

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ АКТИВІЗАЦІЇ
СУЧАСНИХ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ УКРАЇНИSTUDY OF PROFESSIONAL ACTIVATION
OF MODERN PUBLIC SERVANTS OF UKRAINE

Метою статті є емпіричне дослідження (на основі методу анкетування) сформованості професійної активізації персоналу органів публічного управління України (в першу чергу органів державної влади та місцевого самоврядування). Зазначене дослідження спирається на авторське системне уявлення про активізацію професійної діяльності, на її розуміння як складнокомпонентного, поліструктурного та багатofункціонального утворення та яке розкривається скрізь положення теорії системогенезу діяльності.

Основним інструментом дослідження став опитувальник, що складався з трьох блоків тестів: тест 1 «Самооцінка публічними службовцями (керівниками і підлеглими) різних аспектів активізації в контексті власної професійної діяльності» (45 питань тесту та 172 респондентів); тест 2 «Оцінка підлеглими своїх керівників стосовно володіння ними загальними функціями управління (для керівників і підлеглих)» (70 питань та 69 осіб опитаних); тест 3 «Оцінка керівниками-публічними службовцями своїх підлеглих з різних аспектів активізації в контексті власної професійної діяльності» (46 питань та 116 осіб опитаних).

Загалом були опитані державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування Дніпропетровської, Запорізької, Донецької, Кіровоградської областей, які здійснювали навчання в Національному технічному університеті «Дніпровська політехніка» протягом 2020–2021 навчального року.

Мета дослідження полягала у відповіді на питання, що стосувались, основним чином сформованості у публічних службовців основних чинників та умов професійної активізації.

У висновках, серед іншого, зазначено, що в системі управління персоналом публічної служби України професійна активізація не досягається за рахунок збільшення зв'язків у цій системі. Актуальними в професійному розвитку персоналу є проблеми самовиховання, розподілу відповідальності за роботу в органах публічного управління, дезактивізованості на взяття відповідальності або уникання службовцями відповідальності. В практичній діяльності незадовільно розподілено сфери індивідуальної відповідальності. Готовності бути відповідальним тут замало, потрібна оцінка і контроль відповідальності.

Ключові слова: публічна служба; професійна активізація персоналу; завдання професійної активізації персоналу; професійні

знання, уміння, навички; професійна компетентність; професійний розвиток персоналу.

The purpose of the article is an empirical study (based on the questionnaire method) of the formation of professional activation of the staff of public administration bodies of Ukraine (primarily state and local self-government bodies). The mentioned study is based on the author's systemic idea of the activation of professional activity, on its understanding as a complex, polystructural and multifunctional formation, which is revealed everywhere in the theory of systemogenesis of activity.

The main research tool was a questionnaire consisting of three blocks of tests: test 1 «Self-assessment by public servants (managers and subordinates) of various aspects of activation in the context of their own professional activity» (45 test questions and 172 respondents); test 2 «Assessment by subordinates of their managers regarding their mastery of general management functions (for managers and subordinates)» (70 questions and 69 respondents); test 3 «Evaluation by managers-public servants of their subordinates on various aspects of activation in the context of their own professional activity» (46 questions and 116 respondents).

In general, civil servants and local government officials of Dnipropetrovsk, Zaporizhia, Donetsk, and Kirovohrad regions who studied at the National Technical University «Dniprovsk Polytechnic» during the 2020-2021 academic year were interviewed.

The purpose of the study was to answer the questions related, mainly, to the formation of the main factors and conditions of professional activation among public servants.

In the conclusions, among other things, it is stated that in the personnel management system of the public service of Ukraine, professional activation is not achieved at the expense of increasing connections in this system. The problems of self-education, distribution of responsibility for work in public administration bodies, deactivation to take responsibility or avoidance of responsibility by employees are relevant in the professional development of personnel. In practical activity, spheres of individual responsibility are unsatisfactorily distributed. Willingness to be responsible is not enough here, assessment and control of responsibility is needed.

Key words: public service; professional activation of personnel; task of professional activation of personnel; professional knowledge, skills, abilities; professional competence; professional development of personnel.

УДК 35:3.08-043.84
DOI <https://doi.org/10.32782/ptm2663-5240-2022.31.12>

Лисенко О.О.

аспірантка кафедри державного управління і місцевого самоврядування Науково-дослідний інститут державного управління Дніпровського технічного університету «Дніпровська політехніка»

Постановка проблеми у загальному вигляді. У наш час в теорії публічної та державної служби в Україні професійна активізація персоналу не стала предметом ґрунтовних наукових досліджень, залишаючись актуальною науковою проблемою. Поняття «активізація», «професійна активізація», «профе-

сійна активізація персоналу» нерідко можна зустріти в науковій літературі, але розуміється вона по-різному: як ціннісне та інше спрямування людей на щось, їх стимулювання, мотивування. Використання поняття «активізація» викликає при цьому чимало запитань: яка ж тоді різниця між цими названими нами вище

явищами та процесами; чи всіх можна однаково активізувати; як це робити на практиці; та багато подібних запитань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Значний внесок у дослідження професійної активізації здійснили у своїх наукових розробках В. А. Абчук, Ю. М. Арсеньєв, Г. М. Бондарчук, Т. Ю. Давидова, В. С. Куйбіда [1-2], С. І. Самигін, М. Я. Сацков, Б. Ю. Сербиновський, Е. О. Смирнов, Л. Д. Столяренко, М. Ю. Токар [7], О. І. Турчинов, С. О. Шапіро, С. І. Шелобаєв, П. Е. Шлендер, І. Г. Шпакіна, І. В. Шпекторенко [1-2; 8-13], Г. В. Щокін.

У попередніх статтях автора було обґрунтовано 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. Нами уточнено поняття «активізація»: 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, вміння її довести до потрібного результату [4; 12; 13].

Обґрунтовано теоретичні підстави для розуміння активізації як окремої функції в системі загальних функцій управління. Сформульовано вимоги до формування «функціональної системи» професійної активізації на системній методології на різних етапах онтогенезу професійної діяльності. Поняття «функціональна система» професійної активізації органу публічного управління, що є інституційним засобом активізаційного впливу суб'єкта управління персоналом на об'єкт управління (або суб'єкта праці, публічного службовця). Ця складається із загальних функцій управління та додаткових (специфічних) функцій управління (насамперед, функцій управління персоналом): інформаційно-аналітичної функції (професійна ідентифікація, орієнтація); цілепокладання (стратегічне, поточне); професійної актуалізації; професійної мотивації; функції організації діяльності; прийняття рішень; комунікації; контролю, оцінювання діяльності; професійної освіти; професійного виховання [3; 6, с. 76-77; 12]. Конкретними напрямками реалізації керівни-

ками функції професійної активізації персоналу як суб'єкта діяльності: інформаційно-орієнтуючий (інформаційний блок діяльності), ціннісно-психологічний, активізаційно-мобілізаційний, структуруючий, інтегральний та компенсаторний [12, с. 163-164]. Професійну активізацію у загальному вигляді обґрунтовано та визначено згідно зі структурою професійної управлінської діяльності або стосовно блоків у структурі діяльності (ціль, мета, засоби (дія), контроль, рефлексія) [5, с. 74-75; 6, с. 79; 12; 13], тобто напрямів професійної активності, що здійснюється під час діяльності.

Завдання професійної активізації – створення актуалізованої загальної цінності, потреби, інтересу та цілі в самореалізації, інтересу в діяльності з визначеною метою та усвідомленими шляхами її досягнення. Це – посилення, пожвавлення діяльності, активності; перехід до більш рухомого стану, до рішучих дій. 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.

Таким чином, усякий зовнішній вплив на суб'єкта діяльності опосередковується сукупністю внутрішніх умов. Загальною умовою є управлінська діяльність, в якій реалізуються професійні характеристики суб'єкта праці: його професійна придатність, компетентність, професіоналізм.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми і мета статті. Після обґрунтування теоретичних основ формування професійної активізації персоналу варто, з нашої позиції, дослідити вказане явище за допомогою наявних методів наукового пізнання. Мета статті – згідно з визначеними актором теоретичними основами формування професійної активізації дослідити сучасний стан зазначеної активізації на прикладі органів публічного управління України за допомогою методу анкетування.

Виклад основного матеріалу. Основним інструментом дослідження став опитувальник, що складався з трьох блоків тестів: тест 1 «Самооцінка публічними службовцями (керівниками і підлеглими) різних аспектів активізації в контексті власної професійної діяльності» (45 питань тесту та 172 респондентів); тест 2 «Оцінка підлеглими своїх керівників стосовно володіння ними загальними функціями управління (для керівників і підлеглих)» (70 питань та 69 осіб опитаних); тест 3 «Оцінка керівниками-публічними службовцями своїх

підлеглих з різних аспектів активізації в контексті власної професійної діяльності» (46 питань та 116 осіб опитаних).

Загалом були опитані державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування Дніпропетровської, Запорізької, Донецької, Кіровоградської областей, які здійснювали навчання в Національному технічному університеті «Дніпровська політехніка» протягом 2020-2021 навчального року.

Мета дослідження полягала у відповіді на питання, що стосувались, основним чином сформованості у публічних службовців основних чинників та умов професійної активізації. Так, питання у всіх трьох тестах стосувались: інтересу до змісту професійної діяльності; у необхідності додаткового пояснення суб'єкту діяльності змісту роботи з боку керівництва; користі від допомоги керівника в процесі роботи; аспектів самоусвідомленості роботи (наскільки повністю розуміє суб'єкт праці характер та відповідальність власної роботи); компетентності та частоти надання порад своїм колегам по роботі; уміння самотійно, без керівника визначати загальні (перспективні) та поточні (оперативні) цілі в роботі, побудувати «дерево цілей». Питання також стосувались: особистого «вписування» в професію, відповідністю їй згідно зі своїми установками та поглядами на життя, власними знаннями, уміннями, досвідом; оцінки та самооцінки власних практичних навичок у цілепокладанні, плануванні та інших функцій управління (у тому числі умінь самотійно організувати діяльність, обговорення та прийняття рішення у колективі); нормативності професійної поведінки; самоорганізованості; самостійності у врегулюванні взаємовідносини у колективі; аспектів оцінки зовнішньої мотивації та власної вмотивованості, аспектів формування професійної адаптації до праці та джерел її сформованості; здатності публічних службовців здійснювати ефективний контроль та самоконтроль за власною діяльністю та роботою членів колективу.

Інші питання опитувальників стосувались: орієнтації діяльності результат та якість праці; здатності знаходити спільну мову з різними людьми і за різних обставин; здатності виявляти самостійність та об'єктивність в оцінках інших людей; усвідомленості конкурентних переваг та недоліків професії публічного службовця; зорієнтованості стосовно індивідуальних можливостей розвитку в професії; здатності самотійно визнавати помилковість своїх рішень; здатності відповідально виконувати будь-яку роботу без контролю «зверху»; можливостей навчати інших колег або новачків на своєму

робочому місці; можливостей на практиці застосовувати технології навчання на робочому місці для колег, новачків; можливостей зовнішнього впливу на професійну культуру та поведінку публічного службовця; здатності до самоконтролю своєї поведінки; відповідальності за результати діяльності колективу; необхідності та можливостей підтримувати дисципліну в колективі та на рівні самодисципліни; переконаності в тім, що у роботі рівно важливі як адміністративні, організаційні, так і виховні аспекти; різних аспектів оцінювання своєї власної роботи; самооцінки важливості особистої праці для колективу та питань, спрямованих на деталізацію перерахованих питань.

Авторський аналіз відповідей на поставлені запитання буде побудований так, аби в отриманих відповідях було нескладно знайти предмет у поставлених запитаннях.

Отримано такі результати.

Тест 1. Самооцінка публічними службовцями (керівниками і підлеглими) різних аспектів активізації в контексті власної професійної діяльності.

Спробуємо визначити певні контрасти у відповідях на 45 питань тесту 1 опитувальника, отриманих від 172 респондентів даних. З одного боку, респонденти, з нашої позиції, сильно перебільшують факт самоусвідомленості власної роботи, самодисциплінованість та власну спроможність підтримувати дисципліну в колективі (98-99% опитаних) та власне вміння постійно та самотійно, без керівника визначати загальні цілі в роботі, побудувати «дерево цілей» (70% опитаних). Майже всі опитані публічні службовці переконані у здатності та правильності самотійної постановки поточних (оперативних) цілей в роботі. В межах 90-95% вони мають у себе відповідальність, зорієнтованість на результат та якість роботи, мають відмінну та гарну сформованість умінь здійснювати функції планування, організації, контролю (оцінювання персоналу), комунікації в управлінні. Ці ж показники стосуються уміння підлеглих самотійно, без керівників, організувати в колективі обговорення та прийняття рішень, налагоджувати комунікацію.

Більшість опитаних (90-98%) вважають свою роботу потрібною, а себе – самоорганізованими людьми, які відповідають професії, професійно адаптовані, активні та активізовані, зорієнтовані на власний саморозвиток та роботу в ній, мають нормативну поведінку, здатні здійснювати самоконтроль, тобто переконані у тім, що вони абсолютно професійно придатні, мають потрібні установки та погляди, компетентності та досвід. На наш погляд, така самооцінка у публічних службовців є надто

оптимістичною, оскільки навички бачення та організації власної діяльності мають, згідно відповідей на інші запитання тесту 1 цього ж опитування, лише до 40% респондентів. Також вкажемо на те, що 54% підлеглих визнали, що вимагають порад від керівників постійно, 39% частина), які не переймаються виховними аспектами професійної діяльності, по суті виключені з процесу формування професійної культури, від процесів виховання у колективах, які не використовували ніяких технологій навчання на робочому місці для передачі власних знань та досвіду.

Самотивація відсутня у 10% опитаних. 21%, тобто п'ята частина працюючих на публічній службі людей мають епізодичну включеність професійних інтересів у мотиваційну сферу професіоналізму публічних службовців. Отримані дані вказують на значні проблеми в поєднанні особистих інтересів з професійними в процесі професіоналізації, загалом – в реалізації функції мотивації у процесі управління керівниками та проблеми у сформованості мотиваційної сфери професіоналізму у підлеглих.

Публічні службовці надто схильні до керуваності ззовні, мають чималі проблеми в плані сформованості професійної самоорганізації та вмінь та навичок побудови власної управлінської діяльності та роботи. Однак вони ж вказують на високу власну готовність до передачі знань, досвіду своїм колегам по роботі (100%). У той же час через різні негативні чинники й результати професійного становлення та розвитку 11% опитаних чесно визнали власну задовільну спроможність навчати інших колег або новачків на своєму робочому місці.

Переважає більшість опитаних респондентів вважають корисною допомогу керівника в роботі. Однак близько 20% опитаних (п'ята частина) не зовсім погоджуються з таким висновком, не вважаючи різною мірою допомогу керівника практично корисною, а шоста частина опитаних можливість впливу керівників на їхню професійну культуру та поведінку взагалі заперечують, тому що всі опитані вважають себе здатними цю культуру та поведінку сформувані у себе самостійно. Майже третина опитаних (29%) не згодна з оцінкою своєї роботи керівниками.

5% опитаних службовців про переваги конкурентні переваги професії публічного службовця не знають нічого; така ж кількість опитаних вважає себе адаптованими до роботи і колективу на «задовільно», причому цікаво, що зовнішнє сприяння адаптації відчували тією чи іншою мірою лише 64% опитаних. Проте 58%

з опитаних побачили зазначений адаптаційний вплив у вигляді професійного навчання. Інші, а це 42%, трішки менше половини опитаних, наприклад, вчилися на новому робочому місці самостійно. Враховуючи середній показник, можемо припустити, що активна професійна адаптація за допомогою професійного середовища та як її результат – добра адаптованість до роботи стосується близько половини опитаних (50-60%).

Від 15 до 20% опитаних показують класичну репродуктивну та адаптивну професійну поведінку, що межує з пасивністю, тобто по суті, є дезактивізованими.

Тест 2. Оцінка підлеглими своїх керівників стосовно володіння ними загальними функціями управління (для керівників і підлеглих).

На думку підлеглих більшість їхніх керівників прагнуть до ініціативи та відповідальності, здатні знаходити індивідуальний підхід до людей, здатні самостійно та об'єктивно оцінювати інших людей, чинити на них психо-емоційний вплив, можуть викликати впевненість в успіху справи.

А в цілому переважна більшість, 88% опитаних оцінюють роботу своїх керівників позитивно. Понад 80% опитаних визнали, що керівники сприяють ініціативній і самостійній роботі членів колективу, не ухиляються від впливу на процес управління, здійснюючи функції цілепокладання, планування, організації, контролю, комунікації, оцінювання персоналу. Керівники в цілому компетентні у цій справі, діють, ймовірно, залежно від управлінських та інших ділових та професійних компетентностей підлеглих і готові в їхніх помилках провини брати на себе. Сучасний керівник здебільшого комунікативна, емпатійна людина, яка сприймається колективом. Проте зазначені професійні компетентності мають системний (скоріше постійний) прояв у керівників приблизно на рівні 15-40% випадків.

Значна частка керівників (приблизно 60-70%) вважають себе відповідальними за результати діяльності колективу, хоча свою відповідальність часто поєднують з відповідальністю самого колективу.

Приблизно половина керівників працюють або намагаються працювати у тісній взаємодії зі своїм колективом, у іншій половині налагодження цієї взаємодії проблематичне. Практично половина керівників у нами опитаних публічних службовців не дуже добре адаптують підлеглих до професії або не беруть участі у цьому процесі, не показують на практиці володіння технологіями навчання підлеглих на робочому місці.

Приблизно навпіл поділилися керівники стосовно їхньої здатності поставити інтереси справи та професійні інтереси вище за особисті інтереси; здатності до самоорганізованості та самоконтрольованості; прагнення до професійного визнання своєї роботи від колективу та громадян. Аналогічно лише половина опитаних вказали, що їхні керівники орієнтовані на взаємодію з колективом. Інша ж половина до таких проявів здатна час від часу.

Значна частина керівників (46%) можуть впливати на професійну культуру та професійну поведінку своїх підлеглих на задовільному рівні, час від часу або не чинять цього впливу зовсім.

Не всі керівники (а це – 44%) прагнуть отримати задоволення від того, що вони щось організують в процесі управління.

Не завжди до функцій професійної орієнтації та професійної адаптації, заходів з професійної консультації звертається майже 40% керівників, така ж кількість керівників недостатньо володіє функцією професійного оцінювання персоналу.

Приблизно 40% відповідей відзначили, що не всім керівникам властиве здійснення функції контролю в управлінні як постійного та циклічного процесу та активне використання соціально-психологічних методів у своїй роботі, половина керівників роблять це не постійно.

30% керівників, на думку їхніх підлеглих, не завжди прагнуть приносити максимальну користь загальній справі, ймовірно, активізовані у професійному відношенні слабо, працюють на півсили. Третина сучасних керівників не завжди здатні довести до кінця розпочату справу, недостатньо або погано володіють управлінськими компетентностями стосовно визначення загальних та конкретних цілей власної діяльності на роботі, навичками самоорганізації. Підтверджено проблему усвідомленості понад третину керівників загальних цілей, характеру та відповідальності у власній діяльності на роботі. Свідомими та наполегливими вважають майже всіх своїх керівників. Одночасно понад 40% сучасних керівників, на думку своїх же підлеглих, не дуже «вписуються» у свою професію чи рід своїх занять, лише час від часу реалізують свій організаційний потенціал. Не у всіх керівників в органах публічного управління існують орієнтації своєї діяльності на сервісний характер публічного управління та надання публічних послуг.

27% опитаних вважають, що керівники постійно або час від часу заважають їм працювати, а це – третина опитаних, як і третина керівного складу органів публічного управління України.

Третина опитаних вказала, що відчуває зазначений вплив професійно-орієнтаційного характеру від керівників не завжди. 1/3 опитаних, а відтак – і така ж частина керівного складу публічної служби вказують, що оцінити та відібрати персонал керівники можуть не дуже добре, або роблять це погано.

Четверта частина керівників орієнтована на результат роботи непостійно. 23% опитаних вказують на те, що керівник лише час від часу здійснює ефективний контроль за діяльністю членів колективу; 24% опитаних публічних службовців визнали, що їхні керівники не вміють мотивувати. А це – четверта частина керівного складу органів публічного управління України.

П'ята частина керівників, на думку їхніх підлеглих, не володіє практичними навичками у плануванні та комунікації процесу управління, слабо виявляє емпатійність, має недостатні вміння щодо врегулювання взаємовідносин у колективі, надає не дуже корисні поради. 18% опитаних визнали, що їхні керівники не займаються підтримкою дисципліни на роботі (можливо тому, що з проблем з дисципліною на роботі немає).

90% керівників орієнтують підлеглих на якість та результативність роботи, що є досить високим показником, однак орієнтувати на результат не означає цей результат вимагати. Вимогливими до результатів роботи є 2/3 керівників. Проблема, припустимо, полягає у тім, що орієнтування на якість та якісний результат роботи відбувається у той час, коли самим керівникам забезпечити якісний процес управління почасти проблематично.

Шоста частина опитаних визнали вади нормативності у поведінці своїх керівників на роботі, тобто, іншими словами, демонстрована ними поведінка не завжди відповідає управлінським, морально-етичним нормативам професії публічного службовця. Водночас приблизно 10% керівників погано володіють адміністративними, соціально-психологічними методами та методами виховання, не завжди орієнтують персонал на якісну роботу та на результат. Така ж частка керівників не виявляє прямоти і сміливості критики, буває причепливою, не здатна до позитивної та доброзичливої критики, не може надихнути до дії, вплинути на підлеглих особистим прикладом. Такий же відсоток керівників, роблячи помилки, навіть не здатний їх визнати самотійно, а значить – і самотійно їх виправити. І майже 9% (десята частина керівників) не прагне найбільш повного розкриття своїх організаторських спроможностей.

Тест 3. Оцінка керівниками-публічними службовцями своїх підлеглих з різних аспектів активізації в контексті власної професійної діяльності.

Згідно з результатами підрахунків: 90-95% підлеглих: зорієнтовані в професії, ініціативні та самостійні, згуртовані, допомагають керівникові, діяльність підлеглих є самоусвідомленою, мають навички самоорганізації, самоконтролю, функції планування, організації, самостійно організувати обговорення та прийняття рішення у колективі; мають нормативну професійну поведінку, тобто таку, що відповідає управлінським, морально-етичним нормативам професії (92%). Однак, як доводить подальший перехресний аналіз отриманих від трьох тестів опитувальника даних, деякі з наведених характеристик персоналу є надто перебільшеними та узагальненими.

85% керівників визнали, що у їхніх підлеглих спостерігається дуже значна і значна самомотивація, саме внутрішня, а не зовнішня. Підлеглі люблять складати плани роботи, участь керівників в ініціюванні та складанні зазначених планів майже у 80% випадків. Керівники перебільшують можливості персоналу до самостійної здатності здійснювати цілепокладання (95%).

Понад 70% керівників визнали своїх підлеглих добре адаптованими, проте стільки ж визнало певні проблеми у своїх підлеглих стосовно того, чи можуть вони самостійно можуть оцінювати прийняті ними самими рішення. Для 60% підлеглих виховні аспекти також важливі як і організаційні та адміністративні і вони використовують їх в роботі постійно.

Майже навпіл поділилися оцінки керівників стосовно: стійкості інтересу підлеглих до індивідуальних та колективних аспектів професійної діяльності, їхньої здатності виявляти самостійність та об'єктивність в оцінках інших людей; можливостей своїх підлеглих відповідально виконувати будь-яку роботу без контролю «зверху». Відповідями на тест 3 встановлено: 54% підлеглих вимагають порад керівників постійно, 39% службовців – більш менш постійно, і лише 7% підлеглих можуть працювати без порад керівника.

Потрібно звернути увагу на 39% персоналу, які не активізовані до використання соціально-психологічних та виховних методів у своїй роботі, ймовірно, надаючи перевагу адміністративним та організаційним методам, механізмам та інструментам. Існують певні психологічні кордони у колективах. Наприклад, підлеглим краще вдається впливати на професійну культуру та поведінку своїх колег, ніж на культуру керівників.

Третина підлеглих уникає індивідуальної відповідальності за результати роботи колективу. 28% керівників вказують на слабку або нульову активізованість персоналу до самодисципліни у той час коли керівниками на рівні 90-95% у цьому ж тесті визнавались навички підлеглих показувати самоусвідомленість, самоорганізації та самоконтролю.

П'ята частина підлеглих: задовільно або незадовільно мотивовані, незадовільно адаптовані (19%); робочому місці навчаються самостійно; можуть відносно самостійно і стабільно усвідомлювати цілі та засоби професійної діяльності; мають проблеми у здійсненні контролю.

Шоста частина підлеглих, на думку їхніх керівників: не підтвердили відмінне або добре вміння своїх підлеглих здійснювати ефективний самоконтроль (17%); майже не перебувають під впливом професійної адаптації (18% підлеглих), то й адаптованими вважаються керівниками лише 70% персоналу. 16% підлеглих можуть планувати лише на задовільно. Шоста частина опитаних керівників (15%) визнала, що мотивує підлеглих не завжди та як правило, а час від часу; аналогічна частина підлеглих не мають самомотивації, а найбільш залежними від керівників в сенсі пояснення ним змісту роботи є близько 13% (також шоста частина) підлеглих.

Інші цікаві результати, отримані в цьому діапазоні: 12 % допомагають своїм керівникам або рідко або лише у разі виникнення у керівників проблем; а для 11% підлеглих самостійно врегулювати взаємовідносини у колективі проблематично.

Приблизно десята частина сучасних публічних службовців мають проблеми, на думку керівників, у здійсненні функції індивідуального цілепокладання; 10% респондентів визнали проблеми у підлеглих стосовно обізнаності щодо переваг та недоліків професії публічного службовця, а 7% не орієнтовані у своїй роботі на її якість та результат.

Висновки. Таким чином, в результаті здійсненого опитування визначено проблему здійснення керівниками професійних комунікацій та володіння ними соціально-психологічними методами та методами виховання в публічному управлінні, хоча встановлено, що керівники в своїй більшості орієнтовані на володіння та застосування функції організації у поєднанні з організаційно-розпорядчими, адміністративними, морально-етичними, виховними методами управління.

В системі управління персоналом публічної служби України професійна активізація не досягається за рахунок збільшення зв'язків

у цій системі. Актуальними в професійному розвитку персоналу є проблеми самовиховання, розподілу відповідальності за роботу в органах публічного управління, дезактивізованості на взяття відповідальності або уникання службовцями відповідальності. В практичній діяльності незадовільно розподілено сфери індивідуальної відповідальності. Готовності бути відповідальним тут замало, потрібна оцінка і контроль відповідальності.

Якщо активізацію розглядати як окрему функцію в системі загальних функцій управління разом з функціями: цілепокладання, організації, мотивації, комунікації, прийняття рішень, контролю, то згідно з різними уміннями та навичками, здібностями, що вказують на володіння вказаними функціями, керівників, які працюють слабко, складають від 1/3 до 1/4 їх загальної кількості.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. *Методологія публічного управління як система: теоретичні та практичні аспекти. Публічне управління і адміністрування в Україні.* 2022. Вип. 29. С. 7-12.
2. Куйбіда В. С., Шпекторенко І. В. *Методологія публічного управління: аспекти її структури, співвідношення, взаємозалежності законів, закономірностей та функцій управління. Публічне управління і адміністрування в Україні.* 2022. Вип. 28. С. 14-18.
3. Лисенко О. О. Компетентності керівників органів публічного управління України у формуванні професійної активізації персоналу. *Наукові перспективи.* 2022. № 2 (20). С. 109-124.
4. Лисенко О. О. Професійна активізація персоналу як наукова проблема. *Аспекти публічного управління.* Том 9. № 3. 2021. С. 36-44.
5. Лисенко О. О. Професійна активізація у структурі управлінської діяльності публічних службовців. *Аспекти публічного управління.* Том 9. № 5. 2021. С. 69-77.
6. Лисенко О. О. Формування системного підходу до розуміння професійної активізації персоналу органів публічного управління *Держава та регіони. Серія: Державне управління.* 2021. № 1 (71). С. 75-81.
7. Токар М. *Методологічні пріоритети в сучасній українській науці публічного управління. Теоретико-методологічні підходи до вивчення суспільно-політичних інститутів та процесів: колективна монографія.* За заг. ред. : Юрія Остапця і Маріана Токаря; [авт. колект.: С. Асланов, І. Вегеш, М. Вегеш, А. Дербак та ін.]; Ужгород. нац. ун-т. Ужгород : Поліграфцентр «Ліра», 2022. С. 27-52.
8. Шпекторенко І. В. Особливості використання класифікації потреб Д. Мак-Клелланда в роботі з кадрами публічної служби. *Державне управління та місцеве самоврядування. Зб. наук. пр. ДРІДУ НАДУ.* Вип. 1 (16). Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2013. С. 160-169.
9. Шпекторенко І. В. Професійна компетентність у структурі професійної мобільності державного службовця. *Зб. наук. пр. НАДУ.* Київ, 2008. Вип. 2. С. 40-49.
10. Шпекторенко І. Структура професійної мобільності державного службовця. *Акт. проблеми державного управління.* Зб. наук. пр. Вип. 3 (29). Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. С. 211-220.
11. Шпекторенко І. В. (Уклад.). *Методологія публічного управління: навч. посіб.* Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 120 с. URL: http://www.dridu.dp.ua/biblioteka/doc/Metodolohiya_publichnoho_upravlinnya.pdf.
12. Shpektorenko I. V., Lysenko O. O. Professional activation of personnel from the standpoint of system genesis of activity. *Science, technology, and innovation: the experience of European countries and prospects for Ukraine : Scientific monograph.* Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2021. 412 p. P. 148-171.
13. Shpektorenko I. V., Lysenko O. O. Socio-Cultural Mobility as a Condition for Professional Activation of Staff. *European Journal of Multidisciplinary Studies.* May – August 2020. Vol. 5. Issue 2. P. 71-73.