

О.В. Литвинчук, к.філос.н., доц.
Державний університет «Житомирська політехніка»

Вплив мотиваційних факторів на результативність діяльності державних службовців

Стаття присвячена питанню мотивації державних службовців. Проведено ґрунтовний аналіз публікацій на цю тему, який засвідчив наявність значної кількості відповідних досліджень. Змістовно розглянуто актуальні проблеми мотивації держслужбовців у сучасних умовах. Визначено основні мотиви працівників та проаналізовано сутність мотивації праці, перелічено основні завдання мотивації. З урахуванням результатів діяльності людини мотивація може змінюватися, що зумовлює зміну поведінки під час виконання роботи. Для успішного керування поведінкою держслужбовця в процесі трудової діяльності важливо встановити, чому саме людина працює, що викликає бажання й потребу працювати. Старанність, наполегливість у досягненні цілей формуються тільки під впливом сильних мотиваційних чинників. Мотивація посилює бажання поведінку людини, тому розуміння внутрішніх механізмів мотивації – важлива складова ефективної політики професійних відносин у сфері публічного управління.

Розглянуто основні напрями матеріального й нематеріального мотивування державних службовців як фактору підвищення ефективної діяльності. Не зважаючи на те, що в сучасному українському суспільстві важливе значення приділяється матеріальному аспекту винагороди праці, проте нематеріальна мотивація є також значущою і важливою. Державний службовець має бути задоволеним тією роботою, яку він виконує, отримуючи відповідні результати й винагороди, ознайомлюючись із власними успіхами, отримуючи визнання за свою працю й чітко передбачуючи для себе подальші перспективи діяльності. У статті відображено теоретичні проблеми формування системи мотивації. Якщо працівники не мотивовані належним чином до високоефективної праці, це знижує загальний рівень діяльності установи та її конкурентоспроможність. Також проаналізовано сучасні методи мотивації держслужбовців та їх вплив на результати діяльності. У процесі наукового дослідження було використано для опрацювання матеріалів такі методи, як описовий та аналітичний, індукція та дедукція, аналіз, синтез, що надало можливість повно й системно дослідити вказану проблематику.

Ключові слова: мотивація; мотивування держслужбовців; мотиваційний механізм; матеріальне мотивування; нематеріальне мотивування.

Постановка проблеми. Україна, євроінтегрувавшись, підтвердила визнання таких європейських цінностей, як законність, рівність, демократія, гуманізм, соціальна справедливість, добросовісність та дотримання прав і свобод. Від так з'явилася необхідність більш ґрунтовного підходу до мотивування працівників державних служб і використання з цією метою різноманітних технологій. У цій сфері важливо чітко визначати потреби цільової аудиторії, використовуючи інноваційні прийоми та методи, будуючи дієву систему прямого й зворотного зв'язку, формалізуючи структуру відповідних процесів. Правильна мотивація дає змогу підвищити ефективність роботи, збільшити рівень корпоративної культури, стимулює креативність працівників, а також дає змогу покращувати конкурентні позиції. Важливо не лише зацікавлювати працівників державної служби, а й створювати умови для вмотивованості досягати визначених цілей.

Аналіз основних досліджень та публікацій. Наукові вчення, присвячені питанню ефективної мотивації праці, розроблялися як вітчизняними, так і зарубіжними вченими, серед яких А.Афонін, Д.Богиня, В.Абрамов, О.Віханський, Г.Дмитренко, А.Грیشнова, М.Дороніна, М.Клименко [3], Л.Лещенко, В.Різник, В.Співак, В.Врум, Ф.Герцберг, О.Кузьмін, А.Маслоу, Е.Мейо та інші. Проблеми мотивації саме державних службовців розкриваються в публікаціях Т.Базарова, Л.Артеменко, С.Озірської, Р.Шевеліна, В.Воронкової, О.Крушельницької, Б.Єрьоміна, А.Колота [1], О.Турчинова, О.Машкова, О.Волнухіної, О.Мельникова, Г.Гончарова [5], Д.Мельничука, М.Олехновича та інших.

Незважаючи на значну кількість існуючих наукових праць, проблема формування ефективної системи мотивації держслужбовців у сучасних реаліях вимагає подальших досліджень. Це пов'язано з необхідністю зосередження уваги на формуванні конкурентоспроможного держслужбовця, що характеризується високим рівнем інтелекту, творчими здібностями та прагненням до професійного самовдосконалення, а також відповідними мотивами й стимулами до праці. Водночас актуальні проблеми мотивації як складової кар'єрного зростання і професійної компетентності залишаються малодослідженими. Для того, щоб спонукати державних службовців працювати якісно, необхідно не лише вивчити потреби працівників, а й розробити механізми мотивації, які будуть викликати в людини бажання до більш ефективної праці.

Мета наукового дослідження – узагальнення знань щодо розуміння поняття «мотивації»; аналіз складових елементів та характеристика ролей, яку мотивація відіграє в контексті підвищення професійної компетентності й кар'єрного зростання державних службовців.

Викладення основного матеріалу. Відношення людини до праці, її поведінка у виробничому процесі завжди мотивовані. Необхідно чітко розуміти мотивацію особистості. Як зауважує І.Гринько, останнім часом питання мотивації праці надзвичайно ускладнилися, вченими зібрано значний статистичний та інформаційний матеріал, у результаті чого мотивація сформувалася у самостійний науковий напрям [2]. Більшість учених зазначають, що мотивація – важливий елемент існування й розвитку не лише працівників різноманітних установ, а й самих підприємств. Мотивація – історично закономірне соціально-економічне та морально-психологічне явище, яке характеризується комплексом економічних, організаційних, соціальних та психологічних умов, що спонукають людину до дії [3, с. 82].

Представники школи наукового управління разом з Ф.Тейлором дотримувалися економічної концепції мотивації, запропонувавши оплачувати працю робітників відповідно до їхнього трудового внеску, зробивши економічну мотивацію більш ефективною. Таким чином, методи матеріальної мотивації набули значного поширення, проте з розвитком техніки й технологій, піднесенням рівня добробуту й освіти людей, значущість економічної мотивації стала незначною, викликавши необхідність використовувати соціальні й психологічні аспекти мотивації. Як зауважує А.Кибанов, мотивація – найважливіша функція керівництва, що формує у працівників стимули до праці. Вона спонукає працювати з максимальною віддачею, змінюючи структуру інтересів і ціннісних орієнтацій, формуючи відповідне мотиваційне ядро та розвиваючи трудовий потенціал [4, с. 503].

Існують різні трактування мотивації, які можна звести до двох напрямів: перший розглядає мотивацію як сукупність чинників чи мотивів. Мотивація за цією схемою обумовлюється потребами й цілями індивіда, умовами діяльності, світоглядом, переконаннями, рівнем прагнень та ідеалами. З урахуванням цих факторів приймаються рішення та формуються наміри. Цей напрям визначає мотивацію як сукупність зовнішньої чи внутрішньої сили, що змушує людину наполегливо з ентузіазмом виконувати визначену роботу. Другий напрям розглядає мотивацію як динамічне, а не статичне явище, що спонукає до діяльності, спрямованої на досягнення особистих чи загальних цілей. Узагальнюючи зазначене можна впевнено сказати, що мотивація – це сукупність певних сил, які стимулюють будь-яку людину до виконання чітко зазначених дій зовнішнього чи внутрішнього походження, що примушують людину на усвідомленому чи неусвідомленому рівні робити певні вчинки.

Як зауважує В.Гончаров, «формування ефективного мотиваційного механізму в системі управління персоналом дозволить вирішити важливу практичну проблему відносно нестачі кваліфікованих кадрів – з одного боку, а з іншого – дозволить підвищити рівень мотивації працівників саме тих підрозділів, які виконують свої службові обов'язки з кадрами необхідної кваліфікації, з необхідним рівнем освіти та потенціалу» [5, с. 128]. На мотивацію держслужбовців впливають різноманітні стимули: рівень заробітної плати, різноманітні пільги, справедливість розподілу доходів, соціально-психологічний клімат у колективі, творча цікава робота, умови праці. І найважливіше – це бажання та прагнення кожного працівника до постійного самоствердження та вдосконалення. Максимальні результати праці від кожного працівника можна отримати завдяки вдало побудованій системі мотивації. Відсутність у працівників мотивації, тобто бажання працювати, найчастіше впливає на рівень якості та продуктивності праці. Часто виникає висока плинність кадрів, стає складно залучити висококваліфікованих спеціалістів.

Головна мета мотивації державних службовців – це формування таких умов праці, а також створення таких стимулів, завдяки яким співробітники самостійно проявляли б бажання працювати заради досягнення поставлених цілей і виконання зазначених завдань. Це підвищує ефективність діяльності працівників. Мотивація завжди має тісний зв'язок з процесом активного спонукання до дії, формуючи таким чином мотиви поведінки задля досягнення не лише особистих цілей, але й цілей установи, в якій працює держслужбовець. За допомогою мотивації вирішується низка важливих питань: завдяки визнанню покращується морально-психологічне самопочуття працівника; відбувається популяризація результатів найкращих працівників; демонстрація позитивного ставлення керівництва до найвищих показників результативності праці; застосовуються найрізноманітніші форми визнання; відбувається залучення найкращих спеціалістів.

Матеріальне стимулювання державних службовців є однією з найважливіших форм мотивації працівників і передбачає процес формування матеріальних стимулів праці, а також їх використання. Система винагороди за роботу розробляється так, щоб ініціатива робітника була спрямована на підвищення продуктивності праці, власної кваліфікації та можливості збільшити свій дохід. До матеріальної мотивації належать: заробітна плата, регулярні та нерегулярні грошові премії у зв'язку з ювілеєм служби, народженням дитини, значними досягненнями в роботі, різними святами – державними і релігійними. Також матеріальною мотивацією є й інші грошові виплати, наприклад, гонорари. Щодо норм матеріального заохочення державних службовців, то вони чітко зазначені в шостому розділі Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889. У статті 50 Закону зазначено, що «державна

забезпечує достатній рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання посадових обов'язків, заохочує їх до результативної, ефективної, добросесної та ініціативної роботи» [6]. Відповідно до статті 50 Закону України «Про державну службу» матеріальне забезпечення містить у собі посадовий оклад, надбавки за вислугу років, надбавки за ранг державного службовця, виплати за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово відсутнього державного службовця у розмірі 50 відсотків посадового окладу тимчасово відсутнього державного службовця, виплати за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків за вакантною посадою державної служби за рахунок економії фонду посадового окладу за відповідною посадою та премії [6].

Також не менш важливою є нематеріальна мотивація, до якої належать: навчання, різноманітні корпоративні святкування, подарунки, відкритість та позитивне ставлення керівництва до підлеглих працівників, ведення діалогу керівництва з підлеглими та повний соціальний пакет. У Законі України «Про державну службу» в статті 53 проаналізовано основні механізми нематеріального заохочення за бездоганну та ефективну державну службу, за особливі заслуги: нагородження грамотою, почесною грамотою, іншими відомчими відзнаками державного органу, дострокове присвоєння рангу в порядку, визначеному Законом, представлення до нагородження урядовими відзнаками та відзначення урядовою нагородою (вітальний лист, подяка, почесна грамота), представлення до відзначення державними нагородами [6]. Таким чином, функціонує велика кількість різноманітних способів нематеріальної мотивації, яку варто застосовувати до працівників державних служб, – це дієвий механізм стимулювання праці. Звичайна подяка від керівництва – найефективніший засіб мотивування. Не потрібно забувати про здобутки та внески працівників у діяльність і функціонування установи.

Корисною та ефективною буде компенсація коштів співробітникам за відвідування тренінгів особистісного росту та різноманітних семінарів. Якщо не використовувати зазначені вище форми нематеріальної мотивації, можна легко втратити ініціативність державного службовця. Цікавою є також форма навчання коштом установи – це важлива складова системи мотивації. Працівник отримує можливість відволіктися, отримати якісні знання та новий мотиваційний поштовх. Перебуваючи на мотиваційних тренінгах, працівники встановлюють більш тісні контакти, спілкуючись між собою в неформальних умовах. Така ситуація сприяє зближенню працівників та формує командний дух. Установа або підприємство у свою чергу отримує кадри з підвищеним рівнем кваліфікації.

Не менш важливою є мотивація у вигляді проведення різноманітних корпоративних святкувань, завдяки яким трудовий колектив зближується, стає більш дружнім та згуртованим. Під час таких святкувань у неформальних умовах легше налагодити взаємозв'язок, тому присутність керівництва також є обов'язковою. Працівники відчують власну належність до єдиної згуртованої команди на чолі з рівноправним керівником. Такі мотиваційні заходи роблять колектив ближчим та більш відкритим. Можна виокремити й такі види мотивації, як безкоштовний медичний огляд, оздоровлення й створення необхідних умов для заняття спортом. Завдяки такому виду мотивації, який порівняно не вимагає занадто вагомих затрат на одного працюючого протягом року, підвищується статус установи та її значимість. Працівник відчуває турботу не лише зі сторони керівництва, але й установи в цілому.

Досить дієвою може бути й негативна мотивація, яка проявляється шляхом застосування осуду. Таким чином відбувається покарання і на психологічному рівні. Її справедливості та дозування позитивно впливають на мотиваційну складову працівника. Негативна мотивація вважається досить результативною та дієвою, якщо застосовується відразу після негативних та небажаних дій співробітника. Мотивуючий вплив на підлеглих відбувається також за умови оцінювання керівництвом виконання поставлених цілей та завдань. Працівник поступово втрачає інтерес до виконуваної роботи, якщо не бачить відповідної реакції керівництва щодо самої роботи та її результативності, тобто таким чином проявляється найменш ефективний метод мотивації. Щирий інтерес керівництва до працівника, допомога, похвала стимулюють підлеглому краще виконувати обов'язки. Інформування колективу про власні очікування від нього – результативна форма підтримки зворотного зв'язку. Працівники чітко відчують необхідність у позитивній чи негативній оцінці своєї роботи. Це дає можливість керувати та корегувати власну діяльність.

У вмінні керівництва визначати мотиваційну сферу й домагатися від працівника необхідної поведінки та ініціативності проявляється ефективність діяльності. У роботі держслужбовців важливе значення мають психологічні методи мотивації, серед яких самоповага та почуття гордості за установу, в якій вони працюють, а також моральне задоволення від роботи та визнання різноманітних досягнень. Стимулювання державних службовців – це своєрідний вплив зовнішніх чинників, які підвищують результативність діяльності й змушують працювати ефективніше. Важливими є не лише матеріальні стимули, не менш дієвими вважаються нематеріальні мотиви, які найчастіше ґрунтуються на моральних, психологічних та ціннісних потребах людини. У свою чергу стимулювання може бути як позитивним, так і негативним. Негативне спрямоване на блокування існуючої негативної поведінки, а позитивне – на заохочення поведінки через підвищення рівня задоволення існуючих потреб. Вдосконалення мотивації держпрацівників впливає на результативність роботи та її продуктивність, на зниження плинності кадрів, покращується командна робота, створюється сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі,

більш прозорою стає система заохочення та оперативніше досягаються поставлені цілі. У контексті українських реалій варто зауважити низку проблем, що стосуються мотивації праці державних службовців. По-перше, дуже рідко враховується індивідуальність працівника, унаслідок чого складно сформувати ті складові, що впливають на покращення праці кожного робітника. По-друге, зі сторони керівництва не приділяється належна увага покращенню соціально-психологічного клімату, що має свої суттєві негативні наслідки. По-третє, не існує чіткої диференціації розміру грошової премії, яка б залежала від конкретних результатів діяльності працівника. Премія перестала виконувати головну стимулюючу функцію [4, с. 545–546]. Таким чином, система публічного управління не може вдало та результативно функціонувати без ефективної системи мотивації праці, яка б стимулювала держслужбовця до якісного виконання власних обов'язків й продуктивної праці задля досягнення поставлених цілей.

Висновки. Отже, сукупність різноманітних поглядів, які стосуються розуміння мотивації, підтверджують складність цього процесу, що оцінюється залежно від результатів діяльності установи. У сучасних глобалізаційних умовах для реформування й модернізації державної служби задля досягнення ефективності, результативності та якості, відповідно до європейських стандартів, потрібно користуватися міжнародними стандартами щодо управління якістю. Необхідно орієнтуватися на споживача, звертати особливу увагу на лідерські якості керівництва, також потрібно залучати працівників до управлінських процесів, зосереджуватися на їх навчанні та мотивуванні. Варто впроваджувати різноманітні виробничі та управлінські інновації і звертати особливу увагу на вдосконалення виробничого процесу. Не менш важливим є також розвиток партнерських відносин.

Мотивація діяльності державних службовців без застосування сучасних механізмів та методів матеріального й нематеріального заохочення не може бути максимально дієвою. У сучасних українських реаліях для успішного керування держслужбовцями у процесі трудової діяльності важливо визначити, чому саме людина працює, що викликає бажання й потребу працювати. Недостатня мотивація держслужбовців – обмежуючий фактор, який не дозволяє держустановам реалізувати свої потенційні можливості. Щоб спонукати людей працювати якісно, недостатньо вивчити їх потреби, необхідно розробити механізми мотивації, які будуть викликати в людини бажання ефективно працювати на користь установи.

Список використаної літератури:

1. *Колот А.М.* Мотивація персоналу : підручник / *А.М. Колот*. – К. : КНЕУ, 2005. – 337 с.
2. *Гринько І.М.* Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами / *І.М. Гринько* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc-gum/znpcdtd/2009_24/articles/38_Grinko.pdf.
3. *Клименко М.П.* Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства / *М.П. Клименко* // Сталій розвиток економіки : зб. наук. праць. – 2011. – № 5. – С. 81–85.
4. Управление персоналом организации : учеб. / под ред. *А.Я. Кибанова*. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
5. *Гончаров Г.О.* Структура мотиваційного механізму трудової діяльності / *Г.О. Гончаров* // Регіональні перспективи. – 2000. – № 2–3. – С. 128–129.
6. Про державну службу : Закон України від 15.01.2021 № 889-VIII // Відомості Верховної Ради України. – 2016. – № 4. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
7. *Буянова І.А.* Мотивація працівників у сучасних умовах господарювання підприємств і організацій / *І.А. Буянова, А.М. Рандіна* [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=16537>.

References:

1. Kolot, A.M. (2005), *Motyvacija personalu*, pidruchnyk, KNEU, K., 337 p.
2. Gryn'ko, I.M., «Vdoskonalennja material'noi' motyvaci' prac' v systemi upravlinnja promyslovymy pidpryjemstvamy», [Online], available at: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc-gum/znpcdtd/2009_24/articles/38_Grinko.pdf
3. Klymenko, M.P. (2011), «Motyvaciya upravlins'kogo personalu v realizacii' zagal'noi' strategii' pidpryjemstva», *Stalij rozvytok ekonomiky*, zb. nauk. prac', No. 5, pp. 81–85.
4. Kibanov, A.Ya. (ed.) (2010), *Upravlenie personalom organizatsii*, ucheb., 4th ed., dop. i pererab, INFRA-M, M., 695 p.
5. Goncharov, G.O. (2000), «Struktura motyvacijnogo mehanizmu trudovoi' dijal'nosti», *Regional'ni perspekyvy*, No. 2–3, pp. 128–129.
6. Verhovna Rada Ukraïny (2016), *Pro derzhavnu sluzhbu*, Zakon Ukraïny vid 15.01.2021 No. 889-VIII, *Vidomosti Verhovnoi' Rady Ukraïny*, No. 4, [Online], available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
7. Bujanova, I.A. and Randina, A.M., «Motyvaciya pracivnykiv u suchasnyh umovah gospodarjuvannja pidpryjemstv i organizacij», [Online], available at: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=16537>

Литвинчук Оксана Валеріївна – кандидат філософських наук, доцент, доцент кафедри гуманітарних і соціальних наук Державного університету «Житомирська політехніка».

<https://orcid.org/0000-0002-7122-7371>.

Наукові інтереси:

– організація праці державних службовців у сучасних українських реаліях.

E-mail: oksana.litva@ukr.net.

Стаття надійшла до редакції 10.02.2021.