

УДК 35.08

ОСИПОВ Дмитро Миколайович,  
аспірант ДРІДУ НАДУ

## **ДВОФАКТОРНА МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ІНТЕРЕСІВ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ**

Розглядається організаційний напрям формування професійних інтересів у контексті мотиваційного забезпечення діяльності, що забезпечує професійну діяльність публічних службовців. Уперше описується змістовна основа сутності та змісту професійних інтересів публічних службовців, яка має мотиваційний, перцептивно-когнітивний, креативний, організаторський, регулятивний, позиційний, комунікативний, конструктивний (емоційно-вольовий), оцінний (рефлексивний), прогностичний, а також компонент моральної регуляції діяльності та поведінки у професіоналів. Формування професійних інтересів розглядається автором крізь чотири напрями професійного розвитку публічних службовців: особистісно-професійний; професійно-кваліфікаційний; професійно-посадовий та моральний. Пропонується двофакторна модель формування професійних інтересів публічних службовців.

Ключові слова: публічний службовець, акмеологія, професійні інтереси, професійна компетентність, професіоналізм, формування та оцінювання професійних інтересів.

***Osyrov D. M. Two-factor model forming professional interests of public servants***

It is considered the organizational direction of the formation of professional interests in the context of the motivational provision of activities that ensure the professional activities of public servants. For the first time, the article describes the content of the essence and content of professional interests of public servants, which has

a motivational, perceptual-cognitive, creative, organizational, regulatory, positional, communicative, constructive (emotional-volitional), evaluative (reflexive), prognostic, as well component of moral regulation of activities and behavior by professionals. Formation of professional interests is considered by the author in four directions of professional development of public servants: personal-professional; professional qualification; professional and moral. A two-factor model for the formation of professional interests of public servants is proposed.

Key words: public servant, acmeology, professional interests, professional competence, professionalism, professional interests' formation and evaluation.

**Постановка проблеми.** Управління персоналом як напрям науково-практичної діяльності у галузі публічного управління та адміністрування потребує не тільки аналізу загальної методології цієї діяльності, а й розробки практичних підходів до вдосконалення професійної діяльності, досягнення максимально можливого розкриття особистісного та професійного потенціалів публічного службовця. Ускладненість наукового осмислення, практичних рекомендацій у цій сфері полягає в багатоаспектності проблеми, її міжгалузевому характері. Чим вищими є когнітивні здібності людини: зосередженість, прийняття рішень, пам'ять, рівень стресу, а також інтелект та здатність до навчання людини, тим повнішим буде її уявлення про соціальне та професійне середовище, то більш різноманітними є її інтереси, цілі, наміри та ціннісні настанови професійного змісту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемі професійних інтересів присвячено наукові праці Л. С. Виготського; акмеологів О. О. Бодальова, А. О. Деркача, А. К. Маркової; професіологів Е. Ф. Зеєра, Є. О. Клімова, Є. Б. Моргунова, В. О. Толочка; дослідників процесу професіоналізації: Т. В. Антонець, С. В. Бондаренко, Є. Є. Вахромова, В. О. Гринько, Н. А. Липовської, Л. О. Обухової, І. В. Понкіна, М. В. Семікіної, В. Д. Шадрикова, В. М. Шинкаренка, І. В. Шпекторенка, Ю. В. Ярмака. Водночас з'ясовано, що особливості формування змісту професійних інтересів у публічних службовців не досліджені комплексно.

Вивчення змісту процесів формування та оцінювання професійних інтересів у руслі загального формування внутрішньої мотивації публічного службовця має

теоретико-практичне значення. Від усвідомлення людиною змісту та спрямованості власної професійної або посадової діяльності та потреб, цінностей, інтересів, прагнень, мотивів, якими вона керується, залежить її ставлення до посадової діяльності та результативності роботи в цілому. Дослідження, розуміння структури та внутрішніх процесів мотивації професійної діяльності дає можливість виробити розумну політику у сфері соціально-професійних відносин в органах публічної влади, створити професійне середовище для самореалізації тих суб'єктів діяльності, які мають бажані в публічній службі професійні інтереси, не мають і не схильні до конфлікту інтересів, справді прагнуть і потенційно здібні до трудової віддачі.

**Мета статті** – на підставі теоретико-практичних досліджень сучасних вчених-акмеологів та потреб розвитку української публічної служби обґрунтувати та запропонувати модель формування професійних інтересів публічних службовців.

**Викладення основного матеріалу.** Акме (з грец. – вершина, квітуха пора) – вища точка, період розквіту особи, найвищих її досягнень, коли особа виявляє свою зрілість в усіх сферах життєдіяльності і передусім у професійній діяльності. Під акме мається на увазі максимальний розвиток здібностей і дарувань; вважається, що акме припадає на період вікової дорослості, соціальної і особистісної зрілості людини. Акмеологічний підхід – базисна узагальнювальна категорія, що описує сукупність принципів, прийомів і методів наукового дослідження, що дозволяють вивчати й вирішувати наукові і практичні проблеми і завдання в обсязі їх реального онтологічного буття [12].

Ефективне управління суб'єктом діяльності полягає, перш за все, у розумінні його соціальних та професійних потреб, інтересів, цілей, особистісної та професійної спрямованості, внутрішніх мотиваційних настанов. Розуміючи, що спонукає людину до діяльності у професійній сфері, які потреби та інтереси, настанови покладено в основу її активності, можна розробити ефективну систему підходів, форм, методів та інструментів формування й оцінювання останніх у мотиваційній сфері професіоналізму публічного службовця. Тому використання науково обґрунтованих і найефективніших підходів та інструментів впливу на формування професійних інтересів, етичність та професійну поведінку людини, а

отже, на зміст та спрямованість її професійної активності є актуальними завданнями управління персоналом органів публічної влади України.

Акмеологи вказують, що професійне самовизначення визначається насамперед інтересами людини [1 – 3; 5 – 6; 9]. Професійний інтерес – вибіркова спрямованість особи на предмети та явища, що оточують професійне буття, стимул активності людини. Інтерес породжує потреба, утруднення об'єктивного та суб'єктивного характеру на шляху до задоволення потреби. Інтерес впливає на цілі діяльності, а предметом змісту інтересу є як сам предмет потреби, так і способи його досягнення.

Вибір професії, професійна діяльність публічного службовця формується й розвивається в соціальному (де формуються соціальні норми, цінності, уявлення, світогляд, настанови, ставлення до країни, сім'ї, професії і под.) та професійному (у якому формуються норми, стандарти етики, професійної поведінки та управлінської діяльності) середовищах [7, с. 38 – 45; 14]. Ці ідеї ми поклали в основу двофакторної моделі формування професійних інтересів публічних службовців, яка базується на положеннях акмеології.

Такі мотиви та мотивації соціальної поведінки, як надання допомоги людям і аффіліація (прагнення до людей або боязнь бути відкинутим) можна й потрібно формувати у дітей з раннього віку від двох до чотирьох років, у перехідний період між раннім і молодшим дошкільним віком [4, с. 40, 42 – 45].

Змістовна основа сутності та змісту професійних інтересів публічних службовців має:

- мотиваційний зміст (інтереси включені у структуру внутрішньої професійної мотивації персоналу, позитивне ставлення до цього виду діяльності, прагнення до самореалізації і досягнень, моральні та професійні настанови та інтереси);

- перцептивно-когнітивний (інтереси пізнавального і розвиваючого характеру включені у перцептивні процеси – як акт сприйняття, відчуття та знання навколишнього середовища та когнітивні процеси – активне відображення когнітивною сферою людини зовнішніх та внутрішніх предметів (об'єктів), ситуацій, подій, явищ і под., розумове пізнання, мислення, дослідження, переробка, усвідомлення зовнішньої інформації, що відображаються у набутті нових знань та

компетентностей, удосконаленні етичності поведінки та професіоналізму діяльності в цілому; інтереси впливають на напрями пізнавальної діяльності службовців, визначаючи, що саме цікаве (у тому числі й у сенсі цінностей, задоволення потреб, настанов, внутрішньої мотивації), а що – ні);

– креативний (формує сутнісні характеристики професійної діяльності, інтереси, на яких побудована професійна компетентність та інші професійно важливі якості [13], визначають індивідуальний аспект зазначеної діяльності, межі творчості, індивідуальний стиль поведінки та управління (керівництва), позитивного виходу за встановлені професійні норми і стандарти, що вказує на професіоналізм та вищий його прояв – професійну майстерність);

– організаторський (дозволяє публічному службовцю організувати особистий простір у професії згідно з інтересами в плані особистісно-професійного та кар'єрного розвитку);

– регулятивний (володіння способами і прийомами, необхідними для розуміння сенсу професійних норм і приписів; регулювання спрямованості та конкретного змісту інтересів, настанов, намірів та мотиваційної схеми в цілому залежно від професійного потенціалу, ситуацій професійного життя);

– позиційний (професійна (посада, перспектива кар'єрного зростання) та соціальна (громадянська) позиції публічного службовця визначаються інтересами людини, є внутрішньо несуперечливими і доповнюють одне одного; позитивне ставлення до осіб, з якими здійснюються професійні взаємодії, обов'язковість і відповідальність перед ними);

– комунікативний (професійні інтереси позитивно впливають на вдосконалення комунікативних здібностей в аспектах взаємодії (пізнання, діяльності, комунікації, спілкуванні тощо) з іншими середовищами, насамперед із соціальним, політичним; цінностями, нормами, інтересами указаних середовищ);

– конструктивний (емоційно-вольовий) (є діяльним вираженням у тому числі й тих професійних інтересів, що передують сутності та змісту; ці інтереси відображають і формують позитивний емоційний стан людини, її волю, прагнення, спрямованість на взаємодію та результативність діяльності в колективі; здатність до морального співпереживання, відчувати задоволення від роботи, ініціативність);

– оцінний (рефлексивний) (професійні інтереси людини, взаємодіючи з професійним середовищем, впливають на професійну самоідентифікацію, самоорганізацію, порівнюючи умови праці та професійного розвитку з іншими професіями або місцями працевлаштування; самооцінка своєї підготовки (кваліфікації), результатів діяльності та відносин, порівняння власних професійних можливостей із можливостями інших);

– прогностичний (формування адекватних позитивних професійних інтересів набуває випереджального характеру, дозволяючи визначати кар'єрні плани, складові частини професійного проекту публічного службовця; або навпаки – формуючи псевдопозитивні інтереси, протидіяти та запобігати проявам у нього професійної деформації);

– компонент моральної регуляції діяльності та поведінки у професіоналів (професійні інтереси існують у структурі мотиваторів доброчесної професійної етичності, поведінки, порядності та відповідальності; запобігають «занепаду управлінської здатності» [10, с. 556] публічного службовця).

Організаційний напрям формування професійних інтересів у контексті мотиваційного забезпечення діяльності, що забезпечує професійну діяльність публічних службовців, з позиції акмеології, складається з таких двох взаємопов'язаних піднапрямів:

– піднапрямом організаційного впливу на публічну службу з метою формування світогляду та професійної поведінки;

– піднапрямом організаційного впливу на публічну службу для забезпечення професійної діяльності публічних службовців.

Ми виділяємо чотири напрями професійного розвитку публічних службовців, що включають у себе формування та розвиток професійних інтересів:

– особистісно-професійний (на основі засвоєних у процесі попереднього соціального буття цінностей, освіти, виховання, досвіду, соціальних цінностей та норм публічний службовець формує або доформує професійні цінності, настанови та норми, розуміє та дотримується у професійній поведінці та діяльності соціальних детермінант розвитку публічного управління та публічної служби);

– професійно-кваліфікаційний (виявляється у розумінні службовцями необхідності творчих стратегій адаптації до професії (Л. М. Мітіна), що має прояв у

трансформації цінностей, настанов, потреб та інтересів з огляду на формування професійно-кваліфікаційних норм завдяки інструментам професійної адаптації, мотивації, оцінювання навчання, самоосвіти та виховання);

– професійно-посадовий (має прояв у залежності професійно-кваліфікаційного розвитку та розвитку кар'єри публічного службовця, розвитку його вертикальної професійної мобільності як процесу зростання на посадах в органах публічного управління);

– моральний (поєднує особистісний та професійний аспекти, але зосереджується на формуванні, дотриманні та збагаченні норм професійної етики публічної служби).

В умовах професійного становлення людини, її професійної соціалізації, коли, власне, і реалізуються початкові її інтереси до професії, формуються нові, безпосередньо пов'язані з діяльністю, наприклад, у сфері публічного управління. Розширення кола професійних інтересів у межах посадової компетенції є важливою умовою професійного розвитку і становлення персоналу публічного управління.

Будь-яке заохочення повинне мати силу, яка мотивує: не створювати в людини враження, що нею маніпулюють, коли людині соромно за свої вчинки; не заохочувати діяльність, яка сама по собі подобається людині і яку вона із задоволенням виконує без усяких нагород, заохочення має бути пов'язане з досягненнями; заохочувати як хороші, так і середні результати, не перетворювати заохочення на звичайну рутинну процедуру [8, с. 186]. Формування професійних інтересів не може бути дієвим без застосування сучасних форм і методів матеріального та нематеріального стимулювання персоналу. Для активізації розглянутих заходів формування професійних інтересів (матеріальне стимулювання, нематеріальне заохочення, усунення фрустраторів, залучення мотиваторів і под.) у менеджменті персоналу напрацьовані ефективні методики, які не використовуються в публічній службі України.

Особистісний інтерес до роботи, цікава робота впливають на досягнення людиною задоволеності працею; різносторонність інтересів впливає на особистісну креативність і на креативність групи; серед професійно важливих якостей ефективного керівника (лідера) вказується інтерес до роботи та підлеглих; інтерес

до професії є складовою частиною внутрішньої мотивації; працедавці та працівники мають бути зацікавлені у підвищенні ступеня задоволеності працею.

Від сформованості професійних інтересів залежить результативність групова командоутворення в органі публічної влади, коли «кожен член управлінської команди реалізує власні інтереси, діючи одночасно в інтересах усієї організації» [11, с. 261] (переклад автора. – *Д. О.*). Професійний розвиток відбувається за умови, коли в колективі виникає та підтримується певний баланс людей із різними інтересами, водночас у професійному відношенні має спостерігатися певна схожість, а від того – і зв'язок професійних потреб, інтересів та мотивів.

Оскільки професійні інтереси пов'язані: із цінностями, настановами, потребами, здібностями, задатками й нахилами особистості; мотивами; навчальними (пізнавальними) мотивами, то саме згідно із цими критеріями ми рекомендуємо здійснювати добір (відбір) на публічну службу, а також подальший професійний розвиток персоналу органів публічної влади.

Оцінювання такої якості, як потенціал спрямованості особистості пов'язаний насамперед із визначенням рівня і характеру мотивації досягнень і успіху (мотиваційний потенціал), активності особистості, її інтересів у цій професійній групі, готовності виявляти стійкий інтерес до соціального середовища (пізнання проблем, професійно-посадових стандартів та вимог, напрямів реформування публічного управління та адміністрування). Орган публічного управління повинен формувати позитивне ставлення особистості публічного службовця до професії. Як зазначалося вище, професійний інтерес є одним із видів загального інтересу, тому в процесі організації професійної діяльності та оцінювання публічних службовців необхідно оцінити, наскільки гармонійно професійні інтереси поєднані із загальними інтересами, спрямованістю особистості, культурою, етичністю поведінки службовця. Оцінювання повинне вказати, наскільки важливими у публічного службовця є усвідомлені потреби.

Структура рефлексивно-акмеологічного підходу до розвитку професійних інтересів з позиції акмеології у практичній діяльності керівників органів публічної влади та керівників публічної служби включатиме декілька аспектів: освітньо-виховний, професійно-креативний. Освітньо-виховний аспект спрямований на



діагностику та розвиток професійного змісту етичності поведінки та компетентності в системі загальної (у період допрофесійного становлення), професійної безперервної освіти та самоосвіти публічних службовців. Професійно-креативний аспект пов'язаний із визначенням зусиль, що витрачаються, і успішністю їх реалізації, визначенням можливостей і результатів здійснення трудової діяльності шляхом з'ясування та порівняння потенціалу працівника з вимогами професійної придатності, мотиваційно-психологічною готовністю до професії, оцінювання соціальної значущості інновацій, сформованості соціальної відповідальності за роботу, креативного ставлення до праці.

Професійне виховання як практична діяльність керівників передбачає розвиток у них таких якостей, як:

– власне суб'єктність – сформованість життєвої позиції «діяча», «керівника», яка передбачає стійке самовизначення людини, його активність і відповідальність у професійній сфері;

– професійна здатність до навчання, освіченість як здатність людини бути адекватною динамічній ситуації, уміння застосовувати знання у суспільстві, що розширюється і змінюється;

– терпимість як розуміння цінностей іншої людини, визнання інакомислення, усвідомлення меж своїх дій та прав іншої людини, уміння домовлятися;

– функціональна грамотність як наявність знання про навколишній світ і наявність розвиненої мови спілкування, що забезпечує людині можливість стати господарем своєї долі.

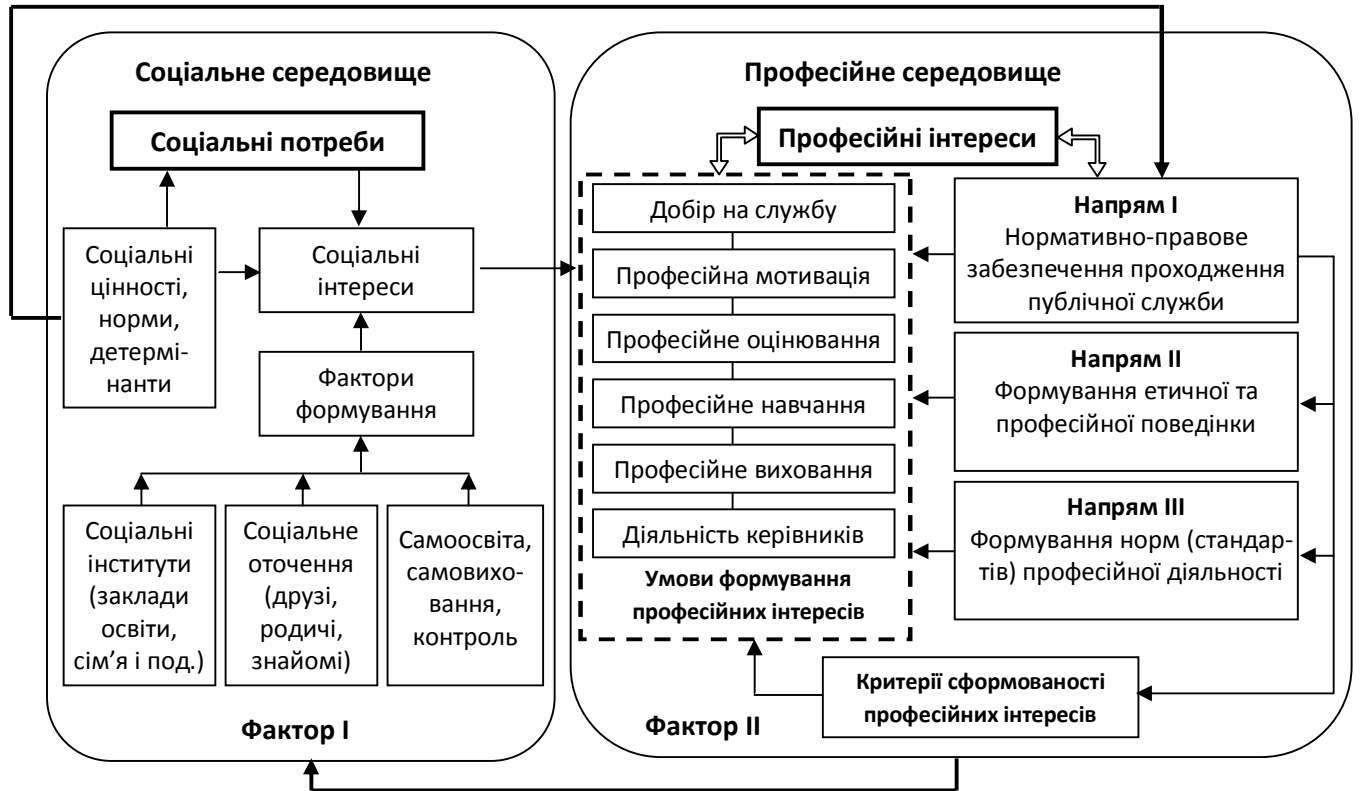
У такий спосіб на практиці роботи органів публічного управління можна реалізувати принцип суб'єкта діяльності, коли особистість, функціонуючи, «органічно вписується» в інші системи життєдіяльності в цілому – професійної діяльності, спілкування, пізнання, а частиною особистісного розвитку особистості є її входження у соціальну спільноту публічних службовців та професійна діяльність у її індивідуальному та груповому вимірах.

Професійна діяльність публічного службовця, її процес та результат відображують те, наскільки повно у ньому сформовано самооцінку, професійне самовизначення, професійну самоактуалізацію, професійну самоідентифікацію,

професійну спрямованість, відповідальність. Дослідники виділяють такі компоненти професійного самовизначення: професійна спрямованість (ставлення до професії, мотиви та інтереси, орієнтовані на професійну діяльність), професійно значущі якості особистості, професійні компетенції (професійно орієнтовані знання, уміння й навички, досвід у сфері обраної професії).

Діяльнісне вираження професійної діяльності публічних службовців є важливим тому, що воно дозволяє оцінювати сформованість етичних, поведінкових аспектів діяльності, власне результати діяльності, а отже, міру сформованості ціннісно-орієнтаційних, потребомотиваційних якостей службовця (включаючи професійні наміри та інтереси), а також компетентнісну сферу [7; 14]. Із результатів діяльності найкраще видно забезпеченість реалізованості суб'єкта діяльності, те, яким є публічний службовець у професійній ролі захисника загальних, державних, публічних інтересів, ставлення особистості до професії.

Професійне середовище органу публічної влади (матеріальні та нематеріальні умови праці) повинне впливати на персонал у такий спосіб, аби в основі власних професійних інтересів він мав інтереси держави, публічного сектору суспільства, усіх верств суспільства, кожного громадянина, особистості. На підставі акмеологічних досліджень згаданих вище авторів ми пропонуємо 3 напрями формування професійних інтересів публічних службовців: нормативно-правове забезпечення проходження публічної служби, формування етичної поведінки та професійної поведінки, формування норм (стандартів) професійної діяльності (рисунок).



### Двофакторна модель формування професійних інтересів публічних службовців (акмеологічний підхід)

Професійне середовище органу має сформувати у публічного службовця «параметри активності» або ознаки суб'єктності людини (згідно з акмеологією):

- активна зорієнтованість у новій професійній ситуації, матеріалі;
- усвідомлення змісту та структури посадової діяльності, професійної компетентності, професійних та ділових якостей особистості, досвіду;
- самовизначення, ініціатива, передбачення, планування, професійна інтуїція;
- активна включеність у діяльність та реалізованість суб'єкта діяльності;
- постійна налаштованість на саморозвиток і самовідновлення;
- здатність до саморегуляції (самокорекції, самоконтролю, самокомпенсації, самоосвіти), володіння техніками саморегуляції; розуміння суперечностей свого розвитку, їх усунення, забезпечення балансу приватного та професійного життя;

– усвідомлення, критична оцінка та впорядкування свого професійного шляху, професіоналізму, професійного досвіду й досвіду інших.

Професійне виховання – це цілеспрямований вплив керівників, професійного середовища (різноманітних умов праці) на особистість публічного службовця з метою формування в ній певних професійно важливих якостей, таких як: прагнення до самостійності, етичність поведінки (уважність, ввічливість, товариськість, відповідальність), що допоможе самовираженню, набуттю авторитету. Виховання здійснюється за участі керівників шляхом особистого прикладу, навчання на робочому місці, бесіди, стажування, інших інструментів.

**Висновки.** Таким чином, у статті уточнено зміст і характер зв'язків між процесом формування професійних інтересів та інших професійно важливих якостей, професійною компетентністю, професіоналізмом та внутрішньою мотивацією персоналу публічної служби. Запропоновано 3 напрями формування професійних інтересів публічних службовців: нормативно-правове забезпечення проходження публічної служби, формування етичної поведінки та професійної поведінки, формування норм (стандартів) професійної діяльності. Наявність у працівників публічних органів належних етичних якостей, професійної поведінки, професійної компетентності, професійного досвіду ще не гарантує високу віддачу професійної діяльності. Складовою частиною продуктивної професійної діяльності є внутрішня мотивація, а отже, професійні інтереси публічних службовців, включаючи їх потреби, наміри тощо.

Таким чином, формування професійних інтересів публічних службовців є складним поєднанням процесів, основними з яких визначено: процес формування інтересів особистості як публічного службовця; процес формування інтересів, професійних інтересів з боку батьків, сім'ї, закладів освіти; процес формування професійних інтересів з боку друзів, родичів, товаришів, знайомих, колег, а згодом, коли колегами стають публічні службовці, – з боку кадрів публічної служби; процес формування професійних інтересів як публічного службовця з боку населення в громадській думці.

Оскільки держава є захисником загальних інтересів, порядку, безпеки, то професійні інтереси працівників публічних органів влади повинні акцентуватися, насамперед, у цьому напрямі, забезпечуючи інтереси держави, публічного сектору

суспільства, усіх верств суспільства, інтереси громадянина та особистості. Держава, суспільство є найголовнішими чинниками, що формують мотиваційне поле публічного службовця у його нормативно-правовому та діяльнісному змісті. Інтереси суб'єктів та об'єктів процесу державного управління є важливою умовою забезпечення не лише самого управління, а і його випереджального характеру.

Процес формування професійних інтересів повинен бути спрямований на організацію професійної діяльності підлеглих, яка б активізувала їх до підвищення трудової віддачі та базувалася на соціальних нормах, мала соціальну детермінацію. Для оволодіння таким підходом і застосування його на практиці керівник органу публічної влади або керівник публічної служби в органі влади мають володіти професійними компетентностями у проектуванні компонентів професійної діяльності своїх підлеглих (з позиції акмеології це світогляд, етичність та професійна поведінка, власне професійна діяльність).

#### **Список використаних джерел**

1. Акмеологический словарь. – 2-е изд. / под общ. ред. А. А. Деркача. – М. : РАГС, 2005. – 161 с.
2. Акмеология : учеб. пособие / А. Деркач, В. Зазыкин. – СПб. : Питер, 2003. – 256 с.: ил. – (Сер. «Учебное пособие»).
3. Акмеология : учебник / под общ. ред. А. А. Деркача ; Рос. акад. госуд. службы при Президенте РФ ; Междунар. акмеологический ин-т. – М. : РАГС, 2004. – 299 с.
4. Алтунина И. Р. Структура и развитие мотивов и мотивации социального поведения : дис. ... д-ра психол. наук : 19.00.01 / Алтунина Инна Робертовна ; Моск. псих.-соц. ин-т. – Москва, 2006. – 453 с.
5. Зазыкин В. Г. Акмеографический подход в акмеологических исследованиях / В. Г. Зазыкин // Акмеология: методология, методы и технологии : материалы науч. сессии, посвящ. 75-летию чл.-корр. РАО, Президента МААН Н. В. Кузьминой. – Режим доступа : <http://akmeolog.narod.ru/kus.html#9>.
6. Козлова Н. В. Личностно-профессиональное становление в условиях вузовского образования: акмеориентированный подход : автореф. дис. ... д-ра

психол. наук : 19.00.13 / Козлова Наталья Викторовна ; ГОУ ВПО «Томский гос. ун-т», ГОУ ВПО «Томский политехн. ун-т». – Томск, 2008. – 44 с.

7. Куйбіда В. С. Професійна мобільність та проблеми професіоналізації персоналу публічного управління / В. С. Куйбіда, І. В. Шпекторенко. – Київ : НАДУ, 2018. – 256 с.

8. Магура М. Секреты мотивации или мотивация без секретов / М. Магура, М. Курбатова. – М. : Упр. персоналом, 2007. – 656 с.

9. Орестова В. Р. Акмеологическая концепция идентификации государственных служащих : автореф. дис. ... д-ра психол. наук : 19.00.13 / Орестова Василиса Руслановна ; ФГОУ ВПО «Рос. акад. гос. службы при Президенте РФ». – М., 2010. – 67 с.

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

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

12. Толочек В. А. «Акме», профессионализм и социальная адаптация человека: периодизация развития и типологии социальной активности человека / В. А. Толочек. – Режим доступа : <http://akme31.narod.ru/25.html>.

13. Шпекторенко І. В. Професійна компетентність державного службовця / І. В. Шпекторенко // Університетські наукові записки : Часопис Хмельницького ун-ту управління і права. – 2014. – № 1 (49). – С. 285 – 293.

14. Шпекторенко І. В. Структура професійної мобільності державного службовця / Ігор Шпекторенко // Акт. пробл. держ. упр. : зб. наук. пр. – Вип. 3 (29). – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. – С. 211 – 220.

#### **List of references**

1. Akmeologicheskiy slovar. – 2-e izd. / pod obsch. red. A. A. Derkacha. – М. : RAGS, 2005. – 161 s.

2. Akmeologiya : ucheb. posobie / A. Derkach, V. Zazyikin. – SPb. : Piter, 2003. – 256 s.: il. – (Ser. «Uchebnoe posobie»).
3. Akmeologiya : uchebnyk / pod obsch. red. A. A. Derkacha ; Ros. akad. gosud. sluzhbyi pri Prezidente RF ; Mezhdunar. akmeologicheskii in-t. – M. : RAGS, 2004. – 299 s.
4. Altunina I. R. Struktura i razvitie motivov i motivatsii sotsialnogo povedeniya : dis. ... d-ra psihol. nauk : 19.00.01 / Altunina Inna Robertovna ; Mosk. psihol.-sots. in-t. – Moskva, 2006. – 453 s.
5. Zazyikin V. G. Akmeograficheskii podhod v akmeologicheskikh issledovaniyakh / V. G. Zazyikin // Akmeologiya: metodologiya, metody i tehnologii : materialy nauch. sessii, posvyasch. 75-letiyu chl.-korr. RAO, Prezidenta MAAN N. V. Kuzminoy. – Rezhim dostupa : <http://akmeolog.narod.ru/kus.html#9>.
6. Kozlova N. V. Lichnostno-professionalnoe stanovlenie v usloviyakh vuzovskogo obrazovaniya: akmeorientirovannyiy podhod : avtoref. dis. ... d-ra psihol. nauk : 19.00.13 / Kozlova Natalya Viktorovna ; GOU VPO «Tomskiy gos. un-t», GOU VPO «Tomskiy politehn. un-t». – Tomsk, 2008. – 44 s.
7. Kuibida V. S. Profesiina mobilnist ta problemy profesionalizatsii personalu publicnogo upravlinnia / V. S. Kuibida, I. V. Shpektorenko. – Kyiv : NADU, 2018. – 256 s.
8. Magura M. Sekretyi motivatsii ili motivatsiya bez sekretov / M. Magura, M. Kurbatova. – M. : Upr. personalom, 2007. – 656 s.
9. Orestova V. R. Akmeologicheskaya kontseptsiya identifikatsii gosudarstvennyih sluzhaschih : avtoref. dis. ... d-ra psihol. nauk : 19.00.13 / Orestova Vasilisa Ruslanovna ; FGOU VPO «Ros. akad. gos. sluzhbyi pri Prezidente RF». – M., 2010. – 67 s.
10. Ponkin I. V. Teoriya publicnogo upravleniya : uchebnyk dlya magistratury i programm Master of Public Administration / predisl. A. B. Zelentsova / In-t gos. sluzhbyi i upravleniya RANHiGS pri Prezidente RF. – M. : Buki Vedi, 2017. – 728 s.
11. Sevostyanov D. A. Inversivnyiy analiz v upravlenii : monografiya / D. A. Sevostyanov; Novosib. gos. agrar. un-t. – Novosibirsk : ITs NGAU «Zolotoy kolos», 2016. – 287 s.

12. Tolochek V. A. «Акме», professionalism i sotsialnaya adaptatsiya cheloveka: periodizatsiya razvitiya i tipologii sotsialnoy aktivnosti cheloveka / V. A. Tolochek. – Rezhim dostupa : <http://akme31.narod.ru/25.html>.

13. Shpektorenko I. V. Profesiina kompetentnist derzhavnoho sluzhbovtsia / I. V. Shpektorenko // Universytetski naukovy zapysky : Chasopys Khmelnytskoho un-tu upravlinnia i prava. – 2014. – № 1 (49). – S. 285 – 293.

14. Shpektorenko I. V. Struktura profesiinoi mobilnosti derzhavnoho sluzhbovtsia / Ihor Shpektorenko // Akt. probl. derzh. upr. : zb. nauk. pr. – Vyp. 3 (29). – D. : DRIDU NADU, 2007. – S. 211 – 220.

*Надійшла до редколегії 24.06.19*