

Мотивація як основний спосіб підвищення ефективності роботи публічних службовців (соціологічний аналіз)

Сергій Серьогін, Наталія Сорокіна, Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України

Оксана Шеломовська, Дніпровський державний технічний університет

Стаття присвячена дослідженню мотивації праці державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Розкрито сутність поняття мотивації. Проаналізовано елементи морально-психологічних методів мотивації. Обґрунтовано важливість матеріального й нематеріального стимулювання на публічній службі. На основі емпіричних даних вивчені основні мотиви та особливості стимулювання публічного службовця в сучасних умовах розвитку публічної служби в Україні. Зокрема, з'ясовано, що основним мотивом вступу на публічну службу є стабільна заробітна плата та бажання публічних службовців працювати на благо держави та суспільства. Тобто у свідомості громадян панують як суто меркантильні прагнення у фінансовому плані – стабільне отримання плати за роботу, так і патріотичне, ціннісне та морально-етичне прагнення працювати на благо держави. Результати дослідження свідчать, що престиж публічної служби залишається досить низьким. Основними проблемами, що негативно впливають на імідж публічної служби та роблять її непривабливою для громадян є плінність кадрів, неповна реалізація соціальних гарантій, слабе матеріальне забезпечення, часткове задоволення основних потреб службовців, які знижують ефективність публічного управління в Україні.

Визначено, що основним шляхом підвищення ефективності роботи публічних службовців та взагалі публічного управління є розробка ефективних методів мотивації та стимулювання як економічного, так і неекономічного характеру. Обґрунтовано, що від ефективної мотивації на публічній службі значною мірою залежить не тільки її наповнюваність висококваліфікованими кадрами та ефективність, а й довіра, повага населення.

Ключові слова: мотивація, публічний службовець, престиж, стимулювання, публічна служба, ефективність роботи, матеріальні та моральні стимули

The motivation as the main way to increase the efficiency of public servants (sociological analysis)

Sergiy Serohin, Nataliya Sorokina, Dnipropetrovsk Regional Institute for Public Administration National Academy for Public Administration under the President of Ukraine
Oksana Shelomovska, Dniprovsky State Technical University

The article is devoted to the study of the motivation of the civil servants and local government officials' work. The concept of the motivation was revealed. The elements of moral and psychological methods of the motivation were analyzed. The importance of material and immaterial stimulation in public service was explained. The main motives and peculiarities of stimulation of a public servant in the modern conditions of public service development in Ukraine were studied on the basis of empirical data. In particular, it has been found out that the main motive for joining the public service is a stable salary and the desire of public servants to work for the benefit of the state and society. So, mercantile aspirations in financial terms dominate - stable payment for work, as well as patriotic, valuable, moral and ethical desire to work for the benefit of the state are in the minds of the citizens. The results of the study show that the prestige of public service remains quite low. The main problems which negatively influence the image of the public service and make it unattractive to the public are high staff turnover, incomplete implementation of social guarantees, poor financial support, and partial satisfaction of the basic needs of public servants, which reduce the effectiveness of public administration in Ukraine.

It is determined that the main way to increase the efficiency of public servants and in general public

administration is to develop effective methods of the motivation and the stimulation, both economic and non-economic. It was proven, that effective motivation in the public service depends to a large extent not only on its filling of highly qualified personnel and efficiency, but also on trust and respect of the population.

Keywords: *motivation, public servant, prestige, stimulation, public service, work effectiveness, material and moral stimulus*

Мотивация как основной способ повышения эффективности работы публичных служащих (социологический анализ)

Сергей Серегин, Наталья Сорокина, Днепропетровский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины

Оксана Шеломовская, Днепропетровский государственный технический университет

Статья посвящена исследованию мотивации труда государственных служащих и должностных лиц местного самоуправления. Раскрыта сущность понятия мотивации. Проанализированы элементы морально-психологических методов мотивации. Обоснована важность материального и нематериального стимулирования на публичной службе. На основе эмпирических данных изучены основные мотивы и особенности стимулирования публичного служащего в современных условиях развития публичной службы в Украине. В частности, установлено, что основными мотивами людей, которые приходят работать в органы публичной власти является стабильная заработная плата и желание публичных служащих работать на благо государства и общества. То есть в сознании граждан царят как сугубо меркантильные стремления в финансовом плане – стабильное получение платы за работу, так и патриотическое, ценностное и морально-этическое стремление работать на благо государства. Результаты исследования свидетельствуют, что престиж публичной службы остается достаточно низким. Основными проблемами, которые негативно влияют на имидж публичной службы, являются текучесть кадров, неполная реализация социальных гарантий, слабое материальное обеспечение, частичное удовлетворение основных потребностей служащих, которые снижают эффективность публичного управления в Украине.

Определено, что основным путем повышения эффективности работы публичных служащих и вообще публичного управления является разработка эффективных методов мотивации и стимулирования как экономического, так и неэкономического характера. Обоснованно, что от эффективной мотивации на публичной службе в значительной степени зависит не только ее наполняемость высококвалифицированными кадрами и эффективность, но и доверие, уважение населения.

Ключевые слова: *мотивация, публичный служащий, престиж, стимулирование, публичная служба, эффективность работы, материальные и моральные стимулы*

Постановка проблеми

Політична та економічна напруженість у державі посилює вимоги до сучасного публічного управління, ефективність якого залежить, передусім, від ефективної публічної служби. Висока плинність кадрів, особливо молодих і висококваліфікованих спеціалістів, низька продуктивність та якість ухвалення рішень в органах виконавчої влади є наслідками слабкої мотивації проходження публічної служби, що негативно відбивається на результативності діяльності публічної служби загалом.

Для формування нових принципів роботи публічної служби важливим є вивчення мотиваційних аспектів професійної діяльності публічних службовців, оскільки саме професійна мотивація є ключовим фактором змін, які відбуваються в системі організації публічної влади. Однак практика державного управління засвідчує, що питання професійної мотивації публічних службовців лишається поза увагою як під час вступу особистості на публічну службу, так і під час виконання нею своєї професійної діяльності.

Стан дослідження проблеми

На сьогодні є достатньо велика кількість наукових досліджень, присвячених

вивченню мотивації як способу підвищення ефективності управління персоналом. Зокрема, проблематика мотивації праці державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування знайшла своє відображення в працях науковців, зокрема, Н. Артеменко [1], Н. Гончарук [5], Г. Голубчик [4], С. Квітки [8], Т. Крушельницької [9], Н. Липовської [11], О. Петренко [13], І. Письменного [11], С. Серьогіна [12], М. Слоновьовського [14] та інших. Однак деякі питання щодо визначення основних мотивів публічних службовців вступати на публічну службу та працювати на благо держави та суспільства потребують подальшого системного вивчення з урахуванням останніх соціологічних результатів з цього питання.

Мета дослідження: на підставі соціологічного дослідження виявити актуальні на сьогодні мотиви та особливості стимулювання публічного службовця в сучасних умовах розвитку публічної служби.

Виклад основного матеріалу

На публічну службу покладено багато завдань, від ефективного розв'язання яких залежить розвиток країни загалом. Відомо, що ефективність роботи будь-якої організації залежить не тільки від якісно розроблених планів і організації роботи, а й від людей, їх трудового потенціалу, працездатності, ініціативності та наполегливості у виконанні цих планів. Саме на це і спрямована функція мотивації.

Розкриваючи сутність мотивації, необхідно враховувати, що це процес, який відбувається в самій людині та скеровує її поведінку в конкретному напрямку. Водночас це процес стимулювання себе та інших на високоефективну роботу, спрямованість на досягнення певних заданих цілей (як особистих, так і організаційних). З іншого боку, мотивацію можна інтерпретувати як спрямованість до дій певним визначеним способом, як стан, який визначає стиль поведінки особистості. Тобто мотивація не тільки визначає діяльність людини, але і буквально пронизує майже всі сфери її психологічно-емоційної діяльності [6, с. 197].

Мотивація, як зазначено в «Енциклопедії державного управління», – це вну-

трішній процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, який визначається комплексним впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Тобто мотивація – це психологічний стан людини, який тісно пов'язаний з потребами, які активізують і спрямовують його дії до досягнення усвідомленої цілі [7, с. 280].

Рушійною силою діяльності публічного службовця (як і кожного працівника) є його інтереси, мотиви, інстинкти. Саме мотивація окреслює, на що будуть спрямовані зусилля, енергія, знання, внутрішні ресурси працівника і яким способом вони будуть реалізовані. Мотиви службовця необхідно враховувати при оцінці його професійної діяльності, адже до певного результату можуть призвести різні мотиви [15]. На думку деяких дослідників, поняття «мотив» означає також потребу, спонукання, прагнення. Розуміння мотивів дає змогу впливати на працівників, раціонально використовувати їхній професійний, компетентнісний і досвідний багаж.

Мотиваційна сфера публічного службовця в різних теоретичних напрямках зображується через систему різних понять: потреби, інтереси, ціннісні орієнтації тощо. Механізм мотивації діяльності публічного службовця, його трудової активності припускає взаємодію внутрішніх і зовнішніх спонук до дії. Потреба стає внутрішньою спонукуючою певного типу трудової поведінки в тому випадку, якщо вона усвідомлюється працівником як інтерес, тобто наочно відображає потребу як прагнення конкретним чином її задовольнити. На практиці потреби виявляються у формі цілей, бажань, інтересів, різного роду прагнень, тому вони постають як внутрішній орієнтир діяльності публічного службовця. Із потребами тісно пов'язаний інтерес публічного службовця, який є усвідомленням особистістю публічного службовця власних потреб. Потреби та інтереси є основою ціннісного ставлення публічного службовця до навколишнього світу, регуляторами його соціальної поведінки. Також важливу роль у мотиваційній структурі публічного службовця займають ціннісні орієнтації, що спрямовують професійну діяльність публічного службовця, надають їй цінність,

змістовне розуміння, дозволяють зайняти обумовлену позицію, регулюють поведінку публічного службовця. Тому мотивація діяльності публічного службовця, потреби, інтереси, ціннісні орієнтації є внутрішніми регуляторами їх поведінки [4, с. 282-283].

У науковій літературі мотивація розуміється як одна з функцій управління. Своєю чергою, ефективне управління неможливе без розуміння мотивів і потреб публічного службовця, а також правильного використання стимулів до праці. В умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема мотивації особистості публічного службовця набула важливого значення, оскільки вирішення завдань, які стоять перед суспільством, можливе лише за умови створення належної мотиваційної основи, здатної спонукати персонал у сфері публічної служби до ефективної діяльності. Мова йде про застосування таких форм і методів стимулювання особистості, які б сприяли високій результативності його роботи. Вирішальним причинним чинником результативності діяльності публічних службовців є їх мотивація [1, с. 39].

З огляду на це, у ДРІДУ НАДУ у травні-червні 2019 року нами було проведено соціологічне опитування, в якому взяли участь 448 державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у віці від 22 років і старше. Основним завданням цього дослідження було вивчення основних морально-етичних проблем, з якими стикаються публічні службовці у своїй професійній діяльності, та аналіз особливостей мотивації персоналу у сфері публічної служби.

Характеризуючи отримані результати від-

повідно до питання «Чим Вас приваблює публічна служба?» (необхідно було виділити 3 найбільш значущих показника), слід відзначити, що найважливішими рисами публічної служби, які приваблюють (мотивують) людей приходити та працювати в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, є бажання працювати на благо держави та суспільства та відстоювати інтереси громадян, а також стабільна заробітна плата (43,3 % кожний). Як не дивно, більшість опитаних вибрали саме ці два варіанти відповідей одночасно. Тобто у свідомості громадян панують як суто меркантильні прагнення у фінансовому плані – стабільне отримання плати за роботу, так і патріотичне, ціннісне та морально-етичне прагнення працювати на благо держави.

Подальший розподіл вибору кращих властивостей публічної служби також демонструє тенденцію поєднання у свідомості українців економічних важелів та культурних цінностей. Доволі популярними мотивами обрання публічної служби як сфери зайнятості є службове та професійне зростання (38,2 %), соціальна захищеність та гарантоване пенсійне забезпечення (34,2 %), можливість проявити себе та реалізувати власні ідеї і проекти (33 %), можливість щось змінити в системі (31,9 %) і самореалізуватися (31 %). Налагодження потрібних зв'язків є важливим для 13,2 % опитаних, а престижність – для 11,6 %. При цьому найменшим рівнем привабливості для публічних службовців характеризується можливість пробитися в еліту (4 %) та збагатитися за рахунок інших видів робіт (1,8 %). Інфографіка наведена на рис. 1.



Рис. 1. Розподіл відповідей на питання «Чим Вас приваблює публічна служба?», %.

Слід звернути увагу, що тільки 11,6 % респондентів відзначили одним з мотивів вступу на публічну службу її престижність. Це ще раз доводить тезу, що не дивлячись на зусилля зі сторони реформаторів, престиж публічної служби залишається, як і раніше, низьким. Основними проблемами, що негативно впливають на імідж публічної служби та роблять її непривабливою для громадян, є плинність кадрів, неповна реалізація соціальних гарантій, слабе матеріальне забезпечення, часткове задоволення основних потреб службовців, які знижують ефективність публічного управління. Але слід пам'ятати, що престиж публічної служби має найважливіше функціональне значення, оскільки саме публічні службовці є реальними провідниками ідей державності на практиці.

Престиж публічної служби – ключовий показник ефективності та міцності державної влади, її відповідності очікуванням членів суспільства. І якщо в 90-х рр. ХХ ст. ці очікування пов'язувалися в основному з поліпшенням соціально-економічних умов життя, то сьогодні ці очікування більшою мірою пов'язані з поліпшенням морально-етичної атмосфери в суспільстві, зміцненням

його духовно-культурних, ідеологічних заasad. Як зазначає Н.А. Бердяєв: «Влада престижна тоді, коли здатна панувати над душами, над колективною народною душею, а здатна вона до цього, якщо прагне до творчості цінностей в суспільному житті, до здійснення правди, до служіння» [2]. Тому підвищення престижу публічної служби залишається вельми актуальним завданням сьогодення.

Також приємним є той факт, що зовсім малий відсоток респондентів (1,8 %) приваблює публічна служба як можливість збагатитися за рахунок інших видів робіт. Тобто, йдучи на публічну службу, більшість публічних службовців не цікавить можливість використовувати своє службове становище в інших цілях, зокрема, для отримання неправомірної вигоди. Але, дивлячись на стан корупції в органах публічної влади, слід взяти до уваги, що деякий відсоток з опитаних публічних службовців, на нашу думку, не наважилися висловити своє реальне відношення до цього питання. Доволі показовими також є результати відповідей на це питання залежно від статі та віку респондентів (табл. 1).

Таблиця 1

Привабливість публічної служби залежно від статі, %

Характеристики привабливості публічної служби	жінки	чоловіки
Можливість проявити себе та реалізувати власні ідеї	28,9	43
Бажання працювати на благо держави та суспільства	40,3	52,1
Стабільна заробітна плата	48,9	29,8
Можливість самореалізації	32,1	29,8
Службове та професійне зростання	40,3	33,9
Можливість збагатитися за рахунок інших видів робіт	1,3	2,5
Престижність	11,1	13,2
Можливість щось змінити в системі	27,5	41,3
Налагодження потрібних зв'язків	13,8	12,4
Соціальна захищеність та гарантоване пенсійне забезпечення	41,6	18,2
Можливість пробитися в еліту	2,3	9,1
Усього	100	100

Загалом, аналізуючи мотиви вибору публічної служби чоловіків та жінок за першими двома пріоритетами, можна стверджувати, що у жінок переважає економічна мотивація (стабільна заробітна плата, соціальна захищеність і пенсія), а у чоловіків

– морально-етична (працювати на благо держави і громадян та можливість проявити себе). Це можна пояснити тим, що сучасна жінка прагне до незалежності. Стабільний прибуток дозволяє жінкам бути фінансово незалежними від чоловіків, а інколи й

повністю самостійно утримувати сім'ю. За словами Воронько Л.О., наразі актуальним є розроблення механізму гарантування службового просування жінок у сфері публічної служби з одержанням відповідної заробітної плати, урахування їхніх якостей, здібностей, рівень професіоналізму, внесок у діяльність організації. Насамперед мова йде про тих жінок-державних службовців, які здобули професійну освіту, науковий ступінь кандидата чи доктора наук у галузі державного управління [3]. Що стосується чоловіків, для них самореалізація, успішна кар'єра, можливість проявити себе та реалізувати власні ідеї є набагато важливішими, ніж отримання стабільної заробітної плати. Це і не дивно. Чоловіки завжди прагнуть до влади і, як правило, займають усі ключові посади на публічній службі. Публічна влада залишається чоловічим простором діяльності. Це ще раз підтверджують результати нашого дослідження, де бажання працювати на благо держави та суспільства важливим є для 52 % респондентів-чоловіків, а стабільна заробітна плата всього для 29 % чоловіків порівняно з 48 % у жінок. Тобто чоловіки-публічні службовці менше цінують у своїй роботі отримання грошової винагороди й більш цінують можливість служити суспільству.

Якщо подивитися розподіл привабливості публічної служби залежно від віку, то спостерігається тенденція збільшення ваги фінансових/економічних чинників у порівнянні із морально-етичними зі збільшенням віку респондентів. Також із віком зменшується важливість кар'єрного зростання, можливості збагатися за рахунок інших видів робіт та налагодження потрібних зв'язків. А вже респонденти молодше 35 років наголошують на професійному зростанні, бажанні служити державі та проявляти себе, 36–45-річні відзначають бажання служити державі і отримання стабільної зарплати, а старші 46 років бажання працювати на благо держави і суспільства та відстоювати інтереси громадян ставлять лише на третє місце і надають перевагу стабільній зарплаті, соціальній захищеності та гарантованому пенсійному забезпеченню.

Цікавими є результати відповідей публічних службовців на схоже питання у

2014 р., де 50 % респондентів назвали «прагнення реалізувати себе, свої творчі й організаторські здібності» головним мотивом вибору своєї професії. Це майже вдвічі вище, ніж за кожною з наступних позицій: «десь треба працювати» – 31,3 %, «бажання вирішити свої життєві проблеми» – 30,9 %, «можливість щось реально зробити для людей» – 29,7 % [11, с. 7].

Виходячи з результатів дослідження за цим питанням, очевидним є той факт, що в сучасній публічній службі проходить психологічна переорієнтація публічних службовців. Тобто, не дивлячись на деякі прагматичні тенденції в мотиваційній системі, для більшості публічних службовців все ж таки першочерговим мотивом вступу на публічну службу є бажання принести користь суспільству і людям, на відміну від результатів соціологічного опитування 2014 р., де цей варіант відповіді не був пріоритетним. Таким чином, від ефектної мотивації на публічній службі значною мірою залежить не тільки її наповнюваність висококваліфікованими кадрами та ефективність, а й довіра, повага населення, то, як будуть сприйняті громадською думкою закони та приписи органів публічної влади.

Слід ще раз звернути увагу, що для підвищення ефективності роботи публічних службовців в Україні потрібно покращення матеріального та морального стимулів. Мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без застосування сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу. Тобто при формуванні мотиваційної політики необхідно розглядати в комплексі матеріальну і нематеріальну мотивацію. Для того щоб зрозуміти, який стимул є найважливішим для сучасного публічного службовця, нами було запропоновано респондентам відповісти на питання: «Що, на Вашу думку, є основним стимулом якісного виконання посадових обов'язків?» (треба було обрати три найбільш значущі стимули). При відповіді публічних службовців на це питання було встановлено, що для переважної більшості опитаних важливими є як економічна, так і морально-етична складові публічної служби, однак, поки що фінансові аспекти залишаються, як і раніше, першочерговими (див. рис. 2)



Рис. 2. Найбільш значущі стимули якісного виконання посадових обов'язків, %.

З інфографіки помітно, що найбільш значущим стимулом якісного виконання посадових обов'язків для сучасних службовців є матеріальне стимулювання – цей стимул назвали 76,1 % працівників органів влади. Однак поряд із цим для 55,8 % службовців важливим стимулом є розуміння соціальної важливості своєї діяльності. Третім за популярністю стимулом є бажання не підвести своє керівництво (43,5 %), а четвертим – зацікавленість у посадовому зростанні (43,1 %). При цьому майже кожний третій респондент називав такий стимул як твердий контроль за виконанням наказів вищих посадових осіб – 36,4 %. Водночас моральне заохочення з боку керівника є важливим стимулом для 31 % сучасних службовців. Найменше працівників органів влади на сучасному етапі розвитку публічної служби цікавить можливість отримання неправомірної вигоди, про яку говорили тільки 1,6 % опитаних.

Як відомо, система мотивації завжди складається із двох основних блоків: матеріального й нематеріального стимулювання. Мотивація трудової діяльності не може бути дієвою без застосування сучасних механізмів і методів матеріального і нематеріального заохочення і стимулювання персоналу. Як правило, матеріальна мотивація задовольняє базові потреби працівників (фізіологічні потреби та потреби у безпеці). Мірою задоволення базових потреб виникають потреби більш високого рівня (визнання і самоствердження, са-

морезалізація), на задоволення яких більшою мірою спрямовуються заходи нематеріальної мотивації [14, с. 59].

Тобто з підвищенням ролі особистісного чинника в роботі публічного службовця набирають ваги морально-психологічні методи мотивації. В основі цих методів лежить твердження, що основним модифікуючим чинником є не тільки матеріальні стимули, але й нематеріальні мотиви, такі як самоповага, визнання досягнень, моральне задоволення роботою і гордість за свою організацію. Морально-психологічні методи мотивації містять такі основні елементи:

1. Створення умов, за яких люди відчували б професійну гордість за причетність до дорученої роботи, особисту відповідальність за її результати.

2. Наявність виклику, забезпечення можливості кожного на своєму робочому місці показати свої здібності, краще впоратися із завданням, відчути власну значущість.

3. Визнання авторства результату.

4. Висока публічна оцінка, оголошення подяки, нагородження цінними подарунками, почесними грамотами, нагрудними знаками тощо.

5. «Високі» цілі, які надихають людей на ефективну, а часом і самовіддану працю.

6. Психологічний клімат – створення атмосфери взаємної поваги, довіри; турбота про особисті інтереси; заохочення розумного ризику і терпимість до помилок і невдач тощо.

7. Стимулювання довірою – свобода планування власної роботи, можливість самостійного вибору рішень, доступу до інформації, яка не стосується завдання тощо.

8. Стимулювання впливом – включення в атестаційні, оціночні, конкурсні комісії, групи з розробки важливих документів або рішень, вирішення конфлікту тощо.

9. Насамкінець – кар'єрне зростання, яке дає і більш високу заробітну плату (економічний стимул), і цікаву, змістовну роботу (організаційний стимул), а також відображає визнання рівня професійного розвитку, заслуг та авторитету особистості шляхом «переведення» працівника у більш високу статусну групу (моральний стимул) [10].

Висновки

Отже, на основі нашого дослідження ми бачимо, що такі морально-психологічні мотиви, як розуміння соціальної важливості своєї діяльності (що можна віднести до 1 та 5 елементів, перерахованих вище), бажання не підвести своє керівництво (2 та 7 елемент), зацікавленість у посадовому зростанні (9 елемент), моральне заохочення з боку керівника (4 елемент) для сучасних публічних службовців стоять приблизно на одному щаблі та займають важливе місце в підвищенні ефективності їх роботи.

Але не слід недооцінювати економічні методи, бо недостатній рівень матеріального забезпечення відображається на моральному стані людини, знижує ефективність діяльності, відсуває на другий план сприятливий морально-психологічний клімат, визнання та авторитет серед колег. Тому матеріальні мотиваційні чинники, такі як заробітна плата, преміювання, грошова винагорода, матеріальна допомога та ін., все ж таки стоять на першому місці для публічних службовців. Це підтверджується результатами нашого дослідження. Незадоволеність матеріальних потреб має такий демотиваційний вплив на людину, який не дає можливості розвиватися іншим мотиваційним факторам. Тобто активізувати поведінку людини, розкрити її творчий трудовий потенціал практично не можливо, якщо вона стурбована своїм низьким соціальним за-

хистом. Ідеальна система мотивації праці – це комплексна система, що поєднує економічні та неекономічні методи.

Як зазначає Артеменко Н. Ф., система мотивації персоналу у сфері державної служби має бути зорієнтованою на розвиток творчого потенціалу й здібностей державних службовців, їх ініціативи, партнерські відносини в колективі, узгодженість інтересів особистих з інтересами організації. Саме мотивація праці покликана сприяти формуванню державного службовця нового типу: ініціативного, заповзятливого, орієнтованого на максимальні трудові досягнення, здатного до творчої інноваційної діяльності, щоб працював з повною самовіддачею й усвідомленою зацікавленістю в досягненні високих кінцевих результатів діяльності. Рівень професіоналізму та міри мотивації – це два основні показники, якими визначається придатність державного службовця до державної служби, оцінюються результати його діяльності та перспективи кар'єрного просування. [1, с. 45].

Таким чином, слід зазначити, що мотиви людини, яка працює в органах державної влади та органах місцевого самоврядування, можуть бути різними, однак основним шляхом підвищення ефективності роботи публічних службовців та загалом публічного управління є розробка ефективних методів мотивації та стимулювання як економічного так і неекономічного характеру. Це може бути, наприклад, забезпечення житлом, оплата праці, виплата премій залежно від результатів роботи фахівця (без застосування формального підходу), визнання та нагородження цінними подарунками та почесними грамотами, кар'єрне зростання тощо. Створення багатогранних умов для публічних службовців сприятиме комплексній самореалізації працівника на робочому місці, підвищенню рівня державної свідомості, бажанню працювати на державу, а також якісно, професійно й оперативно виконувати службові обов'язки. Тому мотивація на публічній службі має особливе значення, оскільки безпосередньо впливає на розвиток та становлення публічного службовця нового типу.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

1. Артеменко Н. Особливості мотивації персоналу на державній службі. *Аспекти публічного управління*. 2016. Т. 4, № 4-5. С. 37-47. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/585/572>.
2. Бердяев Н. А. О престиже власти. *Грех войны*. М., 1993. 114 с.
3. Воронько Л.О. Успішна кар'єра державного службовця: сутність, умови та фактори побудови. *Державне управління: теорія та практика: електр. наук. фах. вид.* 2013/1. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej17/PDF/23.pdf/>.
4. Голубчик В. Д., Ковальова Д. В. Мотивація діяльності державного службовця. *Енциклопедія державного управління: у 8 т. Т. 6: Державна служба / наук.-ред. кол.: С. М. Серьогін, В. М. Сороко та ін.; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Київ: НАДУ; Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2011. С. 282-284.*
5. Гончарук Н., Прудіус Л. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6, № 1-2. С. 42-51. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/381/374>.
6. Гузар Л. Мотиваційні чинники підвищення ефективності діяльності публічних службовців в Україні. *Збірник наукових праць*. 2013. Вип. 35. С. 196-202.
7. Дробязко Л.В. Мотивація. *Енциклопедія державного управління: у 8 т. Т. 6: Державна служба / наук.-ред. кол.: С. М. Серьогін, В. М. Сороко та ін.; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України, Дніпропетр. регіон. ін-т держ. упр. Київ: НАДУ; Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2011. С. 280-282.*
8. Квітка С. Інноваційні механізми в державному управлінні: передбачення. *Аспекти публічного управління*. 2019. Т.7, № 4. С. 5-16. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/489/480>.
9. Крушельницька Т. А. Передумови формування та предиктори реалізації державної антикорупційної політики в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2019. Т.7, № 3. С. 27-37. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/496/487>.
10. Мацокін А. Перерва А. Мотивація & заохочення державних службовців. *Держслужбовець*. 2018. № 12. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/december/issue-12/article-41307.html>.
11. Письменний І. Липовська Н. Етос публічної служби в Україні: теоретичний та емпіричний аспекти. *Аспекти публічного управління*. 2015. Т. 3, № 10. С. 5-11. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/641/623>.
12. Серьогін С.М., Сорокіна Н.Г. Поняття «честь», «гідність» у контексті професіоналізації публічної служби. *Аспекти публічного управління*. 2016. Т. 4, № 8. С. 57-64. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/287/282>.
13. Серьогін С., Петренко О., Соколовський С. Психологічна залежність публічних службовців як фактор корупційної поведінки. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6, № 11-12. С. 102-110. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/476/465>.
14. Слоньовський М. Мотивація як основний принцип розвитку людських ресурсів системи публічного управління. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 1 (54), ч.1. С. 56-61. URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_54/fail/8.pdf.
15. Сучасні технології роботи з персоналом: наук. розроб. / авт. кол. : С. М. Серьогін, І. В. Шпекторенко, Н. А. Липовська та ін. К. : НАДУ, 2010. 48 с.

REFERENCES

1. Artemenko, N. (2016). Osoblyvosti motyvatsii personalu na derzhavnii sluzhbi [Features of personnel motivation in the civil service]. *Public administration aspects*, 4(4-5), 37-47. Retrieved from <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/585/572> [in Ukrainian].
2. Berdyaev, N. A. (1993). O prestizhe vlasti [On the prestige of power]. *Greh voynyi – Sin of war*. Moscow [in Russian].
3. Voronko, L.O. (2013). Uspishna kariera derzhavnogo sluzhbovtsia: sutnist, umovy ta faktory pobudovy [Successful career of a public servant: nature, conditions and factors of construction]. *Public administration: theory and practice*. Retrieved from <http://academy.gov.ua/ej/ej17/PDF/23.pdf/> [in Ukrainian].
4. Holubchuk, H.D., & Kovalova, D.V. (2011). Motyvatsiya diialnosti derzhavnogo sluzhbovtsia [Motivation of civil servant activity]. *Entsyklopediia derzhavnogo upravlinnia : u 8 t. Derzhavna sluzhba – Encyclopedia of Public Administration. Public Service*. (Vol 6), (pp. 282-284). Kyiv: NADU [in Ukrainian].
5. Goncharuk, N.T., & Prudyus, L.V. (2018). Modernizacija derzhavnoi' sluzhby ta upravlinnja ljuds'kymy resursamy v Ukraini [Modernization of the public service and human resource management in Ukraine]. *Public administration aspects*, 6 (1-2), 42-51. Retrieved from <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/381/374> [in Ukrainian].
6. Huzar, L. (2013). Motyvatsiyni chynnyky pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti publichnykh sluzhbovtziv v Ukraini [Motivational factors for increasing the efficiency of public servants in Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats – Scientific Works*, 35, 196-202 [in Ukrainian].
7. Drobiazko, L.V. (2011). Motyvatsiya [Motivation]. *Entsyklopediia derzhavnogo upravlinnia : u 8 t. Derzhavna sluzhba – Encyclopedia of Public Administration. Public Service*. (Vol 6), (pp. 280-282). Kyiv: NADU [in Ukrainian].

8. Kvitka, S.A. (2019). Innovatsiini mekhanizmy v publichnomu upravlinni: foresait [Innovative mechanisms in public administration: foresight]. *Public administration aspects*, 7 (4), 5-16. Retrieved from <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/489/480> [in Ukrainian].
9. Krushelnytska, T.A. (2019). Peredumovy formuvannia ta predyktory realizatsii derzhavnoi antykoruptsiinoi polityky v Ukraini [Background for the formation and predictors for the implementation of state anti-corruption policy in Ukraine]. *Public administration aspects*, 7 (3), 27-37. Retrieved from <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/496/487> [in Ukrainian].
10. Matsokin, A., & Pererva, A. (2018). Motyvatsiya & zaokhochennia derzhavnykh sluzhbovtsi [Motivation & Encouragement of Civil Servants]. *Derzhsluzhbovtets – Civil servant*, 12. Retrieved from <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/december/issue-12/article-41307.html> [in Ukrainian].
11. Pysmennyi, I., & Lypovska, N. (2015). Etos publichnoi sluzhby v Ukraini: teoretychnyi ta empirychnyi aspekty [Ethos of public service in Ukraine: theoretical and empiric aspects]. *Public administration aspects*, 3 (10), 5-11. Retrieved from <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/641/623> [in Ukrainian].
12. Serohin, S., & Sorokina, N. (2016). Poniattia “chest”, “hidnist” u konteksti profesionalizatsii publichnoi sluzhby [The concept of “honor”, “dignity” in the context of the professionalization of public service]. *Public administration aspects*, 4 (8), 57-64. Retrieved from <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/287/282> [in Ukrainian].
13. Seriohin, S., Petrenko, O., & Sokolovskiy, S. (2018). Psykholohichna zalezhnist publichnykh sluzhbovtziv yak faktor koruptsiinoi povedinky [Psychological dependence of public servants as factor of corruption behavior]. *Public administration aspects*, 6 (11-12), 102-110. Retrieved from: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/476/465> [in Ukrainian].
14. Slonovskiy, M. (2018). Motyvatsiya yak osnovnyi pryntsyyp rozvytku liudskykh resursiv systemy publichnoho upravlinnia [Motivation as a basic principle of human resources development in public administration]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia – Efficiency of Public Administration*, 1(54), 56-61. Retrieved from http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/edu_54/fail/8.pdf [in Ukrainian].
15. Serohin, S. M., Shpektorenko, I. V., Lypovska, N. A. et al. (2010). *Suchasni tekhnolohii roboty z personalom : nauk. rozrob. [Modern technologies of work with personnel]*. Kyiv : NADU [in Ukrainian].

Серьогін Сергій Михайлович

Доктор наук з державного управління, професор
Дніпропетровський регіональний інститут
державного управління Національної академії
державного управління при Президентові України
49044, Дніпро, вул. Гоголя, 29

Email: s.m.serjegin@vidr.dp.ua

Сорокіна Наталія Григорівна

Кандидат наук з державного управління, доцент
Дніпропетровський регіональний інститут
державного управління Національної академії
державного управління при Президентові України
49044, Дніпро, вул. Гоголя, 29

Email: sorokina.dridu@gmail.com

Шеломовська Оксана Миколаївна

Кандидат наук з державного управління
Дніпровський державний технічний університет
51900, м. Кам'янське, вул. Дніпробудівська, 2

Email: o_nix@ukr.net

Serohin Serhiy

Doctor of public administration, Full Prof.
Dnipropetrovsk Regional Institute for Public
Administration National Academy for Public
Administration under the President of Ukraine
29, Gogol Str., Dnipro, 49044, Ukraine

Sorokina Natalya

PhD in public administration, Assoc. Prof.
Dnipropetrovsk Regional Institute for Public
Administration National Academy for Public
Administration under the President of Ukraine
29, Gogol Str., Dnipro, 49044, Ukraine

Shelomovska Oksana

PhD in public administration
Dniprovsky State Technical University
2, Dniprobudivska Str., Kamianske, 51900, Ukraine

Цитування: Серьогін С. М., Сорокіна Н. Г., Шеломовська О. М. Мотивація як основний спосіб підвищення ефективності роботи публічних службовців (соціологічний аналіз). *Аспекти публічного управління*. 2019. Т. 7, № 11. С. 5-14.

Citation: Serohin, S.M., Sorokina, N.G. & Shelomovska, O.M. (2019). Motyvatsiia yak osnovnyi sposib pidvyshchennia efektyvnosti roboty publichnykh sluzhbovtziv (sotsiolohichniy analiz) [The motivation as the main way to increase the efficiency of public servants (sociological analysis)]. *Public administration aspects*, 7(11), 5-14.

Стаття надійшла / Article arrived: 05.10.2019

Схвалено до друку / Accepted: 11.11.2019