

МОТИВАЦІЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ



СХІДНОЄВРОПЕЙСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ

ВОЛИНСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ЦЕНТР ПЕРЕПІДГОТОВКИ
ТА ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ
ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ, ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ,
ДЕРЖАВНИХ ПІДПРИЄМСТВ, УСТАНОВ І ОРГАНІЗАЦІЙ

УКРАЇНСЬКА АСОЦІАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ПСИХОЛОГІВ
ТА ПСИХОЛОГІВ ПРАЦІ

Л. Я. Малімон, І. В. Глова

**МОТИВАЦІЯ
ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ
МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ**

Монографія

Луцьк
Вежа-Друк
2015

УДК 159.947.5-057.34

ББК 88.361+67.401.02

М 19

Рекомендовано до друку вченою радою Східноєвропейського
національного університету імені Лесі Українки
(*протокол № 12 від 25 червня 2015 р.*)

і навчально-методичною радою Волинського обласного центру перепідготовки
та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого
самоврядування, державних підприємств, установ і організацій
(*протокол № 4 від 7 липня 2015 р.*)

Рецензенти:

Карамушка Л. М., доктор психологічних наук, професор, член-кореспондент
НАПН України, завідувач лабораторії організаційної психології Інституту психології
імені Г. С. Костюка НАПН України (м. Київ);

Кравченко Т. А., доктор наук з державного управління, професор кафедри
державного управління та земельного кадастру Інституту управління Класичного
приватного університету (м. Запоріжжя).

Малімон Л. Я.

М 19 Мотивація професійної діяльності державних службовців місцевих органів
виконавчої влади [Текст] : монографія / Л. Я. Малімон, І. В. Глова. – Луцьк : Вежа-
Друк, 2015. – 220 с.

ISBN 978-617-7272-42-6

У монографії здійснено психологічний аналіз змісту та особливостей мотивації професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади: розкрито концептуальні основи вивчення проблеми мотивації в психології; запропоновано структурно-динамічну модель мотивації професійної діяльності; визначено й обґрунтовано структурно-змістові та процесуально-динамічні характеристики професійної мотивації державних службовців, проаналізовано динаміку сили й стійкості їхніх професійних мотивів на різних етапах професійної діяльності.

Видання адресоване керівникам і працівникам державного управління, викладачам та студентам вищих навчальних закладів, а також усім, хто цікавиться сучасним станом розробки проблеми мотивації професійної діяльності в системі державної служби.

In the monograph it is conducted the psychological analysis of the content and peculiarities of motivation of government employees professional activity of local executive authorities: it is revealed the conceptual basis of studying the problem of motivation in psychology; proposed the structural–dynamic model of motivation of professional activity; defined and grounded the structural–content and procedural–dynamic characteristics of professional motivation of government employees; analyzed the dynamics of force and stability of professional motives on different stages of professional activity.

The monograph is appointed for chiefs and employees of state administration, lecturers and students of higher educational establishments, and also everyone who is interested in modern condition of development of the problem of professional activity motivation in the governmental service system.

УДК 159.947.5-057.34

ББК 88.361+67.401.02

ISBN 978-617-7272-42-6

© Малімон Л. Я., Глова І. В., 2015

© Маліневська І. П. (обкладинка), 2015

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	7
Розділ 1	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ	
1.1. Концептуальні основи вивчення проблеми мотивації у психологічній науці	10
1.2. Психологічний аналіз мотивації професійної діяльності	16
1.3. Психологічні особливості мотивації професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади	28
1.3.1. Психологічний аналіз професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади	28
1.3.2. Особливості мотивації професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади	37
1.3.3. Структурно-динамічна модель мотивації професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади	44
Висновки до першого розділу	55
Розділ 2	
ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРУКТУРНО-ЗМІСТОВИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ	
2.1. Загальна характеристика програми дослідження, аналіз психодіагностичного інструментарію	57
2.2. Результати емпіричного вивчення психологічного змісту, множинності та ієрархії професійних мотивів у співвідношенні внутрішньої і зовнішньої мотивації професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади	61
2.3. Факторна структура мотивації професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади	76
2.4. Аналіз виокремлених типів державних службовців за структурно- змістовими особливостями професійної мотивації	87
Висновки до другого розділу	95

Розділ 3

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУАЛЬНО-ДИНАМІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

3.1. Дослідження процесуальних особливостей професійної мотивації державних службовців місцевих органів виконавчої влади.....	100
3.1.1. Аналіз професійних мотивів за показниками особистісної значущості та мірою реалізованості у діяльності держслужбовців	100
3.1.2. Оцінка сили впливу мотивів на вибір професійної діяльності та її здійснення у системі державної служби.....	106
3.1.3. Характеристика когнітивного, емоційного та поведінкового компонентів мотивації професійної діяльності держслужбовців	114
3.2. Динаміка мотивації професійної діяльності державних службовців відповідно до стажу роботи в місцевих органах виконавчої влади	130
3.2.1. Зміни у факторній структурі мотивації державних службовців....	130
3.2.2. Результати дослідження зміни мотивів відповідно до їхньої значущості та задоволеності в професійній діяльності	140
3.2.3. Аналіз динаміки сили та стійкості професійних мотивів на різних етапах професійної діяльності	143
3.3. Рекомендації щодо оптимізації механізму мотивації професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади.....	152
Висновки до третього розділу	158
ВИСНОВКИ	163
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	166
ДОДАТКИ	185
ПІСЛЯМОВА	217

CONTENTS

FOREWORK	7
Part 1	
THEORETICO-METHODOLOGICAL BASIS OF THE STUDY OF MOTIVATION OF PROFESSIONAL ACTIVITY OF GOVERNMENT EMPLOYEES OF LOCAL EXECUTIVE AUTHORITIES	
1.1. Conceptual basics of study of the problem of motivation in psychology	10
1.2. Psychological analysis of motivation of professional activity	16
1.3. Psychological peculiarities of motivation of professional activity of government employees of local executive authorities.....	28
1.3.1. Psychological analysis of professional activity of government employees of local executive authorities	28
1.3.2. Peculiarities of motivation of professional activity of government employees of local executive authorities	37
1.3.3. Structural–dynamic model of motivation of professional activity of government employees of local executive authorities.....	44
Conclusions of the Part 1.....	55
Part 2	
EMPIRIC STUDY OF STRUCTURAL–CONTENT PECULIARITIES OF MOTIVATION OF PROFESSIONAL ACTIVITY OF GOVERNMENT EMPLOYEES OF LOCAL EXECUTIVE AUTHORITIES	
2.1. General characteristics of the program of study, description of psychodiagnostic tools	57
2.2. Results of empiric study of psychological content, plurality and hierarchy of professional motives in the ratio of internal and external motivation of professional activity of employees of local executive authorities.....	61
2.3. Factor structure of professional motivation of government employees of local executive authorities	76
2.4. Analysis of certain “types” of government employees according to structural–content peculiarities of their professional motivation	87
Conclusions of the Part 2.....	95

Part 3

EMPIRIC STUDY OF PROCEDURAL–DYNAMIC PECULIARITIES OF MOTIVATION OF PROFESSIONAL ACTIVITY OF GOVERNMENT EMPLOYEES OF LOCAL EXECUTIVE AUTHORITIES

3.1. Studying of procedural peculiarities of professional motivation of government employees of local executive authorities	100
3.1.1. Analysis of professional motives according to the indices of their personal meaning and measure of realization in the activity of government employees.....	100
3.1.2. Estimation of influence force on the choice of professional activity and its realization in the system of governmental service	106
3.1.3. Characteristics of cognitive, emotional and behavioral components of motivation of professional activity of government employees.....	114
3.2. Dynamics of motivation of professional activity of government employees according to their length of service in local executive authorities	130
3.2.1. Changes in the factor structure of motivation of professional activity of government employees	130
3.2.2. Results of the study of changes of motives from the point of view of their meaning and satisfaction in professional activity	140
3.2.3. Analysis of the dynamics of force and stability of professional motives on different stages of professional activity	143
3.3. Recommendations concerning optimization of the mechanism of motivation to professional activity of government employees of local executive authorities.....	152
Conclusions of the Part 3.....	158
CONCLUSIONS.....	163
LITERATURE.....	166
ANNEXES.....	185
AFTERWORD.....	217

ПЕРЕДМОВА

Основа стабільного соціально-економічного розвитку країни – високоефективна державна служба, а одна з найважливіших умов її продуктивного функціонування – дієвий механізм мотивації професійної діяльності персоналу. На особливу увагу при цьому заслуговують державні службовці місцевих органів виконавчої влади, оскільки саме вони реалізують виконавчо-розпорядчі функції державного управління у відповідних адміністративно-територіальних одиницях. Водночас аналіз наукових праць дає підставу стверджувати, що мотивація їхньої професійної діяльності до сьогодні не була самостійним об'єктом дослідження, тому що розглядалася в системі детермінації професійної діяльності загалом.

У зарубіжній психології дослідження проблеми мотивації професійної діяльності розпочиналось із її вивчення як чинника впливу на працівника задля підвищення продуктивності його праці та забезпечення найвищої прибутковості організації (Е. Мейо, Б. Скінер, Ф. Тейлор, Е. Торндайк й ін). Професійну мотивацію розуміють як сукупність потреб і мотивів працівника, що спонукають його до діяльності (Ф. Герцберг, Д. МакГрегор, А. Маслоу, Д. МакКлелланд, У. Оучі та ін.) та як функцію очікувань й оцінки ним власних можливостей і наслідків діяльності (В. Врум, Е. Локк, С. Адамс, Л. Портер, Е. Лоулер та ін.).

У психологічній науці радянського періоду вивчення професійної мотивації відбувалось у контексті взаємозв'язку ефективності діяльності працівника і його особистісних рис, у системі відносин, особистісного смислу в структурі діяльності, інтеграції спонукань та їх смислового контексту, спрямованості особистості (К. Абульханова-Славська, В. Асєєв, Л. Божович, Л. Виготський, Є. Ільїн, К. Замфір, О. Леонтєєв, Б. Ломов, М. Магомед-Емінов, А. Маркова, С. Москвичов, В. М'ясищев, К. Платонов, С. Рубінштейн, Д. Узнадзе й ін.).

У дослідженнях вітчизняних психологів акцентовано увагу на діалектичній єдності змістової та динамічної сторін професійної мотивації й виокремлення її результативного та процесуального аспектів (Ж. Вірна, С. Занюк, В. Казміренко, А. Колот, Г. Костюк, С. Максименко, О. Саннікова, В. Семиченко, Т. Чернявська й ін.).

Водночас проблема мотивації професійної діяльності державних службовців до сьогодні ще мало досліджена. Її підґрунтям є зарубіжні теорії та концепції Дж. Болдвіна, Л. Вайса, Е. Доунса, Г. Левіса, Дж. Перрі, Б. Райта, Х. Рейні, А. Франка, П. Штейнбауера; доробки російських (М. Бояркін, О. Васильєва, О. Волнухіна, Є. Фомичов й ін.) та українських (В. Бондар, Л. Карамушка, О. Крушельницька, Є. Матвіїшин, В. Олуйко, Т. Павлюк, Н. Поліщук, Н. Провоторова, В. Щегорцова й ін.) психологів і фахівців у сфері державного управління. Однак детального вивчення потребує детермінація професійної діяльності держслужбовців місцевих органів виконавчої влади з огляду на специфіку їхньої роботи в сучасних умовах державотворення.

Запропонована монографія складається з трьох розділів, десяти підрозділів та додатків.

У *першому розділі* на основі аналізу мотивації професійної діяльності державних службовців провідними зарубіжними, радянськими й вітчизняними науковцями уточнено розуміння професійної мотивації; обґрунтовано основні специфічні особливості професійної діяльності в системі державної служби; розроблено та обґрунтовано структурно-динамічну модель мотивації професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади.

У *другому розділі* представлено програму й процедуру емпіричного дослідження психологічних особливостей мотивації професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади. На основі результатів емпіричного аналізу *структурно-змістових особливостей* професійної мотивації державних службовців розкрито: узагальнену ієрархію потреб у структурі мотивації їхньої професійної діяльності; міру значущості для державних службовців місцевих органів виконавчої влади внутрішніх і зовнішніх мотивів професійної діяльності; типи особистісної спрямованості та мотиваційні профілі досліджуваних. Визначено й охарактеризовано факторну структуру професійної мотивації, на основі якої виокремлено типи державних службовців за мотивацією професійної діяльності.

Третій розділ видання містить аналіз результатів емпіричного дослідження *процесуально-динамічних особливостей* професійної мотивації державних службовців: міри відповідності між

значущістю мотивів та їх реалізацією в процесі професійної діяльності; міри задоволеності / незадоволеності досліджуваних своєю професійною діяльністю; сили впливу мотиваційних факторів на вибір професійної діяльності та її здійснення в системі державної служби; ролі «знаних» та неусвідомлюваних мотивів професійної діяльності; різних типів ставлення державних службовців до власної професійної діяльності. Виявлено й обґрунтовано динамічні характеристики структури мотивації професійної діяльності держслужбовців (зміни, які відбуваються у факторній структурі, зміни з позиції значущості та задоволеності мотивів, а також зміни сили й стійкості професійних мотивів) залежно від стажу роботи в місцевих органах виконавчої влади.

У додатках подано допоміжні матеріали, які відображають результати проведення факторного аналізу та зразки заповнення стимульного матеріалу методики «Завершення речення».

Основні ідеї й підходи, викладені в монографії, пройшли апробацію під час навчально-методичних семінарів у місцевих органах виконавчої влади, використовувались у професійних програмах підвищення кваліфікації у Волинському обласному центрі перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій, а також застосовувались у процесі викладання навчальних дисциплін «Психологія управління», «Організаційна психологія», спецкурсу «Психологія організаційного менеджменту» при підготовці бакалаврів, спеціалістів та магістрів у Східноєвропейському національному університеті імені Лесі Українки.

Автори висловлюють вдячність шановним рецензентам члену-кореспонденту НАПН, доктору психологічних наук, професору Карамущі Людмилі Миколаївні, доктору наук з державного управління, професору Кравченко Тетяні Анатоліївні за конструктивний аналіз монографії, а також директору Литвиненко Тетяні Миколаївні й методичній раді Волинського обласного центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій за продуктивну співпрацю, сприяння в проведенні дослідження й виданні книги.

Розділ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

У розділі висвітлено концептуальні основи вивчення проблеми мотивації у психології; представлено теоретичний огляд основних напрямів вивчення мотивації професійної діяльності загалом та професійної мотивації державних службовців зокрема у зарубіжній, радянській і вітчизняній психології; виокремлено основні специфічні особливості професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади; запропоновано структурно-динамічну модель мотивації професійної діяльності держслужбовців, обґрунтовано принципи її побудови.

1.1. Концептуальні основи вивчення проблеми мотивації у психології

Проблема мотивації поведінки та діяльності людини загалом й професійної мотивації зокрема є досить складною і багатоаспектною. Як зазначає Х. Хекхаузен, навряд чи знайдеться галузь психологічних досліджень, до якої можна було б настільки підійти з різних боків, як у психології проблема мотивації [250].

Дослідження проблем мотивації, особливостей її структури, ролі і місця, яке вона посідає в особистому та професійному житті людини, не залишає байдужими і науковців інших галузей науки: економіки, медицини, соціології, менеджменту, педагогіки тощо. Міждисциплінарний характер вивчення мотивації сприяв появі широкого спектру різноманітних концепцій і підходів до розуміння її суті. Кожна із концепцій відрізняється теоретичними позиціями, термінологічним апаратом, об'єктом дослідження, тому в думках,

«...що складає мотиваційну сферу людини і що повинна пояснювати психологія мотивації, бажаної єдності немає» [43, с. 23; 219].

Початково всі мотиваційні диспозиції тлумачились через поняття інстинкт. За У. Мак-Дугалом, інстинкт – вроджене утворення, яке має стимулюючу і управляючу функції, містить певну послідовність процесу переробки інформації, емоційного збудження і готовності до моторних дій. У. Мак-Дугал був першим, хто намагався звести всю поведінку особистості до мотиваційних диспозицій. Згідно його концепції джерелом мотивації є особлива нематеріальна сила «горме», яка проявляється у вигляді інстинктів. Функція «горме» полягає у визначенні характеру сприйняття об'єктів, у створенні емоційного збудження і в напрямі розумових і тілесних дій організму до цілі. Таким чином, інстинкт примушує індивіда щось сприймати, отримуючи від цього специфічне емоційне збудження та імпульс до дій (ядром інстинктів є емоції) [250, с. 54].

Згідно вчення З. Фрейда мотивом поведінки є своєрідна «психоенергетика» або «психодинаміка» організму. Потреби тієї чи іншої частини організму постійно породжують енергію подразнення, яка акумулюється і якої потрібно «позбутись». На думку С. Москвичова, ця стиснена в організмі енергія є сліпою й ірраціональною, а її сила настільки перебільшена, що в здатності управляти людиною практично зводиться до мінімуму роль інформаційних процесів і пізнавальних можливостей [167].

В основі концепцій, які прийшли на зміну теоріям інстинкту, визначальним поняттям щодо мотиваційної детермінації поведінки людини стає потреба. Концепції, в межах яких вся поведінка людини визначається наявністю в неї біологічних потреб, представлені двома напрямками: біхевіористськими теоріями мотивації (Б. Скінер, Е. Толмен, Дж. Уотсон, К. Халл та ін.) і теоріями вищої нервової діяльності (біологізаторські теорії) (П. Анохін, Н. Бернштейн, І. Павлов, О. Ухтомський та ін.) [6; 19; 86].

Згідно біхевіористського напряму мотивація є фізіологічним механізмом, а мотивом поведінки людини є зовнішнє щодо неї підкріплення, без підкріплення не може бути мотивованої поведінки [6]. Заперечуючи біхевіористські тлумачення поведінки

як процесу реагування на зовнішні подразники, Ж. Ньюттен наголошує, що поведінка є ще одночасно й процесом пошуку відсутніх або неіснуючих ситуацій [176].

Представники біологізаторського напрямку переконані, що в кожен момент часу визначальною є та мотивація, в основі якої лежить найважливіша, домінуюча біологічна потреба [19]. Міра мотиваційного збудження та його домінуючий характер визначаються силою потреби. Тобто, мотиваційне збудження зберігатиметься до тих пір, поки потреба, яка викликала його, не буде задоволена. За теорією функціональних систем П. Анохіна, мотивація – особливий стан організму, який зберігається від початку поведінкового акту до отримання певних результатів і визначає цілеспрямовану поведінкову діяльність організму та характер його реагування на зовнішні подразники [6].

В межах гештальтпсихології потреби визнано активною, рушійною силою людської діяльності (динамічна концепція особистості К. Левіна). Причому, детермінуючим фактором психічної діяльності людини є не зміст потреби, а її динамічний аспект – сильна або слабка напруга, взаємозв'язок з іншими потребами тощо. Так, К. Левін під мотивацією розуміє актуальний процес, який спрямовує і стимулює цілеспрямовану поведінку [125].

Термін «потреба» є центром понятійної системи в концепції Г. Мюррея, який трактує її як: потенційну можливість або готовність людини реагувати певним чином за певних обставин; конструкт, що позначає силу, яка організовує сприйняття, інтелект, волю і діє таким чином, щоб змінити у певному напрямі наявну незадоволену ситуацію. Водночас Г. Мюррей одним із перших почав розглядати мотиви як стійкі особистісні диспозиції [250].

Вважаючи мотиви унікальними детермінантами діяльності, які формуються при онтогенетичному розвитку людини, Д. Мак-Клелланд, ґрунтуючись на дослідженнях Г. Мюррея, визначає їх як прагнення до досягнення деяких досить загальних цільових станів, видів задоволення або результатів [142]. Таким чином, основною мотиваційною проблемою стає пояснення прагнення до цілі, яке Ж. Ньюттен вважає чи не найважливішим джерелом активності діяльності людини, наголошуючи, що саме поставлені людиною цілі на майбутнє спрямовують вибір найближчих дій [176; 251].

У когнітивній психології головна роль в детермінації поведінки людини відводиться свідомості, а її представники (Б. Вайнер, У. Джемс, Дж. Келлі, Дж. Роттер, Л. Фестінгер, Ф. Хайдер) доводять, що всі без винятку дії людини є чимось мотивованими. У мотиваційних концепціях цього напрямку (теорія когнітивного балансу Ф. Хайдера, теорія когнітивного дисонансу Л. Фестінгера, теорія особистісних конструктів Дж. Келлі, теорія атрибуції Б. Вайнера) головним психічним процесом, що лежить в основі мотивації, є прийняття рішення [8; 73; 100].

Персоналістичний напрям в психології мотивації пов'язаний з іменами В. Штерна та Г. Олпорта. Так, в теорії конвергенції двох факторів В. Штерна центральним поняттям є риси, які він поділяє на «рушійні» (диспозиції напрямку) та «інструментальні» (диспозиції забезпечення). Автор зазначає, що саме «рушійні» риси і володіють мотиваційним значенням [182; 263]. Г. Олпорт риси поділяє на більш «мотиваційні» і більш «інструментальні» властивості. Розроблений Г. Олпортом принцип «функціональної автономії» мотивів дає змогу стверджувати, що вищі мотиви (наприклад, потреба в самоповазі) формуються у процесі розвитку особистості незалежно від нижчих, фізіологічних мотивів. Водночас Г. Олпорт наголошує на спонукальній силі уявних об'єктів [182; 276].

Персоналістичний напрям був продовжений гуманістичною психологією (А. Маслоу, К. Роджерс, Ш. Бюлер, Р. Мей). Представники цього підходу рушійною силою розвитку особистості визначають: потребу в позитивній увазі з боку інших та потребу в позитивній самоповазі (К. Роджерс); потребу в самоактуалізації (А. Маслоу); потребу особистості у всебічному саморозвитку (Ш. Бюлер) тощо [154; 155; 223].

Отже, до мотивації відносять все те, що спонукає активність, яка реально здійснюється. Зокрема, В. Асєєв у поняття мотивації включає усі види спонукань: потреби, мотиви, інтереси, прагнення, цілі, потяги, мотиваційні установки тощо [11].

Найвживанішим є визначення потреби як необхідності або нестачі у чомусь, що вимагає задоволення. Водночас під потребою розуміють: джерело людської діяльності (К. Левін); психічну силу, яка породжує організовану діяльність (Г. Мюррей); все те, що необхідно для нормальної життєдіяльності людини, але те, чим

вона в цей час не володіє (Д. Узнадзе); стан нерівноваги, дефіциту, на усунення яких спрямовані дії людини (А. Колот) [125; 250; 245; 117]. Різноманітність підходів до розуміння суті потреби зумовила появу великої кількості їх класифікацій, серед яких на особливу увагу заслуговують класифікації К. Альдерфера [86] С. Каверіна [101], О. Леонтєва [127], Д. МакКлелланда [142], А. Маслоу [154], Г. Мюррея [250] тощо.

В. Асєєв, Є. Ільїн, Є. Клімов, В. Мерлін рушійною силою активності особистості визначають мотиви [11; 100; 142; 73; 88]. У психології мотив трактують по-різному: як потребу (Л. Божович, О. Винославська, В. Іванніков, А. Ковальов, А. Маслоу, Ж. Ньюттен, С. Рубінштейн, П. Сімонов, А. Ухтомский); як ціль (Л. Анциферова, В. Вілюнас Б. Додонов, Г. Олпорт); як спонукання (рушійну силу) (В. Ковальов, М. Магомед-Емінов, А. Файзуллаєв); як властивості (особистісні диспозиції) (Дж. Аткинсон, Г. Мюррей); як стан (Р. Пілоян, Е. Хілгард, Х. Хекхаузен); як задоволеність (В. Асєєв, П. Якобсон) [7; 24; 25; 75; 112; 154; 176; 228].

За Є. Ільїним, Д. Узнадзе, мотив – складне інтегральне психологічне утворення, що виникає внаслідок багатоетапного процесу мотивації. За С. Москвичовим, мотив – найбільш узагальнюючий компонент, який обумовлює цілеспрямованість поведінки і діяльності людини [99; 245; 168]. Водночас більшість вітчизняних і зарубіжних психологів сходяться в думці, що мотив є не будь-яким спонуканням, що виникло в організмі людини (певний стан), а внутрішнім усвідомленим спонуканням, яке відображає готовність людини до дії або вчинку [100]. На думку В. Толочека, мотив включає три взаємопов'язані аспекти одного явища: внутрішнє стимулювання, яке пов'язане з необхідністю задоволення фізичних, соціальних і духовних потреб людини; їх конкретне предметне втілення (те, що сприймається людиною як бажане або необхідне); усвідомлення людиною причини своєї цілеспрямованої активності [243].

Людину до виконання діяльності спонукає не один, а кілька мотивів, які знаходяться між собою у складній залежності та утворюють ієрархічну структуру (Л. Божович, С. Занюк, С. Москвичов). Чим більшу спонукальну силу має мотив, чим більший вплив він здійснює на діяльність, тим вищу сходинку посідає в ієрархії [24; 87; 167; 194; 251]. Загальний рівень мотивації

залежить від кількості мотивів, які спонукають діяльність, актуалізації ситуативних факторів, стимулюючої сили кожного з цих мотивів [87].

Вищезазначене дає змогу переконатися, що мотиваційна сфера особистості є структурним утворенням, ієрархічною системою мотивів особистості, внутрішнім чинником її діяльності, що характеризує її загальну спрямованість. Таким чином, у психології під мотивацією розуміють сукупність психічних процесів (спонукань), які викликають активність людини, визначають її загальну спрямованість (А. Петровський та В. Дружинін) та поведінку загалом (П. Якобсон) [77; 195; 253; 268]. Як зазначав С. Рубінштейн, мотивація – це опосередкована процесом її відображення суб'єктивна детермінація поведінки людини світом; через свою мотивацію людина вплетена у контекст дійсності [228].

Б. Додонов під мотивацією розуміє процес, пов'язаний з мотивом внутрішнього стимулювання до діяльності, в якому одночасно відображається і предмет потреби, і стан її носія [75]. За Ж. Ньютеном, мотивація є активним процесом спрямованості поведінки до ситуацій і об'єктів, яким людина надає перевагу. Відповідно, головною роллю мотивації є безперервне регулювання і активне спрямування поведінки до цільового об'єкта. Причому, координуючи різні поведінкові операції і спрямовуючи їх до цілі, мотивація перетворює розрізнену активність в усвідомлену дію [176]. На думку О. Леонтьєва, мотивація є предметно-сисловою єдністю завершених структур (мотиви-стимули і смислові відносини, які складаються між ними), які містяться в смислоутворюючих мотивах, тобто це процес наповнення смислами значущих мотивів-стимулів, який здатний впливати на діяльність людини [126; 127].

Отже, мотивація слугує родовим поняттям усієї сукупності факторів, механізмів і процесів, які забезпечують виникнення та рівні психічного відображення спонукань до життєво необхідних цілей, що спрямовують поведінку на задоволення потреб. У загальнопсихологічному контексті *мотивація* є складним утворенням, «сплавом» рушійних сил поведінки (потреби, стимули, мотиви, установки, ситуативні фактори), які визначають активність людини та детермінують її поведінку і діяльність.

1.2. Психологічний аналіз мотивації професійної діяльності

Проблеми мотиваційної детермінації професійної діяльності людини були (і залишаються до сьогоднішнього дня) предметом уваги багатьох зарубіжних, радянських і вітчизняних дослідників. У зарубіжній психології дослідження проблеми мотивації професійної діяльності починалося з вивчення мотивації як чинника впливу на працівника з метою підвищення продуктивності його праці та забезпечення найвищої прибутковості організації. Для перших теорій мотивації професійної діяльності характерним є погляд на працівника як «економічну істоту», тому мотивація в основному зводилась до застосування методу «батога і пряника», зокрема стимулюючої сили матеріальної винагороди [86; 184; 198].

Значний вплив на розвиток мотивації професійної діяльності здійснили зарубіжні «теорії змісту» і «теорії процесу». Спільним для перших є положення про домінування у професійній діяльності працівника певного мотиву, який і визначає міру її ефективності. Основні теорії цього напрямку пов'язані з іменами Ф. Герцберга, Д. МакГрегора, А. Маслоу, Д. МакКлелланда, У. Оучі та ін. [252; 86; 117; 142; 159; 224].

Теорія А. Маслоу базується на твердженні, що мотивація людини визначається широким спектром її потреб: фізіологічними, потребами в безпеці, в любові, самоповазі, самоактуалізації. Домінуючим мотивом у теорії мотивації А. Маслоу є прагнення особистості до самоактуалізації та постійного розвитку. Варто зазначити, що мотив самореалізації особистості як першочергове джерело активності діяльності людини розглядають також Г. Олпорт та К. Роджерс. Зокрема, К. Роджерс стверджує, що особистість характеризується однією базовою потребою: актуалізувати, підтримувати і збагачувати себе як суб'єкта переживання буття [8; 182; 223]. А. Маслоу зазначає, що прагнення задовольнити потреби більш високого рівня людина відчуває після задоволення потреб нижчого рівня, причому нижчі потреби завжди задоволені більшою мірою, ніж вищі. Водночас, 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 він пов'язує з професійною діяльністю [224].

Теорія мотивації професійної діяльності Ф. Герцберга базується на положенні, що позитивні відчуття у працівників викликають досвід роботи та її зміст, а негативні – контекст роботи. Фактори, що викликають задоволеність роботою, вчений назвав істинними мотиваторами (інтерес до роботи, можливість творчого зростання, визнання і схвалення, просування по службі, висока міра відповідальності тощо), а незадоволеність – гігієнічними факторами або факторами підтримки (безпека, покращення умов праці, заробіток, соціальне забезпечення, контроль за роботою тощо). Дж. Хекмен стверджує, що рівень професійної мотивації персоналу буде високим за умови усвідомлення смислу роботи. Дж. Аткинсон домінуючу роль відводить мотивам досягнення успіху та мотивам уникнення невдач. В теорії Д. МакКлелланда виокремлено три провідні мотиви: досягнення, влади та приналежності [8; 109; 142; 159; 249; 252].

Представники теорій процесу (В. Врум, Е. Локк, С. Адамс, Л. Портер, Е. Лоулер тощо) розуміють мотивацію як процес, який спонукає людину до виконання певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих та організаційних цілей. Тобто, мотивація пояснює, яким чином людина формує і спрямовує свої зусилля на досягнення певних результатів, які змінні або складові включаються в цей процес першочергово і як вони взаємодіють [73; 86; 117; 142].

У теорії очікувань В. Врума мотивація характеризується формулою «поведінка = валентність + очікування», де: валентність – привабливість, емоційна значущість наслідків діяльності, а очікування – впевненість людини в тому, що бажані наслідки є результатами її діяльності. Отже, при аналізі мотивації В. Врум розглядає взаємозв'язок трьох елементів: зусилля - результат - винагорода. Основою мотивації професійної діяльності вчений вважає прагнення людини отримати винагороду за її виконання. Сила цього прагнення, на думку вченого, залежить від: 1) зв'язку між затраченими зусиллями працівника і отриманими результатами (за відсутності зв'язку мотивація буде слабкою); 2) очікування людиною того, що результати її праці будуть винагородженими; 3) від системи цінностей кожного працівника, тобто наскільки

винагорода буде цінною для конкретної людини (одна і та ж винагорода для одного працівника може бути цінною, а для іншого – не мати ніякої цінності) [8; 86; 109; 142; 144].

За теорією справедливості С. Адамса мотивація професійної діяльності працівників залежить від суб'єктивної оцінки ними співвідношення між власними результатами праці і отриманою винагородою та результатами і винагородою, що отримана іншими співробітниками. Якщо при порівнянні винагорода сприймається працівником як справедлива, то рівень його мотивації зростає, якщо ж працівник відчуває, що отримав меншу винагороду порівняно з іншими, то у нього виникне відчуття психологічної напруги, внутрішньої суперечливості, яке зумовить зниження рівня мотивації [73; 86].

Елементи теорії очікувань і теорії справедливості знайшли своє відображення в мотиваційній теорії Л. Портера та Е. Лоулера, яка побудована на співвідношенні винагороди і досягнутих результатів. Відповідно до запропонованої вченими моделі мотивації рівень затрачених працівником зусиль залежатиме від цінності винагороди та його впевненості в наявності зв'язку між затраченими зусиллями і винагородою. Отже, факторами, які впливають на результати роботи працівника, є затрачені зусилля, здібності та усвідомлення ним власної значущості (ролі) в процесі праці. Тому, для забезпечення ефективної системи мотивації професійної діяльності необхідно об'єднати в єдину систему: зусилля, здібності працівника, результати його діяльності, винагороду і міру задоволення [86; 117; 142; 250].

Цільова теорія мотивації Е. Локе важливим джерелом професійної мотивації визначає прагнення людини працювати задля досягнення цілі. Вчений стверджує, що саме цілі стимулюють працівників формувати більш раціональні стратегії діяльності. Водночас автором виявлено, що конкретні, чіткі цілі значно покращують якість діяльності, виступаючи її внутрішніми мотивами, ніж цілі абстрактні, розмиті й віддалені в часі [86; 117; 176].

Проблеми мотивації професійної діяльності були предметом досліджень багатьох радянських і вітчизняних учених. Водночас, у зв'язку з домінуванням адміністративного стилю управління, увага психологів до цієї проблеми тривалий час залишалась незначною,

як і застосування власне психологічних методів дослідження мотивації професійної діяльності. Тому вивчення професійної мотивації у психологічній науці радянського періоду зводилося в основному до проблеми взаємозв'язку ефективності діяльності працівника і його особистісних детермінант, спрямованості особистості [268; 161; 101]. Так, перші дослідження професійної мотивації радянських та вітчизняних вчених показали, що на ефективність діяльності впливають: особистість самого працівника, специфіка діяльності, яку він виконує, і соціальні відносини [114].

З позицій комплексного психологічного підходу мотивацію професійної діяльності розглядають О. Бодальов [23], А. Деркач [72]; в межах системного підходу – К. Абульханова-Славська, Б. Ломов, В. Матюхіна [1, 133]; з позицій суб'єктно-діяльнісного підходу – С. Рубінштейн, О. Леонт'єв, Л. Анциферова [7; 32; 228; 126]; особистісного підходу – Б. Анан'єв [4], В. Мясіщев [171] та ін.

Психологічні проблеми мотивації професійної діяльності працівника відображені в працях Л. Божович [25], І. Васильєва [138], В. Герчикова [53], А. Єгорошина [81; 82], С. Занюка [87], А. Здравомислова [91], С. Іванової [96], Є. Ільїна [100], С. Каверина [101], Л. Карамушки [105; 107], В. Ковальова [112], А. Колота [116; 117], М. Магомед-Емінова [137], В. Магуна [141], В. Мерліна [161], С. Москвічова [167], М. Семикіної [235], Д. Узнадзе [245; 246], В. Ядова [232; 266; 267] та ін.

Радянські та вітчизняні психологи в розумінні і тлумаченні терміну «професійна мотивація» виходять із положення про єдність її змістової (сміслової) і динамічної (енергетичної) сторін (В. Асєєв [11], Ж. Вірна [47; 48], Н. Воловська [52], В. Гриньова [61], Є. Ільїн [99; 100], В. Казміренко [102], А. Маркова [153], В. Мерлін [161], С. Рубінштейн [227; 228], О. Саннікова [233], В. Семиченко [235], В. Третьяченко [244], Т. Чернявська [256] та ін.), хоча, водночас, розглядають кожна з них як відносно незалежну одна від іншої. В межах дослідження цієї взаємозалежності проводилось активне вивчення таких проблем, як система відносин людини (В. Мясіщев), співвідношення змісту і значення (О. Леонт'єв), інтеграція спонукань і їх смисловий контекст (С. Рубінштейн),

спрямованість особистості і динаміка поведінки (Л. Божович) [171; 128; 227; 24].

Змістова сторона мотивації пов'язана з особливостями професійної діяльності і характеризується спектром різноманітних потреб людини, ієрархічною системою мотивів. Так, за В. Ядовим, структура мотивації трудової діяльності складається із двох елементів: мотиваційного ядра та мотиваційної периферії. Рівень периферії включає сукупність мотивів, які пов'язані із зовнішніми стимулами. Ядерні мотиви є більш фундаментальними, більш стійкими і первинними щодо периферії. Саме ці мотиви відіграють домінуючу роль при виявленні міри впливу структури мотивації працівника на ефективність його діяльності. До мотиваційного ядра працівника В. Ядов відносить такі мотиви: престиж професії, зміст роботи, кар'єрний ріст, хороші міжособистісні взаємовідносини, міра гарантії роботи [266].

За Н. Воловською, мотиваційне ядро, яке характеризує професійну діяльність працівника, налічує три основні групи мотивів: 1) мотиви забезпечення – орієнтація працівника на матеріальне забезпечення, заробіток; 2) мотиви визнання – прагнення до реалізації власного потенціалу; 3) мотиви престижу – прагнення виконувати суспільно-значущу діяльність [97; 52].

Моделями мотивації професійної діяльності, в яких обґрунтовуються ядерні мотиви особистості працівника, є стимульно-сміслова модель І. Кокуріної і типологічна модель В. Герчикова. І. Кокуріна мотивацією професійної діяльності називає процес наповнення смислами найбільш значущих стимулів роботи, внаслідок якого виникає структура у вигляді ієрархії змістових мотивів, що здійснює зворотній вплив на трудову поведінку працівника. У цій структурі вчена виокремлює три взаємопов'язані компоненти: смисловий, соціальної стимуляції і динамічний. Вона стверджує, що кожен із смислоутворюючих мотивів має дві смислові орієнтації: процесуальну (у вигляді власної потреби в діяльності) і результативну (у вигляді цільової установки, що пов'язана із отриманням конкретного результату). Основою будь-якої людської діяльності, в тому числі й професійної, І. Кокуріна вважає шість базових смислів: перетворення, комунікацію, прагматику, кооперацію, конкуренцію і досягнення [113; 114].

Мотивація професійної діяльності за В. Герчиковим – основний компонент самосвідомості працівника, який відображає його ставлення та поведінку в роботі, його реакцію на конкретні умови праці. Автор переконаний, що розуміння особливостей структури мотивації дає змогу визначити ті форми стимулювання, які будуть ефективними для кожного працівника [53].

На основі встановлення взаємовідношення виду трудової поведінки працівника (активної конструктивної або пасивної деструктивної) та виду мотивації (досягнення або уникнення невдач) вчений робить такі узагальнення: 1) якщо у працівника переважає мотивація уникнення, то ріст ефективності його професійної діяльності буде принципово обмеженим (наприклад, завданням, можливістю керівника довести провину працівника при невиконанні завдання); 2) зростання ефективності професійної діяльності працівників пропорційне задоволеності їхніх мотиваційних очікувань. У протилежному випадку існує велика ймовірність деструктивної поведінки працівників; 3) зазвичай рівень деструктивних реакцій працівника зводиться до пасивної трудової поведінки. Але при появі сильного лідера, який вступає в конфлікт з керівництвом організації, працівник може виявляти і крані форми деструктивної поведінки, що може стати поштовхом до повного краху організації [53].

На думку Б. Додонова, мотивація професійної діяльності містить чотири структурні компоненти: 1) задоволення від самого процесу діяльності; 2) значущість для особистості безпосередньо результату діяльності; 3) «мотивуючу» силу винагороди за діяльність; 4) уникнення санкцій, які загрожують при недобросовісному виконанні діяльності. Перший і другий компонент виявляють спрямованість, орієнтацію на саму діяльність (її процес і результат), будучи внутрішніми щодо неї. Третій і четвертий – фіксують зовнішні фактори впливу, які можуть бути позитивними і негативними щодо діяльності (нагорода і уникнення покарання) [75].

Отже, до змістових характеристик належать: особистісна значущість мотивів для людини, домінування одного із видів мотивів; усвідомленість, як відображення в свідомості предмета мотивації і способу його досягнення; міра дієвості мотивів; опосередкованість, як переломлення спонукань певними

соціальними еталонами і нормами, орієнтація на внутрішні або зовнішні фактори при поясненні власної поведінки [11; 76; 99; 128; 153].

Під *динамікою* розуміють зміни в мотивації професійної діяльності під впливом об'єктивних (зміст роботи, методи управління, умови роботи тощо) та суб'єктивних (ставлення до діяльності, індивідуально-особистісні властивості тощо) чинників. А. Маркова вважає, що основою динаміки професійної мотивації є процес виникнення різних мотиваційних спонук, що входять до мотиваційної сфери особистості. К. Абульханова-Славська, Б. Ломов, Дж. Сьюпер в динаміці розвитку професійної мотивації провідну роль відводять особистісним властивостям працівника, а саме: зміні ступеня усвідомленості мотивів, їхньої суб'єктивної значущості, ставленню до праці тощо [1; 2; 133; 153]. У концепції А. Здравомислова динаміка професійної мотивації є детермінованим процесом від матеріальної зацікавленості до зацікавленості змістом праці і до виникнення широких соціальних мотивів [266, 91].

На думку Ж. Вірної, трансформація мотивації відбувається у двох напрямках: 1) зміни загальних мотивів особистості у мотиви трудової діяльності; 2) динаміки мотивів професійної діяльності (появі нових мотивів, зміні міри значущості окремих мотивів тощо) [47, стор.125]. Водночас В. Дружиніним і В. Ковальовим було виявлено залежність між динамікою професійної мотивації та ефективністю діяльності. Автори стверджують, що на характер динаміки мотивації професійної діяльності впливає міра обізнаності працівника з професією, яка зумовлює адекватність спонукань змісту діяльності [77; 112].

Ще одним поглядом на природу мотивації професійної діяльності є системно-динамічна модель М. Магомед-Емінова. Автор виокремлює статичний і динамічний компоненти мотивації професійної діяльності. На його думку, при структурному аналізі діяльності її достатньо буде розглядати щодо окремо взятого мотиву, а при динамічному – щодо мотивації, яка детермінує і регулює діяльність, а не тільки запускає її [137].

У дослідженнях В. Магуна йдеться про те, що професійна мотивація проявляється у трьох взаємопов'язаних і взаємопроникаючих станах: зацікавленості в кінцевих результатах

праці, в задоволеності роботою і в мірі прихильності працівника до організації, тобто в мірі його відданості цілям та інтересам своєї організації [139]. В моделі мотивації професійної діяльності В. Дружиніна особливе значення відводиться усвідомленню і емоційному переживанню працівником цінності діяльності з погляду *соціальної значущості*. Автор зазначає, що це усвідомлене переживання накладається на установки працівника і формує відповідний психологічний стан, внаслідок чого закріплюється мотив дії, внутрішня мотивація, яка обумовлює надійність результатів професійної діяльності [77].

Визначення свідомості особистості компонентом детермінації її професійної діяльності дає змогу розглядати мотивацію цілеспрямованої діяльності. Дослідження проблеми *усвідомленості мотивів* працівниками як мотивації цілеспрямованої діяльності найгрунтовніше висвітлюється в теорії діяльності О. Леонтєва [126]. Усвідомлення людиною мотивів вчений описує через процес смислоутворення – наповнення смислами значущих мотивів-стимулів, які спонукають діяльність і надають їй особистісного змісту. Водночас мотивацію як фактор, що визначає цілеспрямованість поведінки, організованість і стійкість діяльності, спрямованої на досягнення певної цілі, визначали П. Анохін [6], М. Бернштейн [19], Є. Ільїн [100], Б. Ломов [133].

Однак, на думку В. Асєєва, Л. Божович, О. Леонтєва, мотивація професійної діяльності людини, окрім усвідомлюваних, включає також і *неусвідомлювані компоненти* [11; 24; 25; 126]. Вони мають місце тоді, коли працівник не усвідомлює істинної причини того, що саме спонукає його до здійснення професійної діяльності. Такі мотиви виявляються у формі переживання, бажання, прагнення. Встановлено, що чим більше неусвідомлених мотивів буде входити до структури мотивації професійної діяльності, тим більше спостерігатиметься емоційне реагування працівника на різні професійні ситуації. Водночас, С. Рубінштейн під неусвідомленими мотивами розуміє ті явища, які не отримали достатнього смислового зв'язку з іншими спонуканнями і не були співвіднесені, інтегровані з ними. На основі включення діяльності в новий, більш великий контекст вона отримує новий зміст і велику внутрішню наповненість [2; 227]. Як зазначає О. Асмолов, зрозуміти природу несвідомого можна шляхом визначення

різноманітних мотивів, які спонукають суб'єкта, а також виявлення його цілей та засобів їх досягнення [12].

У концепції С. Богомаза неусвідомлювані джерела поведінки людини обумовлюються взаємодією соціальних установок з біологічними особливостями людини. Автор пояснює, що спеціалізація півкуль мозку людини може детермінувати вроджену систему когнітивних установок, що виступає в якості механізму неусвідомлюваної регуляції поведінки і формує схильність людини до специфічних форм активності. Як наслідок, людина за принципом відповідності може асимілювати ті соціальні цінності, які певною мірою збігаються з її вродженими установками. Якщо соціальні цінності не відповідають особистісним установкам, то засвоєння їх людиною може бути поверхневим і нестійким. Очевидно, що при цьому нестійкою виявиться і її мотивація, мотиваційна поведінка буде характеризуватися мінливістю і низьким ступенем передбачуваності [22].

Окрім цього, радянські та вітчизняні дослідники в мотивації професійної діяльності виокремлюють також процесуальний і результативний компоненти, кожен з яких визначається змістом, силою, активністю мотивів, спрямованістю тощо [12; 30; 44; 60; 87; 123; 140; 195]. *Результативний компонент* мотивації пов'язаний із визначенням далеких перспективних цілей, а також окресленням цілей і завдань у самій діяльності. *Процесуальний компонент* характеризується інтересом до самого процесу професійної діяльності, прагненням працівника до самовдосконалення шляхом розкриття власних потенційних можливостей в обраній діяльності, а також прагненням досягнути максимально можливого результату. Л. Анциферова наголошує, що відчуття задоволеності як результатами, так і процесом власної діяльності є необхідною умовою оптимального співвідношення професійної діяльності людини і розвитку її особистості [88].

Слід зазначити, що процесуальну мотивацію часто співвідносять із внутрішньою мотивацією та визначають через поняття «захопленість», «мотиваційна включеність», «задоволеність від процесу діяльності», «відчуття потоку», а результативну мотивацію ототожнюють із зовнішньою [30; 36; 272; 258; 259]. Отже, якщо виконання професійних обов'язків (сам процес діяльності) викликатиме у працівника негативні емоції, то

домінуючу роль в його активності відіграватимуть мотиви, які характеризують спрямованість на результат. І, навпаки, якщо працівника спонукає до виконання діяльності прагнення до самовдосконалення, набуття нових знань та умінь, то це свідчить про його спрямованість на процес діяльності.

А. Маркова в межах внутрішньої детермінації виокремлює мотиви призначення професії; мотиви професійної діяльності (процесуальні і результативні); мотиви професійного спілкування (престижу професії в суспільстві, співробітництва тощо). В межах зовнішньої детермінації діяльності авторка характеризує конструктивні (заробіток, надання житла, близькість місця роботи до будинку тощо) і неконструктивні мотиви (конкурентна боротьба, конфронтація тощо) [153; 125; 163].

К. Левін внутрішню мотивацію трактує як здатність людини до самодетермінованої активності. Досліджуючи мотиваційно-сміслові утворення особистості, Ж. Вірна також підкреслює роль активного начала в людині і зазначає, що «... її діяльність, окрім зовнішньої детермінації, є ще й внутрішньо детермінованою через усвідомлену регуляцію» [47, стор.125]. В. Мільман внутрішню мотивацію пояснює через прагнення людини реалізувати свої знання й уміння, досягнути більш високого кар'єрного росту і в організації, і в суспільстві [153; 125; 163; 165]. На співвідношенні внутрішніх і зовнішніх спонук до діяльності зосереджували увагу К. Абульханова-Славська, Г. Костюк, Д. Узнадзе, наголошуючи, що у процесі здійснення діяльності співвідносяться між собою умови зовнішнього середовища і потреби, мотиви особистості [14; 245]. Л. Виготський, обґрунтовуючи структурну аналогію між предметною діяльністю і внутрішньою розумовою, також ставив питання про те, як перейти від розуміння мотивів, пов'язаних із зовнішніми стимулами, до управління мотивацією самою людиною [45].

Дослідження Р. Вудвортса та А. Уайта показали, що людині, окрім спрямованості на результат діяльності, властива також потреба у функціонуванні, яка призводить до активності заради самого процесу дій. Для цього Р. Уайтом було введено поняття «компетентність» – вид діяльності, при виконанні якого людина не отримує ніякого підкріплення, а переслідує одну ціль – підвищення своєї компетентності та ефективності. Сила, яка детермінує

прагнення до компетентності, була названа вченим «мотивацією через почуття ефективності» (внутрішньою мотивацією) [258; 259].

М. Чікзентміхалі під внутрішньою мотивацією розуміє діяльність, яка сама собою приносить людині задоволення і супроводжується «відчуттям потоку», яке вчений характеризує як: почуття повної (розумової та фізичної) включеності у діяльність; повну концентрацію уваги, думок на справі; чітке усвідомлення мети діяльності тощо [73; 111; 142].

Вагомий внесок у дослідження особливостей внутрішньої і зовнішньої мотивації зробив російський психолог В. Чирков. Автор стверджує, що при внутрішній мотивації бажання працювати є стійким і тривалим, працівник здатний до виконання складних завдань, застосовує творчий підхід. При зовнішній мотивації поведінка є нестійкою, вона зникає разом із підкріпленням. Незважаючи на те, що і зовнішня, і внутрішня мотивація можуть значно активізувати поведінку, загалом найпозитивніший вплив на особистість здійснює внутрішня мотивація [258].

Згідно теорії самодетермінації вчених Рочестерського університету Е. Дісі і Р. Раяна внутрішня мотивація – це спонукання людини до цікавої для неї активності при відсутності зовнішнього підкріплення або покарання, яка забезпечує оптимальний розвиток її особистості [67; 272, 259]. Р. Раян стверджував, що ріст внутрішньої мотивації залежить від соціальних умов, і вона може бути підірваною в умовах надмірного контролю або в ситуації нестабільності. Тобто, необхідними умовами максимальної внутрішньої мотивації є свобода вибору діяльності, забезпечення оптимального зворотнього зв'язку і впевненість людини у своїй компетентності [67; 111].

Аналізуючи психологічну природу внутрішньої і зовнішньої мотивації, Р. де Чармс вводить поняття «локус каузальності». Вчений переконаний, що, якщо людина сприймає себе як першопричину власної поведінки, то має місце внутрішня мотивація її активності. Якщо ж вона сприймає причини власної поведінки як зовнішні щодо неї самої, то її активність є зовнішньо мотивованою [258]. Водночас положення про існування поведінки, в основі якої лежить локус мотивації, належить і Дж. Роттеру. При дослідженні внутрішніх і зовнішніх причин активності людини він дійшов висновку, що людина буде активнішою, коли вона

переконана, що може впливати на своє життя і на оточуючих. Введене автором поняття внутрішнього і зовнішнього контролю підкріплення свідчить, що люди із внутрішнім локусом контролю вбачають «джерело управління власним життям» у собі, а із зовнішнім локусом контролю – у зовнішньому середовищі [258].

Отже, внутрішньо мотивовані люди здійснюють діяльність заради неї самої, а не для досягнення яких-небудь зовнішніх винагород; така діяльність є самоціллю, а не засобом для досягнення якоїсь іншої цілі. Оскільки жодна задана ззовні ціль не зможе активізувати діяльність людини доти, доки не перетвориться на її «внутрішню» ціль, то для ефективної діяльності організації важливу роль відіграє збіг цілей кожного працівника з цілями організації [141; 125].

Як зазначає К. Левін, із різних засобів для досягнення цілі завжди обирається той, що є найпривабливішим для особистості. Привабливість шляху дій він називає «характером вимог» або «валентністю» [125]. Водночас, Л. Рубінштейн стверджує, що: «детермінація через мотивацію – це детермінація через *значущість* явищ для людини» [228, стор. 288]. П. Якобсон переконує, що дослідження особливостей міри значущості для людини відповідних стимулів до діяльності, аналіз її реакцій на ці стимули, їх тривалість та міра стійкості дадуть змогу виявити природу мотиваційних факторів, які визначають діяльність людини [268].

Так, А. Маркова підкреслює, що вивчення *ставлення* працівника до професійної діяльності сприятиме кращому розумінню мотиваційної сфери людини [153]. Д. МакКлелланд наголошує, що саме емоції (певне ставлення) сприяють актуалізації мотивів, підсилюючи їхній вплив на діяльність людини [142]. А. Русаліною було доведено, що тип ставлення людини до праці визначається різним поєднанням трьох факторів: матеріальної зацікавленості в конкретній роботі, безпосереднього інтересу до процесу праці та переживання соціальної значущості результатів праці. На основі взаємозв'язку цих факторів авторка виокремлює шість типів ставлення до праці. Оптимальним ставлення людини до професійної діяльності буде при високій мірі інтенсивності усіх трьох компонентів. Саме при такому типі ставлення спостерігається максимальна віддача особистості в трудовому процесі та її задоволеність [97].

Дослідженню факторів, які впливають на ставлення людини до праці, присвячена концепція А. Здравомислова [91]. Ставлення працівника до професійної діяльності (задоволеність або незадоволеність), на думку вченого, залежить від співвідношення чотирьох груп мотивів. Перша група мотивів характеризує матеріальну винагороду працівника, яка б відповідала його основним потребам і соціальним нормам, була справедливою по відношенню до особистих зусиль та результатів. Друга група відображає зміст праці – зацікавленість людини змістом самої роботи і прагнення якнайповніше проявити власні здібності, ініціативу та творчість у професійній діяльності. Часто трапляється так, що людина обирає низькооплачувану роботу, яка захоплює своїм змістом. Третя характеризується міжособистісними взаємовідносинами – прагненням бути серед людей і приймати активну участь у житті колективу. Четверта відображає усвідомлення людиною сенсу власної професійної діяльності, наскільки значущими є результати праці для неї та інших людей [91].

1.3. Психологічні особливості мотивації професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади

1.3.1. Психологічний аналіз професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади

Історія державної служби як особливого виду професійної діяльності розпочалася з середини XIX століття. Теоретичним підґрунтям формування основних принципів функціонування державної служби стала концепція раціональної бюрократії М. Вебера, концепції «реалістичної» (Г. Саймон) і «дисфункціональної» (В. Остром, Д. Валдо, А. Мігранян, Л. Мізес) бюрократичної організації. Сам термін бюрократія походить від французького слова «*bureau*» – бюро, канцелярія і грецького «*kratos*» – влада, сила, панування й означає систему управління, в якій центри виконавчої влади практично незалежні від більшості її членів і покликані виконувати поставлені перед ними завдання в найефективніший спосіб. Відповідно, бюрократами називали осіб,

які входили до вищого, привілейованого прошарку чиновників-адміністраторів у державі. Вважається, що вперше (1745 р.) термін «бюрократія» застосував до державної служби французький економіст Венсан де Гурне, який позначав ним виконавчу владу, прагнучи надати цьому терміну зневажливого значення [70; 217].

В науковий обіг термін «бюрократія» було введено німецьким соціологом М. Вебером. Слід зазначити, що М. Вебер був першим, хто здійснив систематизований аналіз особливостей державної бюрократії, під якою він розумів раціональну роботу структур, де кожен елемент працює з найбільшою ефективністю. До характеристик, які повинні бути властиві державному службовцеві (бюрократу), вчений відносить: надійність, безособовість, дисципліну, зведення до мінімуму конфліктів, знання тощо. Його ідеальна бюрократія є раціональною (взаємозв'язок влади, управління та способу життя), високопрофесійною і аполітичною (необхідність працювати на інтереси справи незалежно від зміни влади). Основою «раціональності» в його концепції є знеособлення, безособовість адміністративної діяльності, яка забезпечує (гарантує) відсутність свавілля конкретних виконавців. Державна бюрократія, за М. Вебером, покликана здійснювати функцію посередника між державою і населенням. На думку вченого, виконавча влада тільки тоді зможе реалізувати своє призначення, коли буде сильною – спроможною приймати розумні рішення і забезпечувати вчасне й повне їх виконання [40].

До основних умов професіоналізму бюрократів М. Вебер відносить: чітку організацію постійно діючого апарату чиновників, де кожний займає певне місце; належний заробіток; відповідну професійну кваліфікацію; відокремлення приватного життя від службової діяльності; можливість службового зростання і службової недоторканності. Порухення цих умов, на думку вченого, призводить до втрати особистої незалежності чиновника і, відповідно, до зловживання службовим становищем тощо [40].

Існує багато думок щодо неможливості існування ідеального типу бюрократії в реальному житті. Зокрема американський соціолог Р. Мертон стверджує, що чітке дотримання усіх притаманних для чиновницької діяльності формальних правил призводить до того, що всі ці задекларовані норми діяльності стають самоціллю, замість того, щоб слугувати засобом для

досягнення цілей організації. Тобто, інструментальний і формальний аспекти бюрократичної посади вважаються більш важливими для чиновника, ніж сам зміст роботи. Все це сприяє так званому «навчанню нездатності», яке виявляється у втраті здатності приймати самостійні рішення, творчо мислити, а також у зниженні компетентності працівників. Саме тому в моделі Р. Мертонів діяльність бюрократа ґрунтується на забезпеченні контролю над елементами соціальної структури організації шляхом вироблення норм необхідної поведінки членів організації та на основі їхньої професійної мотивації. Отже, першість в дослідженні психологічних особливостей державного службовця як «бюрократичного типу особистості» належить саме Р. Мертону [162].

Слід зазначити, що діяльність сучасних державних органів розвинених країн світу і дотепер базується на основних твердженнях теорії ідеальної моделі організації управління М. Вебера. Хоча під терміном «бюрократ», яким спочатку позначали людину, що керувала документами і вела певні справи, тепер стали розуміти тих осіб, які діють від імені держави (державні службовці), виконуючи її функції.

Активне дослідження психологічної природи професійної діяльності державного службовця, особливостей його особистості припадає на 90-ті роки ХХ ст., коли зміни в державному апараті, які відбувались після здобуття Україною незалежності, зумовили потребу створення нової культури державної служби, покращення якості процесів управління тощо. Особливе місце в цьому процесі займають державні службовці місцевих органів виконавчої влади, оскільки саме вони забезпечують реалізацію виконавчо-розпорядчих функцій (функцій державного управління).

Як зазначає Л. Засекіна, інтерес психології саме до сфери державної служби зумовлений тим, що особистість державного службовця представлена єдністю інтелектуальних, мотиваційних і емоційних ресурсів, які постійно виявляються у сфері суспільних відносин у діаді «людина-людина» [89].

Дослідженню особливостей професійної діяльності держслужбовця присвячено доробки В. Лугового [135], Т. Мотренка [169], Н. Нижник [173; 174], О. Оболенського [177; 178], О. Роя [225], С. Серьогіна [79; 237] та ін. Основні

характеристики професійної діяльності держслужбовців місцевих органів виконавчої влади висвітлюються в роботах В. Авер'янова [3], Ю. Битяка [20], В. Бойкова [26], Г. Берне [65], Т. Василевської [37], В. Журавського [83], В. Малиновського [143], Н. Нижник [68; 174], Б. Савченко [230] та ін. Проблеми психологічного аналізу особливостей професійної діяльності держслужбовця відображено в працях Т. Базарова [16], Д. Власюка [49; 50], Л. Засекої [89], Л. Змієвської [95], Л. Карамушки [106], А. Мудрик [170], О. Пархоменко-Куцевіл [189], А. Пірен [196; 197], А. Рачинського [218] та ін.

Виявлення й обґрунтування психологічних особливостей професійної діяльності державного службовця почнемо насамперед із аналізу поняття «*служба*» в загальному розумінні та поняття «*державна служба*» як соціальних феноменів. Так, в «Короткому тлумачному словнику української мови» (за ред. Д. Гринчишина) слово «*служити*» означає виконувати які-небудь обов'язки відносно кого-небудь, працювати, трудитися в ім'я кого- або чого-небудь, на користь кого- або чого-небудь [119]. Отже, служити – означає робити щось для іншого, бути потрібним і корисним.

Водночас, поняття «*служба*» трактується як робота, заняття службовця, а також місце його роботи, будь-яка сфера діяльності [179]. Ю. Старілов у загальному розумінні визначає службу як діяльність, пов'язану з керівництвом, управлінням, контролем, наглядом, обліком тощо [177]. При цьому, *службовець* тлумачиться як: особа, яка працює за наймом в різних установах, сфері суспільної зайнятості; особа, яка займається розумовою та фізичною працею, а також працею, пов'язаною не з виробництвом, а з обслуговуванням кого-, чого-небудь [238]. Особливим видом служби є *державна* – це служба в державних установах, на підприємствах, в організаціях та об'єднаннях, тобто в бюджетній сфері [177]. Узагальнено «державну службу» визначають як різновид професійної діяльності щодо виконання функцій держави та обслуговування інтересів суспільства, а «державного службовця» – як професійного працівника, носія державно-владних повноважень, який здійснює обслуговуючу діяльність.

Для подальшого аналізу проблеми обґрунтуємо специфіку державної служби в місцевих органах виконавчої влади та виокремимо її основні ознаки. У науковій літературі під

виконавчою владою розуміють систему державних органів, які здійснюють повноваження та функції по управлінню державою [265]. Очевидно, що органом виконавчої влади (органом державного управління) буде організація (частина апарату державного управління), яка наділена повноваженнями виступати за дорученням держави і здійснювати керівництво економікою, соціально-культурним будівництвом та адміністративно-політичною діяльністю (Ю. Битяк, А. Васильєв). Відповідно, місцеві органи виконавчої влади здійснюють загальне управління та координацію виконавчою владою на території певної області, району, міста. Єдиначальним місцевим органом виконавчої влади загальної компетенції є місцеві державні адміністрації [69; 118; 83], а посадові особи місцевих державних адміністрацій – державними службовцями [90; 118; 203; 208].

Конституцією України визначено, що підґрунтям державної служби є виключно закони України [118]. Отже, першою специфічною ознакою професійної діяльності працівників державної служби є *конституційне та законодавче підґрунтя*. До основних законодавчих документів, які визначають особливості функціонування державної служби, належать: Закон України «Про державну службу», Закон України «Про місцеві державні адміністрації», наказ про «Загальні правила поведінки державного службовця», Концепція розвитку законодавства про державну службу в Україні тощо.

Так, в Законі України «Про державну службу», який є головним законодавчим документом, що обумовлює діяльність державних службовців, державна служба визначається як професійна діяльність осіб, які займають посади в державних органах та їхньому апараті щодо практичного виконання завдань та функцій держави й одержують заробітну плату за рахунок державних коштів. Ці особи є державними службовцями і мають відповідні службові повноваження – право діяти від імені когось, яке передбачає прийняття рішень та певних способів дій на власний розсуд [69; 204; 213]. Тобто, державні службовці наділені повноваженнями діяти від імені держави, водночас, ці повноваження забезпечують для них певні додаткові можливості, використовувати які службовці зобов'язані відповідно до основних

принципів роботи в держслужбі: легітимності, законності дій, головування соціального інтересу над особистим тощо.

Варто підкреслити той факт, що професійна діяльність державного службовця немислима без дотримання ним основних етичних вимог і повинна відображати такі поняття як: «честь», «почуття професійного обов'язку», «професійна солідарність» тощо [204; 90; 84].

Зазначимо, що етика поведінки державного службовця вперше була узаконена із прийняттям Закону України «Про державну службу». Водночас, з метою встановлення основних вимог до етики працівників органів державної влади було затверджено Загальні правила поведінки державного службовця [84]. Тобто, як і у світовій практиці, в Україні існують два типи кодексів: поведінки і моралі (етики). Різниця між ними полягає в тому, що, зазвичай, кодекс поведінки вимагає відповідності поведінки закону і недостатньо впливає на моральність (Д. Баумен, Р. Уільямс), а моральний кодекс якраз і спрямований на розв'язання різного роду завдань морального, етичного характеру [18; 46; 160; 229]. На прикладі світового досвіду можна зробити висновки, що змістове доповнення Закону України «Про державну службу» «кодексом моралі» є важливим кроком у процесі підвищення ефективності діяльності всієї системи державної служби. Тому ще однією характерною особливістю професійної діяльності державного службовця є *дотримання законів моралі*.

Що стосується професійних обов'язків державних службовців, то вони визначаються на основі типових кваліфікаційних характеристик і відображаються у посадових інструкціях та положеннях [74]. Варто зазначити, що професійна діяльність державного службовця характеризується великою кількістю функцій, широким діапазоном складності посадових обов'язків, високим рівнем відповідальності й необхідністю підвищувати рівень своєї професійної і загальнокультурної освіченості. Водночас, сьогодні вимагає від державних службовців їхньої обізнаності у багатьох галузях: управління, економіки, права, політики, психології, інформаційних технологій тощо. Отже, наступною ознакою професійної діяльності держслужбовця є *високий рівень професіоналізму*, який виявляється у прагненні до постійного підвищення професійних знань та умінь і

самоактуалізації, творчого розвитку тощо [134; 204; 205]. На думку М. Подольчак, професіонал-державний службовець, окрім цих якостей, повинен володіти також глибокими аналітичними здібностями, навичками планування і прогнозування, вміти системно мислити, бути креативним, ініціативним, уважним до деталей [200].

Варто підкреслити, що характерною рисою державних службовців як професійної групи є надзвичайно тривалий процес професіоналізації і професійного зростання, який висуває особливі вимоги до базової професійної підготовки кадрового резерву державних службовців (високий загальнонауковий потенціал, розвиток особистих здібностей, вміння самостійно працювати з інформацією, постійно поповнювати й оновлювати свої знання тощо), ціннісних орієнтацій (готовність до постійної конкурентної боротьби за більш високий статус та посаду) і до механізму мотивації (особлива роль так званих «відстрочених» стимулів, пов'язаних із перспективами службового просування) [218].

Враховуючи той факт, що діяльність держслужбовців здійснюється в системі «людина-людина» і те, що за своєю суттю вона є соціальним феноменом, можна виокремити таку її ознаку – *широке коло соціальних контактів*. Безумовно, в своїй професійній діяльності держслужбовцеві щодня доводиться спілкуватися з великою кількістю людей, бувати на різноманітних зустрічах, вести ділові переговори тощо. Тому, не викликає сумніву той факт, що окрім високого рівня професійних знань і умінь, державним службовцям повинні бути властиві комунікативні й організаторські здібності, розуміння психологічних закономірностей міжособистісної взаємодії тощо.

Слід зазначити, що державна служба характеризується не тільки як управлінський та адміністративний інститут, але й як інститут соціальний. У цьому контексті доречним буде виокремити *суспільний характер (служіння)* як одну із специфічних ознак професійної діяльності працівника державної служби. Суспільне призначення державної служби полягає в забезпеченні ефективного здійснення завдань і функцій держави шляхом сумлінного виконання державними службовцями покладених на них службових повноважень. Як стверджує І. Чанглі, суспільна діяльність, утверджуючи гідність людини, повинна приносити їй

задоволення навіть тоді, коли працівника не задовольняє технічно-організаційний зміст його діяльності [254].

Ми погоджуємося із С. Серьогіним і вважаємо, що державна служба, здійснюючи функції державного управління, має спрямовувати своє служіння не на саму державу як таку, а на суспільство і громадян, задовольняючи їхні суспільні потреби [237]. Тему «служіння» піднімають Я. Кузьмінов і В. Тимошук, визначаючи державних службовців як «слуг народу» [124; 242]. В. Авер'янов також наголошує на суспільному призначенні державної служби, суть якого він вбачає в тому, що державна служба повинна домагатись оптимального поєднання особистих, групових і державних інтересів, виражати та захищати інтереси всіх верств населення [3]. Саме тому, основним призначенням державної служби є служіння суспільству і громадянам. Про це йдеться також в тексті присяги, яку приймають особи при вступі на державну службу: «...усвідомлюючи свою високу відповідальність ... присягаю, що буду вірно служити народові України, ...з гідністю нести високе звання державного службовця...» [204]. Відтак професійна діяльність для державного службовця стає не тільки професією, а й способом життя.

Отже, головними чинниками, які свідчать про високий рівень «прагнення держслужбовців до служіння» є: відчуття обов'язку перед державою та її громадянами, внутрішня необхідність служіння їм; прагнення приносити користь суспільству і людям; захищати права і свободи громадян, співпадіння власних цілей з цілями держслужби тощо.

Мотив служіння не завжди поєднується з *прагненням до влади*. Поняття «влада» є багатозначним і характеризується широким спектром тлумачень. Слово влада в перекладі з польської мови – *wladza* або чеської *vlada* означає керівництво або уряд [80, с. 409], а його суть полягає в можливості керувати, розпоряджатися ким- або чим-небудь, часто ототожнюючись із силою, можливостями, впливом, володінням, розпорядженням, підкоренням тощо [145]. У Великому тлумачному словнику сучасної української мови поняття «влада» визначається як право керувати державою, політичне панування [41, с. 3]. Влада як наукове поняття характеризується через категорії впливу, контролю та авторитету.

Слід підкреслити, що влада – це завжди відносини, взаємодія, влада когось над кимось. Наприклад, Т. Парсонс визначає владу як системно-функціональну взаємодію, особливий зв'язок, який забезпечує здатність одних суб'єктів реалізовувати функцію управління у відносинах з іншими [187]. Отже, джерелом прагнення людини до влади є бажання домінувати, здійснювати визначальний вплив на інших, користуватися авторитетом тощо. У кожної людини це прагнення виявляється по-різному, хоча французький філософ Ш. Монтеск'є відзначав, що «... будь-яка людина, що має владу, схильна зловживати нею, вона йде у цьому напрямі, доки не досягне визначеного для неї ліміту» [166, с. 289]. М. Вебер зазначав, що навіть на формально скромних посадах усвідомлення можливості здійснювати вплив на інших, почуття того, що ти тримаєш в руках нерв історично важливого процесу здатне підняти професійного політика вище рівня повсякденності. Тому важливим у цьому контексті є встановлення того, засобом досягнення яких цілей слугує прагнення людини до влади [40].

Ще однією ознакою професійної діяльності в системі державної служби є її *публічний характер* (публічний – той, що відбувається в присутності публіки; прилюдний) [41]. Державну службу як публічний вид професійної діяльності визначає О. Петришин [193]. Цікавим фактом є те, що за часів Давнього Риму слово «*publica*» перекладалось як «державний», «суспільний». Отже, державна служба як публічний інститут характеризується такими поняттями, як: імідж, престиж професії, репутація службовця, визнання, схвалення тощо [63; 145; 215].

Підсумовуючи вищезазначене, можна виокремити такі специфічні *особливості професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади*: законодавчо-нормативне підґрунтя, спрямованість інтересів державного службовця на виконання головної мети професійної діяльності – служіння державі і суспільству, високий рівень обов'язку та відповідальності перед державою і суспільством, вимога високого рівня професіоналізму кожного працівника й відповідності їхньої професійної поведінки морально-етичним принципам, наявність широкого кола соціальних контактів, суспільний та публічний характер професійної діяльності тощо.

Варто зазначити, що діяльність державного службовця буде ефективною лише тоді, коли він сам буде зацікавлений у її виконанні; якщо його власні інтереси та цілі співпадатимуть із цілями організації; якщо професійна діяльність задовольнятиме основні його потреби; при наданні йому можливості для саморозвитку та самовдосконалення, і головне, за умови дієвого мотиваційного механізму стимулювання персоналу, який передбачає розуміння мотивації професійної діяльності кожного працівника, вивчення його актуальних потреб і мотивів.

1.3.2. Особливості мотивації професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади

У зарубіжній психології дослідження проблеми професійної мотивації державних службовців висвітлюються у доробках Дж. Болдвіна, Л. Вайса, Е. Доунса, Г. Левіса, Дж. Перрі, Б. Райта, Х. Рейні, А. Франка, П. Штейнбауера та ін. [283; 284; 274]. Серед російських вчених, які досліджують цю проблему, слід виокремити М. Бояркіна [31], О. Васильєву [39], О. Волнухіну [51] та ін. В українській психології особливості мотивації професійної діяльності державних службовців розкриваються в працях Л. Карамушки [106], М. Логунової [131], Т. Павлюк [185; 186], Н. Поліщук [201], Н. Провоторової [210; 211], О. Шовгелі [262] й ін. Теоретико-методологічні аспекти розробки проблеми професійної мотивації державних службовців висвітлюються в працях Л. Артеменко [9], В. Бондара [27; 28; 29], Н. Гончарук [57; 58], М. Кравченко [120], О. Кравченко [121], В. Малиновського [144], Є. Матвіїшина [156], Н. Нижник [175], С. Озірської [180; 181], В. Олуйка [183], Н. Поліщук [201] та ін.

Сучасні положення, що стосуються проблеми мотивації професійної діяльності державних службовців, формувались під впливом різних наукових концепцій і течій, серед яких, як раніше зазначалось, найбільший вплив мала концепція раціональної бюрократії М. Вебера.

У другій половині ХХ століття дослідження мотивів вступу людини на державну службу та мотивів безпосередньо професійної діяльності державних службовців здійснюється в межах концепції так званого «нового державного менеджменту» (New Public

Management) [78]. Ця концепція ґрунтується на раціональних (практичних) аспектах мотивації і детермінується: спрямованістю державних службовців в професійній діяльності на її результати і ефективність; застосування в державній службі технологій сучасного менеджменту; розумінням державного службовця як менеджера (Т. Геблер, Д. Осборн, Т. Пітерс, Р. Стефансон, Ф. Томпсон та ін.). Досить швидко основні ідеї концепції «нового державного менеджменту» було доповнено більш продуктивною концепцією – «хорошого (ефективного) управління» (good governance). Згідно положень цієї концепції, яка ґрунтується на основних етичних принципах, державна служба є відкритою, справедливою, орієнтованою на громадян і чутливою до їхніх потреб, прозорою та підзвітною громадськості тощо [269; 271; 273; 277].

На початку 90-х р.р. ХХ століття з'являється концепція мотивації публічного служіння (Public service motivation), основою якої є твердження про домінування у професійній діяльності службовця мотивів власне «служіння». Мотивація соціальної діяльності (мотивація служіння) передбачає безкорисливе надання допомоги громадянам в інтересах держави і ґрунтується на принципах: неупередженості, справедливості, прозорості, відповідальності, чесності, дотриманні закону, служінні суспільству [273; 275; 280; 281; 283].

Зокрема, Дж. Перрі наголошує, що мотивація служіння повинна характеризуватись відповідністю між соціально-рольовими очікуваннями, які диктуються інститутом державної служби, і поведінкою конкретного державного службовця. Г. Брюер і С. Селден зазначають, що в основі мотивації служіння лежить прагнення людини здійснювати діяльність служіння суспільству, орієнтовану виключно на громадські інтереси [269; 270]. За Х. Рейні і П. Штайнбауер, мотивація публічного служіння – загальна альтруїстична мотивація до служіння інтересам групи людей, області, держави або всього людства [284]. На думку В. Ванденабіла, вона являє собою цінності і норми, що виходять за межі власних інтересів або інтересів конкретної організації [285]. К. Уордлоу характеризує державних службовців з високим рівнем мотивації служіння як надійних, сумлінних, доброзичливо налаштованих працівників. Основними блоками мотивів у цій

концепції є: причетність до розробки державної політики, прагнення захищати інтереси суспільства, соціальна справедливість, громадянський обов'язок, співчуття і бажання приймати участь у вирішенні чужих проблем, самопожертва. Отже, державні службовці при виконанні службових обов'язків керуються першочергово інтересами громадськості, що, зокрема, свідчить про домінування у них внутрішніх мотивів професійної діяльності [271; 279; 282].

В межах цієї концепції дослідження мотивації здійснювалось також в напрямі вивчення таких факторів професійної мотивації як: зміст роботи, ціннісні орієнтації, кодекси поведінки, міра задоволеності працею, ставлення до діяльності тощо. Зокрема, Н. Булейн і Ван ден Брок вважають, що домінуючими мотивами професійної діяльності державних службовців є зміст праці, задоволеність нею, прагнення отримати певний статус у суспільстві та прагнення до визнання. Вчені зазначають, що мотиваційне значення для працівника державної служби має також відчуття певної стабільності, яке забезпечує їхню професійна діяльність. Поділяючи думку вищеназваних авторів, Г. Сомюн наголошує, що для державних службовців більш значущими у професійній діяльності є моральні, а не матеріальні мотиви. При цьому вчений зазначає, що із збільшенням стажу професійної діяльності збільшується сила цих мотивів [271; 286].

Водночас, результати двадцятирічних досліджень мотивації професійної діяльності державних службовців Дж. Манна показали, що для державних службовців, поряд із мотивами визнання, значною мірою характерне також прагнення до матеріального достатку. Хоча, як зазначає вчений, матеріальна мотивація в сфері державної служби є малоефективною, тому більшою силою характеризуються все ж таки мотиви суспільного визнання, яким поступається також мотив кар'єрного росту. Водночас Дж. Брюер і С. Селден довели, що надмірна матеріальна мотивація негативно впливає на моральні якості державних службовців, зменшує силу мотивів служіння, суспільної корисності та рівень внутрішньої мотивації, а також сильно порушує баланс оптимального поєднання внутрішніх і зовнішніх мотиваційних факторів. Як стверджує у своїх дослідженнях С. Кім, саме внутрішня мотивація, мотиви суспільної діяльності (служіння) сприяють задоволеності

державних службовців професійною діяльністю та їхній організаційній прихильності (лояльності) [226; 269; 270; 279].

Відповідно до концепції соціального служіння О. Решетнікова мотивами соціального (суспільного) служіння є: 1) самореалізація особистісного потенціалу (при цьому автор акцентує свою увагу на важливості усвідомлення людиною власного внутрішнього потенціалу, визначення особистої місії, вибору життєвого шляху); 2) суспільне визнання і почуття соціальної значущості як прагнення утвердитися у власних очах (висока самооцінка) шляхом отримання у своїй діяльності позитивного схвалення і оцінки з боку оточуючих та прагнення відчувати особисту причетність до загальнокорисної справи; 3) самовираження і самовизначення як можливість людини проявити себе у діяльності, заявити про свою життєву позицію й утвердитися у власних життєвих цінностях (основою цих мотивів є потреба службовця в усвідомленні власної індивідуальності та бажання виконувати в суспільстві роль відповідно до своєї індивідуальності); 4) спілкування та міжособистісна взаємодія як прагнення до особистісно-значущих соціальних відносин; 5) мотиви досягнення як бажання працівника на основі власного досвіду досягати певних цілей. Водночас, автор акцентує свою увагу на тому, що прагнення людини до службової діяльності характеризується її природними потребами, ґрунтується на етичних нормах та свідчить про високу мотивацію особистісного розвитку і високий рівень самосвідомості людини [220; 221].

В дослідженні О. Васильєвої встановлено, що мотивація професійної діяльності державного службовця обумовлена соціокультурними (соціокультурні програми, ціннісні домінанти), інституціональними (цінності, ідеологія, норми держслужби), організаційними та особистісними (рівень професійної ідентичності, життєві прагнення, задоволеність працею) факторами, на основі чого дослідницею було доведено, що основними мотивами професійної діяльності державного службовця є: зміст роботи, стабільність та соціальна захищеність, соціальна значущість роботи і участь у вирішенні проблем суспільства. Водночас, на основі результатів вивчення професійної ідентичності державних службовців, О. Васильєва встановила, що мотиви і прагнення державних службовців не відповідають статусно-рольовим очікуванням державної служби. Статусно-рольові

очікування державного службовця тлумачаться через поняття «статус» і «роль», перше з яких дає відповідь на запитання «Хто він?», а друге «Що він робить?». Саме ці поняття дають змогу виявити психологічні характеристики істинних позицій конкретного працівника у власній професійній діяльності [39].

Статус державного службовця передбачає дотримання прав та обов'язків, які знаходять відображення в професійній діяльності у вигляді відповідних професійних ролей. Професійна роль державного службовця визначається тим, чого очікують від нього інші. Оскільки, як зазначає О. Оболенський, державний службовець органічно пов'язаний з державою, то уже через це до нього висуваються специфічні вимоги й пред'являються особливі статусно-рольові очікування. Зокрема, головним в професійній діяльності для держслужбовця повинно бути відповідальне та сумлінне виконання професійних обов'язків, яке виявляється в служінні державі і громадянам, безперервне підвищення свого професійного рівня тощо. Отже, державний службовець є своєрідним носієм суспільних інтересів, людиною високої соціально-управлінської, правової й моральної культури [178].

На основі співставлення виявлених рівня професійної ідентичності державного службовця та його «причинних орієнтацій» особистості (безособова, підконтрольна, автономна) О. Васильєвою було встановлено, що переважна більшість службовців приймають цінності державної служби, але домінуючими для них все ж таки є зовнішні стимули, а не внутрішня мотивація. Значно меншою є кількість високомотивованих службовців, для яких характерна внутрішня мотивація (робота за покликанням) та високий рівень самооцінки і сприйняття власної компетентності. Водночас вченою було виявлено також досить незначну кількість службовців, для яких характерна яскраво виражена спрямованість на реалізацію власних цінностей, які не відповідають або суперечать основним статусно-рольовим очікуванням. На основі проведеного дослідження О. Васильєва робить висновок про те, що для державних службовців досить значущими є гедоністичні та матеріальні мотиви, прагнення до закритості, стабільності, соціальної захищеності і відокремленості [39].

Мотивація професійної діяльності державних службовців у дослідженнях М. Бояркіна визначається основними професійно-важливими характеристиками їхньої особистості. Результатом досліджень вченого стало виявлення трьох видів домінуючої мотивації державних службовців: внутрішньої (коли поведінка ініціюється і регулюється самою особистістю), зовнішньої (коли поведінка ініціюється суб'єктивним відображенням особистістю об'єктивних умов) та амотивації (коли поведінка ініціюється та регулюється об'єктивними умовами) [31]. Для внутрішньо мотивованого державного службовця характерними є: висока міра прояву відповідальності, гнучкість, інтелектуальна ефективність тощо. Зовнішньо мотивованого службовця характеризує прагнення до визнання в соціальному середовищі, престижу, бажання справити хороше враження на інших, орієнтація на результати діяльності. Амотивований працівник виявляє бажання до матеріального добробуту й підвищене прагнення самоконтролю як бажання уникнути покарань. Водночас автором було статистично підтверджено, що внутрішньо мотивований працівник володіє такими перевагами: готовий до змін, ініціативний, наполегливий, прагне до самоактуалізації та професійного росту шляхом досягнення особистих цілей і цілей організації [31].

Л. Катаєва, досліджуючи суб'єктно-професійну структуру особистості державного службовця, виокремлює в ній мотиваційно-смыслову підструктуру, яка водночас складається із смислоутворюючих мотивів професійної діяльності державного службовця. У структурі професійної мотивації державного службовця вчена виокремлює п'ять груп мотивів: соціальні, матеріальні, мотиви власне професійної діяльності, самовдосконалення і самоактуалізації, самозахисту і самозбереження. Перша група мотивів (соціальні) детермінується усвідомленням державного службовця себе як члена суспільства й передбачає власне саморозвиток як громадянина. Соціальними Л. Катаєва називає мотиви, які пов'язані із прагненням виконувати суспільно-корисну діяльність, сприяти соціальному благополуччю, зробити свій внесок у розвиток суспільства, а також мотиви, які пов'язані з потребами службовців у суспільному визнанні, причетності до вирішення державно важливих завдань тощо. Матеріальні мотиви стосуються потреби службовців у

матеріальному благополуччі та матеріальній стабільності. Важливим моментом щодо цієї групи мотивів є те, яке місце в ієрархії мотивів професійної діяльності держслужбовця посідає саме ця група, наскільки матеріальні мотиви для службовців є значущими порівняно з іншими групами [108].

Група власне професійних мотивів детермінується мірою інтересу державного службовця до змісту професійної діяльності, самої роботи, її процесу і результату. Водночас наявність у державного службовця інтересу до діяльності корелюється із розвитком його професійної компетентності, креативності, досягненням успіху в реалізації поставлених цілей. Ця група налічує мотиви усвідомлення соціальної й особистісної значущості професійної діяльності, бажання включитися в неї, яке підкріплюється задоволеністю результатами самої діяльності [108].

Група мотивів самовдосконалення ґрунтується на потребах службовця в постійному особистісному та професійному рості і характеризується його прагненням удосконалювати професійні знання, уміння і навички, підвищувати загальний інтелектуальний рівень тощо. Наступна група (мотиви самозахисту і самозбереження) має виражену життєво необхідну спрямованість: якщо державний службовець прагне захистити свої права і свободи (право на працю, відпочинок тощо), то має місце позитивна соціальна спрямованість, а якщо прагне реалізувати потреби у владі в цілях самозбереження, то – негативна соціальна спрямованість [108].

Досліджуючи проблеми професійної мотивації державних службовців як представників соціономічних професій, Н. Провоторова в структурі мотивації їхньої професійної діяльності виокремлює як професійні, так і управлінські мотиви: 1) управлінську мотивацію – яка характеризується категоріями «менеджмент», «виклик» і «підприємництво» та заниженими показниками категорії «стабільність»; 2) мотивацію служіння – що відображає спрямованість на професійну компетентність, служіння й інтеграцію; 3) егоїстичну мотивацію – яка визначається егоїстичними установками державного службовця, його прагненням до грошей, пониженим рівнем альтруїзму; 4) працьовитість – що детермінується високим рівнем установок на процес праці і незалежність; 5) результативність – в основі якої

лежить установка службовця на результат професійної діяльності, який супроводжується домінуванням мотивів влади та низьким рівнем спрямованості на процес діяльності [210].

На основі результатів діагностики факторів мотивації професійної діяльності державних службовців Н. Поліщук робить висновки про те, що мотивами, які здійснюють домінуючий вплив на професійну діяльність держслужбовців є: «цікава робота», «прагнення до досягнення», «визнання» та «самовдосконалення» [201]. А. Бабенко було встановлено, що для державних службовців такими мотивами є постійна трудова зайнятість, потреба у визнанні, дружні відносини у колективі та професійне зростання [15]. Водночас М. Кравченко переконує, що на професійну діяльність державного службовця значний вплив мають також умови праці; заробітна платня, яка є неадекватною для цієї суспільно важливої категорії працівників; міжособистісні стосунки та безпосередній контроль за роботою [120].

Отже, на основі теоретичного аналізу професійної мотивації державних службовців місцевих органів виконавчої влади, можна стверджувати, що вона є системою внутрішніх та зовнішніх стимулів, які спонукають державного службовця до ефективного виконання професійної діяльності й відображають його спрямованість на задоволення особистих потреб і реалізацію поставлених державою завдань.

1.3.3. Структурно-динамічна модель мотивації професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади

Узагальнення результатів теоретичного аналізу проблеми мотивації професійної діяльності державних службовців засвідчило існування різноманітних поглядів щодо її сутності й структури і дало змогу розробити та обґрунтувати структурно-динамічну модель професійної мотивації державних службовців місцевих органів виконавчої влади.

Системою наукових принципів, які було взято за основу розробки структурно-динамічної моделі мотивації професійної діяльності державних службовців, стали: *системний підхід*, за яким професійна мотивація є цілісною, організованою й ієрархічною

множиною певних елементів (мотивів); *суб'єктно-діяльнісний підхід*, з позицій якого державний службовець розглядається як активний суб'єкт власної професійної діяльності і проявляє здатність до саморозвитку; *теорія самодетермінації Р. Дісі та Р. Раяна*, яка обґрунтовує внутрішні та зовнішні джерела активності особистості.

Мотивація професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади характеризується змістом, полімотивованістю, ієрархічністю мотивів тощо. Водночас до основних характеристик професійної мотивації державного службовця належать: міра значущості для працівника того чи іншого комплексу мотивів, їхня сила і стійкість; ставлення до себе (як до представника державної служби), до інших людей та факторів організаційного середовища; задоволеність / незадоволеність діяльністю тощо. Саме тому процес побудови структурно-динамічної моделі мотивації професійної діяльності державних службовців ґрунтувався на методологічному *підході щодо єдності структурного і динамічного компонентів мотивації*.

Під структурою розуміємо сукупність стійких зв'язків між усіма компонентами певного явища, які забезпечують його цілісність. Тому, структурний компонент професійної мотивації державного службовця відображає широкий спектр його потреб, об'єднаних у певні мотиваційні комплекси у вигляді спрямованості особистості на задоволення актуальних потреб. В традиційному підході у структурі мотиваційної сфери особистості виокремлюють системний і компонентний рівні. Перший характеризує мотиваційну сферу загалом, другий визначає рівень конкретних мотивів, потреб та інших детермінант поведінки. Вважаючи за доцільне доповнити цю структуру, О. Васильєва виокремлює в ній ще один рівень – підсистемний, який характеризується не окремими мотивами, а їхніми комплексами (наприклад, зовнішня і внутрішня мотивація, мотивація досягнення та уникнення невдач тощо) [39]. Отже, структурний компонент мотивації характеризується системою психологічних факторів, які стимулюють діяльність; зв'язками між мотивами; ієрархією мотивів; мотиваційними комплексами тощо.

Як зазначалось раніше, структура професійної мотивації є не статичним утворенням, а таким, що розвивається і змінюється у

процесі життєдіяльності. Саме тому важливо розглянути не тільки те, які потреби спонукають державних службовців виконувати ту чи іншу діяльність, а й те, наскільки значущими є вони для них, як змінюються в процесі їхнього професійного розвитку тощо (динамічний компонент). Динамічний компонент мотивації професійної діяльності характеризується багатоетапним процесом формування відповідних мотивів і визначається такими характеристиками, як: сила, стійкість, інтенсивність, здатність переключатися з одних мотивів на інші, емоційне забарвлення, міра задоволеності / незадоволеності мотиву, швидкість виникнення. Варто підкреслити, що вивчення динамічного компоненту професійної мотивації державних службовців передбачає виявлення й обґрунтування змін певних характеристик мотивів у процесі професійного розвитку державного службовця (зі збільшенням стажу його професійної діяльності в системі державної служби).

Стосовно *швидкості виникнення*, то мотиви можуть бути постійно-діючими – ті, що діють протягом усього життя людини, як, наприклад, задоволення базових (природних) потреб; тривало-діючими – дія яких зберігається протягом багатьох років (задоволення пізнавальних потреб) і короткочасно-діючими – які діють протягом обмеженого часового інтервалу (пов'язані із пізнанням чогось нового).

Сила мотиву визначається різноманітними прагненнями державного службовця, оцінюється за мірою інтенсивності та характеризується мірою усвідомленості мотивів і емоціями, які його супроводжують. На думку Дж. Аткинсона, сила мотиву визначається мірою ймовірності досягнути успіхів в діяльності та мірою винагороди за виконану роботу [251]. Отже, чим більш значущим буде мотив для державного службовця, чим ціннішою буде поставлена мета і ймовірність досягнути її внаслідок певної поведінки, тим більшою буде сила цього мотиву. За силою прояву мотиви поділяються на сильні (особливо дієві), помірні і слабкі, які здійснюють незначний вплив на діяльність.

Стійкість мотивації професійної діяльності виявляється у збереженні дієвості мотивів тривалий час і характеризується домінуванням внутрішніх мотивів. Встановлено, що абсолютне домінування в мотиваційній структурі особистості процесуальної

мотивації (внутрішніх мотивів) свідчить про високу міру її стійкості. Хоча, найвища міра стійкості спостерігається за умови домінування у працівника орієнтації на процесуальні характеристики мотивації одночасно зі значною мірою значущості результативного компоненту. Будучи динамічною характеристикою, стійкість забезпечує тривалість і значну ефективність діяльності державного службовця.

Інтенсивність мотивації (її рівень) виявляється в мірі активності державного службовця у професійній діяльності, мірі його напруження та зусиль, які він докладає для досягнення певного результату. Так, Р. Йерксом і Д. Додсоном було експериментально доведено, що існує певний оптимум (оптимальний рівень) мотивації, при якому діяльність виконується найефективніше. Перехід цієї межі, оптимального рівня з подальшим стимулюванням працівника приведе до зниження ефективності його діяльності [248].

Емоційне забарвлення (ставлення) стосується суб'єктивних емоційних реакцій та переживань, які виявляються у процесі професійної діяльності. Емоційне забарвлення характеризує міру привабливості того чи іншого явища для людини. Водночас своєрідним вираженням певного ставлення державних службовців до власної професійної діяльності є *задоволеність* або *незадоволеність* нею. Задоволеність / незадоволеність професійною діяльністю характеризує сукупність психологічних установок державного службовця щодо власної професійної діяльності і проявляється у відповідності внутрішніх потреб та прагнень службовця реальним умовам їхньої реалізації.

Вищеописані характеристики мотивації відображено у структурно-динамічній моделі мотивації професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади. Варто зауважити, що під моделюванням (англ. *modelling*) розуміють створення спрощеного образу, абстрактного відображення певної системи, процесу або явища, для зображення якої застосовуються схеми, макети тощо [152]. У нашому випадку, модель є графічним відображенням особливостей мотивації професійної діяльності держслужбовців, її структурно-змістових та процесуально-динамічних характеристик (див. рис. 1.1).



Рис. 1.1. Структурно-динамічна модель мотивації професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади

Отже, ґрунтуючись на принципі детермінації, за яким «зовнішні причини діють за допомогою внутрішніх умов» (С. Рубінштейн) і «внутрішнє діє через зовнішнє, змінюючи себе» (О. Леонт'єв), а також концепції В. М'ясищева, в якій мотивація розглядається у двох взаємопов'язаних метасистемах – діяльності і особистості, ми виокремлюємо суб'єктивно-особистісні (внутрішні) та об'єктивно-професійні (зовнішні) фактори мотивації [227; 126; 171].

Оскільки мотивація професійної діяльності державного службовця, як і працівника будь-якої іншої сфери діяльності, є динамічним компонентом структури діяльності, вона обумовлюється єдністю об'єктивного і суб'єктивного полюсів. Стосовно державної служби об'єктивно-професійні фактори характеризують особливості професійної діяльності «служіння»,

відображають вимоги і норми, які вона висуває до якості роботи службовця, його професійних знань, умінь, навичок, професійно-важливих якостей. Суб'єктивно-особистісні фактори стосуються специфічної сукупності стійких особистісних утворень, особливостей мотиваційної сфери державного службовця: потреб, установок, цінностей, переконань, прагнень, а також інтелектуального потенціалу державного службовця, його здібностей, індивідуально-психологічних властивостей тощо. Зауважимо, що важливим моментом у цьому контексті є відповідність між системою об'єктивних професійних вимог та суб'єктивним фактором – мотиваційною сферою державного службовця – стержнем його особистості.

Отже, як видно з моделі, мотиваційна сфера державного службовця та особливості професійної діяльності «служіння» характеризуються взаємною відповідністю: людина, прагнучи до задоволення своїх потреб, «проектуює» власну мотиваційну сферу на фактори професійної діяльності, які б змогли ці потреби задовольнити. Фактори, які здатні задовольнити у професійній діяльності актуальні потреби державного службовця, виявляють себе як мотиви. Сукупність мотивів (мотиваційні комплекси), які об'єднані смислоутворюючим мотивом діяльності, складають мотиваційне ядро професійної діяльності державного службовця, яке, водночас, характеризує його загальну спрямованість. Слід зазначити, що саме на основі аналізу мотиваційних комплексів державних службовців можна зробити висновок про те, що саме спонукає їх до здійснення активної професійної діяльності, які мотиви є найбільш цінними, значущими, домінуючими. Водночас не варто залишати поза увагою і ті мотиви, які знаходяться на периферії (ті, що характеризуються низькою мірою значущості, потенційні), адже структура мотиваційного ядра не є стійкою, а може змінюватись під впливом безлічі факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх.

На основі теоретичного аналізу наукових джерел щодо психологічних особливостей професійної мотивації держслужбовців місцевих органів виконавчої влади нами було виокремлено *сім мотиваційних комплексів*, які входять до складу мотиваційного ядра їхньої професійної діяльності: мотиви служіння (суспільної корисності діяльності), мотиви професійного

самовдосконалення, суспільного статусу та престижу, влади, матеріальної винагороди, мотиви життєзабезпечення, міжособистісні відносини. Кожен із виокремлених мотиваційних комплексів може мати різну силу, стійкість, емоційне забарвлення, а отже посідати різні сходинки в ієрархії, по-різному впливаючи тим самим на характер діяльності держслужбовця.

Нагадаємо, що мотивація професійної діяльності державного службовця є безперервним процесом, що протікає під постійним впливом об'єктивних (зовнішні джерела активності) і суб'єктивних (внутрішні джерела активності) факторів. Зміни, яких зазнає мотивація професійної діяльності державного службовця під впливом об'єктивних і суб'єктивних факторів обумовлюються процесами: усвідомлення (когнітивний компонент), оцінки (афективний або емоційний компонент) та власне поведінкою (поведінковий або конативний компонент), які сукупно формують основу унікальності кожного працівника державної служби.

Когнітивна площина мотивації професійної діяльності державного службовця відображає результат пізнавальної діяльності як сукупності професійних знань, уявлень, переконань, прагнень, очікувань державного службовця. Саме повнота, глибина і системність знань є показниками рівня розвитку когнітивної сфери. Водночас, вона визначається усвідомленням державним службовцем цілей, завдань, специфіки діяльності служіння, усвідомленням себе як працівника місцевого органу виконавчої влади, а також власних індивідуальних особливостей (інтелектуального потенціалу, здатності до навчання, самопізнання, саморозвитку), які одночасно є детермінантами його професійної діяльності. Погоджуємося із О. Савченко і вважаємо, що кожній діяльності передують процеси «розгляду, обмірковування... визначення ситуації», тобто когнітивні фактори є важливим аспектом у розумінні мотивів діяльності людини [231]. Отже, когнітивна площина мотивації характеризується усвідомлюваними держслужбовцями мотивами, які спонукають їх діяти відповідно до власних знань та світогляду. На основі мисленневих операцій щодо співвідношення власних прагнень, переконань, цінностей, значущих мотивів та можливості їхньої реалізації в обраній професійній діяльності державний службовець обирає ту чи іншу модель професійної поведінки. Тому, когнітивна площина

характеризує також міру контролю державним службовцем процесу і результатів власної професійної діяльності шляхом: особистої відповідальності за результати, оцінки власного рівня домагань поставленим завданням, очікуванням успіху у вирішенні професійних завдань тощо. Отже, вона виявляється у твердженні держслужбовця: «Я знаю, що домінуючий вплив на виконання мною професійних обов'язків здійснює...», «Я знаю, що специфіка діяльності в системі державної служби полягає у...» тощо.

Якщо державний службовець усвідомлює основні функції, завдання професійної діяльності у системі державної служби і знає, які для цього потрібно застосовувати моделі поведінки (професійну роль), то можна стверджувати про усвідомлення мотивів його професійної діяльності. Водночас слід зазначити, що, хоча державний службовець розуміє необхідність здійснення власної професійної діяльності, свої обов'язки перед суспільством, це усвідомлення не завжди має мотиваційну і спонукальну силу. Іноді воно відображає лише прагнення державного службовця співвіднести власну професійну поведінку з певними встановленими «еталонами» професійної діяльності «служіння», які продиктовані державною службою як окремим видом професійної діяльності у вигляді статусно-рольових очікувань працівників. При цьому матиме місце «знаний» мотив – той, що відображає розуміння, усвідомлення державним службовцем необхідності професійної діяльності служіння. Водночас, О. Леонт'єв зазначає, що «знані» мотиви не спонукають до дій і позбавлені особистісного сенсу [127]. Зрозуміло, що самого лише усвідомлення службовцем необхідності виконання професійної діяльності мало, тому для того, щоб «знані» мотиви трансформувались у реально-діючі, професійна діяльність повинна бути особистісно-значущою для державного службовця. Тобто, якщо працівник не бачитиме сенсу у виконанні тієї чи іншої діяльності – вона не матиме для нього мотиваційного значення і не стимулюватиме до активного та якісного її виконання. А. Асмолів «знані» мотиви трактує через поняття «мотивування», під яким у психології розуміється раціональне пояснення суб'єктом причин власних дій у вигляді соціально прийнятних для нього і його референтної групи обставин, які спонукали до вибору певної дії. Тобто, через мотивування особистість певним чином пояснює, або й

виправдовує свої дії і вчинки, приводячи їх у відповідність до суспільних і власних норм [13]. Таким чином, тільки особистісно-значущі реально-діючі мотиви спонукають державних службовців до активного й ефективного виконання професійної діяльності, впливають на постановку і досягнення ними цілей. Водночас, як стверджує В. Зінченко, «... у живому знанні поєднуються значення і вкорінений у бутті особистісний, афективно забарвлений смисл» [94]. Отже, ефективне виконання державним службовцем професійної діяльності обумовлюється її смислами, які через суб'єктивне переживання репрезентуються в емоціях. Саме емоції є своєрідною зв'язковою ланкою між потребами працівника та умовами і специфікою його професійної діяльності.

П. Анохін наголошував, що емоції вказують на певну значущість для суб'єкта тих або інших явищ дійсності і спонукають тим самим людину до дії. Таким чином, емоції є своєрідним «внутрішнім регулятором» діяльності. Суб'єктивне ставлення державного службовця до власної професійної діяльності, міру задоволеності нею, здатність до саморегуляції, інтерес до виконання професійних обов'язків відображає *емоційна площина мотивації* професійної діяльності. Як стверджує С. Рубінштейн, вона детермінується не властивостями об'єкта, а його станом, що відображає певне ставлення до навколишньої дійсності [228]. На основі принципу «значущості» Н. Добриніна, а також введеного Д. Леонтьєвим поняття «особистісного сенсу» можна зробити узагальнення, що працівник буде активно здійснювати професійну діяльність тоді, коли вона буде значущою для нього. Тобто, афективна площина характеризується відчуттями, переживаннями, емоційними станами державного службовця та виявляється як певний тип ставлення до професійної діяльності, до себе, інших співробітників. Вона виявляється через інтерес до діяльності, певні моральні, інтелектуальні та естетичні відчуття, стійкість до негативних факторів тощо. Як зазначає В. Асєєв, функція емоцій полягає у спрямуванні людини до певного явища або об'єкта на основі міри значущості тих чи інших факторів [11]. Тому ця площина виявляється у таких, наприклад, твердженнях: «У моїй професійній діяльності мене приваблює...», «Найбільше при виконанні професійних обов'язків мені хотілося б ...» тощо.

Через емоції відображається ставлення людини до професійної діяльності, тобто вони можуть мати позитивну або негативну модальність, яка виявляється в ініціативності, активності або відсутності будь-якої зацікавленості у виконанні професійних обов'язків. Д. Леонт'єв бажання або небажання виконувати ту чи іншу діяльність вважає показником позитивної (прагнення досягнути високих результатів) або негативної (прагнення уникнути покарань) мотивації [128; 129].

Отже, якщо когнітивна складова мотивації більшою мірою залежить від зовнішніх обставин, умов професійного середовища, певних змін у професійному житті, то афективна має власне психологічну природу і пов'язана із особистісним смислом професійної діяльності. Водночас, *поведінкова (конативна) площина* мотивації характеризується регуляцією професійної поведінки відповідно до вимог професійної діяльності і виявляється у професійній активності державного службовця, прагненні до реалізації власного потенціалу, набуття досвіду тощо. Таким чином, поведінкова площина виявляється через реальну професійну поведінку державного службовця і може визначатися через такі твердження: «...запорукою якісного виконання мною обов'язків є...», «У моїй професійній діяльності головне...» тощо.

Усі ці три площини тісно взаємодіють і якщо відбувається зміна у змістовому наповненні однієї, то змінюється також і зміст іншої. Особливо тісна взаємодія відбувається між когнітивною і афективною площинами (В. Грей, К. Ізард, Г. Спенсер, Л. Фестінгер, С. Шехтер). Зокрема, В. Грей зазначає, що будь-яке пізнання кодується емоціями, які організують когнітивні елементи в емоційно-когнітивну структуру [54; 98]. На думку С. Шехтера, на виникнення у людини емоцій впливає її минулий досвід і оцінка нею наявної ситуації з погляду наявних у цей момент потреб та інтересів. М. Арнольд, Дж. Сінгер, С. Шехтер обґрунтовують положення про те, що афективні процеси виникають на основі когнітивних. Зокрема, вчені доводять, що людина спочатку оцінює об'єкт і вже на основі когнітивної оцінки у неї виникають емоції [54; 98]. На думку Р. Ліпера емоції і когнітивні процеси є тотожними: емоційні процеси виступають одним із видів перцептивних процесів. Згідно Ж. Ньюттена, когнітивні та емоційні компоненти на основі потреб людини, а

також за участі інформаційних процесів спільно створюють завдання, плани поведінки та інтереси [176].

Результатами процесів перших двох площин (усвідомлення та виявлення відповідного ставлення до явищ і предметів професійної діяльності) є відчуття готовності державного службовця до реалізації їх у професійній діяльності. Водночас основним психологічним механізмом поведінкової площини є міра задоволеності / незадоволеності державного службовця власною професійною діяльністю, яка визначається на основі отриманих результатів праці. Отже, державний службовець буде відчувати задоволеність власною діяльністю тоді, коли отримане підкріплення (винагорода, статус, самореалізація тощо) відповідатиме затраченим зусиллям при виконанні певних обов'язків, задовольнятиме його актуальні потреби і прагнення та відповідатиме його очікуванням. Водночас, все це сприятиме підсиленню позитивного емоційного забарвлення професійної діяльності, достовірності вибудованих когніцій, а також стійкості елементів мотиваційного ядра професійної діяльності державних службовців.

Якщо ж мотиваційні фактори професійної діяльності, для яких характерна висока міра значущості і які спрямовані на задоволення актуальних потреб державного службовця, не задовольняються в результаті професійної діяльності, працівник перебуватиме в «стані внутрішнього конфлікту» [247]. Цей стан відображає міру неузгодженості між «бажаним» і «реальним», і часто супроводжується психічною напруженістю, яка водночас негативно впливає як на особисте життя державного службовця, так і на ефективність його професійної діяльності. Як наслідок, результати професійної діяльності матимуть негативне емоційне забарвлення, зумовлюватимуть перебудову наявних когніцій, в результаті чого мотиваційне ядро професійної діяльності державного службовця зазнає змін, відбудеться перебудова ієрархії мотивів, втрата значущості одних і зростання сили інших.

Узагальнюючи все вищезазначене, можна стверджувати, що професійна діяльність держслужбовця опосередкована його потребами і спрямована на мотиви, які здатні їх задовольнити. Професійна мотивація визначає діяльність державного службовця, але водночас є результатом процесу діяльності.

Оскільки мотивація професійної діяльності держслужбовців згідно моделі є складною системою, то її вивчення потребує здійснення компонентного аналізу – аналізу основних її складових елементів; структурного – встановлення взаємозв'язків між цими елементами; динамічного аналізу – виявлення динамічних характеристик професійної мотивації держслужбовців у процесі їхнього професійного розвитку.

Висновки до першого розділу

Результати теоретико-методологічного аналізу проблеми мотивації професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади дали змогу зробити такі узагальнення:

1) дефініція поняття мотивація, пройшовши шлях від розуміння її через категорії «інстинкту», «своєрідної психоенергетики організму», «потреби», «прагнення до цілей», «прийняття рішення», «мотиву» як внутрішнього усвідомленого спонукання, що відображає готовність людини до виконання дії, трактується як складне утворення, «сплав» рушійних сил поведінки людини, які визначають її активність, детермінують її поведінку і діяльність. Отже, мотивація служить родовим поняттям усієї сукупності факторів, механізмів і процесів, які забезпечують виникнення та рівні психічного відображення спонукань до життєво необхідних цілей, що спрямовують поведінку на задоволення потреб;

2) аналіз психологічної природи професійної діяльності державного службовця в місцевих органах виконавчої влади дав змогу виокремити такі її основні специфічні ознаки: конституційне та законодавче підґрунтя, дотримання законів моралі, високий рівень професіоналізму, наявність широкого кола соціальних контактів, суспільний та публічний характер і прагнення до влади;

3) мотивація професійної діяльності державних службовців є складною системою внутрішніх і зовнішніх стимулів, які спонукають державного службовця до ефективного виконання професійної діяльності й відображають його спрямованість на задоволення особистих потреб і реалізацію поставлених державою завдань;

4) структурно-динамічна модель мотивації професійної діяльності державних службовців передбачає вивчення: 1) структурних особливостей професійної мотивації: мотиваційних комплексів, які спонукають державного службовця до виконання професійних обов'язків і надають діяльності певної спрямованості; 2) динамічних особливостей, які характеризують перебіг мотивації професійної діяльності державного службовця, опосередковуються процесом усвідомлення, оцінним та емоційним ставленням до професійної діяльності і виявляються у зміні сили, стійкості мотивів, їхнього емоційного забарвлення тощо.

Отже, виявлення й обґрунтування психологічних особливостей професійної діяльності державних службовців, побудова структурно-динамічної моделі мотивації їхньої професійної діяльності, взаємозв'язок її структурно-змістових та процесуально-динамічних характеристик крізь призму когнітивної, емоційної і поведінкової площин стали підґрунтям для подальшого емпіричного вивчення проблеми, яке представлено у другому і третьому розділах монографії.

Розділ 2

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРУКТУРНО-ЗМІСТОВИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

У другому розділі представлено програму, процедуру проведення та основні результати емпіричного дослідження психологічних особливостей мотивації професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади. Здійснено аналіз структурно-змістових характеристик мотивації професійної діяльності працівників державної служби; визначено факторну структуру мотивації професійної діяльності державних службовців, на основі якої виявлено основні «типи» держслужбовців за професійною мотивацією.

2.1. Загальна характеристика програми дослідження, аналіз психодіагностичного інструментарію

Метою емпіричного дослідження було вивчення психологічних особливостей структурно-змістових та процесуально-динамічних характеристик мотивації професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади.

Для досягнення мети визначено такі **завдання**:

1. Виявити основні мотиви професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади.
2. Визначити факторну структуру мотивації професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади.

3. Визначити основні «типи» державних службовців місцевих органів виконавчої влади за їхньою професійною мотивацією.

4. Дослідити процесуально-динамічні характеристики мотивації професійної діяльності державних службовців.

5. Виявити динаміку мотивації професійної діяльності держслужбовців залежно від стажу професійної діяльності у системі державної служби.

6. Встановити силу мотивів з позиції рівня їхньої значущості та задоволеності у професійній діяльності держслужбовців.

7. Виявити відмінності в ієрархічній структурі мотивів, що вплинули на прийняття рішення стати державним службовцем та впливають на професійну діяльність сьогодні.

Дослідження проводилось на базі Волинського обласного центру перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій, а також в районних державних адміністраціях Волинської області упродовж 2010-2012 рр. У дослідженні взяли участь 208 державних службовців віком від 24-х до 56-ти років, стаж професійної діяльності яких у державній службі становив від 1-го до 24-х років. Формування вибірки було здійснено з дотриманням основних вимог відповідності її предмету та завданням дослідження.

У межах вибірки було виокремлено три групи респондентів за стажем роботи: 1) до 3 років; 2) від 3 до 8 років; 3) від 8 років. Результати розподілу показали, що найбільшу кількість за цим критерієм становили державні службовців зі стажем роботи \geq 8 років.

Слід підкреслити, що такі характеристики вибірки як категорія службової посади, ранг, професійно-кваліфікаційні характеристики респондентів до уваги не брались.

Для розв'язання поставлених завдань емпіричного дослідження було сформовано комплекс діагностичних методик (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Психодіагностичний інструментарій
емпіричного дослідження мотивації професійної діяльності
державних службовців місцевих органів виконавчої влади**

№ з/п	Досліджувані показники	Методичний матеріал	Автор	Літературні джерела
1.	1. Мотиваційний профіль досліджуваних 2. Співвідношення міри значущості та міри задоволеності мотивів	Тест-опитувальник «Мотиваційний профіль»	Ш. Річі, П. Мартін	Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ, под ред. проф. Е.А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399 с.
2.	«Мотиваційні комплекси» державних службовців	Методика «Вивчення мотивації професійної діяльності»	К. Замфір в модифікації А. Раена	Замфир К. Удовлетворенность трудом. Мнение социолога / К. Замфир – М. : Политиздат, 1983. – 142 с.
3.	1. Міра значущості мотивів; їхній ідеальний та реальний стани. 2. Тип особистісної спрямованості 3. Тип мотиваційного профілю досліджуваних	Методика «Діагностика мотиваційної структури особистості»	В. Е.Мільман	Мильман В. Э. Мотивация творчества и роста. – М. : ООО «Мирея и К», 2005. – 165 с.
4.	Міра особистісної та групової задоволеності/незадоволеності професійною діяльністю	Тестова методика «Задоволеність роботою»	В.А.Розанова	Верещагина Л. А. Психология потребностей и мотивации персонала / Л. А. Верещагина, И. М. Карелина. – [2-е изд., доп.]. – Х. : Изд-во гуманитарный центр, 2005. – 156 с.

5.	1. Ієрархічна структура мотивів професійної діяльності 2. Особливості динаміки мотивації в процесі професійної діяльності	Анкета «Мотиви професійної діяльності державних службовців»	Авторська розробка	Авторська розробка
6.	1. Мотиви, найбільш представлені у професійній діяльності державних службовців 2. Характер ставлення державних службовців до власної професійної діяльності	Методика «Завершення речення»	Авторська розробка	Авторська розробка

Обробка й інтерпретація отриманих в результаті емпіричного дослідження даних здійснювалась за допомогою: факторного аналізу (для мінімізації кількості змінних та концентрації інформації у формі невеликого масиву даних), кластерного аналізу (ієрархічна кластеризація методом міжгрупових зв'язків з визначенням Евклідових відстаней); визначення та порівняння середніх значень (для узагальнення та групування отриманих результатів); критерію Вілкоксона для залежних вибірок (для зіставлення діагностичних показників, виміряних у двох різних умовах на одній і тій же вибірці). Статистична обробка даних здійснювалась за допомогою комп'ютерного забезпечення SPSS для Windows, версія 13.0.

Відповідність обраних методів поставленій меті та завданням дослідження, застосування при обробці емпіричних даних якісного та кількісного аналізів, математико-статистичних методів, репрезентативність вибіркової сукупності дали змогу висловити припущення про достатню надійність та вірогідність отриманих результатів.

2.2. Результати емпіричного вивчення психологічного змісту, множинності та ієрархії професійних мотивів у співвідношенні внутрішньої і зовнішньої мотивації професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади

Як зазначалось раніше, до основних структурно-змістових характеристик мотиваційної сфери особистості відносяться: 1) множинність мотивів – наявність певної кількості мотивів, яка відображає міру розвиненості змісту мотивації і забезпечує відповідне ставлення до діяльності; 2) структурність, що характеризує наявність певних видів мотивів; 3) ієрархічність, яка свідчить про домінування одних мотивів над іншими тощо.

Дослідження структурних особливостей професійної мотивації державних службовців здійснювалось за допомогою тесту «Мотиваційний профіль» Ш. Річі та П. Мартіна [222], методики «Вивчення мотивації професійної діяльності» К. Замфір в модифікації А. Раена [85] та методики «Діагностика мотиваційної структури особистості» В. Мільмана [164].

Застосування тесту «Мотиваційний профіль» Ш. Річі та П. Мартіна дало змогу отримати уявлення про узагальнену ієрархію потреб у структурі мотивації професійної діяльності державних службовців, а саме виявити мотиви, які є найбільш значущими для держслужбовців та характеризують міру їхньої задоволеності професійною діяльністю, і мотиви, які характеризуються низькою мірою значущості для досліджуваних. Водночас, результати тестування уможливили кількісне оцінювання відносної значущості для досліджуваних запропонованого переліку із 12 потреб, на основі чого був побудований їхній мотиваційний профіль (рис. 2.1).

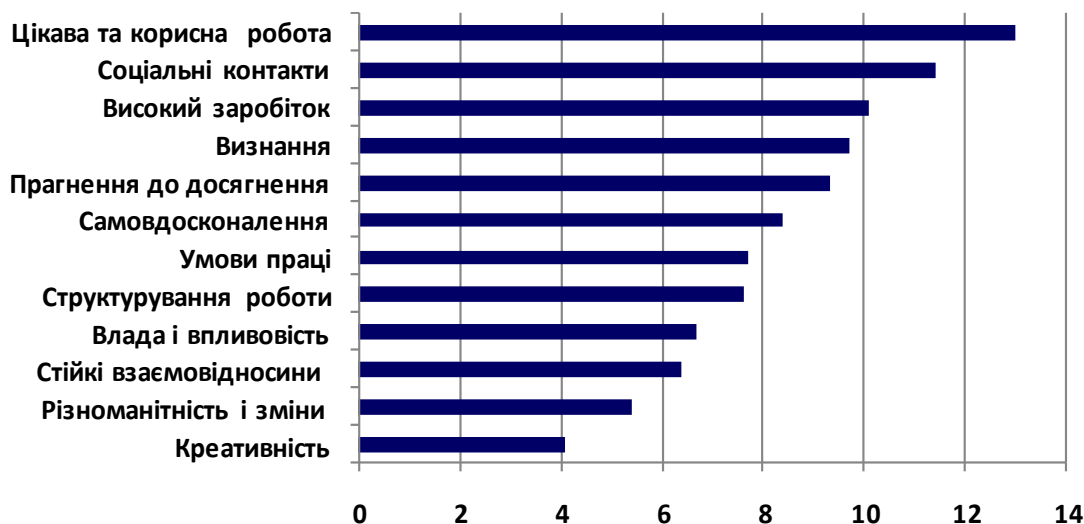


Рис. 2.1 Мотиваційний профіль державних службовців місцевих органів виконавчої влади

Виявилось, що найбільш значущим для досліджуваних є мотив *цікава і корисна робота* (13%). Серед усього переліку мотивів Ш. Річі та П. Мартін особливого значення надають саме йому. Автори переконані, що професіонали та керівники найбільшою мірою мотивовані саме відчуттям корисності своєї роботи та інтересом до неї, а не прагненням працівника до досягнення, можливістю здійснення впливу на інших, визнанням тощо. Тобто, якщо працівник оцінює свою професійну діяльність як нецікаву і некорисну, то в такому разі інші мотиви будуть діяти не повною мірою. Оскільки для державних службовців найголовнішим є саме цей мотив, то їхня мотивація буде ефективною тоді, коли свою професійну діяльність вони вважатимуть цікавою та корисною. Важливим моментом для реалізації цього мотиву є співпадіння особистих цілей працівника з цілями організації, в якій він працює (метод «збагачення праці» Ф. Герцберга, теорія мотивації Е. Локка, концепція П. Друкера тощо). Якщо особисті цілі державних службовців співпадають із цілями державної служби, якщо вони ідентифікують себе з нею, то, безумовно, діяльність таких працівників буде ефективною.

Як видно з рисунку, другим мотивом за мірою значущості для респондентів виявився мотив *соціальні контакти* (11,4%). Цей показник характеризує прагнення держслужбовця працювати з іншими людьми. Висока міра значущості цього мотиву для досліджуваних свідчить про їхню потребу в широкому колі соціальних контактів і довготривалих взаємовідносинах. Робота з

людьми для цих працівників забезпечує реалізацію потреби в спілкуванні. Вони отримують задоволення та позитивні емоції від взаємодії, від того, що знаходяться в оточенні інших, а тому в процесі роботи зазвичай намагаються встановити контакти з широким колом цікавих людей.

Мотив *високого заробітку* (10,1 %), *матеріального достатку та збагачення* також характеризується високою мірою значущості, що свідчить про значну потребу (необхідність) досліджуваних у матеріальному забезпеченні. Не секрет, що заробітна плата державного службовця є недостатньо високою, а в деяких випадках ледве перевищує прожитковий мінімум; доплати і надбавки за ранги і вислугу років не дають змогу повною мірою задовольнити потреби сучасної людини [132].

Ш. Річі та П. Мартін вважають, що люди, які прагнуть виконувати цікаву і корисну роботу, часто здійснюють її, щоб отримати визнання результатів своєї діяльності оточуючими. Водночас авторами було доведено, що близько половини тих, хто має потребу в високому заробітку вище середнього рівня, мають також потребу у визнанні вище середнього рівня. Переконались в цьому дають змогу показники міри значущості для державних службовців мотиву *визнання* (9,7 %). Варто підкреслити, що мотив визнання є своєрідним індикатором життєвого успіху державного службовця. Саме тому, працівники із визнаними та високо оціненими результатами своєї діяльності, з хорошою репутацією почувають себе впевнено і комфортно.

Державних службовців з високою мірою значущості мотиву визнання характеризує наступне: вони піклуються про те, щоб результати їхньої діяльності виправдовували очікування оточуючих; постійно прагнуть чути від когось-небудь слова схвалення тощо. Хоча, слід зазначити, що стосовно цього мотиву є кілька важливих моментів, на які слід звернути особливу увагу: 1) висока потреба працівника у визнанні може зробити його залежним від оточуючих та їхнього схвалення; 2) у працівника з високою потребою визнання можуть виникати проблеми тоді, коли він змушений діяти всупереч тому, чого від нього очікують.

Середня міра значущості характерна для мотиву *прагнення до досягнення* (9,3 %). Достатньо висока оцінка досліджуваними цього мотиву в поєднанні із показником міри значущості для них

прагнення у визнанні свідчить про те, що держслужбовці потребують схвалення та визнання власних досягнень і, більше того, досягають конкретних цілей, щоб заслужити схвалення та визнання. Мотив *самовдосконалення*, як і попередній, характеризується середньою мірою значущості та посідає п'яту сходинку в мотиваційному профілі державних службовців (8,4 %).

Досить важливим для досліджуваних виявився мотив *умови роботи* (7,7 %), який характеризує середовище здійснення професійної діяльності, що формується під впливом соціально-економічних (закони про працю, заробітна платня, система пільг, соціальні гарантії, стиль керівництва тощо) і техніко-організаційних (засоби і предмети праці, режими праці і відпочинку, нормування праці тощо) факторів та впливає на ефективність діяльності держслужбовців, їхнього ставлення до роботи, міру задоволеності нею.

Мотив *структурування роботи* (7,6 %) посідає восьму сходинку в мотиваційному профілі державних службовців. На відміну від інших видів професійної діяльності, де потреба працівника в структуруванні роботи може бути лише перешкодою, для державних службовців вона має більшу значущість. Пояснюється це обов'язковим дотриманням держслужбовцями чітко встановлених посадових інструкцій, конкретних обов'язків та законодавства, яке обумовлює їхню діяльність.

Потреба працівника у владі (6,7 %) характеризується його прагненням здійснювати вплив на прийняття різноманітних рішень, у тому числі щодо діяльності інших людей, прагненням обіймати керівну посаду тощо. Досить низька міра значущості для досліджуваних цього мотиву свідчить про те, що влада для державних службовців є не самоціллю, а засобом для досягнення певних результатів професійної діяльності.

В результаті проведеного дослідження було з'ясовано, що найнижчий рівень значущості характерний для мотивів *стійкі взаємовідносини* (6,4 %), *різноманітність і зміни* (5,4 %), *творчість* (4,1 %). Низьке значення мотиву стійких взаємовідносин може свідчити про те, що цю потребу працівнику найлегше задовольнити. Водночас, низька сходинка в ієрархії цього мотиву може пояснюватись також тим, що досліджувані не відносять його до домінуючих або задовольняють цю потребу в неробочий час.

Низькі показники міри значущості мотивів, що стосуються різноманітності, змін і творчості пояснюються знову ж таки особливостями професійної діяльності державних службовців, яка полягає в чіткому дотриманні вимог професійно-кваліфікаційних характеристик, посадових інструкцій та законодавства і меншою мірою вимагає інноваційного потенціалу і креативності працівників.

З метою виявлення міри значущості для державних службовців місцевих органів виконавчої влади внутрішніх та зовнішніх мотивів професійної діяльності було застосовано методику «Вивчення мотивації професійної діяльності» К. Замфір в модифікації А. Раєна.

Оскільки встановити міру впливу окремо внутрішніх або зовнішніх мотивів на виконання працівником діяльності на практиці майже неможливо, адже вони знаходяться в тісній взаємодії, то застосування методики дало змогу виявити мотиваційні комплекси державних службовців місцевих органів виконавчої влади й обґрунтувати характер їхнього впливу на ефективність діяльності. Мотиваційний комплекс за К. Замфір та А. Раєном розглядається як тип співвідношення трьох видів мотивації: внутрішньої (ВМ), зовнішньої позитивної (ЗПМ) та зовнішньої негативної (ЗНМ). До зовнішньої позитивної мотивації К. Замфір відносить матеріальне стимулювання, кар'єрний ріст, схвалення з боку колективу та керівництва, престиж. До зовнішньої негативної – покарання, критику, штрафи тощо. Оптимальним мотиваційний комплекс досліджуваного буде тоді, коли міра значущості внутрішньої та зовнішньої позитивної мотивації є високою, а зовнішньої негативної – низькою (ВМ > ЗП > ЗН або ВМ = ЗП > ЗН).

На основі статистичної обробки отриманих даних було виявлено сім мотиваційних комплексів, які є домінуючими у професійній діяльності досліджуваних (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Результати діагностики мотиваційних комплексів
професійної діяльності державних службовців
місцевих органів виконавчої влади**

№ з/п	Мотиваційні комплекси						Кількість респондентів, (%)
1.	Оптимальний мотиваційний комплекс	ВМ	>	ЗПМ	>	ЗНМ	20
2.		ВМ	=	ЗПМ	>	ЗНМ	26,6
3.	Інші мотиваційні комплекси	ВМ	>	ЗПМ	=	ЗНМ	6,7
4.		ВМ	>	ЗНМ	>	ЗПМ	6,7
5.		ЗПМ	>	ВМ	>	ЗНМ	20
6.		ЗПМ	>	ВМ	=	ЗНМ	13,3
7.		ВМ	<	ЗПМ	=	ЗНМ	6,7

Отже, для 46,6 % державних службовців характерними є оптимальні мотиваційні комплекси. Серед них у 20 % респондентів мотиваційний комплекс представлений співвідношенням ВМ > ЗП > ЗНМ, а у 26,6 % опитуваних: ВМ = ЗПМ > ЗНМ. Ці показники свідчать про те, що найбільш значущими в професійній діяльності для цих респондентів є зміст роботи, бажання досягнути в ній певних позитивних результатів, прагнення до самоактуалізації. Варто зауважити, що О. Сардак працівників з високим рівнем внутрішньої мотивації називає стратегічним ресурсом організації, оскільки державна служба ґрунтується на принципах відданості, професіоналізму, компетентності, ініціативності, персональної відповідальності за виконання службових обов'язків (сумлінне виконання роботи, ініціатива, творчість), тобто мотивах, які лежать в основі внутрішньої мотивації працівників [234].

Для 6,7 % респондентів характерним є мотиваційний комплекс, в якому внутрішня та зовнішня позитивна мотивації рівнозначні зовнішній негативній. Для 6,7 % респондентів при домінуванні внутрішньої мотивації, високими залишаються показники зовнішньої негативної: ВМ > ЗНМ > ЗПМ. Такі співвідношення вказують на те, що працівників, попри цікавість до змісту роботи й бажання самоактуалізації, стимулюватиме до активності ще й контроль з боку керівництва, або бажання уникнути покарання.

Водночас було встановлено, що 33,3 % досліджуваним відповідає мотиваційний комплекс з домінуванням зовнішньої позитивної мотивації. Серед них у 20 % респондентів мотиваційний комплекс характеризується співвідношенням $ЗПМ > ВМ > ЗНМ$, а у 13,3 % опитуваних: $ЗПМ > ВМ = ЗНМ$. Для працівників з таким мотиваційним комплексом актуальним мотивом виконання професійних обов'язків буде прагнення отримати винагороду, бажання кар'єрного росту, престиж професії.

У 13,4 % респондентів при домінуванні внутрішньої мотивації високими залишаються показники зовнішньої ($ВМ > ЗПМ = ЗНМ$, $ВМ > ЗНМ > ЗПМ$). 6,7 % державним службовцям відповідає мотиваційний комплекс з домінуванням зовнішньої мотивації ($ВМ < ЗПМ = ЗНМ$). Для цих опитуваних діяльність є не самоціллю, а засобом досягнення іншої мети, причому діяльність спрямована на результат, а не на сам процес її виконання. В такому випадку домінуючим мотивами для працівника є не прагнення до професіоналізму та компетентності або прагнення уникнути осуду чи покарання, а визнання, схвалення результатів власної діяльності з боку колективу та керівництва.

Загалом результати проведеного дослідження свідчать, що для 36,7 % державних службовців місцевих органів виконавчої влади домінуючим типом мотивації професійної діяльності є внутрішня, для 35 % – зовнішня позитивна, а для 28,3 % – зовнішня негативна мотивація. Отже, значна частина державних службовців виконують свою професійну діяльність через інтерес до неї, вони чітко усвідомлюють мету власної діяльності, прагнуть до самоактуалізації та компетентності, тобто є внутрішньо мотивованими. До ефективного здійснення професійних обов'язків працівника при цьому стимулює можливість приймати участь у прийнятті рішень, зворотній зв'язок про результати діяльності, можливість застосувати знання та здібності, відповідальність за доручену справу, творчі завдання тощо.

Водночас, для переважної більшості досліджуваних характерним є мотиваційний комплекс із досить високою мірою значущості мотивів предметного та соціального оточення: матеріальне стимулювання, кар'єрний ріст, престиж професії, прагнення уникнути санкцій та покарань, контроль з боку керівництва. Для таких працівників домінуючими мотиваційними

факторами є схвалення з боку оточуючих та керівництва, позитивні міжособистісні стосунки, визнання, грошова винагорода, контроль за виконанням діяльності, хороші умови праці тощо.

Особливості мотиваційної сфери державних службовців місцевих органів виконавчої влади ми вивчали за допомогою методики В. Мільмана «Діагностика мотиваційної структури особистості». Застосування методики дало змогу виявити і обґрунтувати ті складові мотиваційної структури особистості державних службовців, які здійснюють домінуючий вплив на ефективність їхньої професійної діяльності; визначити тип особистісної спрямованості та мотиваційні профілі досліджуваних.

В методиці автор виділяє перелік логічно і структурно супідрядних компонентів основних ліній розвитку особистості: 1) *мотив підтримки життєзабезпечення* (характеризує потребу суб'єкта в хороших умовах існування, прагнення забезпечити себе і своїх близьких матеріальними ресурсами життя (тілесні потреби, їжа, секс тощо); 2) *мотиви комфорту і безпеки*, які також відображають прагнення задовольнити засоби існування, але в більш досконалих, зручних проявах, що приносять більше задоволення (комфорт, задоволеність, розваги, захист, безпека, порядок); 3) *статусно-престижна мотивація* (мотиви підтримки життєзабезпечення і комфорту в соціальній сфері, які відображають потребу суб'єкта отримувати увагу оточуючих, престиж, становище в суспільстві, вплив, владу); 4) *мотиви спілкування*, які можуть мати позитивне (афіліяція, опіка, увага) і соціально негативне вираження (приниження, підкорення, агресія, догоджання); 5) *мотиви загальної активності*, які проявляються в енергійності суб'єкта, його прагненні застосувати свою енергію й уміння в тій чи іншій сфері діяльності (включає такі мотиви-інтереси: власне активність, витривалість, наполегливість); 6) *мотиви творчої активності* (відображають прагнення суб'єкта використовувати власні можливості в тій сфері, де можна отримати творчі результати (досягнення, розуміння, пізнання); 7) *мотиви суспільної корисності* (вищий рівень мотивації, особливо якщо при цьому досягаються творчі результати).

Потреби в засобах життєзабезпечення і комфорту В. Мільман відносить до нижчих рівнів ієрархії (базові потреби за А. Маслоу), а потреби соціальної корисності і самоактуалізації – до вищих

рівнів (потреби «росту» за А. Маслоу). Перша група («мотиви підтримки») утворює споживацьку тенденцію, а друга («мотиви розвитку») – продуктивну функціональну тенденцію особистості. Саме продуктивна мотивація детермінує творчий розвиток особистості, сприяє включенню людини в соціум і орієнтує її на майбутнє, сприяє утворенню суспільно значущих матеріальних і духовних цінностей.

Результати дослідження особливостей мотиваційної сфери досліджуваних показали, що для переважної більшості державних службовців (52,5%) характерною є загальножиттєва мотиваційна спрямованість, а для 47,5% – робоча (професійна) (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Результати діагностики мотиваційної структури особистості держслужбовців вибірки (за сумою балів та %)

Життє-забезпечення	Комфорт	Соціальний статус	Спілкування	Загальна активність	Творча активність	Соціальна корисність
Загальножиттєва спрямованість				Робоча спрямованість		
234	263	374	407	354	410	389
9,6%	10,8%	15,3%	16,7%	14,5%	16,8%	16%
1278				1153		
52,5%				47,5%		

З'ясувалося, що в процесі професійної діяльності найбільшу перевагу респонденти надають творчій активності (16,8%). Творча активність – сукупність мотиваційних сил, які сприяють формуванню позитивної мотивації на творчу діяльність, залучають до вирішення нестандартних ситуацій. Такі показники свідчать про відчуття потреби досліджуваних у професійному рості та самовдосконаленні.

Не менш важливою для державних службовців виявилась потреба у спілкуванні (16,7%), що підтверджує правильність професійного вибору, оскільки професія держслужбовця належить до соціономічних професій, тобто професій у системі «людина – людина». 16% опитуваних у професійній діяльності домінуючу роль відводять соціальній корисності, тобто для них важливо відчувати, що вони приносять користь суспільству, людям, реалізуючи одну із функцій держави – задоволення потреб

громадян. Для 15 % опитуваних професійна діяльність повинна забезпечувати соціальний статус, а професія держслужбовця, на їхню думку, все ж таки має високий статус у суспільстві, попри тенденцію до його зниження в останні роки. Такий мотив професійної діяльності, як загальна активність, переважає у 14 % респондентів. За результатами додаткової бесіди виявлено, що поняття «загальна активність» особистості державні службовці розглядають як активну життєву позицію, небайдужість до суспільних проблем, прагнення підвищити рівень функціонування державної служби в Україні.

Узагальнюючи результати дослідження, зазначимо, що не зважаючи на домінування загальножиттєвого профілю держслужбовців, незаперечним є той факт, що переважна більшість респондентів виявляють прагнення до творчої, активної професійної діяльності, яка б приносила відчуття соціальної корисності і задовольняла потребу в спілкуванні.

Для повноти діагностики загальної мотиваційної сфери особистості кожна із семи мотиваційних шкал автором методики була поділена на 4 підшкали: 1) «Зж» – загальножиттєва спрямованість, яка відноситься до всієї сфери життєдіяльності; 2) «Рб» – робоча спрямованість, яка відноситься до суто робочої сфери; 3) «ідеальний» стан мотиву, тобто рівень власне стимулу; 4) «реальний» стан – те, наскільки досліджуваний розцінює цей мотив як задоволений в теперішній час, а також те, скільки ним для цього затрачається зусиль. Співставлення показників «ідеальної» та «реальної» мотивації відображає міру реалізованості, задоволеності певного мотиву в професійній та загальножиттєвій сферах.

Продемонструємо результати дослідження, вибудувавши мотиваційні профілі загальножиттєвої та робочої сфер державних службовців (рис. 2.2).

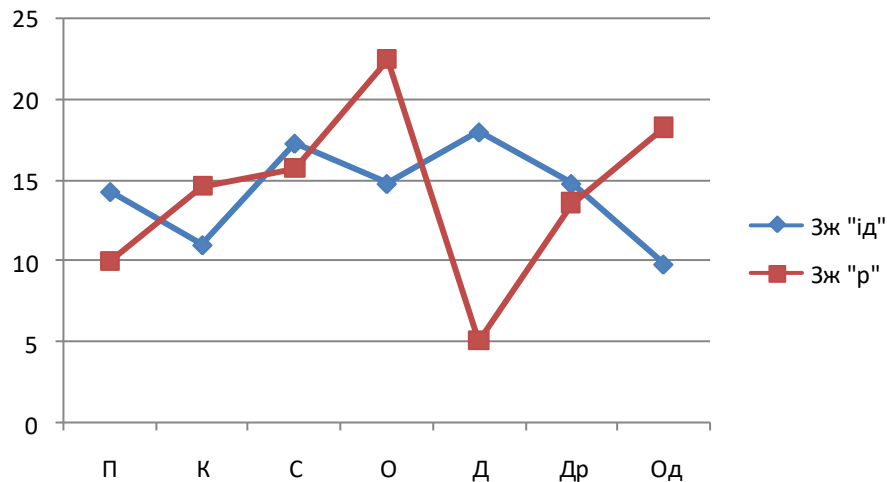


Рис. 2.2. Мотиваційний профіль загальножиттєвої сфери досліджуваних

Примітка: Зж «ід» (Рб «ід») – ідеальний стан мотиву; Зж «р» – реальний стан мотиву. П – підтримка життєзабезпечення; К – комфорт; С – соціальний статус; О – спілкування; Д – загальна активність; Др – творча активність; Од – суспільна корисність.

Аналіз показників загальножиттєвої сфери показує, що профільні лінії від споживацької сфери до продуктивної мають чітко виражений пульсуючий рисунок з піками на мотивах загальної активності та спілкування. Причому, «ідеальний» стан мотивів має тенденцію до зниження від П до Од, а «реальний» – навпаки.

У цій сфері спостерігається дисгармонія між показниками «реального» і «ідеального» стану мотивів життєзабезпечення, соціального статусу та загальної активності. Показники їхнього ідеального стану мають значно вищий рівень прояву, ніж реальний стан. Тобто, в загальножиттєвій сфері ці мотиви є недостатньо реалізованими, хоча досить значущими для респондентів. Різниця між показниками «ідеального» та «реального» стану мотиву життєзабезпечення становить 4,3 % і характеризує невисоку міру задоволеності держслужбовців цим мотивом та недостатню їхню матеріальну забезпеченість. Для мотиву соціального статусу різниця в показниках складає 3,7 %. Найбільший конфлікт спостерігається між «ідеальним» (18 %) та «реальним» (5,1 %) показниками стану мотиву загальної активності. Така різниця (12,9 %) свідчить, що мотив має низьку міру задоволеності, а досліджувані не прикладають для його реалізації практично ніяких

зусиль. Водночас помітне перенасичення спостерігається в показниках мотивів комфорту, спілкування та соціальної значущості. Якщо для першого різниця між показниками «ідеального» та «реального» стану мотиву дорівнює 3,7 %, для другого – 7,7 %, то для третього – 8,5 %.

Загалом в загальножиттєвій сфері «ідеальний» стан мотивів є суттєво вищим, ніж «реальний». Такі показники свідчать про те, що в реальному житті бажані мотиви для респондентів є недостатньо реалізованими та не повною мірою задоволеними. Лише реальний стан мотивів комфорту, спілкування та соціальної корисності перевищує ідеальне уявлення про нього.

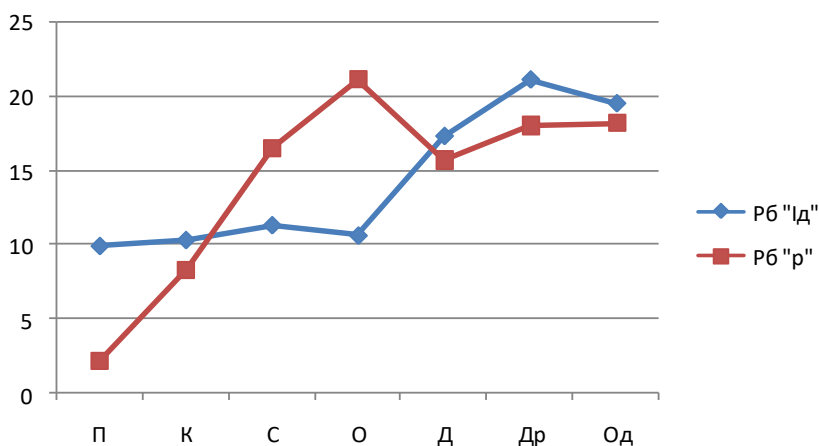


Рис. 2.3. Мотиваційний профіль робочої сфери досліджуваних

Примітка: Рб «ід» – ідеальний стан мотиву; Рб «р» – реальний стан мотиву; П – підтримка життєзабезпечення; К – комфорт; С – соціальний статус; О – спілкування; Д – загальна активність; Др – творча активність; Од – суспільна корисність.

Мотиваційний профіль робочої сфери (див. рис. 2.3.) має вираження плавно висхідного рисунку з піками на мотивах спілкування і творчої активності та дуже низькими показниками мотивів життєзабезпечення і комфорту. Загалом в мотиваційному профілі робочої сфери спостерігається загальна тенденція підйому профільної лінії зліва направо за значеннями як «ідеального», так і «реального» стану мотиву. Це свідчить про домінування загального рівня мотивів розвиваючого ряду (Д, Др, Од) над мотивацією підтримуючого, споживацького характеру (П, К, С).

Привертає увагу помітне перевищення «ідеального» показника продуктивної мотивації (Д, Др, Од) над відповідними

показниками «реального» стану цього мотиву. Отже, ця мотивація є недостатньо задоволеною, що характеризує низьку забезпеченість умов для можливості застосування держслужбовцями творчого підходу до виконання своїх професійних обов'язків. Протилежна картина має місце щодо мотиву спілкування. При досить великому прагненні респондентів до спілкування спостерігається ще більша міра його задоволеності (певне перенасичення), що складає 10,5 %. Така ж ситуація відносно цього мотиву спостерігається і в загальножиттєвій сфері, де спілкування є піковою точкою «реальної» мотивації. Різниця її показників із показниками «ідеальної» мотивації спілкування становить 7,5 %.

Водночас, у робочій сфері привертають увагу показники «реального» стану статусно-престижної мотивації. У той час, як «ідеальний» стан мотиву складає лише 11,3 %, міра його реалізованості та задоволеності становить 16,5 %. Отже, попри загальну тенденцію поширення думок про те, що державна служба втрачає свою престижність, результати дослідження вказують на протилежне. Досліджувані задоволені своїм соціальним становищем, можливостями впливати на інших і вважають свою професію престижною.

Різниця між показниками «ідеального» (9,9 %) та «реального» (2,2 %) стану мотиву життєзабезпечення (7,7 %) свідчить про незадоволеність держслужбовцями цього мотиву, низьку матеріальну мотивацію. Результати аналізу показників робочої сфери показують також, що при досить високих показниках «ідеального» стану мотивів Д, Др та Од, значення «реального» стану мотивів є нижчими, отже недостатньо задоволеними є також мотиви загальної та творчої активності і суспільної корисності.

Найвище значення серед показників «ідеального» стану мотивів робочої сфери має мотив творчої активності (21,1%). Його різниця з показником «реального» стану мотиву складає 3,1 %. Тобто, при виявленому позитивному ставленні до креативного підходу в професійній діяльності, ініціативі творчого виконання власних обов'язків спостерігається низький рівень задоволеності цього мотиву, а отже, й недостатня реалізованість потреби досліджуваних у підвищенні рівня своєї компетентності та прагненні професійного росту.

Більш повну картину мотиваційної сфери особистості державних службовців можна отримати при порівняльному аналізі загальножиттєвої та робочої сфер (див. рис. 2.4).

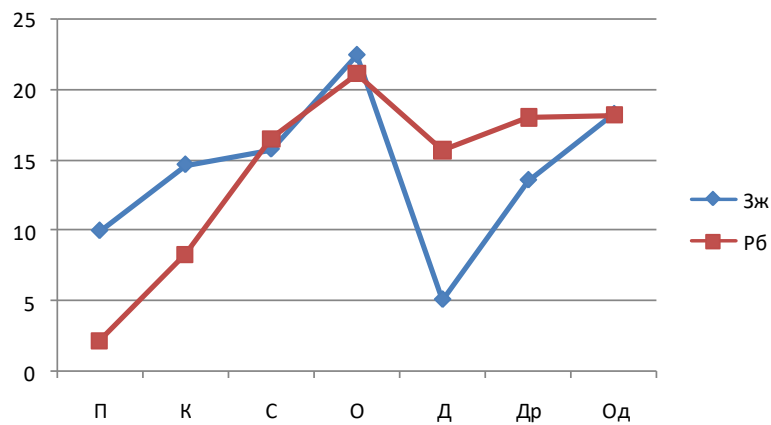


Рис. 2.4. Порівняльний аналіз мотиваційних профілів загальножиттєвої та робочої сфер досліджуваних

Примітка: П – підтримка життєзабезпечення; К – комфорт; С – соціальний статус; О – спілкування; Д – загальна активність; Др – творча активність; Од – суспільна корисність.

Виявилось, що мотиви життєзабезпечення, комфорту та спілкування мають більший прояв у загальножиттєвій сфері, ніж у робочій. Тобто, в повсякденному житті для держслужбовців ці мотиви є більш значущими, ніж у професійній діяльності. Для робочої сфери такими мотивами є соціальний статус, загальна активність, творча активність і суспільна корисність.

Отже, у професійній діяльності досліджуваних мотиви розвитку переважають над мотивами підтримки. Для державних службовців характерною є конструктивна мотиваційна спрямованість на сам процес діяльності з домінуванням мотивів соціального спілкування, співпраці, інтересу до інших. Це свідчить про прагнення працівників органів виконавчої влади до ініціативи та творчої активності, професійного вдосконалення, бажання приносити суспільну корисність та отримувати задоволення від професійної діяльності.

Окрім цього, на основі домінування в мотиваційній сфері особистості тих чи інших мотивів було визначено типи мотиваційного профілю їхньої особистості. В. Мільман виокремлює 5 основних типів: *прогресивний, регресивний, експресивний, імпульсивний, стиснений* («млявий», «нудний»).

Якщо експресивний або імпульсивний профіль накладається на прогресивний або регресивний, то мають місце змішані мотиваційні профілі.

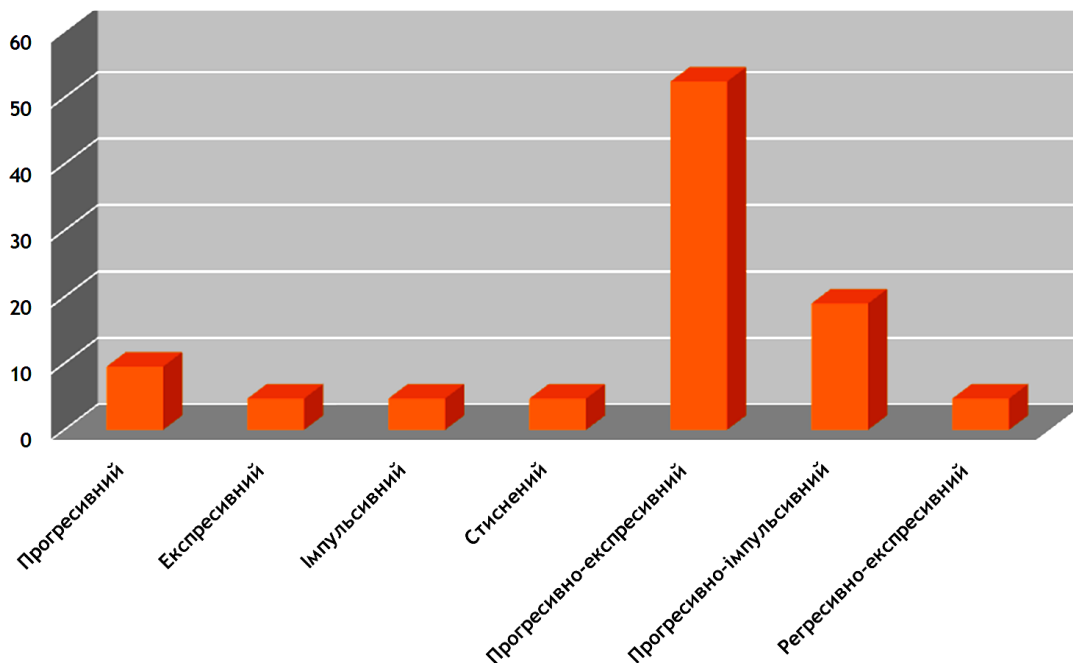


Рис. 2.5. Типи мотиваційних профілів державних службовців

За результатами дослідження було виявлено 7 типів мотиваційних профілів у досліджуваних (див. рис. 2.5.) Виявилось, що для більшості державних службовців (52,4 %) домінуючим профілем є *прогресивно-експресивний*. Тобто, більшість службовців – творчо активні, соціально-спрямовані, постійно прагнуть до підвищення власного рівня домагань. Для 19 % досліджуваних властивий *прогресивно-імпульсивний* мотиваційний профіль. Люди із цим профілем – активні, ініціативні, здатні до творчих рішень, але недостатньо стримані і недостатньо гнучкі в поведінкових реакціях. У 9,5 % досліджуваних було виявлено *прогресивний* мотиваційний профіль – це респонденти, у яких загальний рівень мотивів розвитку перевищує рівень мотивів підтримки.

Однакова відсоткова кількість (4,7 %) респондентів мають: *експресивний* мотиваційний профіль – працівники, які прагнуть до визнання, лідерства, оригінальності, самоствердження в соціумі та володіють хорошим контролем над емоційною сферою; *імпульсивний* – емоційно-неврівноважені, недостатньо стримані

працівники, здатні до ініціативності та ризику; *стиснений* – недостатньо самостійні та надконформні особистості, у яких всі мотиви практично рівноцінні; *регресивно-експресивний* – опитувані, в яких мотиви підтримки переважають над мотивами розвитку.

2.3. Факторна структура мотивації професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади

Внаслідок дослідження структурно-змістових особливостей професійної мотивації діяльності держслужбовців було отримано великий масив емпіричних даних, які характеризують полімотивованість професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади. З метою мінімізації обсягу вихідної інформації та концентрації великої кількості змінних у невеликий, але інформативно об'ємніший масив нових змінних було застосовано процедуру факторного аналізу, який дає змогу зменшити розмірність початкового простору корелюючих між собою ознак і забезпечити більш узагальнену їх репрезентацію при мінімальних втратах вихідної інформації. Слід підкреслити, що сформовані фактори інтерпретуються як передумови спільної мінливості масиву вихідних змінних.

Факторизація матриці психологічних шкал здійснювалась за допомогою методу головних компонент (Principal Components) з їхнім наступним варімакс-обертанням (Varimax). Доцільність застосування методу факторного аналізу до масиву емпіричних даних перевірялась також за допомогою критерія Кайзера-Мейєра-Олкіна: значення кореляції між фактором та змінними, що входять в його структуру менше 0,6 не брались до уваги під час аналізу.

Внаслідок проведеного аналізу було визначено факторну структуру мотивації професійної діяльності держслужбовців (див. додаток А, таблиця А.1.) та виокремлено десять основних факторів, внесок яких є найбільшим і які описують більшу частину дисперсії масиву даних. Для визначення кількості факторів ми користувалися критерієм відсіювання Р. Кеттелла (scree-test), що потребує побудови графіка власних значень (scree plot) усіх діагностичних показників, що використовувались під час аналізу. Кількість факторів визначається орієнтовно по точці перегину на графіку власних значень перед його виходом на пологую пряму після різкого

спаду (рис. 2.6.).

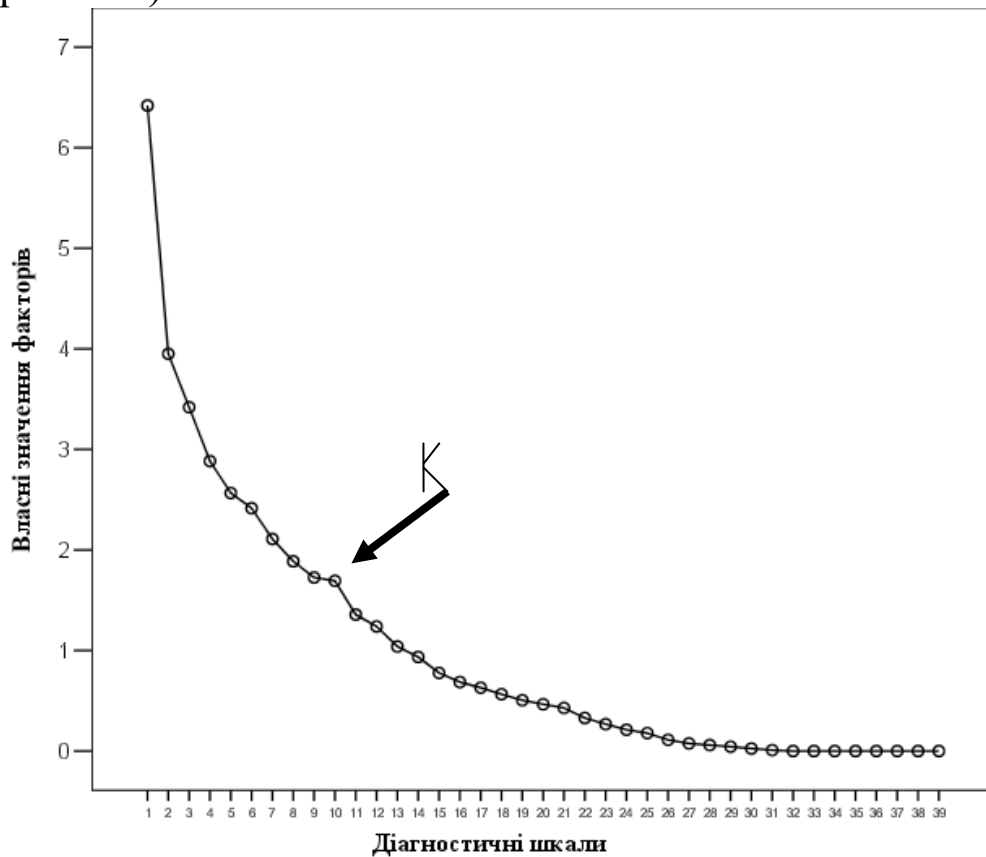


Рис. 2.6. Графік власних значень для діагностичних параметрів, що визначають основні психологічні особливості мотивації професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади

При цьому перевіряються три гіпотези: якщо K – точка перегину, то можлива кількість факторів рівна $K-1$, K , $K+1$. У нашому випадку кількість факторів дорівнює 10, адже після цієї точки K пряма стає пологою без різких вигинів та перепадів, що, водночас, і підтверджується результатами інтерпретації виділених факторів.

Виокремлення факторів підтверджено відповідними високими показниками коефіцієнтів факторних навантажень після процедури VARIMAX-обертання (табл. 2.4.).

Власні значення факторів, визначених під час факторного аналізу

Фактори	Навантаження фактору після обертання		
	Всього (Total)	Навантаження (у %) (% of Variance)	Загальний показник навантаження (у %) (Cumulative %)
1	4,901	12,566	12,566
2	3,458	8,866	21,432
3	3,327	8,530	29,963
4	2,944	7,548	37,510
5	2,721	6,978	44,488
6	2,639	6,766	51,254
7	2,573	6,598	57,853
8	2,269	5,817	63,670
9	2,220	5,691	69,361
10	2,015	5,166	74,527

Власні значення визначених факторів та їхня номінативно-інформативна структура представлені у табл. 2.4. та рис. 2.6.



Рис. 2.6. Номінативно-інформативна факторна структура психологічних особливостей професійної мотивації державних службовців

Оскільки перші елементи кожного фактору мають найбільшу

вагу та описують значну частину дисперсії даних у його межах, то назви факторам давалися на основі саме перших елементів.

Отже, перейдемо до детального змістового аналізу кожного з виокремлених факторів. **Перший фактор** описує 12,5 % загальної дисперсії даних і містить сім складових елементів: *зміст роботи, співпраця, установа роботи, можливість використання досвіду, можливості кар'єрного росту, вимоги до інтелектуальних знань та кар'єрний ріст* як умова задоволеності роботою. Його змістове наповнення характеризує мотиви професійної діяльності державних службовців, які детермінують їхній професійний розвиток.

Професійний розвиток державних службовців, будучи одним із основних чинників ефективності діяльності державної служби, характеризується сукупністю знань, умінь, навичок, потенційних можливостей службовця; необхідністю постійного навчання в процесі професійної діяльності; можливістю кар'єрного росту працівника тощо. Тому, важливим у цьому контексті є оцінка держслужбовцем власного потенціалу, з одного боку, та – змісту, специфіки діяльності, можливостей для реалізації професійних здібностей в системі державної служби, з іншого. Саме міра відповідності між ними буде детермінувати цей фактор.

Найбільше факторне навантаження відповідає мотиву «*зміст роботи*» (0,825). Під змістом службової діяльності розуміємо професійні обов'язки, а також особливості, що безпосередньо пов'язані з характером виконання повноважень державного службовця, а саме: законодавче підґрунтя, структурованість, велика міра відповідальності, широке коло соціальних контактів тощо.

Іншим складовим компонентом є мотив «*співпраця*» (0,773), який відображає потребу державних службовців у спілкуванні в професійній діяльності, міжособистісній взаємодії з іншими людьми, прагнення до хороших стосунків з колегами тощо.

Мотив «*установа роботи*» (0,754) визначає місце професії державного службовця в суспільстві, її престижність, а також переваги порівняно з іншими професійними сферами (соціальне забезпечення, стабільність, чітка структуризація тощо).

Оскільки державні службовці як цілісна соціально-професійна група є специфічною «вторинною» професією, яка складається (в більшості випадків) із представників багатьох «первинних» професій (економістів, юристів, інженерів, педагогів, психологів,

соціологів тощо) на основі формування у них певних «інтегральних» професійних рис, притаманних діяльності державних службовців, то мотив «*можливість використання досвіду*» (0,725) вказує на прагнення державних службовців реалізувати в службовій діяльності вже набуті знання, уміння та навички; відчувати себе компетентним фахівцем.

Водночас у професійному житті для кожного працівника важливим є те, щоб його досвід став головним чинником власного посадового розвитку. Це і відображає суть наступного мотиву – «*можливість кар'єрного росту*» (0,714).

Високу факторну вагу має також мотив «*вимоги до інтелектуальних знань*» (0,700). Він характеризує оцінку працівником того, наскільки діяльність, яку він виконує, задовольняє його потребу в інтелектуальній праці, наскільки вона дає змогу йому професійно розвиватись. Мотив «*кар'єрний ріст*» (0,693) вказує на оцінку державними службовцями власних можливостей на основі аналізу вже набутого професійного досвіду, осмислення ними власного трудового майбутнього, очікувані шляхи самовираження та задоволення працею, сходження до професіоналізму.

Отже, аналіз змістового наповнення першого фактора детермінує особливості службової діяльності, які визначають можливість набуття державними службовцями нових компетенцій, реалізації вже набутого досвіду, які стають основними складовими їхнього професійного розвитку, що і є підставою до інтерпретації його як фактора «*Мотиви професійного розвитку*».

Другий фактор пояснює 8,8 % загальної дисперсії даних і об'єднує чотири мотиви: «*тривалість робочого дня*» (0,814), який стосується нормативної тривалості робочого часу відповідно до законодавства, протягом якого державний службовець зобов'язаний виконувати покладені на нього обов'язки (так, наприклад, нормальна тривалість робочого часу державного службовця не може перевищувати 40 годин на тиждень); «*соціальний престиж*» (0,775), який детермінується впливовістю, авторитетом та мірою значущості у суспільстві професії державного службовця серед багатьох інших на основі певних критеріїв (міри складності і відповідальності діяльності, часу, затраченого на професійне становлення, рівня заробітної платні

тощо); «*фізичні умови праці*» (0,729), який вказує на організаційне та соціально-побутове забезпечення праці (оснащення робочого місця, забезпеченість оргтехнікою та витратними матеріалами); «*кар'єрний ріст*» (0,648), який детермінує відчуття професійного комфорту працівника. І. Ладанов визначає кар'єру як процес реалізації людиною себе, своїх можливостей в умовах професійної діяльності. За А. Марковою, кар'єра – професійне просування, професійний ріст, сходження людини до професіоналізму [153]. Отже, аналіз змістового наповнення цього фактора дозволяє інтерпретувати його як «**Особистий та професійний комфорт**».

Третій фактор описує 8,5 % дисперсії загального масиву даних і включає мотиви *вимушеності, оплата праці та прагнення уникнути можливих покарань*. Найбільше факторне навантаження відповідає мотиву «*вимушеності*» (0,856), який пов'язаний з негативною мотивацією. Для державних службовців з переважанням негативної мотивації домінуючим мотиваційним фактором буде страх втратити роботу. Для такого службовця характерною є обережність в професійній поведінці, схильність не ризикувати, прагнення уникати відповідальності та прийняття самостійних рішень, страх діяти без вказівки «зверху» тощо.

Мотив «*оплата праці*» (0,731) свідчить про прагнення людини до забезпечення належних умов існування за допомогою заробітної платні, яку вона отримує, працюючи в системі державної служби. Мотив «*прагнення уникнення можливих покарань*» (0,664) характеризується усвідомленням працівником можливості застосування до нього санкцій, дисциплінарних стягнень, можливих неприємностей та покарань при невиконанні або неналежному виконанні службових обов'язків, перевищенні своїх повноважень, а також при погіршенні якості роботи та порушенні трудової дисципліни.

Отже, змістове наповнення цього фактора більшою мірою стосується зовнішньої негативної мотивації і дає змогу висловити припущення, що мотивом вступу на державну службу для досліджуваних стала ситуація безвиході або відсутності роботи за фахом, потреба забезпечити сім'ю в належних умовах існування тощо. Тобто, за змістовим наповненням цей фактор характеризує «**Мотиви вимушеності та прагнення уникнути покарань**».

Четвертий фактор об'єднує три мотиви (*творча активність,*

суспільна корисність, загальна активність) та описує 7,5 % дисперсії загального масиву даних. Мотив *«творча активність»* (0,903) характеризує найвищу форму активності людини та виявляється у гнучкості розуму, унікальності ідей, оригінальності прийняття рішень, ініціативі, повній включеності в діяльність тощо. *«Суспільна корисність»* (0,757) виявляється у спрямованості професійної діяльності людини на створення певних матеріальних або духовних благ, які будуть корисними для суспільства та окремих людей, а також співпадіння власних та суспільних інтересів. *«Загальна активність»* (0,658) відображає інтенсивність і обсяг взаємодії людини з середовищем і детермінується поняттями високої працездатності, ініціативності, активності тощо. Водночас загальна активність передбачає постійне докладання зусиль до досягнення мети, наполегливість і завзятість у роботі, обов'язкове досягнення певного результату. Очевидно, що змістове наповнення цього фактора відповідає тлумаченню його як *«Суспільна активність і корисність»*.

П'ятий фактор також об'єднує три мотиви і описує 6,9 % дисперсії загального масиву даних: *життєзабезпечення, спілкування, методи управління*. Найбільше факторне навантаження відповідає компоненту *«життєзабезпечення»* (0,815), що належить до групи зовнішніх мотивів і описує потребу людини у високій заробітній платі, матеріальних благах, соціальній захищеності, які водночас здатні забезпечити належний рівень існування людини. Мотив *«спілкування»* (0,769) характеризує активний процес взаємодії між людьми, в ході якого відбувається не лише обмін необхідною інформацією, але й обмін відповідними (позитивними або негативними) емоціями для реалізації певної мети (передачі необхідної інформації, здійснення впливу на інших, для підтримки хороших стосунків тощо). Мотив *«методи управління»* (0,605) відображає характерні для певної організації засоби впливу на персонал та кожного окремого працівника для досягнення цілей організації.

Аналіз змістового наповнення п'ятого фактору свідчить про прагнення державних службовців до досягнення бажаного стану реальності через забезпечення необхідних умови життєдіяльності, тому цей фактор було названо *«Мотиви життєзабезпечення»*.

Шостий фактор визначається двома елементами (самореалізація у діяльності і задоволеність процесом роботи), що в сумі описують 6,7 % дисперсії загального масиву даних. Найбільше факторне навантаження має елемент *«самореалізація у діяльності»* (0,886), що визначає прагнення людини до удосконалення, реалізації власного потенціалу, професійного розвитку з метою підвищення якості власної професійної діяльності. Другий мотив – *«задоволеність процесом роботи»* (0,764) безпосередньо пов'язаний з попереднім і визначає, наскільки працівнику вдалось реалізувати себе у діяльності. Отже, зміст цих мотивів дає змогу інтерпретувати цей фактор як *«Самореалізація у діяльності»*.

Сьомий фактор містить три компоненти (*влада і впливовість самовдосконалення, умови праці*), які описують 6,5 % дисперсії загального масиву даних. Змістове наповнення цього фактора дає змогу інтерпретувати його як *«Влада і почуття власної значущості»*. Найбільше факторне навантаження має компонент *«влада і впливовість»* (0,804). Мотив влади відображає прагнення державного службовця займати керівну посаду або домінуючу позицію в колективі; прагнення здійснювати вплив на інших людей; приймати доленосні рішення тощо. Під впливовістю розуміємо можливість використання державним службовцем певних засобів (авторитету, якого він досягає власними зусиллями на основі результатів роботи або посади, яку обіймає) для здійснення впливу на поведінку інших людей.

Мотив влади в системі державної служби може мати два вектори: 1 – використання влади заради неї самої (при цьому просте володіння джерелами влади і відчуття, які його супроводжують, є кінцевою метою); 2 – влада як засіб для досягнення інших цілей (особистісно-значущих або суспільно-корисних). Безумовно, для державного службовця як «служителя» державі та її громадянам, більшою мірою повинне бути властиве друге значення влади, що виявляється у застосуванні владних повноважень задля досягнення суспільно-корисних результатів його діяльності. Хоча, не є виключенням той факт, що влада, будучи для держслужбовців засобом, а не самоцілью, все ж таки більшою мірою має саме особистісно-значущий характер і виявляється у прагненні державного службовця за допомогою

влади підкреслити міру власної значущості, впливовості, здатності приймати доленосні рішення тощо.

Другим компонентом є «самовдосконалення» (0,784), яке характеризується як свідомий цілеспрямований процес розвитку професійних якостей державного службовця, підвищення ним власного рівня професійної компетентності відповідно до умов професійної діяльності. Слід наголосити, що самовдосконалення є процесом, а не певною ціллю. Тобто, це – систематична робота (процес) над собою з метою вдосконалення та розвитку певних властивостей, навичок або здібностей. Джерелами процесу самовдосконалення досліджуваних ми вважаємо їхнє прагнення відповідати вимогам, що висувуються перед працівниками державної служби, прагнення до просування кар'єрними сходами, отримання поваги та авторитету серед інших, відчуття власної значущості та впливовості.

Мотив «умови праці» (0,664) відображає сукупність факторів зовнішнього середовища, а також безпосередньо робочого процесу, які впливають на ефективність і результативність професійної діяльності та здоров'я працівника. До таких факторів відносяться: місце і характер роботи; тривалість робочого дня; розмір мінімальної заробітної плати; санітарно-гігієнічні норми; інтелектуальна, емоційна або фізична напруженість; час на відпочинок тощо.

Загальний вклад у сумарну дисперсію **восьмого фактора** становить 5,8 %. Цей фактор об'єднує три компоненти: *прагнення досягнення, цікава робота та креативність*.

Мотиви, що стосуються «досягнення» (0,871) детермінуються прагненням державного службовця до успіху в професійній діяльності; бажанням підвищити самоповагу завдяки успішній реалізації власних здібностей; його наполегливістю в реалізації поставлених цілей попри існування різноманітних труднощів; здатністю виконувати важкі завдання настільки швидко і незалежно, наскільки це можливо тощо. Підґрунтям прагнення державного службовця до досягнення успіху є рівень його домагань, бажання підвищити самооцінку, що часто супроводжується емоційними переживаннями щодо соціального прийняття досягнутих результатів. Погоджуємося з М. Магомед-Еміновим і вважаємо, що мотивація досягнення є

функціональною системою, що поєднує в собі когнітивні та афективні процеси, які регулюють процес діяльності в ситуації досягнення [137]. Отже, працівника із високим рівнем мотивації досягнення характеризує: впевненість в успішному результаті, здатність брати на себе відповідальність, рішучість в невизначених ситуаціях, наполегливість у прагненні до мети, задоволення від вирішення цікавих і складних завдань тощо.

Водночас існує тісний зв'язок між потребами державного службовця в досягненні успіху та прагненням до виконання цікавих завдань і реалізацією цікавих цілей. Як зазначає Т. Чернявська, до діяльності завжди спонукатиме тільки переживання чогось особистісно значущого. Тобто, якщо мета не буде особистісно значущою для працівника, не викликатиме у нього інтересу, то можна не сумніватися в тому, що він не буде прагнути до успіху в її реалізації [255; 257].

Наступним компонентом цього фактору є мотив *«цікава робота»* (0,783). Поняття інтересу відображає активне ставлення державного службовця до професійної діяльності. Так, на думку А. Здравомислова, інтерес є не окремою потребою чи метою, а саме діалектичною їх єдністю, як єдність об'єктивного і суб'єктивного [91]. Як стверджує С. Рубінштейн, інтерес є завжди спрямованим на певний предмет і зовсім безпредметних інтересів не існує [228].

Отже, інтерес є своєрідною внутрішньою рушійною силою, внутрішнім ставленням працівника до діяльності, яке визначає, наскільки цінною для державного службовця є професійна діяльність. Якщо власна діяльність для службовця буде осмисленою, цікавою і цінною сама по собі, то окрім того, що вона супроводжуватиметься позитивними емоціями, спостерігатиметься також підвищення результативності та ефективності діяльності.

Ще один компонент *«креативність»* (-0,621) також є характеристикою особистості державного службовця. Оскільки цей показник визначається знаком «-», то це свідчить про недостатню можливість працівників застосовувати у професійній діяльності творчі здібності, генерувати нові та несподівані ідеї, вирішувати проблеми нестандартними та інноваційними способами, впроваджувати нові підходи у робочий процес тощо. Очевидно, що це обумовлюється специфікою діяльності в системі державної служби, для якої характерна чітка структурованість, обмеженість

обов'язків посадовими інструкціями тощо. Враховуючи елемент, що володіє найбільшим факторним навантаженням, а також результати змістового аналізу цього фактору, ми узагальнили його як **«Цікава і творча робота»**.

До дев'ятого фактора увійшли такі три компоненти, як *визнання, структура роботи, стійкі взаємовідносини*, які в сумі описують 5,6 % дисперсії загального масиву даних.

Мотив «визнання» (0,841) відображає прагнення державного службовця до позитивної оцінки особистісних якостей та власних результатів діяльності, прагнення мати хорошу репутацію, користуватись повагою серед оточуючих, бажання бути в центрі уваги тощо. Для такого працівника важливим у професійній діяльності є отримання постійного зворотнього зв'язку щодо успішності результатів діяльності, а також публічне їхнє визнання.

«Структура роботи» (0,812) вказує на взаємозв'язок і взаємообумовленість усіх складових елементів службової діяльності та відображає мету та засоби діяльності, службові обов'язки та функції, систему прав, умови праці тощо. Оскільки діяльність державних службовців передбачає реалізацію завдань та функцій держави, то під структурою роботи розуміємо виконання державним службовцем покладених на нього повноважень відповідно до посади та компетенцій в місцевих органах виконавчої влади.

Мотив «стійкі взаємовідносини» (0,638) визначає потребу державних службовців формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликим колом колег. Було встановлено, що 40 – 60 % свого робочого часу державні службовці присвячують міжособистісному спілкуванню. Через міжособистісні взаємовідносини працівник усвідомлює свою власну суспільну сутність, яка впливає на почуття задоволеності собою та діяльністю загалом. Зміст фактора дає змогу інтерпретувати його як **«Професійне визнання та соціальне схвалення»**.

Десятий фактор визначається двома компонентами (*високий зарібок та різноманітні зміни*), що описують 5,1 % дисперсії загального масиву даних.

Мотив «високий зарібок» (0,826) визначає прагнення державного службовця до стабільного зарібку, який водночас слугує певною гарантією безпеки і здоров'я, забезпечує достойне

людське існування (можливість мати власне житло, добре харчуватися, повноцінно відпочивати тощо). Ми розглядаємо заробітну платню як можливість державного службовця споживати матеріальні блага відповідно до результатів його професійної діяльності.

Компонент *«різноманітні зміни»* (-0,652) зі знаком «-» характеризує відсутність у професійній діяльності державних службовців постійних змін та свідчить про недостатнє прагнення службовців уникати рутини та бажання до новизни. Саме тому, умовно він був названий *«Споживацько-матеріальні мотиви»*.

Для аналізу найважливішими даними є *відсотки дисперсії факторів*, які визначають, наскільки повно вдалося описати сукупність даних з їхньою допомогою. Чим вищий цей показник, тим більшу частину даних вдалося факторизувати. У нашому дослідженні десять факторів описують 74,5 % дисперсії, тобто достатню частину загального масиву даних.

2.4. Аналіз виокремлених типів державних службовців за структурно-змістовими особливостями професійної мотивації

Наступним етапом роботи щодо обробки отриманих діагностичних даних стало застосування кластерного аналізу для виокремлення груп досліджуваних з різним поєднанням схожих між собою базових показників структурно-змістових характеристик професійної мотивації державних службовців місцевих органів виконавчої влади.

Кластерний аналіз являє собою сукупність методів, що дають змогу класифікувати багатомірні спостереження, кожне з яких описується набором вихідних змінних X_1, X_2, \dots, X_n на основі попарного порівняння цих об'єктів за попередньо визначеними та вимірними критеріями [172]. Отже, метою кластерного аналізу є утворення груп схожих між собою об'єктів, які прийнято називати кластерами (від англ. cluster – згусток, група).

У проведеному дослідженні застосовувався ієрархічний агломеративний метод, тобто класифікація здійснювалася шляхом послідовного об'єднання об'єктів у групи. Згідно цього методу рішення про кількість кластерів приймається на основі визначення різкого збільшення між кроками агломерації (за таблицею

агломерації) та визначення кроку, на якому відбувається різке збільшення відмінностей між кластерами. Варто вказати, що у процесі кластеризації ми застосували метод міжгрупових зв'язків на основі визначення Евклідових відстаней між змінними. Результати кластерного аналізу представлені у Додатку Б, таблиця Б.1 – Б.2.

На підставі аналізу отриманих результатів було встановлено, що різні поєднання професійних мотивів державних службовців диференціюють вибірку на шість самостійних кластерів (1-ий кластер – 49,51 %, 2-ий – 6,73 %, 3-ій – 25,96 %, 4-ий – 6,25 %, 5-ий – 6,73 %, 6-ий – 4,80 %). Задля конкретизації змістових особливостей кожного кластеру та визначення «типів» держслужбовців за їхньою професійною мотивацією ми визначили середнє значення стандартизованих регресійних коефіцієнтів, що були отримані в результаті факторного аналізу для кожної з виокремлених кластерних груп. Це дало змогу встановити змістове наповнення кожної із шести груп (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Групи державних службовців за структурно-змістовими характеристиками мотивації їхньої професійної діяльності

№ з/п	Фактор	Кластерні групи					
		1	2	3	4	5	6
1.	Мотиви професійного розвитку	0,0625	-0,2049	0,0277	0,3433	-0,2261	-0,6367
2.	Особистий та професійний комфорт	0,0835	-0,2509	0,2135	-0,1328	-0,4947	-0,7967
3.	Вимушеність та прагнення уникнути покарань	-0,0260	-0,5943	-0,2563	0,1531	-0,1357	2,4760
4.	Суспільна активність і корисність	0,1344	-0,1379	0,1548	-0,0032	0,1030	-2,1679
5.	Мотиви життєзабезпечення	-0,0229	0,1072	0,06945	0,03130	0,0602	-0,4136

Продовження табл. 2.5

6.	Самореалізація у діяльності	0,0925	-0,2918	-0,0912	0,0012	-0,0300	-0,0118
7.	Влада і почуття власної значущості	0,6050	-1,1415	-0,4393	-0,3134	-1,1591	-0,2306
8.	Цікава і творча робота	0,0702	-0,9473	-0,2399	-0,0686	1,1435	0,3860
9.	Професійне визнання та соціальне схвалення	-0,5337	-1,0740	0,8659	2,2571	-0,5377	0,1442
10.	Споживацько-матеріальні мотиви	0,2810	0,8473	-0,6112	1,4540	-1,8322	-0,1055
	% державних службовців кожного типу	49,5	6,7	26	6,2	6,7	4,9

Аналізуючи змістове наповнення кожної із шести виокремлених кластерних груп, можна помітити різну представленість у ній того чи іншого мотиваційного фактору, або загалом його відсутність, а також різні значення числових показників. Саме ці критерії брались за основу при формулюванні назв типів державних службовців за виділеними у ході кластеризації групами. Отже, під «типом» ми будемо розуміти своєрідну модель державного службовця з характерним для неї співвідношенням професійних мотивів.

Перший «тип» державного службовця об'єднує респондентів, у яких найвищою є сила мотивів влади і почуття особистісної значущості, що дало змогу назвати цей тип **«адміністративно-управлінським»**. Зауважимо, що саме ця група характеризується найбільшою представленістю у ній респондентів – 49,5 % (рис. 2.7).

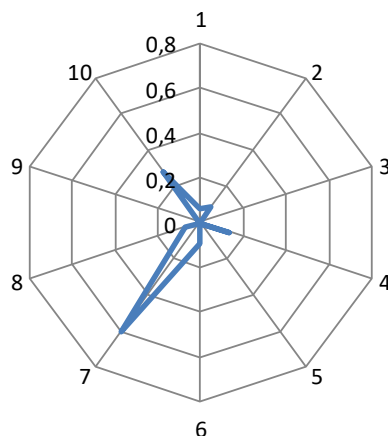


Рис. 2.7. «Адміністративно-управлінський» тип державного службовця

Примітка: тут і далі в рис. 2.8 - 2.12 умовні позначення: 1 – мотиви професійного розвитку, 2 – особистий та професійний комфорт, 3 – вимушеність та прагнення уникнути покарань, 4 – суспільна активність і корисність, 5 – мотиви життєзабезпечення; 6 – самореалізація у діяльності, 7 – влада і почуття власної значущості, 8 – цікава і творча робота, 9 – професійне визнання та соціальне схвалення, 10 – споживацько-матеріальні мотиви.

Саме тому передбачуваною стала найменша представленість у цій групі факторів професійного визнання і соціального схвалення. Слід зазначити, що поруч з мотивами влади досить високою є сила мотивів споживацько-матеріального характеру. Хоча, враховуючи все ж таки домінуючу позицію мотивів влади і впливовості, можна стверджувати, що державні службовці цього «типу» швидше за все нададуть перевагу посаді, яка б забезпечувала їхню значну впливовість, аніж приносила високий заробіток.

Незначною мірою для цього «типу» працівників притаманне прагнення до здійснення суспільно-активної та корисної діяльності. Хоча, на нашу думку, у цьому випадку ці мотиви для респондентів є лише своєрідним засобом досягнення впливовості, а не суспільно значущого та корисного результату.

Змістове наповнення другого «типу» державного службовця дає змогу інтерпретувати його як *«споживацький»* тип (рис. 2.8).

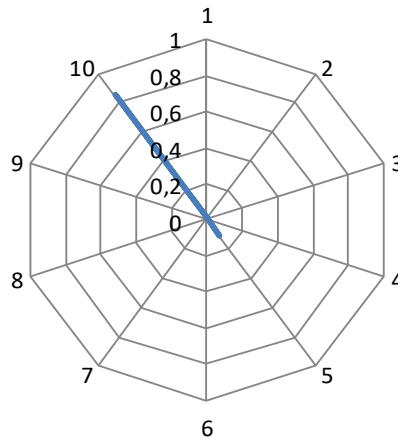


Рис. 2.8. «Споживацький» тип державного службовця

Як бачимо, для цього «типу» державних службовців характерним є домінування споживацько-матеріальних мотивів з мотивами життєзабезпечення. Водночас, найменш значущою для таких працівників стала можливість займати керівну посаду, бути в центрі уваги, здійснювати визначальний вплив на діяльність інших людей, а також визнання результатів їхньої професійної діяльності іншими і соціальне схвалення.

Для державних службовців цього «типу» властивою є низька сила мотивів, що стосуються внутрішньої мотивації (цікава і творча робота, суспільна активність і корисність, самореалізація у діяльності тощо). Тому, визначальним у їхній професійній діяльності буде орієнтація не на процес, а на результати діяльності: отримання матеріальних благ, соціальних гарантій, пільг, спрямованих на забезпечення власного добробуту тощо. Відсоткова кількість досліджуваних цього типу складає 6,7 %.

Державні службовці третьої групи – працівники, для яких найбільшою мірою характерні мотиви, що належать до факторів «професійне визнання та соціальне схвалення» і «особистий та професійний комфорт» (див. рис. 2.9). Цей «тип» державних службовців отримав назву «*публічний*».

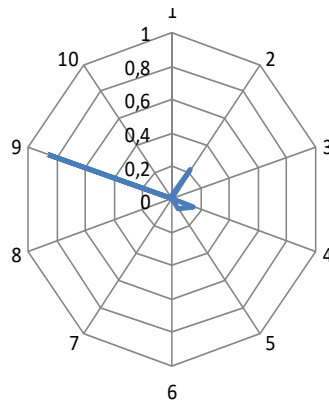


Рис. 2.9. «Публічний» тип державного службовця

Найнижча сила характерна для групи споживацько-матеріальних мотивів. Це свідчить, що у професійній діяльності службовці цього «типу» будуть прагнути до визнання результатів власної роботи оточуючими, до високої соціальної оцінки особистих заслуг, авторитету, поваги та популярності. Тобто, такі працівники почувають себе комфортно за умови, коли і результати їхньої діяльності, і власні професійні якості гідно оцінені оточуючими. Очевидно, усе це слугує для них своєрідним індикатором власних досягнень. Ця група досліджуваних посідає друге місце за відсотковою кількістю та налічує 26 % державних службовців.

Четверта група представлена державними службовцями, у яких домінуючими є мотиви, що відображають змістове наповнення факторів «професійне визнання та соціальне схвалення» і «споживацько-матеріальні мотиви» (див. рис. 2.10). Тому цей «тип» державних службовців отримав назву «*статусно-орієнтований*» або «*представницький*».

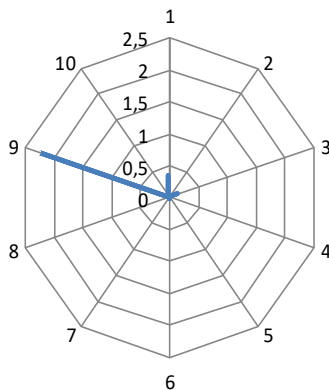


Рис. 2.10. «Статусно-орієнтований» або «представницький» тип державного службовця

Якщо високий показник сили мотиву визнання та соціального схвалення в поєднанні з іншими значущими мотивами для державних службовців попереднього «типу» характеризував їхнє прагнення до публічності, то в цьому випадку у поєднанні із споживацько-матеріальними мотивами він вказує на прагнення держслужбовців мати достойний статус в суспільстві, самоствердитись на основі високого заробітку та хорошої посади тощо.

П'ятий «тип» державного службовця було названо *«творчо-активним»*, оскільки найбільша сила мотивів відповідає фактору «цікава і творча робота» та досить значущими виявились мотиви суспільної активності і корисності (див. рис. 2.11).

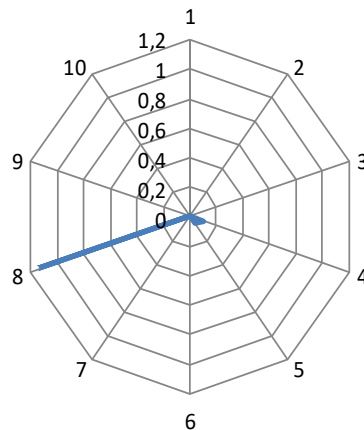


Рис. 2.11. «Творчо-активний» тип державного службовця

Найменша міра значущості для цієї групи досліджуваних характеризує споживацько-матеріальні мотиви. Державні службовці, які виявляють інтерес до змісту роботи, проявляють активність та ініціативу, застосовують творчий підхід до виконання обов'язків становлять 6,7 % від загальної кількості досліджуваних.

Шостий «тип» професійної мотивації працівників місцевих органів виконавчої влади представляють діаметрально протилежні значення двох груп мотивів: плюсове значення «вимушеності та прагнення уникнути покарань» і мотиви «суспільної активності і корисності» зі знаком мінус (див. рис. 2.12.). Доречною назвою для цього типу вважаємо *«пасивно-виконавчий»* тип держслужбовця за професійною мотивацією.

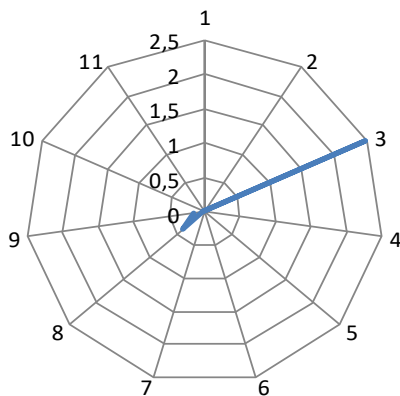


Рис. 2.12. «Пасивно-виконавчий» тип державного службовця

Можна припустити, що основним мотивом вступу на державну службу для цих працівників стали не мотиви суспільної корисності та прагнення до самореалізації у професійній діяльності, а навпаки, мотиви вимушеності або збіг обставин тощо. Тобто, держслужбовці цієї групи прагнуть відчувати себе у безпеці, уникають завдань з великою мірою відповідальності, при нагоді обмежуючи самостійність їхнього виконання, уникають негативних оцінок результатів своєї діяльності, а також можливих покарань при неналежному її виконанні. Водночас для працівників цього «типу» характерна низька активність у вирішенні нових завдань. Очевидно, що діяльність таких працівників буде спрямована на точне виконання передбачуваних функцій, дотримання посадової інструкції, чітке та безініціативне виконання завдань, що супроводжуються страхом перед можливими невдачами. Шоста група характеризується найменшим показником відсоткової кількості досліджуваних, що становить 4,9 % вибірки.

Аналіз та узагальнення результатів виокремлених «типів» державних службовців за професійною мотивацією дає змогу зробити висновок про домінування у досліджуваній вибірці того чи іншого виду мотивації (мотиваційного комплексу) та про загальний рівень їхньої мотивації (рис. 2.13.).

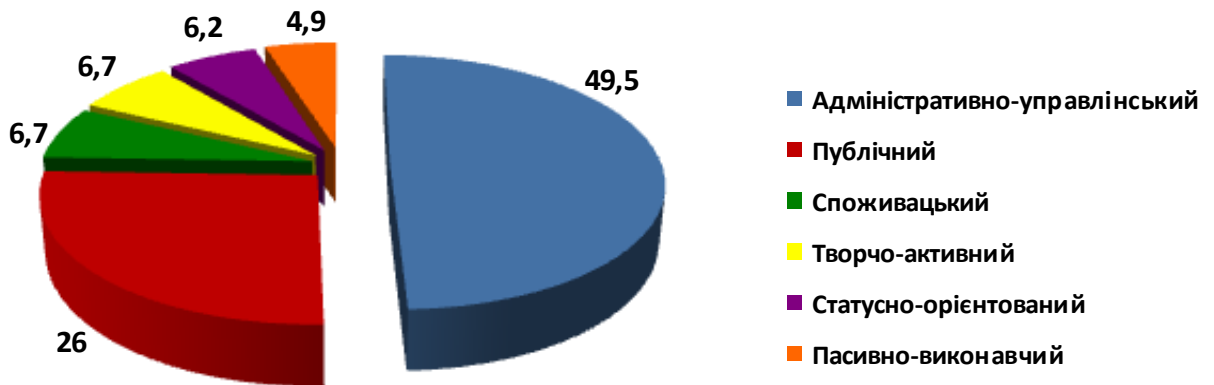


Рис. 2.13. Типи державних службовців за мотивацією їх професійної діяльності

Очевидним є той факт, що у професійній діяльності переважна більшість досліджуваних (93,3 %) спрямовані на отримання того чи іншого результату: матеріальної винагороди, соціальних гарантій, статусу та престижу, визнання тощо. Серед цієї групи особливої уваги потребують державні службовці «пасивно-виконавчого» типу, професійна діяльність яких здійснюється суто на рівні виконання доручень та обов'язків. Водночас лише для 6,7 % досліджуваних властива спрямованість на сам процес професійної діяльності. Тобто, для цих працівників державної служби значущим та цінним є процес та зміст діяльності, що, водночас, сприяє їхній задоволеності роботою, а отже й ефективності та результативності діяльності.

Висновки до другого розділу

У розділі представлено загальну характеристику програми емпіричного дослідження структурно-процесуальних особливостей мотивації професійної діяльності державних службовців та аналіз психодіагностичного інструментарію, який застосовувався для їхнього вивчення. Висвітлено основні результати емпіричного дослідження структурно-змістових особливостей мотивації професійної діяльності державних службовців, які дали змогу дійти таких висновків.

1. На основі дослідження ієрархії потреб у структурі мотивації професійної діяльності державних службовців було

побудовано загальний мотиваційний профіль досліджуваних. Мотиви, які посідають перші сходинки в його ієрархії (*цікава та корисна робота, соціальні контакти, високий зарібок та визнання*) свідчать про спрямованість державних службовців на зміст роботи, прагнення до широкого кола соціальних контактів і спілкування, до визнання результатів власної діяльності, а також отримання матеріальної винагороди за її виконання. Виявлено, що для спонукаючої сили мотиву *цікава та корисна робота* важливим є співпадіння особистих цілей працівника із цілями організації, а для мотивів високого зарібку й визнання – наявність взаємозв'язку між результатами діяльності державного службовця та їхньою винагородою й оцінкою.

Встановлено, що меншою мірою для державних службовців значущими є мотиви *прагнення до досягнення і самовдосконалення*, які посідають середні сходинки ієрархії та відображають незначну міру прагнення досліджуваних до власного професійного розвитку й досягнення.

Виявлено, що мотив *влада* для державних службовців є не самоціллю, а засобом для досягнення певних результатів професійної діяльності. З'ясовано, що найнижчий рівень значущості для досліджуваних відповідає мотивам *стійкі взаємовідносини, різноманітність і зміни, творчість*, що зумовлено особливостями професійної діяльності державних службовців, яка полягає в чіткому дотриманні вимог професійно-кваліфікаційних характеристик, посадових інструкцій та законодавства і меншою мірою вимагає інноваційного потенціалу і креативності працівників.

2. Результати виявлення міри значущості для державних службовців місцевих органів виконавчої влади внутрішніх та зовнішніх мотивів професійної діяльності у вигляді *мотиваційних комплексів* показали, що для значної частини досліджуваних характерні оптимальні мотиваційні комплекси з домінуванням внутрішньої мотивації, а для переважної більшості – мотиваційні комплекси, де внутрішня мотивація дорівнює зовнішній позитивній або негативній мотивації. Дослідження показало, що досить значна кількість державних службовців чітко усвідомлюють мету власної діяльності, реалізують її через інтерес до змісту та процесу роботи, а також виявляють прагнення до самоактуалізації, тобто є

внутрішньо мотивованими. Водночас переважна більшість досліджуваних спрямовані на результативний компонент мотивації професійної діяльності, мотиви предметного і соціального оточення: матеріальне стимулювання, кар'єрний ріст, престиж професії, прагнення уникнути санкцій та покарань, контроль тощо.

3. Дослідження особливостей мотиваційної спрямованості державних службовців місцевих органів виконавчої влади дало змогу виявити, що домінуючою для більшості державних службовців є загальножиттєва мотиваційна спрямованість, а не робоча (професійна). Встановлення реалізованості мотивів професійної та загальножиттєвої сфер було виявлено на основі співставлення показників «ідеальної» та «реальної» мотивації. Результати показали, що в *загальножиттєвій сфері* загалом «ідеальний» стан мотивів є вищим, ніж «реальний», зокрема має місце дисгармонія між показниками «реального» та «ідеального» стану мотивів життєзабезпечення, соціального статусу та загальної активності. Такі показники свідчать про низьку міру задоволеності цих факторів, а отже про те, що в повсякденному житті досліджувані відчувають недостатність ресурсів та можливостей для того, щоб забезпечити умови належного існування та прояву активності. В *робочій сфері* помітно перевищення «ідеального» показника мотивів «соціальної корисності», «загальної» і «творчої активності» над відповідними показниками «реального» стану цього мотиву. Отже, в професійній діяльності досліджуваних мотиви служіння і активності не є реально-діючими, оскільки не знаходять своє відображення в діяльності. На основі порівняльного аналізу загальножиттєвої та робочої сфер було встановлено, що у загальножиттєвій сфері більшою мірою мають місце мотиви життєзабезпечення, комфорту та спілкування, а в робочій сфері – соціальний статус, загальна активність, творча активність і суспільна корисність.

Водночас, на основі домінування в мотиваційній сфері особистості тих чи інших мотивів було виявлено сім типів мотиваційних профілів у досліджуваних: «прогресивно-експресивний», «прогресивно-імпульсивний», «прогресивний», «експресивний», «імпульсивний», «стиснений», «регресивно-експресивний». Встановлено, що більшою мірою для досліджуваних властивий «прогресивно-експресивний»

мотиваційний профіль, який свідчить про соціальну спрямованість, активність, прагнення до підвищення власного рівня домагань державних службовців. У значної частини досліджуваних виявлено «прогресивно-імпульсивний профіль», який показує, що попри активну позицію, вияв ініціативи і творчості, такі працівники є недостатньо стриманими і гнучкими в поведінкових реакціях. Загалом, результати показали, що для державних службовців характерним є домінування змішаних мотиваційних профілів і лише в незначній частині досліджуваних загальний рівень мотивів розвитку перевищує рівень мотивів підтримки.

4. За допомогою процедури факторного аналізу виявлено факторну структуру мотивації професійної діяльності держслужбовців, до якої увійшло десять найбільш інформативних факторів 1) *мотиви професійного розвитку*, що характеризує особливості службової діяльності, які визначають можливість набуття державними службовцями нових компетенцій, реалізації вже набутого досвіду; 2) *особистий та професійний комфорт*, що характеризує прагнення державного службовця до забезпечення комфортного існування; 3) *вимушеність та прагнення уникнути покарань*, який більшою мірою стосується зовнішньої негативної мотивації; 4) *суспільна активність і корисність*, який детермінується поняттями високої працездатності, ініціативності, активності, повної включеності в діяльність, спрямованістю професійної діяльності на створення певних суспільно корисних благ; 5) *мотиви життєзабезпечення*, який відображає прагнення державних службовців до досягнення бажаного стану дійсності через забезпечення необхідних умови життєдіяльності; 6) *самореалізація у діяльності*, який відображає прагнення державних службовців до удосконалення, реалізації власного потенціалу, професійного розвитку з метою підвищення якості власної професійної діяльності; 7) *влада і почуття власної значущості*, що характеризує прагнення державного службовця займати керівну посаду або домінуючу позицію в колективі, здійснювати вплив на інших людей, а також свідомий цілеспрямований процес розвитку професійних якостей, підвищення рівня професійної компетентності відповідно до умов професійної діяльності; 8) *цікава і творча робота*, який обумовлює активне ставлення державного службовця до професійної діяльності (вона є

осмисленою, цікавою і цінною сама по собі); 9) *професійне визнання та соціальне схвалення*, що відображає прагнення державного службовця до позитивної оцінки особистих якостей та власних результатів діяльності, потребу формувати та підтримувати довгострокові стабільні стосунки з колегами; 10) *споживацько-матеріальні мотиви*, що визначає прагнення державного службовця до стабільного заробітку, який водночас є певною гарантією безпеки і здоров'я.

5. Виявлено шість «типів» державного службовця за мотивацією професійної діяльності: «адміністративно-управлінський» – службовці, у яких найвищою є сила мотивів влади і почуття особистої значущості; «споживацький» – спрямовані не на процес, а на результат діяльності (отримання матеріальних благ, соціальних гарантій, пільг, забезпечення власного добробуту тощо); «публічний» – службовці, які прагнуть до визнання результатів власної роботи оточуючими, високої соціальної оцінки особистих заслуг, авторитету, поваги та популярності; «статусно-орієнтований» або «представницький» – мотивовані прагненням мати достойний статус в суспільстві, самоствердитись на основі високого заробітку та хорошої посади тощо; «творчо-активний» – високо мотивовані прагненням виконувати суспільно-корисну діяльність та проявляти активність; «пасивно-виконавчий» – службовці, домінуючими у яких виявились мотиви вимушеності та прагнення уникнути покарань.

Узагальнення, зроблені на основі аналізу виокремлених типів державних службовців за їхньою мотивацією, дають змогу констатувати той факт, що для державних службовців домінуючим у професійній діяльності є результативний компонент мотивації, тобто переважна більшість досліджуваних спрямовані на отримання того чи іншого результату: матеріальної винагороди, соціальних гарантій, статусу та престижу, визнання тощо. Лише для незначної частини досліджуваних значущим та цінним є сам процес та зміст діяльності – мотивація служіння.

Оскільки мотивація професійної діяльності не є статичним утворенням, а змінюється в процесі професійної діяльності, то наступний розділ буде присвячено емпіричному дослідженню процесуальних особливостей професійної мотивації державних службовців місцевих органів виконавчої влади.

Розділ 3

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУАЛЬНО-ДИНАМІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ

У третьому розділі представлено основні результати емпіричного дослідження процесуально-динамічних особливостей мотивації професійної діяльності державних службовців. Проаналізовано динаміку професійної мотивації держслужбовців залежно від стажу роботи в місцевих органах виконавчої влади, зміни сили і стійкості мотивів у структурі мотивації, а також їхню особистісну значущість та задоволеність у професійній діяльності. Окреслено рекомендації щодо оптимізації механізму мотивації державних службовців місцевих органів виконавчої влади.

3.1. Дослідження процесуальних особливостей професійної мотивації державних службовців місцевих органів виконавчої влади

3.1.1. Аналіз професійних мотивів за показниками особистісної значущості та мірою реалізованості у діяльності держслужбовців

Дослідження процесуальних особливостей мотивації професійної діяльності державних службовців передбачало встановлення відповідності між особистісною значущістю мотивів та мірою реалізованості в професійній діяльності, міри задоволеності / незадоволеності державних службовців власною професійною діяльністю, визначення домінуючих мотивів, їхнього емоційного забарвлення, сили, стійкості, інтенсивності тощо.

У попередньому розділі було охарактеризовано мотиваційний профіль державних службовців місцевих органів виконавчої влади, що відображає ієрархію їхніх мотивів. Отже, було з'ясовано, які мотиви характеризуються високою мірою значущості для державних службовців, а які є потенційними і меншою мірою впливають на їхню професійну діяльність. Цінність (значущість) кожного мотиву відображає свого роду кінцеву ціль, до якої прагне людина. Тому поняття «значущість» мотивів пов'язане із «доступністю», «реалізованістю», «задоволеністю» їх у професійній діяльності. Гармонійний взаємозв'язок між значущістю та задоволеністю мотивів і буде показником позитивних тенденцій мотивації професійної діяльності державних службовців. Водночас невідповідність між цими показниками зумовлюватиме відчуття дискомфорту працівника і супроводжуватиметься станом внутрішнього конфлікту, що, безумовно, характеризує деструктивний вид мотивації державних службовців.

Виявлення міри відповідності між значущістю мотивів та їхньою реальною задоволеністю в процесі професійної діяльності здійснювалося за тестовою методикою «Мотиваційний профіль» Ш. Річі та П. Мартіна, де потрібно було оцінити 12 мотивів спочатку за мірою їх значущості, а потім – за мірою задоволеності (див. рис. 3.1). По вертикалі нанесені значення, що відображають міру значущості мотивів, а по горизонталі – значення міри їхньої задоволеності. Діаграма поділена на чотири квадрати, кожен з яких характеризує певний тип співвідношення між бажаним і реальним станом мотивів: I квадрат – «значущі-незадоволені» мотиви, II квадрат – «значущі-задоволені», III квадрат – «незначущі-незадоволені», IV квадрат – «незначущі-задоволені».

Очевидно, що найбільшу цінність для професійної мотивації працівника і власне для організації має другий тип співвідношення, який відображає високу особистісну значущість мотивів професійної діяльності держслужбовця й високу міру їхньої задоволеності в професійній діяльності, що, безумовно, сприяє підвищенню її ефективності. Перша група співвідношення (мотиви особистісно значущі, але незадоволені) відображає стан внутрішнього конфлікту й супроводжується незадоволеністю державним службовцем власною діяльністю, негативним

ставленням до неї. Третій і четвертий тип співвідношення вказує на мотиви, які не мають мотивуючої сили, оскільки не мають особистісного смислу для досліджуваних.

		I квадрат					II квадрат				
		1,0									
ШКАЛА ЗНАЧУЩОСТІ	0,9						12				
	0,8		1				4				
	0,7			2	6	7					
	0,6				10, 11		3				
	0,5					5					
	0,4			9, 10		8					
	0,3										
	0,2										
	0,1										
		0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0
		III квадрат					IV квадрат				
ШКАЛА ЗАДОВОЛЕНОСТІ											

Рис. 3.1. Співвідношення міри значущості й задоволеності мотивів професійної діяльності державних службовців

Примітка: 1 - заробітна платня і матеріальна винагорода, 2 – умови праці, 3 – чітке структурування роботи, 4 – соціальні контакти, 5 – взаємовідносини, 6 – визнання, 7 – прагнення до досягнення, 8 – влада і впливовість, 9 – різноманітність і зміни, 10 – творчість, 11 – самовдосконалення, 12 – цікава і корисна робота.

Отже, до мотивів, які сприяють ефективності професійної діяльності державних службовців («значущі і задоволені») відносяться: *чітке структурування роботи, соціальні контакти, цікава і корисна робота*. Таким чином, найбільша міра реалізованості характерна для мотивів, що стосуються специфіки діяльності державного службовця. Водночас важливим для держслужбовців є також те, щоб виконувана ними робота була цікавою і корисною. Ці мотиви ми можемо назвати «мотиваторами» (за Ф. Герцбергом), оскільки саме вони стимулюють працівників до ефективного виконання професійної діяльності. До мотивів, які зумовлюють дискомфорт, психологічну напругу державних службовців при виконанні ними професійних обов'язків належать: *заробітна платня і матеріальна винагорода, умови праці, визнання, творчість, самовдосконалення*. Отже, незадоволеність цих особистісно значущих мотивів може викликати внутрішній конфлікт особистості працівника,

провокувати негативне сприйняття ним вимог керівництва й обумовлювати прояви прихованого, або й явного опору будь-яким нововведенням в організації. Це своєрідні демотиватори професійної діяльності: чим вища їхня особистісна значущість і нижча міра задоволеності, тим більшу емоційну напругу вони будуть створювати. Найменш цінними (незначущими) і такими, що задовольняються, є мотиви, пов'язані з різноманітними змінами та творчістю, які в силу специфіки діяльності службовця не є для неї характерними, а також мотиви *влада* і *міжособистісні відносини*, які мають середній рівень значущості і вважаються задоволеними у професійній діяльності. Отже, першочергової уваги при розробці мотиваційного механізму в системі державної служби потребує забезпечення адекватного рівня оплати праці, належних умов професійної діяльності, можливостей для самовдосконалення і творчості.

Водночас, для повноти аналізу мотивуючих та демотивуючих чинників професійної діяльності держслужбовців нам необхідно проаналізувати міру задоволеності професійних мотивів, оскільки саме цей показник визначає загальне сприйняття працівником своєї діяльності, а також сприйняття окремих її елементів. З цією метою застосовувався модифікований варіант тестової методики «Задоволеність роботою» В. Розанової [42]. Результати дослідження відображено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Рівень задоволеності працівників державної служби різними аспектами професійної діяльності

№ з/п	Мотиваційні фактори	Рівень задоволеності		
		Високий (%)	Середній (%)	Низький (%)
1	Установа (організація)	66,7	23,8	9,5
2	Фізичні умови праці	19	33,5	47,5
3	Зміст роботи	62	23	15
4	Співпраця працівників	76	19	5
5	Методи керівництва	62	28,5	9,5
6	Професійна компетентність керівника	76	19	5
7	Заробітна платня відповідно до затрат	-	24	76

8	Заробітна плата порівняно з тим, скільки за таку роботу платять в інших сферах	4,7	23,8	71,5
9	Можливості просування по службі	42,2	38,4	19,4
10	Можливості професійного росту	47,6	38	14,4
11	Можливості використати свій досвід	66,6	14,4	19
12	Вимоги роботи до інтелектуального рівня працівника	81	14,3	4,7
13	Тривалість робочого дня	76	14,5	9,5

Статистична обробка отриманих даних показала, що задоволені своєю роботою лише 29 % державних службовців, а незадоволені – 71,4 %. Водночас аналіз відповідей досліджуваних за кожним мотивом (див. табл. 3.1.) показує суттєві розбіжності в отриманих показниках. З'ясувалося, що на загальний рівень задоволеності / незадоволеності держслужбовців роботою значною мірою впливає мотив оплати праці. Вилучення мотиву оплати праці з аналізу даних дало змогу встановити, що переважна більшість респондентів (54 %) виявляють задоволеність власною професійною діяльністю.

Отримані результати дали змогу визначити міру задоволеності респондентів роботою за такими групами мотивів: 1) *робоче середовище* (умови праці, зміст роботи, співпраця з колегами, методи керівництва, компетентність керівника, тривалість робочого дня); 2) *винагорода* (заробітна платня відповідно до власних витрат та порівняно з іншими сферами); 3) *особистий розвиток та професійний ріст* (перспективи кар'єрного росту, використання досвіду і можливостей, які надає організація; вимоги роботи до інтелектуального рівня працівника).

Проаналізуємо характер ставлення держслужбовців до своєї професійної діяльності за кожною групою мотивів (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Міра задоволеності роботою працівників державної служби за трьома групами мотиваційних факторів

№ з/п	Група мотиваційних факторів	Рівень задоволеності, %		
		Високий	Середній	Низький
1.	Робоче середовище	67	24,6	8,4
2.	Винагорода	2,3	24	73,7
3.	Професійний ріст, самореалізація	58,7	23,7	17,6

Як видно з таблиці, найбільша міра задоволеності держслужбовців відповідає першій групі мотивів. Зокрема, 76 % респондентів задоволені професійною компетентністю керівництва та злагодженістю роботи колективу. Високий рівень задоволеності (66,7 %) держслужбовці виявляють установою, в якій працюють. 62 % опитуваних позитивно ставляться до змісту роботи і методів керівництва. Значну міру незадоволення у респондентів (47,5 %) викликають фізичні умови праці (оснащення робочого місця, забезпеченість оргтехнікою й витратними матеріалами тощо), хоча саме цей показник суттєво відрізняється у працівників державних установ обласного центру й райдержадміністрацій (28 % та 74 % відповідно).

Професійний ріст і самореалізація відповідають середньому рівневі задоволеності. Серед мотивів цієї групи найбільше задоволення у респондентів (81 % респондентів) викликає те, що їхня робота вимагає інтелектуальних зусиль. Не менш важливою є можливість застосування у професійній діяльності власного досвіду (66,6 %). Водночас показники щодо задоволеності опитуваних можливостями кар'єрного росту виявились недостатньо високими: високий рівень задоволеності виявляють 42,2 % опитуваних, середній – 38,4 %, а низький – 19,4 % працівників.

Як було зазначено вище, найменше задоволені держслужбовці оплатою праці. Переважна більшість опитуваних (71,4 %) незадоволені або вкрай незадоволені власним заробітком і лише 4,7 % з них задоволені оплатою праці порівняно з тим, скільки за таку роботу платять в інших організаціях. Щодо мотиву оплати праці відповідно до витрат, то 76 % державних службовців є незадоволеними, 23,8 % – не зовсім задоволені і жоден з

опитуваних не відповів позитивно на це запитання. Слід підкреслити, що саме мотив оплати праці зіграв вирішальну (домінуючу) роль в загальній незадоволеності роботою працівників державної служби.

Отже, за результатами проведеного дослідження встановлено, що на загальні показники міри задоволеності/незадоволеності роботою працівників державної служби суттєво впливає оплата праці. Очевидно, система мотивації не буде достатньо ефективною при такому низькому рівневі задоволеності цього мотиву.

Водночас найбільшу міру задоволеності респондентів порівняно з іншими викликають мотиви, що стосуються змісту та методів організації роботи. Це свідчить про вираження процесуально-змістової мотивації, достатню поінформованість персоналу про стан справ в організації, усвідомлення працівниками її цілей. Низький рівень задоволеності досліджуваних можливостями кар'єрного росту зайвий раз підтверджує той факт, що сьогодні рівень компетентності й досвід працівників державної служби не стає головним чинником їхнього просування по службі. Ці проблеми можуть значною мірою демотивувати працівника в професійній діяльності і, в гіршому випадку, навіть викликати у нього почуття професійної непридатності.

3.1.2. Оцінка сили впливу мотивів на вибір професійної діяльності та її здійснення у системі державної служби

Силу впливу виокремлених мотивів у часовій динаміці (при прийнятті рішення розпочати професійну діяльність у системі державної служби й на теперішньому етапі її здійснення) ми виявляли за допомогою спеціально розробленої анкети (див. додаток В), структура якої складалась із трьох частин: 1) *інформаційної або змістової*, в якій було представлено інструкцію і два блоки оцінних, закритих запитань, що характеризують досліджуване явище; 2) *відомостей* про учасників дослідження (вік, досвід роботи на державній службі); 3) *заключної* – висловлення подяки досліджуваним за участь в опитуванні.

З метою отримання максимально достовірних відповідей респондентів при розробці анкети запитання (твердження) формулювались таким чином, щоб кожне з них було зрозумілим,

однозначним і чітким для досліджуваних (максимальна кількість слів – 10), не викликало емоційного напруження, якнайповніше відображало специфіку діяльності державного службовця. Запитання в анкеті були прямими, оцінними і закритими. Вони дають можливість отримати пряму інформацію від респондента на основі вибору ним із переліку поданих варіантів відповідей однієї, яка найповніше відповідає його оцінці того чи іншого явища. При формулюванні варіантів відповідей ми керувались такими основними правилами, як: повнота, збалансованість варіантів відповідей, їхня внутрішня несуперечність.

Усього анкета налічувала два блоки із 35 тверджень, які відповідали семи групам мотивів: 1) суспільний статус та престиж; 2) влада; 3) суспільна корисність (служіння); 4) вимушеність; 5) матеріальна винагорода; 6) самоактуалізація; 7) життєзабезпечення. У першому блоці запитань досліджувані оцінювали, наскільки кожен із 35 мотивів вплинув на їхнє рішення стати державним службовцем, а в другому – наскільки впливає на професійну діяльність сьогодні.

Оцінка досліджуваними міри впливу мотиваційних факторів на їхню професійну діяльність здійснювалась за порядковою шкалою: 1 – не вплинуло (-ває); 2 – незначною мірою вплинуло (-ває); 3 – частково вплинуло (-ває); 4 – значною мірою вплинуло (-ває); 5 – дуже сильно вплинуло (-ває). Така градація шкали дала змогу визначити силу кожного мотиву. Середнє ж значення сили кожного мотиву певної групи відображало загальну міру її значущості.

Процесові формування остаточного варіанту анкети передувало проведення пілотажного дослідження, в якому взяли участь 15 державних службовців Волинської обласної державної адміністрації. Його метою була перевірка однозначності інтерпретації тверджень досліджуваними; доступності мови для респондентів; доцільність наявної кількості запитань; час, затрачений на проведення опитування тощо. Внаслідок перевірки й апробації первинного варіанту анкети було уточнено порядок розташування тверджень та змінено формулювання деяких із них.

Проаналізуємо спочатку ієрархію мотивів, які вплинули на рішення стати державним службовцем (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Ієрархія мотивів, які вплинули на прийняття рішення обрати професійну діяльність у сфері державної служби

Ранг	Твердження (мотиви)
I	Покращення матеріального становища
	Можливість постійного самовдосконалення
II	Широкі можливості застосувати знання та здібності
III	Забезпечення власного добробуту
IV	Можливість використати нагоду працевлаштуватись
	Прагнення забезпечення стабільності сім'ї тепер і в майбутньому
V	Бажання отримати соціальні гарантії
VI	Прагнення матеріального достатку
	Вимоги роботи до інтелектуальних здібностей
	Прагнення допомагати іншим
VII	Бажання принести користь суспільству та людям
	Оплата праці
VIII	Можливості для реалізації творчого потенціалу
	Бажання розв'язувати в роботі цікаві завдання
IX	Прагнення досягти високого соціального статусу
	Прагнення користуватись авторитетом і повагою оточуючих
X	Прагнення кар'єрного росту
XI	Наявність премій, надбавок, доплат
	Бажання проявляти соціальну активність
	Працевлаштуватись будь-де через відсутність роботи за фахом
	Прагнення мати престижну професію
XII	Можливість отримання корисних для себе зв'язків (нових знайомств)
XIII	Бажання займатись громадською діяльністю
	Можливість отримання додаткової оплати праці
XIV	Сумнів, що можна знайти кращу роботу
XV	Бажання приймати доленосні рішення
	Порада друзів або знайомих
XVI	Прагнення бути в центрі уваги
XVII	Прагнення займати керівну посаду
	Медичне обслуговування, забезпечення житлом та пенсійне забезпечення
	Не залишалось іншого вибору
XVIII	Бажання мати роботу пов'язану з відповідальністю перед іншими
XIX	Бажання управляти людьми
XX	Прагнення бути популярним та відомим
	Бажання здійснювати визначальний вплив на діяльність інших людей

Результати аналізу демонструють паритет у домінуванні зовнішніх і внутрішніх мотивів вибору професійної діяльності в сфері державної служби. Як видно з таблиці, одночасно із мотивами *покращення матеріального становища, забезпечення власного добробуту, прагнення забезпечення стабільності сім'ї тепер і в майбутньому, прагнення матеріального достатку, оплата праці* найвищі ранги рейтингу посіли також і *можливість постійного самовдосконалення, широкі можливості застосувати знання та здібності, вимоги роботи до інтелектуальних здібностей*. Звертає на себе увагу той факт, що значна частина досліджуваних вирішили стати державними службовцями через можливість *використати нагоду працевлаштуватись*, тобто основним мотивом було прагнення знайти будь-яку роботу і не втратити шанс працевлаштування.

Позитивним є те, що серед семи найвищих позицій рейтингу знаходяться мотиви, які стосуються бажання досліджуваних *допомогти іншим; принести користь як людям, так і суспільству*. Оскільки основною метою професійної діяльності державного службовця за нормативно-законодавчими документами є служіння державі, громадянам, то високе місце цих мотивів в рейтингу свідчить про достатній рівень усвідомленості державними службовцями основної мети професійної діяльності й ідентифікації себе з обраною професією. Мотиви середніх рівнів ієрархії пов'язані із суспільним статусом і престижем обраної професії: *прагнення досягти високого соціального статусу, прагнення користуватись авторитетом і повагою в оточуючих, прагнення кар'єрного росту, прагнення мати престижну професію*. Середня міра значущості характерна також для мотивів *реалізації творчого потенціалу; бажання розв'язувати в роботі цікаві завдання; бажання проявляти соціальну активність; бажання займатись громадською діяльністю*.

Водночас до мотивів вибору місця роботи з середньою мірою значущості належать ті, які відображають спрямованість досліджуваних на результат діяльності, а не на її процес: *наявність премій, надбавок, доплат; можливість отримання корисних для себе зв'язків (нових знайомств) і знову ж таки можливість отримання додаткової оплати праці*.

Досить значна частина досліджуваних обрали професію державного службовця через відсутність роботи за фахом та через сумнів, що можна знайти кращу роботу. Як з'ясувалось, низьке мотиваційне значення для респондентів мають мотиви, пов'язані із владою (прагнення займати керівну посаду, бажання управляти людьми, бажання приймати доленосні рішення тощо). Водночас, обираючи майбутню професійну діяльність, досліджувані найменшою мірою керувались порадами друзів або знайомих. Низькою мірою впливу був оцінений державними службовцями мотив безвиході (не залишилось іншого вибору). Тобто, обираючи професію державного службовця, досліджувані мали альтернативні варіанти можливих професій, хоча надали перевагу професійній діяльності в державній службі. На останніх рівнях ієрархії знаходиться мотив мати роботу, пов'язану з відповідальністю перед іншими, хоча саме відповідальність декларується як одна із основних засад виконання державним службовцем своїх службових обов'язків, про що свідчить також текст присяги: «... усвідомлюючи свою високу відповідальність ... » [204]. Найменш стимулювало держслужбовців до вибору професії прагнення бути популярним та бажання здійснювати визначальний вплив на діяльність інших людей.

Отже, серед усіх вищезазначених мотивів найбільшу стимулюючу силу при прийнятті досліджуваними рішення стати державним службовцем мали мотиви, пов'язані із самоактуалізацією й матеріальною винагородою. Найнижча міра ваги відповідає мотивам прагнення до влади.

Перейдемо до аналізу міри впливу мотивів на виконання державними службовцями своїх обов'язків сьогодні (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Ієрархія мотивів, які впливають на виконання державними службовцями своїх обов'язків

Ранг	Твердження (мотиви)
I	Прагнення забезпечення стабільності сім'ї тепер і в майбутньому
	Покращення матеріального становища
II	Можливість постійного самовдосконалення
	Бажання отримати соціальні гарантії
III	Забезпечення власного добробуту
	Широкі можливості застосувати знання та здібності

IV	Можливість використати нагоду працевлаштуватись
V	Можливість отримання корисних для себе зв'язків (нових знайомств)
	Прагнення матеріального достатку
VI	Вимоги роботи до інтелектуальних здібностей
VII	Бажання розв'язувати в роботі цікаві завдання
VIII	Оплата праці
	Прагнення користуватись авторитетом і повагою в оточуючих
IX	Наявність премій, надбавок, доплат
	Можливість для реалізації творчого потенціалу
X	Бажання принести користь суспільству та людям
XI	Бажання проявляти соціальну активність
XII	Прагнення досягти високого соціального статусу
XIII	Прагнення допомагати іншим
	Прагнення мати престижну професію
	Прагнення кар'єрного росту
XIV	Бажання приймати доленосні рішення
XV	Не залишалось іншого вибору
	Працевлаштуватись будь де через відсутність роботи за фахом
XVI	Сумнів, що можна знайти кращу роботу
	Бажання мати роботу пов'язану з відповідальністю перед іншими
XVII	Можливість отримання додаткової оплати праці
XVIII	Прагнення займати керівну посаду
XIX	Бажання займатись громадською діяльністю
	Порада друзів або знайомих
XX	Прагнення бути популярним та відомим
	Бажання здійснювати визначальний вплив на діяльність інших людей
	Бажання управляти людьми
XXI	Прагнення бути в центрі уваги
	Медичне обслуговування, забезпечення житлом та пенсійне забезпечення

Як видно з таблиці, відбулось помітне зростання впливу на професійну діяльність тих мотивів, які пов'язані із зовнішніми обставинами. Серед них найбільшу мотиваційну силу має прагнення забезпечення стабільності сім'ї тепер і в майбутньому, трохи меншу – бажання отримати соціальні гарантії та мотив отримання корисних для себе зв'язків та нових знайомств. Не зменшилась для держслужбовців сила мотивів матеріальної винагороди – вони так і залишились на перших сходинках ієрархії.

Причому, вищу сходинку серед цих мотивів посідає той, що відображає прагнення досліджуваних покращити своє матеріальне становище. Мотиви *оплата праці й наявність премій, надбавок та доплат* займають середні ранги ієрархії. Очевидно, заробітна платня й різного роду доплати характеризуються середньою мірою впливу на професійну діяльність, оскільки їхня реалізація є достатньо низькою. Домінуючу ж позицію при цьому посідає прагнення досліджуваних покращити своє матеріальне становище.

Очевидним є факт досить значної міри впливу як на прийняття досліджуваними рішення стати державними службовцями, так і на виконання ними своїх професійних обов'язків сьогодні мотиву *можливість використати нагоду працевлаштування*. Попри те, що мотиви пов'язані із самоактуалізацією та професійним розвитком респондентів займають високі ранги ієрархії, все ж таки спостерігається зниження їхньої сили порівняно з тією, яка була властива для досліджуваних при вступі на державну службу.

Мотиви, що характеризують соціальний статус і престиж професії, посідають середні ранги ієрархії. Серед них лише мотив *прагнення бути популярним і відомим* посідає один із найнижчих рангів ієрархії. Однією з причин цього може бути і так уже високий рівень публічності професії державного службовця. Причому, зазвичай увага громадян прикута не лише до професійної діяльності держслужбовців, а й до їхнього особистого життя.

Бажання принести користь суспільству та людям, прагнення допомагати іншим, бажання проявляти соціальну активність знаходяться також на середніх рангах ієрархії. Виняток становить тільки мотив *бажання займатись громадською діяльністю*, який посідає одну з останніх сходинок ієрархії. Слід зазначити, що на відміну від ситуації прийняття досліджуваними рішення стати державним службовцем, сила цих мотивів значно зменшилась.

Привертає до себе увагу також міра впливу на професійну діяльність досліджуваних мотивів, що стосуються вимушеності. Як у ситуації прийняття рішення стати державним службовцем, так і сьогодні, працюючи в системі державної служби, вони переконані, що іншого вибору в них не залишається; вони мають сумнів, що можна знайти кращу роботу; працевлаштуватись через відсутність роботи за фахом. Останню сходинку ієрархії посідає мотив *медичне обслуговування, забезпечення житлом та пенсійне забезпечення*,

який характеризується найменшою мірою впливу на здійснення досліджуваними своєї професійної діяльності. Це, водночас, свідчить про відсутність реалізації цього мотиву в професійному житті досліджуваних.

Середнє значення сили кожного мотиву певної групи відображає загальний показник сили кожної із груп мотивів (див. табл. 3.5)

Таблиця 3.5

Сила мотивів професійної діяльності державних службовців

№ з/п	Групи мотивів	Ті, що вплинули на рішення стати держслужбовцем (у %)	Ті, що впливають на професійну діяльність сьогодні (у %)
1.	Суспільний статус та престиж професії	13,8	13,2
2.	Влада	10	10,6
3.	Суспільна корисність (служіння)	14,1	13
4.	Вимушеність	13,4	13,1
5.	Матеріальна винагорода	17,1	17,4
6.	Професійне самовдосконалення та особистісний розвиток	17,2	17
7.	Мотиви життєзабезпечення	14,4	15,7

Узагальнюючи отримані результати, можна стверджувати, що докорінних змін в ієрархії мотивів та структурі мотивації професійної діяльності державних службовців не відбулось. З'ясовано, що найбільшою мірою на виконання службових обов'язків досліджуваними сьогодні поряд із мотивом професійного самовдосконалення та особистісного розвитку впливає мотив матеріальна винагорода, який і посідає перше місце в ієрархії мотивів. На третій сходинці ієрархії мотивів професійної діяльності державних службовців знаходиться мотив життєзабезпечення, який відображає спрямованість досліджуваних на результат діяльності, який зміг би задовольнити їхні потреби. Безперечно така ситуація не сприяє підвищенню

мотивації державних службовців, а отже й ефективності діяльності. Водночас негативним моментом є також значне зниження сили мотиву *суспільна корисність* і зростання сили мотиву *влада*.

3.1.3. Характеристика когнітивного, емоційного та поведінкового компонентів мотивації професійної діяльності держслужбовців

Як зазначають В. Дружинін і В. Ковальов, формування, розвиток та регулювання професійної мотивації визначається взаємозв'язком інтелектуальної й емоційної сфер особистості працівника [77, 112]. А. Асмолов, В. Вілюнас, О. Леонтьєв, А. Петровський, В. Столін [12; 43; 126; 195; 23] переконані, що саме наявність в мотивації когнітивних, емоційних та інших утворень пояснює й обумовлює її складність та суперечливість. Як зазначалось раніше, мотивація професійної діяльності державного службовця представлена трьома площинами: *когнітивною*, яка характеризується усвідомлюваними мотивами («знаними»), що спонукають державних службовців діяти відповідно до власних знань і світогляду; *емоційною*, яка представлена особистісно-значущими мотивами й відображає певний тип ставлення державного службовця до професійної діяльності, себе, колег, а також відображає міру задоволеності / незадоволеності; *поведінковою*, яка демонструє вибір службовцем певної стратегії й тактики поведінки на основі особистісно-значущих для нього мотивів, тобто відображає реально-діючі мотиви.

Внаслідок перебігу процесів у цих площинах формується особистісний смисл професійної діяльності, виокремлюються особистісно-значущі мотиви, формується відповідне ставлення до професійної діяльності, колег, самого себе. Тому подальше дослідження проблеми мотивації професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади будемо здійснювати в напрямі аналізу характеристик кожної із цих площин. З цією метою нами були застосовані *проективні методи діагностики професійної мотивації*.

Аналіз літературних джерел свідчить, що проективні методики привертали увагу багатьох науковців, які розробляли теоретичні й методологічні основи психодіагностики, зокрема

проективного підходу (А. Анастазі [5], О. Бодальов [23], Л. Бурлачук [33], К. Гуревич [64], О. Соколова [240], В. Столін [23] та ін.) Водночас, слід зазначити, що до сьогодні не існує єдності в думках щодо психологічних механізмів, які лежать в основі проективних методів діагностики. Дослідники, які застосовують проективні методи, єдині тільки в тому, що їхньою основою є прагнення людини тлумачити (пояснювати) явища й предмети оточуючої дійсності у взаємозв'язку із своїми потребами, бажаннями, почуттями, усіма компонентами внутрішнього світу особистості – світу суб'єктивних переживань, відчуттів, очікувань. Отже, проективні методи передбачають комплексний підхід до дослідження особистості, а не окремих її рис.

Спільними ознаками для усіх видів проективних методик є: невизначеність, неоднозначність та неструктурованість стимулу, за допомогою якого проектується індивідуальний спосіб бачення життя (завдання, що допускає майже необмежену різноманітність можливих відповідей); активне й довільне трактування стимульного матеріалу досліджуваними; відсутність оцінки відповідей як «правильних» і «хибних»; виявлення динаміки неусвідомлюваних тенденцій.

До однієї із позитивних характеристик проективних методів належить прихована ціль, яка унеможливорює висловлення досліджуваними соціально бажаних відповідей і дає змогу обійти психологічний захист людини, завдяки чому дослідник може довідатися про реальне ставлення респондентів до досліджуваного предмета. У контексті цього А. Анастазі проективні тести називає методиками «замаскованого тестування» [5].

Саме тому, враховуючи дію ефекту соціальної бажаності при застосуванні опитувальників, для вивчення свідомих і неусвідомлюваних мотивів професійної діяльності державних службовців ми застосували один із видів проективних методів – методика «Завершення речення». Ця методика належить до «спрямованих» видів асоціативного експерименту і є опосередкованим методом встановлення семантичних зв'язків, які дають змогу у вільній формі виявити основні уявлення досліджуваного про певний предмет [34; 192]. Вона сприяє глибшому дослідженню підсвідомих суб'єктивних переживань, очікувань, емоцій, почуттів, мотивів, у тому числі й тих, які людина

відкрито не виявляє. В нашому випадку ми виявляли ставлення досліджуваних до професії, самих себе, колег; визначали ті мотиви, які найбільшою мірою представлені у свідомості державних службовців («знані» мотиви) й ті, які є прихованими (неусвідомлюваними).

Водночас, вибір методики «Завершення речення» обумовлений такими її перевагами: технічною простотою; гнучкістю й легкістю у застосуванні для різноманітних конкретних цілей; часовою економією, багатими можливостями (можливістю отримання неординарних думок, більш глибокої інформації) тощо. І хоча ця методика характеризується меншою точністю отриманої інформації й нижчою її надійністю на відміну від стандартизованих методик, а через різноманіття понять і багатозначність мови часто буває важко інтерпретувати істинний особистісний смисл доповненого речення, все ж таки низка наведених переваг визначили потребу її застосування в нашому дослідженні.

Оскільки, завершуючи речення, досліджувані виражають своє ставлення до того чи іншого явища, це дає змогу визначити також характер емоційного забарвлення кожної відповіді, який відображає більш глибокі рівні мотивації державних службовців.

Стимульний матеріал авторського варіанту методики (Див. додаток Г. 1) складався з 15 структурованих речень. Проективний зміст речень був спрямований на діагностику змісту трьох компонентів мотивації: когнітивного, емоційного й поведінкового (Див. додаток Г. 2). Стимульні речення були сформульовані таким чином, щоб досліджувані не могли дати однозначну відповідь. Тобто достатня невизначеність речень спонукала респондентів давати відповіді глибоко особистісного значення. Водночас в кількох реченнях було задане ключове слово, яке викликало відповідну реакцію респондента, наприклад: «Найбільше в моїй роботі мені *підобається* ...», «Найбільше в моїй роботі мене *обурює* (викликає протест)...», «В своїй професійній діяльності я найбільше *ціную*...».

Інтерпретація отриманих результатів здійснювалася за допомогою контент-аналізу, на основі якого усі висловлювання досліджуваних було об'єднано в смислові блоки. До кожного із виокремлених блоків включалися висловлювання, які містили в собі схожі за змістом потреби і мотиви. Кількісний аналіз

передбачав підрахунок відсоткової кількості висловлювань кожного із блоків окремо відносно загальної кількості відповідей, що дало змогу встановити рейтинг мотивів професійної діяльності державних службовців.

Внаслідок дослідження було отримано інформацію різної міри узагальнення: загальні, часткові й одиничні висловлювання (завершення речень). Спостерігались і такі випадки, коли досліджувані з якихось причин уникали відповіді, не завершували речення. Вони інтерпретувались нами як результат роботи психологічного захисту або як свідоме прагнення досліджуваного до захисту особистісних меж. Зазвичай у проєктивних методиках захисними механізмами опосередковуються латентні потреби, які не мають розрядки в поведінці (Див. додаток Г. 3).

Загальну кількість варіантів завершених досліджуваними речень (їх налічувалось 1506) було узагальнено в 11 груп мотиваційних факторів: 1) *мотиви, які стосуються соціально-психологічних особливостей державного службовця* – представлені висловлюваннями досліджуваних, у яких йшлося про особистісні (добрий, здатен на взаєморозуміння, здатен доводити свою правоту, працьовитий, старанний, відповідальний тощо), морально-етичні (культурний, толерантний, ввічливий, добродішесний, порядний тощо), інтелектуальні (високі розумові здібності, винахідливість тощо) та професійно-ділові (професіонал, компетентний, грамотний, обізнаний у своїй діяльності тощо) якості працівника державної служби; 2) *мотиви, пов'язані із обов'язками та характером діяльності державного службовця* – визначаються висловлюваннями респондентів, які стосувались специфіки їхньої діяльності в місцевих органах виконавчої влади: дотримання присяги, знання законодавства, виконання функцій держави, виконання визначених обов'язків тощо; 3) *мотиви самореалізації* – висловлювання, ключовим у яких було прагнення респондента до професійного розвитку й самовдосконалення (бажання вчитись, самооцінка, прагнення розвиватись і бути професіоналом своєї справи тощо); 4) *мотиви впливу ситуації (зовнішніх умов та обставин)* – висловлювання, в яких вибір професії державного службовця досліджуваними пояснювався відсутністю можливості знайти роботу за спеціальністю, відсутністю іншого вибору, через безвихідь або тому, що трапилась така нагода; 5) *мотиви суспільної*

корисності, які характеризуються відповідями державних службовців, у яких йшлося про можливість принести допомогу людям, здійснити зміни в державі на краще, бажання працювати на користь людям і держави, суспільну значущість результатів діяльності тощо; 6) *суспільний статус та престиж*, які характеризують усвідомлення державними службовцями того становища, яке посідає їхня професія в системі або ієрархії інших професій та міри впливу і поваги, якою вони користуються в системі суспільних відносин; 7) *мотиви міжособистісної взаємодії* – висловлювання, які детермінують вміння державного службовця працювати в колективі, здатність до взаєморозуміння й підтримки, досвід спілкування, комунікабельність тощо; 8) *мотиви стимулювання та заохочення*, які представлені висловлюваннями, що стосуються як матеріального (заробітна платня, умови праці, відпустка), так і нематеріального характеру (моральне заохочення); 9) *мотиви афіліації* – характеризуються відповідями державних службовців, які відображали яскраво виражене позитивне ставлення до професії, наприклад: люблю свою діяльність, ціную, займаюсь улюбленою справою, моя професія найкраща тощо; 10) *мотиви життєзабезпечення*, які включають висловлювання респондентів, у яких зазначалось, що робота дає змогу утримувати сім'ю завдяки хоча й невисокій, але стабільній заробітній платні; прожити, прогодувати дітей тощо; 11) *мотиви кар'єрний ріст та перспектива*, які представлені висловлюваннями державних службовців щодо можливостей професійного росту в системі державної служби.

Якісний аналіз отриманих даних і кількісне обчислення відсоткового значення висловлювань кожної групи мотивів відносно загальної їхньої кількості дали змогу сформувавши рейтинг мотивів, які представлені у професійній діяльності державних службовців (див. рис. 3.2).

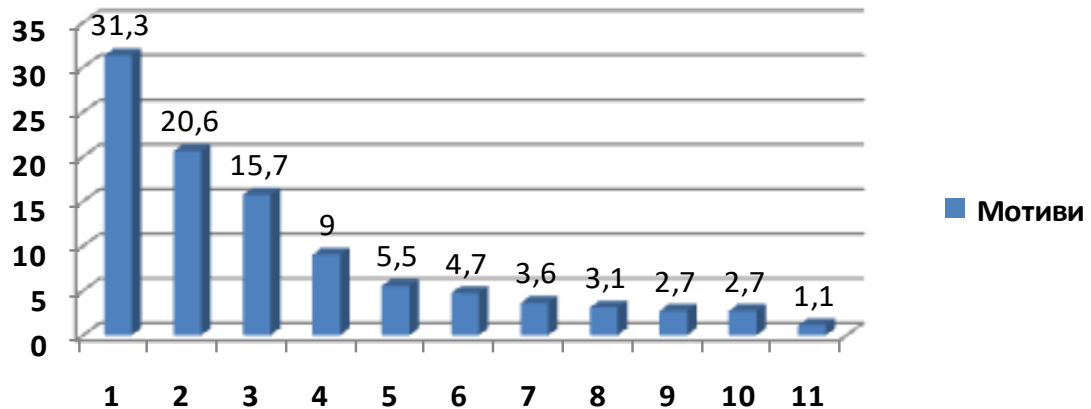


Рис. 3.2. Рейтинг мотивів, представлених у професійній діяльності державних службовців

Примітка: 1 – мотиви, пов’язані із соціально-психологічними особливостями працівників, 2 – мотиви, пов’язані з обов’язками та характером діяльності, 3 – мотиви стимулювання й заохочення, 4 – міжособистісна взаємодія, 5 – афіліація, 6 – самоактуалізація, 7 – вимушеності / оцінка зовнішньої ситуації, 8 – мотиви суспільної корисності, 9 – мотиви життєзабезпечення, 10 – статус та престиж, 11 – кар’єрний ріст.

Як видно з рисунка, серед домінуючих мотивів професійної діяльності державних службовців найвищу сходинку посідають ті, що пов’язані з **соціально-психологічними особливостями працівників** (31,3 %). Особливе місце серед мотивів цієї групи досліджувані відводять етиці й культурі державного службовця, про що свідчать висловлювання: «Державний службовець ... культурний, толерантний, ввічливий»; «Найважливіше в роботі державного службовця ... етика, бути людиною, порядність»; «Люди, з якими я працюю... доброзичливі, виховані, дуже хороші»; «Як працівника державної служби мене характеризує... толерантність, патріотизм, етика, порядність, вихованість» тощо.

Очевидним є той факт, що для досліджуваних запорукою якісного виконання професійних обов’язків першочергово будуть особистісні, морально-етичні, інтелектуальні та професійно-ділові якості. Потрібно зазначити, що важливою в цьому контексті є соціально-психологічна сумісність працівників, тобто наявність відповідності між їхніми особистісними, морально-етичними й професійно-діловими якостями.

Не менш важливого значення респонденти надають мотивам, які пов’язані з **особливостями і специфікою професійної**

діяльності державного службовця (20,6 %). Можна припустити, що висока оцінка цієї групи мотивів пов'язана зі значним рівнем усвідомлення досліджуваними того, що вони є особами, на яких покладено виконання завдань і функцій держави. Тому серед висловлювань цієї групи мотивів найчастіше трапляються такі: *«Державний службовець... людина, яка виконує функції держави, реалізовує делеговані повноваження держави, сумлінно виконує свої посадові обов'язки»*, *«Найважливіше в роботі державного службовця... знання законодавства, виконання покладених на нього обов'язків»*, *«Виконання професійних обов'язків вимагає... знання Законів України, знання законодавчої бази, орієнтації в зміні законодавства»* тощо.

Мотиви **стимулювання й заохочення** складають 15,7 % висловлювань досліджуваних. Серед цих мотивів службовці виділяють матеріальні і моральні. До першої групи відносяться: заробітна платня, створення належних умов праці, наявна відпустка тощо, а до другої – моральна мотивація, визнання результатів власної діяльності тощо. Слід підкреслити, що більша міра особистісної значущості характерна для мотивів матеріальної винагороди, прагнення покращити матеріальне становище.

Досить високо оцінюються державними службовцями мотиви **міжособистісної взаємодії** (9 %), що свідчить про спрямованість досліджуваних на афіліацію – встановлення і підтримку контактів, комунікабельність. Підтвердженням цього є найчастіше повторювані висловлювання, які характеризують цю групу мотивів, а саме: *знання й уміння спілкуватися з людьми, вміння працювати в колективі, вміння встановлювати й підтримувати контакти, комунікабельність* тощо. Безумовно, знання принципів спілкування, вміння встановлювати контакти з іншими суб'єктами діяльності відіграє неабияке значення як для досягнення ефективності власних і колективних результатів діяльності, так і для покращення відносин між співробітниками.

Група **мотивів афіліації** (5,5 %) представлена висловлюваннями, у яких респонденти зазначали, що *займаються улюбленою справою, люблять та цінують свою роботу, що їх професія найкраща*.

Варто відмітити невисоку спонукальну силу групи мотивів **самоактуалізації** (4,7 %), про що свідчить низька їхня

представленість у рейтингу. Отже, державні службовці не виявляють високої міри прагнення до якнайповнішого прояву й розвитку власних особистісно-професійних якостей. Очевидно, цей показник напряду пов'язаний із мотивом **кар'єрного росту**, який складає лише 1,1 % висловлювань від загальної кількості й посідає останнє місце в рейтингу. Зазвичай, уявлення про кар'єру дає людині підстави осмислювати свій професійний розвиток, здійснювати оцінку власних можливостей на основі аналізу професійного досвіду, після чого реалізовувати свої можливості в умовах професійної діяльності. Таким чином відбувається накопичення майстерності, наслідком чого є професійне й кар'єрне зростання. Низькі показники мотивів кар'єрного росту й, відповідно, самоактуалізації дають змогу припустити, що в системі державної служби процес професійного самовдосконалення не завжди веде до кар'єрного зростання працівника і навпаки, підвищення по кар'єрних сходах не є показником досягнення службовцем вищого рівня професіоналізму.

Мотиви **статусу й престижу** також посідають досить низьке місце в рейтингу (2,7 %). Ця група мотивів детермінується високим соціальним рангом професійної діяльності місцевих органів виконавчої влади, показниками визнання в суспільстві значущості, впливовості, авторитету діяльності державних службовців. Тому десята позиція в рейтингу є свідченням того, що діяльність державних службовців недостатньо високо оцінюється в суспільстві, вважається непрестижною, характеризується втратою авторитету тощо. Можна припустити, що однією з можливих причин такої ситуації є те, що зазвичай поняття престижу розглядається в одній площині із поняттями «дохід» і «влада». Оскільки дохід держслужбовця є недостатньо високим, а для певних категорій працівників ледве перевищує прожитковий мінімум, а влада учасниками дослідження як мотиваційний фактор не розглядається загалом, то й мотив престижу професії при цьому втрачає свою стимулюючу силу.

Негативною тенденцією є також те, що у 3,6 % висловлювань респонденти вказують на те, що працюють у системі державної служби через *збіг обставин, тому що не знайшлося роботи за спеціальністю, через безвихідь* тощо. Водночас 3,1 % висловлювань пов'язані із **мотивами суспільної корисності**, тобто респонденти

вказували, що професія державного службовця дає змогу працювати на благо держави, можливість змінити ситуацію в державі на краще, допомогти людям тощо.

Мотиви життєзабезпечення становлять 2,7 % висловлювань від загальної кількості. До них відносяться ті відповіді, в яких респонденти вказували, що робота є джерелом і засобом для утримання сім'ї, виховання дітей; працюю державним службовцем, щоб прожити тощо.

Отримані в результаті дослідження дані дали змогу виявити характер емоційного ставлення досліджуваних до власної професії, колег, самого себе тощо. Було встановлено також загальне ставлення досліджуваних до державної служби на основі аналізу всіх речень (див. табл. 3.6). Характер ставлення досліджуваних оцінювався за шкалою від -2 до +2, де: -2 – яскраво виражене негативне ставлення; -1 – негативне ставлення; 0 – нейтральне ставлення; +1 – позитивне ставлення; +2 – яскраво виражене позитивне ставлення.

Таблиця 3.6

Ставлення державних службовців до професійної діяльності

№ з/п	Мотиви	Ставлення
1.	Пов'язані з обов'язками та характером діяльності	0
2.	Самоактуалізація	+1
3.	Пов'язані з соціально-психологічними особливостями працівника	+1
4.	Стимулювання й заохочення	-2
5.	Міжособистісна взаємодія	+1
6.	Мотиви любові до роботи	+1
7.	Вимушеності	0
8.	Суспільної корисності	+2
9.	Суспільного статусу й престижу	0
10.	Мотиви життєзабезпечення	-2
11.	Кар'єрний ріст, перспектива	-2
Загальна оцінка ставлення до державної служби		0

Аналіз розподілу оцінок підтвердив те, що на негативне ставлення до професійної діяльності державного службовця в основному впливає фактор оплати праці, належних умов роботи, матеріального забезпечення порівняно з іншими професіями.

Підводячи підсумки, можна сказати, що однозначно позитивного або негативного емоційного забарвлення у ставленні респондентів загалом до державної служби не виявлено. При наявності позитивних тенденцій, які підвищують мотивацію професійної діяльності, існують також і негативні з відповідним впливом на мотивацію діяльності державних службовців.

Встановити, які із вищеназаних мотивів для державних службовців є лише «знаними», а які володіють особистісним смислом (особистісно-значущі) й знаходять своє відображення в реальній професійній поведінці досліджуваних (реально-діючі мотиви) вдалось на основі аналізу характеру ставлення досліджуваних до державної служби за трьома блоками або компонентами, які відповідають трьом площинам – когнітивній, емоційній і поведінковій, а також аналізу мотивів, які найбільше повторюються досліджуваними в кожній із груп, мотивів із середнім рівнем повторюваності і тих мотивів, для яких характерний найменший рівень вираження.

Нагадаємо, що *когнітивний компонент* мотивації професійної діяльності державного службовця характеризується сукупністю його усвідомлюваних знань про себе і свою професійну діяльність, його переконань, самооцінкою, мірою контрольованості ним процесів та результатів своєї діяльності тощо. Тому, речення, які було включено до когнітивного блоку, спрямовані на здійснення респондентами пізнавальної саморефлексії.

Результати аналізу завершених речень когнітивного компонента професійної мотивації державних службовців відображено на рис. 3.3.

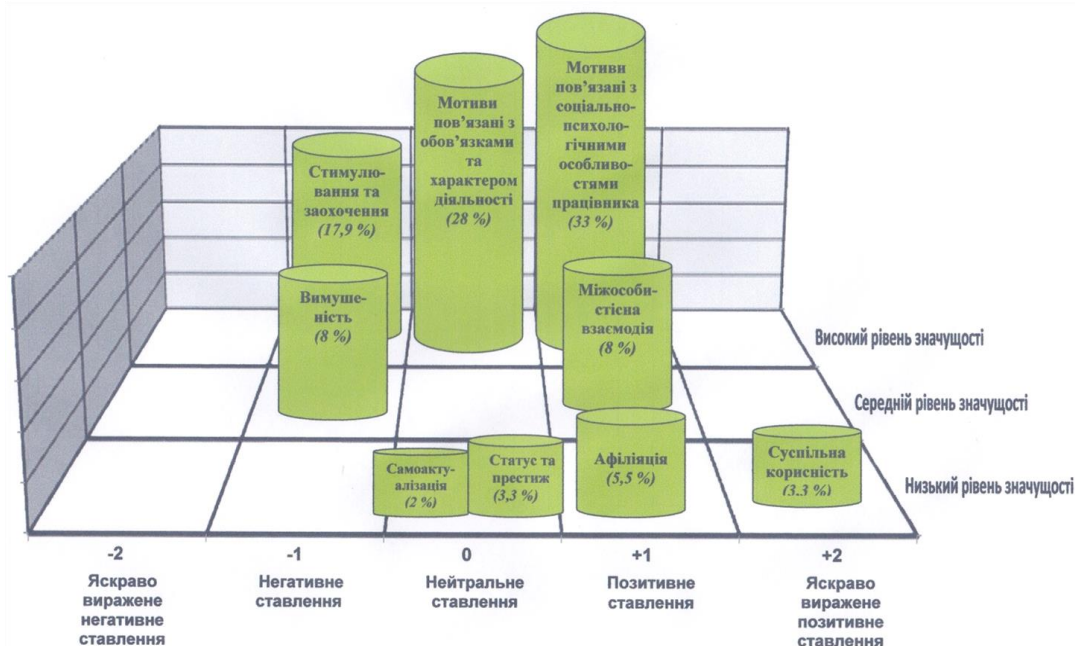


Рис. 3.3. Відображення характеристик когнітивного компонента мотивації професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади

Отже, домінуючими у свідомості досліджуваних є *мотиви, пов'язані із соціально-психологічними особливостями працівника* (33%), *мотиви, що пов'язані з обов'язками та характером їхньої діяльності* (28%) і *мотиви стимулювання та заохочення* (17,9%). Причому, всі вони характеризуються певним емоційним забарвленням.

Так, високий рівень значущості і позитивне ставлення державного службовця до вимог, які висуває професія до *соціально-психологічних особливостей працівника*, характеризує високу міру усвідомленості ними того, що ефективність діяльності державного службовця детермінується високим рівнем особистісних, морально-етичних, інтелектуальних, професійно-ділових якостей. Високий рівень значущості й нейтральне ставлення досліджуваних до *мотивів, які стосуються обов'язків та характеру діяльності* швидше за все зумовлено такими особливостями, як чіткість, структурованість, раціональність виконання, відповідність нормативно-законодавчій базі тощо, які пронизують усю сферу діяльності державного службовця. Попри високий рівень значущості для досліджуваних *мотиву стимулювання та заохочення*, для нього характерне негативне ставлення

досліджуваних. Це означає, що система морального і матеріального стимулювання в державній службі не спроможна забезпечити актуальних потреб службовців, а, отже, не є дієвою. Внаслідок цього виникає невідповідність між високим рівнем відповідальності, емоційної й інтелектуальної напруги, яка виникає при виконанні державним службовцем обов'язків, необхідністю безперервного професійного навчання, з одного боку, й заробітною платнею державних службовців, яка ледве перевищує прожитковий мінімум і моральним стимулюванням у вигляді відзнак, присвоєння почесних звань тощо, з іншого. Така невідповідність, а також порівняння власних доходів із тими, скільки отримують працівники інших сфер професійної діяльності й зумовлює негативне ставлення службовців до мотиву *стимулювання й заохочення*.

До мотивів із середнім рівнем значущості відносяться *міжособистісна взаємодія* (8 %) й *вимушеність* (8 %). Якщо для мотиву *міжособистісна взаємодія* характерне позитивне забарвлення, яке відображає усвідомлення державними службовцями того, що виконання ними професійної діяльності певною мірою залежить від уміння налагоджувати хороші міжособистісні стосунки, то для мотиву *вимушеність* – негативне, яке свідчить про те, що досліджувані розуміють, що істинною причиною вступу на державну службу стала ситуація безвиході, відсутність роботи за фахом тощо.

До мотивів найменш значущих для респондентів відносяться: *самоактуалізація* (2 %), *суспільний статус та престиж* (3,3 %), *мотиви афіліації* (5,5 %) й *суспільної корисності* (3,3 %), жоден з яких не потрапив у площину негативного ставлення. Попри те, що мотив *суспільна корисність* характеризується досить незначним рівнем значущості, а отже й рівнем усвідомленості основного призначення власної професійної діяльності служіння, позитивним моментом можна все ж таки вважати те, що для цього мотиву властиве яскраво виражене позитивне ставлення досліджуваних. Нейтральне ставлення, а також низький рівень значущості мотивів *самоактуалізація* і *суспільний статус та престиж* відображають усвідомлення й розуміння досліджуваними того, що в їхній професійній діяльності незначною мірою забезпечуються можливості для самоактуалізації працівників і вона не є престижною в суспільстві. Водночас, слід зауважити, що

позитивним моментом в цьому блоці мотивів є також відсутність яскраво вираженого негативного ставлення респондентів до тієї чи іншої групи мотивів професійної діяльності.

Емоційний компонент мотивації відображає емоційно-забарвлене суб'єктивне оцінювання досліджуваних до себе як державного службовця й своєї професійної діяльності. Отже, він характеризується переживаннями та почуттями, відчуттям задоволеності від зусиль, спрямованих на досягнення результатів тощо. Результати аналізу особливостей емоційного компонента мотивації професійної діяльності державних службовців відображено на рис. 3.4.

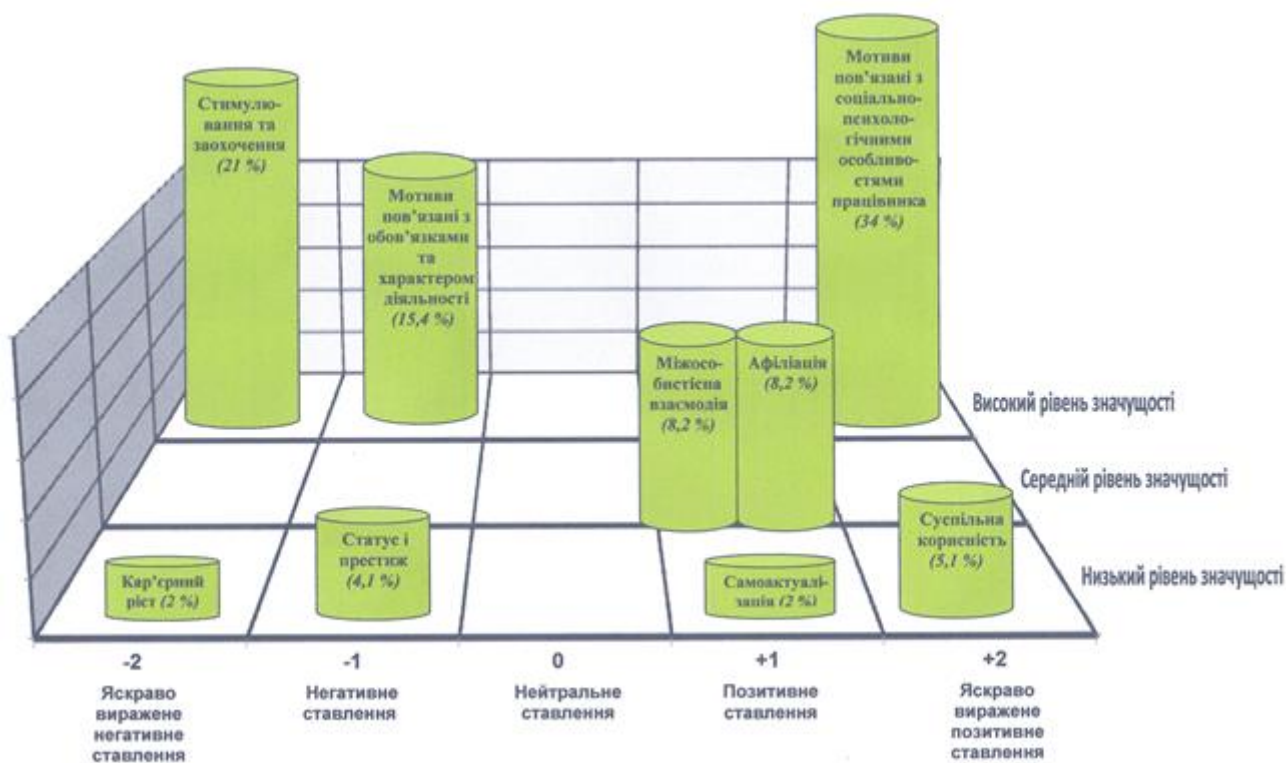


Рис. 3.4. Відображення характеристик емоційного компонента мотивації професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади

Для емоційного компонента, як і для когнітивного, характерним є домінування однакових мотивів: тих, що пов'язані із соціально-психологічними особливостями працівника (34%), мотивів стимулювання та заохочення (21%) і мотивів, пов'язаних з обов'язками та характером їхньої діяльності (15,4%). Причому,

порівняно з когнітивним компонентом, відсоток мотивів, пов'язаних із соціально-психологічними особливостями працівника і мотивів стимулювання та заохочення збільшився, а мотивів, пов'язаних з обов'язками та характером діяльності – зменшився.

Змінилось також і ставлення до кожної з груп мотивів. Так, *мотиви, пов'язані із обов'язками та характером діяльності*, набули негативного значення, а мотиви *стимулювання та заохочення* – яскраво вираженого негативного. Отже, можна зробити висновок про відсутність стимулюючої сили цих мотивів і низький їхній вплив на ефективність професійної діяльності службовців. Слід зазначити, що саме відсутність мотиваційної сили вищезазначених мотивів професійної діяльності зумовлює певною мірою позитивне ставлення досліджуваних до соціально-психологічних особливостей працівника. Мотивуючу силу при цьому буде мати різного роду моральне стимулювання державних службовців – визнання результатів діяльності, схвалення тощо.

Незмінним залишається ставлення досліджуваних до мотиву *міжособистісна взаємодія, суспільна корисність та афіліація*. Однак, рівень особистісної значущості першого залишається таким самим (8,2 %), а другого (8,2 %) і третього (5,1 %) – зростає. Водночас, попри однакове відсоткове значення рівня значущості мотиву *самоактуалізація* (2 %) як в когнітивному, так і в емоційному компоненті, у другому воно змінює емоційне забарвлення на позитивне. Тобто, мотив *самоактуалізація* може бути рушійною силою професійної діяльності державного службовця й здійснювати вплив на ефективність виконання ним власних професійних обов'язків.

Слід зазначити, що кількість висловлювань щодо мотиву суспільного статусу й престижу збільшується, але, водночас, ставлення досліджуваних до нього змінюється з нейтрального на негативне, що свідчить про втрату мотивуючої сили цього фактора у професійній діяльності досліджуваних і значний рівень незадоволеності ним.

Цікавим виявився той факт, що в емоційному компоненті мотивації з'являється мотив *кар'єрний ріст та перспектива*. Відсутність цього мотиву в когнітивному компоненті й яскраво виражене негативне ставлення до нього досліджуваних в емоційному свідчить про те, що державні службовці усвідомлюють

неможливість просування по кар'єрних сходах у власній професійній діяльності, що зумовлює втрату особистісної значущості цього мотиву для досліджуваних та відсутність його стимулюючої сили в професійній діяльності.

Поведінковий компонент відображає реалізацію виявлених мотивів професійної діяльності в реальній поведінці досліджуваних, тобто те, наскільки «знані» мотиви (когнітивний компонент) та емоційно (позитивно або негативно) забарвлені мотиви (емоційний компонент) є регуляторами поведінки держслужбовців. Результати аналізу особливостей поведінкового компонента мотивації професійної діяльності державних службовців відображено на рис. 3.5.

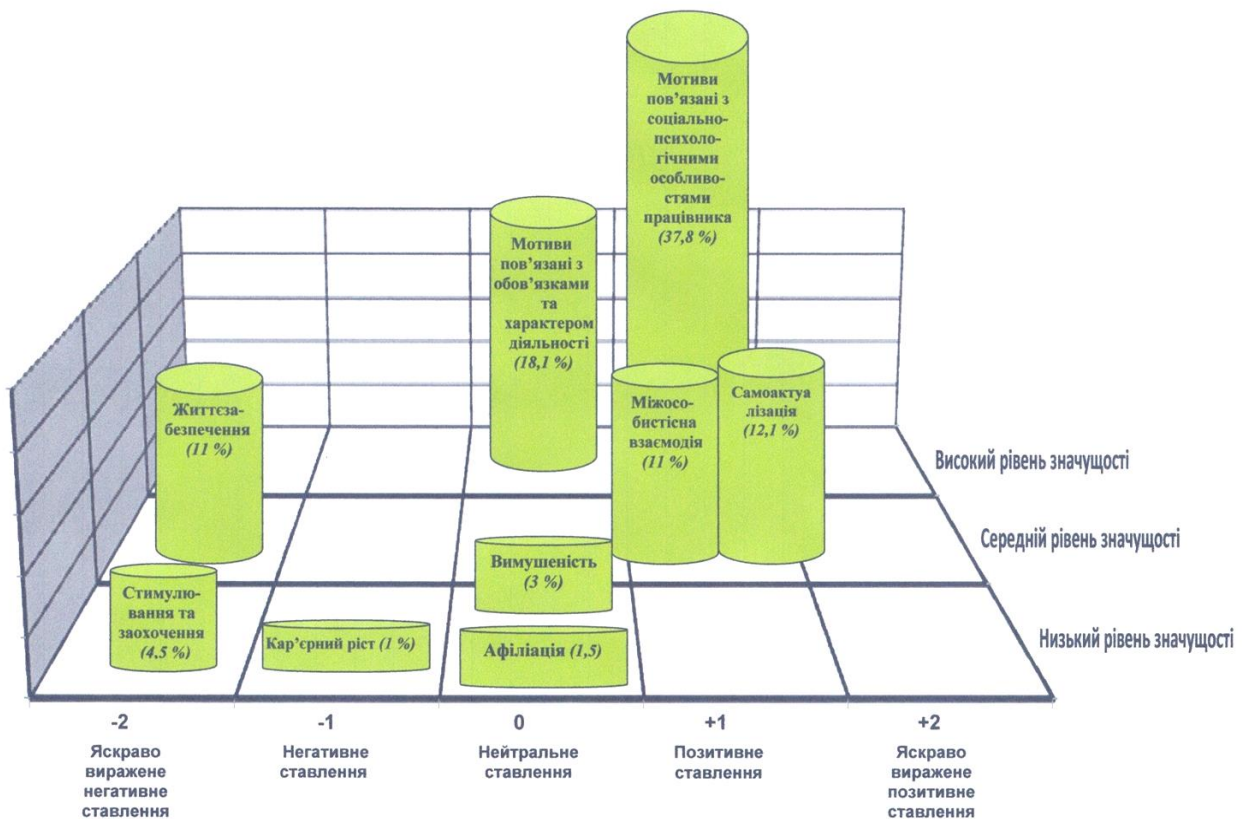


Рис. 3.5. Відображення характеристик поведінкового компонента мотивації професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади

У поведінковому компоненті незмінно домінуючими мотивами залишаються ті, що пов'язані із *соціально-психологічними особливостями працівника*: їхня кількість збільшилась (37,8%), а ставлення змінилось знову на позитивне. Збільшився також відсоток

мотивів, пов'язаних із обов'язками та характером діяльності державних службовців (18,1 %), причому ставлення до цієї групи мотивів змінилося на нейтральне. Отже, поведінка досліджуваних більшою мірою детермінується їхніми особистісними якостями й вимогами професійної діяльності у системі державної служби.

Позитивна тенденція спостерігається щодо мотиву *міжособистісної взаємодії*: як і в емоційному, ставлення до цього мотиву в поведінковому компоненті залишається позитивним, а його відсоткове значення зростає на 2,8 %. Отже, мотив *міжособистісна взаємодія* є реально-діючим у професійній діяльності державного службовця й виконує функцію регулювання діяльності. Водночас позитивним також є збільшення значення мотиву *самоактуалізація* (12,1 %) при сталій оцінці (+1) ставлення респондентів до нього. Таким чином, прагнення до самоактуалізації впливає на поведінку державних службовців, хоча серед «знаних», тобто декларованих мотивів самоактуалізація займає нижчий ранг.

У поведінковому компоненті знову з'являється мотив *вимушеність*, який характеризується нейтральним ставленням й нижчими показниками (3 %), ніж у когнітивному компоненті, тобто відсутність можливостей зміни професійної діяльності певною мірою регулює поведінку держслужбовців. Водночас, відбувається значне зменшення впливу мотиву стимулювання й заохочення (4,5 %), ставлення до якого залишається яскраво негативним. Отже, система стимулювання не відповідає очікуванням працівників або не реалізується повною мірою, негативно оцінюється й не виступає реальним регулятором професійної поведінки.

У ході аналізу виокремились групи мотивів, які здійснюють найменший вплив на поведінку досліджуваних: це мотив кар'єрного росту та перспективи (1 %), який, проте, втратив своє яскраво-виражене негативне забарвлення, та мотив афіліації (1,5 %), що змінив характер ставлення до нього досліджуваних із позитивного на нейтральне. Слід зазначити, що поведінковий компонент мотивації характеризується відсутністю яскраво вираженого позитивного ставлення досліджуваних до того чи іншого мотиву порівняно із когнітивним і емоційним.

3.2. Динаміка мотивації професійної діяльності державних службовців відповідно до стажу роботи в місцевих органах виконавчої влади

3.2.1. Зміни у факторній структурі мотивації державних службовців

Аналіз структурно-змістових і процесуальних характеристик мотивації професійної діяльності держслужбовців засвідчив, що мотивація є динамічним утворенням, компоненти якого з часом можуть змінювати свою силу, вагу, міру впливу на діяльність працівника. Тому наступним етапом аналізу емпіричних даних стало вивчення динамічних характеристик факторної структури мотивації професійної діяльності державних службовців у трьох професійних групах: 1) держслужбовці зі стажем роботи до 3 років, 2) службовців зі стажем від 3 до 8 років трудової діяльності, 3) працівники зі стажем більше 8 років професійної діяльності в органах виконавчої влади (Див. додатки Д, Е та Є).

Отже, професійна мотивація працівника державної служби може зазнавати змін на різних етапах професіоналізації. Аналіз проблем, пов'язаних із процесом професійного розвитку особистості, знаходить своє відображення в доробках Б. Ананьєва [4], Е. Зеєра [92], Є. Клімова [110], Ю. Поваренкова [199], В. Шадрікова [260] й ін. Особливості професійного становлення і розвитку державних службовців досліджують Н. Колісніченко, О. Оболенський, А. Турчинов й ін. [178]. На основі узагальнення цих досліджень ми виокремлюємо три етапи професійного розвитку державних службовців:

1) перший етап (до 3 років) – «адаптація». Він характеризується прагненням новачка пристосуватися до умов і змісту професії, прийняттям ролі професіонала, процесом розвитку нових властивостей і якостей особистості, які необхідні для кваліфікованого виконання професійної діяльності, прагненням успішно увійти в колектив тощо. На думку О. Оболенського й В. Сороки, саме професійна адаптація є важливим елементом проходження державної служби [177, с. 48].

2) другий етап (від 3 до 8 років стажу роботи) – «становлення». В цей період відбувається поглиблення процесу

адаптації працівника, хоча для нього вже характерне самостійне й більш успішне виконання основних професійних функцій. Особливістю цього етапу є те, що очікування, які були властиві працівникові на етапі адаптації, часто не задовольняються і тим самим зумовлюють певне розчарування.

3) третій етап (від 8 років стажу) – «професійний ріст». Він характеризується повною реалізацією в професійній діяльності, а також пошуком нових смислів власної професії, формуванням індивідуального стилю діяльності тощо.

Виявлені зміни в структурі мотивів професійної діяльності держслужбовців залежно від стажу роботи наведені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Зміни у факторній структурі мотивації професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади

Фактор	Держслужбовці зі стажем до 3-х років	Держслужбовці зі стажем від 3-х до 8-ми років	Держслужбовці зі стажем більше 8-ми років
1	- установа роботи (0,898); - можливість використання досвіду (0,895); - зміст роботи (0,847); - співпраця (0,868); - можливості кар'єрного росту (0,738); - вимоги до інтелектуальних знань (0,751); - кар'єрний ріст (0,746).	- вимоги до інтелектуальних знань (0,884); - можливість використання досвіду (0,799) - кар'єрний ріст (-0,764); - співпраця (-0,755).	- вимоги до інтелектуальних знань (0,950); - кар'єрний ріст (0,863) - можливості кар'єрного росту (0,775); - установа роботи (0,769); - зміст роботи (0,725);
2	- тривалість робочого дня (0,873); - кар'єрний ріст (0,860); - соціальний престиж (0,770).	- кар'єрний ріст (0,754).	- тривалість робочого дня (0,977); - соціальний престиж (0,845); - кар'єрний ріст (0,717); - фізичні умови праці (0,710).

3	- прагнення уникнути покарань (0,851); - оплата праці (0,726).	- прагнення уникнути покарань (0,794).	- прагнення уникнути покарань (0,950); - оплата праці (-0,712).
4	- суспільна корисність (0,937); - загальна активність (-0,856); - творча активність (0,796).	- творча активність (0,904); - загальна активність (-0,835).	- загальна активність (-0,761); - суспільна корисність (-0,887); - творча активність (0,778).
5	- методи управління (0,841); - життєзабезпечення (0,824).	- життєзабезпечення (-0,797); - спілкування (-0,679).	- спілкування (-0,889); - життєзабезпечення (-0,809); - методи управління (0,756).
6	- задоволеність процесом діяльності (0,886); - самореалізація у діяльності (0,641).	- задоволеність процесом діяльності (0,847).	- самореалізація у діяльності (0,763); - задоволеність процесом діяльності (0,623).
7	- самовдосконалення (0,791); - умови праці (0,749); - влада і впливовість (0,683).	- влада і впливовість (0,812); - самовдосконалення (0,776); - умови праці (0,666).	- влада і впливовість (0,919); - самовдосконалення (0,712); - умови праці (0,647).
8	- прагнення досягнення (0,871); - цікава робота (-0,782).	- прагнення досягнення (-0,819); - цікава робота (0,813).	- креативність (0,859); - прагнення досягнення (0,825).
9	- визнання (-0,853); - структура роботи (0,778).	- визнання (0,849); - структура роботи (-0,820).	- стійкі взаємовідносини (0,829); - визнання (-0,729).
10	- високий зарібок (0,809); - різноманітні зміни (-0,715).	- високий зарібок (0,714); - різноманітні зміни (-0,612).	- високий зарібок (0,912); - різноманітні зміни (-0,827).

Перейдемо до детальнішого аналізу кількісного й якісного наповнення кожного фактора, послідовності його компонентної структури, що характеризує специфіку трансформації мотивації професійної діяльності у держслужбовців з різним стажем роботи.

Отже, у першому факторі (**мотиви професійного розвитку**) відбуваються зміни в насиченості компонентів. Якщо в досліджуваних зі стажем роботи до 3-х років змістове наповнення фактору залишається незмінним, то в двох інших групах воно зазнає змін.

Для державних службовців зі стажем від 3-х до 8-ми років насиченість фактора є найменшою й містить чотири мотиви, причому два з них мають негативне забарвлення. Найбільше факторне навантаження характерне для мотиву *вимоги до інтелектуальних знань*. Водночас, не менш значущим є також мотив *можливості використання досвіду*. При цьому мотиви *кар'єрний ріст* та *співпраця* помітно втрачають значущість для досліджуваних. Мотиви *зміст роботи* та *установа роботи* відсутні, тобто загалом втратили свою цінність і значущість для досліджуваних цієї групи. Отже, державні службовці на етапі «становлення» переконані, що їх професійний розвиток детермінується більшою мірою особистісними чинниками: рівнем професіоналізму й можливостями практичного застосування власних знань та умінь.

Привертає до себе увагу те, що попри значущість для досліджуваних прагнення до кар'єрного росту, можливостей зробити кар'єру держслужбовці не бачать. Аналіз джерел свідчить, що, якщо для працівника значущою є вимога до інтелектуальних знань і забезпечується можливість реалізувати їх у професійній діяльності, але відсутні шляхи логічно-передбачуваного подальшого кар'єрного росту, то це зумовлюватиме зниження мотивації, а отже й ефективність діяльності [239; 241].

Для службовців зі стажем роботи більше 8-ми років незмінно домінуючим залишається мотив *вимоги до знань*. Водночас, порівняно із попередньою групою, спостерігається зростання факторного навантаження цього мотиву. Це свідчить про те, що професійна діяльність державних службовців місцевих органів виконавчої влади висуває неабиякі вимоги до їхнього інтелектуального потенціалу й саме це службовці вважають

основою власного професійного розвитку.

Цікавим виявився той факт, що вже після восьми років стажу в місцевих органах виконавчої влади службовці усвідомлюють, що їхній професійний розвиток залежить не стільки від особистісних чинників, скільки від зовнішніх факторів, специфіки службової діяльності. Підтвердженням цього є втрата значущості мотивів *спілкування* й зростання сили мотивів *прагнення до кар'єрного росту*. Водночас, зі збільшенням стажу роботи досліджуваних мотив *можливості використання досвіду* втрачає свою значущість, поступаючись мотивам, що відображають професійні обов'язки, виконання повноважень, структурованість роботи тощо.

Саме на основі розуміння держслужбовцями того, що успішна реалізація власного досвіду, набутого на основі постійного навчання в процесі професійної діяльності, не стане основним чинником кар'єрного росту, що успішне просування по кар'єрних сходинках залежить від низки чинників, що стосуються специфіки діяльності, і збільшується сила мотиву *можливості кар'єрного росту*.

Для другого фактора (**особистий і професійний комфорт**) також властиві зміни в кількісній наповненості мотивів залежно від стажу трудової діяльності державних службовців.

Як з'ясувалось, на початку трудової діяльності держслужбовців найменшою мірою хвилюють *фізичні умови праці*. Найбільше факторне навантаження відповідає мотиву *тривалість робочого дня*, яке свідчить про те, що саме чітка регламентація часу, відведеного на виконання професійних обов'язків, забезпечує відчуття особистого й професійного комфорту працівників. Водночас досліджувані на цьому етапі прагнуть кар'єрного зростання, що забезпечує соціальний престиж їхньої діяльності.

Для державних службовців зі стажем трудової діяльності від 3-х до 8-ми років спостерігається помітне зменшення кількісної наповненості фактора. Він представлений лише одним мотивом, який відображає прагнення державного службовця до особистого й професійного комфорту виключно на основі *кар'єрного росту*. Очевидно, що зменшення кількості мотивів не зумовлює зменшення якості наповнення фактора, адже успішне кар'єрне просування забезпечить додаткові можливості й комфортні умови професійної діяльності.

Серед усіх груп саме для службовців зі стажем роботи більше 8-ми років характерна найбільша кількісна наповненість мотивів. Після 8-ми років стажу для досліджуваних знову найбільшу силу має мотив *тривалість робочого дня*, причому його факторне навантаження з роками зростає. Водночас із збільшенням стажу зростає також сила мотиву *соціальний престиж*, значущим також стає мотив *фізичні умови праці*. Слід відмітити, що мотиви *кар'єрного росту* втрачають свою силу із збільшенням стажу, хоча й здійснюють вплив на виконання службовцем професійних обов'язків.

Якби зобразити якість насиченості мотивів другого фактора трьох груп у площині (вісь x – групи досліджуваних, а вісь y – міра якості), то вона б мала вигляд параболи, вершина якої відповідала б службовцям зі стажем роботи від 3-х до 8-ми років. Отже, прийшовши на державну службу, молодий працівник найбільше задовольняє своє прагнення особистісного й професійного комфорту тривалістю робочого дня, бажанням зайняти вищу посаду й мати авторитет серед колег. Згодом більшу вагу починає мати успішний кар'єрний ріст, тобто, кар'єрне зростання при цьому сприймається як засіб забезпечення кращих умов життя й професійної діяльності. Оскільки кар'єрний ріст в системі державної служби через низьке фінансове забезпечення підготовки персоналу, нерівномірність стажу перебування на посаді часто характеризується так званими «кар'єрними глухими кутами» [35], то можна припустити, що це й є причиною зменшення сили цього мотиву, появи і зростання сили інших мотивів у третій групі досліджуваних.

Для третього фактора (**вимушеності й прагнення уникнути покарань**) характерним є те, що в усіх трьох групах досліджуваних найбільше факторне навантаження відповідає мотиву прагнення уникнути покарань, яке свідчить про відносну стійкість цього мотиву. Слід зазначити, що сила цього мотиву із збільшенням стажу трудової діяльності, попри невеликий спад на проміжку від 3-х до 8-ми років трудової діяльності, все ж таки зростає.

Якщо для досліджуваних зі стажем трудової діяльності від 3-х до 8-ми років цей фактор представлений тільки одним вищезазначеним мотивом, то в інших групах він містить також мотиви прагнення уникнути можливих покарань і оплату праці. Як

видно з таблиці, мотив прагнення уникнути можливих покарань, втративши свою значущість на етапі «становлення», вже після 8-ми років стажу характеризується помітним зростанням сили порівняно з тією, яка була властива йому на початку професійної діяльності держслужбовців.

Фактор оплати праці, втративши свою значущість на етапі від 3-х до 8-ми років трудової діяльності досліджуваних, все ж таки з'являється на етапі «професійного росту», хоча й характеризується негативним забарвленням. Тобто, мотив оплати праці втрачає свою мотивуючу силу й не сприяє ефективному виконанню держслужбовцями посадових обов'язків.

Четвертий фактор (**суспільна активність і корисність**), як і попередній, характеризується однаковою кількісною наповненістю мотивів для тих, хто тільки прийшов на державну службу й службовців зі стажем роботи більше 8-ми років. Так, на початку трудової діяльності для державного службовця найбільш значущим є мотив *суспільна корисність*. На етапі від 3-х до 8-ми років трудової діяльності він взагалі втрачає свою значущість, а після 8-ми років спостерігається негативне до нього ставлення. Отже, один із основних мотивів професійної діяльності держслужбовця, мотив суспільної корисності, із збільшенням стажу втрачає свою значущість, мотиваційну силу й набуває негативного забарвлення.

Для службовців зі стажем від 3-х до 8-ми років трудової діяльності найбільше факторне навантаження має мотив *творча активність*. Сила цього мотиву є більшою порівняно з досліджуваними, стаж роботи яких до 3-х років, але, як видно з таблиці, після 8-ми років стажу вона знову зменшується. До речі, після 8-ми років стажу серед усіх мотивів фактора лише *творча активність* має мотивуючу (стимулюючу) силу і є цінною для досліджуваних.

Цікавим виявився той факт, що при прагненні державних службовців до творчої активності, водночас спостерігається низька їхня ініціативність, працездатність, завзятість у роботі тощо. Встановлено, що мотив *загальна активність* носить яскраво виражене негативне забарвлення в усіх групах працівників держслужби. Можна припустити, що це зумовлено прагненням держслужбовців «відійти» від регламентації обов'язків, чіткого структурування діяльності, вимоги діяти строго до прописаних

правил тощо й проявити творчий підхід при здійсненні професійної діяльності.

П'ятий фактор (**мотиви життєзабезпечення**) характеризується значними змінами змістового наповнення залежно від стажу досліджуваних. Так, для працівників зі стажем роботи до 3-х років цей фактор представлений двома мотивами: *методами управління* та *життєзабезпеченням*, кожен з яких є значущим для службовців і має мотивуючу силу.

Для досліджуваних зі стажем роботи від 3-х до 8-ми років складовими елементами фактора є мотиви *життєзабезпечення* та *спілкування*, але жоден з них не представляє цінності для держслужбовців, а отже, й не мотивує їх до якісного виконання професійних обов'язків. Слід зазначити, що така тенденція властива й службовцям зі стажем трудової діяльності більше 8 років, причому вищезазначені мотиви набувають ще більш негативного значення. Для держслужбовців цієї групи значущими залишились тільки *методи управління*, які й можуть сприяти тому, що працівник виконуватиме обов'язки більш ефективно.

У шостому факторі (**самореалізація в діяльності**) виявлено незначні зміни в змістовому наповненні із збільшенням стажу трудової діяльності держслужбовців. Для держслужбовців зі стажем роботи до 3-х років найбільше факторне навантаження має мотив *задоволеність процесом діяльності*. Не менш значущим для них виявився також мотив *самореалізація в діяльності*.

Якщо на початку професійної діяльності державні службовці прагнуть до реалізації власного потенціалу й професійного розвитку, то після 3-го року професійної діяльності в органах виконавчої влади таке прагнення взагалі відсутнє. В цій групі фактор має тільки один елемент – мотив *задоволеність процесом діяльності*.

Ситуація змінюється вже в групі досліджуваних зі стажем роботи більше 8-ми років, у якій мотив *задоволеність процесом роботи* поступається мотиву *самореалізація в діяльності*. Очевидно, що із збільшенням стажу роботи в системі державної служби працівники прагнуть до підвищення якості власної діяльності й власного удосконалення як професіонала. Отже, із збільшенням стажу трудової діяльності сила мотиву задоволеності процесом діяльності зменшується, а мотиву самореалізації в

діяльності – зростає.

Ще менш значні зміни відбуваються в змістовому наповненні сьомого фактора (**влада і почуття власної значущості**) в кожній групі досліджуваних. Для працівників зі стажем роботи до 3-х років найбільш значущими виявились мотиви *самовдосконалення* та *умови праці* й дещо нижчу вагомість має мотив *влада і впливовість*.

Отже, на початку професійної діяльності для держслужбовців більш значущим є власний розвиток, підвищення рівня компетентності й умови роботи, які впливають на ефективність їхньої діяльності. Зміни у структурі мотивів відбуваються після третього року трудової діяльності працівників державної служби. Найбільш значущим для держслужбовця стає мотив *влада та впливовості*, а тоді – прагнення до самовдосконалення.

Зауважимо, що змістове наповнення фактора в державних службовців на етапі «становлення» і «професійного росту» ідентичні. Зміни спостерігаються лише в показниках сили мотивів: із збільшенням стажу трудової діяльності сила мотиву *влада* зростає, а мотивів *самовдосконалення* і *умов праці* – зменшується.

Восьмий фактор (**цікава і творча робота**) характеризується однаковою кількісною наповненістю для усіх груп службовців. Водночас, змістове наповнення фактору дещо відрізняється. Для державних службовців зі стажем роботи до 3-х років найбільше факторне навантаження має мотив *прагнення до досягнення*, який здійснює домінуючий вплив на виконання держслужбовцями професійних обов'язків. Другим елементом цього фактору є мотив *цікава робота*, який має знак «-» і свідчить про спрямованість працівників цієї групи на результат, а не на процес і зміст діяльності.

У досліджуваних зі стажем роботи від 3-х до 8-ми років ситуація змінюється: домінуючим мотивом є *цікава робота*, а *прагнення до досягнення* втрачає мотиваційну силу, набуваючи при цьому негативного відтінку. Після 8-ми років стажу домінуючими для досліджуваних стають мотиви *креативності* й *прагнення до досягнення*. Водночас мотив *цікава робота* в цій групі відсутній, що зумовлює зниження якісної наповненості цього фактору.

Виявлено, що для дев'ятого фактора (**професійне визнання й соціальне схвалення**) зі збільшенням стажу професійної діяльності державних службовців змінюється його змістове наповнення. Для

службовців зі стажем до 3-х років домінуючим є мотив *структурованість роботи*, оскільки забезпечує належне виконання професійних обов'язків, реалізацію визначених повноважень. Після 3-х років трудової діяльності в місцевих органах виконавчої влади найбільше факторне навантаження має мотив *визнання*, а мотив *структурованість роботи* втрачає свою значущість і характеризується знаком «мінус».

Після 8-ми років стажу мотив *визнання*, як і на початку професійного розвитку, відходить на задній план і поступається цього разу мотиву *стійкі взаємовідносини*. Очевидно, довгострокові стабільні стосунки з колегами стають важливішими пріоритетами професійної діяльності й мають більшу мотивуючу силу, ніж задоволення потреб у професійному визнанні та соціальному схваленні, які, можливо, вже певною мірою задоволені державними службовцями.

В межах десятого фактора (**споживацько-матеріальні мотиви**), окрім однакової кількісної й змістової його наповненості для трьох груп досліджуваних, спостерігається також стійкість мотиву *високий заробіток*. Водночас його сила, із незначним зниженням в період від 3-х до 8-ми років трудової діяльності, зі збільшенням стажу все ж таки зростає. Це свідчить про високу потребу держслужбовців в достойній оплаті праці й певному рівні матеріального стимулювання.

Другим елементом цього фактору є мотив *різноманітні зміни*, який характеризується відсутністю значущості (про це свідчить знак мінус) його для держслужбовців. Це є очевидним, оскільки специфіка роботи в державній службі характеризується чіткою структурованістю, декларованістю обов'язків, чітким дотриманням законодавства тощо, тому сила мотиву прагнення до змін зі збільшенням стажу трудової діяльності зменшується й зростає потреба в стабільності.

Отже, різких змін щодо змістової наповненості факторів у трьох групах досліджуваних з різним стажем професійної діяльності не відбулось. Зміст факторів «влада і почуття власної значущості» та «споживацько-матеріальні мотиви» характеризується стійкістю їхніх компонентів, тобто не змінився в процесі професійної діяльності державних службовців. Це може свідчити про значущість для досліджуваних мотивів цих факторів,

а також те, що вони посідають особливе місце в їхній професійній мотивації. Варто підкреслити, що для державних службовців із стажем роботи від 3-х до 8-ми років притаманна найменша кількісна наповненість факторів.

3.2.2. Результати дослідження зміни мотивів відповідно до їхньої значущості та задоволеності в професійній діяльності

Статистично достовірні зміни, які відбулися у структурі мотивації державних службовців із різним стажем професійної діяльності за значущістю та задоволеністю мотивів, ми виявляли за допомогою критерію Вілкоксона. Критерій Вілкоксона (інші назви – критерій знакових рангів Вілкоксона, критерій суми рангів Вілкоксона, критерій Вілкоксона для залежних вибірок) призначений для зіставлення показників, які вимірюються за різних умов на одній і тій же вибірці досліджуваних. Він дає змогу встановити не лише спрямованість змін, але й їхнє вираження, тобто, здатний визначити, чи є зрушення показників в одному напрямі більш інтенсивним, ніж в іншому.

Суть методу полягає в тому, що в процесі обрахунку співставляються абсолютні величини вираження зрушень в тому чи іншому напрямі. Для цього спочатку всі абсолютні величини зрушень ранжуються, а потім ці ранги сумуються. Якщо зрушення в той або інший бік відбуваються випадково, то й суми їхніх рангів виявляться приблизно рівні. Якщо ж інтенсивність зрушень в один бік більша, то сума рангів абсолютних значень зрушень в протилежний бік буде значно нижчою, ніж це могло б бути при випадкових змінах. За результатами обрахунку критерію Вілкоксона основними інформативними даними є емпіричне значення z-критерію та p-рівень його значущості. Для інтерпретації отриманої величини z-критерію необхідно співвіднести її з критичним значенням, яке існує для цього критерію, враховуючи, що розрахунок проводився за формулою, призначеною для великих вибірок (у нашому випадку 208 осіб). Критичне значення z-критерію для вибірок понад 50 осіб становить 1,96. У випадку, коли розраховане в SPSS значення критерію перевищує критичне значення, рівне 1,96, є підстави для підтвердження гіпотези про наявність достовірних відмінностей між двома групами даних.

Застосування вказаного критерію до емпіричних результатів нашого дослідження можливе в розрізі встановлення відмінностей між ступенем значущості й ступенем задоволеності мотивів діяльності; в ієрархічній структурі мотивів, які вплинули на прийняття рішення стати державним службовцем й впливають на професійну діяльність сьогодні.

Результати обрахунку критерію Вілкоксона за результатами тесту-опитувальника «Мотиваційний профіль» (Ш. Річі, П. Мартін) представлені у табл. 3.8.

Як бачимо, серед вказаних мотивів лише один не демонструє значущих відмінностей між групами – *структура роботи*. Адже вона лишається фактично незмінною незалежно від стажу роботи: кількість обов'язків може збільшуватися або зменшуватися, змінюватися специфіка діяльності, проте державний службовець керується чітким регламентом, що прописаний у законодавчих та відомчих актах.

Таблиця 3.8

Зміни мотиваційних факторів із позиції значущості / задоволеності

	Середній ранг		Критерій Вілкоксона		
	Ранг 1 (значущість)	Ранг 2 (задоволеність)	Стаж до 3 р.	Стаж 3 – 8 р.	Стаж більше 8 р.
Цікава робота	8,9	6,7	6,49**	8,20***	4,22***
Структура роботи	7,9	7,5	0,00	0,00	0,00
Влада і впливовість	8,7	2,7	1,97*	2,49**	0,69
Стійкі взаємовідносини	7,7	4,1	3,87***	4,69***	2,00*
Різноманітність і зміни	7,6	5,3	4,45***	5,67***	2,22*
Креативність	6,9	4,7	4,52***	5,56***	2,07*
Соціальні контакти	7,1	3,0	3,84***	4,93***	2,58**
Високий заробіток	6,6	6,6	7,28***	9,17***	4,74***
Визнання	4,9	5,0	7,28***	9,21***	4,74***
Прагнення досягнення	5,4	5,2	6,50***	8,21***	4,24***
Умови праці	3,9	3,4	7,28***	9,19***	4,79***
Самовдосконалення	4,7	3,2	6,00***	7,52***	3,66**

Примітка: умовні позначення: *** – $p \leq 0,001$, ** – $p \leq 0,01$, * – $p \leq 0,05$.

Мотив *цікава робота* характеризується різницею між показниками значущості й задоволеності в працівників із різним стажем діяльності (6,49; 8,20; 4,22 відповідно), причому в службовців із стажем трудової діяльності до 3-х років вона є найменшою. На показники відмінностей між значущістю та реалізованістю мотиваційного фактора цікава робота впливає його взаємозалежність з попереднім фактором. Структурування роботи є однією із основних особливостей роботи в державній службі, тому, якщо на початку професійної діяльності інтерес до неї певною мірою зумовлений новизною, прагненням пізнати основи діяльності, то вже після 3-х років відбувається значна втрата інтересу. Тобто, чим більше державний службовець вникає в роботу, тим більше розуміє, що існує велика різниця між бажаним, значущим та реальністю. Отже, зі стажем інтерес до роботи починає зменшуватись: спочатку виконання обов'язків втрачає ефект новизни, потім службовець звикає до особливостей діяльності, що згодом призводить до зниження мотивації.

Для мотиву *влада й впливовість* відмінності між бажаним і реальним спостерігаються в досліджуваних першої та другої груп. Якщо на початку професійної діяльності цей показник складає 1,97, то вже в період від 3-х до 8-ми років професійного стажу розрив між ними збільшується до 2,49. Отже, найбільша міра невідповідності між значущістю й реалізованістю цього мотиву спостерігається в другій групі. Тобто, при великому бажанні до керівної посади, прагненні здійснювати вплив на поведінку інших, державні службовці ще не володіють тим авторитетом, який би слугував засобом здійснення впливу на поведінку інших людей. Для державних службовців, які мають стаж роботи більше 8-ми років, прагнення до влади й впливовості задовольняється в професійній діяльності.

Мотив *стійкі взаємовідносини* має відмінності між бажаним і реальним у кожній групі держслужбовців (3,87; 4,69; 2,00). Можливою причиною незадоволеності в професійній діяльності держслужбовців цього мотиву є певна конкуренція в роботі, плинність кадрів, яка притаманна державній службі, проведення частих реорганізацій тощо. Слід зазначити, що із збільшенням стажу трудової діяльності міра цієї невідповідності зменшується.

Для мотивів *різноманітність і зміни та креативність* також властива невідповідність між їхньою значущістю для респондентів та реальною задоволеністю у професійній діяльності. Знову повертаємось до мотиву структурування роботи, встановлених правил та директив виконання обов'язків, які пронизують усю діяльність службовця. Тому мотиви змін і креативності в системі державної служби – швидше рідкість (виняток), ніж повсякденне явище. Як і в попередньому випадку, міра невідповідності між ними зменшується із збільшенням стажу.

Для мотиву *соціальні контакти* також характерні відмінності в показниках значущості й задоволеності у всіх групах досліджуваних (3,84; 4,93; 2,58). Це свідчить про високу потребу в соціальних контактах, яка не втрачає своєї актуальності з часом, проте все ж таки не повною мірою задовольняється в професійній діяльності, хоча міра невідповідності із збільшенням стажу роботи дещо зменшується.

Блок мотивів, для яких характерна висока міра невідповідності між бажаністю та реальністю протягом усього періоду службової діяльності (не залежно від стажу роботи працівника), включає мотиви: *високий заробіток, визнання, прагнення до досягнення, умови праці*. Очевидно, що ці мотиви зберігають високий рівень бажаності й низький – реалізованості, що, безумовно, здійснює негативний вплив на мотивацію професійної діяльності державного службовця та ефективність виконання ним власної діяльності.

Існує невідповідність між бажаністю та реальністю мотиву *самовдосконалення* в усіх групах державних службовців (6,00; 7,52; 3,66). У перших двох більшою мірою виявляється прагнення до розвитку власних професійних якостей і потреба підвищення професійної компетентності, ніж у третій. Отже, зі збільшенням стажу трудової діяльності міра невідповідності між бажаністю та реальністю цього мотиву має тенденцію до зменшення.

3.2.3. Аналіз динаміки сили та стійкості професійних мотивів на різних етапах професійної діяльності

Розглянемо окремо кожну групу мотивів, що вплинула на рішення стати державним службовцем і має основоположний вплив на здійснення поточної діяльності в трьох групах досліджуваних з

різним стажем роботи в місцевих органах виконавчої влади. Результати обрахунку критерію Вілкоксона представлено в табл. 3.9. - 3.15.

Таблиця 3.9

Показники динаміки мотивів суспільний статус та престиж професії

	Середній ранг		Критерій Вілкоксона		
	Ранг 1 (вплинули)	Ранг 2 (впливають)	Стаж до 3 р.	Стаж 3 – 8 р.	Стаж більше 8 р.
Прагнення мати престижну професію	2,60	2,47	0,39	0,60	2,39**
Прагнення досягти високого соціального статусу	2,73	2,53	2,00*	3,18***	3,27***
Прагнення користуватись авторитетом і повагою в оточуючих	2,73	2,87	2,17*	0,76	2,12*
Прагнення бути популярним та відомим	1,53	1,80	4,25***	2,65***	0,58
Прагнення кар'єрного росту	2,67	2,47	3,19***	3,64***	2,65***

Примітка: умовні позначення: *** – $p \leq 0,001$, ** – $p \leq 0,01$, * – $p \leq 0,05$.

Із таблиці видно, що на виконання професійних обов'язків держслужбовцями всіх груп найменшою мірою впливає прагнення кар'єрного росту. Водночас із збільшенням стажу професійної діяльності державні службовці все менше прагнуть також до досягнення високого соціального статусу й бажання мати престижну професію. Якщо на перших роках трудової діяльності мотив престижу ще впливає на виконання професійних обов'язків (досліджувані роботу в системі державної служби вважають престижною), то вже після восьмого року роботи відчуття престижності їхньої діяльності зникає.

Мотивами, які сьогодні впливають на виконання досліджуваними власної діяльності, є бажання користуватись авторитетом і повагою в оточуючих та прагнення бути популярним і відомим. Перший мотив найбільш значущий вплив здійснює на ефективність діяльності держслужбовців зі стажем від 3-х до 8-ми років, а другий – на діяльність службовців зі стажем від 8-ми років.

Таблиця 3.10

Показники динаміки мотивів влада

	Середній ранг		Критерій Вілкоксона		
	Ранг 1 (впли- нули)	Ранг 2 (впли- вають)	Стаж до 3 р.	Стаж 3 – 8 р.	Стаж більше 8 р.
Прагнення займати керівну посаду	1,80	2,00	1,13	3,41***	2,17*
Бажання управляти людьми	1,67	1,80	0,32	0,90	3,61***
Прагнення бути в центрі уваги	1,87	1,73	1,83*	4,47***	0,00
Бажання здійснювати визначальний вплив на діяльність інших людей	1,53	1,80	5,14***	4,02***	0,28
Бажання приймати доленосні рішення	2,07	2,40	1,63	1,12	1,00

Примітка: умовні позначення: *** – $p \leq 0,001$, ** – $p \leq 0,01$, * – $p \leq 0,05$.

Як з'ясувалось, мотиви, що стосуються прагнення працівника до влади (див. табл. 3.10), більшою мірою впливають на виконання досліджуваними професійної діяльності тепер, ніж тоді, коли ними приймалось рішення стати державним службовцем. Мотивом, сила якого не змінилась у процесі виконання діяльності, є бажання приймати доленосні рішення. Як видно з таблиці, статистично значущих відмінностей щодо впливу цього мотиву на діяльність держслужбовців не спостерігається.

Сила мотиву прагнення займати керівну посаду для державних службовців на початку трудової діяльності не має яскраво вираженого значення. Вагоме зростання сили цього мотиву спостерігається в досліджуваних зі стажем роботи від 3-х до 8-ми

років, а вже після 8-ми років стажу прагнення до керівної посади втрачає свою значущість. Було встановлено, що зі збільшенням стажу трудової діяльності досліджуваних зростає сила такого мотиву, як бажання управляти людьми. Мотивом, який втрачає свою значущість зі збільшенням стажу роботи, є прагнення бути в центрі уваги – після 8-го року діяльності воно взагалі втрачає мотиваційну силу.

Таблиця 3.11

Показники динаміки мотивів суспільна корисність

	Середній ранг		Критерій Вілкоксона		
	Ранг1 (вплинули)	Ранг 2 (впливають)	Стаж до 3 р.	Стаж 3 – 8 р.	Стаж більше 8 р.
Бажання принести користь суспільству та людям	2,93	2,67	2,45*	1,44	1,00
Прагнення допомагати іншим	3,00	2,47	3,80***	6,02***	2,56*
Бажання займатись громадською діяльністю	2,33	1,87	4,98***	3,50***	2,83**
Бажання мати роботу, яка пов'язана з відповідальністю перед іншими	1,73	2,27	3,28***	4,12***	2,65**
Бажання проявляти соціальну активність	2,60	2,60	5,66***	1,19	2,45*

Примітка: умовні позначення: *** – $p \leq 0,001$, ** – $p \leq 0,01$, * – $p \leq 0,05$.

Якщо у попередньому випадку спостерігалось зростання сили мотивів влади в процесі професійного розвитку досліджуваних, то сила мотивів суспільної корисності, навпаки, зі збільшенням стажу – зменшується (див. табл. 3.11). Виняток становить лише мотив

бажання мати роботу, пов'язану з відповідальністю перед іншими, сила якого в процесі професійного розвитку зростає з ледь помітним зменшенням після восьми років стажу професійної діяльності. Звертає на себе увагу той факт, що мотив бажання принести користь суспільству та людям взагалі втрачає свою значущість і мотиваційну силу вже після третього року професійної діяльності в державній службі. Отже, приймаючи рішення стати державним службовцем, досліджувані керувались суспільно-корисними прагненнями, які в процесі службової діяльності з певних причин втратили свою мотиваційну силу. Було встановлено також, що бажання проявляти соціальну активність найменшою мірою властиве держслужбовцям зі стажем роботи від 3-х до 8-ми років.

Мотиви прагнення допомагати іншим та бажання займатись громадською діяльністю мають низьку мотиваційною силу для службовців зі стажем роботи до 8-ми років, а після 8-ми – їхня сила дещо збільшується.

Таблиця 3.12

Показники динаміки мотивів вимушеність

	Середній ранг		Критерій Вілкоксона		
	Ранг 1 (вплинули)	Ранг 2 (впливають)	Стаж до 3 р.	Стаж 3 – 8 р.	Стаж більше 8 р.
Працевлаштуватись будь-де через відсутність роботи за фахом	2,60	2,33	1,47	0,29	2,56*
Можливість використати нагоду працевлаштуватись	3,20	3,20	0,19	3,00	0,47
Сумнів, що можна знайти кращу роботу	2,27	2,27	0,07	0,40	0,62
Порада друзів або знайомих	2,07	1,87	2,18*	3,57***	0,58
Не залишалось іншого вибору	1,80	2,33	1,30	4,49***	3,39***

Примітка: умовні позначення: *** – $p \leq 0,001$, ** – $p \leq 0,01$, * – $p \leq 0,05$.

Статистично значущі відмінності в силі впливу мотивів вимушеності (див. табл. 3.12) на прийняття рішення стати державним службовцем і виконання професійних обов'язків сьогодні показують, що в досліджуваних зменшились сумніви в тому, що можна знайти кращу роботу і працевлаштуватись за фахом. Лише службовці зі стажем роботи понад 8-ми років пояснюють своє перебування в державній службі через відсутність роботи за фахом. З'ясовано, що після третього року професійної діяльності в досліджуваних значно зростає сила мотиву «не залишалось іншого вибору». Тобто, значна частина держслужбовців працює в місцевих органах виконавчої влади через усвідомлення неможливості знайти іншу роботу.

Таблиця 3.13

Показники динаміки мотивів матеріальної винагороди

	Середній ранг		Критерій Вілкоксона		
	Ранг1 (вплинули)	Ранг 2 (впливають)	Стаж до 3 р.	Стаж 3 – 8 р.	Стаж більше 8 р.
Покращення матеріального становища	3,40	3,87	4,56***	3,93***	3,26***
Забезпечення власного добробуту	3,27	3,40	1,79	0,61	1,25
Оплата праці	2,93	2,87	2,07*	0,79	3,26***
Прагнення матеріального достатку	3,00	3,07	0,01	0,84	2,73***
Наявність премій, надбавок, доплат	2,60	2,73	2,30*	0,85	3,29***

Примітка: умовні позначення: *** – $p \leq 0,001$, ** – $p \leq 0,01$, * – $p \leq 0,05$.

При аналізі блоку мотивів матеріальної винагороди (див. табл. 3.13) цікавим виявився той факт, що для досліджуваних саме мотив оплати праці характеризується найменшою мотиваційною силою, причому зі збільшенням стажу вона має тенденцію до зменшення. Водночас, службовці усіх груп виявляють значне прагнення до

покращення матеріального становища (4,56; 3,93; 3,26). Особливо значущим прагнення до матеріального достатку виявилось для досліджуваних після 8-ми років стажу роботи. Наявність премій, надбавок, доплат незначною мірою впливає на професійну діяльність досліджуваних зі стажем роботи до 3-х років і не впливає зовсім на досліджуваних другої групи, водночас здійснює досить вагомий вплив на діяльність службовців третьої групи. Очевидно, це пов'язано з тим, що система преміювання залежить від стажу роботи в державній службі, і є досить незначною на початках професійної діяльності. Як видно з таблиці, мотив забезпечення власного добробуту взагалі втратив свою мотиваційну силу для усіх досліджуваних. Очевидно, що питання матеріальної забезпеченості державні службовці загалом не пов'язують з оплатою праці, оскільки вона є достатньо низькою.

Виявлення міри впливу мотивів блоку *самоактуалізація й особистісний розвиток* (див. табл. 3.14) на професійну діяльність трьох груп досліджуваних із різним стажем роботи показало, що найбільша міра впливу цих мотивів відповідає державним службовцям зі стажем роботи від 8-ми років.

Таблиця 3.14

**Показники динаміки мотивів
самоактуалізація та особистісний розвиток**

	Середній ранг		Критерій Вілкоксона		
	Ранг1 (вплинули)	Ранг 2 (впливають)	Стаж до 3 р.	Стаж 3 – 8 р.	Стаж більше 8 р.
Вимоги роботи до інтелектуальних здібностей	3,00	3,00	1,47	-0,76	3,15***
Широкі можливості застосувати знання та здібності	3,33	3,40	2,19*	-0,68	3,15***
Можливість постійного самовдосконалення	3,40	3,53	0,31	-0,66	1,67
Можливість для реалізації творчого потенціалу	2,80	2,73	3,02**	-1,65	2,65***

Бажання розв'язувати в роботі цікаві завдання	2,93	2,93	1,63	-0,62	0,26
---	------	------	------	-------	------

Примітка: умовні позначення: *** – $p \leq 0,001$, ** – $p \leq 0,01$, * – $p \leq 0,05$.

Отже, на виконання державними службовцями професійних обов'язків вагомий вплив здійснюють мотиви вимоги роботи до інтелектуальних здібностей та широкі можливості застосувати знання й здібності. Цікавим виявився факт, що для досліджуваних усіх груп можливості постійного самовдосконалення й бажання розв'язувати в роботі цікаві завдання повністю втрачають свою мотиваційну силу. Окрім того, для мотиву можливості реалізації творчого потенціалу характерна негативна тенденція до значного зниження його мотиваційної сили, яка найяскравіше проявляється в досліджуваних з найбільшим професійним стажем. Для службовців на початку трудової діяльності серед усіх мотивів цього блоку тільки *широкі можливості застосувати знання та здібності здійснюють* вплив на професійну діяльність. Слід підкреслити, що для досліджуваних зі стажем роботи від 3-х до 8-ми років мотиви самоактуалізації зовсім не мають ніякої цінності і ніяк не впливають на виконання ними професійних обов'язків.

Як видно з таблиці 3.15, серед мотивів групи життєзабезпечення найбільший вплив на професійну діяльність респондентів усіх груп здійснюють мотиви: *прагнення забезпечення стабільності сім'ї тепер і в майбутньому, бажання отримати соціальні гарантії, можливість отримання корисних для себе зв'язків (нових знайомств)*. Усі ці мотиви з однаковою силою впливають на діяльність досліджуваних зі стажем роботи від 8-ми років. Відмінність між цією групою досліджуваних і службовцями зі стажем роботи від 3-х до 8-ми років полягає в силі мотиву можливості отримати корисні для себе зв'язки та нові знайомства, які для службовців зі стажем трудової діяльності від 3-х до 8-ми років є менш значущими.

Таблиця 3.15

Показники динаміки мотивів життєзабезпечення

	Середній ранг		Критерій Вілкоксона		
	Ранг 1 (вплинули)	Ранг 2 (впливають)	Стаж до 3 р.	Стаж 3 – 8 р.	Стаж більше 8 р.
Можливість отримання додаткової оплати праці	2,33	2,20	1,49	1,07	3,50***
Прагнення забезпечення стабільності сім'ї тепер і в майбутньому	3,20	3,87	2,06*	3,94***	3,18***
Бажання отримати соціальні гарантії	3,07	3,53	2,97**	4,02***	3,15***
Можливість отримання корисних для себе зв'язків (нових знайомств)	2,47	3,07	5,60***	2,88**	4,07***
Медичне обслуговування, забезпечення житлом та пенсійне забезпечення	1,80	1,73	0,83	0,98	0,89

Примітка: умовні позначення: *** – $p \leq 0,001$, ** – $p \leq 0,01$, * – $p \leq 0,05$

На держслужбовців зі стажем роботи до 3-х років найбільший вплив здійснює *можливість отримання корисних для себе зв'язків та нових знайомств (5,60)*, потім *бажання отримати соціальні гарантії (2,97)* і незначною мірою *прагнення до забезпечення стабільності сім'ї тепер і в майбутньому (2,06)*.

Зовсім не впливає на здійснення професійної діяльності службовців усіх груп мотив *медичне обслуговування, забезпечення житлом та пенсійне забезпечення*. Вочевидь, сфера професійної діяльності не гарантує працівникам задоволення цього мотиву і саме тому він не є для них значущим. Водночас, для мотиву *можливість отримання додаткової оплати праці* характерна втрата значущості, особливо для службовців з найбільшим стажем роботи (3,50).

Отже, здійснений аналіз продемонстрував різну міру значущості мотивів у різні періоди професійної діяльності: зростання ваги одних мотивів зі збільшенням стажу роботи (*бажання користуватись авторитетом і повагою в оточуючих, прагнення бути популярним і відомим, бажання управляти людьми, прагнення до влади*) й зменшення ваги інших мотивів (*суспільна корисність, високий соціальний статус і бажання мати престижну професію, бажання принести користь суспільству та людям, можливість постійного самовдосконалення, оплата праці*), які втрачають свою мотивуючу силу для держслужбовців місцевих органів виконавчої влади.

3.3. Рекомендації щодо оптимізації механізму мотивації професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади

Емпіричне дослідження психологічних особливостей мотивації професійної діяльності державних службовців підтвердило складність та глибину цього феномену, а також те, що мотивація професійної діяльності державних службовців має свої специфічні особливості порівняно з іншими сферами професійної діяльності, що зумовлено специфікою діяльності в системі державної служби, зокрема її законодавчим регулюванням, чіткими вимогами й високою структурованістю професійних обов'язків.

На основі аналізу основних законодавчих документів, які регулюють діяльність державних службовців, ми виявили низку мотиваційних факторів, які застосовуються для стимулювання їхньої професійної діяльності: 1) встановлення відповідного *рівня оплати праці* й стимулювання професійної діяльності державних службовців за результатами її щорічної оцінки (під стимулюванням розуміється матеріальне заохочення, яке певною мірою забезпечує соціальну захищеність працівника) [206; 212]; 2) встановлення *надбавок* у розмірі 50 % посадового окладу з урахуванням надбавки за ранг державного службовця; *преміювання* державних службовців за високі досягнення у праці або за виконання особливо важливої роботи відповідно до особистого внеску в загальні результати роботи; надання *матеріальної допомоги* для вирішення соціально-побутових питань та проблем зі здоров'ям [204]; 3) *впорядкування*

класифікації посад державних службовців і знову ж таки реформування системи оплати праці, що є гарантом необхідної мотивації для підвищення ефективності діяльності держслужбовців [207]; 4) 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 [213]; 5) представлення до державних нагород, відзнак Президента України та присвоєння почесних звань з метою заохочення та за особливі трудові зусилля [204]; 6) застосування різного роду дисциплінарних стягнень при невиконанні чи неналежному виконанні службових обов'язків, перевищенні своїх повноважень, а також при погіршенні якості роботи та порушенні трудової дисципліни [204].

Отже, законодавство більшою мірою орієнтоване на стимулювання професійної діяльності державних службовців шляхом застосування методу «батога і пряника» (матеріальна винагорода за високі досягнення в професійній діяльності та санкції за неуспішність або порушення законодавства), залишаючи поза увагою нематеріальні методи впливу на мотиваційну сферу особистості працівника.

Водночас негативний вплив на мотивацію професійної діяльності здійснюють повільні темпи впровадження сучасних технологій професійного розвитку, а також якість управлінських послуг в державній службі, яка є недостатньо високою й не відповідає актуальним потребам державного управління [209]. Як зазначається в Концепції удосконалення системи управління персоналом на державній службі, однією з головних причин такого стану є невідповідність сучасним вимогам більшості процедур та підходів, що застосовуються в управлінні персоналом, зокрема: переважання в державних структурах адміністративно-бюрократичних форм управління, висока плинність кадрів, неефективна система морального й матеріального стимулювання працівників тощо [207]. Факторами, що здійснюють негативний вплив на професійну діяльність у цій сфері, є також: недосконала процедура прийняття на державну службу та просування в ній, неефективна система оплати праці, недосконала система професійного навчання держслужбовців, неефективність процедури

оцінювання їхньої діяльності, відсутність стратегічного планування людських ресурсів та створення кадрового резерву, зниження престижності державної служби загалом та статусу держслужбовця зокрема [10; 21; 59; 66; 115; 122; 130; 157; 158; 177; 190; 191].

Н. Щегорцова до основних проблем і недоліків організації мотивації праці в органах виконавчої влади відносить: відсутність взаємозв'язку між результатами навчання або підвищення кваліфікації й кар'єрним ростом працівника; існування загрози звільнення з посади внаслідок зміни правлячої еліти; низький соціальний статус і престиж звання державного службовця [264].

В такій ситуації виправданими стають результати проведеного нами емпіричного дослідження, які показують, що домінуючими для державних службовців у професійній діяльності є мотиви, які стосуються матеріального забезпечення, прагнення до стабільності й соціальної захищеності, професійного розвитку та кар'єрного росту тощо, які часто вступають у протиріччя із задекларованими в основних законодавчих актах принципами роботи в державній службі. Це, водночас, ще раз підтверджує необхідність розробки ефективного мотиваційного механізму мотивації професійної діяльності працівників державної служби, оскільки саме професійна мотивація є своєрідним барометром успішного функціонування будь-якої організації.

Е. Лібанова зазначає, що мотиваційний механізм професійної діяльності державних службовців буде ефективним за умови органічного поєднання інтересів державної служби з інтересами її працівників, передбачатиме поєднання комплексу економічних важелів і засобів психологічного впливу, які б спонукали службовців до ефективного виконання професійних обов'язків [136]. Як зазначав В. М'ясищев, ефективність та результативність діяльності людини лише на 20-30 % залежить від інтелектуальних здібностей, а на 70-80 % від мотивів, які спонукають її діяти так або інакше [171]. Водночас, В. Малиновський засвідчує, що комплексні наукові знання психологічних особливостей особистості в структурі управлінської діяльності, які пов'язані з мотивацією персоналу, є основою підвищення ефективності праці державних службовців. Мотивацію працівників він визначає однією з найважливіших функцій державного управління, й трактує її як рушійну силу, що ґрунтується на задоволенні певних потреб,

примушуючи людину діяти з максимальними зусиллями для досягнення особистих чи організаційних цілей [144]. Мотивацію професійної діяльності як процес спонукання людини до діяльності з метою досягнення особистих, групових і суспільних цілей розуміють також А. Єгоршин, Б. Генкін [81].

О. Кравченко підтверджує, що без вмотивованих кадрів не можна провести реформи, забезпечити ефективне керівництво установою і державою. У зв'язку з цим мотивацію як фактор підвищення ефективності управління, автор визначає через систему комплексного впливу на персонал, установу, сферу діяльності, державу, в результаті якого підвищується ефективність їхньої діяльності [121].

О. Пархоменко-Куцевіл пропонує мотивацію кадрів державної служби розглядати як систему заходів, спрямованих на залучення, реалізацію, розвиток та утримання висококваліфікованих кадрів, а також умотивування фахівців на розкриття прихованих здібностей з метою виконання ними своєї роботи ефективно та результативно [188]. В. Щегорцова до основних заходів позитивної мотивації відносить підвищення матеріальної зацікавленості та гарантоване кар'єрне зростання [264].

Г. Атаманчук [14] переконаний, що найкращим варіантом для розвитку професійної мотивації в державній службі є синтез власного національного досвіду й здобутків світового. Так, на основі вивчення зарубіжного досвіду професійної мотивації державних службовців у державах – членах ЄС та інших країнах світу І. Буцька [35], І. Василенко [38], А. Кірмач [216], С. Озірська [181], О. Пархоменко-Куцевіл [188], В. Полтавський [202], Ю. Полянський [181], О. Слюсаренко [239] важливими напрямками реформування державної служби визначають: реформування системи оплати праці, залучення персоналу до процесу управління, забезпечення рівних можливостей кар'єрного росту тощо [35; 237]. В. Щегорцова рекомендує підвищувати мотивацію праці державних службовців України, враховуючи досвід Німеччини та Росії щодо надання можливості отримувати ранг державного службовця в результаті успішного складання кваліфікаційного іспиту та досвід Франції з використання службової кар'єри як головного чинника мотивації [264].

Отже, дослідження показало, що більшість підходів щодо обґрунтування механізму мотивації професійної діяльності в державній службі ґрунтуються на застосуванні зовнішнього впливу на працівника, хоча, на наш погляд, принципово важливим для розвитку професійної мотивації держслужбовців є розуміння того, що процес професійної мотивації детермінується одночасно особливостями та умовами професійної діяльності (зовнішніми факторами) й психологічними особливостями особистості працівника (внутрішніми) – потребами, інтересами, цінностями, мотивами тощо.

У цьому контексті вважаємо за доцільне реалізацію в державному управлінні двох напрямів розвитку мотивації професійної діяльності: перетворення загальних мотивів особистості у професійні (надання особистісної значущості професійним мотивам) й урахування зміни системи професійних мотивів протягом професійної діяльності.

Перший напрям передбачає, що в процесі професійної діяльності потреби людини знаходять у ній свій предмет, мотивація людини наповнюється професійним змістом. У цьому випадку людина розглядає професійну діяльність як певний засіб, можливість задоволення своїх потреб. Чим більше потреб задовольнятиме професійна діяльність, тим більшою буде міра включення людини в цю діяльність. За умови, коли професія набуває для людини сенсу, стає особистісно значущою, спостерігається найвищий рівень ефективності людини в трудовій діяльності. Підтверджує цю думку також А. Маркова, стверджуючи, що працівник буде ефективно працювати, коли буде бачити щораз нові смисли в професії. У протилежному випадку – він втратить інтерес до роботи і при найменших труднощах спостерігатиметься падіння ефективності його діяльності, а отже й міра задоволеності працею [153]. Саме тому, доцільним при цьому буде: виявлення мотиваційного профілю працівників державної служби, встановлення ієрархічної структури їхніх мотивів, виявлення типу державного службовця за мотивацією його професійної діяльності.

Другий напрям пов'язаний зі зміною мотивації на різних етапах професійного становлення. Проведене дослідження показало, що на різних етапах професійного розвитку домінуючими

є різні мотиви, які й забезпечують найбільше включення працівника у виконання діяльності, що підтверджується даними інших дослідників. Тобто, розвиток мотивації працівників державної служби передбачає з'ясування динамічних її характеристик: сили та стійкості мотивів, міри їхньої задоволеності, швидкості переключення тощо. На основі отриманих результатів підбираються методи досягнення основного призначення державної служби.

Результати емпіричного дослідження особливостей мотивації професійної діяльності державних службовців дали змогу окреслити основні чинники розвитку мотивації професійної діяльності державних службовців: 1) матеріальне забезпечення; 2) визнання; 3) відповідність посаді (кваліфікація); 4) свобода самовираження й прийняття рішень.

Основою чинника *матеріального забезпечення* є те, що робота має давати достатні матеріальні засоби для відновлення витрачених сил у вигляді пристойної оплати праці. При цьому варто зауважити, що зарплатня – це не лише гроші, а й символ соціального визнання досягнень особистості.

Чинник *визнання* означає обов'язкову справедливість зовнішнього оцінювання досягнень працівника, естетично витриману систему заохочень, реальність отримання заслуженого схвалення, що відкриває можливості для службового зростання, відчуття потрібності й значущості власного «Я».

Чинник *відповідність посаді* (кваліфікація) означає визнання достатності кваліфікації працівника й його суб'єктивне відчуття тотожності, відповідності своїх знань і умінь професійним обов'язкам. Відчуття недостатньої компетентності викликає тривожність, внутрішній дискомфорт, а згодом і невротизацію особистості.

Чинник *свобода самовираження та прийняття рішень* передбачає самостійність працівника, можливість (і доцільність) прояву ініціативи завдяки причетності до прийняття управлінських рішень. Свобода вибору способів і засобів виконання професійних завдань перетворює роботу з пасивного виконання чужих указівок і розпоряджень на самодіяльність та творчість і, відповідно, сприяє професійній самореалізації працівника.

Окрім цього, вважаємо, що дієвий механізм мотивації професійної діяльності державного службовця потребує:

- підтримки безперервного професійного навчання й достатнього фінансового забезпечення підготовки персоналу в системі державного управління;
- створення умов для розвитку ініціативи та творчої активності державних службовців, підвищення їхньої компетентності;
- посилення самостійності й відповідальності кожного службовця за виконання своїх посадових обов'язків;
- забезпечення оптимального «зворотнього зв'язку» в системі «керівник – підлеглий» і впевненості службовців у своїй компетентності;
- забезпечення гармонійного поєднання зовнішнього та внутрішнього стимулювання професійної діяльності працівників держслужби;
- створення дієвого й прозорого механізму оцінювання професійної діяльності працівників державної служби, яке б забезпечувало об'єктивну оцінку особистих професійних результатів діяльності кожного службовця;
- забезпечення можливостей кар'єрного росту (підвищення в посаді працівника на основі його професійних знань та досвіду);
- підвищення суспільного престижу професії державного службовця;
- забезпечення справедливої, прозорої й адекватної оплати праці.

Висновки до третього розділу

Результати емпіричного дослідження процесуально-динамічних особливостей мотивації професійної діяльності дали змогу дійти таких узагальнень:

1) виявлення міри відповідності між значущістю мотивів та їхньою реальною задоволеністю в процесі професійної діяльності досліджуваних свідчить про те, що найбільша мотиваційна сила й реалізованість характерні для факторів, що стосуються змісту й специфіки службової діяльності: *цікава і корисна робота, соціальні контакти, чітке структурування роботи*. Дієвість і значна мотиваційна сила мотивів *соціальні контакти* й *структурування роботи* обумовлюється тим, що ці мотиви є специфічними

характеристиками діяльності в державній службі й пронизують увесь процес виконання професійних обов'язків та виконання функцій державним службовцем.

До мотивів, які зумовлюють дискомфорт, психологічну напругу державних службовців при виконанні ними професійних обов'язків належать: *заробітна платня й матеріальна винагорода, умови праці, визнання, творчість, самовдосконалення*. Отже, незадоволеність цих особистісно значущих мотивів може викликати внутрішній конфлікт особистості працівника, провокувати негативне сприйняття ним вимог керівництва й обумовлювати прояви прихованого, або й явного опору будь-яким нововведенням в організації. Саме тому при розробці мотиваційного механізму в системі державної служби першочергової уваги потребують саме ці мотиви;

2) на основі результатів вивчення міри задоволеності професійних мотивів досліджуваних як показника загального сприйняття ними своєї діяльності та її окремих елементів було встановлено, що задоволені своєю роботою лише 29 %, а незадоволені – 71,4 % державних службовців. Виявлено, що визначальний вплив на показники незадоволеності власною професійною діяльністю здійснює фактор оплати праці. Вилучення фактора оплати праці з аналізу даних дало змогу встановити, що найбільше задоволення службовців викликають фактори, що стосуються змісту й методів організації роботи, а також прагнення до самоактуалізації.

Виявлення міри задоволеності респондентів за такими групами мотиваційних факторів, як робоче середовище, винагорода, особистий розвиток та професійний ріст показало, що найбільшу задоволеність викликають фактори, які стосуються змісту та методів організації роботи (перша група факторів). Це свідчить про високий рівень процесуально-змістової мотивації, достатню поінформованість персоналу про стан справ в організації, усвідомлення працівниками її цілей. Найменшу міру задоволеності держслужбовці виявляють оплатою праці. Водночас рівень незадоволеності досліджуваних можливостями кар'єрного росту зайвий раз підтверджує той факт, що сьогодні рівень компетентності та досвід працівників державної служби не стають головним чинником їхнього просування по службі;

3) виявлення сили мотивів професійної діяльності державних службовців демонструє, що на прийняття рішення досліджуваних стати державним службовцем найбільше вплинуло бажання особистісного розвитку й самоактуалізації та прагнення матеріального забезпечення. Серед мотивів, які здійснюють вплив на виконання професійних обов'язків сьогодні, є *матеріальна винагорода*, а потім *прагнення до самоактуалізації*. Водночас в процесі професійного розвитку службовців відбулось зростання сили мотиву влади, оцінки зовнішньої ситуації й зменшення сили мотивів суспільного статусу та престижу професії і суспільної корисності діяльності;

4) результатом вивчення уявлень респондентів про мотивацію професійної діяльності стало виокремлення одинадцяти груп мотиваційних факторів, які склали рейтинг усвідомлених і неусвідомлених мотивів державних службовців. Перші сходинки рейтингу посідають мотиви, що стосуються соціально-психологічних особливостей працівника; ті, що пов'язані з обов'язком і характером діяльності, мотиви стимулювання й заохочення.

Встановити, які з визначених мотивів для державних службовців є лише «знаними», а які володіють особистісним смислом (особистісно-значущі) й знаходять своє відображення в реальній професійній поведінці досліджуваних (реально-діючі мотиви) вдалось на основі аналізу характеристик когнітивної, емоційної і поведінкової площин мотивації професійної діяльності державного службовця.

Встановлено, що домінуючими у свідомості досліджуваних є *мотиви, пов'язані із соціально-психологічними особливостями працівника*; мотиви, *пов'язані з обов'язками та характером діяльності* і мотиви *стимулювання й заохочення*, кожен з яких відрізняється певним емоційним забарвленням.

Емоційний компонент мотивації характеризується тим, що відсоток мотивів, пов'язаних із соціально-психологічними особливостями працівника і мотивів стимулювання й заохочення збільшується, причому для мотивів стимулювання властиве яскраво виражене негативне ставлення досліджуваних. Спостерігається негативна тенденція щодо мотивів, які пов'язані з обов'язками й характером діяльності – відсоткова кількість їх зменшується і

набуває негативного забарвлення. Встановлено, що мотив *самоактуалізація* набуває особистісної значущості й може бути рушійною силою професійної діяльності державного службовця, здійснювати вплив на ефективність виконання ним власних професійних обов'язків. Водночас виявлено, що фактори *соціального статусу і престижу, кар'єрного росту* втрачають мотивуючу силу в професійній діяльності досліджуваних і характеризується значним рівнем незадоволеності.

Результати дослідження поведінкового компоненту мотивації показали, що поведінка досліджуваних більшою мірою детермінується їхніми особистісними якостями й вимогами професійної діяльності в системі державної служби. Реально-діючим у професійній діяльності державного службовця є також мотив *міжособистісна взаємодія*. Впливає на поведінку державних службовців також прагнення до самоактуалізації, хоча серед «знаних», тобто декларованих мотивів, самоактуалізація займає нижчий ранг;

5) з'ясовано, що факторна структура мотивації державних службовців змінюється залежно від стажу їхньої професійної діяльності в системі державної служби. Виявлено, що найменша кількісна наповненість факторів характерна для службовців зі стажем від 3-х до 8-ми років (причому якість наповненості не зменшується), а найбільша – для службовців із стажем роботи понад 8 років. Стійкість характерна для мотивів *прагнення уникнути покарань* та мотиву *високого заробітку*. Один із основних мотивів професійної діяльності службовця, мотив *суспільної корисності*, із збільшенням стажу втрачає свою значущість та мотиваційну силу і набуває негативного забарвлення. Водночас, із збільшенням стажу трудової діяльності сила мотиву *влади* зростає, а мотивів *самовдосконалення й умов праці* – зменшується;

б) зміни мотивів з позиції значущості / задоволеності демонструють, що лише мотив *структура роботи* не має значущих відмінностей в групах з різним стажем професійної діяльності. Визначено, що зі стажем інтерес до роботи в службовців починає зменшуватись. До 8-ми років трудової діяльності незадоволеними є мотиви *прагнення до стійких взаємовідносин та соціальних контактів*, а вже після восьмого року трудової діяльності міра цієї

невідповідності зменшується. Висока міра невідповідності між бажаністю й реальністю протягом усього періоду службової діяльності стосується мотивів *високого заробітку, визнання, прагнення до досягнення, умов праці*;

7) дослідження сили і стійкості мотивів професійної діяльності у трьох групах державних службовців з різним стажем роботи показало, що на виконання професійних обов'язків держслужбовцями усіх груп найменшою мірою впливає прагнення *кар'єрного росту*; відбувається втрата відчуття *престижності професії*; зі збільшенням стажу зростає сили мотивів *влади* та зменшення сили мотивів *суспільної корисності*; мотив *оплати праці* є найменшим стимулятором, причому зі збільшенням стажу його сила ще більше спадає; для значної частини державних службовців основними мотивами є *безвихідь* або *відсутність роботи за фахом*.

ВИСНОВКИ

На основі теоретичного узагальнення досліджень проблеми професійної мотивації в системі державної служби було з'ясовано, що мотивація професійної діяльності держслужбовців місцевих органів виконавчої влади є складною системою внутрішніх і зовнішніх стимулів, які спонукають державного службовця до ефективного виконання професійної діяльності й відображають його спрямованість на задоволення особистих потреб та реалізацію поставлених державою завдань.

Аналіз психологічних особливостей професійної діяльності в системі державної служби дав змогу розробити структурно-динамічну модель мотивації професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади, в якій виокремлено сім мотиваційних комплексів (мотиви служіння (суспільної корисності діяльності), мотиви професійного самовдосконалення, суспільного статусу та престижу, влади, матеріальної винагороди, мотиви життєзабезпечення, міжособистісні відносини), які є мотиваційним ядром професійної діяльності державного службовця, що зазнає змін під впливом суб'єктивно-особистісних та об'єктивно-професійних факторів і проявляється у когнітивній, афективній (емоційній) й поведінковій площинах, формуючи індивідуальний мотиваційний профіль державного службовця.

На основі дослідження структурно-змістових особливостей мотивації професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади встановлено, що: 1) у мотиваційному профілі держслужбовців домінуючими є мотиви *цікава й корисна робота, соціальні контакти, високий заробіток та визнання*; 2) для більшості досліджуваних (53,4 %) у професійній діяльності характерними є мотиваційні комплекси з домінуванням зовнішньої позитивної мотивації; 3) в загальножиттєвій сфері досліджуваних більший прояв мають мотиви комфорту, життєзабезпечення й спілкування, а в робочій – соціальний статус, загальна активність, творча активність і суспільна корисність, хоча мотиваційний профіль робочої сфери досліджуваних характеризується невідповідністю між «ідеальним» та «реальним» станом цих мотивів, зумовлюючи цим відчуття дискомфорту й психологічної напруги в працівників.

Факторна структура мотивації професійної діяльності державних службовців представлена групами мотивів «професійний розвиток», «особистий та професійний комфорт», «вимушеність та прагнення уникнути покарань», «суспільна активність і корисність», «мотиви життєзабезпечення», «самореалізація в діяльності», «влада й відчуття власної значущості», «цікава і творча робота», «професійне визнання й соціальне схвалення», «споживацько-матеріальні мотиви» й характеризується прагненням до набуття нових компетенцій і реалізації вже набутого досвіду, забезпечення особистого й професійного комфорту. Водночас державні службовці виявляють обережність у професійній поведінці, намагаються уникати відповідальності й прийняття самостійних рішень, відчувають страх діяти без вказівки «зверху» тощо. Незначною мірою проявляється мотивація «служіння», прагнення до створення суспільно корисних благ, творчості та інновацій.

За допомогою процедури кластерного аналізу виокремлено «типи» державних службовців за мотивацією їхньої професійної діяльності. З'ясовано, що переважаючим у вибірці досліджуваних є «адміністративно-управлінський тип», який характеризує спрямованість держслужбовців на дотримання встановлених правил і норм, чітке виконання адміністративно-управлінських функцій. Виявлено, що переважна більшість досліджуваних (93,3 %) у професійній діяльності орієнтована на отримання певного особистісно-значущого результату: бажання займати керівну посаду, прагнення до матеріального добробуту й збагачення, визнання власних результатів діяльності. Лише 6,7 % досліджуваних проявляють особистісний інтерес до змісту й особливостей професійної діяльності і хочуть займати активну позицію у професійному житті.

На основі вивчення процесуальних особливостей мотивації професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади було встановлено, що: 1) відчуття дискомфорту й психологічної напруженості працівників зумовлене невідповідністю бажаності й задоволеності мотивів *матеріальної винагороди та умов праці, визнання та самореалізації, творчості та ініціативи*; 2) на загальний показник міри незадоволеності державних службовців професійною діяльністю суттєво впливає

фактор оплати праці, з яким пов'язана найбільша незадоволеність; 3) «знаними» для досліджуваних є мотиви *суспільного статусу, престижу професії та суспільної корисності*, а мотивами, які регулюють професійну поведінку досліджуваних є *мотиви, пов'язані із соціально-психологічними особливостями працівників, зі специфікою діяльності, міжособистісною взаємодією та самоактуалізацією*.

Аналіз динамічних характеристик мотивації професійної діяльності державних службовців відповідно до стажу роботи в системі державної служби показав, що: 1) у процесі становлення й професійного розвитку держслужбовців стійкими є мотиви *прагнення уникнути покарань та високого заробітку*; 2) на виконання службовцями професійних обов'язків впливає *бажання користуватись авторитетом і повагою в оточуючих та прагнення до визнання*; 3) демотивуючий вплив на виконання державними службовцями професійних обов'язків протягом усього періоду службової діяльності здійснює висока міра невідповідності між значущістю й реалізованістю мотивів *високого заробітку, визнання, прагнення до досягнення, умов праці*; 4) мотивами, які втратили свою силу в процесі професійного розвитку досліджуваних є *бажання принести користь суспільству та людям, можливість постійного самовдосконалення, бажання розв'язувати в роботі цікаві завдання, престижність професії*.

На основі результатів емпіричного дослідження особливостей мотивації професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади обґрунтовано рекомендації щодо оптимізації механізму їхньої професійної мотивації. Так, основними чинниками розвитку мотивації професійної діяльності державних службовців вважаємо: 1) *матеріальне забезпечення та створення адекватних умов праці* (достатня оплата праці й соціальні гарантії); 2) *визнання* (справедливе зовнішнє оцінювання досягнень працівника, прозора система заохочень, професійного та кар'єрного росту); 3) *відповідність посаді, кваліфікація* (визнання достатності кваліфікації працівника та його суб'єктивне відчуття тотожності, відповідності своїх знань й умінь професійним обов'язкам); 4) *свобода самовираження та прийняття рішень* (забезпечення можливостей прояву ініціативи й прийняття держслужбовцями управлінських рішень).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абульханова-Славская К. А. Деятельность и психология личности / К. А. Абульханова-Славская. – М. : Наука, 1980. – 335 с.
2. Абульханова-Славская К. А. Философско-психологическая концепция С. Л. Рубинштейна / К. А. Абульханова-Славская, А. В. Брушлинский. – М. : Наука, 1989. – 248 с.
3. Авер'янов В. Б. Державне управління: теорія і практика / За заг. ред. В. Б. Авер'янова. – К. : Юрінком Інтер, 1998. – 432 с.
4. Ананьев Б. Г. Избранные психологические труды. В 2 т. Т. 2 / Б. Г. Ананьев. – М. : Педагогика, 1980. – 287 с.
5. Анастаси А. Дифференциальная психология. Индивидуальные и групповые различия в поведении / А. Анастаси; пер. с англ. – М.: Эксмо-Пресс, 2001. – 752 с.
6. Анохин П. К. Узловые вопросы теории функциональной системы / П. К. Анохин. – М.: Наука, 1980. – 196 с.
7. Анцыферова Л. И. Психологическое содержание феномена субъекта и границы субъектно-деятельностного подхода / Л. И. Анцыферова // Проблемы субъекта в психологической науке. – М.: Академ. проспект, 2000. – С. 27–42.
8. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг / пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.
9. Артеменко Л. Економічне стимулювання у структурі мотиваційних механізмів державного управління / Л. Артеменко // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / редкол. С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. – Д. : Вид-во ДРІДУ НАДУ, 2005. – Вип. 4 (22). – С. 107–114.
10. Артеменко Н. Професійне вдосконалення державних службовців в Україні / Н. Артеменко // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / редкол. С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. – Д. : Вид-во ДРІДУ НАДУ, 2007. – Вип. 3 (29). – С. 240–246.
11. Асеев В. Г. Мотивация поведения и формирование личности / В. Г. Асеев. – М. : Мысль, 1976. – 158 с.
12. Асмолов А. Г. По ту сторону сознания. Методологические проблемы неклассической психологии. / А. Г. Асмолов // М.: Смысл, 2002. – 480 с.
13. Асмолов А. Г. Личность как предмет психологического исследования / А. Г. Асмолов. – М. : МГУ, 1984. – 104 с.
14. Атаманчук Г. В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика: монография / Г. В. Атаманчук. – М.: РАГС, 2004. – 272 с.

15. Бабенко А. Г. Аналіз матеріального стимулювання та нематеріальних мотивів праці державних службовців / А. Г. Бабенко., С. М. Бабенко // Теорія та практика державного управління. – Х., 2010. – Вип. 2 (29) С. 380–384.
16. Базаров Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремін. – М. : ЮНИТИ, 2003. – 560 с.
17. Базаров Т. Ю. Психологические аспекты управления персоналом в системе государственной службы / Т. Ю. Базаров. – Волгоград : ВолГУ, 2002. – 224 с.
18. Баумэн Дж. Этика в правительственном аппарате (по результатам опроса государственных служащих США) / Дж. Баумэн, Р. Уильямс // Государственная служба. Проблемы профессиональной этики. Зарубежный опыт. №2 (22), 98. – М.: Изд-во РАГС, – С. 48–55.
19. Бернштейн Н. А. Физиология движений и активность / Н. А. Бернштейн. – М.: Наука, 1990. – с.385.<http://flogiston.ru/library/bernstein>
20. Битяк Ю. П. Державна служба в Україні: організаційно-правові засади : монографія / Ю. П. Битяк. – Х. : Право, 2005. – 304 с.
21. Богданова Н. Мотиваційні чинники ефективної діяльності державних службовців / Н. Богданова // Вісн. держ. служби України. – 2010. – №3. – С. 39–42.
22. Богомаз С. А. Типологические особенности мотивации, обусловленные специализацией полушарий мозга / С. А. Богомаз // Современная психология: состояния и перспективы. М., 2002. – Т.1. – С. 187-190.
23. Бодалев А. А. Общая психодиагностика / А. А. Бодалев, В. В. Столин – СПб.: Изд-во «Речь», 2002. – 440 с.
24. Божович Л. И. Проблемы развития мотивационной сферы ребенка / Л. И. Божович // Изучение мотивации поведения детей и подростков / под ред. Л. И. Божович, Л. В. Благоннадежиной. – М., 1972. – С. 7– 44.
25. Божович Л. И. Проблемы формирования личности / Л. И. Божович. – Воронеж: НПО «МОДЭК», 1997. – 352 с.
26. Бойков В. Э. Государственные служащие: штрихи коллективного портрета / В. Э. Бойков // Социологические исследования. 1997. – № 6. – С. 88–102.
27. Бондар В. Нематеріальна мотивація як чинник підвищення ефективності діяльності державних службовців в Україні / В. Бондар // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2006. – Вип.1 (23). – С. 253–259.
28. Бондар В. Матеріальний чинник мотивації як спосіб підвищення ефективності діяльності державних службовців в Україні / В. Бондар // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. / редкол. А.О.Чемерис (голов. ред.) [та ін.]. – Львів : Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2005. – Вип. 8. – С. 233–239.

29. Бондар В. Теоретичні засади мотивації в контексті підвищення ефективності державного управління / В. Бондар // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. / редкол. І. Р. Залуцький (голов. ред.) [та ін.]. – Львів : Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 11. – С. 11–16.

30. Бондаренко И. Н. Личностные детерминанты процессуальной мотивации трудовой деятельности: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.03 / Бондаренко Ирина Николаевна. – Институт Психологии РАН. – М., 2010. – 26 с.

31. Бояркин М. Ю. Ценностно-мотивационная типология личности в сфере государственной службы: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.01 / Бояркин Михаил Юрьевич; Волгоградская академия государственной службы. – М., 2008. – 158 с.

32. Брушлинский А. В. Психология субъекта / А. В. Брушлинский – М.: Ин-т психологии РАН; СПб.: Изд-во «Алетейя», 2002. – 272 с.

33. Бурлачук Л. Ф. Психодиагностика / Л. Ф. Бурлачук – СПб.: Питер, 2006. – 351 с.

34. Бурлов А. В. Метод неоконченных предложений в социологии (стратегии использования и логика анализа данных): автореф. дис. ... канд. соц. наук: 22.00.01. / Бурлов Антон Вячеславович; Институт социологии РАН. – М., 2001. – 179 с.

35. Буцька І. О. Планування кар'єри державних службовців з використанням зарубіжного досвіду / І. О. Буцька // Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. / редкол. В. В. Говоруха (голов. ред.) [та ін.]. – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2004. – Вип. 8. – С.85–88.

36. Бюссинг А. Мотивация и удовлетворенность / Андре Бюссинг // Управление человеческими ресурсами / под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2002. – С.777–792.

37. Василевська Т. Е. Особистісні виміри етики державного службовця : монографія / Т. Е. Василевська. – К. : НАДУ, 2008. – 336 с.

38. Василенко И. Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия [Электронный ресурс] / И. Василенко // Библиотека Гумер. – Режим доступа : http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Polit/Vasil/index.php

39. Васильева Е. И. Диагностика и развитие мотивации труда государственных гражданских служащих: опыт социологического анализа // Вестник ВЭГУ. Философия. Социология. Политология. – 2010. – № 4 (48). – С. 114–119.

40. Вебер М. Основные социологические понятия / М. Вебер; пер. с нем. М. И. Левиной // Вебер М. Избранные произведения. – М.: Прогресс, 1990. – 808 с.

41. Великий тлумачний словник сучасної української мови / [укл. і гол. ред. В. П. Бусел]. – Ірпінь: Перун, 2001. – 1440 с.

42. Верещагина Л. А. Психология потребностей и мотивация персонала / Л. А. Верещагина, И. М. Карелина. – Х. : Изд-во Гуманитарный центр, 2002. – 152 с.
43. Вилюнас В. К. Психологические механизмы мотивации человека / В. К. Вилюнас. – М.: Изд-во МГУ, 1990. – 288 с.
44. Вилюнас В. К. Теория деятельности и проблемы мотивации. / В. К. Вилюнас // А. Н. Леонтьев и современная психология. / Под ред. А. В. Запорожца и др. – М.: Изд-во Моск. Ун-та, 1983, с. 191-200.
45. Выготский Л. С. Психология развития человека / Л. С. Выготский – М.: Изд-во Смысл; Эксмо, 2005. – 1136 с.
46. Виноградова Н. Л. Історико-культурне підґрунтя формування сучасних норм професійної етики державної служби України // Морально-етичні засади розвитку державної служби України: європейський та вітчизняний досвід: монографія / С. М. Серьогін, О. В. Антонова, І. І. Хожило [та ін.]; за заг. та наук. ред. проф. С. М. Серьогіна. – Д. : ДРІДУ НАДУ. – 2007. – С. 9–26.
47. Вірна Ж. П. Мотиваційно-смилова регуляція у професіоналізації психолога: монографія / Ж. П. Вірна. – Луцьк: РВВ «Вежа» Волин. держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 2003. – 320 с.
48. Вірна Ж. П. Стиль психічної саморегуляції та мотиваційна спрямованість особистості керівника / Ж. П. Вірна // Вісник / Київ. міжнар. ун-т; редкол.: Піроженко Т.О. (голов. ред.) [та ін.]. – К., 2006. – С. 62–72. – (Психологічні науки ; вип. 8).
49. Власюк Д. П. Міжособистісне розуміння в структурі психологічно-управлінської компетентності керівників державної служби України / Д. П. Власюк // Психологічні перспективи. Випуск 18 // Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2011 – С. 52–62.
50. Власюк Д. П. Ситуативний підхід до проблеми оцінки вмінь управлінського впливу у керівників органів державного управління / Д. П. Власюк // Актуальні проблеми державного управління на сучасному етапі державотворення: матеріали V науково-практичної конференції, 27 жовтня 2011 р. – м. Луцьк: СПД Гадяк Жанна Володимирівна, 2011. – С. 81–83.
51. Волнухина Е. Новая система мотивации / Е. Волнухина, Ю. Мельник // Служба кадров и персонал. – 2004. – № 5. – С. 12–16.
52. Воловская Н. М. Социология и психология управления / Н. М. Воловская, А. В. Русина. – Новосибирск : НГУЭУ, 2006. – 88 с.
53. Герчиков В. И. Мотивация и стимулирование труда в современных условиях / В. И. Герчиков // Экономика и организация промышленного производства. – 1996. – № 6. – С. 104–112.
54. Гиппенрейтер Ю. Б. Психология мотивации и эмоции / Ю. Б. Гиппенрейтер, М. В. Фаликман. – М.: Астель, 2009. – 704 с.
55. Глова І. В. Психологічні особливості задоволеності працею працівників державної служби / Психологічні основи ефективної професійної

діяльності в системі державної служби: Кол. моногр. / за наук. ред. Л. М. Карамушки, Л. Я. Малімон. – Луцьк: СПД Гадяк Жанна Володимирівна, 2011. – 304 с.

56. Глова І. В. Психологічний аналіз значущості мотиваційних факторів професійної діяльності державних службовців / І. В. Глова // Психологічні перспективи. Випуск 18 // Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2011 – С. 62-71

57. Гончарук Н. Т. Керівний персонал у сфері державної служби України: формування та розвиток : монографія / Н. Т. Гончарук. – Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2007. – 239 с.

58. 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.

59. Гордієнко В. Д. Мотивація як фактор підвищення професіоналізму та компетентності персоналу в державній службі / В. Д. Гордієнко, Н. П. Бондаренко // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2012. – Ч. 1 . – № 14 (185).

60. Грабовська С. Споживацька мотивація: психологічний ракурс / С. Грабовська, О. Левкова // Вісник Львівського університету. Серія «Філософські науки». – 2003. – Вип. 5 – С. 416–422.

61. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна. – Х. : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2007. – 184 с.

62. Гришина Е. Е. Механизмы стимулирования результативности работы государственных и муниципальных служащих: автореф. дисс. ... канд. э. наук: 08.00.05 / Гришина Елена Евгеньевна; Федеральное государственное унитарное предприятие Всероссийский центр уровня жизни. – М., 2006. – 26 с.

63. Гуменюк В. А. Становлення публічної служби в Україні / В. А. Гуменюк // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / редкол. : В. В. Корженко (голов. ред.) [та ін.]. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2006. – № 2 (29), ч. 2. – С. 227–233.

64. Гуревич К. М. Проблемы дифференциальной психологии / К. М. Гуревич. – Воронеж : МОДЭК, 1998. – 384 с.

65. Гурне Бернар. Державне управління / Бернар Гурне; [пер. з фр. В. Шовкун]. – К. : Основи, 2006. – 307 с.

66. Демократичний розвиток: вищі державні службовці та політико–адміністративні стосунки: матеріали XVIII Міжнародного конгресу з підготовки вищих державних службовців, 15-17 червня 2005 р. / [Укл. С. В. Соколик]. – К.: «К.І.С.», 2005. – 150 с.

67. Дергачева О. Е. Автономия и самодетерминация в психологии мотивации: теория Э. Деси и Р. Райана / О. Е. Дергачева // Современная

- психология мотивации / под ред. Д. А. Леонтьева. – М. : Смысл, 2002. – С. 107–110.
68. Державна виконавча влада в Україні: формування та функціонування: зб. наук. праць: Ч. 1. / керівник кол. авт. Н. Р. Нижник. – К.: Вид-во УАДУ, 2000. – 224 с.
69. Державна служба в Україні: зб. нормат. актів. – К. : Юрінком Інтер, 2002. – 352 с.
70. Державне управління та державна служба: словник-довідник / [уклад. О. Ю. Оболенський]. – К.: КНЕУ, 2005. – 480 с.
71. Державне управління в Україні: організаційно-правові засади : [навч. посіб.] / Н. Р. Нижник [та ін.]. – К. : Вид-во УАДУ, 2002. – 164 с.
72. Деркач А. Акмеология / А. Деркач, В. Зазыкин. – СПб.: Питер, 2003. – 256 с.
73. Дитер. Г. Организационная психология. Человек и организация / Г. Дитер., Л. фон Розенштиль. – Х.: Гуманитарный центр, 2006. – 624 с.
74. Довідник типових професійно-кваліфікаційних характеристик посад державних службовців. – К.: Соцінформ, 2002. – 111 с.
75. Додонов Б. И. Структура и динамика мотивов деятельности / Б. И. Додонов // Вопросы психологии. – 1984. – № 4. – С. 126–130.
76. Докучаев О. А. Методи дослідження механізму мотивації персоналу підприємства / О. А. Докучаев // Економіка та держава: Міжнародний науково-практичний журнал. – 2006. – № 8 – С. 79–82
77. Дружинин В. Н. О методике исследования изменения мотивации в процессе профессиональной подготовки / В. Н. Дружинин // Психологические проблемы повышения эффективности деятельности производственных коллективов. – Курган: Сов. Зауралье, 1981. – С. 248 – 252.
78. Дьякова В. Появление и развитие модели «Нового государственного менеджмента» [Электронный ресурс] / В. Дьякова // Центр политического анализа и прогнозирования «Центурион». – Режим доступа : <http://centurion-center.narod.ru/vd3.html>. – Назва з екрана.
79. Енциклопедія державного управління: у 8 томах/ Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. – К.: НАДУ, 2011.: Том 6: Державна служба / наук.-ред. колегія : С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова) та ін. – Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України. 2011. – 524 с.
80. Етимологічний словник української мови: В 7 т. / АН УРСР. Ін-т мовознавства ім. О. О. Потебні; Редкол. О. С. Мельничук (головний ред.) та ін. – К.: Наукова думка, 1982. Т. 1 А-Г / Укл.: Р. В. Болдирєв та ін. – 1982. – 632 с.

-
81. Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности / А. П. Егоршин. – НИМБ, 2003. – 320 с.
82. Егоршин А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. – Н. Новгород : НИМБ, 2003. – 720 с.
83. Журавський В. С. Державне будівництво та місцеве самоврядування в Україні / Журавський В. С., Серьогін В. О., Ярмиш О. Н. – К.: Концерн «Видавничий дім «Ін Юре», 2004. – 672 с.
84. Загальні правила поведінки державних службовців / Державна служба в Україні // Бюл. законодавства та юрид. практики України. – К., 2002. – С. 314.
85. Замфир К. Удовлетворенность трудом. Мнение социолога / К. Замфир ; [пер. с рум. А. Д. Мазылу ; под общ. ред. И. Т. Левыкина ; вступ. ст.: А. Д. Мазылу, И. Т. Левыкина]. – М. : Политиздат, 1983. – 144 с.
86. Занковський А. Н. Організаційна психологія: навч. посіб. для вузів за спеціальністю: «Організаційна психологія» / А. Н. Занковський – М. : Флінта: МПСІ, 2000. – 648 с.
87. Занюк С. С. Мотивація діяльності: спонукання, активність, успіх / С. С. Занюк – Луцьк: Ред.-вид. відд. Волин. держ. ун-ту ім. Лесі Українки, 1998. – 124 с.
88. Занюк С. С. Психологія мотивації / С. С. Занюк. – К.: Либідь, 2002. – 304с.
89. Засєкіна Л. В. Психолінгвістичний підхід до дослідження організаційної ідентичності державних службовців / Психологічні основи ефективної професійної діяльності в системі державної служби: кол. моногр. / за наук. ред. Л. М. Карамушки, Л. Я. Малімон. – Луцьк: СПД Галяк Жанна Володимирівна, 2011. – 304 с.
90. Збірник основних законодавчих та нормативно-правових документів для вивчення законодавства з питань державної служби та про боротьбу з корупцією / Держ. центр зайнятості М-ва праці та соц. політики України, Ін-т підготовки кадрів держ. служби зайнятості України; [Уклад. та ред. В. М. Баришніков]. – К., 2001. – 158 с.
91. Здравомыслов А. Г. Потребности. Интересы. Ценности / А. Г. Здравомыслов. – М. : Политиздат, 1986. – 223 с.
92. Зеер Э. Ф. Психология профессий : учеб. пособие для студ. вузов / Э. Ф. Зеер. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Академ. проект ; Екатеринбург : Деловая кн., 2003. – 336 с.
93. Земба А. Б. Особистісна вимогливість як чинник професійної компетентності (на матеріалі держслужбовців центрів зайнятості): дис. ... канд. психол. наук: 19.00.01 / Земба Алла Богданівна; Волин. нац. ун-т ім. Лесі Українки. – Луцьк, 2010. – 190 с.
94. Зинченко В. П. Перспектива ближайшего развития развивающего образования / В. П. Зинченко // Психологическая наука и образование. – 2000. – № 2. – С. 18 – 44.

95. Змієвська Л. В. Психологічна придатність як передумова професійного добору державних службовців / Л. В. Змієвська // Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології. – К., 2010. – С. 407 – 413.
96. Иванова С. Мотивация на 100%. А где же у него кнопка? / С. Иванова. – М. : «Альбина Паблишер», 2012. – 280 с.
97. Иванова Е. М. Психотехнология изучения человека в трудовой деятельности / Е. М. Иванова. – М. : Изд-во Моск. ун-та, 1992. – 94 с.
98. Изард К. Э. Психология эмоций / К. Э. Изард. – СПб. : Питер, 2002. – 232 с.
99. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб.: Питер, 2006. – 512 с.
100. Ильин Е. П. Мотивы человека: теория и методы изучения / Е. П. Ильин. – К. : Вища шк., 1998. – 292 с.
101. Каверин С. Б. Мотивация труда / С. Б. Каверин. – М. : Дело, 2008. – 257 с.
102. Казмиренко В. П. Социальная психология организаций: монография / В. П. Казмиренко. – К: МЗУУП, 1993. – 384 с.
103. Кальчук О. С. Мотивація до професійної діяльності військовослужбовців-жінок у державній прикордонній службі України: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.09 / Кальчук Олена Сергіївна; Нац. акад. Держ. прикордон. служби України ім. Б. Хмельницького. – Хмельницький, 2009. – 145 с.
104. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : монографія / П. З. Капустянський. – К. : ПК ДСЗУ, 2007. – 155 с.
105. Карамушка Л. М. Мотивація підприємницької діяльності: монографія / Л. М. Карамушка, Н. Ю. Худякова. – К. – Львів : Сполом. 2011. – 208 с.
106. Карамушка Л. М. Аналіз вияву станів зниженої працездатності в персоналу держадміністрацій / Людмила Карамушка, Дмитро Куриця // Актуальні проблеми психології : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія; зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К. : А.С.К., 2010. – Т. 1. – Ч. 26. – С. 273–281.
107. Карамушка Л. М. Самоактуалізація менеджерів у професійно-управлінській діяльності (на матеріалі діяльності комерційних організацій) / Л. М. Карамушка, М. Г. Ткалич: монографія. – Запоріжжя: Просвіта, 2009. – 260 с.
108. Катаева Л. И. Госслужащий как субъект профессиональной деятельности / Л. И. Катаева // Психология профессиональной деятельности кадров государственной службы – М.: РАГС, 1996. – 20 с.

-
109. Кихлер Э. Мотивация в организациях / Э. Кихлер, К. Родер // Психология труда и организационная психология ; пер. с нем. – Х.: Гуманитарный центр, 2003. – Т. 1. – 144 с.
110. Климов Е. А. Психология профессионала / Е. А. Климов – Воронеж: МОДЭК, 1996. – 400 с.
111. Климчук В. О. Феномени розвитку внутрішньої мотивації / В. О. Климчук // Соціальна психологія. – 2008. – № 6 (32). – С. 70 – 77
112. Ковалев В. И. Мотивы поведения и деятельности / В. И. Ковалев. – М. : Наука, 1988. – 191 с.
113. Кокурина И. Г. Социально-психологический анализ смыслообразующей функции мотивации жизнедеятельности социального индивида / И. Г. Кокурина // Вест. Моск. гос. ун-та им. М. В. Ломоносова. – Сер. 14. Психология. – М. : Изд-во Моск. ун-та., 2007. – №1. – С. 73 – 86.
114. Кокурина И. Г. Социально-психологические аспекты мотивации трудовой деятельности: автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05 / Кокурина Ирина Георгиевна; Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова. – М., 1984. – 20 с.
115. Коліушко І. Б. Виконавча влада та проблеми адміністративної реформи в Україні : монографія / І. Б. Коліушко. – К. : Факт, 2002. – 260 с.
116. Колот А. М. Мотивація інноваційної діяльності: теорія і практика державного управління / А. М. Колот, А. Є. Никифоров // Економіка та держава : міжнар. наук.-практ. журнал. – К. : ФДКС, 2008. – № 5. – С. 17 – 23.
117. Колот А. М. Мотивація персоналу / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2002. – 337 с.
118. Конституція України. – К. : Юрид. література, 1996. – 50 с.
119. Короткий тлумачний словник української мови / за ред. Д. Г. Гринчишина ; [уклад.: Д. Г. Гринчишин та ін. ; наук. ред. О. Д. Пономарів]. – К. : Просвіта, 2010. – 599 с.
120. Кравченко М. В. Задоволення потреб державних службовців як один із чинників успішного впровадження нової управлінської ідеології / М. В. Кравченко // Вісн. Укр. акад. держ. упр. при Президентові України. – 2003. – № 1. – С. 95–101.
121. Кравченко О. М. Мотиваційна складова впливу на ефективність державного управління / О. М. Кравченко // Економіка та держава, 2009. – № 7. – С. 100–103.
122. Крушельницька Т. Удосконалення системи професійного навчання державних службовців: інноваційно-інформаційний аспект / Т. Крушельницька, С. Пригородова // Вісн. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – 2010. – №4. – С. 49–57.
123. Крушельницька Я. В. Фізіологія і психологія праці / Я. В. Крушельницька. – К.: КНЕУ, 2003. – 367 с.
124. Кузьминов Я. И. Чиновник: от служения государству к обслуживанию общества: материалы круглого стола / Я. И. Кузьминов, В. В.

Преображенский, Е. Г. Ясин и др. // *Общественные науки и современность*. – 2002р. – № 4 – С. 12–29.

125. Левин К. *Динамическая психология: Избранные труды* / Под общ. ред. Д. А. Леонтьева и Е. Ю. Патяевой ; [сост., пер. с нем. и англ. яз. и науч. ред. Д. А. Деонтьева, Е. Ю. Патяевой]. – М.: Смысл, 2001. – 572 с.

126. Леонтьев А. Н. *Деятельность. Сознание. Личность* / А. Н. Леонтьев. – М.: Политиздат, 1975. – 304 с.

127. Леонтьев А. Н. *Потребности, мотивы, эмоции* / А. Н. Леонтьев // *Психология мотивации и эмоций* [под. ред. Ю. Б. Гиппенрейтер, М. В. Фаликман]. – М.: ЧеРо, 2002. – С. 57–65.

128. Леонтьев Д. А. *Психология смысла: природа, строение и динамика смысловой реальности* / Д. А. Леонтьев. – 3-е изд., доп. – М.: Смысл, 2007. – 511 с.

129. Леонтьев Д. А. *От инстинктов – к выбору, смыслу и саморегуляции: психология мотивации вчера, сегодня и завтра* / Д. А. Леонтьев // *Современная психология мотивации* / под ред. Д. А. Леонтьева. М.: Смысл, 2002. – С. 4–12.

130. Лістрова С. Конкурний відбір при прийомі на держслужбу: основні правила / С. Лістрова // *Все про бухгалтерський облік*. – 2009. – № 65. – С. 39–41.

131. Логунова М. М. *Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності* / М. М. Логунова. – К.: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2006. – 37с.

132. Ломанов І. Деякі питання пошуку нових методологічних основ гнучкого матеріального стимулювання державних службовців / І. Ломанов, В. Кузьменко // *Україна: аспекти праці*. – 2009. – №6. – С. 42–46.

133. Ломов Б. Ф. *Методологические и теоретические проблемы в психологии: монография* / Б. Ф. Ломов. – М.: Наука, 1984. – 444 с.

134. Лугиня М. Розробка моделі оцінювання потреб у професійному навчанні державних службовців в Україні / М. Лугиня // *Зб. наук. праць Нац. акад. держ. упр. при Президенті України*. – 2011. – №1. – С. 72–79.

135. Луговий В. *Державне управління як галузь професійної діяльності, академічної підготовки, наукових досліджень* / В. Луговий, В. Князев // *Вісн. УАДУ*. – 1997. – № 3 (4). – С. 9–12.

136. *Людський розвиток в Україні : можливості та напрями соціальних інвестицій: кол. науково-аналітична моногр.* / за ред. Е. М. Лібанової. – К. : Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, Держкомстат України, 2006. – 356 с.

137. Магомед-Эминов М. Ш. *Мотивация достижения: структура и механизмы: дисс. ... канд. психол. наук: 19.00.01.* / Магомед-Эминов Мадруддин Шамсудинович; Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова. – М., 1987. – 343 с.

138. Магомед-Эминов М. Ш. *Мотивация и контроль за действием* / М. Ш. Магомед-Эминов, И. А. Васильев. – М.: МГУ, 1991. – 144 с.

139. Магун В. С. Структура и динамика трудовых ценностей российского населения // Россия: трансформирующееся общество / Под ред. В. А. Ядова. – М.: Канон-Пресс-Ц, 2001. – 433 с.

140. Магура М. И. Секреты мотивации или мотивация без секретов / М. Магура, М. Курбатова // Управление персоналом. – 2007. – № 3. – С. 14–27.

141. Магура М. И. Мотивация труда и эффективность профессиональной деятельности / М. И. Магура // Мотивация и поведение человека в сфере труда: [сб. науч. тр.]. – М. : НИИ труда, 1980. – С. 77–84.

142. Макклелланд Д. Мотивация человека / Д. Макклелланд. – СПб.: Питер, 2007. – 672 с.

143. Малиновський В. Я. Державне управління: навчальний посібник. – 3-тє вид. переробл. і допов. / В. Я. Малиновський. – К.: Атіка, 2009. – 608 с.

144. Малиновський В. Я. Функція мотивації управлінської праці / В. Я. Малиновський // Вісник УАДУ ; зб. наук. праць / редкол. : В. І. Луговий (голов. ред.) [та ін.]. – К. : Вид-во УАДУ, 2003. – № 3 . – С.165–170.

145. Малютін Ігор Природний феномен державної влади / Ігор Малютін // Віче – 2012. – № 14. – С. 27-31.

146. Малімон Л. Я. Науково-теоретичні основи розробки системи психологічного забезпечення підвищення професіоналізму державних службовців / Л. Я. Малімон // Децентралізація державного управління та місцевого самоврядування в контексті європейської практики: матеріали наук.-практ. конференції. – Тези доп. (2-3 жовтня 2008 р.) – Луцьк : СПД Гадяк Ж. В., 2008. – С. 39–42.

147. Малімон Л. Я. Компетентнісний підхід у підвищенні кваліфікації кадрів органів державного управління / Л. Я. Малімон // Психологічні перспективи. – 2010. – Вип. 16. – С. 76–87.

148. Малімон Л. Я. Мотиваційні особливості професійної діяльності у системі державної служби / Л. Я. Малімон, І. В. Глова // Психологічні перспективи. – 2011. – Вип. 17. – С. 48–56.

149. Малімон Л. Я. Професійна самореалізація як мотиваційний чинник успішності професійної діяльності у системі державної служби / Л. Я. Малімон // «Психологія організаційного розвитку сучасних організацій в сфері освіти, промисловості та бізнесу»: матеріали VIII міжнародної конференції з організаційної та економічної психології, 4 – 6 жовтня 2012 року, м. Алчевськ, 2012. – С. 56–57.

150. Малімон Л. Я. Психологічний аналіз особливостей ціннісно-потребнісних орієнтацій державних службовців місцевих органів виконавчої влади / Людмила Малімон, Ірина Глова // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету // Збірник наукових праць / за ред. Носко М. О., Дятлова В. О. – Вип. 105. Т. 1 // Чернігів, 2012. – С. 201–205.

151. Малімон Л. Я. Психологічний аналіз когнітивного, емоційного та поведінкового компонентів мотивації професійної діяльності державних службовців / Людмила Малімон, Ірина Глова // Організаційна психологія.

Економічна психологія. Наук. ж-л / за наук. ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. К. : Логос, 2015. – № 1. – С.96-110.

152. Маматова Т. Системная модель методологии управления на основе качества в условиях новой экономики / Т. Маматова // Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. праць – Луганськ: Східноукр. держ. ун-т, 2003. – № 2 (10). – С. 48–55.

153. Маркова А. К. Психология профессионализма / А. К. Маркова – М. : Знание, 1996. – 312с.

154. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу ; пер. с англ. Татлыбаевой А. М. – СПб.: Евразия, 1999. – 478 с.

155. А. Маслоу Новые рубежи человеческой природы / А. Маслоу ; пер. с англ. Г. Балла, А. Попогребского. – М.: Смысл: Альпина нон-фикшн, 2011. – 496 с.

156. Матвіїшин Є. Мотиваційний моніторинг – засіб підвищення ефективності роботи державних службовців / Є. Матвіїшин, В. Максимішин // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. / редкол. А. О.Чемерис (голов. ред.) [та ін.]. – Львів : Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2004. – Вип. 5. – С. 449-455.

157. Мацокін А. Хто ти, державний службовцю України? / А. Мацокін // Вісн. бюдж. орг. – 2011. – №23. – С. 17–20

158. Мельник А. Ф. Менеджмент державних установ і організацій / А. Ф. Мельник, А. Ю. Расіна, Н. М. Кривокульська. – Т.: Економічна думка, 2006. – 320 с.

159. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мексон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2007. – 672 с.

160. Мельник І. Формування етики державного службовця в процесі управління кадровим забезпеченням / І. Мельник // Вісник державної служби. – 2008. – № 1 – С. 78–82.

161. Мерлин В. С. Лекции по психологии мотивов человека / В. С. Мерлин. – Пермь: ПГЛИ, 1971. – 134 с.

162. Мертон Р. К. Бюрократическая структура и индивидуальность / Р. К. Мертон // Классики теории государственного управления: Американская школа / под ред. Дж. Шафритц. М.: МГУ, 2003. С. 133–148.

163. Мильман В. Э. Рабочая мотивация и удовлетворенность трудом / В. Э. Мильман // Психологический журнал – 1985. – № 5. – С.16–21.

164. Мильман В. Э. Метод изучения мотивационной сферы личности / В. Э. Ильман. // Практикум по психодиагностике. Психодиагностика мотивации и саморегуляции – М., 1990. – С. 23-43

165. Мильман В. Э. Мотивация творчества и роста / В. Э. Ильман. – М.: ООО «Мирей и К», 2005. – 165 с.

166. Монтескье Ш. Избранные произведения / Ш. Монтескье. – М.: Гос-политиздат, 1995. – 799 с.

167. Москвичев С. Г. Мотивация, деятельность и управление / С. Г. Москвичев. – К. : Сан-Франциско, 2003. – 492 с.

-
168. Москвичев С. Г. Проблемы мотивации в психологическом исследовании / С. Г. Москвичев. – К.: Наук. думка, 1975. – 490 с.
169. Мотренко Т. Сучасний досвід організації державної служби в зарубіжних країнах / Т. Мотренко // Вісн. держ. служби України. – 2007. – № 2. – С. 24–37.
170. Мудрик А. Б. Психологічні особливості професійної компетентності державних службовців / Психологічні основи ефективної професійної діяльності в системі державної служби: кол. моногр. / за наук. ред. Л. М. Карамушки, Л. Я. Малімон. – Луцьк: СПД Галяк Жанна Володимирівна, 2011. – 304 с.
171. Мясичев В. Н. Психология отношений / В. Н. Мясичев. – М.: МПСИ, 2005. – 158с.
172. Наследов А. Д. Математические методы психологического исследования: Анализ и интерпретация данных: Учебное пособие. — СПб.: Речь, 2004. — 392 с.
173. Нижник Н. Р. Державний службовець в Україні: удосконалення підвищення кваліфікації (організаційно-правовий аспект) : монографія / Н. Р. Нижник, В. М. Олуйко, В. А. Яцюк. – Л.: Вид-во «Львівська політехніка», 2003. – 300 с.
174. Нижник Н. Підхід до формування змісту якостей керівника в системі державного управління / Н. Нижник, С. Мосов // Вісник державної служби України. – 1999. – № 1. – С. 69–75.
175. Нижник Н. Системний підхід до керівництва організацією: функція мотивації / Н. Нижник, О. Машков, С. Мосов // Вісник УАДУ : зб. наук. пр. / редкол. : В. І. Луговий (голов. ред.) [та ін.]. – К. : Вид-во УАДУ, 1998. – № 1. – С. 132–137.
176. Нюттен Ж. Мотивация, действие и перспектива будущего / Ж. Нюттен – М.: Смысл, 2004. – 608 с.
177. Оболенський О. Ю. Державне управління, державна служба і місцеве самоврядування / О. Ю. Оболенський. – Х.: Поділля, 1999. – 570 с.
178. Оболенський О. Ю. Принцип професіоналізму в державній службі / О. Ю. Оболенський // Вісник державної служби України. – 1998. – № 1. – С. 54–61.
179. Ожегов С. І. Тлумачний словник російської мови / С. І. Ожегов, Н. Ю. Шведова. – 4-е вид. доповнене. – М.: Азбуковнікі, 1999. – 944 с.
180. Озірська С. М. Про доцільність та потреби вивчення мотивації професійної поведінки державних службовців / С. М. Озірська // Вісник УАДУ. – К. : Вид-во УАДУ, 1997. – № 3-4. – С. 42–49.
181. Озірська С. М. Системи державної служби європейських країн : наук.-аналіт. дослідж. / С. М. Озірська, Ю. Д. Полянський. – К. : Вид-во УАДУ, 1999. – 168 с.
182. Олпорт Г. Становление личности / Г. Олпорт.; пер. с англ. Л. В. Трубицыной и Д. А. Леонтьева. – М.: «Смысл», 2002. – 554 с.

183. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні України: стан і перспективи розвитку : монографія / В. М. Олуйко – Х.: Вид-во ХУУП, 2005. – 326 с.
184. Павлов Ю. Н. Система Тейлора. Взгляд через 100 лет / Ю. Н. Павлов, Г. В. Малышева // Российское предпринимательство. – 2000. – № 11 – С. 76–83.
185. Павлюк Т. М. Усвідомленість мотивації професійної діяльності працівників державної служби / Психологічні основи ефективної професійної діяльності в системі державної служби: кол. моногр. / за наук. ред. Л. М. Карамушки, Л. Я. Малімон. – Луцьк: СПД Галяк Жанна Володимирівна, 2011. – 304 с.
186. Павлюк Т. М. Структурні характеристики мотивації професійної діяльності працівників органів виконавчої влади / Т. М. Павлюк // Проблеми сучасної психології // Збірник наукових праць / за ред. С. Д. Максименка, Л. А. Онуфрієвої. – Вип. 17. // Кам'янець-Подільський: Аксіома, 2012. – С. 408-418.
187. Парсонс Т. О структуре социального действия / Т. Парсонс. – М.: Академический Проект, 2000. – 680 с.
188. Пархоменко-Куцевіл О. Теоретико-методологічні засади мотивації державного службовця: зарубіжний та український досвід / О. Пархоменко-Куцевіл // Держава та регіони. Серія: Державне управління. – 2010. – №2. – С. 62–66.
189. Пархоменко-Куцевіл О. Удосконалення основних кадрових технологій у сфері державної служби України / О. Пархоменко-Куцевіл // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / редкол. С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. – Д. : Вид-во ДРІДУ НАДУ, 2008. – Вип. 2 (32). – С. 221–231.
190. Пахомова Т. І. Мотивація як фактор управління персоналом у системі державної служби / Т. І. Пахомова // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. у 2-х ч. – Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2006. – Вип. 2 (29). – Ч 2. – С. 53–258.
191. Пахомова Т. І. Мотивація персоналу в системі державної служби / Т. І. Пахомова // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / редкол. С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. – Д. : Вид-во ДРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 3 (25). – С. 209–213.
192. Петренко В. Ф. Основы психосемантики / В. Ф. Петренко – СПб.: Питер, 2005. – 479 с.
193. Петришин О. В. Правовий режим державної служби: питання загальної теорії: автореф. ... д-ра юрид. наук : 12.00.01 / Петришин Олександр Віталійович; Нац. юрид. акад. ім. Ярослава Мудрого. – Х., 1999. 40 с.
194. Петрова О. Влияние мотивационного профиля личности на производительность трудовой деятельности / О. Петрова // Прикладная психология и психоанализ. – 2006. – № 3. – С. 57–60.

-
195. Петровский В. А. Личность в психологии: парадигмы субъективности / В. А. Петровский. – Ростов н/Д.: Феникс, 1996. – 253 с.
196. Пірен М. Проблеми формування сучасної української еліти / М. Пірен // Соціальна психологія. – 2004. – № 2. – С. 38–48.
197. Пірен М. Політико-психологічні чинники формування управлінської культури державних службовців України в процесі державотворення / М. Пірен // Вісник УАДУ : наук. журн. / Т. 2. – 2001. – № 2. – С. 200–208.
198. Питерс Т. В. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М. : Изд-во «Прогресс», 1986. – 424 с.
199. Поваренков Ю. П. Психологическое содержание профессионального становления человека / Ю. П. Поваренков. – М.: Изд-во УРЛО, 2002. – 328 с.
200. Подольчак М. Г. Професіоналізм державного службовця як складова позитивного іміджу державної служби в цілому. [Електронний ресурс]. / М. Г. Подольчак. – Режим доступу : http://nads.gov.ua/control/uk/publish/article.jsessionid=894558CBE80410BC04D0D99F7A3D7625?art_id=320025&cat_id=511971. – Заголовок з екрану
201. Поліщук Н. Актуальні питання щодо діагностики факторів мотивації державних службовців / Н. Поліщук // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. ОРІДУ. – О., 2006. Вип. 3 (27). – С. 248–253.
202. Полтавський В. В. Загальні засади службового просування держслужбовця у Франції // Актуальні проблеми державного управління — Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2001. – Вип. 1. Ч. 6. – С. 45.
203. Про введення посади заступника голови – керівника апарату обласної, Київської та Севастопольської міської державної адміністрації та віднесення її до третьої категорії посад державних службовців – Постанова Кабінету міністрів України від № 1853 від 29 грудня 2006 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1853-2006-%D0%BF>. – Назва з екрану.
204. Про державну службу: Закон України від 16 грудня 1993 р. / Державна служба України: зб. нормат. актів. – К.: Юрінком – Інтер, 2002. – С. 9–23.
205. Про затвердження Положення про роботу з кадрами центральних і місцевих органах державної виконавчої влади – Постанова Кабінету Міністрів України № 747 від 20 вересня 1995 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/747-95-%D0%BF> – Назва з екрану.
206. Про затвердження Програми розвитку державної служби на 2005-2010 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 8 червня 2004 р. № 746 // Офіційний вісник України. – 2004. – № 23. – С 43.
207. Про Концепцію розвитку законодавства про державну службу в Україні: Указ Президента України від 20 лютого 2006 року № 140/2006.

[Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=140/2006> – Назва з екрану.

208. Про нову редакцію додатка 14 до постанови Кабінету Міністрів України від 13 грудня 1999р. № 2288 та про віднесення до категорії посад державних службовців керівних працівників головних управлінь обласної, Київської міської державних адміністрацій. – Постанова Кабінету Міністрів України № 1309 від 22 травня 2000 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://nads.gov.ua/sub/data/upload/publication/ivfrankovska/ua/455/nra.doc?s216900905=bqiczyclld>. – Назва з екрану.

209. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки – Указ Президента України № 45/2012 від 1 лютого 2012 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/45/2012/para8#n8> – Назва з екрану.

210. Провоторова Н. В. Система професійної та управлінської мотивації державних службовців як представників соціономічних професій: дис. ... канд. психол. наук : 19.00.05 / Провоторова Наталія Вікторівна; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ, 2010. – 214 с.

211. Провоторова Н. В. Застосування інтерактивних методів при формуванні мотивації до професійної діяльності державних службовців як представників соціономічних професій / Н. В. Провоторова // Збірник наукових праць Кам'янець Подільського національного університету імені Івана Огієнка, Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / За ред. С. Д. Максименка; Л. А. Онуфрієвої. – Вип. 7. – Кам'янець-Подільський: Аксіома, 2010. – С. 561–571.

212. Програма розвитку державної служби на 2005-2010 роки: Постанова Кабінету міністрів України від 8 червня 2004 року. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL: <http://zakon.rada.gov.ua/> – Назва з екрану.

213. Проект Закону України «Про державну службу» (нова редакція). [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.center.gov.ua> – Назва з екрану.

214. Пряжников Н. С. Мотивация трудовой деятельности / Н. С. Пряжников. – М.: Академия, 2008. – 367 с.

215. Психология. Словарь / Под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Политиздат, 1990. – 494 с.

216. Публічна служба. Зарубіжний досвід та пропозиції для України: [наук. вид.] / А. В. Кірмач, В. К. Тимошук, М. В. Фігель та ін. ; за заг. ред. В. П. Тимошука, А. М. Школика ; Центр політико-прав. реформ. – К. : Конус-Ю, 2007. – 735 с.

217. Пугач В. Г. Феномен бюрократії в трансформаційному суспільстві: дис. ... канд. політ. наук: 23.00.02 / Пугач Вікторія Геннадіївна; Київський національний торговельно-економічний ун-т – К., 2006. – 173 с.

218. Рачинський А. Професіоналізм – як основа діяльності державних службовців / А. Рачинський // Вісник УАДУ. – 1999. – № 2. – С. 22 – 30.

219. Райнер Н. Мотивация / Райнер Нирмайер, Манюель Зайфферт. – М.: Изд-во ОМЕГА-Л, 2006. – 124 с.

220. Решетников О. В. Концепция социального служения в современном обществе / О. В. Решетников. – М.: Изд-во РГСУ, 2008. – 49 с.

221. Решетников О. В. Социальное служение в муниципальных образованиях – основа строительства гражданского общества // Вопросы местного самоуправления. – 2006. – № 3. – С. 31–34.

222. Ричи Ш. Управление мотивацией / Ш. Ричи, П. Мартин ; пер. с англ. Е.А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399с.

223. Роджерс К. Р. Взгляд на психотерапию. Становление человека. / К. Р. Роджерс – М.: Издательская группа «Прогресс», «Универс», 1994. – 480 с.

224. Розанова В. А. Психология управления. / В. А. Розанова – М.: ЗАО "Бизнес-школа «Интел-Синтез». – 1999. – 352 с.

225. Рой О. М. Система государственного и муниципального управления: учеб. пособие / О. М. Рой. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 368 с.

226. Роуз-Екерман С. Корупція та урядування: причини, наслідки та зміни / С. Роуз-Екерман ; [пер. с англ. С. Кокізіук, Р. Ткачук]. – К.: «К.І.С.», 2004. – 296 с.

227. Рубинштейн С. Л. Бытие и сознание: человек и мир / С. Л. Рубинштейн. – СПб.: Питер, 2003. – 512 с.

228. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии / С. Л. Рубинштейн. – СПб.: Питер, 2007. – 713 с.

229. Рудакевич М. І. Етика державних службовців: монографія. / М. І. Рудакевич. – К.: Національна академія державного управління при Президентіві України. – 2003. – 211 с.

230. Савченко Б. Питання управління персоналом державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (соціологічний вимір) / Б. Савченко, Ю. Боковинова // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / редкол. М. М. Їжа (голов. ред.) [та ін.]. – Одеса : Вид-во ОРІДУ УАДУ, 2007. – Вип. 2 (30). – С. 186–192.

231. Савченко О. В. Аналіз когнітивних структур, що обумовлюють сприйняття та оцінку різних ситуацій / О. В. Савченко // Наукові записки. Серія «Психологія і педагогіка». Тематичний випуск «Актуальні проблеми когнітивної психології» – Острог : Вид-во нац. ун-ту «Острозька академія», 2012. – № 20 – С. 244–253.

232. Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности: Диспозиционная концепция / [Ядов В. А. [и др.] – [2-е расширенное изд.]. – М.: ЦСПиМ, 2013. – 376 с.

233. Санникова О. П. Феноменология личности. Избранные психологические труды / О. П. Санникова. – Одесса: СМІЛ, 2003. – 256 с.

234. Сардак О. В. Сучасні кадрові інструменти управління як засіб формування високої внутрішньої мотивації персоналу / О. В. Сардак // матеріали міжнародної науково-практичної конференції [«Перспективные разработки науки и техники»]. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/4_SWMN_2010/Economics/58837.doc.htm – Назва з екрану.
235. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія та практика регулювання : [монографія] / М. В. Семикіна. – Кіровоград : Пік, 2003. – 426 с.
236. Семиченко В. А. Проблемы мотивации поведения и деятельности человека / В. А. Семиченко – К.: Миллениум, 2004. – 521 с.
237. Серьогін С. М. Державний службовець у взаємовідносинах влади і суспільства : дис. ... д-ра наук держ. упр. : 25.00.03 / Серьогін Сергій Михайлович; НАДУ при Президентіві України. – К., 2004. – 382 с.
238. Словник української мови: академічний тлумачний в 11 томах. – Том 9. – 1978. – С. 378. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://sum.in.ua/s/sluzhbovesj> – Назва з екрану.
239. Слюсаренко О. Мотивація як умова і чинник професійного удосконалення та кар'єрного розвитку державних службовців / О. Слюсаренко // Проблеми трансформації системи державного управління в умовах політичної реформи в Україні: матеріали наук.-практ. конф., м. Київ, 31 трав. 2006 р.: У 2 т. / За заг. ред. О. Ю. Оболенського, В. М. Князева – К.: Вид-во НАДУ, 2006. – Т. 1. – С. 387–389.
240. Соколова Е. Т. Проективные методы исследования личности / Е. Т. Соколова. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1980. – 176 с.
241. Сурай И. Г. Профессионализм и профессионально-должностное развитие кадров государственной службы / И. Г. Сурай. – К. : КНЕУ, 2005. – 236 с.
242. Тимощук В. П. Адміністративна реформа – історія, очікування та перспективи / В. П. Тимощук. – К.: Факт, 2002. – 100 с.
243. Толочек В. А. Современная психология труда / В. А. Толочек. – СПб.: Питер, 2006. – 479 с.
244. Третьяченко В. В. Психологічні чинники розвитку організаційної культури психологічної готовності керівників до управління (соціально-психологічний аспект) // Теоретичні і прикладні проблеми психології / За ред. В.В. Третьяченко. – Луганськ : СЛУ ім. В.Даля, 2007. – №1 (17). – С. 163–171.
245. Узнадзе Д. Н. Психологические исследования / Д. Н. Узнадзе – М.: Наука, 1966. – 451 с.
246. Узнадзе Д. Н. Психология установки / Д. Н. Узнадзе – СПб.: Питер, 2001. – 416 с.
247. Фанталова Е. Б. Диагностика и психотерапия внутреннего конфликта / Е. Б. Фанталова. – Самара: Издательский дом Бахрах – М., 2001. – 128 с.

-
248. Фресс П. Оптимум мотивации / П. Фресс, Ж. Пиаже // Экспериментальная психология. – М. : Прогресс, 1975. – С. 119–125. <http://flogiston.ru/library/piazhe1>
249. Хэкмен Д. Р. Новая стратегия обогащения работы / Д. Хэкмен, Г. Олдхэм, Р. Дженсон, К. Пэдди // Антология организационной психологии / под ред. Б. М. Стоу. – М. : Вершина, 2005. – С. 80–102.
250. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен. 2-е изд. – СПб. : Питер, 2003. – 860 с.
251. Хекхаузен Х. Психология мотивации достижения / Х. Хекхаузен. / Пер. с англ. – СПб.: Речь, 2001. – 240 с.
252. Херцберг Ф. Мотивация к работе / Ф.Херцберг, Б.Моснер, Б.Блох Снидерман; пер. с англ. Д. А. Куликов. – М.: Вершина, 2007. – 240 с.
253. Цветкова Р. Мотивационная сфера личности / Р. Цветкова // Прикладная психология и психоанализ. – 2003. – № 2. – С. 66–72.
254. Чанглі І. І. Труд / І. І. Чанглі. – М., 1973. – 588 с.
255. Чернявська Т. П. Опыт психологического сопровождения изменений в организациях / Т. П. Чернявская // Наукові праці МАУП. – 2001. – Вип. 2. – С. 65–67.
256. Чернявська Т. П. Психологічний аналіз сучасних концепцій особистості підприємця / Т. Чернявська // Вісник Одеського національного університету : ОНУ. – 2003. – Т. 8 – Вип.10 : Психологія. – С. 155–161.
257. Чернявська Т. П. Психологічні складові успішності особистості в бізнес-діяльності / Т. П. Чернявська // Вісник Одеського національного університету: зб. наук. пр. / [редкол. : В. А. Сминтина (голов. ред.) та ін.]. – Одеса : ОНУ. – 2010. – Т. 15. – Вип. 9 : Психологія. – С. 129–137.
258. Чирков В. И. Самодетерминация и внутренняя мотивация поведения человека / В. И. Чирков // Вопросы психологии. – 1996. – № 3. – С. 116–132.
259. Чирков В. И. Мотивация трудовой деятельности. Критический анализ зарубежной теории трудовой мотивации / В. И. Чирков – Ярославль: ЯрошГУ, 1985р. – 321 с.
260. Шадриков В. Д. Психология деятельности и способности человека / В. Д. Шадриков – М.: Логос, 1996. – 320 с.
261. Шаховой В. А. Мотивация трудовой деятельности / В. А. Шаховой, С. А. Шапиро. – М.: Альфа-пресс, 2006. – 332 с.
262. Шовгеля О. Мотивация державних службовців: теоретичні аспекти / Олена Шовгеля // Державне управління та місцеве самоврядування. 2012, Вип. 3 (14). – С. 223–231.
263. Штерн В. Дифференциальная психология и ее методические основы / В. Штерн. – М.: Наука, 1998. – 336 с.
264. Щегорцова В. М. Проблеми формування та удосконалення системи мотивації праці державних службовців / В. М. Щегорцова // Державне будівництво: зб. наук. праць. – Х., 2007. – № 1. – С. 24–35.

265. Юрична енциклопедія в 6 т. / Інститут держави і права ім. В. М. Корецького НАН України; Ред. кол.: Ю. С. Шемшученко (голова) та ін. – К.: Вид-во «Українська енциклопедія» ім. М. П. Бажана. – Т. 1: А-Г. – 1998. – 672 с. <http://www.cyclop.com.ua/>
266. Ядов. В. А. Социологическое исследование активности трудовых ресурсов. Методология, программа, методы / В. А. Ядов. – М.: Добросвет, 2003. – 596 с.
267. Ядов В. А. Отношение к труду молодых рабочих / В. А. Ядов., А. Г. Здравомыслов // Социальные проблемы труда и производства. Советско-польское сравнительное исследование. – М.: Мысль, 1969. – С.118–129.
268. Якобсон П. М. Психологические проблемы мотивации поведения человека / П. М. Якобсон – М.: Просвещение, 1969. – 317 с.
269. Brewer G. A. Whistle blowers in the federal civil service: new evidence of the public service ethic / Brewer G. A. Selden. S. C. // Public administration research and theory. – 1998. – №. 8 (3). – P. 413–439.
270. Brewer G. A. Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies. / Brewer G. A. Selden. S. C. // Public Administration Research and Theory. – 2000 – № 1 – P. 685–704.
271. Buelens M. An analysis of the differences in work motivation between public and private sector organizations / Buelens M., Van den Broeck H. // Public Administration Review. –2007. – № 67 (1) – P. 65–74.
272. Deci E. L. Intrinsic motivation / E. L. Deci – N.Y.: L., 1975. – 342 p.
273. Donald F. Kettl. The Global Public Management Revolution: A Report of the National Performance / Donald F. Kettl. – Washington: Brooking Institution Press, 2000. – 87 p.
274. Frank S.A. Government employees: Working hard or hardly working? / Frank S. A., Lewis, G. B. // American Review of Public Administration. 2004. – № 34(1) – P. 36–51.
275. Crewson P. E. Public-service motivation: building empirical evidence of incidence and effect / Crewson P. E. // Journal of Public Administration Research and Theory. 1997. – № 7(3) – 499–518.
276. Gordon W. Allport. The functional autonomy of motives / Gordon W. Allport // American Journal of Psychology. – 1937. – № .50. – P. 141–156.
277. Hughes O. Public Management and Administration : An Introduction / O. Hughes. – Hampshire: Palgrave Macmillan, 2003. – 303 p.
278. Hood C. A. Public Management for all Seasons? / Hood C. A. // Public Administration. – 1991. – № 1 – P. 3-49.
279. Kim S. Individual-level factors and organizational performance in government organizations / Kim S. // Public Administration Research and Theory. – 2005. – № 15(2) – P. 245–262.
280. Liper R.W. The Motivation Theory of Emotion / Liper R.W. // Understanding Human Motivation. Cleveland, 1963. – P. 657–665.

281. Mann G. A. A motive to serve: Public service motivation in human resource management and the role of PSM in the public sector / Mann G. A. // *Public Personnel Management*. – 2006. – № 35(1) – P. 33–48.

282. Nuttin I. R. Motivation and reward in human learning: A cognitive approach / Nuttin I. R. // *Approaches to human learning and motivation*. – New Jersey, 1976. № 3 – P. 247–282.

283. Perry J. Motivayion in Public Management. The call of Public Service / J. Perry, A. Hondeghem. – Oxford University Press, 2008. – 352 p.

284. Rainey Hal G. and Steinbauer, Paula. Galloping elephants: developing elements of a theory of effective government organizations / Rainey Hal G., Steinbauer P. // *Public administration research and theory*. – 1999. № . 9 (1). – P. 1–32.

285. Vandenabeele W. Toward a Public Administration Theory of Public Service Motivation / Vandenabeele W. – Katholieke Univ. Leuven: Fac. der Sociale Wetenschappen, 2008. – 323 p.

286. Van den Broek A. Explaining the relationships between job characteristics, burnout and engagement: The role of basic psychological need satisfaction / Van den Broek A., Vansteenkiste M., De Witte H., Lens W. // *Work & Stress*, 2008. – №. 22. – p. 277–294.

Додаток А

Таблиця А.1

Факторна структура психологічних особливостей мотивації професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади

	Компонента									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Зміст роботи	,825									
Співпраця	,773									
Установа роботи	,754									
Можливість використання досвіду	,725									
Можливості кар'єрного росту	,714									
Вимоги до інтелектуальних знань	,700									
Кар'єрний ріст	,693									
Тривалість робочого дня		,814								
Соціальний престиж		,775								
Фізичні умови праці		,729								
Кар'єрний ріст		,648								
Прагнення уникнути покарань			,856							
Оплата праці			,731							
Прагнення уникнути можливих покарань			,664							
Творча активність				,903						
Суспільна корисність				,757						
Загальна активність				,685						
Життєзабезпечення					,815					
Спілкування					,769					
Методи управління					,605					
Самореалізація у діяльності						,886				
Задоволеність процесом роботи						,764				
Влада і впливовість							,804			
Само-вдосконалення							,784			
Умови праці							,664			
Прагнення досягнення								,871		
Цікава робота								,783		

Продовження табл. А.1

Креативність									-,622	
Визнання									,841	
Структура роботи									,812	
Стійкі взаємовідносини									,638	
Високий заробіток										,826
Різноманітні зміни										-,653

Примітка: метод виділення: аналіз методом головних компонент.

Метод вращення: варимакс с нормализацией Кайзера.

а – вращение сошлось за 8 итераций.

Додаток Б

Таблиця Б.1

Таблиця агломерацій ієрархічної кластеризації змінних

Шаги агломерации						
Этап	Кластер объединен с		Коэф- фициенты	Этап первого появления кластера		Следую- щий этап
	Кластер 1	Кластер 2		Кластер 1	Кластер 2	
1	41	146	0	0	0	179
2	40	145	0	0	0	113
3	39	144	0	0	0	98
4	38	143	0	0	0	89
5	37	142	0	0	0	187
6	36	141	0	0	0	72
7	35	140	0	0	0	118
8	34	139	0	0	0	43
9	33	138	0	0	0	107
10	32	137	0	0	0	63
11	31	136	0	0	0	91
12	30	135	0	0	0	48
13	29	134	0	0	0	59
14	28	133	0	0	0	92
15	27	132	0	0	0	75
16	26	131	0	0	0	167
17	25	130	0	0	0	53
18	24	129	0	0	0	106
19	23	128	0	0	0	60
20	22	127	0	0	0	66
21	21	126	0	0	0	95
22	20	125	0	0	0	179
23	19	124	0	0	0	80
24	18	123	0	0	0	99
25	17	122	0	0	0	125
26	16	121	0	0	0	172
27	15	120	0	0	0	71
28	14	119	0	0	0	119
29	13	118	0	0	0	44
30	12	117	0	0	0	104
31	11	116	0	0	0	64
32	10	115	0	0	0	93
33	9	114	0	0	0	49
34	8	113	0	0	0	60
35	7	112	0	0	0	94
36	6	111	0	0	0	72
37	5	110	0	0	0	169

38	4	109	0	0	0	45
39	3	108	0	0	0	107
40	2	107	0	0	0	55
41	1	106	0	0	0	112
42	159	204	7,416198	0	0	142
43	34	184	7,416198	8	0	80
44	13	163	7,416198	29	0	79
45	4	199	7,81025	38	0	65
46	88	178	7,81025	0	0	81
47	67	157	7,81025	0	0	130
48	30	195	8,124038	12	0	127
49	9	174	8,124038	33	0	123
50	93	153	8,124038	0	0	77
51	150	180	8,306624	0	0	82
52	46	76	8,306624	0	0	83
53	25	55	8,306624	17	0	70
54	175	190	8,660254	0	0	70
55	2	182	8,660254	40	0	100
56	154	169	8,660254	0	0	65
57	86	161	8,660254	0	0	108
58	50	65	8,660254	0	0	84
59	29	44	8,660254	13	0	78
60	8	23	8,660254	34	19	85
61	72	177	8,831761	0	0	101
62	51	156	8,831761	0	0	102
63	32	92	9	10	0	100
64	11	71	9	31	0	108
65	4	154	9,186842	45	56	122
66	22	202	9,219544	20	0	116
67	99	189	9,219544	0	0	73
68	78	168	9,219544	0	0	74
69	57	147	9,219544	0	0	75
70	25	175	9,40648	53	54	113
71	15	90	9,433981	27	0	127
72	6	36	9,433981	36	6	129
73	69	99	9,512822	0	67	123
74	48	78	9,512822	0	68	126
75	27	57	9,512822	15	69	132
76	82	97	9,539392	0	0	116
77	93	198	9,612033	50	0	126
78	29	74	9,711843	59	0	146
79	13	103	9,791471	44	0	120
80	19	34	9,791471	23	43	122
81	88	148	9,955247	46	0	120
82	150	165	10,0612	51	0	140

83	46	61	10,0612	52	0	115
84	50	95	10,06776	58	0	144
85	8	53	10,06776	60	0	162
86	101	206	10,29563	0	0	148
87	80	200	10,34408	0	0	133
88	59	179	10,34408	0	0	134
89	38	158	10,34408	4	0	143
90	49	94	10,3923	0	0	110
91	31	91	10,3923	11	0	112
92	28	73	10,3923	14	0	111
93	10	70	10,3923	32	0	109
94	7	52	10,3923	35	0	128
95	21	186	10,44031	21	0	114
96	60	105	10,44031	0	0	155
97	42	102	10,44031	0	0	156
98	39	84	10,44031	3	0	158
99	18	63	10,44031	24	0	164
100	2	32	10,5307	55	63	150
101	72	192	10,5829	61	0	132
102	51	171	10,5829	62	0	129
103	66	96	10,58301	0	0	121
104	12	87	10,58301	30	0	157
105	45	75	10,58301	0	0	171
106	24	54	10,58301	18	0	177
107	3	33	10,58301	39	9	159
108	11	86	10,64083	64	57	135
109	10	85	10,77033	93	0	147
110	49	64	10,77033	90	0	145
111	28	43	10,77033	92	0	131
112	1	31	10,77033	41	91	141
113	25	40	10,81837	70	2	124
114	21	81	10,84751	95	0	154
115	46	196	11,19194	83	0	141
116	22	82	11,23998	66	76	130
117	56	191	11,26943	0	0	186
118	35	170	11,26943	7	0	133
119	14	149	11,26943	28	0	134
120	13	88	11,31693	79	81	152
121	66	201	11,401	103	0	182
122	4	19	11,42214	65	80	145
123	9	69	11,73995	49	73	142
124	25	205	11,74373	113	0	147
125	17	197	11,78983	25	0	150
126	48	93	11,83184	74	77	164
127	15	30	12,03124	71	48	140

128	7	172	12,04844	94	0	149
129	6	51	12,0582	72	102	154
130	22	67	12,08987	116	47	149
131	28	193	12,10838	111	0	152
132	27	72	12,16369	75	101	156
133	35	80	12,24682	118	87	171
134	14	59	12,24682	119	88	160
135	11	176	12,49784	108	0	148
136	104	166	12,56981	0	0	185
137	89	151	12,56981	0	0	153
138	68	173	12,60952	0	0	168
139	47	152	12,60952	0	0	161
140	15	150	12,67289	127	82	155
141	1	46	12,73235	112	115	170
142	9	159	12,74962	123	42	158
143	38	98	12,78846	89	0	163
144	50	155	13,02315	84	0	151
145	4	49	13,29266	122	110	181
146	29	164	13,32004	78	0	173
147	10	25	13,47507	109	124	180
148	11	101	13,56974	135	86	167
149	7	22	13,69525	128	130	187
150	2	17	13,77333	100	125	161
151	50	185	14,36886	144	0	169
152	13	28	14,47179	120	131	176
153	89	194	15,20701	137	0	170
154	6	21	15,21921	129	114	182
155	15	60	15,2532	140	96	184
156	27	42	15,3805	132	97	178
157	12	162	15,39237	104	0	178
158	9	39	15,45921	142	98	177
159	3	183	15,48921	107	0	183
160	14	181	15,49301	134	0	188
161	2	47	15,59168	150	139	166
162	8	188	16,10583	85	0	168
163	38	203	16,23605	143	0	174
164	18	48	16,34468	99	126	183
165	58	208	16,58312	0	0	176
166	2	167	16,84722	161	0	181
167	11	26	16,96411	148	16	186
168	8	68	16,97547	162	138	174
169	5	50	17,17383	37	151	184
170	1	89	17,55148	141	153	173
171	35	45	17,81799	133	105	189
172	16	79	17,83255	26	0	193

173	1	29	17,96557	170	146	188
174	8	38	18,31908	168	163	204
175	100	160	18,76166	0	0	180
176	13	58	18,78722	152	165	190
177	9	24	18,79716	158	106	206
178	12	27	18,98278	157	156	190
179	20	41	19,07878	22	1	192
180	10	100	19,08425	147	175	199
181	2	4	19,11382	166	145	191
182	6	66	19,38653	154	121	194
183	3	18	19,5651	159	164	203
184	5	15	20,16852	169	155	189
185	62	104	20,50772	0	136	192
186	11	56	21,38375	167	117	194
187	7	37	21,44905	149	5	201
188	1	14	21,6806	173	160	193
189	5	35	22,04061	184	171	197
190	12	13	22,12979	178	176	199
191	2	77	22,14626	181	0	195
192	20	62	22,53602	179	185	202
193	1	16	23,73999	188	172	195
194	6	11	24,14812	182	186	197
195	1	2	24,2731	193	191	198
196	83	207	24,53569	0	0	200
197	5	6	24,96224	189	194	198
198	1	5	26,78747	195	197	203
199	10	12	26,91931	180	190	201
200	83	187	28,35716	196	0	202
201	7	10	29,5148	187	199	204
202	20	83	31,4253	192	200	207
203	1	3	31,98042	198	183	205
204	7	8	32,4521	201	174	205
205	1	7	34,3523	203	204	206
206	1	5	36,7203	205	177	207
207	1	20	63,15955	206	202	0

Таблиця Б.2

Звіт про опрацювання спостережень (а, б)

Наблюдения						
Валидный			Пропущенные значения		Итого	
N	Процент	N	Процент	N	Процент	
208	100	0	0	208	100	
a	евклидовых расстояний использованное					
b	Средние связи (между группами)					

Додаток В

Анкета «Мотиви професійної діяльності державних службовців» (авторський варіант)

Бланк 1

Інструкція: Застосовуючи п'ятибальну шкалу, оцініть, будь ласка, наскільки кожне із запропонованих нижче тверджень **вплинуло на прийняття Вами рішення стати державним службовцем.**

- 1 – не вплинуло,
- 2 - незначною мірою вплинуло,
- 3 – частково вплинуло (і так, і ні)
- 4 – досить значною мірою
- 5 - сильно вплинуло

№ з/п	Твердження	1	2	3	4	5
1.	Прагнення мати престижну професію					
2.	Прагнення займати керівну посаду					
3.	Бажання принести користь суспільству та людям					
4.	Працевлаштуватись будь де через відсутність роботи за фахом					
5.	Покращення матеріального становища					
6.	Вимоги роботи до інтелектуальних здібностей					
7.	Можливість отримання додаткової оплати праці					
8.	Прагнення досягти високого соціального статусу					
9.	Бажання управляти людьми					
10.	Прагнення допомагати іншим					
11.	Можливість використати нагоду, що випала					
12.	Забезпечення власного добробуту					
13.	Широкі можливості застосувати знання та здібності					
14.	Прагнення забезпечення стабільності сім'ї тепер і в майбутньому					
15.	Прагнення користуватись авторитетом і повагою в оточуючих					
16.	Прагнення бути в центрі уваги					
17.	Бажання займатись громадською діяльністю					
18.	Сумнів, що можна знайти кращу роботу					
19.	Оплата праці					
20.	Можливість постійного самовдосконалення					
21.	Бажання отримати соціальні гарантії					
22.	Прагнення бути популярним та відомим					
23.	Бажання здійснювати визначальний вплив на діяльність інших людей					

24.	Бажання мати роботу пов'язану з відповідальністю перед іншими					
25.	Наполегливість родичів, знайомих					
26.	Прагнення матеріального достатку					
27.	Можливість для реалізації творчого потенціалу					
28.	Можливість отримання корисних для себе зв'язків (нових знайомств)					
29.	Прагнення кар'єрного росту					
30.	Бажання приймати доленосні рішення					
31.	Соціальна активність					
32.	Не залишалось іншого вибору					
33.	Наявність премій, надбавок, доплат					
34.	Бажання розв'язувати в роботі цікаві завдання					
35.	Медичне обслуговування, забезпечення житлом та пенсійне забезпечення					

Бланк 2

Інструкція: Застосовуючи п'ятибальну шкалу, оцініть, будь ласка, наскільки кожне із запропонованих нижче тверджень **впливає на Вашу професійну діяльність сьогодні.**

- 1 – не впливає,
- 2 - незначною мірою впливає,
- 3 – частково впливає (і так, і ні)
- 4 – досить значною мірою
- 5 - сильно впливає

№ з/п	Твердження	1	2	3	4	5
1.	Прагнення мати престижну професію					
2.	Прагнення займати керівну посаду					
3.	Бажання принести користь суспільству та людям					
4.	Працевлаштуватись будь де через відсутність роботи за фахом					
5.	Покращення матеріального становища					
6.	Вимоги роботи до інтелектуальних здібностей					
7.	Можливість отримання додаткової оплати праці					
8.	Прагнення досягти високого соціального статусу					
9.	Бажання управляти людьми					
10.	Прагнення допомагати іншим					
11.	Можливість використати нагоду, що випала					
12.	Забезпечення власного добробуту					
13.	Широкі можливості застосувати знання та здібності					
14.	Прагнення забезпечення стабільності сім'ї тепер					

	і в майбутньому					
15.	Прагнення користуватись авторитетом і повагою в оточуючих					
16.	Прагнення бути в центрі уваги					
17.	Бажання займатись громадською діяльністю					
18.	Сумнів, що можна знайти кращу роботу					
19.	Оплата праці					
20.	Можливість постійного самовдосконалення					
21.	Бажання отримати соціальні гарантії					
22.	Прагнення бути популярним та відомим					
23.	Бажання здійснювати визначальний вплив на діяльність інших людей					
24.	Бажання мати роботу пов'язану з відповідальністю перед іншими					
25.	Наполегливість родичів, знайомих					
26.	Прагнення матеріального достатку					
27.	Можливість для реалізації творчого потенціалу					
28.	Можливість отримання корисних для себе зв'язків (нових знайомств)					
29.	Прагнення кар'єрного росту					
30.	Бажання приймати доленосні рішення					
31.	Соціальна активність					
32.	Не залишалось іншого вибору					
33.	Наявність премій, надбавок, доплат					
34.	Бажання розв'язувати в роботі цікаві завдання					
35.	Медичне обслуговування, забезпечення житлом та пенсійне забезпечення					

Додаток Г

Додаток Г. 1

Методика «Завершення речення» (авторський варіант)

Інструкція. Прочитайте, будь ласка, поданий нижче список незавершених речень та завершіть кожне з них. Намагайтесь виконувати завдання швидко, не замислюючись довго над кожним реченням, записуючи перше, що спало на думку.

Якщо не можете закінчити яке-небудь речення, то візьміться за нього пізніше.

1. Державний службовець
2. У своїй професійній діяльності найбільше ціную....
3. Виконання професійних обов'язків державного службовця вимагає...
4. Найважливіше в роботі державного службовця...
5. Найбільше в моїй роботі мені подобається ...
6. Найбільше в моїй роботі мене обурює (викликає протест)...
7. Виконуючи свої професійні обов'язки я ...
8. Я працюю в системі державної служби тому, що ...
9. Від результатів моєї професійної діяльності залежить ...
10. Моя робота дає мені можливість ...
11. Кар'єрний ріст в системі державної служби ...
12. Порівняно з іншими професіями ...
13. Як працівника державної служби мене характеризує ...
14. Недоліками роботи державного службовця є ...
15. Люди, з якими я працюю...

Вкажіть, будь ласка, дані про себе:

Вік _____
Стать _____
Стаж роботи на державній службі _____

**Проективний зміст речень методики «Завершення речення»
відповідно до трьох компонентів мотивації:
когнітивного, емоційного, поведінкового**

Компоненти мотивації	Стимульні речення	Порядковий № речення в методиці
Когнітивний	Державний службовець ...	1
	Найважливіше в роботі державного службовця...	4
	Я працюю в системі державної служби тому, що...	8
	Виконання професійних обов'язків державного службовця вимагає...	3
	Недоліками роботи державного службовця є ...	14
Емоційний	В своїй професійній діяльності найбільше ціную...	2
	Найбільше в моїй роботі мені подобається ...	5
	Найбільше в моїй роботі мене обурює (викликає протест)...	6
	В порівнянні з іншими професіями ...	12
	Люди, з якими я працюю ...	15
Поведінковий	Виконуючи свої професійні обов'язки, я...	7
	Від результатів моєї професійної діяльності залежить...	9
	Як працівника державної служби мене характеризує...	13
	Моя робота дає мені можливість...	10
	Кар'єрний ріст в системі державної служби ...	11

Зразки заповнення стимульного матеріалу методики «Завершення речення»

Інструкція. Прочитайте, будь ласка, поданий нижче список незавершених речень та завершіть кожне з них. Намагайтесь виконувати завдання швидко, не замислюючись довго над кожним реченням, записуючи перше, що спало на думку.

Якщо не можете закінчити яке-небудь речення, то візьміться за нього пізніше.

1. Державний службовець ... особа виконує і реалізує делеговані повноваження держави
2. В своїй професійній діяльності найбільше ціную... чітко поставлені завдання для виконання
3. Виконання професійних обов'язків державного службовця вимагає ... знання законодавчої бази, професійні навички
4. Найважливіше в роботі державного службовця ... створення відповідних умов праці (організаційних, матеріальних)
5. Найбільше в моїй роботі мені подобається ... можливість отримати нові знання, вміння і навички. Отримати досвід спілкування з людьми.
6. Найбільше в моїй роботі мене обурює (викликає протест)... негативність поставлених завдань і неадекватна оплата праці.
7. Виконуючи свої професійні обов'язки я... намагаюся виконати її на стільки якісно на скільки це можливо в даній ситуації
8. Я працюю в системі державної служби тому, що... це дає змогу допомогти та краще сто державу
9. Від результатів моєї професійної діяльності залежить... дотримання конституційних прав громадян
10. Моя робота дає мені можливість... розвинути як особистість

11. Кар'єрний ріст в системі державної служби ... бажано бути кращим

12. В порівнянні з іншими професіями ... не даєш нас не є перспективною

13. Як працівника державної служби мене характеризує ... рівень якості виконаних мною обов'язків.

14. Недоліками роботи державного службовця є ... несколько оплата праці

15. Люди з якими я працюю... високопрофесійні, комунікабельні

Вкажіть, будь ласка, дані про себе:

Вік 28

Стать жінка

Стаж роботи на державній службі 6

Дякуємо!

Інструкція. Прочитайте, будь ласка, поданий нижче список незавершених речень та завершіть кожне з них. Намагайтесь виконувати завдання швидко, не замислюючись довго над кожним реченням, записуючи перше, що спало на думку.

Якщо не можете закінчити яке-небудь речення, то візьміться за нього пізніше.

1. Державний службовець ... радієєв, який працює в
сфері державної служби: органів державної влади
та місцевого самоврядування;
2. В своїй професійній діяльності найбільше ціную... сприятливу роботу
державного службовця;
3. Виконання професійних обов'язків державного службовця вимагає ... знання
законодавчих актів, досвід, вміння своєчасно
виконувати поставлені завдання;
4. Найважливіше в роботі державного службовця ... професіоналізм,
компетентність, етика державного службовця;
5. Найбільше в моїй роботі мені подобається ... те, що я допомагаю
людям, надаючи проф. послуги;
6. Найбільше в моїй роботі мене обурює (викликає протест)... низький
рівень матеріал. забезпечення, неадекватні чеківки
створені умови праці;
7. Виконуючи свої професійні обов'язки я... з відповідальністю
включаю до виконання обов'язків;
8. Я працюю в системі державної служби тому, що... в мене іншого
вибору професії не має;
9. Від результатів моєї професійної діяльності залежить... своєчасне
отримання документів, потрібних для людей;
своєчасне надання послуг, потрібних для людей;
10. Моя робота дає мені можливість... отримати гідні матеріальну
заробітну платню та „прожити“;

11. Кар'єрний ріст в системі державної служби ... можливий, але за умови довготривалою перебування в державній службі;
12. В порівнянні з іншими професіями ... державна служба є меншою оточуваною;
13. Як працівника державної служби мене характеризує ... етика державного службовця;
14. Недоліками роботи державного службовця є ... менші умови праці, менше матеріальне та моральне заохочення;
15. Люди з якими я працюю... компетентні, відповідальні, проявляють відповідальність у виконанні проф. завдань;

Вкажіть, будь ласка, дані про себе:

Вік 30 років

Стать жіноча

Стаж роботи на державній службі 5 років

Дякуємо!

Інструкція. Прочитайте, будь ласка, поданий нижче список незавершених речень та завершіть кожне з них. Намагайтесь виконувати завдання швидко, не замислюючись довго над кожним реченням, записуючи перше, що спало на думку.

Якщо не можете закінчити яке-небудь речення, то візьміться за нього пізніше.

1. Державний службовець ... це людина, яка в силу своїх
своїх особистих бажань і рішень, безвиході
вирішила ким стати
2. В своїй професійній діяльності найбільше ціную... дисципліну
3. Виконання професійних обов'язків державного службовця вимагає ... багато
жаків у різних сферах діяльності
4. Найважливіше в роботі державного службовця ... відповідальність,
комунікабельність
5. Найбільше в моїй роботі мені подобається ... помідрівність рішень,
відсутність хоса й малечка)
6. Найбільше в моїй роботі мене обурює (викликає протест)... односта
проці на роботі місц (не обласитована)
7. Виконуючи свої професійні обов'язки я... керуюсь законами України,
та виконуючи завдання керівництва і їх порадами
8. Я працюю в системі державної служби тому, що... вважаю по
територіальному принципу, на території
вважаю працювати робочу відповідно до своїх
9. Від результатів моєї професійної діяльності залежить... нічого не
залежить в основному, підтримую рейтинг
робочу на розсильнодіяльності рівні як свої ділянки
рабочі
10. Моя робота дає мені можливість... вивести практично
всі аспекти юридичної діяльності

11. Кар'єрний ріст в системі державної служби ... практично
неможливі

12. В порівнянні з іншими професіями ... можливо краще, ніж
описувати

13. Як працівника державної служби мене характеризує ... —

14. Недоліками роботи державного службовця є ... нічого описати
неможливо

15. Люди з якими я працюю... мені подопадають психологічно,
і нічим дуже легко

Вкажіть, будь ласка, дані про себе:

Вік 29

Стать жіноча

Стаж роботи на державній службі 9

Дякуємо!

Інструкція. Прочитайте, будь ласка, поданий нижче список незавершених речень та завершіть кожне з них. Намагайтесь виконувати завдання швидко, не замислюючись довго над кожним реченням, записуючи перше, що спало на думку.

Якщо не можете закінчити яке-небудь речення, то візьміться за нього пізніше.

1. Державний службовець ... виконати державних функцій державною службою
2. В своїй професійній діяльності найбільше ціную... колектив
3. Виконання професійних обов'язків державного службовця вимагає ... орієнтації в змісті законодавства
4. Найважливіше в роботі державного службовця ... вміти спілкуватися з людьми коли професія має багатим і різном
5. Найбільше в моїй роботі мені подобається ... робота в інформаційній сфері
6. Найбільше в моїй роботі мене обурює (викликає протест)... мінімальна зарплата праця
7. Виконуючи свої професійні обов'язки я... отримую можливість самореалізуватися
8. Я працюю в системі державної служби тому, що... у районі маю можливість працювати за спеціальністю
9. Від результатів моєї професійної діяльності залежить... поінформованість мешканців району про діяльність влад
10. Моя робота дає мені можливість... кращішого спілкування

11. Кар'єрний ріст в системі державної служби ... вигукіст

12. В порівнянні з іншими професіями ... низька мотивація професійною справою

13. Як працівника державної служби мене характеризує ... пунктуальність, об'єктивність у своїй діяльності

14. Недоліками роботи державного службовця є ... низька заробіткова плата, переважно неможливість довіряти не по сфері роботи

15. Люди з якими я працюю... компетентні професійно

Вкажіть, будь ласка, дані про себе:

Вік 39

Стать чол

Стаж роботи на державній службі 5 років

Дякуємо!

1 } 5
Інструкція. Прочитайте, будь ласка, поданий нижче список незавершених речень та завершіть кожне з них. Намагайтесь виконувати завдання швидко, не замислюючись довго над кожним реченням, записуючи перше, що спало на думку.

Якщо не можете закінчити яке-небудь речення, то візьміться за нього пізніше.

1. Державний службовець ... це людина, яка виконує функції держави
2. В своїй професійній діяльності найбільше ціную... професійні якості
3. Виконання професійних обов'язків державного службовця вимагає ... знання, вміння, бажання всесторонньо-більшості, культури поведінки, вміння криїти, добувати інформацію тощо.
4. Найважливіше в роботі державного службовця ... знання законодавства, вміє виконувати свою роботу
5. Найбільше в моїй роботі мені подобається ... вміння працювати з людьми
6. Найбільше в моїй роботі мене обурює (викликає протест)... це ті проблеми, які зрештою не від мене. Вирішення цих питань залежить не від мене, а вирішувати їх не хочуть.
7. Виконуючи свої професійні обов'язки я... роблюю саме
8. Я працюю в системі державної служби тому, що... мені подобається моя робота
9. Від результатів моєї професійної діяльності залежить... робота інших людей.
10. Моя робота дає мені можливість... прожити

11. Кар'єрний ріст в системі державної служби ... незначесий
кор'єрний ріст

12. В порівнянні з іншими професіями ... низько заробітне
мистя

13. Як працівника державної служби мене характеризує ... етико дфрм.
службовця, висини працювати з людьми.

14. Недоліками роботи державного службовця є ... заробіткн - миста,
низьке мотивацьке то мотивацьке заохочення.

15. Люди з якими я працюю... незавжди хотуть виконувати
свою роботу.

Вкажіть, будь ласка, дані про себе:

Вік 39

Стать жін.

Стаж роботи на державній службі 2 роки

Дякуємо!

Інструкція. Прочитайте, будь ласка, поданий нижче список незавершених речень та завершіть кожне з них. Намагайтесь виконувати завдання швидко, не замислюючись довго над кожним реченням, записуючи перше, що спало на думку.

Якщо не можете закінчити яке-небудь речення, то візьміться за нього пізніше.

1. Державний службовець ... патріот, високопрофесійний, куди турботи, що є раними, грамотний, ввічливий працівник
2. В своїй професійній діяльності найбільше ціную. грамотність влітку швидко орієнтуватись у незвичній обстановці, виконувати всі свої, здатність доводити свою правоту.
3. Виконання професійних обов'язків державного службовця вимагає ... високого розумового здібностей постійного внутрішнього контролю своєї поведінки як на роботі так і в громадській діяльності та вдома.
4. Найважливіше в роботі державного службовця. дотримання присяги державною службовця
5. Найбільше в моїй роботі мені подобається. можливість проявити творчі здібності
6. Найбільше в моїй роботі мене обурює (викликає протест). немає певний рівень зарплатної плати не в повній мірі оцінюється професійні здібності і особисті ставлення до роботи - необхідна більша заохочення - окрім матеріальних у вигляді
7. Виконуючи свої професійні обов'язки я. вимагаю в нашій країні використовувати та вважати знання, а також постійно підвищую свій рівень знань
8. Я працюю в системі державної служби тому, що. якою центральний статус державною службовця
9. Від результатів моєї професійної діяльності залежить... ставлення громадян до державних службовців в цілому
10. Моя робота дає мені можливість... однієї здійснити само-активну, а також є одним джерелом особистого доходу

11. Кар'єрний ріст в системі державної служби ... недостатньо можливостей в зрідних правліннях

12. В порівнянні з іншими професіями ... значно менше матеріальної зацікавленості

13. Як працівника державної служби мене характеризує ... моральність, висока якість, патріотизм, працьовитість

14. Недоліками роботи державного службовця є ... значні обмеження (заборона займатися підприємством) при досить низькому рівні зарплатної плати.

15. Люди з якими я працюю ... працьовиті, високоякісні, здатні на взаємодопомогу

Вкажіть, будь ласка, дані про себе:

Вік 55

Стать чол

Стаж роботи на державній службі 33

Дякуємо!

Додаток Д

Таблиця Д. 1

Факторна структура мотивації професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади зі стажем роботи до 3 р.

	Компонента									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Установа роботи	.898									
Можливість використання досвіду	.895									
Зміст роботи	.874									
Співпраця	.868									
Можливості кар'єрного росту	.783									
Вимоги до інтелектуальних знань	.751									
Кар'єрний ріст	.746									
Тривалість робочого дня		.873								
Кар'єрний ріст		.860								
Соціальний престиж		.770								
Прагнення уникнути покарань			.851							
Оплата праці			.726							
Прагнення уникнути можливих покарань			.645							
Суспільна корисність				.937						
Загальна активність				-.856						
Творча активність				.796						
Методи управління					.841					
Життєзабезпечення					.824					
Задоволеність процесом роботи						.886				
Самореалізація у діяльності						.641				
Самовдосконалення							.791			
Умови праці							.749			
Влада і впливовість							.683			
Прагнення досягнення								.871		
Цікава робота								-.782		
Визнання									-.853	
Структура роботи									.778	
Високий заробіток										.809
Різноманітні зміни										-.715

Таблиця Д. 2

Компоненти сумарної дисперсії після обертання (а)

Компонента	Суммы квадратов нагрузок вращения		
	Всего	% дисперсии	Кумулятивный %
1	6,323	16,213	16,213
2	5,697	14,609	30,821
3	3,659	9,381	40,203
4	3,621	9,285	49,488
5	3,182	8,158	57,646
6	2,697	6,917	64,563
7	2,532	6,492	71,055
8	2,471	6,337	77,392
9	2,206	5,656	83,049
10	2,096	5,375	88,424
Метод выделения: Анализ главных компонент.			
а - в фазе анализа используются только те наблюдения, для которых Стаж Роботи ДС = 1.			

Додаток Е

Таблиця Е. 1

**Факторна структура мотивації професійної діяльності державних
службовців місцевих органів виконавчої влади
зі стажем роботи від 3 до 8 років**

	Компонента									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Вимоги до інтелектуальних знань	.884									
Можливість використання досвіду	.799									
Кар'єрний ріст	-.764									
Співпраця	-.755									
Кар'єрний ріст		.754								
Прагнення уникнути покарань			.794							
Творча активність				.904						
Загальна активність				-.835						
Життєзабезпечення					-.797					
Спілкування					-.679					
Задоволеність процесом роботи						.847				
Влада і впливовість							.812			
Самовдосконалення							.776			
Умови праці							.666			
Прагнення досягнення								-.819		
Цікава робота								.813		
Визнання									.849	
Структура роботи									-.820	
Високий заробіток										.714
Різноманітні зміни										-.612

Компоненти сумарної дисперсії після обертання (а)

Компонента	Суммы квадратов нагрузок вращения		
	Всего	% дисперсии	Кумулятивный %
1	5,021	12,875	12,875
2	5,020	12,873	25,748
3	3,061	7,848	33,596
4	3,044	7,806	41,402
5	2,786	7,144	48,545
6	2,726	6,989	55,534
7	2,479	6,357	61,891
8	2,245	5,757	67,648
9	2,244	5,754	73,402
10	2,239	5,742	79,144
Метод выделения: Анализ главных компонент.			
а - в фазе анализа используются только те наблюдения, для которых Стаж Работы ДС = 2.			

Додаток Є

Таблиця Є. 1

Факторна структура мотивації професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади зі стажем роботи більше 8 років

	Компонента									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Вимоги до інтелектуальних знань	.950									
Кар'єрний ріст	.863									
Можливості кар'єрного росту	.775									
Установа роботи	.769									
Зміст роботи	.725									
Тривалість робочого дня		.977								
Соціальний престиж		.845								
Кар'єрний ріст		.717								
Фізичні умови праці		.710								
Прагнення уникнути покарань			.950							
Прагнення уникнути можливих покарань			.916							
Оплата праці			-.712							
Суспільна корисність				-.887						
Загальна активність				-.761						
Творча активність				.778						
Спілкування					-.889					
Життєзабезпечення					-.809					
Методи управління					.756					
Самореалізація у діяльності						.763				
Задоволеність процесом роботи						.623				
Влада і впливовість							.919			
Самовдосконалення							.712			
Умови праці							.647			
Креативність								.859		
Прагнення досягнення								.825		
Стійкі взаємовідносини									.829	
Визнання									-.729	
Високий зарібок										.912
Різноманітні зміни										-.827

Компоненти сумарної дисперсії після обертання (а)

Компонента	Суммы квадратов нагрузок вращения		
	Всего	% дисперсии	Кумулятивный %
1	9,046	23,196	23,196
2	4,617	11,838	35,033
3	4,475	11,475	46,508
4	4,253	10,905	57,413
5	4,065	8,422	65,835
6	3,151	6,081	71,916
7	2,562	5,570	77,486
8	2,499	4,608	82,094
9	1,782	3,569	85,663
10	1,532	3,387	89,050
Метод выделения: Анализ главных компонент.			
а - в фазе анализа используются только те наблюдения, для которых Стаж Работы ДС = 3.			

ПІСЛЯМОВА

Децентралізація державного управління сприяє посиленню ролі місцевих органів державної влади й водночас підвищує їх відповідальність у задоволенні інтересів і потреб громадян. Це вимагає, на наш погляд, зміни парадигми управління як всередині державної служби, так і у її взаємовідносинах із громадянським суспільством. Необхідність остаточного викорінення такого рудименту радянської епохи, як адміністративно-бюрократичні підходи в державному управлінні, пов'язана також із загальною демократизацією суспільно-політичних процесів, сприйняттям громадянина як активного суб'єкта державотворення, а працівника – як внутрішнього ресурсу організаційного розвитку.

Державна служба, здійснюючи функції державного управління, має служити суспільству і громадянам, а діяльність державного службовця повинна бути суспільно корисною, престижною і почесною. Це вимагає підвищення статусу державної служби в суспільстві, й водночас привертає увагу до основного правила різноманітних теорій мотивації – загальний ефект мотивації професійної діяльності (й відповідно – професійної ефективності) залежить від сумарного ефекту задоволеності потреб працівника. Тому, вимагаючи від державного службовця максимальної віддачі в служінні суспільству й громадянам, варто створити організаційні умови для задоволення різних груп його потреб: від базових психофізіологічних і потреби в безпеці до вторинних – професійного саморозвитку й самовдосконалення, що сприяє задоволенню потреби в досягненні, визнанні, зміцнює самооцінку, підсилює відчуття власної спроможності і здатності брати на себе відповідальність.

Автори монографії сподіваються, що привернення уваги науковців і фахівців з державного управління до мотиваційних механізмів професійної діяльності у системі державної служби сприятиме розробці дієвого механізму мотивації державних службовців, що відповідно забезпечить загальну ефективність їхньої професійної діяльності.

Для нотаток

Для нотаток

Наукове видання

МАЛІМОН Людмила Яківна
ГЛОВА Ірина Василівна

**МОТИВАЦІЯ
ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ
МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ**

Монографія

Друкується в авторській редакції
Технічний редактор *І. В. Захарчук*

Формат 60x84 ¹/₁₆. Обсяг 12,79 ум. друк. арк., 12,66 обл.-вид. арк.
Наклад 300 пр. Зам. 172. Видавець і виготовлювач – Вежа-Друк
(м. Луцьк, вул. Бойка, 1, тел. (0332) 29-90-65).
Свідоцтво Держ. комітету телебачення та радіомовлення України
ДК № 4607 від 30.08.2013 р.



Людмила Малімон,
кандидат психологічних наук,
професор кафедри загальної та соціальної
психології Східноєвропейського
національного університету
імені Лесі Українки,
член Української Асоціації
організаційних психологів
та психологів праці.
Автор понад 70 наукових публікацій
із проблем організаційної психології
й психології управління.



Ірина Глова,
кандидат психологічних наук,
член Української Асоціації
організаційних психологів
та психологів праці. Автор понад
30 наукових публікацій із проблем
організаційної психології,
зокрема мотиваційних аспектів
професійної діяльності у системі
державного управління.



ISBN 978-617-7272-42-6



9 786177 272426 >