

**Олександра ЛИСЕНКО**

*здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,  
НТУ «Дніпровська політехніка»*

**Ольга БАГРІМ**

*к.держ.упр.,  
доцент кафедри державного управління  
і місцевого самоврядування,  
НТУ «Дніпровська політехніка»*

## **МОТИВАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У КОНТЕКСТІ ВИМІРІВ «PUBLIC SERVICE MOTIVATION»**

Мотивація є одним із фундаментальних понять психології, що знаходить своє відображення у всіх сферах життєдіяльності людини. На сьогоднішній день у науковій літературі існують різні підходи щодо трактування даного поняття. Мотивація позначає спосіб, у який поведінка запускається, стимулюється, підтримується, спрямовується і зупиняється. Мотивація людських ресурсів, у свою чергу, визначається як сукупність психологічних процесів, які породжують ініціацію, спрямованість і стійкість вольових дій, спрямованих на досягнення певних цілей [2] або як процес, який активує, спрямовує, стимулює та підтримує поведінку людських ресурсів для досягнення цілей організації [6]. Також мотивація може розглядатися як гіпотетична конструкція, яка використовується для опису внутрішніх і зовнішніх сил, що визначають напрям, інтенсивність та стійкість поведінки людських ресурсів [4].

Ефективне управління неможливе без розуміння мотивів і потреб державного службовця, а також правильного використання стимулів до праці. Під мотивацією розуміють сили, що існують усередині і поза людиною, що збуджують у ній ентузіазм і завзятість при виконанні визначених дій. Мотивація державних службовців впливає на їхню продуктивність і спрямованість на досягнення організаційних цілей.

Для більш повного розуміння особливостей та специфіки мотивації державних службовців, на нашу думку, необхідно розглянути існуючі теорії мотивації. Так, теоретична конструкція «Мотивація до державних послуг» (англ. «Public Service Motivation», далі – PSM) надає відповідну інформацію про причини, які спрямовують людей на вибір кар'єрного шляху в державному секторі. Історію та концепцію мотивації до державних послуг вивчали автори, які допомогли зрозуміти саму практику процесу, наприклад Перрі та Вайз, що винайшли термін PSM у 1990 році, а також інші дослідники мотивації в державному секторі [5]. PSM був предметом досліджень у США та емпіричних досліджень у кількох європейських країнах, особливо в англосаксонських.

Дослідження в галузі підкреслюють, що на PSM впливають різні соціальні, політичні та інституційні фактори, які змушують людей орієнтуватися на кар'єру в державних службах, з іншого боку, цей аспект також пов'язаний з індивідуальною схильністю робити внесок у громадськість. У спробі операціоналізувати концепцію

PSM було кілька цікавих ситуаційних потрясінь. Спочатку Перрі і Вайз виділили три виміри PSM, а в 1996 році ті ж автори сформулювали новий погляд (табл. 1).

Таблиця 1

**Аналіз вимірів «Public Service Motivation» на основі досліджень [5]**

Раціональний вимір	Нормативний вимір	Емоційний вимір
Відноситься до інтересів людей, мотивів, спрямованих на вплив на процес формування державної політики, на розвиток та виконання окремих державних програм	Державний службовець прагне служити загальним інтересам, приймаючи зобов'язання щодо певної політики	Співчуття, що виражається через турботу та розуміння до однолітків та їхніх проблем
	Соціальна справедливість, яка сприяє інклюзивному суспільству, де кожній людині вдається розкрити максимальний потенціал, незалежно від обставин	Самопожертву, що відображає прихильність до програм, які сприяють колективному добробуту та духу волонтерства
	Громадянський обов'язок як ставлення та дії членів громади щодо спільного інтересу	

Варто також підкреслити, що задля того аби поглянути на концепцію PSM з ширшої, міждисциплінарної точки зору, необхідно дослідити її зв'язок із постулатами Школи людських відносин та іншими концепціями.

Школа людських стосунків або поведінкових відносин акцентує увагу на людському факторі, поведінці людини на роботі, передбаченні мотивації в роботі. Основними представниками цих шкіл були Елтон Мейо, Мері Паркер Фоллетт, Дуглас МакГрегор, Фрідеріх Герцберг. Елтона Мейоа вважали засновником теорії людських відносин. До цієї тенденції він розпочав експеримент на фабриках Готорна в 1924 році, де він проводив дослідження зміни умов праці. На основі даних зазначеного експерименту можна припустити, що:

- увага до працівників призводить до підвищення продуктивності праці;
- працівників слід розглядати як членів групи;
- неформальні робочі групи мають сильний вплив на поведінку співробітників;
- заробітна плата та хороші умови праці для працівників менш важливі, ніж відчуття приналежності до групи.

В епоху теорії людських відносин поняття мотивації праці отримало нове значення, відмінне від того, що було в період наукового менеджменту. Поведінка співробітників розташована в центрі уваги, а теорія людських відносин робить сильний акцент на тому, що організації складаються з груп людей. Таким чином, механістична перспектива управління замінюється точкою зору, орієнтованою на людей, де кожна людина розглядається як особистість, дуже важливо знати

особисті мотиви. Спосіб мислення та дій співробітників визначається правилами, процедурами та вимогами, що висуваються з боку керівництва, але однаково важливі увага, виражений інтерес і соціальні/міжособистісні стосунки, повага, емоційна та раціональна логіка взаємопов'язані.

Синтезуючи рефлексії поведінкової школи [1], можна зробити наступні висновки:

- сформульовані поведінкові гіпотези можуть бути перевірені з урахуванням причинно-наслідкового зв'язку;
- людські стосунки є центральним чинником функціонування організації;
- люди мають потреби, їх ідентифікація та задоволення організацією є найбільш прийнятною відповіддю для забезпечення інституційного балансу;
- певні наукові методи (наприклад – кількісний аналіз) можна застосувати для визначення поведінкових моделей;
- наука на службі управління, академічні відкриття сприяють підвищенню ефективності та результативності організації.

Розглянуті аспекти можуть бути підтримкою PSM, як з точки зору теоретичних основ, так і методів дослідження, які використовуються для вимірювання рівня PSM.

Спираючись на вчення з багатьох галузей гуманітарних і соціальних наук, PSM представляє міждисциплінарну концепцію. Ідея про те, що державні службовці мотивуються суспільним благом, не нова. Сліди цього ідеалу можна знайти в давньоримській, перській, китайській та єгипетській цивілізаціях [4]. PSM постулює, що державний службовець відкидає свої особисті інтереси, оскільки вважає громадську роботу особистим обов'язком.

Політика та інструменти, спрямовані на управління людськими ресурсами, недостатньо вивчені, щоб скласти успішні історії PSM. Проте кар'єрна система характеризується поділом державних функцій на департаменти, управління, служби, агентства за своїми особливостями (праця в державному секторі являє собою кар'єрний шлях на все життя, забезпечує поступове просування по службі, принцип стажу роботи) можуть бути визначальними для вибору професії в державному управлінні. Більшість держав намагаються досягти високого рівня ефективності в державних послугах. Очевидно, що державна служба має розпочати процес модернізації своєї практики, додаючи ефективність до інших цінностей адміністративної культури: рівності, якості, чесності.

Ефективність сильно залежить від мотивації команд та індивідуальної відданості співробітників. Державне управління, як і інші сектори діяльності, перебуває в процесі цифрового переходу, що впливає на організації та на стиль управління, який вони обирають. Будь-який інший період трансформації, це може бути джерелом занепокоєння працівників, що може безпосередньо вплинути на їх мотивацію до роботи.

Отже, надання якісних державних послуг та прийняття виважених управлінських рішень значною мірою залежить від рівня мотивації державних службовців. Мотивація праці державних службовців формується до початку професійної трудової діяльності, шляхом засвоєння ними цінностей і норм трудової моралі та етики, а також через особисту участь у трудовій діяльності, в сім'ї та

школі. В цей час закладаються основи ставлення до праці як цінності і формується система цінностей самої праці, розвиваються трудові якості особистості: працелюбство, відповідальність, дисциплінованість, ініціативність. Для формування трудової мотивації найбільшу значущість має характер засвоєння трудових норм і цінностей, які в майбутньому визначають її спосіб життя.

Для правильного вибору та використання тих чи інших стимулів до самовдосконалення необхідний моніторинг потреб та мотивів державного службовця. Консерватизм в питаннях стимулювання праці веде до зниження зацікавленості державного службовця в підвищенні свого професійного рівня, до пасивності та байдужості в службовій діяльності. Задоволення державним службовцем своїх потреб є джерелом розвитку особистості. В той же час потреби державного службовця залежать від рівня його розвитку. Чим вищий рівень розвитку, тим вищий рівень потреб, тим яскравіше виражена мотивація до праці, тим більше прагнення до професійного розвитку незалежно від виду діяльності.

### Список використаних джерел

1. Бажанський Д. Р. Концепція особистості в теорії біхевіористичного менеджменту. *Епістемологічні дослідження в філософії, соціальних і політичних науках*. 2021. Т. 4. №. 2. С. 11–18.

2. Грабовенко С. М. Мотивація праці державного службовця як фактор соціальної безпеки. *Актуальні проблеми безпеки життєдіяльності*. 2021. № 1. С. 168–171.

3. Назаренко Т. В. Передумови становлення етичних поглядів на державній службі. *Інтеграція науки та практики управління в умовах соціокультурних трансформацій* : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практич. конф., 20 травня 2021 р., м. Старобільськ ; Ред. кол. : Є. М. Хриков, О. І. Кравченко, Н. С. Васиньова. Старобільськ : ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2021. С. 50–54.

4. Раю С. Л. Покоління Y та їх залучення до праці. *Логос Універсальність, Менталітет, Освітня новизна : Суспільствознавство*. 2020. Т. 9 (1). С. 65–83.

5. Хамедуддін Т., Енгберс Т. Лідерство та мотивація державної служби: систематичний синтез. *Міжнародний журнал державного управління*. 2022. Т. 25. №. 1. С. 86–119.

6. Черниш І., Кожук М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. Полтава: ПНТУ, 2021. №. 1 (80). С. 87–91. doi: 10.26906/EiR.2021.1(80).2242.

Отримано редакційною колегією: 14.04.2022.