

ПУБЛІЧНА СЛУЖБА

УДК 35:3.08-043.83

DOI <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2021.1.12>

О. О. Лисенко

аспірантка кафедри державного управління і місцевого самоврядування
Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ДО РОЗУМІННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ АКТИВІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті узагальнено дослідження стосовно особистісних, змістових, функціональних, діяльнісних проявах та характеристиках професійної активізації. 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 ставлення до роботи, активація, як «фон», як допоміжна підтримка – менш тривале. Однак активація може стосуватись всієї структури професійної діяльності, починаючи від визначення цілі (мети) діяльності, та закінчуючи її контролем та рефлексією. Активація може бути обґрунтована як окрема загальна функція процесу управління. Активізувати персонал потрібно за допомогою різних інструментів та технологій роботи з персоналом, спрямованих у першу чергу на: професійну орієнтацію, оцінювання, адаптацію, навчання, виховання.

Професійна активізація є структурним елементом не лише професійної мобільності особистості, а й інших її видів (соціально-культурного, академічного), оскільки у цьому випадку мобільність (професійний її вид) розглядається як інтегральна якість персоналу.

У статті узагальнено основні практичні інструменти, технології та умови професійної активізації.

Професійна активізація супроводжує розвиток професіоналізму та професійної мобільності людини, або гальмує їх, виступаючи однією з причин професійної деформації. Це – важлива функція професійного середовища та відповідна система заходів, спрямованих на актуалізацію питань професійного самовизначення і розвитку (саморозвитку) індивіда на посаді, у професії. Це – зовнішня підтримка пробудження, мотивація, разом з орієнтацією у професії, адаптацією, оцінюванням, навчанням, вихованням службовця на шляху професійного становлення та розвитку. Відгуком на вплив зовнішнього середовища є сформованість самоактивації індивіда, включаючи її професійні прояви.

Ключові слова: функції управління персоналом, структура управлінської діяльності, професіоналізм, професійна мобільність, умови професійного розвитку та становлення.

Постановка проблеми. Основна проблема полягає в застосуванні системного підходу в пізнанні, описанні та практичному застосуванні структури роботи з персоналом, зокрема персоналом органів публічного управління, внутрішньої організації професійно придатної та професійно активізованої людини, характеристик її управлінської діяльності, зокрема, в аспекті індивідуального «відгуку» на профе-

сійну активізацію з боку професійного середовища, керівників органу публічного управління.

На основі дослідження процесу управлінської професійної діяльності необхідно проаналізувати характер взаємозв'язку динаміки успішності засвоєння діяльності та зміни індивідуальних (професійно важливих якостей у складі професійної придатності), що обумовлюють активність суб'єкта у здійсненні

діяльності; виявити діалектику взаємозв'язку зовнішніх впливів та внутрішніх умов в процесі активізації професійної діяльності, розкрити умови та інструменти зазначеної активізації з боку професійного середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідження професійної активізації здійснили у своїх наукових дослідженнях В. А. Абчук, Ю. М. Арсенєв, Г. М. Бондарчук, Т. Ю. Давидова, С. І. Самігін, М. Я. Сацков, Б. Ю. Сербиновський, Е. О. Смирнов, Л. Д. Столяренко, О. І. Турчинов, С. О. Шапіро, С. І. Шелобаєв, П. Е. Шлендер, І. Г. Шпакіна, І. В. Шпекторенко, Г. В. Щокін. Проблеми змісту та формування професійної активізації присвячено порівняно невелику кількість наукових досліджень вітчизняних та закордонних вчених. Ці наукові роботи мають, по-перше, здебільшого міждисциплінарний характер, по-друге, зосереджуються переважно на описанні окремих проявів феномену, що досліджується. Не визначено і не систематизовано функцій професійної активізації, що дозволило б науці перейти від описовості до аналізу з використанням комплексної та системної методології.

Мета статті – з позиції системного підходу дослідити змістовні характеристики професійної активізації у професійній діяльності персоналу, зокрема персоналу органів публічного управління.

Виклад основного матеріалу. Здійснивши аналіз доступних нам наукових джерел, систематизувавши функції професійної активізації, розділимо останні на три основні групи: *ціннісні, орієнтуючі* функції професійної активізації [2; 11; 17; 19; 22; 29]; *спрямовуючі* функції [2; 4; 19; 30]. У науковій літературі зустрічаються описання різних проявів та зв'язків професійної активізації з професійною мотивацією та методами стимулювання персоналу, тобто робиться акцент на *мотивуючій (стимулюючій) функції професійної активізації* [1; 3, с. 159; 7, с. 32; 9, с. 3, 18; 12; 13; 15, с. 75-76; 18; 21]. Такий погляд має найбільше поширення серед науковців, коли поняття «мотивація» та «активізація» тим чи іншим чином поєднуються, навіть безпідставно ототожнюються.

Зробимо висновок, що мотиваційні чинники професіоналізації, формування мотиваційної сфери професіоналізму також створюватимуть умови для забезпечення професійної активізації персоналу. Але професійна мотивація та професійна активізація – це не одне й те ж

саме. Активізувати на нетривалий час можна й немотивованого, або недостатньо мотивованого працівника. Мотивація створює більш стабільне у часі ставлення 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 нашої позиції, можна за допомогою різних інструментів та технологій роботи з персоналом, спрямованих у першу чергу на: професійну орієнтацію, оцінювання, адаптацію, навчання, виховання.

Теоретичні дослідження, здійснені І. В. Шпекторенком на системній методології, з позиції суб'єкт-об'єктної взаємодії, вказують на те, що професійну активізацію він розглядає як окремий елемент у структурі професійної мобільності персоналу, який перебуває у тісному зв'язку з іншими умовами, об'єктивними (функціями) професійного середовища, або необхідними внутрішніми у середовищі процесами – процесами, що впливають на процес професіоналізації персоналу: професійною орієнтацією; професійним добром (відбором); професійною мотивацією; професійною адаптацією; професійним оцінюванням персоналу; професійною освітою (навчанням); професійним вихованням. Таким чином, професійна активізація з іншими умовами, функціями (процесами) системно впливає на процеси професійного розвитку або деформації персоналу [8; 23–26]. Цей висновок має стосунок не лише до публічної служби, а й інших професій, і вже знайшов використання у скорочених або спрощених аналогах зазначеного підходу [5, с. 29–48; 6, с. 57–60].

Професійну активізацію І. В. Шпекторенко вважає: по-перше, важливим фактором, ресурсом та умовою розвитку професіоналізму, професійної мобільності персоналу; по-друге, не єдиною, а однією з функцій професійного середовища, вплив якої повинен розумітися комплексно з іншими його функціями: професійною орієнтацією; професійним добром (відбором); професійною мотивацією; професійною адаптацією; професійним оцінюванням персоналу; професійною освітою (навчанням); професійним вихованням; по-третє, під впливом професійної активізації перебуває динаміка розвитку якостей індивіда, які обумовлюють його

професійну мобільність: професійні інтереси; професійні наміри; професійні очікування; професійна спрямованість особи; професійна працездатність; професійна придатність; професійна задоволеність, а також якості компетентнісної сфери.

Як видно, професійна активізація є структурним елементом не лише професійної мобільності особистості, а й інших її видів (соціально-культурного, академічного), оскільки у даному випадку мобільність (професійній її вид) розглядається як інтегральна якість персоналу, що за своїм структурними та діяльнісними характеристиками та проявами межує з поняттями «професіоналізм», «професійна майстерність», «професійна придатність», «професійна інтуїція».

Основними практичними інструментами, технологіями та умовами професійної активізації, як доводить досвід управління персоналу в організаціях, органах публічного управління, можуть бути такі [21; 25; 27, с. 113–115; 28, с. 237–239]:

1. У напрямі соціально-професійного статусу публічного службовця:

– суспільний авторитет, імідж і престиж (високий суспільний статус професії публічного службовця серед інших професій).

2. У напрямі кадрової роботи – організаційні:

– присяга;
– поділ та охорона праці;
– матеріально-технічні та морально-психологічні умови роботи (психічний клімат, безпечне й комфортне робоче місце, професійне середовище);

– соціальне партнерство та соціальна політика органу влади;

– використання колективних форм праці, демократичного стилю керівництва;

– умови праці, умови для ініціативної, креативної, самостійної діяльності в межах посадових повноважень, функцій і завдань;

– відповідність посади та службової діяльності професійним можливостям, професійній придатності, заслугам особи, можливість самореалізації;

– можливість удосконалення професійної компетентності, професійної культури у закладах освіти, також навчання на робочому місці (наставництво, ротація, стажування, передача досвіду);

– правова та соціальна захищеність (від суб'єктивізму в кар'єрному просуванні та пер-

спектив професійного розвитку, від політичного втручання; гарантії стабільної служби, звільнень за політичними мотивами, соціальні гарантії, страхування);

– сприяння перспективам обійняти вищу, керівну посаду;

– якісний добір (відбір) на службу, на посаду за ознаками відносної професійної придатності; укладання контракту (трудової угоди);

– об'єктивне і справедливе оцінювання особистих та професійних якостей, досягнень у процесі професійної діяльності.

Наприклад, виділимо функції професійної активізації у характерних ознаках трудового договору (контракту):

а) виконання згідно з договором визначених трудових функцій та завдань (інформаційна, орієнтуюча);

б) входження в особистий склад трудового колективу;

в) підкорення внутрішньому трудовому розпорядку органу публічного управління, з яким укладено договір, відрізняють його від суміжних громадянсько-правових договорів, пов'язаних із застосування праці (таких як договір підряду, договір поручення, авторський договір і т. п.).

3. У напрямі ресурсного забезпечення, мотивації:

– гуманізація праці;

– задоволення потреб та інтересів в межах чинного законодавства;

– адекватна (конкурентна), справедлива (обґрунтована), прозора та зрозуміла оплата праці (за цим видом професійної діяльності, у цьому органі, на цій посаді), або «система забезпечення» чиновництва, яка складається як із заробітної плати, так і певного «соціального пакета»).

4. У напрямі вимог до керівництва:

– знати умови реалізації управлінського рішення (П. Друкер) та володіти формами управлінського впливу. Як і будь-яка діяльність, управлінський вплив збуджується певними мотивами, має певні цілі та призводить до певних результатів. До основних форм управлінського впливу уналежнюють такі: наказ; розпорядження; вказівку; інструктаж; рекомендацію; заклик; бесіду [18];

– вміння створити напруженість для активізації [20];

– постановка керівництвом чітких та зрозумілих завдань, реальних термінів їх виконання;

- вміння забезпечити партисипативність управління;

- об'єктивне і справедливе оцінювання особистих та професійних якостей, службових досягнень;

- володіння професійними компетентностями для здійснення функцій управління персоналом;

- комунікативна компетентність та культура;

- активна роль кадрової служби, зацікавленої в розвитку персоналу, та її взаємодія з керівництвом організації.

5. Стосовно вимог до персоналу:

- формування професійної самоідентифікації – почуття належності до колективу, команди, відчуття причетності до спільної роботи;

- формування відкритості та взаємодії персоналу;

- наявність діалогово-комунікаційних відносин з керівництвом (відповідність культурі органу публічного управління, оволодіння професійною поведінкою публічного службовця, орієнтованість на місію, принципи, цінності, цілі й завдання державного органу.

Діапазон застосування цих заходів, перелік яких можна продовжити, є досить широким. Активізаторами діяльності можуть бути прийоми «збагачення праці» на публічній службі – чергування видів роботи, що виконується на одному місці; робота у тимчасових колективах над вирішенням управлінських задач; ротація з метою часткової або повної зміни посадової компетенції; надання можливості займатися науковою, викладацькою працею у закладах освіти, підвищення кваліфікації, робити «подвійну» кар'єру за сумісництвом; участь у наставництві (у навчанні інших на робочому місці); передача досвіду.

Е. О. Смирнов запропонував технологію «управління на базі активізації діяльності персоналу», яку побудовано на пріоритеті стимулів та заохочень для працівника над іншими засобами і методами для успішного виконання доручених або обраних завдань [16]. Серед активізаторів є тренінгові методи: моделюючі ігри (ділові та рольові), групова дискусія, case study, робота в підгрупах як форма заглиблення учасників в предмет тренінгу та їх активізації [14].

Як бачимо, у зазначених інструментах (заходах і умовах) з професійної активізації, часто професійна активізація тісно перетинається з сферою професійної мотивації, проте, як дово-

дить здійснена нами класифікація зазначених інструментів (заходів), активізація в професії поширюється не тільки на організаційні аспекти, ресурсне забезпечення й мотивацію, вимог професійної придатності керівників та підлеглих, а й на інші аспекти роботи в персоналом: правові, функціональні (в рамках процесного підходу до управління), іміджеві, кадрові (управління персоналом як система). Наведені аргументи вкотре підтверджують не лише доцільність застосування системного підходу до розуміння витоків та розгортання професійної діяльності (системогенезу діяльності), а й правильність та актуальність системного підходу в роботі з персоналом органів публічного управління, зокрема, системного підходу до розуміння професійної активізації.

Отже, професійна активізація є актуальним фактором, умовою та ресурсом процесу професіоналізації, розвитку професійної мобільності персоналу. Професійна активізація супроводжує розвиток професіоналізму та професійної мобільності людини, або гальмує їх, виступаючи однією з причин професійної деформації. Це – важлива функція професійного середовища та відповідна система заходів, спрямованих на актуалізацію питань професійного самовизначення і розвитку (саморозвитку) індивіда на посаді, у професії. Це – зовнішня підтримка пробудження, мотивація, разом з орієнтацією у професії, адаптацією, оцінюванням, навчанням, вихованням службовця на шляху професійного становлення та розвитку. Відгуком на вплив зовнішнього середовища є сформованість самоактивізації індивіда, включаючи її професійні прояви.

Активізувати персонал у напрямку професійного розвитку та активізації діяльності можна:

- по-перше, орієнтуючи його у світі професій, формуючи конкурентні переваги тієї професії, де людина працює з її метою активізації в ній. Таким чином, зорієнтований у професійному просторі працівник краще усвідомлює не лише правильність свого вибору місця роботи та посади, більше цінуватиме надану йому довіру та оцінку як найкращого кандидата з кращими перспективами особистісного та професійного становлення та розвитку. Зорієнтована у професії людина краще розумітиме зміст та сенс власної адаптації, мотивації, буде краще підготовлена до заходів з професійного оцінювання, інших заходів з розвитку персоналу

публічного управління, до розуміння своєї місії, цілей та засобів, результатів діяльності;

– по-друге, здійснивши добір (відбір) кандидата на посаду, що також вважається активізаційним чинником через, насамперед, усвідомлення ним своїх індивідуальних переваг серед інших кандидатів, коли людина визнається кращою, професійно придатною та перспективною;

– по-третє, формуючи адаптацію й мотивацію працівника, як необхідні умови активізації, за умов правильного добору (відбору) на посаду та подальшого професійного оцінювання лише позитивно відбиватимуться на професіоналізації службовця та його діяльності;

– по-четверте, завдяки різним заходам з професійного навчання та професійного виховання, які матимуть позитивні наслідки, виступаючи постійним «активізаційним фоном», удосконалюючи професійну компетентність, професійну культуру, поведінку, професіоналізм, професійну мобільність, усвідомленість та рефлексивність професійної діяльності загалом.

Тобто ми повинні налаштувати максимальну кількість сфер роботи з персоналом, систему роботи з персоналом на його професійну активізацію.

Згідно з науковими поглядами І. Г. Лотової, ми можемо стверджувати, що явище «готовності людини до діяльності» має прояви на рівнях, які є по суті рівнями готовності людини до активної та результативної діяльності:

– *особистісному*, який розглядає готовність як прояв індивідуально-особистісних якостей, обумовлений характером майбутньої діяльності;

– *функціональному*, який представляє її як тимчасову готовність та працездатність, передстартову активізацію психічних функцій, уміння мобілізувати необхідні фізичні та психічні ресурси для реалізації діяльності;

– *особистісно-діяльнісному*, що визначає готовність як цілісний прояв всіх сторін особистості, який надає можливість ефективно виконувати свої функції [10].

Висновки і пропозиції. 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. У той же час кількість

докторських дисертацій, в яких досліджено проблеми публічного управління та роботи з персоналом публічної служби з позицій системної методології, зросло.

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 слабо, епізодично, без 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 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. Серед проблем, що вимагають подальшого дослідження, є ефект «підриву мотивації», «руйнуючий ефект винагороди», коли, наприклад, зовнішня активізація суб'єкта діяльності позбавляє його внутрішньої зацікавленості та дезактивує до певної роботи.

Список використаної літератури:

1. Аллин О. Н., Сальникова Н. И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала. Москва : Генезис. 2005. 248 с. (Бизнес-психология).
2. Арсеньев Ю. Н., Шелобаев С. И., Давыдова Т. Ю. Управление персоналом. Модели управления : учеб. пособие. Москва : ЮНИТИ-ДАНА. 2005. 287 с.
3. Бандурин В. В., Ларицкий В. Е. Проблемы управления несостоятельными предприятиями в условиях переходной экономики. Москва : Наука и экономика. 1999. 164 с.

4. Вересов Н. Н. Психология управления : учебн. пособ.; Российская академия образования, Моск. психол.-социальн. ин-т. Москва-Воронеж : МОДЭК. 2001. 223 с.
5. Грабовський В. А. Основні форми професіоналізації у сфері публічного управління. Професіоналізація у сфері публічного управління: стан, проблеми, перспективи вирішення: *Професійний розвиток державних службовців в умовах глобалізації та сучасних змін*: монографія / [С. К. Хаджирадева, В. М. Ємельянов, В. А. Грабовський та ін.]; за заг. ред. С. К. Хаджирадевої. Миколаїв : Ємельянова Т. В. 2018. Ч. III. 167 с.
6. Жиденко Н. А. Сучасні тенденції управління професійним розвитком персоналу органів державної влади в Україні: дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.01 – теорія та історія державного управління; 281 – Публічне управління та адміністрування;. Київ : НАДУ, 2019. С. 57–58, 59–60.
7. Козенко З. Н., Рогачев А. Ф., Нахшунов А. Л., Карапузов И. А. Поддержка принятия управленческих решений: инструментально-информационное обеспечение. Под. ред. А.Ф. Рогачёва. Волгоград : Изд-во Волгоградского гос. ун-та. 2001. 124 с.
8. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. Професійна мобільність та проблеми професіоналізації персоналу публічного управління : моногр. Київ : НАДУ, 2018. 256 с.
9. Кумратов А. К. 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. 2010. 33 с.
10. Лотова И. П. Психологические условия эффективности профессиональной деятельности работников социальных служб. Москва: Союз. 1999. 127 с.
11. Магура М. И., Курбатова М. Б. Организация обучения персонала компании. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Интел-Синтез. 2003. 244 с.
12. Менеджмент социальной работы : учеб. пособ. для вузов. Под ред. Е. И. Комарова и А. И. Войтенко. Москва: ВЛАДОС. 2001. 288 с.
13. Организационное поведение: учебн. для вузов. Под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовай. Москва : Питер. 2007. 432 с.
14. Развитие организации и HR-менеджмент. Сост.: Л. М. Кроль, Е. А. Пуртова. Москва: Класс. 2004. 368 с. (Библиотека приключений тренинга и консалтинга).
15. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент: курс лекций. Киев : МАУП. 2001. 168 с.: ил.
16. Смирнов Э. А. Разработка управленческих решений : учебник для вузов. Москва : ЮНИТИ-ДАНА. 2002. 271 с.
17. Стасюк О. Про деякі методологічні засади в доборі керівників органів державної влади. *Вісн. УАДУ*. 1997. № 3–4. С. 50–55.
18. Урбанович А. А. Психология управления: учебное пособие. Минск : Харвест. 2003. 640 с. (Библиотека практической психологии).
19. Чередниченко И. П., Тельных Н. В. Психология управления. Ростов-на-Дону : Феникс. 2004. 608 с. Серия «Учебники для высшей школы».
20. Чиркин В. Е. Государственное и муниципальное управление: учебник. Москва : Юристъ. 2003. 320 с.
21. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. Москва : ГроссМедиа. 2005. 224 с.
22. Шепель В. М. Человековедческая компетентность менеджера. Управленческая антропология. Для менеджеров. Москва : Народное образование. 1999. 432 с.
23. Шпекторенко І. В. Структура професійної мобільності державного службовця. *Акт. проблеми державного управління*: зб. наук. пр. Вип. 3 (29). Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ. 2007. С. 211–220.
24. Шпекторенко І. В. Професійна компетентність у структурі професійної мобільності державного службовця. *Зб. наук. пр. НАДУ*. 2008. Вип. 2. С. 40–49.
25. Шпекторенко І. В. Професійна мобільність державного службовця: монографія. Дніпропетровськ : Моноліт. 2009. 242 с.
26. Шпекторенко І. В. Управління професійною мобільністю державних службовців: автореф. дис. д-ра наук з держ. упр.: 25.00.03 – державна служба; Ін-т законодавства Верховної Ради України. Київ. 2012. 36 с.
27. Шпекторенко І. В. До проблеми актуальності дослідження професійної активізації в державній службі України. Проблеми управління соціальним і гуманітарним розвитком: матер. X регіон. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, присвяченої пам'яті Сурміна Ю.П. (м. Дніпро, 25 лист. 2016 р.) / за заг. ред. С. О. Шевченка. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ. 2016. С. 113–115.
28. Шпекторенко І. В. Професійна активізація – фактор, ресурс та умова професіоналізації в державній службі України. IV Міжнародна наук.-практ. конф. «Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика» (м. Запоріжжя, 18 лист. 2016 р.) / за заг. ред. В.М. Огаренка, А.О. Монаєнка та ін. Запоріжжя : КПУ. 2016. С. 237–239.
29. Янг С. Системное управление организацией. Пер. с англ. Под ред. С. П. Никанорова, С. А. Батасова. Москва : Советское радио. 1972. 456 с.
30. Ярцева С. И. Текст лекций по предмету «Управление персоналом». Москва : Гос. ун-т управления. 2000. 72 с.

Lysenko O. O. Formation of a systematic approach for understanding professional activation of public governance personnel

The article summarizes the study of features, content, functional, activity manifestations and characteristics of professional activation. It is made in 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. It is concluded that professional motivation and professional activation are different. It is possible to activate for a short time an unmotivated or insufficiently motivated employee. Motivation creates more changes in the time of resumption of work, activation as a "background", as ancillary support – 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, you can use various tools and technology to work with staff, aimed primarily at: career guidance, assessment, adaptation, training, education.

Professional activation is a structural element not only of professional mobility of an individual, but also of other types (socio-cultural, academic), because in this case mobility (its professional type) is considered as an integral quality of staff. The article summarizes the main practical tools, technologies and conditions of professional activation.

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 management functions, management structure, professionalism, professional mobility, conditions of professional development and formation.*