

УДК 351.331

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2020-1\(59\)-2](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2020-1(59)-2)

Марина ВЕСЕЛЬСЬКА

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного адміністрування,
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,
вул. Фрометівська, 2, м. Київ, Україна, 03039

Maryna VESELSKA

Candidate of Sciences in State Administration, Associate Professor of the Department
of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management,
2 Frometivska str., Kyiv, Ukraine, 03039

ПРОФЕСІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ: АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОГО АСПЕКТУ

PROFESSIONAL ACTIVITY OF PUBLIC SERVANTS: ANALYSIS OF THE INCENTIVE ASPECT

Стаття присвячена науковому аналізу професійної діяльності публічних службовців, а саме мотивації їхньої діяльності. Головною ідеєю статті є формування розуміння важливості у повноцінній мотивації публічних службовців не лише матеріальними засобами, але і нематеріальними. В межах розвідок було визначено, що важливими чинниками, які впливають на мотивацію професійної діяльності публічних службовців є оцінювання, морально-психологічний клімат в колективі та ряд інших, які зазначаються в статті.

Ключові слова: професійна діяльність, публічні службовці, мотивація, публічна служба, оцінювання професійної діяльності.

The article deals with the scientific analysis of the professional activity of public servants, namely, the motivation of their activity. The main idea of the paper is to shape an understanding of the importance of full motivation of public servants, not only tangible but also intangible. The research establishes that essential factors influencing the motivation of professional activity of public servants are assessment, moral and psychological climate in the team, and a range of others mentioned in the article.

Key words: professional activity, public servants, motivation, public service, assessment of professional activity.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Вивчення професійної діяльності публічних службовців та мотивацію в їх діяльності у своїх працях розглядали такі вчені як В. Бакуменко, Л. Гонюкова, В. Майборода, О. Мельников, Т. Мотренко, О. Носик, О. Оболенський, В. Олуйко, Г. Опанасюк, О. Петроє, Л. Прудіус, І. Сурай, С. Хаджирадева, Ю. Шаров, І. Шпекторенко, Г. Щокін та ін. Необхідно зауважити, що більшість учених об'єктом свого вивчення обирали вітчизняну практику професійної діяльності публічних службовців.

Постановка проблеми. Професійна діяльність публічних службовців виступає об'єктом досліджень у різних аспектах. Підвищення уваги науковців до цих питань зумовлено низкою причин, серед яких є формування сервісної держави і, відповідно, утвердження нових принципів роботи органів публічного управління, зміна ставлення публічних службовців до виконання своїх службових обов'язків, необхідність підвищення ефективності публічного управління через обмеженість

ресурсів (фінансових, кадрових, часових та ін.) для виконання поставлених завдань тощо.

Публічне управління в сучасних умовах має бути спрямоване на ефективне вирішення проблем державної важливості, мати зрозуміло поставлені завдання і прагнути до їх досягнення, покращувати ресурси, мотивувати публічних службовців, бажати виконувати професійно та якісно роботу.

Публічна служба перебуває в постійному русі і головний каталізатор змін – це публічні службовці, які постійно змінюються під впливом різних чинників і саме тому важливо вивчити всі сторони мотивації їх діяльності.

Мета. Визначити роль мотивації в професійній діяльності публічних службовців.

Виклад основного матеріалу. Варто наголосити, що суспільство зацікавлене у наданні якісних державних послуг, очікує від публічних службовців результативної професійної діяльності незалежно від політичних впливів чи міркувань. З огляду на це, мотивація публічних службовців має бути важливим інструментом стимулювання їх за результа-

тами діяльності, що висуває вимоги щодо забезпечення чіткого зв'язку між плануванням діяльності уряду, органів влади та публічних службовців.

Визначення професійної діяльності характеризують в різних напрямках і визначають її як рід діяльності, процес, а також своєрідну систему і саме – це визначення використовуємо в межах нашого наукового дослідження. Професійна діяльність – складна динамічна система, яка охоплює численні елементи. Серед них слід виділити основні, які визначають успіх діяльності: конструктивний (прогнозування і планування дій для досягнення поставлених цілей); організаторська діяльність (облік, контроль, аналіз ефективності ходу виконання завдання); комунікативний (одержання, повідомлення або обмін інформацією) [4].

Ефективна професійна діяльність публічних службовців передбачає наявність мотивації як внутрішньої, так і зовнішньої, що створюють додаткове спрямування на активізацію участі публічних службовців у професійній діяльності. Мотивація як одна з основних функцій менеджменту є процесом спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації. Вона забезпечує:

- формування стимулів до праці;
- вплив на публічного службовця з метою зміни його ціннісних орієнтацій;
- створення мотиваційного ядра організації;
- розвиток трудового потенціалу.

Загальновідомим є факт, що саме від мотивації залежить якість роботи кожного окремого співробітника та колективу в цілому і, особливо, рівень їх продуктивності. Незважаючи на те, що проблема пошуку ефективних засобів і форм мотивації публічних службовців не є новою для наукового поля, вона залишається актуальною, оскільки за умови зростання обсягу і складності професійних завдань виникає потреба активізації професійної діяльності у різні способи, центральне місце серед яких займає мотиваційний арсенал. Розгляд цієї проблеми на сучасному етапі реформування системи публічного управління, здійснення нових реформ, обмеженості фінансових ресурсів, складності та невизначеності умов реалізації публічним службовцем професійних завдань в своєму напрямку є беззаперечною і надзвичайною.

«Кнопку вмикання результативності» бажає знайти кожен працедавець з метою отримати ефективного працівника, проте такої автоматички не існує. Виконати її роль покликані положення, стандарти, регламенти, які мають організувати та регламентувати

мотивацію персоналу. В контексті нашого дослідження проблема мотивації представляє інтерес і на неї ми хочемо звернути особливу увагу з визначенням ефективності наявних методів мотивації, які на сьогодні існують у публічному управлінні. Відмітимо, що окремих пунктів пов'язаних з мотивацією (розвитком мотивів) у публічних службовців в процесі здійснення ними професійної діяльності в законах «Про державну службу» та «Про місцеве самоврядування в Україні» не виділено.

Вважаємо за доцільне звернутися до проведеного опитування державних службовців, яке було проведене в 3 етапи і одним з аспектів визначав мотивацію службовців до виконання професійної діяльності [1, с. 123–125]:

- 1 етап анкетування (серпень 2017 року);
- 2 етап анкетування (жовтень 2017 року);
- 3 етап інтерв'ювання (жовтень 2019 року)

державних службовців у органів виконавчої влади різного рівня.

Під час дослідження були визначені стимулюючі мотиви професійної діяльності. В основу дослідження було покладено характеристики професійної діяльності, які можуть стимулювати до підвищення ефективності роботи. Зокрема, розглядалися різні групи факторів:

- фінансові, які забезпечують стабільність матеріального забезпечення та можливості матеріального заохочення;
- освітні – можливість навчатися та отримувати нові навички, що призводить до творчого та професійного зростання;
- соціальні – просування по службі, визнання і схвалення результатів роботи, соціальний захист, забезпечення додаткових днів до відпустки та ін.

Серед засобів мотивації, які б могли полегшити виконання професійних обов'язків, респонденти виокремили: преміювання, можливість кар'єрного зростання, адекватне оці-



Рис. 1. Ієрархія потреб Маслоу (за [2])

нювання результатів роботи керівництвом, підвищення професійної кваліфікації.

Дослідження показало, що публічні службовці відчують гостру потребу у впровадженні мотиваційних інструментів. Не дивно, що психолог А. Маслоу у загальновідомій піраміді потреб найвище місце надав потребі до самовираження.

Для продуктивної роботи матеріальну мотивацію потрібно поєднувати з нематеріальною (моральною).

Матеріальна мотивація займає ключове місце в системі мотивів публічних службовців. Втім, незважаючи на результати опитування, ми вважаємо, що виключно матеріальна мотивація призводить до протилежного результату: постійно отримуючи надбавку, працівники стають більш розслабленими і безвідповідальними по відношенню до професійної діяльності та починають думати, що, виконуючи свою роботу на середньому рівні, без зарплатні все одно не залишаться. Тому варто грати на випередження: до нематеріальної мотивації вдаватися не тільки з метою економії, але і для того, щоб співробітники відчували, що керівник цінує їх як професіоналів, знає їх звички і зважає на інтереси.

Варто відмітити, що об'єктивне оцінювання праці публічних службовців має вагомий вплив на подальшу мотивацію їх професійної діяльності. Формальність реалізації процедури оцінювання діяльності публічних службовців зменшує мотивацію співробітників до результативної професійної діяльності і призводить до негативних наслідків, зокрема:

- орієнтація роботи публічних службовців на сам процес вжиття певних заходів у сфері освіти як основну мету і показник діяльності, а не на якість та ефективність отриманого результату цієї діяльності;

- розмита колективна, а не індивідуальна відповідальність публічних службовців за результати, брак відповідальності керівників за планування та спрямування діяльності працівників та допомогу їм;

- нерозуміння (невраховування, не оцінювання) внеску кожного працівника органів публічного управління у досягнення цілей діяльності та розвитку органу управління;

- незацікавленість публічних службовців у належному проведенні оцінки власної діяльності та відповідно негативне сприйняття самих процедур оцінювання через зневажливе ставлення до них самих учасників (як до непотрібного випробування, втрати часу, заповнення плану робіт упродовж року та ін.) або наявні випадки використання можливостей процедур оцінювання керівниками в осо-

бистих цілях (як інструмент для покарання та звільнення працівника);

- не визначення реальних потреб працівників для підвищення кваліфікації та вдосконалення діяльності відомств, невраховування потенціалу публічних службовців для кар'єрного зростання.

Така ситуація створює нездорові умови праці та не сприяє командній роботі, діалогу й співпраці між керівниками та підлеглими їм працівниками, відповідальності керівників за управління людськими ресурсами [3, с. 7].

Це, у свою чергу, впливає на якість роботи публічних службовців, їх низьку мотивацію та призводить до високої плинності кадрів на публічній службі.

Ще одним важливим фактором, який впливає на мотивацію діяльності публічних службовців є сприятливий морально-психологічний клімат у колективі, оскільки є однією з важливих складових управління і виступає основою продуктивної та якісної роботи, яка сприяє мотивації співробітників. Морально-психологічний клімат колективу визначають як стійкий емоційно-моральний стан колективу, в якому відображаються типове для колективу ставлення до справи, цілей і мотивів у спільній діяльності, домінуючі настрої, суспільна думка, відносини, звичаї, моральні та інтелектуальні настанови і поривання людей, ставлення один до одного, до найважливіших матеріальних і духовних цінностей, дух колективу. Відповідно, постать керівника, принципи взаємодії між керівником і підлеглими є базовими компонентами існування будь-якого колективу.

Таким чином, керівникам необхідно навчитися заохочувати працівників, брати участь у визначенні цілей і показників, за якими можна достовірно оцінити результати діяльності підлеглих. Принциповим також є вміння керівників створювати на робочих місцях дух єдиної команди. Ефективне керівництво передбачає здатність керівника формувати, організовувати й мобілізувати соціальну групу, яка завдяки його зусиллям може перетворитися в цілеспрямовану команду однодумців.

Для розвитку мотиваційного аспекту в професійній діяльності публічних службовців становить також інтерес використання інноваційних методів для оцінювання роботи публічних службовців. Застосування нестандартних та нетрадиційних підходів дасть змогу різнобічно дослідити роботу публічних службовців.

Доцільно розробляти та впроваджувати спеціальні навчальні (тренінгові) програми для керівників служб управління персоналом, які б включали питання з управління

людськими ресурсами, у тому числі й оцінювання результатів службової діяльності публічних службовців.

Важливо також забезпечити належне інформаційно-технологічне супроводження впровадження процедури оцінювання шляхом розробки відповідних автоматизованих систем даних та максимального використання електронних ресурсів для узагальнення даних.

Таким чином, оцінювання публічних службовців є важливим чинником підвищення мотивації професіоналізму публічних службовців. Умовою ефективного реалізації оцінювання службовців є його системний і комплексний характер, а також урахування всього різноманіття завдань органу управління освітою.

Варто також зазначити, що сам процес оцінювання з точки зору його процедурної організації має важливе значення для працівників і зокрема впливає на їх мотивацію в діяльності, оскільки він:

- виступає механізмом підтримки особистого розвитку та вдосконалення діяльності;
- відкриває можливості для відвертого діалогу між працівником і безпосереднім керівником щодо якості діяльності, стимулювання та підтримки.

Зазначимо, що зміни системи оцінювання діяльності не мають жодних перспектив, якщо вони здійснюються ізольовано, без запровадження змін в управління людськими ресурсами на публічній службі, удосконалення під-

ходів до планування діяльності, заохочення, проходження служби, комплексної системи інформаційного забезпечення управління персоналом та ін.

Таким чином, мотивація публічних службовців має спрямовуватися на залучення, реалізацію, розвиток та утримання висококваліфікованих кадрів, а також вмотивування фахівців на розкриття прихованих здібностей з метою ефективного та результативного виконання ними своєї роботи.

Мотивація діяльності публічних службовців є силою, яка спонукає до кращого виконання службових обов'язків відповідно до мети публічного управління та розробку новітніх проектів у напрямку суспільного прогресу. На нашу думку, неможливо впливати на мотивацію публічних службовців, не враховуючи індивідуально-психологічні особливості кожного окремого співробітника.

Висновки. Проаналізовано мотиваційну складову професійної діяльності публічних службовців та чинники, які на неї впливають. З'ясовано, що в нинішніх умовах працівники відчувають гостру потребу в мотиваційних факторах. Визначено, що мотивація публічних службовців має спрямовуватися на залучення, реалізацію, розвиток та утримання висококваліфікованих кадрів, а також вмотивування фахівців на розкриття прихованих здібностей з метою ефективного та результативного виконання ними своєї роботи.

Література:

1. Весельська М. В. Оцінювання професійної діяльності державних службовців у сфері освіти в Україні : дис. канд. держ. упр. : 25.00.03. Київ, 2021. 256 с.
2. Ієрархія потреб Маслоу. URL: <https://library.if.ua/book/116/7763.html>.
3. Лукіна Т. О., Весельська М. В. Управлінська компетентність керівника органу державного управління в сфері освіти як передумова здорового соціального-психологічного клімату в колективі. *Науковий вісник академії муніципального управління. Серія «Управління»*. 2016. № 2. С. 23–32.
4. Професійна діяльність та її структура. URL: <http://osvita.ua/vnz/reports/psychology/29222/>.

References:

1. Veselska, M.V. (2021). Otsiniuvannia profesiinoi diialnosti derzhavnykh sluzhbovtiv u sferi osvity v Ukraini [Evaluation of professional activity of civil servants in the field of education in Ukraine]. PhD thesis. Kyiv [in Ukrainian].
2. Ierarkhiia potreb Maslou [Maslow's hierarchy of needs]. URL: <https://library.if.ua/book/116/7763.html>.
3. Lukina, T.O., Veselska, M.V. (2016). Upravlinska kompetentnist kerivnyka orhanu derzhavnoho upravlinnia v sferi osvity yak peredumova zdorovoho sotsialnoho-psykholohichnoho klimatu v kolektyvi [Managerial competence of the head of public administration in the field of education as a prerequisite for a healthy socio-psychological climate in the team]. *Naukovii visnik akademii munitsipal'nogo upravlinnya. Seriya «Upravlinnya»*, no. 2, pp. 23–32.
4. Profesiina diialnist ta yii struktura [Professional activity and its structure]. URL: <http://osvita.ua/vnz/reports/psychology/29222/>.