

УДК 35.082.4(477)

DOI <https://doi.org/10.32840/pdu.2020.3.26>

В. В. Фостікова

аспірант кафедри державного управління
Київського національного університету імені Тараса Шевченка

МОТИВАЦІЙНІ ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КАДРІВ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ

У статті здійснена спроба комплексної систематизації провідних підходів до вивчення ролі мотивації в професійній діяльності державних службовців. Зокрема досліджено наукові позиції таких учених, як Л. Андерсен, Б. Боузмен, М. Джин, С. Парк, М. Педерсен, Х. Рейні тощо. Стверджується, що мотиваційні чинники мають суттєвий вплив на ефективність державної служби, а також те, що серед наукової спільноти немає єдино прийнятної концепції мотивації чиновників в їх фаховій реалізації. Виділено й проаналізовано дві ключові групи мотиваційних чинників: внутрішні й зовнішні. До першої групи зараховано, зокрема, самодопомогу, досягнення, особистий розвиток, до другої – рівень залученості до праці, заробітної плати, просування по службі, кар'єрних можливостей та інших винагород. Доведено, що використання мотиваційних чинників в управлінні людськими ресурсами в публічному секторі на сучасному етапі розвитку суспільства відіграє одну з вирішальних ролей у процесі модернізації державної служби й приведенні її до конкурентного стану щодо приватного сектора. Обґрунтовано, що виключно знань, навичок і компетентності державного службовця не досить для забезпечення наростаючих вимог окремих індивідів і суспільства загалом. Окрім цього, досліджено основні актуальні тенденції розвитку державного сектора у світі (висхідна увага до ефективності, трансформація лідерства, колаборації приватного й публічного секторів тощо). Запропоновано авторську класифікацію мотиваційних чинників у діяльності чиновників, яка передбачає такі категорії: соціальна (психологічний клімат, командна робота, увага керівництва й так далі), матеріальна (заробітна плата, премії тощо), безпекова (страхування, умови праці тощо), самовираження (місія, стажування, курси підвищення кваліфікації і так далі) й визнання (державні винагороди, авторитет, участь у прийнятті рішень, відповідальність тощо). Резюмовано, що врахування мотиваційних факторів у професійній діяльності чиновників матиме позитивне відбиття на якості публічних послуг, які надаються громадянам.

Ключові слова: мотивація, управління людськими ресурсами, державний службовець, публічні послуги, якість.

Постановка проблеми. Удосконалення управлінських функцій і процедур управління людськими ресурсами в державному секторі є процесом, що постійно розвивається. Від державних службовців громадяни й суспільство вимагають ефективної роботи з надання державних послуг. У світових масштабах у порів-

нянні з приватним сектором державний сектор все ще демонструє помітно нижчу ефективність. Дієвість державної та муніципальної влади залежить не лише від освіти, компетентності й здібностей державних службовців. Ефективність системи мотивації людських ресурсів має значний вплив на ефективність державної та муніципальної влади. Для цілеспрямованих результатів роботи адміністратив-

них відділів управління персоналом важливо не тільки аналізувати наявні функції та процедури, а й досліджувати ключові чинники, що впливають на мотивацію людських ресурсів у разі ефективного виконання публічних функцій і процедур.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед вітчизняних дослідників, які ґрунтовно вивчають тематику ефективності діяльності державних службовців, можна виділити І. Гришину [1], Л. Гузара [2], В. Колпакова [3], О. Пархоменко-Куцевіл [4], М. Ярмистого [5] тощо. Переважно науковці концентрують увагу на особливостях стратегічного управління державними кадрами, сучасних технологіях в роботі з персоналом у публічній царині, модернізації державних посад і так далі. Однак чинники, що мотивують державних службовців до ефективнішої професійної діяльності, є невичерпно дослідженими.

Метою статті є проведення аналізу мотиваційних чинників ефективної діяльності державних службовців, що сприятиме підвищенню якості наявних адміністративних функцій і процедур.

Виклад основного матеріалу.

Система мотивації кадрів державної служби має значний вплив на ефективність діяльності адміністративних установ. Натепер існує проблема ефективності діяльності інституцій, ефективності роботи державних службовців. Умови, необхідні для розкриття їхніх здібностей, застосування невикористаного потенціалу, не встановлені. Для того, щоб підвищити ефективність діяльності державних інституцій, потрібно вдосконалити систему мотивації людських ресурсів. Для досягнення якісних результатів роботи адміністративних відділів управління персоналом важливо проаналізувати й структурувати шляхи й методи, які могли б сформувати конструктивний контекст, а також визначити засоби, що стимулюють людські ресурси.

Важливість управління людськими ресурсами була оцінена наприкінці минулого століття, однак особливостям управління людськими ресурсами в державному секторі бракує уваги в порівнянні з науковими роботами для організацій приватного сектору. Державні й муніципальні

органи влади відіграють значну роль у забезпеченні ефективного державного управління та ефективного задоволення потреб громадян. Адміністративні відділи державних і муніципальних органів визначають особливості управління людськими ресурсами й описують проблемні сфери. Одним із ключових завдань відповідних підрозділів є необхідність стратегічно оцінювати й контролювати людські ресурси. Проблеми можуть бути спричинені необхідністю розробити гнучкий, креативний, інноваційний, активний підхід, що виконує процес стратегічного планування і водночас не порушує законодавчих норм організацій у державному секторі. Існує очевидна суперечність між гнучкими й інноваційними методами управління, які представлені в науковій літературі, й досить суворими правовими нормами управління людськими ресурсами в державному секторі.

Що стосується розміру й кількості видів діяльності, публічний сектор відіграє важливу роль у державі. Наявні відомі переваги роботи в державному секторі: стабільна робота й можливості кар'єрного зростання, соціальне забезпечення. Зрештою, державний сектор перейняв низку методик управління приватним сектором, що визначило суттєві зміни в трудовому законодавстві, реформі зайнятості, найменуванні обов'язків працівників і в інших сферах. Новий підхід до управління державним сектором, який базується на принципах більшої ефективності (результативності), відповідальності (прозорості) й потреби якості, часто приписується новій сфері державного управління.

Аналізуючи розвиток державного сектору, можна виділити такі тенденції:

- зростає увага до ефективності (необхідний аналіз основних організацій у державному секторі; аналіз структур, які гарантують, що наявні цілі будуть збережені й реалізовані нові цілі; управління виконанням);

- трансформація лідерства (виховання лідерів, підтримка працівників, що вказує на важливість лідерства та його вплив на організацію; освіта індивідів з акцентом на навичках, необхідних для ефективної командної роботи);

- реформування платіжних систем (створення платіжної системи, яка пов'язана з цілями організації, стратегією держави й мотивацією працівників);

- необхідність проведення досліджень щодо ефективності роботи працівників (управління змінами персоналу, яке краще усвідомлює потреби й мотивацію працівників);

- сприяння співпраці між державним і приватним секторами.

Можна констатувати, що важливість людських ресурсів визначається специфікою цих ресурсів. Однак часто важливість людських ресурсів оцінюється лише формально, зрідка робляться інвестиції у відповідні процеси й системи, які виховують компетентність, досвід та успіх співробітників. Публічні інститути, намагаючись поставити мету, формують організаційну структуру. Вони створюють відділи, визначають підпорядкування та отримують робоче обладнання. Проте установи – це насамперед люди, які працюють там, саме вони прагнуть поставити мету й реалізувати завдання. Те, як державні й муніципальні установи реалізують поставлені цілі, залежить від потенціалу людських ресурсів і рівня їхньої мотивації. Найкращі стратегії можуть залишитися нереалізованими, якщо державні службовці не мають відповідних навичок і кваліфікації та водночас не мають належної мотивації. Компетенції людей, що працюють в установах, успішна сумісність особистих особливостей і мотивації, їхня націленість на реалізацію стратегічних цілей і планів – одна з проблем, розв'язання якої може дати хороші результати.

Система управління людськими ресурсами складається зі стратегії та структури управління, кадрової політики, методів та інструментів управління, а також мотивації працівників. Важливо, як ці концепти реалізуються в певній установі, враховуючи той факт, що всі ці аспекти управління людськими ресурсами тісно пов'язані й впливають один на одного. У державних і муніципальних установах формальна частина управління людськими ресурсами визначається законодавством та адміністративно-правовими принципами. Однак стиль і методи управління,

що застосовуються в установах, часто різняться та залежать не тільки від офіційної частини методів управління чи управління персоналом, а й від культури й філософії установи, людей, які працюють у цій установі, навичок працівників відділу кадрів. Неформальні процеси в установі впливають на формальну частину управління та техніку управління людськими ресурсами. Навички працівників, майстерність, авторитет керівника, мотивація визначають конкретну політику в галузі людських ресурсів і концепцію управління.

Управління людськими ресурсами – це динамічний процес, який залежить від зовнішніх і внутрішніх чинників, і його метою є гармонізація інтересів установ зі здібностями й інтересами людей, які там працюють, а також правильна мотивація для ефективного досягнення цілей. Сучасна світова практика свідчить про тенденцію до індивідуалізації управління людськими ресурсами. Вона найпомітніша в процесі відбору, встановленні кінцевого терміну для призначення на службу, в тренінгах тощо. Визнавши, що потреби кожного державного службовця різні, до них слід застосовувати й різні засоби управління та мотивації, враховуючи потреби й цілі установи. Водночас варто пам'ятати, що індивідуалізація управління людськими ресурсами може негативно позначитися на етиці державних службовців.

Іншим напрямком, де проводяться реформи управління людськими ресурсами, є делегування діяльності з управління людськими ресурсами. Хоча інтенсивність та обсяг цієї тенденції різняться в різних країнах, спостерігається децентралізація управління людськими ресурсами, деякі функції центральної влади покладаються на інші установи. Ця тенденція особливо проявляється у випадках, коли зростає керівна роль, а функції центрального органу влади, що відповідає за управління державною радою, змінюються. Частина країн-членів Європейського Союзу встановлює децентралізований підхід до процедур управління людськими ресурсами, особливо до зайнятості, заробітної плати, оцінки, освітньої політики й соціального діалогу. Важливо зазначити, що тенденції індивідуалізації

частіше зустрічаються в країнах, де превалює система посад. Тенденція делегування характерна для тих країн, де домінує кар'єрна система.

Багато зарубіжних науковців сходяться на думці, що натеper одним із найважливіших і найпопулярніших вимірів у державному секторі є мотивація працівників державного сектору, яка різнобічно розуміється та визначається [6; 7; 8; 9; 10; 11; 12]. На думку більшості вчених, мотивація державних службовців пов'язана з мотивами поведінки людей, тобто з особистими мотивами забезпечувати блага для інших і суспільства, надаючи послуги.

Одним з основних дискурсів науковців є чинники й засоби, що впливають на мотивацію персоналу. У науковій літературі чинники, що впливають на працівників державного сектору, аналізуються та класифікуються по-різному (наприклад, соціально-демографічні чинники, результати діяльності тощо). Багато вчених розрізняють внутрішню (самодопомога, досягнення, особистий розвиток тощо) й зовнішню мотивацію (рівень залученості до праці, заробітної плати, просування по службі, кар'єрних можливостей та інших винагород). Існує ряд наукових досліджень, які намагаються визначити взаємозв'язок між мотивацією та задоволеністю роботою, діяльністю працівників, зусиллями, діяльністю організації, бюрократією, особистими характеристиками тощо. Однак серед учених не існує єдиного підходу до концепції мотивації та здібностей правильно оцінити мотивацію працівників, а також чинників, що впливають на неї.

Група дослідників, очолювана Д. Жіаком та А. Рітцем, аналізують зовнішні й внутрішні фактори, що впливають на мотивацію, та виділяють два різні підходи, що характеризують мотивацію державних службовців. Згідно з першим підходом, державні службовці діють відповідно до максимізації своїх інтересів. Згідно з другим – чиновники характеризуються тим, що вони поводяться інакше, ніж представники приватного сектору, й не пов'язані із зовнішніми мотивами. Учені виділяють три мотиваційні групи, які спонукають державних службовців:

1) мотивація державної служби;

2) матеріальні стимули;

3) відносини в команді й підтримка [6].

Л. Андерсен і Л. Педерсен досліджували взаємозв'язок між професіоналізмом і мотивацією в державному секторі. Результати показали, що професіоналізм негативно пов'язаний із симпатією та орієнтацією на користувача, але позитивно – з розробкою політики [7].

Ч. Чен і Б. Боузен проаналізували, чи існує різниця між факторами, що впливають на мотивацію керівників державного сектору й керівників некомерційних організацій. Учені стверджують, що в некомерційному управлінні часто стикаються з такими аспектами, як волонтерство, альтруїзм, соціальність, ідеологія тощо. Результати дослідження показують, що менеджери державного сектору мають сильнішу мотивацію обслуговування в порівнянні з керівниками некомерційних організацій [9].

С. Парк і Х. Рейні аналізують внутрішню та зовнішню мотивацію та типи соціальних комунікацій, які пов'язані з аспектами роботи (рівень залученості до роботи, бюрократизм, сприйняття організаційної ефективності). Результати дослідження показують, що внутрішня мотивація особливо пов'язана із залученням державних менеджерів до роботи, сприйняттям бюрократії та організаційною ефективністю [11].

Л. Андерсента А. Кельдсен досліджували, як мотивація державної служби й орієнтація на користувачів пов'язані із задоволенням від роботи, й відмінність цих відносин для працівників приватного й державного секторів. Наукові розробки показали, що мотивація державної служби й орієнтація на користувачів позитивно пов'язані із задоволенням роботою, і цей зв'язок у Данії сильніший для працівників приватного сектору в порівнянні з державним [8].

М. Педерсен стверджує, що мотивація державного сектору пов'язана з діяльністю працівників державного сектору, організаційною діяльністю та обов'язками, стимулами, які намагаються захистити суспільні інтереси, зменшити тираж і збільшити задоволеність роботою [12].

Підсумовуючи різні чинники, які впливають на мотивацію працівників державного сектору й визначаються різними вченими, можна виділити п'ять відповідних груп:

– матеріальні чинники (заробітна плата, премії, розподіл премій, одноразова виплата в порядку, встановленому урядом);

– чинники визнання (подяка, іменний подарунок, державні нагороди, більша відповідальність та авторитет, участь у прийнятті рішень, можливості кар'єрного росту);

– чинники самовираження (можливість працювати над цікавою та відповідальною роботою, здатність постійно вдосконалюватися шляхом тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, ротації, стажування, місії);

– соціальні чинники (гарний психологічний клімат, відповідний стиль керівництва, вільний час чи розважальні заходи, увага керівника, неформальні бесіди, організація роботи в команді);

– чинники безпеки (відповідні умови праці, обладнане робоче місце, соціальне забезпечення, страхування).

Отже, в публічному секторі ціннісно зумовлені мотиви, тобто прагнення служити суспільним інтересам, сприяючи як створенню, так і реалізації державної політики, лояльність і повага до влади, відданість справедливості й ідеям соціальної рівності, добрі наміри щодо людей і груп, роблять їх унікальними в порівнянні з мотивами працівників приватного сектору. Відповідно, основні причини вибору державної служби – це зміст роботи, соціальне забезпечення, бажання отримати досвід роботи на державній службі й досягнення особистих цілей. Серед внутрішніх факторів мотивації можна виділити: зміст роботи, можливості навчання, характер відповідальності, бажання сприяти управлінню державними справами, згоду з державною політикою, бажання мати владу. Серед зовнішніх факторів мотивації можна виділити: соціальне забезпечення, умови праці, заробітну плату, безпеку робочого місця, можливість зробити кар'єру, соціальний статус, престиж. Попри незначні відмінності як внутрішня (цікава робота, самореалізація в професійному аспекті тощо), так і зовнішня (добрі стосунки з керівниками й колегами, заробітна плата, періодичне підвищення заробітної плати) мотивація є обопільно важливими.

Висновки і пропозиції. Ефективність роботи державних і муніципальних установ значною мірою залежить від освіти державних службовців, їхньої компетент-

ності й здібностей. Однак система мотивації людських ресурсів також має великий вплив на ефективність діяльності державних установ. Натепер спостерігаються проблеми роботи публічних установ і державних службовців, не створюються умови, необхідні для розкриття їхніх здібностей і потенціалу. Для підвищення ефективності діяльності адміністративних інституцій треба насамперед вдосконалити систему мотивації людських ресурсів, у результаті чого буде досягнуто підвищення якості послуг, що надаються суспільству.

Список використаної літератури:

1. Гришина І. Мотиваційні концепції публічного адміністрування. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Uproz/2012_8/u1208gr2.pdf (дата звернення: 07.08.2020).
2. Гузар Л. Мотиваційні чинники підвищення ефективності діяльності публічних службовців в Україні. URL: file:///C:/Users/dell%2015z/Downloads/efdu_2013_35_26.pdf (дата звернення: 17.08.2020).
3. Пархоменко-Куцевіл О. Формування, розвиток та модернізація державних посад : концептуально-методологічні засади. Київ : ФАДА, ЛТД, 2010. 215 с.
4. Колпаков В. Стратегічний кадровий менеджмент. *Бібліотека економіста* : вебсайт. URL: <http://library.if.ua/books/146.html> (дата звернення: 18.08.2020).
5. Ярмистий М. Мотиваційні аспекти діяльності державних службовців. *Чернівецький регіональний центр перепідготовки та підвищення кваліфікації* : вебсайт. URL: <http://www.cppk.cv.ua/124.php> (дата звернення: 11.08.2020).
6. Anderfuhren-Biget S., Varone F., Giauque D., Ritz A. Motivating employees of the public sector: does public service motivation matter? *International Public Management Journal*. 2010. Vol. 13 (3). P. 213–246.
7. Andersen L., Pedersen L. Public service motivation and professionalism. *International Journal of Public Administration*. 2012. Vol. 35(1). P. 46–57.
8. Andersen L., Kjeldsen A. Public service motivation, user orientation, and job satisfaction: a question of employment sector? *International Public Management Journal*. 2013. Vol. 16 (2). P. 252–274.
9. Chen Ch., Bozeman B. Understanding public and nonprofit managers' motiva-

- tion through the lens of self-determination theory. *Public Management Review*. 2012. P. 1–24.
10. Jin M. Public service motivation: a cross-country study. *International Journal of Public Administration*. 2013. Vol. 36 (5). P. 331–343.
11. Park S., Rainey H. Work motivation and social communication among public managers. *The International Journal of Human Resource Management*. 2012. Vol. 23 (13). P. 2630–2660.
12. Pedersen M. Public service motivation and attraction to public versus private sector employment: academic field of study as moderator? *International Public Management Journal*. 2013. Vol. 16 (3). P. 357–385.

Fostikova V. Motivational factors of effective personnel activity in the public sector

The article attempts to systematize comprehensively the leading approaches to the study of the role of motivation in the professional activities of civil servants. In particular, the scientific positions of such scientists as L. Andersen, B. Bozeman, M. Jin, S. Park, M. Pedersen, H. Rainey, etc. were studied. It is argued that motivational factors have a significant impact on the efficiency of the civil service, as well as the fact that among the scientific community there is no single concept of motivating officials in their professional realization. Two key groups of motivating factors are identified and analyzed: internal and external. The first group includes, in particular, self-help, achievements, personal development, the second one – the level of involvement in work, wages, promotion, career opportunities and other rewards. It is proved that the use of motivational factors in human resource management in the public sector at the present stage of development of society plays a crucial role in the process of modernization of the civil service and bringing it to a competitive position in relation to the private sector. It is substantiated that the knowledge, skills and competence of a civil servant alone are not enough to meet the growing demands of individuals and society as a whole. In addition, the main current trends in the development of the public sector in the world (increasing attention to efficiency, leadership transformation, collaboration of the private and public sectors, etc.) are studied. The author's classification of motivating factors in the activities of officials is proposed, which provides the following categories: social (psychological climate, teamwork, management attention, etc.), material (wages, bonuses, etc.), security (insurance, working conditions, etc.), self-expression (mission, internships, training courses, etc.) and recognition (state awards, authority, participation in decision-making, responsibility, etc.). It is summarized that the consideration of motivational factors in the professional activities of officials could have a positive impact on the quality of public services provided to citizens.

Key words: motivation, human resources management, civil servant, public services, quality.