activation's problem in professional development and formation of personnel, including public service personnel, has been investigated in the article. On the basis of the carried out research it is possible to investigate the maintenance, system of display, functions of professional activation, and factors of influence on it that are now known to a science.

It has been noted by the author that only in a small number of scientific, educational and popular science publications it is possible to find specific interpretations of the «activation» concept. It has been concluded that the main emphasis in modern scientific research is directed mainly on the value, orientation, guiding and motivational (stimulating) functions of professional activation. But such an approach cannot be considered sufficient, as the professional activation is more important and more manifested in the professional activities of personnel, so it includes more functions.

The study of features, content, functional, activity manifestations and characteristics of professional activation has been made in the article. An attempt to carry out a systematic analysis of professional activation from the standpoint of its users and the impact on other processes in the overall process of professional development and staffing of public administration has been made. It has been concluded that professional motivation and professional activation are different things. It is possible to activate for a short time an unmotivated or insufficiently motivated employee. Motivation creates more changes in the time of work resumption, activation as a "background", as ancillary support has less duration. However, activation can link the entire structure of professional activity from defining the purpose (goal) of activity and ending with its control and reflection. Activation can be handled as a separate general function of the management process. To activate the staff, from the author's point of view, it is possible to use various tools and technologies to work with staff, aimed primarily at: career guidance, assessment, adaptation, training, education.



Professional activation promotes the development of professionalism and professional mobility of a person or promotes their further activity due to professional deformation. This is an important function of the professional environment and the corresponding system of measures aimed at actualizing the issues of professional self-determination and development of an individual visitor in the position. This is external support for development, motivation, joint orientation in professions, adaptation, evaluation, training and education of employees on the path of professional development. The response to the influence of the external environment is the formation of self-activation of the individual which includes its professional manifestations.

Key words: *personnel, public service, civil service, professional activation, personnel management technologies, professional development of personnel*

Постановка проблеми

У наш час в теорії управління персоналом, як і в теорії публічної та державної служби в Україні, професійна активізація персоналу не стала предметом ґрунтовних наукових досліджень, залишаючись актуальною науковою проблемою. Дослідження професійної активізації: В.А. Абчук, Ю.М. Арсенєв, Г.М. Бондарчук, Т.Ю. Давидова, С.І. Самігін, М.Я. Сацков, Б.Ю. Сербиновський, Е.О. Смірнов, Л.Д. Столяренко, О.І. Турчинов, С.О. Шапіро, С.І. Шелобаєв, П.Е. Шлендер, І.Г. Шпакіна, І.В. Шпекторенко, Г.В. Щокін. Поза сферою уваги 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 роботи з персоналом в системі управління персоналом є декомпенсованими, недостатніми. Актуальною науковою проблемою є «межі» професійної активізації залежно від застосованої «лінійки» зовнішніх активізаторів.

Актуальності даній проблемі додають думки вчених, які вказують на важливість «активізації пошуків підвищення ефективності функціонування підприємств за рахунок внутрішніх резервів» (Чередниченко, Тельных, 2004); на те, що «один з напрямів надання психологічної підтримки працівнику – активізація мотивації самоактуалізації та особистісного зростання» (Психологія менеджмента, 2004).

Мета статті – дослідження сучасного стану розробленості проблеми професійної активізації у професійному розвитку та становленні персоналу, у тому числі, персоналу публічної служби. На підставі здійсненого дослідження дослідити зміст, системні прояви, нині відомі науці функції професійної активізації, чинники впливу на неї.

Виклад основного матеріалу

В.О. Толочек в одному зі своїх досліджень звернувся до проблеми зовнішньої детермінації поведінки та трудової активності людини. До «зовнішніх детермінаторів» (О.Л.) він відніс: державу; церкву; армію; державні органи; виробничі підприємства; транспортні підприємства; приватні організації; вищі навчальні заклади, наукові та науково-проектні організації (дослідницькі інститути, конструкторські бюро і т.п.); історичні та художні організації (музеї, оркестри, хори і т.п.); громадські організації (Толочек, 2005). З позиції нашого дослідження ці детермінатори є професійними інститутами, інститутами професіоналізації, які визначають індивідуальні умови та можливості професійної активізації у конкретній професії (як професійне середовище).

Активізація та мотивація інколи зазначаються як важливі прояви роботи лідера (Основи менеджмента, 1996), а до факторів, що посилюють новаторство, відноситься, у тому числі, «використання різних важелів і стимулів активізації новаторської діяльності (Управление персоналом организации, 2002).

Рольові підходи у визначенні сутності, змісту та особливо діяльнісних проявів професійної активізації не знайшли у науці скільки-небудь помітного розвитку. Так, лише Л.І. Дорофєєва в одній із своїх наукових робіт вказала, що в певних ситуаціях від індивіда очікується певна поведінка (роль), яку визначає набір певних правил. Вона вказує: виділяють цільові та підтримуючі ролі для створення ефективної групи. Ці ролі є основними і вони визначені їхньою спрямованістю. Перші ролі спрямовані на відбір та постановку завдань та їх виконання у групі, другі – підтримуючі (соціальні) ролі, котрі сприяють активізації діяльності групи (Дорофєєва, 2007). Наведена думка вказує нам на актуальність соціальних ролей керівників,



лідерів у системі публічного управління, на їхню важливу роль в процесі активізації персоналу.

Іншим важливим аспектом діяльності керівників та лідерів є «досягнення бойового стану, оптимального рівня настрою на виконання завдання безпосередньо перед її виконанням, а також, активізація затребуваних діяльністю професійно важливих якостей (Смирнов, 2007). Важливою характеристикою кадрових процесів, наприклад, в муніципальній службі є реалізація професійних спроможностей службовців, можливість досягнення ними значущих професійних результатів, активізація кар'єри (Калько, Сулейманов, 2008, с. 55]. Тобто, у даному тлумаченні важливими для активізації в професії є її особистісні та об'єктивні передумови. У наш час пошук шляхів активізації людського потенціалу всередині організації та врахування психологічних особливостей персоналу є одними з вирішальних факторів підвищення ефективності діяльності будь-якої організації (Психологія менеджмента, 2004; Урбанович, 2003). Важлива роль у розвитку кадрів – активізація потенційних можливостей і підвищення загальноосвітнього рівня (Управление персоналом, 2005, с. 177).

Лише у невеликій кількості наукових, навчальних та науково-популярних видань ми можемо знайти конкретні тлумачення поняття «активізація». Г. Щокін вказує, що активізація – «це систематичний цілеспрямований вплив у процесі трудової і громадської діяльності людини на всі її особисті якості – рівень свідомості, світогляд, характер, ціннісні орієнтації, соціальні установки, якими вона керується у житті, а також, на професійні знання, уміння і навички». Стосовно умов її виникнення він перераховує наступні: соціально-економічна політика держави; діяльність інститутів громадянського суспільства, спрямованих на всебічне покращання умов, гуманізацію та «збагачення праці»; демократизація управління, підвищення матеріального і культурного рівня життя народу; створення умов, які сприяють всебічному розвитку духовного багатства особистості (Теорія і практика управління персоналом, 1998, с. 236).

Досліджуючи нечисленні наукові

джерела, зазначимо, що досі у науці не існує систематизованого розуміння професійної активізації з позиції її змісту, проявів, науково обґрунтованого комплексу її функцій, як системного явища в управлінні персоналом. У деяких наукових працях можна знайти прояви, що вказують на різні рівні сформованості професійної активізації персоналу та з'ясувати певні її функції та прояви.

Аналізуючи наукові джерела, систематизуючи ці функції, розділимо останні на три основні групи:

Ціннісні, орієнтуючі функції професійної активізації. Важливим у процесі професійного становлення та розвитку публічних службовців є те, щоб обрані людиною пріоритетні цінності під кутом сприяння відповідній груповій, командній активності персоналу, не суперечили законодавчо закріпленим принципам, цінностям публічної служби, органу публічного управління. «У такому розумінні активізація – це гармонійне поєднання потреб і мотивів: прагнення до утвердження загальнолюдських цінностей, оптимального рівня доміантності, добра, справедливості, терпимості, готовності до соціальних контактів, сумлінності та інших рис, необхідних для нормальної діяльності» (Стасюк, 1997, с. 53). В.М. Шепель пише про переконання як головний метод програмно-цільового впливу на усвідомлену сферу особистості. Його призначення – «активізація мислення особистості під час засвоєння інформації, формування у неї переконаності (Шепель, 1999). Інші автори пишуть про «активізацію перспективою» (Чередниченко, Тельных, 2004); «активізацію обміну досвідом, активізацію творчого потенціалу через стажування (Магура, Курбатова, 2003); про участь в управлінні підприємством як активізатор (Янг, 1972). Таким чином, розширюється уявлення про методологічну та інструментальну основу професійної активізації в різних професіях.

Спрямовуючі функції професійної активізації. «Спрямованість на справу, активність людини у професії. Іншими словами, це – особистісне ставлення до будь-чого, безпосередньо пов'язане з можливістю задоволення інтересів» (Арсеньев, Шелобаев, Давыдова, 2005, с. 72; Шпекторенко, 2007). Для ефективної професійної діяльності



публічного службовця потрібно сформоване у нього усвідомлене розуміння стратегічних інтересів та цілей розвитку органу публічного управління, а також, усвідомлення процесу та цілі, результату управління. Автори вказують на «прийоми активізації співрозмовника», тобто для того, аби спрямувати його на більш змістовну бесіду (Вересов, 2001; Чередниченко, Тельных, 2004).

С.І. Ярцева пише про відношення до праці, механізм його активізації, відносячи до нього: мотивацію; потребу як першоджерело «нормального існування»; інтерес; мотив; ціннісні орієнтації; стимули. Стимули перебувають під впливом багатьох об'єктивних та суб'єктивних чинників, що формують ставлення людини до праці. Авторка пояснює, що об'єктивні фактори – соціально-політична обстановка, економічна відповідність регіонів, умов праці на підприємстві, рівень організації і культури на підприємстві, демографічна структура колективу, морально-психологічний клімат. Суб'єктивні фактори – особистісні характеристики суб'єкта праці (стать, вік, освіта (спеціалізація), цінності, орієнтації, професійна культура (вихованість), стаж, досвід, професійна культура та ін.). С.І. Ярцева вказує на активізаційну роль соціальної групи (Ярцева, 2000). Тобто, на професійну активізацію чинять вплив не тільки керівники, лідери, а й групи.

У науковій літературі зустрічаються погляди, що вказують на різні прояви зв'язку професійної активізації з професійною мотивацією та методами стимулювання персоналу, тобто вказується на мотивуючі (стимулюючі) функції першої. Стимули можуть бути моральними та матеріальними. Так, «моральні стимули – способи активізації діяльності, пов'язані з урахуванням соціально-психічних, психічних особливостей особистості, які полягають у використанні механізмів самоствердження, емпатії, переконання, піднесення, навіювання, наслідування та інших психічних феноменів» (Аллін, Сальникова, 2005). По аналогії, матеріальні стимули стосуються економічних аспектів мотивації та активізації, задоволення потреб у грошах, матеріальних благах.

В.В. Бандурин та В.Є. Ларицький вказують на вплив фінансової стабілізації підприємства на активізацію науково-інноваційної

діяльності кадрів (Бандурин, Ларицький, 1999, с. 159). Деякими науковцями навіть вказується на «активізацію мотивів» (Мотивационный тренинг, 2003). Активізація розуміється разом зі стимулюванням, мотивацією (Козенко, Рогачев и др., с. 32; Менеджмент социальной работы, 2001), у науковій літературі вказується на «мотиваційний механізм активізації робітників» (Кумратов, 2010, с. 3, 18; Сладкевич, 2001, с. 75-76). Пітер Ф. Друкер пише: «Активізація управлінського рішення: замало прийняти рішення, потрібна «орієнтація на дію» (Друкер, 1994, 2006), що підтверджує важливість професійної орієнтації в процесі роботи, коли сам процес управління є зрозумілим для керівників та підлеглих, цілеспрямованим та повністю усвідомленим. О.А. Урбанович зазначає, що «мотиваційна функція передбачає використання системи методів для активізації особистих можливостей підлеглих до ефективних дій» (Урбанович, 2003). Мотивацію обумовлюють активізацією, вихованням та ініціюванням Г.Р. Латфуллін, О.Н. Громова (Организационное поведение, 2007). Обумовлена вихованням, ініціюванням і активізацією, мотивація учасника організації спирається на її соціально-психологічну природу, отримує індивідуально-корпоративне вираження, визначає емоційно-комунікаційні умови функціонування й розвитку організації. Тобто, з даної цитати зрозуміти конкретну взаємозалежність мотивації з активізацією важко.

Диференційовано підійшов до розуміння понять «стимулювання», «активізація», «мотивація» С.О. Шапіро. Він вказує: «Стимулюючий вплив на персонал спрямований переважно на активізацію функціонування робітників підприємства, а мотивуючий вплив – на активізацію професійно-особистісного розвитку робітників. На практиці необхідно застосування механізмів поєднання мотивів і стимулів праці» (Шапіро, 2005). Тобто, порівняння понять «активізація» та «мотивація» у його розумінні – це розуміння першої як короткочасного впливу для забезпечення, наприклад, конкретних управлінських або виробничих дій, а мотивація – вплив більш тривалий і широкий. Така позиція в цілому є традиційною, зрозумілою, але вона не пояснює ситуацій,



коли, наприклад, дуже добре вмотивована людина не може досягти бажаних цілей через відсутність компетентності, навичок та досвіду у певній справі, сфері діяльності. Оскільки, на думку С.О. Шапіро, «важливо розрізняти стимуляційні і мотиваційні механізми поведінки робітників і адміністрації підприємств, усвідомлювати важливість їх взаємодії і взаємозбагачення», то активізація, таким чином, пов'язана із першими і з другими механізмами. Ю.В. Астахов вказує на «активізацію (мотивацію) діяльності персоналу з метою побудження розкриття творчого потенціалу на основі формування мотиваційного середовища, наприклад, в системі муніципальної служби» (Астахов, 2010). Аналогічного підходу дотримуються Б.Ю. Сербиновський та С.І. Самігін (Управление персоналом, 1999), Н.Є. Ревська (Ревская, 2001, с. 23). Такий погляд має найбільше поширення серед науковців, коли поняття «мотивація» та «активізація» тим чи іншим чином поєднуються, навіть безпідставно ототожнюються. Пов'язує активізацію з мотивацією, але їх не ототожнює О.І. Турчинов (Турчинов, 1998, с. 221).

Більш комплексно до дослідження підійшли В.С. Савельєва, О.Л. Єськов, Г.М. Бондарчук, визначивши такі складові поняття «активізація»: фінансова, інтелектуальна, кадрова, техніко-технологічна, політико-правова, інформаційна, екологічна, силова. Серед чинників, які сприяють підтриманню «тону» діяльності персоналу та його активізації Г.М. Бондарчук виділив лише мотивацію та стимулювання; оцінювання, активне професійне навчання (Бондарчук, 2007; Савельєва, Єськов, 2005), що з нашої позиції є недостатнім для продуктивного професійного розвитку та діяльності в цілому. І лише поодинокі науковці зосереджуються на розумінні активізації як необхідної складової процесу діяльності, навіть як загальної функції управління (Современная концепция управления предприятием..., 2006). Так, В.А. Абчук вказував, що управління організацією у вузькому сенсі – це процес виконання визначених функцій (прогнозування і планування, активізації і стимулювання, координації і регулювання,

обліку, контролю та інших), необхідних для формування й досягнення намічених цілей (Абчук, 2002).

І.Г. Шпакіна помітила «залежність між активністю керівника, його мотивацією та впливом на його соціальну та професійну мобільність» (Шпакіна, 2007, с. 17), що є прикладом комплексного підходу до аналізу професійної активізації, коли активність у професійній сфері перебуває у зв'язку з соціально-професійними позиціями людини у суспільстві, її положенням та соціально-професійним статусом. Формуючи систему контролю над публічним управлінням в цілому, та над кадровими процесами зокрема, слід пам'ятати, що нерівномірність сформованої професійної компетентності, як і інших професійно важливих якостей, обумовлює їх різний кадровий потенціал, потенціал до мобільності всередині професії публічного службовця. Таким же чином буде нерівномірно сформовано професійну придатність персоналу. Важлива думка, що професіонали гірше працюють під жорстким контролем, оскільки вони у ньому не мають потреби. Організації з високопрофесійним складом мають малі важелі впливу на нього (Robey, 1982, с. 339). Ця думка є логічною з огляду на те, що професійно мобільний та придатний до професії спеціаліст є достатньо самоактуалізованим, має достатню самооцінку, суб'єктивний контроль (самоконтроль), потреби, інтереси, наміри, інші ціннісно-мотиваційні якості, характерні для професійно придатної особи у досить широкому, абсолютному діапазоні (своєрідна «самість» у професійній діяльності). Самооцінка, будучи джерелом критичної інформації, впливає на самосвідомість особистості (Квітка, 2009; Резник, Игошина, 2010), сприяє самоактуалізації, самоактивізації та самовдосконаленню.

Активізація науковцями та практиками по роботі з персоналом, пов'язується не лише з мотивацією (стимулюванням), а й з ефективністю роботи через формування певної поведінки, задоволення потреб працюючого, його задоволення від професії в цілому. З позиції групової динаміки існує думка про різні ролі членів групи серед факторів ефективності роботи групи. Так, цільові ролі розподіляються таким чином, аби мати можливість відбирати групові задачі та виконувати їх; підтримуючі



ролі мають на меті поведінку, що сприяє підтримці та активізації життя і діяльності групи (Чаплина, Здрестова, 2004, с. 81).

«Знаючи основні потреби працівника, – зазначає Н. Поліщук, – можна передбачити його дії та поведінку при виконанні службових завдань, передчасно визначити, чи буде він задоволений виконанням своїх професійних обов'язків та наскільки ефективно буде їх виконувати» (Поліщук Н, 2006, с. 253). Важливим з позиції даного дослідження є розуміння керівниками того, на що орієнтується людина у своїй діяльності: на заробіток, посаду, задоволеність працею, чи на щось інше. Ці орієнтири мають динамічну структуру, можуть мати ціннісне походження, що безперечно впливає на цілі діяльності та поведінку.

Таким чином, сучасні дослідження професійної активізації здійснюються у міждисциплінарному дискурсі, фокусуючись на її особистісних, змістових, функціональних, діяльнісних проявах та характеристиках. На сьогодні зазначені дослідження є порівняно нечисленними, мають переважно фрагментарний та описовий характер, позбавлені системного підходу. Технології управління персоналом у більшості випадків не розглядаються як інструменти професійної активізації персоналу у будь-якій професійній сфері. Це обумовлює фактичну некерованість процесу формування професійних актив і заторів в публічній службі України через головні чинники впливу на неї: її професійне середовище, професійні інститути та керівників.

Унашчасна науковцями нерозроблено повного комплексу функцій професійної активізації. Через це керівниками не усвідомлюються позитивні можливості її інтегрування у роботу з кадрами в залежності 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.

Основний акцент у сучасних наукових дослідженнях зроблено переважно на ціннісній, орієнтуючій, спрямовуючій та мотиваційній (стимулюючій) функціях професійної активізації. Але такий підхід не можна вважати достатнім, оскільки професійна активізація має більше значення та більше проявів у професійній діяльності персоналу, а відтак – і виконує більше функцій. Використання усього ресурсу професійної активізації – важливе завдання керівників у сфері публічного управління в Україні.

Мотиваційні чинники професіоналізації, формування мотиваційної сфери професіоналізму створюватимуть умови для забезпечення також і професійної активізації персоналу. Але професійна мотивація та професійна активація – це не одне й теж саме. Активізувати на нетривалий час можна й немотивованого, або недостатньо мотивованого працівника. Мотивація створює більш стабільне у часі відношення до роботи, активізація, як «фон», як допоміжна підтримка – менш тривале, але яке може стосуватися всіх етапів діяльності. Активізувати можна за допомогою різних інструментів та технологій роботи з персоналом, спрямованих на: професійну орієнтацію, оцінювання, адаптацію, навчання, виховання. Для керівників це означає необхідність сформованості професійних компетентностей та професіоналізму у сфері управління персоналом, володіння навичками не лише мотиваційного менеджменту, а й навичками активізації персоналу, а для персоналу – сформованість хоча б відносної професійної придатності.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Абчук, В.А. (2002). *Менеджмент: учебник*. СПб.: Союз. 463 с. (Серия «Высшая школа»).
- Аллин, О.Н., Сальникова, Н.И. (2005). *Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала*. Москва: Генезис. 248 с. (Бизнес-психология).
- Арсеньев, Ю.Н., Шелобаев, С.И., Давыдова, Т.Ю. (2005). *Управление персоналом. Модели управления: учеб. пособие*. Москва: ЮНИТИ-ДАНА. 287 с.
- Астахов, Ю.В. (2010). *Кадровые технологии в системе муниципальной службы: автореф. дисс. ... канд. социол. н.: 22.00.08 – социология управления*; Белгородский гос. ун-т. Белгород. 20 с.
- Бандурин, В.В., Ларицкий, В.Е. (1999). *Проблемы управления несостоятельными предприятиями в условиях переходной экономики*. Москва: Наука и экономика. 164 с.
- Бондарчук, Г.М. (2007). *Активізація персоналу підприємства як спосіб ефективного управління*.



URL: http://www.rusnauka.com/18_NiIN_2007/Economics/22926.doc.htm.

- Вересов, Н.Н. (2001). Психология управления: учебн. пособ.; Российская академия образования, Московский психолого-социальный институт. Москва-Воронеж: МОДЭК. 223 с.
- Дорофеева, Л.И. (2007). Менеджмент: конспект лекций. Москва: ЭКСМО. 192 с.
- Друкер, П. (1994, 2006) Эффективный управляющий. Москва: Вильямс. 115 с.
- Калько, Н.З., Сулейманов, Р.Н. (2008). Муниципальная кадровая политика: учебно-методический комплекс. Уфа: РИО БАГСУ. 65 с.
- Квітка, С. (2019). Інноваційні механізми в публічному управлінні: форсайт. *Аспекти публічного управління*. № 7(4). С. 5-16.
- Козенко, З.Н., Рогачев, А.Ф., Нахшунов, А.Л., Карапузов, И.А. (2001). Поддержка принятия управленческих решений: инструментально-информационное обеспечение; Под. ред. А.Ф. Рогачёва. Волгоград: Изд-во Волгоградского гос. ун-та. 124 с.
- Кумратов, А.К. (2010). Управление человеческим капиталом муниципальных организаций (социологический анализ). Автореф. дис. ... канд. социол. н.: 22.00.08 – социология управления; ФГО УВПО «РАГС при Президенте Российской Федерации». Москва. 33 с.
- Магура, М.И., Курбатова, М.Б. (2003). Организация обучения персонала компании. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Интел-Синтез. 244 с.
- Менеджмент социальной работы: учеб. пособ. для вузов (2001). Под ред. Е.И. Комарова и А.И. Войтенко. Москва: ВЛАДОС. 288 с.
- Мотивационный тренинг: уч. пособие. Москва, 2003. 124 с
- Организационное поведение: учебн. для вузов (2007). Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. Москва: Питер. 432 с.
- Основы менеджмента (1996). / Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури; пер. с англ. Общ. ред. и вступ. статья Л.И. Евенко. Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ. Москва: Дело. 704 с.
- Поліщук, Н. (2006). Актуальні питання щодо діагностики факторів мотивації державних службовців. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. ОРІДУ НАДУ* / ред. кол.: А.М. Пойченко (гол. ред.) [та ін.]. Одеса: Вид-во ОРІДУ НАДУ. Вип. 3 (27). С. 248-253.
- Психология менеджмента: учебник для вузов (2004). Под ред. Г.С. Никифорова. 2-е изд., доп. и перераб. СПб.: Питер. 639 с: ил. (Серия «Учебник для вузов»).
- Ревская, Н.Е. (2001). Психология менеджмента. Конспект лекций. СПб.: Альфа. 240 с.
- Резник, С.Д., Игошина, И.А. (2010). Организационное поведение: практикум. Москва: Инфра-М. 256 с.
- Савельева, В.С., Еськов, О.Л. (2005). Управління персоналом: навч. посібн. Київ: «Професіонал», 2005. 336 с.
- Сладкевич, В.П. (2001). Мотивационный менеджмент: курс лекций. Киев: МАУП. 168 с.: ил.
- Смирнов, В.Н. (2007). *Психология управления персоналом в экстремальных условиях*: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. Москва: Академия. 256 с.
- Современная концепция управления предприятием. Личность как объект и субъект управления, принятие управленческих решений (2006). Москва. 129 с.
- Стасюк, О. (1997). Про деякі методологічні засади в доборі керівників органів державної влади. *Вісн. УАДУ*. № 3-4. С. 50-55.
- Теорія і практика управління персоналом: навч.-метод. посіб. (1998). Авт.-уклад. Г.В. Щокін. Київ: МАУП. 256 с.
- Толочек, В.А. (2005). Современная психология труда: учебное пособие. СПб.: Питер. 479 с: ил. (Серия «Учебное пособие»).
- Турчинов, А.И. (1998). Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. Москва: МПСИ, Флинта. 272 с.
- Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. 2-е изд., доп. и перераб. Москва: ИНФРА-М, 2002. 638 с. (Серия «Высшее образование»).
- Управление персоналом: учеб. пособие (2005). Под ред. П.Э. Шлендера. Москва: ЮНИТИ-ДАНА. 320 с.
- Управление персоналом: учебное пособие (1999). Под ред. Б.Ю. Сербиновского и С.И. Самыгина. Москва: Приор. 432 с.
- Урбанович А.А. (2003). Психология управления: учебное пособие. Минск: Харвест. 640 с. (Библиотека практической психологии).
- Чаплина, А.Н., Здрестова, С.В., Купчигина, Т.В. (2004). Менеджмент: Вопросы и ответы: учеб. пособ. 2-е изд., перераб. и доп.; КГТЭИ. Красноярск. 219 с.
- Чередниченко, И.П., Тельных, Н.В. (2004). Психология управления. Ростов-на-Дону: Феникс. 608 с. Серия «Учебники для высшей школы».
- Шапири, С.А. (2005). Мотивация и стимулирование персонала. Москва: ГроссМедиа. 224 с.
- Шепель, В.М. (1999). Человековедческая компетентность менеджера. Управленческая антропология. Для менеджеров. Москва: Народное образование. 432 с.



Шпакина, И.Г. (2007). Развитие компетентности руководителей школ в вопросах управления персоналом в муниципальной системе образования: автореф. дисс. ... канд. пед. наук: спец. 13.00.08 «Теория и методика профессионального образования»; Омский гос. пед. ун-т. Омск. 23 с.

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

Янг, С. (1972). Системное управление организацией. Пер. с англ. Под ред. С.П. Никанорова, С.А. Батасова. Москва: Советское радио. 456 с.

Ярцева, С.И. (2000). Текст лекций по предмету «Управление персоналом». Москва: Государственный университет управления. 72 с.

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

REFERENCES

Abchuk, V.A. (2002). *Menedzhment: uchebnik [Management]*. SPb.: Soyuz. 463 s. (Seriya «Vysshaya shkola») [in Russian].

Allin, O.N., Salmikova, N.I. (2005). *Kadry dlya effektivnogo biznesa. Podbor i motivatsiya personala [Personnel for effective business. Selection and motivation of personnel]*. Moskva: Genezis. 248 s. (Biznes-psihologiya) [in Russian].

Arsenev, Yu.N., Shelobaev, S.I., Davydova, T.Yu. (2005). *Upravlenie personalom. Modeli upravleniya: ucheb. posobie [Personnel Management. Management models]*. Moskva: YuNITI-DANA. 287 s. [in Russian].

Astahov, Yu.V. (2010). Kadrovyye tehnologii v sisteme munitsipalnoy sluzhby [Personnel technologies in the system of municipal service]: avtoref. diss. ... kand. sotsiol. n.: 22.00.08 – sotsiologiya upravleniya; Belgorodskiy gos. un-t. Belgorod. 20 s. [in Russian].

Bandurin, V.V., Laritskiy, V.E. (1999). *Problemy upravleniya nesostoyatelnyimi predpriyatiyami v usloviyah perehodnoy ekonomiki [Problems of managing insolvent enterprises in a transitional economy]*. Moskva: Nauka i ekonomika. 164 s. [in Russian].

Bondarchuk, G.M. *Aktivizatsiya personalu pidpriemstva yak sposib effektivnogo upravlinnya [Activation of enterprise personnel as a way of effective management]*. URL: http://www.rusnauka.com/18_NiIN_2007/Economics/22926.doc.htm. [in Ukrainian].

Veresov, N.N. (2001). *Psihologiya upravleniya: uchebn. posob. [Psychology of management]*; Rossiyskaya akademiya obrazovaniya, Moskovskiy psihologo-sotsialnyy institut. Moskva-Voronezh: MODEK. 223 s. [in Russian].

Dorofeeva, L.I. (2007). *Menedzhment: konspekt lektsiy [Management]*. Moskva: EKSMO. 192 s. [in Russian].

Druker, P. (1994, 2006). *Effektivniy upravlyayushchiy [Effective manager]*. Moskva: Vilyams. 115 s. [in Russian].

Kalko, N.Z., Suleymanov, R.N. (2008). Munitsipalnaya kadrovaya politika: uchebno-metodicheskiy kompleks [Municipal personnel policy]. Ufa: RIO BAGSU. 65 s. [in Russian].

Kvitka, S.A. (2019). Innovatsiini mekhanizmy v publichnomu upravlinni: forsait [Innovative mechanisms in public administration: foresight]. *Public administration aspects*, 7 (4), 5-16 [in Ukrainian].

Kozenko, Z.N., Rogachev, A.F., Nahshunov, A.L., Karapuzov, I.A. (2001). Podderzhka prinyatiya upravlencheskih resheniy: instrumentalno-informatsionnoe obespechenie [Support for making management decisions: instrumental and informational support]; A.F. Rogachyov (ed.). Volgograd: Izd-vo Volgogradskogo gos. un-ta. 124 s. [in Russian].

Kumratov, A.K. (2010). Upravlenie chelovecheskim kapitalom munitsipalnykh organizatsiy (sotsiologicheskyy analiz) [Human capital management of municipal organizations (sociological analysis)]. Avtoref. dis. ... kand. sotsiol. n.: 22.00.08 – sotsiologiya upravleniya; FGO UVPO «RAGS pri Prezidente Rossiyskoy Federatsii». Moskva. 33 s. [in Russian].

Magura, M.I., Kurbatova, M.B. (2003). Organizatsiya obucheniya personala kompanii [Organization of training for company personnel]. 2-e izd., pererab. i dop. Moskva: Intel-Sintez. 244 s. [in Russian].

Komarov, E.I. & Voytenko, A.I. (Ed.). (2001). *Menedzhment sotsialnoy raboty: ucheb. posob. dlya vuzov [Social work management]*. Moskva: VLADOS. 288 s. [in Russian].

Motivatsionniy trening: uch. posobie [Motivational training]. Moskva, 2003. 124 s. [in Russian].

Latfullina, G.R., Gromovoy, O.N. (Eds.). (2007). *Organizatsionnoe povedenie: uchebn. dlya vuzov [Organizational behavior]*. Moskva: Piter. 432 s. [in Russian].

Meskon, M., Albert, M., Hedouri, F. (1996). *Osnovy menedzhmenta [Management Basics]*. L.I. Evenko (Ed.). Akad. nar. hoz-va pri Pravitelstve RF. Moskva: Delo. 704 s. [in Russian].

Polishchuk, N. (2006). Aktualni pytannia shchodo diahnostryky faktoriv motyvatsii derzhavnykh sluzhbovtiv [Current issues regarding the diagnosis of motivating factors of civil servants]. Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia – Actual problems of public administration: zb. nauk. pr. ORIDU NADU / A. M. Poichenko (Ed.) [ta in.]. Odesa: Vyd-vo ORIDU NADU, 3 (27). S. 248-253. [in Ukrainian].

Nikiforov, G.S. (Ed.). (2004). *Psihologiya menedzhmenta: uchebnik dlya vuzov [Management Psychology]*. 2-e izd., dop. i pererab. SPb.: Piter. 639 s: il. (Seriya «Uchebnik dlya vuzov»). [in Russian].

Revskeya, N.E. (2001). *Psihologiya menedzhmenta. Konspekt lektsiy [Management Psychology]*. SPb.: Alfa. 240 s. [in Russian].



- Reznik, S.D., Igoshina, I.A. (2010). *Organizatsionnoe povedenie: praktikum [Organizational behavior]*. Moskva: Infra-M. 256 s. [in Russian].
- Savelieva, V.S., Yeskov, O.L. (2005). *Upravlinnia personalom: navch. posibn. [Personnel Management]*. Kyiv: «Profesional», 2005. 336 s. [in Ukrainian].
- Sladkevich, V.P. (2001). *Motivatsionnyy menedzhment: kurs lektsiy [Motivational management]*. Kiev: MAUP. 168 s.: il. [in Russian].
- Smirnov, V.N. (2007). *Psihologiya upravleniya personalom v ekstremalnykh usloviyakh: ucheb. posobie dlya stud. vyssh. ucheb. zavedeniy [Psychology of personnel management in extreme conditions]*. Moskva: Akademiya. 256 s. [in Russian].
- Sovremennaya kontsepsiya upravleniya predpriyatiem. Lichnost kak ob'ekt i sub'ekt upravleniya, prinyatie upravlencheskikh resheniy [Modern concept of enterprise management. Personality as an object and subject of management, management decision making] (2006). Moskva. 129 s. [in Russian].
- Stasiuk, O. (1997). Pro deiaki metodolohichni zasady v dobori kerivnykiv orhaniv derzhavnoi vldy [On some methodological principles in the selection of heads of public authorities]. *Visn. UADU – NAPA Bulletin*, 3-4, S. 50-55. [in Ukrainian].
- Shchokin, H.V. (Ed.). (1998). *Teoriia i praktyka upravlinnia personalom: navch.-metod. posib. [Theory and practice of personnel management]*. Kyiv: MAUP. 256 s. [in Ukrainian].
- Tolochek, V.A. (2005). *Sovremennaya psihologiya truda: uchebnoe posobie [Modern labor psychology]*. SPb.: Piter. 479 s: il. (Seriya «Uchebnoe posobie») [in Russian].
- Turchinov, A.I. (1998). *Professionalizatsiya i kadrovaya politika: problemy razvitiya teorii i praktiki [Professionalization and personnel policy: problems of development of theory and practice]*. Moskva: MPSI, Flinta. 272 s. [in Russian].
- Kibanov, A.Ya. (Ed.). (2002). *Upravlenie personalom organizatsii: uchebnyk [Organization personnel management]*. 2-e izd., dop. i pererab. Moskva: INFRA-M. 638 s. (Seriya «Vyisshee obrazovanie»). [in Russian].
- Shlender, P.E. (Ed.) (2005). *Upravlenie personalom: ucheb. posobie [Personnel Management]*. Moskva: YuNITI-DANA. 320 s. [in Russian].
- Serbinovskiy, B.Yu. & Samyigin, S.I. (1999). *Upravlenie personalom: uchebnoe posobie [Personnel Management]*. Moskva: Prior. 432 s. [in Russian].
- Urbanovich, A.A. (2003). *Psihologiya upravleniya: uchebnoe posobie [Psychology of management]*. Minsk: Harvest. 640 s. (Biblioteka prakticheskoy psihologii). [in Russian].
- Chaplina, A.N., Zdrestova, S.V., Kupchigina, T.V. (2004). *Menedzhment: Voprosy i otvety: ucheb. posob. [Management: Questions and Answers]*. 2-e izd., pererab. i dop.; KGTEI. Krasnoyarsk. 219 s. [in Russian].
- Cherednichenko I.P., Telnykh N.V. (2004). *Psihologiya upravleniya [Psychology of management]*. Rostov-na-Donu: Feniks. 608 s. Seriya «Uchebniki dlya vysshey shkolyi». [in Russian].
- Shapiro, S.A. (2005). *Motivatsiya i stimulirovanie personala [Motivation and incentives for staff]*. Moskva: GrossMedia. 224 s. [in Russian].
- Shepel, V.M. (1999). *Chelovekovedcheskaya kompetentnost menedzhera. Upravlencheskaya antropologiya. Dlya menedzherov [Humanities competence of a manager. Management anthropology. For managers]*. Moskva: Narodnoe obrazovanie. 432 s. [in Russian].
- Shpakina, I.G. (2007). *Razvitie kompetentnosti rukovoditeley shkol v voprosakh upravleniya personalom v munitsipalnoy sisteme obrazovaniya [Development of the competence of school leaders in personnel management in the municipal education system]: avtoref. diss. ... kand. ped. nauk: spets. 13.00.08 – Teoriya i metodika professionalnogo obrazovaniya; Omskiy gos. ped. un-t. Omsk. 23 s. [in Russian]*.
- Shpektorenko I. (2007). *Struktura profesiinoi mobilnosti derzhavnogo sluzhbovtisia [The structure of professional mobility of civil servants]. Akt. problemy derzhavnogo upravlinnia – Act. problems of public administration: zb. nauk. pr., 3 (29). Dnipropetrovsk: DRIDU NADU, 2007. S. 211-220. [in Ukrainian]*.
- Nikanorov S.P., Batasov S.A. (Eds.). (1972). *Yang, S. Sistemnoe upravlenie organizatsiy [System management of the organization]*. Per. s angl. Moskva: Sovetskoe radio. 456 s. [in Russian].
- Yartseva, S.I. (2000). *Tekst lektsiy po predmetu «Upravlenie personalom» [Text of lectures on the subject «Personnel Management»]*. Moskva: Gosudarstvennyy universitet upravleniya. 72 s. [in Russian].
- Robey D. (1982). *Designing Organizations: A Macro Perspective*. N. Y.: Richard D. Irwin Inc. 495 p. [in English].

Lysenko Olena

Ph.D., Assoc. Prof., <https://orcid.org/0000-0001-5146-7696>, katerinakomarova@gmail.com