

ПСИХОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗНАЧУЩОСТІ МОТИВАЦІЙНИХ ФАКТОРІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

У статті обґрунтовано залежність ефективності професійної діяльності державних службовців від розуміння їх актуальних потреб та мотивів; представлено результати емпіричного дослідження щодо виявлення мотиваційних факторів, які здійснюють домінуючий вплив на ефективність діяльності державних службовців, сформовано їх рейтинг значущості.

Ключові слова: державна служба, державний службовець, мотивація професійної діяльності, мотиваційні фактори, рейтинг значущості.

Глова І. В. Психологический анализ значимости мотивационных факторов профессиональной деятельности государственных служащих.

В статье обосновывается зависимость эффективности профессиональной деятельности государственных служащих от понимания их актуальных потребностей и мотивов; представлены результаты эмпирического исследования относительно выявления мотивационных факторов, которые осуществляют доминирующее влияние на эффективность деятельности государственных служащих, сформирован их рейтинг значимости.

Ключевые слова: государственная служба, государственный служащий, мотивация профессиональной деятельности, мотивационные факторы, рейтинг значимости.

Glova I. V. Psychological Analysis of the Significance of the Motivational Factors of Professional Civil Servants.

In the article dependence of efficiency of professional activity of civil servants is grounded on understanding of their actual necessities and reasons; the results of empiric research are presented in relation to the exposure of motivational factors that carry out dominant influence on efficiency of activity of civil servants, their rating of meaningfulness is formed.

Key words: government service, civil servant, motivation of professional activity, motivational factors, rating of meaningfulness.

Постановка наукової проблеми та її значення. Умови зростаючої конкуренції, у яких сьогодні перебувають без винятку всі організації, актуалізують проблему якості професійної діяльності їх персоналу. Практика управлінської діяльності свідчить, що професійні вміння працівника тільки тоді принесуть організації бажаний результат, коли він сам буде зацікавлений у результаті і коли цей результат задовольнятиме його потреби. Рушійною силою, що ґрунтується на задоволенні певних потреб людини і примушує її діяти з

максимальним зусиллям для досягнення особистих чи організаційних цілей, є мотивація. Саме тому одним із пріоритетних напрямів ефективного розвитку організації стає пошук шляхів створення дієвого механізму мотивації персоналу [13].

Особливої актуальності проблема підвищення ефективності професійної діяльності персоналу за допомогою дієвої мотиваційної політики набуває в системі державної служби. На жаль, сьогодні професійний рівень державних службовців ще недостатньо відповідає сучасним потребам державного управління, а статус державного службовця – рівню покладеної на нього відповідальності; послуги, що надають державні службовці, є недостатньо якісними; державна служба є непрестижною; кар'єрні перспективи службовців є невизначеними тощо [3].

Оскільки діяльність державних службовців регулюється законодавством про державну службу, саме воно має бути підґрунтям мотиваційної політики в цій сфері. В основних законопроектах про державну службу прописані такі методи мотивації професійної діяльності держслужбовців:

1) установлення відповідного рівня оплати праці та стимулювання професійної діяльності державних службовців за результатами її щорічної оцінки (під стимулюванням розуміється матеріальне заохочення, яке певною мірою забезпечує соціальну захищеність працівника) [1];

2) гарантом необхідної мотивації для підвищення ефективності діяльності держслужбовців є впорядкування класифікацій посад державних службовців і знову ж таки реформування системи оплати праці [2];

3) удосконалення публічно-правового регулювання державної служби, конкурсний відбір на посади державних службовців, постійне професійне навчання, конкурентоспроможність заробітної плати за принципом «рівна оплата за рівну працю», дисциплінарна відповідальність держслужбовців тощо [3].

Отже, законодавство більшою мірою орієнтоване на підвищення ефективності професійної діяльності державних службовців шляхом застосування методу «батога і пряника» (матеріальна винагорода за високі досягнення в професійній діяльності та санкції за неуспішність або порушення законів), залишаючи поза увагою мотиваційну сферу особистості працівника. Водночас, психологічні дослідження свід-

чать, що успіх організації залежить не стільки від економічних методів мотивації, скільки від розуміння потреб, мотивів, цінностей, установок особистості кожного працівника [10; 11].

Враховуючи вищезазначене, проблема вивчення мотиваційної сфери працівників державної служби як чинника підвищення якості їх професійної діяльності є актуальною, вимагає подальшого дослідження та розробки методів практичного вирішення.

Саме тому **метою** дослідження є обґрунтування залежності ефективності професійної діяльності державних службовців від розуміння потреб кожного з них; визначення міри значущості низки мотиваційних факторів та їх впливу на задоволеність працівниками роботою.

Завдання дослідження – на основі результатів емпіричного дослідження встановити рівні значущості мотиваційних факторів, сформувати їх рейтинг, виявити провідні мотиви професійної діяльності працівників державної служби.

Аналіз останніх досліджень із цієї проблеми. Як зазначає Х. Хекхаузен, вивчення мотивації розпочалося порівняно недавно, проте вже має свою історію. Сучасна психологія мотивації багата різноманітністю теорій і концепцій, які зосереджені в доробках багатьох зарубіжних (Дж. Адамс, К. Альдерфер, Дж. Аткинсон, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, Э. Мэйо, Ж. Нюттен, Г. У. Олпорт, К. Р. Роджерс, Б. Ф. Скінер, Ф. Тейлор, Е. Л. Торндайк, Ф. Херцберг та ін.), російських (В. Г. Асєєв, Є. П. Ільїн, О. М. Леонтєв, Б. Ф. Ломов, С. Г. Москвічов, В. М. Мясіщев, С. Л. Рубінштейн, Д. М. Узнадзе та ін.) та українських (Ж. Вірна, М. Вольський, С. Занюк, Л. Карамушка, А. Колот, О. Климчук, О. Кравченко, Н. Поліщук, В. Щегорцова та ін.) учених [6; 7; 8; 10; 11; 13].

Деякі проблеми мотивації професійної діяльності державних службовців висвітлені в працях В. Бондаря, Н. Т. Гончарук, А. Лобанова, С. Мосова, Н. Р. Нижник, О. Оболенського, Г. Одинцова, В. Олуйко, Н. Поліщук, Г. Сурай, І. Тарнавської, А. Турчинова, Г. Чернецької. Водночас дослідники підкреслюють, що, незважаючи на певну кількість напрацювань та виявлений інтерес до проблеми мотивації професійної діяльності державних службовців, вона є вивченою фрагментарно і вимагає свого подальшого дослідження [4; 5; 9; 12].

Виявленню факторів, що визначають поведінку людини; аналізу потреб людини і міри їх задоволеності; обґрунтуванню, що саме мотивує конкретна поведінка і якими є її мотиви, присвячені

змістові теорії мотивації (К. Альдерфер, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, Мак-Клелланд, Ф. Херцберг) [6; 7].

Так, теорія А. Маслоу ґрунтується на твердженні, що мотивація людини визначається широким спектром її потреб: фізіологічними, у безпеці, у любові, у самоповазі, самоактуалізації. А. Маслоу стверджує, що прагнення задовольнити потреби вищого рівня людина відчуває після задоволення потреб нижчого. Для кращого розуміння ієрархії потреб людини та пояснення принципу черговості їх задоволення вчений уводить поняття «міра задоволеності потреби», яким пояснює, що нижчі потреби завжди задоволені більшою мірою, ніж вищі. Наприклад, у середньостатистичної людини фізіологічні потреби задоволені на 85 %, у безпеці – на 70 %, у любові – 50, у повазі – 40, самоактуалізації – на 10 %. Водночас незадоволення потреб вищого рівня частіше призводить до фрустрації, депресивних проявів і навіть втрати сенсу життя. Поряд із цим Маслоу стверджує, що поведінка людини детермінується не окремо взятою потребою, а сукупністю кількох або всіх базових потреб. Таким чином, мотивація працівника визначається можливістю або неможливістю задоволення комплексу тих потреб, які пов'язуються ним із професійною діяльністю [10].

В ERG-теорії К. Альдерфера, який розвинув основні ідеї А. Маслоу, виділяється три групи потреб: 1) екзистенціальні потреби (базові потреби); 2) соціальні (значущі міжособистісні стосунки); 3) потреби розвитку (удосконалення і ріст особистості). Відмінність між цими теоріями полягає в тому, що К. Альдерфер заперечував ієрархічну побудову потреб А. Маслоу і послідовність їх задоволеності, стверджуючи, що людина може мати кілька домінуючих потреб [7]. Важливим висновком цієї теорії є виведена вченим фрустраційно-регресійна закономірність: при тривалому незадоволенні потреб вищих рівнів зростає прагнення до більш повного і частішого задоволення нижчих потреб. Отже, якщо організація не надає працівникові можливостей для задоволення вищих потреб (визнання заслуг, високий соціальний статус, підтримання ініціативи та ідей, професійний та кар'єрний ріст тощо), зростає увага персоналу до умов праці, її організації та ресурсів, оплати праці та оцінки її результативності, тобто до міри задоволеності потреб нижчих рівнів.

Мотивування персоналу в теорії Х-У Мак-Грегора здійснюється за двома протилежними поглядами на природу людини: принципово

негативним (теорія Х) або принципово позитивним (теорія У). За теорією Х, працівники генетично ненавидять роботу, уникаючи відповідальності. Тому основним методом мотивування працівників до роботи є строгий контроль та покарання.

Згідно з теорією У, працівники позитивно ставляться до роботи, здатні до самоорганізації і самоконтролю, винахідливі та креативні. Відтак мотивація персоналу до ефективного виконання професійної діяльності здійснюється шляхом надання працівникам можливості самостійно приймати рішення, організовувати хід виконання поставлених завдань, делегування їм повноважень й наділення їх певною мірою відповідальності тощо [6; 7].

В основі теорії Мак-Клелланда лежать три фактори мотивації: *потреби влади* (прагнення брати на себе відповідальність, бажання мати вплив на інших, контролювати їх), *досягнення* (прагнення до високих результатів діяльності, бажання довести роботу до успішного завершення, взяти на себе відповідальність за її результат) та *приналежності* (хороші міжособистісні стосунки) [6; 7]. Саме поєднання цих факторів, на думку автора, визначає мотивацію професійної діяльності.

Важливу роль у дослідженні мотивації відіграла двофакторна теорія Ф. Герцберга. За допомогою методу критичної ситуації автор дослідив причини підвищення та зниження ефективності діяльності працівників й причини позитивного або негативного їх ставлення до роботи. Так, позитивні відчуття у працівників викликають досвід роботи та її зміст, а негативні – контекст роботи. Фактори, що викликають задоволеність роботою, учений назвав *істинними мотиваторами*, а незадоволеність – *гігієнічними факторами* або факторами підтримки. Кожна група факторів має свою шкалу вимірювання: гігієнічні фактори від -1 до 0 , мотиватори – від 0 до $+1$ (рис. 1) [6; 7].

Ф. Герцберг підкреслює, що хороша програма стимулювання, в основі якої лежать гігієнічні фактори (покращення умов праці, премії, надбавки, соціальне забезпечення), не підсилуватиме мотивацію. Вона буде лише сприйматися як щось належне і не викликатиме почуття задоволеності. Учений наголошує, що ставлення працівників до своєї роботи перевищує важливість умов праці, і якщо управлінці зосереджуватимуть свою увагу виключно на факторах контексту, це не мотивуватиме персонал. Гігієнічні фактори, за Герцбергом, є обов'язковими умовами виконання професійної діяльності і, в кращому

випадку, викликають нейтральне ставлення працівника до роботи, тоді як її ефективність залежить від мотиваторів.

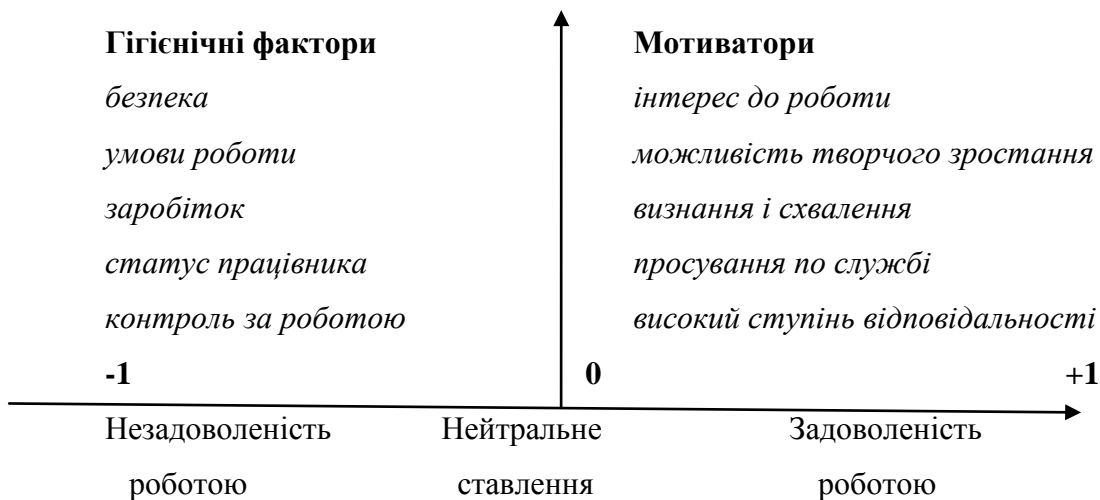


Рис. 1. Двофакторна теорія мотивації Ф. Герцберга

Отже, для підвищення ефективності професійної діяльності персоналу доцільно дослідити сукупність потреб кожного працівника, виявити, які з них є задоволеними або незадоволеними, та окреслити шляхи підвищення міри задоволеності працівників роботою.

Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження. Дослідження проведено на базі Волинського обласного центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій. У ньому взяли участь 88 працівників органів виконавчої влади області.

Респондентам пропонувалося проранжувати за мірою значущості особисто для кожного 15 тверджень (мотиваційних факторів) опитувальника, присвоюючи найважливішому мотиву ранг 1, а найменш важливому – 15. У результаті дослідження отримано індивідуальні ранги значущості мотиваційних факторів, узагальнення яких дало змогу виділити рівні їх значущості для державних службовців (див. табл. 1).

Із результатів випливає, що для переважної більшості держслужбовців найбільш значущою в їхній професійній діяльності є потреба в цікавій та різноплановій роботі. Не менш важливим для респондентів виявилось прагнення брати участь у прийнятті рішень щодо роботи та мати можливість пропонувати, як її виконувати. Для

значної кількості досліджуваних досить значущим є чітке визначення їхніх професійних обов'язків. Високий рівень значущості цих мотиваційних факторів свідчить про прагнення працівників державної служби до самореалізації та бажання бути компетентними. Цікаво, що, попри виявлений високий інтерес до вищезазначених мотивів, поза увагою респондентів залишився мотив можливості кар'єрного росту. Водночас для мотиву застосування знань і здібностей у роботі характерним є середній рівень значущості.

Таблиця 1

Рівні значущості мотиваційних факторів професійної діяльності державних службовців

№ з/п	Мотиваційні фактори	Високий рівень значущості	Середній рівень значущості	Низький рівень значущості
		<i>(кількість респондентів, %)</i>		
1	Цікава робота	59,09	9,09	31,82
2	Можливість застосувати знання і здібності	27,2	40,9	31,8
3	Безпека	36,3	18,1	45,4
4	Відсутність важкої фізичної праці	40,9	13,64	45,4
5	Оплата праці	40,9	9,09	50
6	Кар'єрний ріст	36,3	13,6	50
7	Різноманітна робота	59,09	9,09	31,8
8	Турбота з боку керівництва	27,2	18,1	54,5
9	Участь у прийнятті рішень	50	18,1	31,8
10	Чітко визначені обов'язки	45,4	18,1	36,3
11	Відсутність надмірного контролю	31,8	27,2	40,9
12	Час на інші інтереси	36,3	18,1	45,4
13	Дружелюбні колеги	40,9	13,6	45,4
14	Виконання роботи, за яку не платять	40,9	13,6	45,4
15	Можливість вирішувати, як виконувати роботу	50	22,7	27,2

Неоднозначним виявилось ставлення державних службовців до фактора оплати праці: 40,9 % опитуваних свідчать про високий рівень значущості цього мотиву, 50 % – низький. Найменш вагомим у професійній діяльності держслужбовців є мотив турботи з боку керівництва.

Аналіз отриманих показників дав змогу сформувати рейтинг значущості мотиваційних факторів для державних службовців (див. рис. 1), де найменшому відсотковому значенню мотиваційного фактора відповідає найбільша міра його важливості.

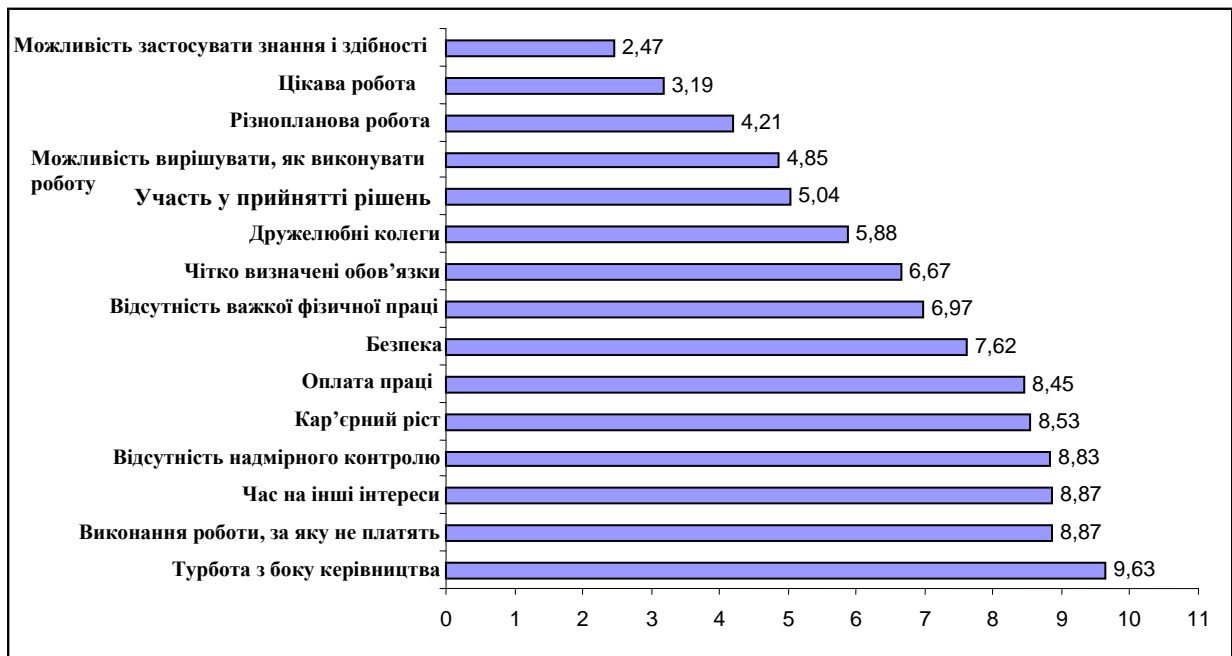


Рис. 1. Рейтинг значущості мотиваційних факторів професійної діяльності державних службовців

Отже, найбільш значущим мотивом для державних службовців є можливість застосовувати у професійній діяльності свої знання та здібності, тобто потреба у професійній самореалізації, компетентності, професіоналізмі. Друге місце рейтингу посідає мотив «цікава робота», тому для задоволення цієї потреби керівникам слід здійснювати індивідуальний підбір виду діяльності для кожного працівника, адже те, що цікавить одного, не викликає інтересу в іншого.

Високо оцінили досліджувані такі мотиваційні фактори, як різномановна робота, можливість брати участь у прийнятті рішень і самостійно вирішувати, як виконувати роботу. Задоволення цих потреб забезпечить ситуацію рівних можливостей, взаємовідповідальність працівників, колегіальність у думках, підходах, що дасть змогу розглянути більше альтернатив, залучити більший обсяг знань й, безперечно, підвищить якість роботи персоналу.

Не менш значущою для досліджуваних виявилася потреба в хороших міжособистісних стосунках, рейтинг якої підтверджує положення про те, що результативність роботи організації на 80 % за-

лежить від взаємин між колегами, уміння спілкуватись. На думку О. В. Лавренко, саме відсутність взаєморозуміння між колегами стає головною перешкодою на шляху досягнення ефективної діяльності [9].

Очевидно, прагнення певної стабільності (гарантії робочого місця, пенсійного забезпечення, певного рівня соціальної захищеності) обумовило високий рейтинг для держслужбовців потреби в безпеці.

Недостатньо значущим для респондентів є фактор відсутності надмірного контролю. Попри те, що наявність надмірного контролю за виконанням діяльності викликає у працівників дискомфорт, а в деяких випадках здійснює демотивувальний вплив, часто його відсутність у системі державної служби стає головною причиною виникнення такого негативного явища, як корупція. Тому фактор дієвого механізму контролю за професійною діяльністю держслужбовців із подальшою її об'єктивною оцінкою є важливим мотиваційним чинником.

Низьку сходинку в рейтингові посідають такі мотиви, як «час на інші інтереси» та «виконання роботи, за яку не платять». Ці показники свідчать про зацікавленість у роботі, лояльність до організації респондентів. Найменш значущим мотивом у професійній діяльності є турбота з боку керівництва.

Проведене дослідження дало можливість установити, що домінуювальний вплив на виконання держслужбовцями роботи та задоволеність нею здійснюють мотиватори, які, за Ф. Герцбергом, і забезпечують ефективність професійної діяльності персоналу.

Висновки. Отже, ефективна система мотивації професійної діяльності персоналу має базуватися на основі розуміння мотиваційної сфери кожного працівника. Дослідження актуальних потреб персоналу, мотивів, які є значущими для кожного працівника і спонукають працювати його з повною віддачею, розробка шляхів їх задоволення, безперечно, сприятимуть підвищенню ефективної діяльності кожного працівника й організації загалом.

Література

1. Програма розвитку державної служби на 2005–2010 роки: Постанова Кабінету міністрів України від 8 червня 2004 р. № 746 <http://zakon.rada.gov.ua/>. – Режим доступу : URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=746-2004-%EF>

2. Концепція розвитку законодавства про державну службу в Україні від 20 лютого 2006 року: Указ Президента України від 20 лютого 2006 року N 140/2006. – Режим доступу : URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=140%2F2006> <http://zakon.rada.gov.ua/>
3. Проект Закону України «Про державну службу» (нова редакція). – Режим доступу : URL: <http://www.center.gov.ua/normoproektualna-iyalnist/proekt-zakonu-ukrayini-pro-derzhavnu-sluzhbu-nova-redakciya.html>
4. Бондар В. Нематеріальна мотивація як чинник підвищення ефективності діяльності державних службовців в Україні / В. Бондар // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / редкол. : С. М. Серьогін (голов. ред.) та ін. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 1 (23). – 292 с.
5. Гончарук Н. Т. Мотивація й оцінка керівного персоналу у сфері державної служби / Н. Т. Гончарук // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / редкол. : С. М. Серьогін (голов. ред.) та ін. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2007. – Вип. 1 (27). – С. 250–256.
6. Занковский А. Н. Организационная психология : учеб. пособие [для вузов по специальности «Организационная психология»] / А. Н. Занковский. – 2-е изд. – М. : ФлинтаМПСИ, 2002. – 648 с.
7. Занюк С. Психология мотивации / С. Занюк. – К. : Эльга-Н ; Ника-Центр, 2001. – 352 с.
8. Колот А. Мотивація персоналу : підручник / А. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 344 с.
9. Лавренко О. В. Діловий етикет та імідж державного службовця / О. В. Лавренко. – К. : КМЦППК, 2008. – 58 с.
10. Малиновський В. Я. Функція мотивації управлінської праці / В. Я. Малиновський // Вісн. УАДУ : зб. наук. пр. /редкол. : В. І. Луговий (голов. ред.) та ін. – К. : Вид-во УАДУ, 2003. – С. 165–170.
11. Маслоу А. Мотивация и личность / Abraham H. Maslow. Motivation and Personality (2nd ed.) // Пер. А. М. Татлыбаевой. – N.Y. : Harper & Row, 1970 ; СПб. : Евразия, 1999 [Терминол. правка В. Данченко. – К. : PSYLIB, 2004].
12. Нюттен Ж. Мотивация, действие и перспектива будущего / под. ред. Д. А. Леонтьева. – М. : Смысл, 2004. – 608 с.
13. Озирська С. М. Про доцільність та потреби визначення мотивації професійної поведінки державних службовців / С. М. Озирська // Вісн. УАДУ. – 1997. – № 3–4. – С. 42–49.
14. Шапиро С. А. Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие / С. А. Шапиро, В. А. Шаховой ; Рос. акад. предпринимательства. – М. : Вершина, 2003. – 222 с.