

DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-464-1-7>

**MOTIVATION AS A FACTOR
OF CIVIL SERVICE EFFICIENCY**

**МОТИВАЦІЯ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Zaitseva M. V.

*PhD in Political Science,
Associate at the Department
of International Information
Educational and Scientific Institute
of International Relations
Taras Shevchenko National University
Kyiv, Ukraine*

Зайцева М. В.

*кандидат політичних наук,
асистентка кафедри міжнародної
інформації
Навчально-науковий інститут
міжнародних відносин
Київського національного
університету імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна*

Ефективне державне управління є передумовою побудови сильної та демократичної держави. Важлива роль у впровадженні раціонального державного управління належить розвиненим європейським державам та Сполученим Штатам Америки, які мають багаторічний досвід реформування державного сектору і створення державної служби. Дотримання юридичних норм, які регулюють діяльність адміністрацій, системне навчання кадрів, підвищення кваліфікації державних службовців дають змогу формувати ефективну державну політику [1].

Фахівці у сфері державного управління зазначають, що протягом останніх 100 – 200 років традиційна школа з дитинства готувала до монотонної роботи, проте у сучасному світі вся монотонна робота досить швидко автоматизується і у майбутнє визначається новою рушійною силою, де важливого значення набувають такі людські якості, як креативність і інноваційність.

Відзначимо, що ключовим елементом системи державного управління є державна служба. У 2019 році Організація економічного співробітництва та розвитку ухвалила Рекомендацію щодо лідерства та спроможності державної служби. У Рекомендації зазначається, що «професійна, спроможна та чуйна державна служба є основним рушієм довіри громадян до державних установ. Рекомендація сприяє високопрофесійному управлінню, заснованому на об'єктивності,

неупередженості та верховенстві права, як фундаментальній умові для забезпечення довіри громадян до державних установ та управління» [2].

Варто наголосити, що стійкі лідерські якості та мотивація дають можливість державним службовцям швидко реагувати на нові виклики, зовнішні і внутрішні загрози і тим самим забезпечувати ефективне державне управління. Умовою ефективної реалізації прийнятих рішень і поставлених завдань є стимулювання працівників – мотивація.

Науковець Артеменко Л. характеризує мотивацію «як механізм у публічному управлінні» і вводить в науковий дискурс таке поняття, як «мотиваційний механізм». Л. Авраменко пропонує власне визначення «мотиваційний механізм публічного управління – це сукупність способів досягнення позитивної соціально-значущої мети державного управління шляхом залучення потенціалу правового, матеріального, інформаційного, психологічного впливу на всю систему публічного управління загалом, на елемент цієї системи, у тому числі окремих осіб, які виконують певні функції в апараті державного управління або взаємодіють з ним» [3].

У сучасній науці державного управління сформувалося змістовні теорії мотивації та процесуальні. Змістовні теорії мають на меті визначити людські потреби, щоб прогнозувати мотиви праці.

Американський психолог А. Маслоу розглядав мотивацію індивіда через ієрархію потреб, яка характеризується фізіологічними потребами, потребами в безпеці, соціальними потребами, потребами в повазі і визнанні та потребами в самореалізації. У своїй теорії «Існування, зв'язку і зростання» К. Альдерфер розглядає три рівні потреб: життєві, потреби, взаємин і потреби зростання. Засновники теорії «Трьох потреб» американські учені Д. Мак-Клелланд, Д. Аткинсон і німецький вчений Х. Хекхаузен визначають, що в залежності від мотивації на досягнення успіху чи уникнення невдачі, поведінка індивіда відрізняється. Науковці наголошують, що мотивовані на успіх особи мобілізують усі ресурси, щоб досягти поставленої мети, натомість індивіди, що у своїй діяльності намагаються уникнути невдачі не отримують задоволення від процесу, бояться припуститися помилок та не вірять у свій успіх.

В свою чергу прихильники процесуальних теорій вважають, що поведінка людей визначається не лише потребами, важливу роль у досягненні мети відіграє мислення людини. Науковець С. Адамс наголосує, що працівники прагнуть не тільки задовільнити свої потреби, але й отримати справедливий винагороду. В моделі очікувань

В. Врума розглянуто три фактори: наскільки сильне бажання індивіда отримати винагороду; оцінка можливостей індивіда, що призведуть до бажаного результату; досягнення поставленої мети буде достойно винагороджено.

Модель Л. Портера і Е. Лоулера має комплексний характер і містить деякі складові попередніх теорій. Автори описують п'ять факторів: витрачені працівником зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, ступінь задоволення [4].

Дослідження, що проводилося Організацією економічного співробітництва та розвитку мали на меті з'ясувати вплив програми комплаєнсу на внутрішню мотивацію показали, що низка традиційних методів насправді сприяли корупції та демотивували працівників [5]. В цьому контексті варто згадати «принцип чотирьох очей», запропонований Організацією Об'єднаних Націй з промислового розвитку. Відповідно до цього принципу певне рішення, угода тощо, має бути схвалена принаймні двома людьми. Цей механізм контролю має на меті полегшити делегування повноважень і підвищити прозорість. Проте, дані дослідження показали, що залучення додаткових учасників до процесу прийняття рішень викликає недовіру і має негативний вплив на внутрішню мотивацію працівників [6].

Отже, мотивація державних службовців відіграє важливу роль для реалізації завдань в сфері державного управління. Побудова ефективного державного управління можлива за умов зменшення контролю збоку керівництва, зниження бюрократії та зміною підходів до професійної діяльності державних службовців на засадах соціальної спрямованості.

Література:

1. Бондар В. Д. Мотивація трудової діяльності державних службовців: вітчизняний та світовий досвід, 2006. № 3–4. С. 158–167. URL: <https://eprints.oa.edu.ua/id/eprint/556/1/motuv.pdf> (дата звернення 20.06.2024).

2. Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/%20en/instruments/OECD-LEGAL-0445> (дата звернення 24.06.2024).

3. Карпінський Б., Гасюк Р., Базар С. Мотивація як сучасний концепт управлінської доктрини формування державотворчого патріотизму нації в системі публічних органів, 2019. № 11. С. 804–808. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/1582> (дата звернення 24.06.2024).

4. Кіреєв Є. В. Мотивація праці працівників органів публічного управління. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/20609-Article%20Text-42697-1-10-20231117.PDF> (дата звернення 24.06.2024).

5. The Values of Sound Public Governance URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/9648ef3d-en/index.html?itemId=/content/component/9648ef3d-en#section-d1e1496> (дата звернення 27.06.2024).

6. Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку. URL: <https://www.unido.org/overview-member-states-change-management-faq/what-four-eyes-principle> (дата звернення 28.06.2024).

7. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-derzhavnogo-upravlinnya> (дата звернення 28.06.2024).

8. Motivation and demotivation factors affecting productivity in public sector. URL: https://www.researchgate.net/profile/Sebastian-Kot/publication/337607999_Motivation_and_demotivation_factors_affecting_productivity_in_public_sector/links/5de026dd92851c836451c701/Motivation-and-demotivation-factors-affecting-productivity-in-public-sector.pdf (дата звернення 24.06.2024).