

Чорноморський національний університет імені Петра Могили

(повне найменування вищого навчального закладу)

Навчально-науковий інститут публічного управління та адміністрування

(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

кафедра публічного управління та адміністрування

(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущено до захисту»

Завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування

_____ О.Н. Євтушенко

“ ____ ” _____ 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему: **ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ
СЛУЖБОВЦІВ**

Керівник: д.політ.н., професор
Євтушенко Олександр Никифорович
(вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Рецензент: к.н.держ.упр., доцент
Шульга Анастасія Алімівна
(посада, вчене звання, науковий ступінь, П.І.Б.)

Виконала: студентка VI курсу 635м групи
Васьковська Яна Вікторівна
(П.І.Б.)

Спеціальності: 281 «Публічне управління та
адміністрування»
(шифр і назва спеціальності)

ОПП: «Публічне управління та
адміністрування»

Миколаїв – 2024 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	5
1.1. Сутність мотивації та її психологічні аспекти.....	5
1.2. Психологічний супровід процесу мотивації та стимулювання державних службовців.....	10
1.3. Зарубіжний досвід мотивації праці державних службовців.....	13
Висновки до 1 розділу.....	18
Розділ 2. ПСИХОЛОГІЧНІ СКЛАДОВІ МОТИВУВАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	19
2.1. Психологічні особливості мотивації державних службовців.....	19
2.2. Емпіричне дослідження мотивування державних службовців.....	32
Висновки до 2 розділу.....	52
Розділ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	54
3.1. Вдосконалення системи мотивації праці державних службовців.....	54
3.2. Рекомендації покращення мотивації праці державних службовців.....	60
Висновки до 3 розділу.....	75
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Ефективне державне управління є необхідною умовою стабільного розвитку держави, зокрема в умовах воєнного стану. Зарубіжний досвід мотивації праці державних службовців свідчить, що мотивація є необхідною умовою ефективної роботи органів державного управління. Тому, одним з завдань державного управління в Україні є вдосконалення механізму мотивації праці державних службовців.

Психологічний супровід процесу мотивації та стимулювання державних службовців проявляється у їх діяльності та спроможності вирішувати поставлені завдання, долати труднощі, щодо забезпечення якісних державних послуг, захист прав та інтересів громадян. Так практика організації управлінської діяльності в органах державного управління свідчить, що професійні уміння приносять бажаний результат лише у випадку вмотивованості держслужбовців у результатах своєї праці. Відтак, основним завданням в органах державного управління є створення дієвих систем стимулювання, які враховують потреби працівників. Саме тому психологічні складові мотивування державних службовців є важливою та актуальною проблемою для нашого суспільства, а тому потребує подальшого дослідження та вивчення.

Теоретичним підґрунтям для вивчення теми психологічні аспекти мотивації державних службовців є праці В. Андріяш, Ю. Битяка, І. Балакарева, І. Бойко, В. Боднара, Я. Василькевич, В. Гордієнко, О. Євтушенко, В. Ємельянова, М. Логунової, В. Мартиненка, В. Нижник, В. Озірської, Л. Пашко, О. Прищепа, В. Роменець, Л. Якименко та інших.

Метою дослідження є вивчення психологічних аспектів мотивації державних службовців в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні *завдання:*

- охарактеризувати теоретико-методологічні засади мотивації державних службовців;
- проаналізувати психологічні складові мотивування державних службовців;
- обґрунтувати шляхи вдосконалення мотивації державних службовців.

Об'єктом роботи є система мотивації держслужбовців в умовах виконання ними професійної діяльності.

Предметом роботи є психологічні аспекти мотивації державних службовців, як чинник ефективності їх роботи

Методи дослідження. Теоретико-методологічним підґрунтям кваліфікаційної роботи є загальнонаукові методи: аналіз, синтез, індукція й дедукція, абстрагування, аналогія, психологічний, мотиваційний та синергетичний методи. Крім того, у роботі застосовані методи, зокрема правовий, системний, порівняльний, тощо.

Наукова новизна дослідження. Розроблено практичні рекомендації щодо системи мотивації та стимулювання в органах державного управління, зокрема, розроблено науково-практичні рекомендації щодо покращення мотивації праці державних службовців.

Практичне значення результатів. Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні положення, висновки і рекомендації роботи можуть бути використані в навчальному процесі при викладанні дисципліни «Психологія управління».

Апробація результатів дослідження. Основні положення дослідження висвітлено в тезах на (м. Миколаїв червень 2024 р.).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 82 сторінки, основного тексту – 82 сторінки. Список використаних джерел налічує 75 найменувань.

РОЗДІЛ 1

МОТИВАЦІЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ НАПРЯМ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність мотивації та її психологічні аспекти

Від рушійних сил, які спонукають нас до дії, до складної взаємодії біологічних, когнітивних і соціальних факторів, мотивація лежить в основі людської поведінки, захоплюючи психологів і неспеціалістів у прагненні зрозуміти, що нами рухає. Це захоплююча сфера, де стикаються наші найглибші бажання, страхи та прагнення, формуючи саму суть того, ким ми є і як ми взаємодіємо з навколишнім світом.

На найпростішому рівні мотивацію можна визначити як силу, яка ініціює, спрямовує та підтримує цілеспрямовану поведінку. Це причина, через яку ми встаємо з ліжка вранці, паливо, яке живить наші мрії, і невидима рука, яка підштовхує нас до наших прагнень. Але яким би простим не здавалося це визначення, реальність мотивації набагато складніша і багатогранніша.

Психологи вже давно намагаються розібратися в хитросплетіннях мотивації, визнаючи, що мова йде не тільки про «що» наших дій, але й про «чому» і «як». Ця багатогранна природа мотивації відображається в трьох її ключових компонентах: спрямованість, інтенсивність і наполегливість.

Спрямованість - це конкретні цілі або результати, до яких ми прагнемо. Це компас, який спрямовує наші зусилля до певної мети. Інтенсивність, з іншого боку, говорить про силу та енергію, яку ми вкладаємо в досягнення цих цілей. У деякі дні ми можемо підходити до своїх завдань з безмежним ентузіазмом, а в інші - намагатися зібрати навіть незначні зусилля.

Наполегливість, третій компонент, є, мабуть, найбільш важливим. Це здатність зберігати мотивацію протягом тривалого часу, навіть перед

обличчям перешкод і невдач. Саме тут гума зустрічається з дорогою, відокремлюючи швидкоплинні примхи від справжньої, довготривалої мотивації.

Але що рухає цими компонентами? Відповідь криється у відмінності між внутрішньою та зовнішньою мотивацією. Зовнішня мотивація в психології - це поведінка, зумовлена зовнішніми винагородами або тиском. Це підхід батога і пряника - зроби це, і ти отримаєш те. Хоча зовнішня мотивація ефективна в певних ситуаціях, її часто не вистачає для підтримки довгострокової залученості та задоволеності.

Внутрішня мотивація, навпаки, йде зсередини. Це радість від навчання заради нього самого, задоволення від добре виконаної роботи, азарт від розширення власних кордонів. Цей внутрішній драйв часто буває потужнішим і стійкішим за зовнішні стимули, підживлюючи наші пристрасті та особистісний ріст.

Звичайно, мотивація не існує у вакуумі. На неї впливає складна мережа біологічних, когнітивних і соціальних факторів. Наш генетичний склад, хімія мозку, спосіб мислення та соціальне середовище відіграють вирішальну роль у формуванні того, що нас мотивує і як ми досягаємо наших цілей.

Протягом багатьох років психологи розробляли різні теорії, щоб пояснити хитросплетіння людської мотивації. Ці теорії слугують лінзами, через які ми можемо дослідити та зрозуміти рушійні сили, що стоять за нашою поведінкою.

Однією з найвідоміших теорій є Ієрархія потреб Маслоу. Запропонована Абрахамом Маслоу в 1943 році, ця теорія припускає, що людські потреби розташовані в ієрархії, від базових фізіологічних потреб внизу до самоактуалізації на вершині. Згідно з Маслоу, ми мотивовані задовольняти ці потреби в певному порядку, переходячи до потреб вищого рівня лише після того, як задоволені нижчі.

Хоча теорія Маслоу зазнала критики за свою жорстку структуру, вона залишається цінним інструментом для розуміння того, як різні потреби

можуть мотивувати поведінку. Зрештою, важко зосередитися на особистісному зростанні, коли ви турбуєтеся про наступний прийом їжі або безпечне місце для сну.

Ще однією впливовою концепцією є теорія самодетермінації, розроблена Едвардом Деці та Річардом Райаном [34]. Ця теорія стверджує, що люди мають три вроджені психологічні потреби: автономію, компетентність і спорідненість. Коли ці потреби задовольняються, ми відчуваємо посилення мотивації, продуктивності та благополуччя.

Теорія самодетермінації проливає світло на те, чому деякі завдання заряджають нас енергією, а інші виснажують. Діяльність, яка дозволяє нам здійснювати вибір (автономія), демонструвати свої навички (компетентність) і спілкуватися з іншими (спорідненість), з більшою ймовірністю є внутрішньо мотивуючою.

Теорія драйву в психології пропонує ще один погляд на мотивацію. Ця теорія, запропонована Кларком Халлом [35], припускає, що біологічні потреби створюють психологічні драйви, які мотивують поведінку. Наприклад, потреба в їжі викликає почуття голоду, яке мотивує нас шукати і споживати їжу.

Хоча теорія потягів має обмеження, особливо в поясненні складної людської поведінки, вона дає цінне розуміння того, як базові фізіологічні потреби можуть впливати на мотивацію. Це нагадування про те, що іноді наші найфундаментальніші потяги можуть мати глибокий вплив на нашу поведінку.

Теорія мотивації в психології перевертає сценарій, зосереджуючись на тому, як зовнішні винагороди та покарання формують поведінку. Ця теорія припускає, що нас тягне до поведінки, яка пропонує позитивні стимули, і відштовхує від поведінки, яка асоціюється з негативними наслідками.

Теорія стимулів допомагає пояснити, чому ми можемо бути мотивовані працювати понаднормово заради премії або старанно вчитися, щоб уникнути провалу на іспиті. Однак важливо зазначити, що надмірна залежність від

зовнішніх стимулів іноді може мати зворотний ефект, підриваючи внутрішню мотивацію в довгостроковій перспективі.

Нарешті, теорія очікування в психології припускає, що мотивація є продуктом трьох факторів: очікування (віра в те, що зусилля призведуть до результату), інструментальність (віра в те, що результат призведе до винагороди) і валентність (сприйнята цінність винагороди). Ця теорія висвітлює когнітивні аспекти мотивації, підкреслюючи, як наші переконання і сприйняття формують наше прагнення діяти.

Коли ми заглиблюємося в психологію мотивації, з'являється кілька ключових понять, які допомагають нам зрозуміти нюанси того, що керує людською поведінкою.

Постановка цілей відіграє вирішальну роль у мотивації. Процес постановки чітких, складних, але досяжних цілей може значно підвищити мотивацію та продуктивність. Він задає напрямок, допомагає зосередити наші зусилля і дає нам відчуття прогресу на шляху до наших цілей.

Однак не всі цілі однакові. Дослідження показали, що конкретні, вимірювані цілі є більш ефективними, ніж розпливчасті прагнення. Більше того, цілі, які ми ставимо перед собою (а не нав'язані іншими), як правило, є більш мотивуючими, що пов'язано з важливістю автономії в теорії самодетермінації.

Самоефективність, або наша віра в нашу здатність досягти успіху в конкретних ситуаціях, є ще одним важливим фактором мотивації. Ця концепція, розроблена Альбертом Бандурою, пояснює, чому деякі люди впевнено беруться за вирішення проблем, а інші соромляться. Висока самоефективність може посилити мотивацію та наполегливість, тоді як низька - може призвести до уникнення та зменшення зусиль [39].

Цікаво, що самоефективність стосується не лише фактичних здібностей, а й сприйняття цих здібностей. Це означає, що зміцнення впевненості та зміна самосприйняття може мати потужний вплив на нашу мотивацію та продуктивність.

Емоції також відіграють важливу роль у мотивації. Позитивні емоції, такі як захоплення і цікавість, можуть посилювати мотивацію, тоді як негативні емоції, такі як страх і тривога, можуть або мотивувати, або гальмувати дії, залежно від контексту. Розуміння та управління нашими емоційними реакціями може бути потужним інструментом у використанні мотивації.

Для вимірювання мотивації зазвичай використовують методи самозвіту, такі як анкетування та інтерв'ю. Ці інструменти просять людей оцінити свій рівень мотивації або описати причини, які спонукають їх до певної поведінки. Хоча самозвіти можуть надати цінну інформацію про суб'єктивний досвід мотивації, вони схильні до упереджень і не завжди точно відображають реальну поведінку.

Поведінкові оцінки пропонують більш об'єктивний підхід. Вони можуть включати спостереження за тим, як довго людина наполегливо виконує завдання, скільки зусиль вона докладає або який вибір вона робить, коли їй пропонують різні варіанти. Наприклад, дослідник може виміряти, як довго студент продовжує працювати над складною головоломкою, як показник його мотивації.

Досягнення нейронауки відкрили нові шляхи для вивчення мотивації. Методи нейровізуалізації, такі як МРТ, дозволяють дослідникам спостерігати за активністю мозку, пов'язаною з вмотивованою поведінкою. Ці дослідження виявили залучення таких ділянок мозку, як вентральний стріатум і префронтальна кора, до мотивації та обробки винагороди [36].

Незважаючи на ці різноманітні підходи, вимірювання мотивації залишається складним завданням. Мотивація - це динамічний, багатогранний конструкт, який може швидко змінюватися залежно від контексту та внутрішніх станів. Більше того, різні типи мотивації (наприклад, внутрішня та зовнішня) можуть вимагати різних підходів до вимірювання.

Вивчення мотивації - це не просто академічне заняття, воно має глибокий вплив на різні аспекти нашого життя. Розуміння мотивації може

допомогти нам підвищити продуктивність, покращити самопочуття та досягти поставлених цілей у різних сферах.

Отже, мотивація є свідченням надзвичайної складності людського розуму. Від базових потреб, які забезпечують наше виживання, до високих прагнень, які штовхають нас до зірок, мотивація є двигуном, що рухає людський прогрес. Продовжуючи досліджувати її глибини, ми відкриваємо нові можливості для особистісного зростання, суспільного розвитку та реалізації людського потенціалу.

1.2. Психологічний супровід процесу мотивації та стимулювання державних службовців

Мотивація громадської служби – це орієнтація індивідів на надання послуг людям з метою робити добро іншим і суспільству. Цей тип мотивації є особливо актуальним для державних службовців, оскільки він впливає на поведінку та продуктивність у державному, некомерційному та приватному наданні державних послуг. Дослідження незмінно показують, що мотивація до державної служби підвищує індивідуальну та організаційну ефективність, якщо постачальники державних послуг погоджуються з цінностями громадських організацій, у яких вони працюють, і бачать потенціал суспільного впливу у своїй роботі. Керівництво може культивувати мотивацію до державної служби, особливо якщо загальний контекст управління базується на довірі. Нарешті, мотивація до державної служби може сприяти залученню та утриманню окремих осіб у наданні державних послуг, і ці люди соціалізуються, щоб надавати перевагу доброму служінню іншим і суспільству як частину своєї кар'єри на державній службі. Це означає, що мотивація до державної служби має великий потенціал для сприяння кращому наданню державних послуг, але література припускає, що

вона залежить від таких факторів, як контекст управління. Мотивація до державної служби може мати темні сторони, якщо вона збільшує вимоги до роботи в контексті обмежених ресурсів, аспект, який підкреслює роль лідерства.

Рівень задоволеності працівників, який визначається як загальна якість досвіду та функціонування працівника на роботі, привертає дедалі більше уваги серед громадських організацій. Це є наслідком того, що державні організації стикаються з низкою викликів, які потенційно можуть погіршити добробут державних службовців, таких як зростання суспільних очікувань, що державні службовці будуть працювати краще з меншими ресурсами, а також зміна характеру їхньої роботи. Прикладами останнього є швидка зміна робочого середовища, що призводить до організаційних реструктуризацій та збільшення кількості співпраці з громадянами, некомерційними та приватними організаціями при розробці та наданні державних послуг. Ці виклики вимагають від державних службовців значних психологічних здібностей та адаптації для підтримання власного добробуту. Хоча існують різні багатовимірні концепції благополуччя, пов'язаного з роботою, більшість з них поділяють ідею про те, що благополуччя, пов'язане з роботою, може мати як приємну сторону, що заряджає енергією, яку часто називають залученістю до роботи, так і неприємну сторону, що виснажує енергію, відому як вигорання (втрата мотивації). Залучені державні службовці є життєво важливими, гордими та сповненими ентузіазму, тоді як вигорілі державні службовці є виснаженими. Це емоційне виснаження часто спричинене високими емоційними вимогами. Зростаючі виклики, з якими стикаються державні організації, ставлять питання про те, якою мірою державні службовці психологічно виснажуються і втрачають свою зацікавленість та мотивацію.

Коли працівники мають хорошу психологічну та емоційну підтримку, вони більш схильні до того, що психологи називають «позитивною атрибуцією» або «оптимістичною атрибуцією». Позитивна атрибуція може

розвивати в людях оптимізм, енергію, надію та впевненість, що формує так званий психологічний капітал. Позитивна психічна енергія може суттєво впливати на світогляд і сприйняття людиною свого оточення чи робочого місця. Людина, яка відчуває сильну психологічну та емоційну підтримку, може краще справлятися зі стресом і тривогою на робочому місці.

Щоб забезпечити психологічний супровід процесу мотивації державних службовців, керівництво має застосовувати різні методи психологічної підтримки працівників. Менеджери та керівники, які працюють безпосередньо з працівниками, мають ключове значення для впровадження та підтримки важливих політик і процедур, для створення сприятливого середовища.

Дослідження показують, що тренінги для керівників і менеджерів з питань благополуччя та психічного здоров'я працівників допомагають їм навчитися підтримувати співробітників і розпізнавати ознаки стресу та проблем із психічним здоров'ям, підтримувати рівень оптимальної мотивації, що сприяє зниженню плинності кадрів, прогулів та звільнень.

Навчання керівників поважати гармонію між роботою та особистим життям - по суті, розглядати своїх працівників як цілісних людей зі складним життям - може допомогти державним службовцям краще справлятися зі своїми робочими та особистими обов'язками і цілями, а також підвищити продуктивність праці та рівень задоволеності працівників. Дослідження, проведене Національним інститутом охорони праці та здоров'я (NIOSH) [37] в рамках програми «Повне здоров'я працівників», показало, що навчання керівників балансу між роботою та особистим життям покращило особисте та робоче благополуччя їхніх співробітників.

Для психологічного супроводу мотивації використовуються тренінги з питань рівності, різноманітності та інклюзивності також пов'язані з підтримкою психічного здоров'я державних службовців. Вони вимагають від лідерів і керівників розуміння і впровадження інклюзивної політики і практик своїх організацій, поваги до різних точок зору і створення психологічно

безпечного робочого місця. Доброзичливий і безпечний робочий клімат зміцнює довіру між керівництвом і працівниками, сприяє задоволеності роботою і допомагає мінімізувати стрес, пов'язаний з роботою.

Крім того, недостатньо просто запропонувати ресурси, не з'єднавши їх між собою. Організації повинні навчати керівників розуміти спектр пілг і програм у сфері охорони здоров'я, а також сприяти тому, щоб державні службовці мали доступ до цих ресурсів.

В Україні психологічну мотивацію державних службовців активно досліджують. Основна увага приділяється взаємодії матеріальних і нематеріальних стимулів, внутрішнім мотивам і зовнішнім чинникам, які впливають на продуктивність і задоволеність роботою.

Ірина Василівна Глова досліджувала мотиваційні особливості професійної діяльності державних службовців. У її дисертації обґрунтовано структурно-динамічну модель професійної мотивації, яка враховує як особистісні, так і організаційні фактори. Це дозволило розробити рекомендації для оптимізації роботи в державному секторі, особливо в місцевих органах виконавчої влади [40].

Система мотивації праці в Україні аналізується через комплексний підхід. Дослідження підкреслюють важливість задоволення потреб самореалізації, визнання і соціальної значущості. Наприклад, акцент на розвиток статусу та відповідальних посадових завдань сприяє підвищенню продуктивності та зменшенню емоційного вигорання.

1.3 Зарубіжний досвід мотивації праці державних службовців

Зарубіжний досвід мотивації праці державних службовців в європейських країнах є надзвичайно різноманітним, оскільки кожна країна має свої специфічні підходи до цього питання, враховуючи культурні,

економічні та політичні особливості. Проте існують спільні тенденції, які дозволяють оцінити загальні напрямки розвитку мотиваційних систем в державному секторі. Станом на 2024 рік, країни Європи активно працюють над вдосконаленням мотиваційних механізмів для державних службовців, орієнтуючись на прозорість, ефективність та кар'єрний розвиток.

У Великій Британії система мотивації державних службовців зосереджена на створенні прозорих умов для кар'єрного зростання, розвитку професійних навичок та досягненні результатів. Важливою частиною є система оцінки ефективності, яка ґрунтується на чітко визначених критеріях, таких як виконання конкретних завдань, а також загальна ефективність працівника. Оцінка проводиться регулярно, і на основі результатів приймаються рішення щодо кар'єрного розвитку [38].

У Великій Британії система мотивації державних службовців побудована на основі чіткої оцінки результатів і розроблених стандартів виконання службових обов'язків. Одним з прикладів є Government Digital Service (GDS) – підрозділ урядових цифрових послуг, де активно застосовуються моделі мотивації, орієнтовані на досягнення результатів. Вони використовують систему OKR (Objectives and Key Results) для відстеження цілей і результатів роботи. Всі працівники чітко знають, чого від них очікують, і як ці показники оцінюються. Це дозволяє ефективно стимулювати персонал через досягнення конкретних результатів.

Великобританія також застосовує бонуси для заохочення високих результатів. Наприклад, в рамках Civil Service Awards, що проходять щороку, нагороджуються кращі державні служби, а також окремі працівники, які досягли значних успіхів у своїй роботі. Ці премії мають як матеріальний, так і нематеріальний вимір (публічне визнання на національному рівні).

Для розвитку працівників використовуються спеціальні програми, такі як Fast Stream Programme, що надає молодим фахівцям можливість швидкого кар'єрного росту в державному секторі, із регулярними тренінгами та курсами для розвитку управлінських навичок.

У Німеччині система мотивації державних службовців ґрунтується на стабільності та прозорості, зокрема в аспекті кар'єрного зростання. Одним із ключових елементів є чітка структура заробітної плати, яка залежить від досвіду та рівня посади. Кожен державний службовець має чітко визначений кар'єрний шлях, що мотивує досягати високих результатів та покращувати свої професійні навички.

Заробітна плата встановлюється за категоріями та спеціальностями через *Bundesbesoldungsgesetz* (Закон про оплату праці державних службовців). Заробітна плата залежить від рівня посади, досвіду і тривалості роботи. Це створює передбачуваність та стабільність для службовців.

Оцінка ефективності: Одним із прикладів є система *Leistungskontrolle* (оцінка ефективності), яка застосовується для всіх державних службовців. Оцінка базується на таких аспектах, як виконання завдань, управлінська діяльність, а також рівень задоволеності громадян.

Кар'єрне зростання: Працівники мають можливість кар'єрного зростання через «Закон про державних службовців», який дозволяє службі надавати посади вищих рівнів на основі атестації і результатів роботи. Проте в Німеччині також існують програми для розвитку лідерських якостей, де державні службовці можуть брати участь у спеціалізованих тренінгах для управлінців та розвивати свої управлінські навички.

Для навчання та розвитку одним із прикладів є програма *Akademie für öffentliche Verwaltung*, яка забезпечує регулярні курси для держслужбовців для вдосконалення їхніх професійних навичок.

Швеція є одним із лідерів серед європейських країн у забезпеченні балансу між роботою і особистим життям для своїх державних службовців. Країна широко застосовує гнучкий графік роботи та віддалену роботу. Наприклад, уряд Швеції дозволяє більшості державних службовців працювати віддалено кілька днів на тиждень, що значно підвищує мотивацію, знижує рівень стресу та покращує загальну продуктивність.

Швеція забезпечує державних службовців широким спектром соціальних пільг, включаючи безкоштовне медичне обслуговування, щорічні оплачувані відпустки (мінімум 5 тижнів), щорічні лікарняні дні та підтримку психічного здоров'я через спеціальні програми.

Для мотивації через пільги є система *Friskvårdsbidrag* — програма, яка надає фінансові пільги на фізичні тренування та спорт для працівників державних установ. Це стимулює підтримку здоров'я та гарного фізичного стану серед працівників.

Франція має чітко організовану систему мотивації через атестацію працівників, що проводиться кожні 2–3 роки. Оцінка базується на таких параметрах, як виконання службових обов'язків, управлінські здібності та особисті досягнення.

Кар'єрне зростання в державному секторі тісно пов'язане з постійним навчанням. Наприклад, *École Nationale d'Administration (ENA)* є центром навчання для майбутніх державних службовців, де вони отримують поглиблені знання в області управління та політики, що забезпечує високий рівень професіоналізму.

Працівники, які показують високі результати, отримують премії за досягнення. Окрім того, є система заохочень за інновації в державному управлінні, де державні службовці отримують визнання за впровадження нових технологій або поліпшення службових процесів.

Нідерланди мають високу гнучкість у роботі для державних службовців, що включає в себе гнучкий робочий графік і можливість працювати з дому. Це є основною частиною системи мотивації в цій країні, що підвищує задоволеність працівників.

Кар'єрний розвиток і освітні можливості є значними аспектами в мотивації. Наприклад, уряд Нідерландів має систему регулярних тренінгів і програм підвищення кваліфікації, зокрема через *Stichting Opleiding Overheid* - організацію, яка надає курси для підвищення кваліфікації державних службовців.

Соціальні пільги також є важливою частиною мотивації: державні службовці отримують щорічні оплачувані відпустки, медичне страхування та пенсійні виплати, що забезпечує високу стабільність.

Данія відома своїми високими стандартами в питаннях балансу роботи та особистого життя, де основною мотиваційною стратегією є гнучкий графік роботи та робота з дому.

У Данії є низка програм для державних службовців, зокрема програма Aarhus Universitet's Public Administration Master's, яка дає державним службовцям можливість здобувати нові навички управління, сприяючи їхньому кар'єрному росту. Данська система мотивації також активно підтримує інноваційні проекти в державному управлінні.

Соціальні пільги включають оплачувану відпустку (щорічно 5–6 тижнів), а також підтримку в разі хвороби.

Європейські країни застосовують комплексний підхід до мотивації праці державних службовців, включаючи стабільну заробітну плату, чітко визначені кар'єрні перспективи, можливості для професійного розвитку та навчання, а також високий рівень соціальних гарантій і пільг. Ці системи сприяють збереженню та залученню кваліфікованих кадрів у державний сектор, забезпечуючи європейські країни комплексний підхід до мотивації праці державних службовців, включаючи стабільну заробітну плату, чітко визначені кар'єрні перспективи, можливості для професійного розвитку та навчання, а також високий рівень соціальних гарантій і пільг. Ці системи сприяють збереженню та залученню кваліфікованих кадрів у державний сектор, забезпечуючи стабільність і ефективність державних інституцій.

Висновок до 1 розділу

Мотивація державних службовців визначає рівень залученості працівників до виконання своїх обов'язків і здатність досягати високих результатів у професійній діяльності. Сутність мотивації включає в себе процеси, що спонукають індивіда до досягнення певних цілей, як на рівні особистості, так і на рівні організації. Мотивація державних службовців охоплює як зовнішні фактори (матеріальні стимули, кар'єрний ріст, соціальні гарантії), так і внутрішні (потреби в самореалізації, відчуття значущості та визнання).

Психологічні аспекти мотивації тісно пов'язані з особистісними характеристиками працівників, їхніми потребами, переконаннями та емоційним станом. Вони визначають здатність службовців до самоорганізації, готовність до змін та адаптації в умовах змінної зовнішньої середовища. Важливим є також психологічне середовище в колективі, яке може бути як стимулом, так і перешкодою для розвитку мотивації.

Психологічний супровід мотивації вимагає врахування індивідуальних потреб та особливостей кожного працівника, а також створення умов для підтримки позитивної мотиваційної атмосфери. Це включає в себе різноманітні методи, такі як консультування, коучинг, тренінги, психологічну підтримку в умовах стресу чи професійного вигорання. Психологічний супровід також сприяє розвитку внутрішньої мотивації, спрямованої на досягнення особистісного та професійного зростання.

Теоретико-методологічні засади мотивації державних службовців, з урахуванням її психологічних аспектів та супроводу, забезпечують більш глибоке розуміння процесів мотивації на рівні індивідуума та організації, що є ключовим фактором для підвищення ефективності роботи державних інститутів та забезпечення високого рівня задоволення потреб громадян.

РОЗДІЛ 2

ПСИХОЛОГІЧНІ СКЛАДОВІ МОТИВУВАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

2.1. Психологічні особливості мотивації державних службовців

Психологи все частіше визнають, що на роботі багатьох державних службовців мотивує не лише конкуренція, а й бажання зробити свій внесок. Спостерігається сплеск інтересу до просоціальної мотивації на роботі - тобто бажання приносити користь іншим за допомогою роботи або завдання - як рушійної сили зусиль.

Просоціальні мотиви та поведінка формують статус, довіру та доброзичливість. Встановлюючи відносини та репутацію надійних, соціально вмотивованих, державні службовці викликають повагу та взаємність, а не заздрість та підривну діяльність з боку своїх колег. Дослідження показують, що працівники, які щедро діляться своїми знаннями та зв'язками, з більшою ймовірністю отримують цінну інформацію, що стимулює їхню креативність, і їх запрошують до інших установ вищого рівня. Просоціальна мотивація також захищає від ризиків, пов'язаних із надмірною напористістю: асертивні працівники з більшою ймовірністю стають лідерами, коли вони прагнуть допомагати іншим, частково тому, що колеги менше бояться їх і з більшою ймовірністю почувуються комфортно, коли звертаються до них за порадою.

Однак, коли справа доходить до ескалації прихильності, просоціальна мотивація виявляється палкою з двома кінцями. Коли люди працюють над проектом, який приносить користь іншим, вони часто сповнені рішучості зробити його успішним, тому що вони піклуються про вплив на інших і тому, що хочуть зберегти свій моральний образ. Як наслідок, вони, швидше за все,

посилають свою прихильність до невдалих просоціальних ініціатив, ніж до особистих ініціатив.

У професійному середовищі внутрішня мотивація – це неоспіваний герой, який часто затьмарюється рутинною роботою. Це щира пристрасть до самої роботи, що виходить за межі очевидних зовнішніх винагород, це перетворює завдання на особисті пошуки досконалості.

Внутрішня мотивація – це внутрішнє спонукання, яке спонукає людей займатися діяльністю заради природного задоволення та насолоди, які вона приносить людині, а не покладатися на зовнішню винагороду чи тиск.

Це полум'я всередині, яке керує діями, що підживлюються особистим інтересом, цікавістю та справжнім бажанням оволодіти навичками чи виконати завдання. Вони роблять щось заради себе, не для суспільного визнання, а для власного задоволення.

Внутрішня мотивація процвітає завдяки радості від самої діяльності, що робить її потужною силою, яка підтримує ентузіазм і відданість протягом тривалого періоду кар'єри. Це пристрасть, яка перетворює роботу з простого обов'язку на приємну подорож самопізнання та досягнення.

Внутрішнє спонукання виконувати завдання для отримання невід'ємного задоволення, дає значні переваги в професійному середовищі.

Державні службовці, керовані внутрішньою мотивацією, більш схильні до інноваційного мислення. Їхня пристрасть до самої роботи, а не зовнішні винагороди, спонукає їх досліджувати нові ідеї, йти на прорахований ризик і розширювати кордони. Ця інновація має вирішальне значення для установ, які прагнуть залишатися на високому рівні та розвиватися відносно ситуацій, які швидко змінюються.

Коли працівники внутрішньо мотивовані, вони розвивають глибший емоційний зв'язок зі своєю роботою та організацією. Цей зв'язок сприяє зміцненню лояльності, зменшує плинність кадрів і гарантує, що в організації зберігаються найкращі професіонали. Лояльні співробітники також з

більшою ймовірністю стануть захисниками установ, в яких працюють, підвищуючи їх репутацію як всередині, так і ззовні.

Внутрішня мотивація спонукає людей прагнути до досконалості не лише тому, що від них цього вимагають, а тому, що вони пишаються своєю роботою. Ця цілеспрямованість часто призводить до вищої якості результатів, оскільки співробітники більш прискіпливі та інвестують у результат своїх зусиль.

Державні службовці з високою внутрішньою мотивацією, як правило, краще справляються зі стресом. Їхній щирий інтерес до роботи дозволяє їм підходити до викликів з позитивним мисленням, розглядаючи перешкоди як можливості для зростання, а не як джерела розчарування.

Внутрішня мотивація також сприяє створенню середовища для співпраці. Співробітники, мотивовані внутрішнім задоволенням, швидше за все, будуть брати участь у командній роботі, вільно ділитися ідеями та підтримувати своїх колег. Цей дух співпраці не тільки покращує динаміку команди, але й сприяє більш ефективному вирішенню проблем та інноваціям.

Співробітники, які мають внутрішню мотивацію, відчують вищий рівень задоволення від роботи. Їхнє задоволення від самої роботи призводить до глибшого відчуття задоволення та мети. Це сприяє створенню більш позитивної атмосфери на робочому місці, де працівники відчують себе цінними та задоволеними, що зрештою підвищує загальний моральний дух.

Внутрішня мотивація веде до стійкої залученості з часом. Співробітники залишаються постійно залученими до своїх завдань, оскільки вони знаходять у своїй роботі особистий сенс і радість. Ця безперервна залученість життєво важлива для підтримки продуктивності та забезпечення довгострокового успіху, оскільки співробітники мають меншу ймовірність вигорання або відчуження.

У сучасному конкурентному діловому середовищі забезпечення безпеки роботи та переваг для працівників є важливим для ефективного керівництва та мотивації працівників. Безпека роботи та переваги часто

розглядаються як фактори успішного та продуктивного робочого місця, оскільки вони допомагають гарантувати, що працівники почуваються безпечно, захищено та цінуються на своїх посадах. Такі пільги, як охорона здоров'я, пенсійні плани та інші стимули, також можуть відігравати важливу роль у збереженні ключових талантів, тоді як забезпечення безпеки роботи та пільг може створити позитивне робоче середовище, яке заохочує співробітників до залучення та продуктивності.

Стабільність, соціальна безпека та довгостроковість - це ключові фактори для створення міцної основи для мотивації співробітників.

Ці фактори допомагають забезпечити працівникам відчуття стабільності та впевненості у своєму майбутньому, що може призвести до більшої мотивації, лояльності та продуктивності. Важливим елементом забезпечення безпеки роботи є укладення контрактів або угод, які окреслюють права державного службовця та обов'язки роботодавця. Довгострокові стосунки також важливі для забезпечення безпеки роботи; роботодавці повинні працювати над тим, щоб відповідати очікуванням працівників і надавати їм необхідні інструменти для якісного виконання роботи.

Крім того, професійне навчання може бути потужним інструментом для забезпечення безпеки роботи; співробітників слід навчати різноманітним навичкам, які можна використовувати в різних ролях, щоб вони мали більшу гнучкість, коли мова заходить про потенційні кар'єрні шляхи. Такі переваги, як медичне страхування, пенсійні плани, бонуси та інші пільги, також можна використовувати для залучення й утримання цінних кадрів. Установи повинні оцінити, які типи переваг є найціннішими для їхніх працівників.

Виконавчі керівники повинні прагнути створити культуру довіри та лояльності між працівниками та роботодавцями, сприяючи відкритому спілкуванню. Це допоможе гарантувати, що будь-які зміни в безпеці роботи чи перевагах будуть чітко повідомлені та що працівники розумітимуть, як це може вплинути на їхні ролі. Крім того, потрібно регулярно переглядати

політику та процедури установи, щоб переконатися, що вони відповідають потребам як працівників, так і роботодавців. Виконавчим керівникам також слід розглянути впровадження стратегій, щоб гарантувати, що безпека робочих місць і переваги залишаються стабільними в довгостроковій перспективі. Це може включати інвестиції в програми професійної підготовки для створення більш гнучкої робочої сили або пропонування бонусів чи інших стимулів для утримання державних службовців.

Для керівників виконавчих органів забезпечення стабільності та переваг є важливим кроком у створенні основи для мотивації та лояльності працівників. Однак також важливо гарантувати, що переваги є стабільними протягом тривалого періоду. Є кілька стратегій, якими керівники можуть скористатися, щоб гарантувати збереження робочих місць і переваги. Перша стратегія полягає у створенні культури довіри та лояльності між працівниками та роботодавцями.

Безумовно на мотивацію та психологічну атмосферу державних службовців впливає етична складова. Етика на робочому місці - це моральний кодекс, який керує поведінкою працівників щодо того, що є правильним і неправильним у поведінці та прийнятті рішень. Етичне прийняття рішень на робочому місці враховує найкращі інтереси окремого працівника, а також інтереси тих, на кого вони впливають. Останнє визначення часто є тим, де окремі працівники намагаються діяти етично. Крім того, етична поведінка стосується не лише окремих працівників, а й самої організації, яка має бути прикладом стандартів етичної поведінки.

Важливо розуміти, що етична поведінка на робочому місці може стимулювати позитивну поведінку працівників, наявність хорошої мотивації, що веде до зростання продуктивності в установі, так само, як неетична поведінка на робочому місці може негативно вплинути на психологічну атмосферу, непорозуміння, виникнення конфліктних ситуацій, зміна стосунків колективу в гіршу сторону, тим самим знижуючи рівень мотивації продовжувати працювати в установі.

Однак етична поведінка на робочому місці має й інші переваги, окрім уникнення репутаційної шкоди та запобігання зниження мотивації працівників. Організація, яку сприймають як етичну, має більше шансів на успіх, ніж будь-яка інша.

Враховуючи, що робота держслужбовця зосереджена в оточенні колективу та часто завдання доводиться виконувати разом, то впливає питання важливості та впливу колективізму на психологічну мотивацію працівника.

Колективізм — це соціально-культурна орієнтація, яка ставить пріоритет на групові цінності, взаємну підтримку та інтереси спільноти над індивідуальними потребами. У контексті роботи державних службовців колективістська культура може суттєво впливати на їхню психологічну мотивацію та поведінку. Розглянемо кілька ключових аспектів такого впливу.

У колективістському середовищі державні службовці, як правило, відчують себе частиною єдиного цілого. Вони мотивовані досягненням загальної мети, яка пов'язана з благом суспільства, а не лише з особистими досягненнями. Службовці готові працювати понаднормово або брати на себе додаткові обов'язки, якщо це сприяє успіху команди.

Колективістські культури акцентують важливість соціального схвалення. Державні службовці можуть бути мотивовані прагненням отримати повагу з боку колег і суспільства. Це проявляється шляхом виконання роботи з високою якістю, щоб відповідати очікуванням групи. Важливим є підтримання гармонійних стосунків з колективом, що сприяє згуртованій співпраці.

З точки зору психології є фактори, які значно впливають на роботу в команді. Страх втратити довіру чи статус у колективі змушує службовців уникати помилок і діяти в інтересах організації. У колективістській культурі велика увага приділяється командній роботі. Це створює умови для спільного вирішення проблем, що знижує психологічне навантаження на окремих

працівників; обміну знаннями та досвідом, що покращує продуктивність і стимулює професійний розвиток.

Як результат – службовці більше довіряють один одному і готові співпрацювати, навіть якщо це вимагає жертвування індивідуальними інтересами.

Колективізм формує почуття відповідальності перед колективом, що мотивує службовців уникати дій, які можуть зашкодити репутації організації чи спільноти. Це включає дотримання етичних стандартів, високий рівень самодисципліни, оскільки провини одного можуть негативно відобразитися на всій групі.

Колективістська культура забезпечує міцну соціальну підтримку на роботі, що допомагає службовцям справлятися зі стресом. Колеги часто діляться емоційними та професійними ресурсами. Відчуття приналежності до групи знижує рівень тривожності та вигорання.

Однак є й ризики, пов'язані з колективізмом. Тут є місце для поняття «конформізм», а саме схильність людини змінювати свої думки, поведінку чи переконання під впливом групи або соціального середовища, навіть якщо це суперечить її власним переконанням. Конформізм виникає як результат бажання бути прийнятим групою, уникнути конфліктів або слідувати загальноприйнятим нормам. Це важливе поняття в соціальній психології, яке ілюструє, як соціальний контекст впливає на індивідуальну поведінку.

Наступним ризиком є надмірне навантаження. Інколи відповідальність перед колективом змушує працівників брати більше обов'язків, ніж вони можуть виконати. Що також впливає на моральний стан працівника, та впливає в зниження рівня психологічного спектру мотивації.

Колективізм суттєво впливає на психологічну мотивацію державних службовців, створюючи умови для командної роботи, соціальної підтримки та відповідальності перед спільнотою. Цей підхід допомагає досягати високої ефективності та гармонії в державному управлінні, але вимагає балансування між груповими і індивідуальними потребами.

Відчуття відповідальності є потужним психологічним фактором, який безпосередньо впливає на мотивацію державних службовців. Воно ґрунтується на моральних цінностях, юридичних обов'язках і етичних принципах, стимулюючи службовців виконувати свої обов'язки якісно та з належною увагою. Усвідомлення важливості своєї роботи сприяє розвитку внутрішньої мотивації: службовець відчуває моральне задоволення від виконання завдань, які мають суспільну цінність, і прагне досягати поставлених цілей. Це також формує почуття причетності до загальної справи, що мотивує працювати не лише заради себе, а й для досягнення цілей команди чи організації.

Службовці, які розуміють значення своєї роботи, отримують емоційне підкріплення, що допомагає їм справлятися зі стресом і знижує ризик професійного вигорання. Проте важливо, щоб відповідальність була справедливо розподілена, адже надмірне навантаження може викликати перевтому. Факторами, які підсилюють вплив відповідальності, є чіткість цілей і завдань, регулярний зворотний зв'язок та підтримка з боку керівництва. Лідери, які демонструють власну відповідальність, стають прикладом для підлеглих, стимулюючи їх до відповідального виконання обов'язків.

Надмірне відчуття відповідальності може мати й негативні наслідки, такі як перевтома, боязнь помилок або відчуття провини у випадку неможливості досягти поставлених цілей через зовнішні обставини. Щоб підсилити мотивацію службовців, важливо забезпечити справедливий розподіл обов'язків, сприяти їхньому професійному розвитку та підтримувати етичний клімат у колективі. Таким чином, відчуття відповідальності є фундаментальним чинником, який сприяє залученості, внутрішній дисципліні та задоволенню роботою. Забезпечення балансу між рівнем відповідальності та підтримкою з боку керівництва дозволяє максимально використовувати цей фактор для підвищення ефективності державної служби.

Психологічна стійкість державного службовця є ключовою якістю, яка забезпечує здатність ефективно справлятися зі стресом, викликами та професійними труднощами. У контексті психологічної мотивації стійкість допомагає підтримувати високу продуктивність і внутрішню рівновагу, навіть у складних або нестабільних умовах, характерних для державної служби. Це особливо важливо для службовців, які часто працюють в умовах підвищеної відповідальності, тиску громадськості та обмежених ресурсів.

Психологічна стійкість – це здатність людини ефективно адаптуватися до змін, протистояти негативному впливу стресових факторів і відновлюватися після емоційних та фізичних потрясінь. Для державного службовця ця якість проявляється у здатності зберігати емоційну рівновагу в кризових ситуаціях, приймати раціональні рішення під тиском часу та продовжувати виконувати обов'язки навіть за несприятливих зовнішніх обставин. Стійкість є тісно пов'язаною з такими аспектами психологічної мотивації, як внутрішня дисципліна, орієнтація на досягнення та відчуття професійного обов'язку.

Службовці з високою психологічною стійкістю здатні утримувати мотивацію навіть у періоди складних викликів. Вони бачать довгострокову перспективу своєї роботи, зосереджуються на досягненні кінцевих цілей, навіть якщо шлях до них складний. Наприклад, у кризовій ситуації, коли потрібна швидка мобілізація ресурсів, стійкий службовець здатний продовжувати працювати, орієнтуючись на результат. Психологічна стійкість також сприяє адаптації до змін. У державній службі, яка часто передбачає швидке реагування на нові виклики, стійкість дозволяє швидко приймати нові умови без втрати мотивації, зосереджуватися на конструктивних аспектах навіть у несприятливих обставинах. Крім того, стійкість захищає службовців від демотивації, пов'язаної зі стресом. Вони краще управляють емоціями, не схильні до паніки та здатні знаходити позитивні сторони навіть у складних завданнях, що допомагає зберігати продуктивність і мотивацію.

Розвиток психологічної стійкості залежить від кількох факторів. Емоційна саморегуляція допомагає службовцям зберігати баланс і уникати емоційного вигорання. Соціальна підтримка з боку колег і керівництва сприяє почуттю приналежності та створює емоційний ресурс для боротьби зі стресом. Когнітивна гнучкість дозволяє аналізувати проблеми з різних точок зору, визначати пріоритети й знаходити оптимальні рішення, що підсилює мотивацію навіть у ситуаціях невизначеності. Професійний розвиток також є важливим чинником: службовці, які вдосконалюють свої навички, відчують упевненість у власних силах і краще справляються з викликами, зберігаючи мотивацію.

Психологічна стійкість є також ефективним захистом від професійного вигорання, яке є одним із найпоширеніших викликів для державних службовців. Вона допомагає зберігати внутрішню рівновагу, знижує вплив емоційного виснаження та підтримує почуття професійної значущості. Організації можуть сприяти розвитку стійкості у своїх працівників через створення сприятливого робочого середовища, яке мінімізує стресові фактори, проведення тренінгів з управління стресом і емоційної саморегуляції, а також заохочення до професійного розвитку.

Психологічна стійкість є важливим чинником, який впливає на мотивацію державних службовців. Вона забезпечує здатність справлятися зі стресом, адаптуватися до змін і підтримувати високу продуктивність. Завдяки цьому службовці можуть ефективніше виконувати свої обов'язки, залишатися мотивованими та сприяти досягненню загальних цілей.

Розглянемо професійний розвиток державних службовців як один з важливих факторів, що впливає на їхню психологічну мотивацію, оскільки забезпечує можливість для зростання, вдосконалення навичок і досягнення нових кар'єрних вершин. Він не лише сприяє підвищенню якості роботи, але й підтримує зацікавленість працівників у виконанні обов'язків, формує відчуття цінності та значущості своєї ролі. Для державних службовців

професійний розвиток має особливе значення, адже їхня діяльність безпосередньо впливає на добробут суспільства.

Професійний розвиток включає комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення компетенцій службовців, таких як підвищення кваліфікації, кар'єрний ріст, самоосвіта та менторство. Навчання та вдосконалення навичок підвищують компетентність службовців, що позитивно впливає на їхню впевненість у собі. Працівники, які впевнені у своїх знаннях, легше приймають рішення, не бояться брати на себе відповідальність і виконують обов'язки з більшою ефективністю. Це також знижує рівень тривожності, що є важливим для підтримання довгострокової мотивації. Можливість вдосконалюватися мотивує службовців на глибшому, внутрішньому рівні, даючи їм відчуття особистісного зростання, яке не залежить лише від зовнішніх стимулів, таких як зарплата чи заохочення. Державні службовці, які розуміють, що їхній розвиток важливий для організації та суспільства, більше залучаються до роботи.

Професійний розвиток дає чітке розуміння, що успіх і досягнення можуть привести до кар'єрного зростання. Це стає потужним джерелом мотивації, адже службовці відчують, що їхні зусилля і вклад у роботу будуть винагороджені підвищенням або новими можливостями. Рутинна та відсутність перспектив можуть призводити до втрати мотивації та емоційного виснаження. Професійний розвиток додає новизни в роботу, дозволяє отримувати нові знання та досвід, що допомагає уникнути вигорання. Зміна діяльності чи навчання можуть бути своєрідним «перезавантаженням», яке відновлює інтерес до професійних завдань. Освоєння нових знань і досягнення професійних успіхів сприяють підвищенню статусу службовця як в організації, так і в суспільстві. Це мотивує працівників на подальший розвиток, адже соціальне визнання є важливим психологічним стимулом.

Ефективність професійного розвитку залежить від підтримки керівництва, яке може проявлятися у вигляді заохочення до навчання, фінансування курсів чи забезпечення часу для вдосконалення. Важливим є

визнання досягнень працівників, яке підтримує їхню мотивацію. Розвиток буде ефективним лише тоді, коли службовці матимуть доступ до сучасних матеріалів, курсів і тренінгів. Інтеграція цифрових технологій, таких як онлайн-навчання, дозволяє вчитися без відриву від роботи. Індивідуальний підхід до потреб кожного працівника підвищує ефективність професійного розвитку. Знання, отримані під час навчання, повинні бути застосовані на практиці, оскільки реалізація проєктів, які враховують отримані знання, посилює відчуття доцільності розвитку.

Таким чином, професійний розвиток державних службовців є потужним фактором психологічної мотивації, оскільки забезпечує можливість особистісного та кар'єрного зростання, підвищує впевненість у собі, знижує ризик вигорання та зміцнює соціальний статус працівників. Підтримка з боку керівництва, доступність навчальних ресурсів і створення умов для практичного застосування знань є ключовими для успішної реалізації програм професійного розвитку. У довгостроковій перспективі це сприяє не лише підвищенню мотивації працівників, а й ефективності державного управління загалом.

Баланс між роботою та життям державних службовців є важливим аспектом, який суттєво впливає на їхню психологічну мотивацію. Державна служба зазвичай характеризується стабільним графіком, наявністю соціальних гарантій і визначеними умовами праці, що створює передумови для підтримки гармонійного поєднання професійної діяльності з особистими потребами. Утім, досягнення цього балансу вимагає не лише формальних умов, але й ефективної організації праці, справедливого розподілу обов'язків та уваги до емоційного стану працівників.

Баланс між роботою та життям – це гармонійне поєднання професійної діяльності з особистими потребами, яке дозволяє працівнику ефективно виконувати свої обов'язки та водночас зберігати фізичне та емоційне благополуччя. У контексті державної служби цей баланс залежить від чіткого графіка роботи, соціальних гарантій та емоційної підтримки. Дотримання

такого балансу дозволяє уникати перевтоми, знижує ризик професійного вигорання та сприяє підвищенню задоволеності роботою.

Чітко визначений графік роботи, характерний для державних службовців, сприяє зниженню стресу, пов'язаного з невизначеністю або понаднормовою роботою. Наявність передбачуваного режиму дозволяє працівникам планувати своє особисте життя, приділяти увагу родині, хобі або відпочинку. Це позитивно впливає на їхню психологічну мотивацію, адже збалансоване життя дає енергію для якісного виконання службових обов'язків. Наявність соціальних гарантій, таких як оплачувані відпустки, лікарняні та пенсійне забезпечення, формує у службовців відчуття захищеності та вдячності за стабільність, яку надає держава. Відчуття впевненості у завтрашньому дні мотивує працівників сумлінно виконувати свої обов'язки та залишатися на державній службі.

Коли робота займає надмірно багато часу, це призводить до виснаження та демотивації. Натомість баланс між роботою та життям дозволяє зберегти енергію для виконання службових обов'язків, підтримувати здоровий ментальний стан і уникати професійного вигорання. Наприклад, можливість вчасно завершити робочий день сприяє зниженню рівня стресу, оскільки працівники можуть приділити увагу відпочинку або особистим інтересам. Службовці, які мають можливість відновлювати сили після роботи, краще зосереджуються на професійних завданнях. Баланс сприяє підвищенню продуктивності, адже працівник, який задоволений умовами праці, менш схильний до помилок і втоми.

До чинників, що сприяють досягненню балансу, належить чіткий графік роботи, що дозволяє працівникам завершувати роботу вчасно та уникати понаднормової праці, яка часто супроводжується стресом. Соціальні гарантії, такі як оплачувані відпустки, лікарняні та пенсійне забезпечення, створюють стабільність для працівників, що додає впевненості у майбутньому. Гнучкість у виконанні обов'язків, наприклад впровадження дистанційної роботи або змінного графіка, також допомагає краще

поєднувати роботу та особисте життя, особливо для службовців із сімейними обов'язками. Важливим також є заохочення до регулярного відпочинку, адже службовці, які використовують свої відпустки для відновлення сил, краще справляються зі стресом і залишаються мотивованими.

Організація програм, спрямованих на підтримку фізичного та емоційного здоров'я, наприклад занять спортом або тренінгів з управління стресом, позитивно впливає на мотивацію працівників. Попри формальні умови для досягнення балансу, у державних службовців можуть виникати виклики, такі як перевантаженість завданнями або відсутність підтримки з боку керівництва. Для подолання цих викликів необхідні зусилля як на інституційному, так і на індивідуальному рівнях.

2.2. Емпіричне дослідження мотивування державних службовців

Психологічна мотивація державних службовців визначає не тільки рівень їхньої залученості до роботи, але й їхній емоційний стан, задоволення від виконуваних завдань, готовність до професійного розвитку та відданість організації. Недооцінка або ігнорування психологічних аспектів мотивації може призвести до значних проблем у функціонуванні державних органів, що в свою чергу впливає на якість надання послуг громадянам та ефективність роботи державних установ.

Дослідження психологічної мотивації праці державних службовців є необхідним для того, щоб зрозуміти основні чинники, які впливають на їхню мотивацію, і розробити ефективні стратегії для їх покращення. Тільки за умови розуміння глибинних причин низької мотивації можна розробити системи підтримки, навчання, кар'єрного росту, а також прийняти обґрунтовані рішення щодо поліпшення організаційної культури. Це дозволить підвищити ефективність роботи державних органів і забезпечити

належний рівень послуг для громадян.

Мета емпіричного дослідження полягає у виявленні основних факторів, що впливають на психологічну мотивацію праці державних службовців, а також у розробці практичних рекомендацій для підвищення рівня мотивації в державному секторі. Це дослідження має на меті не лише дослідити поточний стан мотивації серед державних службовців, але й визначити основні психологічні, організаційні та соціальні чинники, які позитивно або негативно впливають на їхню мотивацію до праці.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд завдань, які охоплюють різні етапи дослідження та забезпечують його глибину і всебічність. Основні завдання дослідження: вивчення факторів, які можуть впливати на мотивацію праці державних службовців, зокрема: організаційні фактори (умови праці, відсутність кар'єрних перспектив, рівень заробітної плати); психологічні аспекти (емоційне вигорання, стрес, внутрішні потреби); соціальна підтримка та взаємодія з колегами і керівництвом.

Одне з головних завдань — це проведення емпіричного дослідження, що включає збирання даних за допомогою методу опитування. Для цього буде розроблено анкетування та опитування серед державних службовців. Опитування має на меті отримати дані щодо рівня мотивації працівників, факторів, що її знижують або підвищують.

Після проведення опитування важливо детально проаналізувати отримані дані. Необхідно провести якісну і кількісну обробку результатів, виявити основні тенденції і закономірності, що характеризують психологічну мотивацію праці державних службовців, а також визначити, які фактори мають найбільший вплив на мотивацію, а які з них вимагають найбільшої уваги. Наступним етапом буде визначення ступеня зв'язку між факторами мотивації та продуктивністю праці. Це дозволить зрозуміти, як саме ці фактори впливають на ефективність роботи державних службовців, і чи є кореляція між високим рівнем мотивації та підвищенням продуктивності, зменшенням рівня стресу, покращенням якості роботи та зниженням

плинності кадрів.

Гіпотеза, яку ми висуваємо в цьому дослідженні, полягає в тому, що психологічна мотивація державних службовців має надзвичайно важливе значення для ефективності функціонування органів державної влади. Впливає на особисту продуктивність працівників, але й на загальний психологічний клімат в організації, що в свою чергу визначає якість надання публічних послуг і ефективність виконання державних функцій. Психологічна мотивація, на відміну від матеріальних стимулів, включає внутрішні чинники, такі як емоційне задоволення від роботи, визнання, кар'єрний ріст, відчуття значущості виконуваної роботи, а також соціальна підтримка, що в кінцевому підсумку сприяє покращенню організаційної культури.

На це впливають численні психологічні чинники, які можуть як підвищувати, так і знижувати їх мотивацію. Це визнання досягнень, відсутність кар'єрних перспектив, перенавантаження та стрес, а також емоційне вигорання. Коли працівники не відчують підтримки, не мають чітких кар'єрних орієнтирів чи можливостей для самореалізації, вони починають втрачати інтерес до виконуваної роботи. Відсутність внутрішнього стимулу може призвести до пасивності, зниження продуктивності, а в деяких випадках — до значного скорочення мотивації взагалі. Методологія дослідження полягає діяльності. Для досягнення цієї мети було розроблено спеціальну анкету, яка охоплює у виявленні якісних показників шляхом проведення анкетування серед державних службовців.

Дане дослідження було апробоване в тезах до Ольвійського форуму – 2024 в Чорноморському національному університеті імені Петра Могили на тему «Психологічні аспекти мотивування державних службовців».

У процесі дослідження психологічної мотивації серед державних службовців важливо не лише зібрати дані, але й розглянути різні фактори, що формують мотивацію в їхній професійній різноманітні чинники, що впливають на мотиваційні процеси. Питання анкети спрямовані на вивчення

внутрішніх аспектів мотивації, а також на оцінку загального рівня задоволеності роботою серед державних службовців.

Анкетування проводилось серед працівників Виконавчого комітету Миколаївської міської ради в період з 01.05.2024 по 20.05.2024. Серед респондентів були представлені різні категорії працівників: молодші спеціалісти, головні спеціалісти, а також керівники. Для зручності та швидкості збору використовували спеціалізовану платформу Google Forms. Структура респондентів за віковими категоріями : 25 – 50 років. Всі учасники були проінформовані про мету дослідження, зберігання конфіденційності та анонімність їхніх відповідей.

Дозвіл на участь у дослідженні був добровільним. Питання щодо мотивації були сформульовані для оцінки таких показників: професійне задоволення, можливість самореалізації, соціальна відповідальність, задоволення від виконання державних функцій.

Далі ми розглянемо конкретні питання анкети, що дозволяють отримати необхідну інформацію для подальшого аналізу мотиваційних чинників серед державних службовців.

Досліджене питання «Як ви оцінюєте своє загальне задоволення від роботи на державній службі?» (рис. 2.1) дозволяє зібрати важливу інформацію про рівень задоволеності працівників державних установ своєю роботою.



Рис. 2.1. Загальне задоволення від роботи на державній службі

За результатами опитування, відповіді розподілилися наступним чином:

- 65% респондентів вказали, що вони скоріше задоволені своєю роботою на державній службі. Це свідчить про переважну частину працівників, які мають позитивне ставлення до своєї професії, хоча вони можуть мати певні зауваження або побажання щодо покращення умов праці;
- 20% респондентів залишаються нейтральними, що означає відсутність вираженого задоволення чи незадоволення роботою. Це може бути показником того, що працівники не відчують значних переваг або недоліків у своїй діяльності, або ж вони не мають чіткої думки з цього питання;
- 10% респондентів відповіли, що вони дуже задоволені роботою на державній службі. Це досить мала, але важлива частина працівників, яка повністю задоволена своєю діяльністю та умовами праці;
- 5% респондентів відзначили, що вони скоріше незадоволені своєю роботою. Ці працівники можуть мати конкретні претензії до умов праці або організаційних аспектів державної служби.

В ході дослідження більшість респондентів (75%) виявили принаймні певний рівень задоволення своєю роботою, що свідчить про відносно позитивний стан справ у сфері державної служби. Однак наявність значної частини нейтральних відповідей та невелика частина незадоволених може вказувати на потенційні області для покращення умов праці та мотивації працівників.

Дослідження питання «Які фактори роботи приносять Вам найбільше задоволення?» (рис 2.2) показує, що найбільш важливими чинниками для респондентів є інтерес до виконуваних завдань і професійний розвиток, кожен з яких отримав 35% голосів. Це свідчить про те, що працівники більше всього цінують роботу, яка викликає в них особистий інтерес і дозволяє розвиватися у професійному плані. Саме ці показники підтверджують нашу інформацію висвітлену в гіпотезі, що внутрішня мотивація є сильнішою, ніж зовнішня.

Другим за важливістю фактором є умови праці, включаючи графік та пільги (20%), що вказує на значущість комфортних умов для ефективної роботи та підтримки балансу між роботою та особистим життям.

Найменший відсоток (10%) отримала командна робота та взаємодія з колегами, що може свідчити про те, що цей фактор є важливим, але не є домінуючим у порівнянні з іншими аспектами, такими як самореалізація та професійний ріст. Це також може означати, що респонденти більше орієнтуються на індивідуальні досягнення і розвиток, а не лише на взаємодію з іншими працівниками.

Результати дослідження цього питання вказують на те, що для більшості працівників важливі інтелектуальні виклики, можливість професійного зростання і комфортні умови праці, в той час як соціальні аспекти роботи є менш важливими.



Рис. 2.2 Фактори роботи, що приносять найбільше задоволення

Питання «Що б Вас більше мотивувало до покращення продуктивності на роботі?» (рис 2.3) демонструє, що більшість респондентів (70%) вважають підвищення зарплати головним фактором, що стимулює їх до підвищення продуктивності. В цьому питанні була можливість обрати декілька варіантів, тому державні службовці обирали «підвищення зарплати» не єдиною

відповіддю, а й також лідируючі варіанти щодо кар'єрного росту, автономії та умов праці.



Рис 2.3 Що більше мотивує до покращення продуктивності на роботі

Результати таких варіантів, як більше автономії в роботі (15%) і чіткіші критерії кар'єрного росту (20%), вказують на важливість внутрішніх факторів мотивації, пов'язаних із розвитком особистої відповідальності, самореалізації та можливістю кар'єрного зростання. Ці фактори свідчать про прагнення до більшої самостійності в роботі та до чіткої перспективи розвитку, що є важливим аспектом внутрішньої мотивації, де працівник відчуває задоволення від виконання завдань і можливості впливати на своє професійне становище.

Що стосується покращення умов праці (15%), цей фактор також може впливати на внутрішню мотивацію, оскільки комфортне робоче середовище сприяє зменшенню стресу, покращує концентрацію і, як наслідок, продуктивність праці. Однак цей фактор сам по собі більше відноситься до зовнішніх умов, а не до особистої ініціативи або бажання працівника до саморозвитку.

Менш значущими для мотивації є покращення транспортного сполучення (5%) і заповнення вакансій у відділі (5%), що свідчить про те, що працівники не бачать цих факторів як головні у стимулюванні

продуктивності. Однак, ці моменти можуть впливати на загальний комфорт і ефективність роботи, особливо в умовах, коли бракує кадрів.

Наступне питання дослідження «Що б більше мотивувало Вас працювати на держслужбі?» (рис 2.4) з погляду внутрішньої психологічної мотивації державних службовців дає такі показники:

Престиж є одним із ключових факторів внутрішньої мотивації, особливо для людей, які прагнуть отримувати визнання своєї праці в суспільстві. Це також важливо для самооцінки державних службовців, адже відчуття належності до важливої та шанованої професії підтримує їхню внутрішню мотивацію. Відповідно, високий відсоток респондентів, які обрали цей варіант, вказує на те, що для багатьох працівників держслужби дуже важливо, щоб їхня професія була визнана в суспільстві як важлива та поважна. Водночас, важливим є й фактор поваги від громадськості, який обрали 40% респондентів. Це також відображає важливість соціального визнання та прийняття. Люди, які працюють на державній службі, хочуть відчувати себе важливими для суспільства і отримувати повагу за свою працю.



Рис. 2.4 Що більше мотивує працювати на держслужбі

Низька оцінка або невизнання може демотивувати, тому бажання досягти вищого рівня поваги є сильним стимулом. Цей фактор пов'язаний з соціальною потребою у визнанні та належному статусі, що підсилює

професійну ідентичність державного службовця. Психологічна підтримка з боку колег та керівництва має вирішальне значення для формування здорового робочого середовища. Коли співробітники відчувають підтримку та розуміння з боку колективу та керівництва, це значно покращує їхній емоційний стан і знижує стрес. Проте, в даному випадку менший відсоток респондентів відзначає цей фактор як пріоритет, що може свідчити про те, що респонденти більшою мірою акцентують увагу на зовнішньому визнанні, а не на внутрішньому середовищі. Що стосується законодавства, орієнтованого на підтримку громад (5%), цей фактор показує, що частина респондентів звертає увагу на правові та організаційні зміни, які створюють умови для кращої роботи на благо громади. Проте, відносно низький відсоток респондентів, які обрали цей варіант, свідчить про те, що для більшості важливіші інші аспекти, такі як престиж професії чи соціальна повага.

Підвищення зарплати є важливим, але не є основним мотиватором для багатьох державних службовців. Це може вказувати на те, що для респондентів, які брали участь у дослідженні, грошова мотивація є менш важливою в порівнянні з іншими аспектами, такими як престиж або повага. Цей результат можна пояснити високим рівнем професійної мотивації та відчуттям важливості місії, а не лише фінансовими інтересами.

Віддалена робота є важливим фактором для багатьох сучасних працівників, проте для державних службовців цей аспект не має великої ваги. Це може бути зумовлено характером роботи, яка часто потребує фізичної присутності в офісі або на конкретних локаціях, а також специфікою держслужби, яка не завжди дозволяє працювати віддалено. Однак для деяких респондентів це все ж важливий фактор, особливо в умовах сучасних технологій і змін в організації праці.

Підвищення зарплати та можливість віддаленої роботи, хоча і важливі, не є визначальними чинниками для мотивації на державній службі. Ці результати можуть допомогти в розробці політик, спрямованих на

покращення психологічної мотивації державних службовців, зокрема через підвищення престижу професії та вдосконалення соціального визнання.



Рис. 2.5 Наскільки важливим є суспільне визнання та престиж на державній службі

Щодо питання «Як Ви оцінюєте свої перспективи для кар'єрного росту в поточній установі?» (рис 2.6), 10% респондентів вважають свої перспективи дуже високими, що свідчить про чітке розуміння наявних можливостей для кар'єрного просування та підтримки з боку організації. 30% респондентів оцінюють свої перспективи як високі, що також є позитивним показником і вказує на наявність реальних можливостей для кар'єрного зростання. 10% респондентів відзначають свої перспективи як середні, що може свідчити про певну невизначеність або відсутність чіткої стратегії кар'єрного розвитку в установі. 10% респондентів вважають свої кар'єрні перспективи низькими, що може вказувати на розчарування чи відсутність можливостей для просування в поточній організації. Ще 10% респондентів вказали, що не мають жодних перспектив для кар'єрного росту в установі, що може свідчити або про недовіру до організації, або про відсутність інтересу до розвитку в межах цієї установи.



Рис. 2.6 Оцінка перспектив для кар'єрного росту в поточній установі

Що стосується питання «Наскільки важливими для Вас є можливості професійного розвитку та навчання?» (рис 2.7), 25% респондентів вважають ці можливості дуже важливими, що свідчить про сильну орієнтацію на саморозвиток і бажання покращувати свої професійні навички для подальшого кар'єрного зростання. 70% респондентів вважають можливості професійного розвитку важливими, що є дуже високим показником і вказує на те, що більшість працівників прагне розвиватися та удосконалювати свої навички для підвищення ефективності на роботі. Лише 5% респондентів вказали, що ставляться нейтрально до можливостей розвитку, що може свідчити про те, що для цієї групи працівників розвиток не є пріоритетним. Жоден з респондентів не вважає можливості професійного розвитку малозначними або неважливими, що підтверджує загальне усвідомлення важливості навчання для успішної кар'єри.

Результати показують, що більшість працівників оцінюють свої кар'єрні перспективи на середньому або високому рівні, що свідчить про певний оптимізм щодо можливостей для кар'єрного росту, хоча також є певна частина працівників, які відчувають обмежені можливості для просування. Водночас майже всі респонденти вважають професійний розвиток і навчання важливими, що вказує на високу мотивацію до самовдосконалення.



Рис 2.7 Важливість можливостей професійного розвитку та навчання

Дослідження питань "Що б могло мотивувати вас до кар'єрного росту?" (рис 2.8) та "Що б вас більше мотивувало до ефективнішої роботи?" (рис 2.9) дає можливість оцінити, які чинники є важливими для працівників у контексті їхнього професійного розвитку та ефективності.



Рис 2.8 Що мотивує до кар'єрного росту

Щодо першого питання (рис 2.8), результати показують, що найбільшу кількість респондентів (65%) мотивує участь у програмах навчання та підвищення кваліфікації. Це свідчить про високу важливість для працівників можливості вдосконалювати свої професійні навички, що може призвести до кращих кар'єрних перспектив і підвищення їх конкурентоспроможності на

ринку праці. 25% респондентів відзначили як мотиваційний фактор наявність чіткої системи просування по службі, що свідчить про потребу в ясных та прозорих траєкторіях розвитку в установі. Такі працівники хочуть бачити чіткі перспективи для кар'єрного зростання і зацікавлені в стабільності та розвитку. Інші 25% вказали, що їх мотивує частіше підвищення та більша відповідальність. Це свідчить про бажання розвиватися в межах своєї ролі, приймати на себе більшу відповідальність і отримувати нові можливості для розвитку. 20% респондентів відзначили прозорість управління кар'єрою як важливий фактор для мотивації. Це вказує на потребу в чітких і зрозумілих правилах просування та управління кар'єрним ростом. Лише 10% респондентів вказали, що мотивує їх підвищення заробітної плати, що може свідчити про те, що для більшості кар'єрний розвиток та навчання є важливішими за фінансові аспекти.

Щодо другого питання (рис 2.9), результати показують, що найбільше респондентів (50%) мотивує підтримка та довіра з боку керівництва. Це свідчить про те, що працівники потребують відчуття довіри з боку керівництва і готовності підтримати їх в складних ситуаціях, що може значно підвищити їх ефективність та відданість роботі. 25% респондентів відзначили публічне визнання досягнень як важливий фактор для ефективнішої роботи. Це свідчить про потребу у визнанні своїх досягнень, що допомагає підвищити самооцінку та мотивацію до подальшої роботи. Також 25% респондентів вказали, що більше повноважень на прийняття рішень мотивує їх працювати ефективніше. Це означає, що надання більшої автономії в роботі може сприяти зростанню відповідальності і бажання досягати кращих результатів. Інші варіанти, такі як дисципліна та чітко поставлені завдання керівництвом (5%), оптимізація звітів і спрощення формулювань завдань (5%), премії (5%), заробітна плата (10%) та однозначність законодавчих документів (5%), отримали менший відсоток підтримки, що свідчить про меншу актуальність цих факторів для більшості респондентів у порівнянні з підтримкою керівництва та визнанням досягнень.



Рис 2.9 Що більше мотивує до ефективнішої роботи

В наступних питаннях (рис 2.10, рис 2.11) висвітлено тему стабільності та соціального положення. Бачимо що більшість з обраних державних службовців впевненні в своєму положенні та сталості.

Мотиваційними факторами (рис 2.11) тут лідирують стабільність організації та регулярна виплата заробітної плати.



Рис 2.10 Стабільність роботи та соціального положення



Рис 2.11 Мотиваційний фактор в контексті стабільності роботи

Результати опитування на питання «Чи відчуваєте Ви повагу від колег та громадян у зв'язку з Вашою роботою?» (рис 2.12) показали, що 75% респондентів відповіли «так», що вказує на високу ступінь задоволення від того, що їх поважають колеги та громадяни за виконану роботу. 25% респондентів зазначили «частково», що свідчить про певну невизначеність у цьому питанні, можливо, деякі респонденти відчувають повагу лише в певних обставинах або від окремих осіб. Водночас жоден з респондентів не відповів «ні», що свідчить про відсутність негативних відчуттів щодо відсутності поваги від колег та громадян.

Ще одне питання з цієї теми «Наскільки важливим для Вас є відчуття впливу та влади на Вашій посаді?» (рис 2.13), 20% респондентів вважають це «дуже важливим», що свідчить про значний інтерес до почуття впливу та влади в професійній діяльності. 25% респондентів відзначили, що це «важливо», що підкреслює важливість цих аспектів для них, але на менш вираженому рівні. 35% респондентів обрали «нейтрально», що означає, що для більшості вплив і влада на посаді не є надзвичайно важливими, але й не байдуже. 15% вважають це «малозначним», що вказує на відсутність суттєвого інтересу до таких аспектів у їхній професійній діяльності, а 5% респондентів зазначили, що це «неважливо», що свідчить про їхню

байдужість до відчуття впливу та влади на своїй посаді. Ці результати допомагають зрозуміти, що більшість респондентів відчувають повагу з боку колег та громадян, а також мають змішане ставлення до важливості впливу та влади в своїй професійній діяльності.

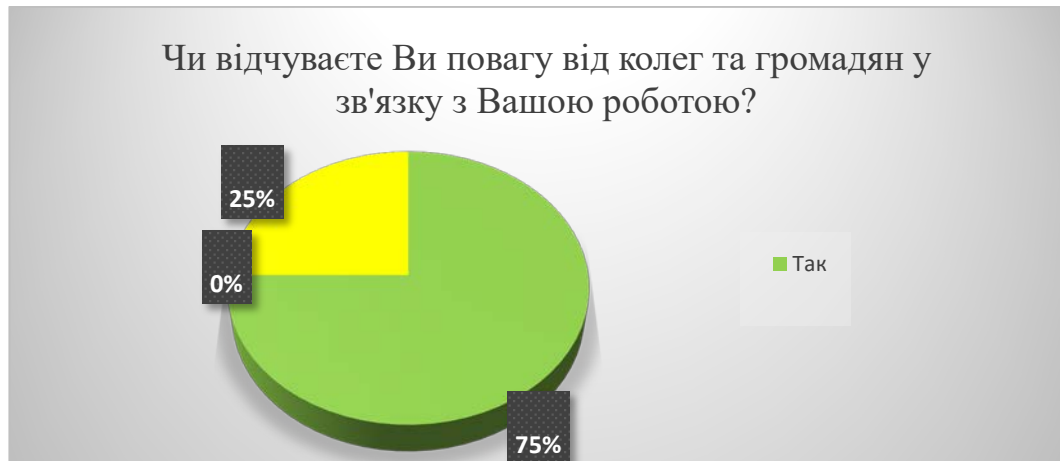


Рис 2.12. Чинник поваги від колег та громадян

Що стосується теми значущості роботи державних службовців для суспільства (рис 2.14), то 15,8% опитуваних вважають свою роботу "дуже важливою" для суспільства, що свідчить про високий рівень усвідомлення впливу своєї діяльності на загальний добробут. 57,9% оцінили значущість своєї роботи як "високу", що також вказує на позитивне ставлення до впливу своєї діяльності на суспільство. 24,1% вважають свою роботу «середньо важливою», що свідчить про певний баланс між розумінням значущості та відчуттям недостатньої важливості в масштабах суспільства.



Рис 2.13 Чинник відчуття впливу та влади

Жоден не оцінив свою роботу як «низьку», що свідчить про відсутність негативних оцінок її значущості, а 5,3% зазначили, що значущість їхньої роботи для суспільства «відсутня».



Рис 2.14 Значущість роботи для суспільства

Було поставлено питання «Наскільки важливо для Вас відчувати, що Ваша робота приносить користь суспільству?» (рис 2.15) 50% вказали, що це «дуже важливо», що вказує на високий рівень потреби у відчутті, що їхня діяльність має позитивний вплив на суспільство. 45% зазначили, що це для них «важливо», що також підкреслює значущість цього аспекта, хоча і в меншій мірі. Лише 5% респондентів вказали, що це для них «нейтрально», без вираженого інтересу до відчуття користі для суспільства, при цьому жоден респондент не вважав це «малозначним» або «неважливим».

Ці результати свідчать про загальну тенденцію до усвідомлення важливості власної роботи для суспільства та прагнення відчувати позитивний вплив від виконуваних обов'язків.



Рис 2.15 Користь для суспільства

Наступне питання (рис 2.16) демонструє що основним мотиватором для 65% респондентів є «видимий результат моєї праці». Це свідчить про те, що для більшості респондентів важливо бачити конкретні досягнення своєї діяльності та розуміти, як їхня праця сприяє покращенню ситуації в суспільстві.

20% вказали, що більше можливостей для особистого впливу стали б для них важливим чинником мотивації. Це означає, що для них важливо мати можливість активно змінювати ситуацію через власні рішення та дії.

40% зазначили, що «громадське визнання моїх зусиль» є важливим мотиватором. Це вказує на важливість для них визнання їхнього вкладу в суспільство та отримання позитивної оцінки від громадськості за свою роботу.

Лише 5% обрали «результат і оплата», що свідчить про незначну роль фінансового аспекту у мотивації до роботи на користь суспільства. Таку ж кількість респондентів (5%) вказали, що підвищення оплати праці могло б мотивувати їх більше працювати на користь суспільства. Це означає, що фінансові стимули не є основним фактором для більшості респондентів, коли йдеться про мотивацію до суспільно корисної діяльності.



Рис 2.16. Що мотивує працювати на користь суспільства

І в заключенні було поставлено питання «Як Ви оцінюєте своє загальне задоволення від роботи на державній службі?» (рис 2.17), 10% респондентів оцінюють своє задоволення як «дуже високий», що вказує на те, що невелика частина працівників державної служби відчуває високу задоволеність своєю роботою. 30% зазначили, що їхнє задоволення «високе», що також свідчить про позитивну оцінку своєї роботи, хоча й у меншій мірі. 45% оцінили своє задоволення як «середнє», що вказує на те, що більшість працівників державної служби мають нейтральне або помірковане ставлення до своєї роботи, не відчуваючи особливих емоційних піків або спаду. 15% відповіли, що їхнє задоволення від роботи є «низьким», що вказує на наявність певних труднощів або незадоволення в їхній професійній діяльності. Жоден респондент не вибрав варіант «дуже низький», що свідчить про відсутність крайніх форм незадоволення серед опитаних. Ці результати показують, що більшість респондентів мають змішане або нейтральне ставлення до своєї роботи на державній службі, зокрема, майже половина оцінює своє задоволення на середньому рівні.



Рис 2.17 Загальне задоволення від роботи на державній службі

Загальний висновок дослідження свідчить що внутрішні чинники мотивації мають сильніший вплив, ніж зовнішні. Під час аналізу результатів можна побачити, що більшість респондентів оцінюють свою роботу як важливу для суспільства та вважають, що для них важливим є відчуття, що їхня праця приносить користь. Опитані зазначили, що основним мотиватором для них є видимий результат їхньої роботи, що свідчить про внутрішню потребу бачити досягнення та відчувати, що їхні зусилля змінюють ситуацію на краще, бачити довіру та підтримку керівництва, уважність з боку організації.

На фоні запропонованих варіантів в анкеті, чинники зовнішньої мотивації (підвищення зарплатні) значно програють.

Це підтверджує теорію, що внутрішня мотивація, пов'язана з усвідомленням значущості власної праці та бажанням внести свій внесок у покращення суспільства, є більш визначальною для працівників, ніж зовнішні фактори, такі як оплата праці чи громадське визнання. Хоча 40% респондентів і вказали на важливість громадського визнання, це все ж таки менш значущо в порівнянні з відчуттям власного внеску та результату, що свідчить про важливість внутрішніх, самопізнавальних факторів у роботі державних службовців.

У відповідях на питання про загальне задоволення від роботи на державній службі 45% респондентів оцінили своє задоволення як середнє, що також вказує на домінування нейтрального ставлення до зовнішніх стимулів і відображає важливість саме внутрішнього відчуття задоволення від виконаної роботи, а не лише зовнішніх факторів, таких як оплата або визнання. Крім того, 65% респондентів вказали, що для них важливо бачити результат своєї праці, що ще раз підкреслює перевагу внутрішніх мотивацій, зокрема, прагнення досягати значущих змін і відчуття власної причетності до розвитку суспільства.

Що стосується факторів, які могли б підвищити мотивацію до роботи на користь суспільства, більшість респондентів знову ж таки вказали на значущість внутрішніх мотиваторів, таких як видимий результат праці. Тільки невелика частина респондентів вважала, що підвищення оплати або зовнішнє визнання могли б бути основними чинниками мотивації. Ці результати вказують на те, що для більшості працівників державної служби внутрішня мотивація, пов'язана з відчуттям корисності і значущості своєї роботи, значно важливіша за зовнішні фактори, навіть якщо вони також мають певне значення.

Таким чином, наше дослідження показує, що внутрішня мотивація, зокрема, бажання бачити реальні результати своєї праці та відчуття її значущості для суспільства, є сильнішим чинником мотивації для працівників державної служби, ніж зовнішні фактори, такі як оплата праці чи громадське визнання.

Висновки до 2 розділу

Розділ, присвячений психологічним складовим мотивування державних службовців, дозволяє глибше зрозуміти ключові аспекти, що впливають на

рівень задоволення від роботи, ефективність і мотивацію працівників державних органів. Психологічні чинники мотивування є основою, що визначає не лише продуктивність, а й емоційний стан, задоволення від праці та ступінь залученості працівників у виконання своїх обов'язків. Результати дослідження підтверджують, що внутрішня мотивація є важливішою за зовнішні стимули, що, в свою чергу, надає важливості психологічним аспектам у системі управління державними службовцями.

Найбільш сильним фактором мотивації для державних службовців є внутрішня потреба бачити реальний результат своєї праці. Показано значення самореалізації та внутрішнього задоволення від досягнень у професійній діяльності. Психологічно для таких працівників важливо не лише виконати завдання, а й усвідомлювати, що їхня робота має конкретний і позитивний вплив на навколишнє середовище, на розвиток суспільства в цілому. Відчуття значущості власної діяльності є основою для довготривалого професійного задоволення та підтримки високої мотивації.

З огляду на результати дослідження, можна рекомендувати акцентувати увагу на розвитку внутрішніх чинників мотивації, таких як покращення умов для самореалізації, надання можливості працівникам мати більше впливу на процеси прийняття рішень і забезпечення відчуття результативності їхньої праці сприяння розвитку культури визнання серед колег і громадськості. Не менш важливою є психологічна підтримка працівників, що зміцнює емоційне благополуччя та підтримці мотивації на високому рівні.

Отже, психологічні складові мотивування державних службовців вказують на домінування внутрішніх факторів мотивації, які є основою для задоволення від роботи і продуктивної діяльності. Врахування цього допоможе створити більш ефективну систему управління, яка сприятиме високому рівню професіоналізму, залученості та готовності працівників служити на користь суспільству.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

3.1. Вдосконалення системи мотивації праці державних службовців

Мотивація державних службовців є важливим чинником ефективності роботи державних установ, але в багатьох країнах, включаючи Україну, ця сфера стикається з численними проблемами. Однією з основних є низький рівень заробітної плати, який не відповідає обсягу роботи та рівню відповідальності. Це зумовлено бюджетними обмеженнями та низьким пріоритетом реформування системи оплати праці. Як наслідок, кваліфіковані працівники часто залишають держслужбу, переходячи до приватного сектору, що призводить до втрати професіоналів і зниження престижу професії.

Ще однією важливою проблемою є відсутність прозорості у системі кар'єрного росту. Часто перевага надається «своїм» кандидатам, а процес підвищення нерідко залежить від неформальних підходів. Це породжує нерівні можливості, що демотивує службовців працювати ефективно і знижує їхню ініціативність. До цього додається невідповідність між навантаженням і ресурсами: службовцям доводиться працювати в умовах високих вимог за відсутності необхідних інструментів чи технологій. Через недостатнє фінансування, застаріле обладнання та брак працівників вони стикаються з професійним вигоранням і зниженням продуктивності.

Обмежені можливості для професійного розвитку також є серйозним викликом. У багатьох державних установах бракує програм підвищення кваліфікації, що зумовлено як нестачею фінансування, так і низьким інтересом керівництва до цієї проблеми. Це знижує ефективність роботи, адже службовці не отримують актуальних знань і навичок. Низький рівень

визнання та заохочень лише посилює демотивацію: відсутність морального та матеріального стимулювання змушує багатьох службовців виконувати завдання формально, без прояву ініціативи.

Додатковою проблемою є нестабільність у сфері управління. Часті зміни законодавства, керівництва чи політичних курсів створюють відчуття невпевненості в майбутньому, що позначається на бажанні службовців брати на себе відповідальність. Ситуацію ускладнюють корупція та неефективне управління, які підривають віру у чесність і об'єктивність системи. Це призводить до зниження довіри, демотивації та формування негативного ставлення до роботи на державній службі.

Ефективність державного управління безпосередньо залежить від мотивації працівників, і вирішення вищезазначених проблем є необхідним для підвищення якості роботи державних установ.

Вдосконалення системи мотивації державних службовців це завдання, яке спрямоване на створення ефективного, компетентного і стабільного кадрового складу, здатного забезпечувати якісне виконання функцій державного управління. Головна мета цього процесу полягає у формуванні умов, що стимулюють працівників до продуктивної, чесною і результативної праці, а також у підвищенні престижу державної служби. Основними цілями є підвищення ефективності державного управління, залучення та утримання кваліфікованих кадрів, збільшення рівня задоволеності працівників, запобігання корупції та формування позитивного іміджу державної служби.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити низку завдань. Одним із ключових є реформа системи оплати праці, яка має забезпечити конкурентний рівень зарплат у порівнянні з приватним сектором. Важливо встановити прозорі критерії для нарахування премій і бонусів, а також враховувати складність, обсяг і результативність роботи при формуванні оплати. Іншим важливим напрямом є створення справедливої системи кар'єрного зростання, що передбачає запровадження чітких і прозорих

критеріїв для підвищення по службі, усунення корупційних та неформальних впливів, а також забезпечення рівних можливостей для всіх працівників.

Не менш важливим є інвестування в професійний розвиток службовців. Це включає організацію регулярних навчань, тренінгів, підвищення кваліфікації та створення умов для набуття нових компетенцій, які потрібні для виконання сучасних завдань державного управління. Окрім цього, необхідно впроваджувати нематеріальні стимули, такі як визнання досягнень працівників через нагороди, подяки чи грамоти, а також формування корпоративної культури, що цінує ініціативність, відповідальність і професійність.

Покращення робочих умов також є важливим завданням. Службовці повинні бути забезпечені сучасними технічними засобами, комфортними офісами та необхідними ресурсами. Одночасно слід зменшити бюрократичне навантаження та оптимізувати робочі процеси. Для підвищення ефективності мотиваційних механізмів потрібно запровадити системи моніторингу та оцінки роботи службовців, що включатимуть регулярну оцінку результативності, зворотний зв'язок із працівниками та використання отриманих даних для вдосконалення системи мотивації.

Окрему увагу слід приділити моральному стимулюванню. Це передбачає пропагування етичних цінностей, підтримку службовців у складних професійних ситуаціях, а також запровадження програм менторства та психологічної допомоги. Важливим є запобігання професійному вигоранню через програми підтримки емоційного здоров'я, збалансований розподіл робочого часу та обсягу завдань.

Ефективна система мотивації є основою для підвищення результативності роботи державних службовців. Її вдосконалення потребує системного підходу, який включає як матеріальне, так і нематеріальне стимулювання. Виконання цих завдань дозволить не лише покращити роботу державних установ, але й підвищити довіру суспільства до державної служби, зробивши її більш професійною, прозорою та ефективною.

Ставлення державних службовців до змін у системі психологічної мотивації є важливим для успішності реформ у державному управлінні. Ці зміни безпосередньо впливають на емоційний стан працівників, їхню залученість та продуктивність. Водночас реакція службовців може бути як позитивною, так і негативною, залежно від характеру змін, способу їх впровадження та рівня довіри до керівництва.

Позитивне ставлення до змін спостерігається тоді, коли вони відповідають очікуванням працівників і спрямовані на покращення умов праці. Службовці підтримують ініціативи, що підвищують визнання їхньої роботи, зменшують стрес і сприяють балансу між роботою та особистим життям. Упровадження програм підтримки психологічного здоров'я, тренінгів з управління стресом чи заходів, які забезпечують комфортні умови праці, зазвичай викликає ентузіазм. Особливо позитивно зміни сприймаються, коли працівників залучають до їх розробки, даючи їм можливість впливати на майбутню систему мотивації. Такий підхід сприяє відчуттю причетності до процесу змін, що проявляється через активну участь у тренінгах, підтримку ініціатив колег і покращення морально-психологічного клімату в колективі.

Однак, не всі працівники сприймають зміни позитивно. Негативне ставлення може бути викликане недовірою до керівництва, невизначеністю, страхом перед нововведеннями або недостатньою комунікацією з боку ініціаторів реформ. Службовці можуть сумніватися в реальній користі змін, якщо вважають їх формальними чи незначними. Особливо це стосується старших поколінь працівників, які часто мають більш консервативні погляди і важче адаптуються до нових підходів. Відсутність чітких пояснень або видимих результатів змін також посилює скепсис і породжує пасивний опір, який може проявлятися у формі відмови брати участь у нових заходах, критики керівництва чи погіршення морального стану в колективі.

Важливим для успішного впровадження змін у системі психологічної мотивації є прозора комунікація з працівниками про цілі, етапи і результати

змін допомагає знизити страх і невизначеність. Залучення службовців до розробки нових підходів сприяє їх зацікавленості та підвищує рівень довіри до ініціатив. Поступове впровадження змін, що дає час на адаптацію, і підтримка у вигляді тренінгів та навчань значно полегшують процес. Важливо також визнавати зусилля працівників, які активно беруть участь у реформах, оскільки це мотивує інших.

Розвиток системи визнання професійних досягнень є одним із успішних напрямів психологічної мотивації. Цей підхід спрямований на створення умов, за яких працівники відчують, що їхній внесок у роботу державного апарату є важливим і цінується. Ефективна система визнання сприяє підвищенню рівня задоволеності роботою, формує позитивний морально-психологічний клімат і стимулює працівників до подальших професійних досягнень.

Важливо розвивати культуру визнання всередині колективів. Це може проявлятися через заохочення працівників дякувати один одному за досягнення, організацію урочистих заходів для святкування успіхів або запровадження номінацій і конкурсів для різних категорій службовців. Службовці, які відчують підтримку й визнання, працюють із більшою віддачею, що сприяє підвищенню ефективності роботи державного апарату в цілому.

Розвиток системи визнання професійних досягнень має суттєвий вплив на психологічну мотивацію державних службовців, оскільки задоволення потреби у визнанні є одним із факторів, що стимулює бажання працювати продуктивно і з відданістю. Ефективна система визнання посилює внутрішню мотивацію працівників, знижує рівень стресу та формує відчуття значущості їхньої діяльності.

Одним із головних позитивних ефектів є формування у службовців відчуття цінності своєї роботи. Коли працівники бачать, що їхній внесок у діяльність державних інституцій визнається, це зміцнює їхню впевненість у власних професійних здібностях та значущості своєї ролі. Визнання також

задовольняє базову потребу у схваленні, яка, за теорією Маслоу, є важливою складовою мотивації. Отримуючи підтвердження своїх компетенцій та результатів, службовці відчують емоційне задоволення, що спонукає їх працювати з більшою віддачею.

Крім цього, система визнання сприяє покращенню морально-психологічного клімату в колективах. Відзначення досягнень одного працівника надихає інших на аналогічні результати та формує атмосферу спільної мети. Це зміцнює довіру до керівництва і колег, сприяючи розвитку командної роботи. Одночасно визнання досягнень зменшує рівень стресу та професійного вигорання. Коли службовці отримують моральну підтримку у вигляді подяк, нагород чи публічного схвалення, вони краще адаптуються до викликів і стресових ситуацій, що позитивно позначається на їхньому емоційному стані.

Стимулювання ініціативності та креативності — ще один шлях до вдосконалення системи мотивації праці державних службовців. Коли працівники розуміють, що їхні новаторські ідеї та пропозиції будуть помічені й оцінені, це мотивує їх активно брати участь у розвитку установи та впроваджувати інновації. Працівники, які відчують свою значущість у структурі, стають більш прив'язаними до неї та зацікавленими у довгостроковій співпраці.

Різноманітність форм заохочення — від грамот і подяк до публічного визнання та кар'єрних можливостей — дозволяє забезпечити мотивацію на різних рівнях.

Розвиток системи визнання професійних досягнень є потужним інструментом посилення психологічної мотивації державних службовців. Він сприяє підвищенню їхньої самоповаги, формуванню позитивної атмосфери в колективах, зниженню ризиків емоційного вигорання та стимулює працівників до нових професійних досягнень. Ефективна система визнання перетворює державну службу на привабливе середовище, де кожен службовець відчуває свою важливість та цінність.

Формування організаційної культури, орієнтованої на залученість. Це передбачає запровадження відкритих каналів комунікації між керівництвом та працівниками, де кожен службовець матиме можливість висловлювати свої ідеї. Доцільним буде запровадження системи визнання заслуг, наприклад, публічне відзначення або нагородження за ініціативність. Створення культури підтримки інновацій сприятиме тому, що службовці не боятимуться пропонувати нові рішення, навіть якщо вони не завжди будуть успішними.

Не менш важливим є професійний розвиток державних службовців. Організація тренінгів і семінарів, спрямованих на розвиток лідерських якостей та креативності, а також залучення досвідчених наставників до менторства сприятимуть зростанню компетенцій працівників. Прозора система кар'єрного зростання, що враховує ініціативність службовців, стане додатковим стимулом для активної діяльності.

Для підвищення залученості необхідно створити сприятливі умови праці. Це включає гнучкий графік для службовців, які беруть на себе додаткові обов'язки, забезпечення необхідними ресурсами для реалізації нових ідей, а також модернізацію робочого середовища, що стимулюватиме креативність.

3.2. Рекомендації покращення мотивації праці державних службовців

Психологічний стан і мотивація праці державних службовців є важливими напрямками, що визначають не лише їхню ефективність, але й загальну атмосферу в організації, рівень продуктивності та задоволення від роботи. Оскільки державні установи займаються управлінськими функціями, наданням послуг населенню та виконанням важливих соціальних завдань, мотивація праці державних службовців безпосередньо впливає на

ефективність виконання цих завдань. Психологічні фактори, що впливають на мотивацію праці в цій сфері, часто пов'язані з індивідуальними та організаційними умовами, такими як відсутність визнання, стрес, неясні кар'єрні перспективи та інші.

Одним з основних психологічних чинників, що знижують мотивацію праці державних службовців, є відсутність визнання їхнього внеску в організацію. Визнання, як моральне, так і матеріальне, є важливою складовою мотивації. Працівники, особливо в державному секторі, часто стикаються з проблемою недостатньої оцінки їхніх досягнень, що може призводити до розчарування, втрати інтересу до роботи та емоційного вигорання.

У державних органах, де завдання можуть бути дуже складними, але мало помічаються на загальнодержавному рівні, працівники можуть відчувати себе непоміченими. Відсутність публічного визнання їхнього внеску або відзначення за результатами роботи може створювати враження, що зусилля не оцінюються. Це спричиняє зниження рівня залученості до роботи, зменшує бажання працювати над досягненням високих результатів, а також знижує рівень довіри до організації.

Як наслідок, працівники можуть відчувати себе менш мотивованими до досягнення нових цілей, оскільки їхні зусилля не отримують належного визнання з боку керівництва або колег. Це негативно позначається на загальному моральному кліматі в колективі та призводить до зниження ефективності роботи.

Також є стрес, який має значний вплив на психологічний стан державних службовців і, відповідно, на їх мотивацію. Професійний стрес у державному секторі може бути викликаний численними факторами: високим обсягом роботи, великим навантаженням, тиском з боку керівництва або громадськості, складністю прийняття рішень, а також емоційною складністю завдань.

Стрес може мати різні форми — від загальної втоми до серйозного емоційного вигорання. Постійний стрес на робочому місці в поєднанні з відсутністю підтримки може призвести до значного зниження мотивації праці. У випадках хронічного стресу працівники можуть почати відчувати апатію до своїх обов'язків, що стає однією з причин зниження продуктивності та підвищення рівня професійної невдоволеності.

Психологічне вигорання, яке є наслідком довготривалого стресу, також може призвести до серйозних проблем, таких як депресія, тривожність, фізичні недуги та відсутність емоційної віддачі від роботи. Це безпосередньо впливає на загальну мотивацію праці, оскільки працівники втрачають інтерес до своєї роботи і починають шукати можливості для швидкого виходу з професійної діяльності, навіть якщо це означає залишити стабільну роботу в державному секторі.

Не менш важливим психологічним фактором є відсутність чітких і реалістичних кар'єрних перспектив. Коли працівники не бачать можливості для кар'єрного зростання або розвитку в межах своєї організації, це може призвести до відчуття безперспективності. Така ситуація значно знижує мотивацію, оскільки працівники не бачать сенсу в подальшій відданій роботі, якщо вони не можуть досягнути вищих посад або не отримують можливості для професійного розвитку.

Відсутність кар'єрних перспектив в державному секторі може виникати через бюрократичні обмеження, надмірну централізацію або систему, в якій просування по службі залежить від зовнішніх, а не професійних характеристик. Така ситуація веде до фрустрації, розчарування та втрати інтересу до досягнення високих результатів у роботі. Без чіткої мотивації та прозорі системи просування кар'єрними сходами працівники можуть почати сприймати свою роботу як тимчасову або безособову, що значно знижує рівень їхньої залученості та відданості організації.

Психологічний стан та мотивація праці державних службовців є складними і багатогранними. Відсутність визнання заслуг, постійний стрес і

емоційне вигорання, а також неясні кар'єрні перспективи — це основні психологічні фактори, що суттєво впливають на мотивацію праці в державному секторі. Для забезпечення високої ефективності роботи державних службовців необхідно вживати заходів, спрямованих на зниження рівня стресу, створення чітких кар'єрних перспектив і формування культури визнання заслуг. У такий спосіб можна значно підвищити мотивацію праці, а отже, й ефективність діяльності державних органів.

Аналіз психологічної мотивації державних службовців виявляє кілька ключових проблем, таких як відсутність внутрішнього стимулу та зацікавленості у виконанні завдань, перенавантаження і емоційне вигорання, недостатнє визнання досягнень і важливості роботи, а також проблема соціальної та психологічної підтримки.

Однією з найбільш серйозних проблем, що впливають на психологічну мотивацію державних службовців, є відсутність внутрішнього стимулу та зацікавленості у виконанні завдань. У багатьох випадках робота в державному секторі стає рутинною і монотонною, що знижує рівень задоволення від результатів діяльності та емоційного залучення до роботи. Це часто стається, коли завдання, які ставляться перед службовцями, є одноманітними або не сприяють особистісному розвитку. Коли працівник не бачить безпосереднього впливу своєї роботи на загальний результат чи не розуміє важливості виконуваних завдань для суспільства, це може призвести до втрати інтересу та зниження внутрішньої мотивації.

Відсутність особистої зацікавленості та внутрішнього стимулу також може виникати через брак викликів або перспектив розвитку. Без можливості реалізувати свої професійні амбіції або без чітких цілей працівники можуть почуватися демотивованими. У такому випадку їм складно знайти значущість у своїй праці, що знижує загальний рівень продуктивності та відданості роботі.

Державні службовці часто працюють у умовах високого навантаження і з обмеженими ресурсами, що може призводити до перенавантаження.

Постійна робота під тиском, великий обсяг завдань, дедлайни, відсутність достатньої підтримки з боку керівництва можуть стати основними чинниками стресу та емоційного вигорання. Це не лише призводить до втрати емоційної енергії, але й має негативні наслідки для фізичного і психологічного здоров'я працівників.

Емоційне вигорання є наслідком тривалого стресу та перевантаження. Коли працівники відчують, що їхні зусилля не дають очікуваних результатів, вони можуть втратити емоційну і фізичну здатність до ефективної роботи. Це не тільки знижує мотивацію, але й збільшує ризик професійного вигорання, яке, в свою чергу, може призвести до частих прогулів, зниження якості роботи, а в кінцевому підсумку — до звільнень або переведень працівників.

Одним із способів боротьби з перенавантаженням та вигоранням є розподіл навантаження, створення гнучких умов роботи, забезпечення можливості для відпочинку та психологічної підтримки працівників.

Визнання є важливим аспектом, який безпосередньо впливає на мотивацію праці. Працівники, які не отримують належного визнання за свої досягнення, можуть почуватися недооціненими, що в свою чергу знижує їхнє бажання працювати на високому рівні. У державних установах визнання часто обмежується лише формальними нагородами або публічними відзначеннями, які можуть не мати достатнього емоційного або психологічного ефекту.

Недостатнє визнання важливості роботи державних службовців може бути пов'язано з бюрократичними процесами та відсутністю відкритої комунікації між керівництвом і персоналом. Без системи заохочень, як матеріальних, так і моральних, працівники можуть не відчувати, що їхні зусилля оцінюються. Це призводить до зниження рівня мотивації та залученості в робочий процес.

Підвищення мотивації через визнання досягнень може бути досягнуте за допомогою різноманітних підходів: регулярні зворотні зв'язки, публічне

визнання успіхів, нагороди або навіть прості слова вдячності. Важливо, щоб працівники відчували, що їхня робота має значення для організації та суспільства.

Соціальна та психологічна підтримка є одним з найбільш значущих аспектів, які впливають на психологічну мотивацію працівників. У державних органах часто існує проблема відсутності відкритої підтримки між працівниками та керівництвом, а також між самими співробітниками. Працівники, які не мають достатньої соціальної підтримки, можуть відчувати себе ізольованими, що призводить до емоційної напруги та зниження мотивації.

Для покращення психологічного клімату в організації необхідно створити середовище, яке сприяє взаємній підтримці. Це включає у себе не лише відносини між керівництвом і підлеглими, але й стосунки між колегами. Важливими інструментами можуть стати програми для психологічної підтримки, такі як стрес-менеджмент, тренінги з комунікації та вирішення конфліктів, а також можливість для соціальних заходів, які зміцнюють командний дух.

Психологічна підтримка також включає регулярне надання зворотного зв'язку працівникам, а також створення можливостей для кар'єрного росту і самореалізації, що дозволяє працівникам відчувати себе частиною організації та знижує рівень стресу.

Для поліпшення психологічного стану державних службовців є ряд рекомендацій щодо покращення психологічної мотивації.

Саме від рівня їхньої мотивації залежить не лише продуктивність, а й загальний моральний клімат у колективі та імідж державної установи в цілому. Успішна робота державних органів потребує створення сприятливих умов для працівників, що включає не тільки матеріальні стимули, а й розвиток позитивної організаційної культури. Однією з найважливіших складових цієї культури є підтримка командного духу та партнерства в організації, а також створення атмосфери взаємоповаги, відкритості та

підтримки. У даному контексті можна розглянути ряд рекомендацій, які допоможуть покращити психологічну мотивацію працівників.

Позитивна організаційна культура є основою для забезпечення психологічної мотивації. Вона включає в себе цінності, норми і звичаї, які сприяють створенню здорової робочої атмосфери. У державних установах, де часто зустрічаються бюрократичні перепони і дефіцит ресурсів, формування позитивної організаційної культури є необхідною умовою для підтримки високої мотивації праці. Рекомендується розробити чіткі принципи та стратегії, які зможуть забезпечити стійку атмосферу підтримки та взаєморозуміння. Важливо, щоб кожен працівник державної установи мав чітке уявлення про місію та цінності організації. Визначення загальних цілей і стандартів допомагає сформувати відчуття належності до колективу, підвищує рівень залученості та мотивує досягати високих результатів у своїй роботі.

Варто згадати про прозорість у прийнятті рішень і відкритість в управлінських процесах. Психологічна мотивація значною мірою залежить від того, наскільки працівники відчують себе частиною організації та довіряють її керівництву. Рішення, що стосуються розвитку кар'єри, надання винагород, а також загальних змін у політиці організації, мають бути відкритими та зрозумілими для всіх співробітників.

Однією з основ психологічної мотивації є відчуття належності до колективу. Командний дух і партнерство сприяють розвитку взаєморозуміння, довіри та ефективної співпраці між працівниками, що безпосередньо впливає на результативність їх роботи. У державних установах, де часто велика кількість співробітників працює на різних рівнях та займається різними аспектами діяльності, важливо забезпечити тісну взаємодію та співпрацю між різними підрозділами. Регулярні тренінги, семінари та інші заходи, спрямовані на розвиток командних навичок, допомагають зміцнити командний дух. Вони дозволяють не тільки навчитись працювати в команді, а

й збудувати глибше розуміння роботи інших підрозділів, підвищити рівень комунікації та знизити ризик конфліктів.

Заохочення співробітників до спільного вирішення складних завдань чи проблем дає змогу створити відчуття причетності до важливих рішень. Коли працівники беруть участь у процесах прийняття рішень, це підвищує їх відповідальність за результат, а також створює відчуття, що їхня думка має вагу в організації. Визначення та заохочення командних досягнень допомагає зміцнити атмосферу взаємної підтримки та співпраці. Це можна досягти через публічні відзначення, нагороди або інші форми визнання, які демонструють важливість командної роботи та результатів спільної діяльності.

Культура взаємоповаги і відкритості є основою для розвитку здорових відносин між працівниками та керівництвом. Важливо, щоб кожен працівник відчував себе цінним і був впевнений, що його думка має значення в організації. Така атмосфера не лише підвищує рівень мотивації, але й сприяє зниженню рівня стресу та конфліктів. Одним з найважливіших елементів відкритості є забезпечення регулярного зворотного зв'язку від керівництва до працівників. Оцінка досягнень працівника не лише з боку результатів роботи, але й у контексті його внеску в загальний розвиток організації, допомагає зміцнити відчуття важливості та визнання.

Важливо створити систему психологічної підтримки для працівників, яка включає регулярні консультації, програми менторства та стрес-менеджменту. Психологічна підтримка дозволяє працівникам знизити рівень стресу та емоційного вигорання, а також сприяє розвитку їх особистісних і професійних навичок. Менторські програми дають можливість новим співробітникам отримати підтримку від досвідченіших колег, що допомагає їм швидше адаптуватися до організаційної культури та завдань.

Доцільно заохочувати регулярні відкриті зустрічі, на яких працівники можуть обговорювати свої питання, ділитися ідеями і пропозиціями. Такий

формат дозволяє створити атмосферу довіри та відкритості, в якій кожен має можливість висловити свою думку і бути почутим.

Рекомендації щодо покращення психологічної мотивації праці державних службовців повинні зосереджуватися на формуванні позитивної організаційної культури, розвитку командного духу та партнерства в організації, а також створенні атмосфери взаємоповаги, відкритості та підтримки. Успішне виконання цих рекомендацій допоможе створити середовище, в якому працівники відчуватимуть себе цінними членами колективу, їхня робота буде високо оцінюватися, а їхня мотивація буде підтримуватися на високому рівні. Такі зміни в організації сприятимуть підвищенню ефективності роботи, покращенню морального клімату та забезпеченню більш високої якості обслуговування громадян.

Розвиток внутрішньої мотивації праці визначає, наскільки працівники готові віддавати себе роботі, інвестувати в свою професійну діяльність і постійно прагнути до досягнення високих результатів. На відміну від зовнішніх стимулів, таких як заробітна плата або бонуси, внутрішня мотивація є більш стійкою та тривалою, оскільки вона базується на особистих прагненнях і цілях. Для державних службовців розвиток внутрішньої мотивації є важливим кроком для підвищення якості їхньої праці та створення здорового морального клімату в організаціях. Одним із ключових аспектів внутрішньої мотивації є можливість самореалізації працівників, що забезпечується через професійний розвиток, кар'єрний ріст та розширення повноважень і відповідальності. Створення умов для розвитку внутрішньої мотивації є необхідним кроком для підтримки високого рівня задоволеності працівників своєю роботою, а також для забезпечення їхньої стійкої мотивації до подальшого вдосконалення професійних навичок.

Підвищення внутрішньої мотивації праці - можливість працівника розвиватися професійно, отримувати нові знання та навички, а також реалізовувати свій потенціал. У державних органах, де багато службовців працюють в одній сфері тривалий час, можливість професійного розвитку і

кар'єрного росту має велике значення для утримання їх мотивації. Навчання та підвищення кваліфікації є важливим інструментом для досягнення цієї мети. Різноманітні курси, тренінги, майстер-класи, участь у наукових конференціях або спеціалізованих програмах дозволяють працівникам не тільки вдосконалювати свої професійні навички, а й розширювати горизонти для подальшого кар'єрного зростання. Крім того, це дозволяє підвищити рівень компетентності працівників, що є важливим для покращення якості виконуваних ними завдань. Кар'єрне зростання та чіткі перспективи також є важливими для розвитку внутрішньої мотивації. Працівники, що бачать можливість просування по службі, більш зацікавлені в досягненні високих результатів. Для цього необхідно створити в організації зрозумілі та справедливі критерії для просування, а також забезпечити можливості для вертикального та горизонтального зростання. Працівникам слід надавати чіткі рекомендації та підтримку для досягнення професійних цілей, що дозволить їм відчувати, що їхня робота має значення для їхнього особистого розвитку.

Розширення повноважень та відповідальності є одним з ефективних способів збільшення внутрішньої мотивації працівників. Коли співробітник відчуває, що його рішення впливають на роботу організації, це збільшує відчуття власної значущості та впливу. Зокрема, можливість брати участь у важливих проектах чи здійснювати стратегічні рішення дозволяє працівнику відчути свою значущість у команді та організації в цілому. Передача повноважень важлива не тільки для того, щоб полегшити робочі процеси, але й для того, щоб створити відчуття значущості у співробітника. Коли людина отримує нові обов'язки, її мотивація зростає, оскільки це створює умови для професійного росту та самореалізації. Це дозволяє працівнику відчувати, що його робота має реальний вплив на результат, і що йому довіряють. Залучення працівників до прийняття рішень є ще одним ефективним способом підвищити їхню зацікавленість. Включення в обговорення важливих питань організації сприяє розвитку у співробітників почуття

відповідальності за загальний результат і дозволяє відчувати важливість власного внеску. Це стимулює їх до активного вирішення завдань та ініціативності.

Для розвитку внутрішньої мотивації є важливим підвищення рівня автономії працівників. Коли людина має можливість самостійно приймати рішення в межах своїх повноважень, це сприяє розвитку її творчого потенціалу, підвищенню самоповаги та професіоналізму. Внутрішня мотивація посилюється, коли працівник відчуває, що він контролює свою роботу і може впливати на її результат. Гнучкість у прийнятті рішень дозволяє створити відчуття незалежності і самостійності в роботі. Це також сприяє підвищенню їхнього професіоналізму, оскільки вони змушені самостійно оцінювати ситуацію та знаходити оптимальні рішення, що підвищує їхню впевненість у власних силах. Забезпечення певної автономії, особливо в тих сферах, де це можливо, дозволяє працівникам відчувати себе більш вільними у виконанні своїх завдань. Це може бути як можливість вибору методів роботи, так і самостійне визначення пріоритетів у виконанні завдань. Такий підхід сприяє формуванню більш мотивованого та залученого працівника, готового до прийняття рішень та досягнення результатів.

У державному секторі рівень стресу може бути досить високим через специфіку роботи, постійні зміни в законодавстві, надмірну відповідальність і високі вимоги до працівників. Психологічна підтримка є важливою складовою частиною мотивації, оскільки вона не тільки допомагає працівникам справлятися з емоційними навантаженнями, а й підвищує загальний рівень задоволеності роботою. Для зниження стресу і підтримки психологічного благополуччя державних службовців важливо впроваджувати програми психоосвітніх тренінгів, консультацій і коучингу, а також створювати сприятливі умови для професійного розвитку і самореалізації.

Однією з основних стратегій зниження стресу серед державних службовців є впровадження спеціалізованих програм психоосвітніх тренінгів. Ці тренінги повинні бути спрямовані на розвиток навичок стресостійкості,

емоційного самоконтролю та ефективного управління власним емоційним станом. Тренінги можуть охоплювати різні методики, такі як релаксаційні вправи, техніки медитації, дихальні практики та інші способи зниження психоемоційного навантаження. Важливо, щоб ці програми були регулярними та системними, а не обмежувалися одноразовими заходами.

Крім того, важливо проводити семінари та лекції, на яких працівники можуть отримати знання про те, як справлятися зі стресом і як зберігати психологічну рівновагу в умовах інтенсивної праці. Вони повинні включати інформацію про способи профілактики стресових ситуацій, техніки зниження тривожності та емоційної напруги, а також методи організації роботи таким чином, щоб зменшити стресові фактори.

Іншим важливим елементом психологічної підтримки є організація індивідуальних консультацій та коучингових сесій для працівників. Кожен працівник має можливість звернутися за психологічною підтримкою у разі, якщо він відчуває сильне емоційне навантаження, стикається з труднощами у роботі чи конфліктами в колективі. Психологічні консультації можуть допомогти розібратися в особистих проблемах, знизити рівень тривожності та стресу, покращити загальний стан психічного здоров'я.

Коучинг також є важливою частиною психологічної підтримки. Він орієнтований на розвиток конкретних професійних навичок, постановку та досягнення кар'єрних цілей, покращення ефективності роботи та самооцінки працівника. Коуч може допомогти працівникам з'ясувати свої сильні сторони, визначити зони для вдосконалення і підтримати в досягненні особистих та професійних цілей. Це підвищує мотивацію та сприяє покращенню психологічного стану, оскільки співробітники відчувають, що їх підтримують на шляху до самореалізації.

Щодо розвитку компетенцій керівників у галузі управління емоціями та вирішення конфліктів. Лідери організації мають бути здатними не лише ефективно організовувати роботу, а й підтримувати своїх підлеглих у складних ситуаціях, допомагаючи їм справлятися зі стресом і емоційними

труднощами. Це можна досягти через тренінги з емоційного інтелекту, управління конфліктами та стресовими ситуаціями.

Керівники повинні бути навчені виявляти стресові ознаки в працівників, надавати підтримку, а також розвивати навички конструктивного вирішення конфліктів. У разі виникнення конфліктів на робочому місці керівники мають бути здатні своєчасно втрутитися і допомогти знайти компромісні рішення. Це дозволяє зберігати моральний клімат у колективі та знижувати рівень стресу серед працівників.

Варто враховувати що визнання заслуг та досягнень – шлях підвищення рівня мотивації. Коли працівники відчують, що їхні зусилля цінуються, їхня мотивація зростає, а це впливає на якість виконуваних ними завдань. Підвищення рівня визнання та оцінки праці може включати впровадження різних механізмів визнання заслуг, таких як публічне визнання, нагороди, підвищення.

Доцільно буде розробка системи нагород та стимулів для працівників, яка б відображала їхні досягнення та результативність. Це може бути як публічне визнання заслуг на загальних зборах або у внутрішніх комунікаціях, так і матеріальні або нематеріальні нагороди, такі як сертифікати, премії, підвищення. Визнання досягнень працівників стимулює їх до подальшої роботи на високому рівні і допомагає створювати позитивну атмосферу в колективі.

Щодо позитивної зворотної реакції від керівництва, то регулярні позитивні відгуки і слова підтримки сприяють розвитку впевненості у співробітників і підтверджують важливість їхньої роботи. Важливо, щоб керівники не лише вказували на недоліки в роботі, а й визнавали досягнення і надавали конструктивну підтримку, що підвищує рівень задоволеності працівників і сприяє їхній мотивації.

Необхідно створити умови для їхнього професійного розвитку та підвищення кваліфікації. Також важливо забезпечити працівників можливістю реалізовувати свої здібності та працювати в комфортних умовах.

Державні органи мають забезпечити працівників доступом до тренінгів, семінарів та курсів для підвищення кваліфікації. Це дозволить не лише підвищити професіоналізм працівників, але й сприятиме розвитку внутрішньої мотивації, оскільки людина відчуває, що їй надається можливість розвиватися та зростати в кар'єрі.

Програми наставництва та коучингу можуть значно підвищити ефективність роботи співробітників. Це дозволяє молодшим працівникам отримувати підтримку від більш досвідчених колег, що допомагає швидше адаптуватися до умов роботи та сприяє зниженню стресу. Коучинг, в свою чергу, дозволяє визначити кар'єрні цілі та надає підтримку у їх досягненні.

Забезпечення гнучкого графіка роботи і підтримка балансу між роботою та особистим життям має важливе значення для зниження стресу та підвищення рівня задоволеності працівників. Це дозволяє державним службовцям краще поєднувати професійну діяльність з особистими потребами, що покращує їхній психологічний стан і мотивує їх до досягнень.

Однією з основних труднощів, з якими можуть зіткнутися організації при впровадженні психологічних стратегій, є супротив змінам як з боку працівників, так і з боку керівництва. Працівники, особливо ті, хто давно працює в організації, можуть бути скептично налаштованими до нововведень, особливо якщо ці зміни пов'язані з психоемоційним аспектом їхньої діяльності, як-от участь у тренінгах чи коучингових сесіях. Важливою проблемою може бути й незнання або недооцінка важливості психологічної підтримки для покращення мотивації та ефективності роботи.

Для подолання цієї проблеми необхідно проводити чітку комунікацію з усіма учасниками процесу змін. Керівництво має переконати працівників у тому, що впроваджені заходи є не лише корисними, але й необхідними для покращення їхнього професійного розвитку, самореалізації та загального морального стану. Це може включати презентації, тренінги для керівників щодо важливості психологічного благополуччя працівників і демонстрацію успішного досвіду інших організацій, де були впроваджені подібні програми.

Іншою суттєвою проблемою може стати відсутність необхідних фінансових і людських ресурсів для реалізації заходів. Для проведення тренінгів, коучингових сесій та психологічних консультацій потрібні кваліфіковані фахівці, що можуть вимагати додаткових витрат, а також часу для організації цих заходів, що може бути проблемою у великих державних установах.

Вирішенням цієї проблеми може бути оптимізація ресурсів, наприклад, проведення тренінгів у рамках внутрішніх ресурсів, де роль тренера або коуча виконують досвідчені працівники чи керівники. Крім того, доцільно залучити програму підвищення кваліфікації для спеціалістів, щоб знизити витрати на зовнішніх фахівців. Також важливо використовувати існуючі можливості, такі як онлайн-тренінги чи внутрішні психологічні ресурси, що дозволяє знизити витрати на проведення заходів.

Одним із найбільших викликів є необхідність змінити організаційну культуру і ставлення до психологічної мотивації працівників. Багато організацій можуть мати традиційно авторитарний стиль управління, де психологічний аспект роботи з працівниками не має достатнього пріоритету. Потрібно працювати над створенням атмосфери підтримки та довіри, що може зайняти значний час. Зміна підходів потребує підтримки з боку керівництва, яке повинне на власному прикладі демонструвати важливість психологічного благополуччя та позитивної мотивації.

Для подолання цієї проблеми необхідно розпочати з поширення ідеї серед керівників та менеджерів, створення освітніх програм для них, що допоможе зрозуміти важливість підтримки психологічного клімату в колективі.

Для того, щоб зрозуміти, наскільки ефективними є впроваджені психологічні стратегії, необхідно впровадити систематичний моніторинг. Оцінка результатів повинна проводитися не лише через кількісні показники, такі як кількість проведених тренінгів або консультацій, але й за допомогою

оцінки змін у поведінці працівників, рівня стресу, задоволеності роботою та загального морального клімату в колективі.

Важливо регулярно проводити опитування серед працівників щодо їхнього емоційного стану, рівня стресу та задоволення від роботи. Це дасть змогу оперативно коригувати стратегії та адаптувати їх до потреб працівників.

Оцінка ефективності психологічних заходів повинна включати використання специфічних інструментів для вимірювання змін у мотивації та психологічному стані працівників. Для цього можуть використовуватися опитування, анкети для оцінки рівня стресу, інструменти для вимірювання емоційного вигорання, а також оцінка рівня залученості співробітників до виконання своїх обов'язків. Всі ці інструменти допомагають збирати дані, на основі яких можна приймати обґрунтовані рішення щодо коригування заходів.

Після збору даних та аналізу результатів необхідно регулярно коригувати стратегії в залежності від того, які саме аспекти потребують покращення. Наприклад, якщо спостерігається, що рівень стресу серед працівників залишається високим, то потрібно переглянути методи підтримки та коригувати програми тренінгів чи консультацій. Якщо результати показують, що деякі тренінги не дали бажаного ефекту, важливо вдосконалити їх зміст або формат.

Важливим етапом є також надання зворотного зв'язку працівникам щодо результатів оцінки та моніторингу. Це дає змогу працівникам відчувати, що їхня думка має значення і що їхній емоційний стан та мотивація є пріоритетами для організації.

Оцінка ефективності психологічних стратегій повинна включати всі рівні організації: від працівників до керівництва. Залучення різних рівнів до оцінки і корекції дозволяє отримати більш об'єктивну картину та врахувати різні аспекти роботи. Наприклад, керівники можуть оцінювати ефективність

через продуктивність працівників, а самі працівники можуть оцінювати зміни у своєму емоційному стані та мотивації.

Впровадження психологічних заходів для покращення мотивації державних службовців є складним, але важливим процесом. Для того, щоб ці заходи були ефективними, необхідно правильно оцінити можливі труднощі, забезпечити належне фінансування та ресурси, а також регулярно моніторити й коригувати стратегії на основі отриманих результатів.

Висновки до 3 розділу

У розділі, присвяченому шляхам вдосконалення мотивації державних службовців, було розглянуто основні напрями, які дозволяють значно покращити мотиваційні механізми в державному секторі. Мотивація праці державних службовців є критично важливою для забезпечення ефективного функціонування державного апарату. Удосконалення цієї системи потребує комплексного підходу, що включає внутрішні та зовнішні стимули, спрямовані на розвиток кар'єрних можливостей, професійного зростання та створення сприятливих умов для виконання службових обов'язків.

Що стосується рекомендацій щодо покращення мотивації праці, то для цього необхідно впроваджувати конкретні практичні кроки, орієнтуючись на індивідуальний розвиток державних службовців та створення ефективної взаємодії між керівниками та підлеглими. Одним із таких кроків є створення системи професійного розвитку та навчання. Регулярні програми підвищення кваліфікації, участь у конференціях, семінарах, доступ до ресурсів для саморозвитку значно підвищують відданість працівників своїй справі та дозволяють поліпшити якість виконуваної роботи.

Залучення працівників до формування корпоративної культури, заснованої на взаємній повазі, створення атмосфери співпраці та взаємодопомоги позитивно вплине на ефективність виконання службових завдань. Командна мотивація стимулюватиме працівників до досягнення кращих результатів і сприятиме підвищенню згуртованості в колективі.

Таким чином, удосконалення системи мотивації державних службовців є необхідною умовою для забезпечення їхньої високої ефективності та залученості до роботи. Впровадження запропонованих рекомендацій дозволить створити умови для більш результативної праці, покращення якості виконуваних завдань та загального розвитку державного сектору.

ВИСНОВКИ

Питання психологічної мотивації державних службовців має комплексний характер, оскільки він охоплює широкий спектр питань, що стосуються як теоретичних основ мотивації, так і практичних аспектів її застосування в державному секторі. У результаті дослідження встановлено, що внутрішня мотивація є більш дієвою для ефективного функціонування державного апарату, оскільки вона визначає не лише рівень залученості працівників до виконання своїх обов'язків, а й їхню здатність досягати високих результатів у професійній діяльності.

Мотивація державних службовців є багатогранним процесом, що включає як зовнішні стимули (матеріальні заохочення, кар'єрний ріст, соціальні гарантії), так і внутрішні фактори (потреби в самореалізації, відчуття значущості роботи та визнання). Психологічні аспекти мотивації відіграють вирішальну роль, оскільки вони пов'язані з особистісними характеристиками працівників, їхніми емоційними станами, переконаннями та готовністю до змін. Саме ці чинники визначають здатність службовців до самоорганізації та адаптації в умовах змін, що особливо важливо в умовах динамічного розвитку державного сектору.

Особливу увагу слід приділити внутрішнім факторам мотивації, які є основою для довготривалого професійного задоволення та підтримки високої мотивації. Найбільшу значущість мають потреби в самореалізації, внутрішнє задоволення від результатів праці, а також відчуття, що робота має реальний і позитивний вплив на навколишнє середовище. Психологічний супровід, що враховує індивідуальні потреби працівників, створює умови для розвитку внутрішньої мотивації та сприяє підвищенню ефективності їх роботи. Психологічне консультування, коучинг, підтримка в умовах стресу та вигорання є важливими інструментами для зміцнення емоційного

благополуччя службовців і забезпечення їхньої готовності до професійного зростання.

Водночас, зовнішні фактори мотивації, такі як матеріальні стимули і громадське визнання, також мають значення для підтримки стабільності й зниження стресу. Однак наше дослідження показує, що для більшості державних службовців основним мотиватором є не стільки фінансові нагороди, скільки відчуття професійної важливості та можливість вносити реальний вклад у розвиток суспільства. Визнання їхніх зусиль, як з боку громадськості, так і від колег, позитивно впливає на емоційний стан працівників, зміцнює професійний статус та підвищує мотивацію до виконання службових обов'язків.

З метою вдосконалення мотивації в державному секторі важливо зосередитися на розвитку системи, що включає як внутрішні, так і зовнішні стимули. Основними напрямками вдосконалення є покращення умов праці, створення сприятливого психологічного клімату в колективі, розробка чіткої системи оцінки ефективності та просування по службі, забезпечення прозорості та справедливості у кар'єрному зростанні. Важливою складовою є створення можливостей для професійного розвитку, навчання та підвищення кваліфікації, що допомагає працівникам розвиватися і зміцнювати свою відданість роботі.

Загалом, дослідження підтвердило, що ефективна система мотивації державних службовців повинна базуватися на поєднанні внутрішніх та зовнішніх чинників, спрямованих на досягнення високих результатів у службі, задоволення потреб працівників та підтримання їхнього емоційного благополуччя. Удосконалення мотиваційних механізмів на основі цих принципів дозволить створити більш ефективну систему управління, яка сприятиме високому рівню професіоналізму, залученості та готовності державних службовців працювати на користь суспільству.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Albert Bandura: Self-Efficacy & Agentic Positive Psychology [Електронний ресурс]. 2016. URL: <https://positivepsychology.com/bandura-self-efficacy/>.
2. NIOSH Total Worker Health® Program [Електронний ресурс] // National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH). 2024. URL: <https://www.cdc.gov/niosh/twh/programs/index.html>.
3. Performance management framework for the Senior Civil Service (2023 to 2024 performance year) [Електронний ресурс] // GOV.UK. 2024. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/senior-civil-service-performance-management/performance-management-framework-for-the-senior-civil-service-2023-to-2024-performance-year>.
4. Адміністративне право : підручник / Ю. П. Битяк, І. М. Балакарева, І. В. Бойко та ін. ; ред. Ю. П. Битяк. – Харків : Право, 2021. – 392 с.
5. Академічний тлумачний словник [Електронний ресурс]. URL: <http://sum.in.ua/s/lider>
6. Андріяш В. Модернізація механізмів державного управління етнополітичними процесами в Україні в умовах глобалізації [Електронний ресурс] / В. Андріяш. – 2017. – URL: https://chtyvo.org.ua/authors/Andriiash_Viktoriiia/Modernizatsiia_mekhanizmiv_d_erzhavnoho_rehuliuвання_etnopolitychnykh_protseviv_Ukrainy_v_umovakh_hl/.
7. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / М. Армстронг; пер. з англ. ; під ред. С. К. Мордовина. - К. 2009.
8. Асєєв В. Г. Мотивація поведінки та формування особистості / В. Г. Асєєв. – К. – 159 с.
9. Бабаян Ю.О. Соціальна психологія. Хрестоматія: навчальний посібник. Миколаїв: Іліон, 2017. 286 с.

10. Базаров Т. Ю. Психологія управління персоналом.- К, 2016.
11. Банцер В. С. Психологічні чинники формування управлінської творчості керівника : автореф. дис. ... канд. психол. наук: спец. 19.00.01 – загальна психологія, історія психології / В. С. Банцер. – Одеса, 2010. – 17 с.
12. Барчі Б. В., Чуричканич А. А. Психологічні особливості Я-концепції особистості / Б. В. Барчі, А.А. Чуричканич // Сучасні тенденції розвитку науки і освіти в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів: збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції, 16-17 травня 2019 р., Мукачєво / Ред.кол.: Т.Д.Щербан (гол.ред.) та ін. – Мукачєво : Вид-во МДУ, 2019. – 656 с.
13. Барчі Б.В. Особливості мотивації повторного професійного самовизначення особистості / Б. В. Барчі // Лабіринти реальності :зб.наукових праць /за заг.ред.д.філос.н. Журби М.А. – Монреаль: СРМ «ASF», 2017. – С.134- 136.
14. Білошицький В.І., Бєх С.М., Скуз Я.А., Стукан С.О. Основи соціальної психології. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2019. 126 с. 3.
15. Боришевський М. Й. Духовні цінності як детермінанта розвитку й саморозвитку особистості / М. Й. Боришевський // Педагогіка і психологія. – 2008. – № 2. – С. 49–57.
16. Василькевич Я. З. Психологічні чинники процесуальної динаміки пошукової активності в умовах професійного навчання : автореф. дис. ... канд. психол. наук: спец. 19.00.01 – загальна психологія, історія психології / Ярослава Зіновіївна Василькевич. – К., 2009. – 20 с.
17. Вєтплужскіх Е. Н. Система винагороди. Як розробити цілі і КРІ / Е. Н. Вєтплужских. – К. : Паблішер, 2015.
18. Вілюнас В. К. Психологічний механізм мотивації людини / В. К. Вілюнас. – К., 1990. – 288 с.
19. Вірна Ж. П. Життєво-стильова концепція особистості: професійна методологія і практика / Жанна Вірна // Професійна психологія: методологія,

методи і практика : зб. наук. пр. / за заг. ред. Ж. П. Вірної. – Луцьк : РВВ «Вежа» Волин. нац. ун-ту ім. Лесі Українки, 2008. – С. 5–24.

20. Галинська А. В. Управління психологічними аспектами мотивації персоналу як чинника підвищення ефективності системи управління організацією. – URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/347/9549/19915-1?inline=1>

21. Глова І. В. Психологічні особливості мотивації професійної діяльності державних службовців місцевих органів виконавчої влади : дис. канд. псих. наук : 19.00.01 / ., 2013.

22. Гордієнко В, Коpecь Л. Психологія особистості. К.: Вид. дім «Києво - Могилянська академія», 2007. 4.

23. Державне управління і місцеве самоврядування в Україні. Навчальний посібник. Хрестоматія В 2т. // В.І. Андріяш, О.М. Багмет, М.С. Іванов, О.Н. Євтушенко, Н.П. Підвашецька. – Т. 1. – Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2007. – 248 с. (Гриф МОН)

24. Державне управління і місцеве самоврядування в Україні. Навчальний посібник. Хрестоматія. В 2т. // В.І. Андріяш, О.М. Багмет, М.С. Іванов, О.Н. Євтушенко, Н.П. Підвашецька. – Т. 2. – Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2007. – 388 с. (Гриф МОН)

25. Дослідження особистісної автономії у різних методологічних підходах [Електронний ресурс] // Інститут психології НАПН України імені Г.С.Костюка. – 2018. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/716923/1/%D0%A7%D0%B0%D0%B9%D0%BA%D0%B0%20%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8-1-%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%82%D0%B0%D0%B2%D0%B0-2018-%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD.pdf>

26. Євтушенко О. Н. До питання щодо механізму міжпоколінної трансляції морально-правових категорій (історико-соціологічний контур)

//Збірник „Українська державність: проблеми історії, права, економіки, мовознавства, філософії, політології та культури”, В 2-Х томах Т. П. Миколаїв-Одеса: Тетра, 2001. – С. 378-385.

27. Єгоршін О. П. Мотивація і стимулювання трудової діяльності / О. П. Єгоршін. - К. 2015.

28. Економіка та суспільство [Електронний ресурс] // Видавничий дім "Гельветика". – 2015. URL: <https://economyandsociety.in.ua/>.

29. Євтушенко О. Н. Державна влада і місцеве самоврядування в політичній системі України: теоретичний аспект / О. Н. Євтушенко // Гілея (науковий вісник) : [збірник наукових праць] / [гол. ред. В. М. Вашкевич]. – К., 2009. – Вип. 22. – С. 320-328. (-459 с.)

30. Євтушенко О. Н. Закономірності й принципи державного управління: теоретичний аспект / О. Н. Євтушенко, О. С. Печериця // Міжнародна науково-практична конференція «Ольвійський форум 2007: стратегії України в геополітичному просторі» та круглий стіл на тему: «Молодь Півдня України про НАТО: історія та сучасність». – Миколаїв. – Вид-во МДГУ ім. Петра Могили. – 2007. – С. 28-29.

31. Євтушенко О. Н. Проблеми української державності в контексті обговорення проекту закону України про державну службу. // Наукові праці: Науково-методичний журнал. Т.40. Вип. 27. Політичні науки. – Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. П. Могили, 2006. – С.71-74. (164 с.)

32. Євтушенко О. Н. Психологія управління: навчальний підручник / О. Н. Євтушенко, В. М. Ємельянов, В. І. Андріяш, Т. В. Лушагіна. – Миколаїв: Ємельянова Т. В., 2019. – 292 с.

33. Євтушенко О. Н., Андріяш В.І. «Місцеве самоврядування в політичній системі суспільства» / О. Н. Євтушенко, В.І. Андріяш // Сучасна українська політика. Політики і політологи про неї. - Київ; Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. П. Могили, 2007. - Вип. 11. - 328с. (- С. 148-157)

34. Євтушенко О.Н. Психологія управління: Науково-методичні рекомендації до семінарських занять з курсу “Психологія управління”. –

Миколаїв: Вид-во ПП Шамрай, 2007. – 64 с.

35. Євтушенко О.Н. Психологія управління: Науково–практичні рекомендації по проведенню психологічного практикуму з курсу “Психологія управління”. – Миколаїв: Вид-во ПП Шамрай, 2007. – 60 с.

36. Жданкін Н. А. Мотивація персоналу. Вимірювання і аналіз / К. Либідь. – 20019. – 345 с.

37. Занюк С. С. Психологія мотивації: навч. посіб / С. С. Занюк, - К. Либідь. – 2002. 254 с.

38. Історія психології: навч. посіб. / В. А. Роменець. — К. : Вища шк. Головне видво, 1978. – 440 с. 3.

39. Кісіль З.Р. Основи управління: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 261 с.

40. Кісіль З.Р., Угрин О.Г. Психологія управління: навчально-методичний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2018. 508 с.

41. Кісіль З.Р., Швець Д.В. Психологія управління : Навчальний посібник. Харків: видавництво «Університетська книга». 2022. 648 с.

42. Климчук В. А. Тренінг внутрішньої мотивації / В. А. Климчук. – К. : Мова, 2005. – 76 с

43. Колодяжна, А. В. Самореалізація особистості як складова загального процесу її самоорганізації. VIRTUS, 83. – 2018.

44. Кроуплі Д. Х. Психологія інновацій в організаціях. Харків : Гуманіт. центр, 2019. 346 с

45. Кудріна Т. С. Діяльність, поведінка особистості: потребнісно-мотиваційна підсистема / Т. С. Кудріна // Психологія / за ред. Ю. Л. Трофімова. – 3-тє вид., стереотип. – К. : Либідь, 2001. – С. 384–406

46. Магомед-Еминов М. Ш. Мотивація досягнень: структура та механізми : дис. ... канд. психол. наук: спец. загальна психологія, історія психології / М. Ш. Магомед-Еминов. – К., 1987. – 343 с

47. Макклелланд Д. Мотивація людини. – К. : ТОВ «КММ», 2007. –

669 с.

48. Максименко С. Д. Генеза здійснення особистості : наукова монографія / С. Д. Максименко. – К. : ТОВ «КММ», 2006. – 240 с.

49. Максименко, С. Д., Зливков, В. Л., & Кузікова, С. Б. Особистість у розвитку: психологічна теорія і практика. – 2015.

50. Матвійчук Т. Теорії особистості в зарубіжній та українській психології. Львів: Видавець Марченко Т., 2021. 6.

51. Москаленко В. В. Психологія соціального впливу: навч. посібн. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 448 с. 9.

52. Москаленко В.В. Соціальна психологія: підручник. Вид. 2-ге перероблене та доповнене. Київ: Центр навчальної літератури, 2008. 688 с. 10.

53. Москалець В.П. Психологія особистості : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2013. 5.

54. Мотивація працівників в системі органів публічної влади [Електронний ресурс]. – 2024. URL: <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/>.

55. Надольний М. Типологічне моделювання у соціальному пізнанні : [Електронний ресурс] / Микола Надольний // Філософські діалоги'2010. – Вип. 4. – Ч. 1: Філософсько-антропологічні читання: творча спадщина В. І. Шинкарука та сьогодення. – К., 2010. – С. 213–218. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/28603/20-%20Nadolny.pdf?sequence=1>

56. Нижник В. М. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: [монографія] / В. М. Нижник, О. А. Харун. Хмельницький: ХНУ, 2011. - 210 с.

57. Організація державної служби: теорія та практика : [навчальний посібник, рекомендований Міністерством освіти і науки України для студентів] / [за загальною редакцією М. О. Багмета, М. С. Іванова, В. С. Фургатова]. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили. – 2007. – 244 с. (Гриф МОН)

58. Основи загальної психології /За ред. акад. С.Д. Максименка. – К.: НПЦ Перспектива, 1998. – 256 с. 7.
59. Основи соціальної психології: підручник для закладів вищої освіти / П. П. Горностай та ін.; за ред. М. М. Слюсаревського. Київ: Талком, 2018. 580 с. 11.
60. Особистість у розвитку: психологічна теорія і практика: монографія. за ред. С. Д. Максименка, В. Л. Зливкова, С. Б. Кузікової. Суми : Вид-во СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2015.
61. Особливості мотивації державних службовців – Опис методів і проблем мотивації у державному секторі [Електронний ресурс]. – 2024. – URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/>.
62. Особливості мотиваційної філософії державних службовців в Україні [Електронний ресурс]. – 2018. – URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/20.pdf.
63. Панок В. Г. Практична психологія : теоретико-методологічні засади розвитку : монографія / В. Г. Панок ; НАПН України, Укр. наук.-метод. центр практ. психології і соц. роботи. – Чернівці : Технодрук, 2010. – 486 с.
64. Панок В. Г. Практична психологія. Теоретико-методологічні засади розвитку : Монографія. Чернівці : Технодрук, 2010. 486 с. 8.
65. Прищеп О. А. Адаптація особистості як проблема психологічної науки / О. А. Прищеп // Проблеми загальної та педагогічної психології : збірник наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка НАПН України / за ред. С. Д. Максименка. – Т. XII. – Ч. 6. – К., 2010. – С. 308–316
66. Прорив у нейровізуалізації: розкриття таємниць розуму [Електронний ресурс]. – 2024. – URL: <https://julienflorkin.com/uk/%D0%BD%D0%B5%D0%B2%D1%80%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F/%D0%BD%D0%B5%D0%B9%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B0%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F/>.
67. Психологічний словник / за ред. В. І. Войтка. – К. : Вища школа,

1982. – 216 с

68. Психологія натовпу й управління ним при виконанні службово-бойових завдань: навч. посіб. / І. І. Приходько та ін. Харків: НА НГУ, 2015. 250 с.

69. Семиченко В.А. Психологія особистості / В.А.Семиченко. К.: Видавець Ешке О.М., 2001. 427с.

70. Скриль В.В., Галайда Т.О. Ефективне використання мотиваційного механізму в системі управління персоналом на підприємстві. Економічний форум. 2015. – №1. – С. 1–6. 2

71. Теорії проміжних змінних [Електронний ресурс]. – 2015. – URL: http://psychologis.com.ua/teorii_promezhutochnyh_peremennyh.htm.

72. Хаметова Л.М. Маніпуляція та мотивація: соціально-психологічний аспект. Молодий вчений. 2017. – № 9.1 (49.1). – С. 174–178

73. Шляхи підвищення ефективності діяльності державних службовців – Розгляд управлінських практик, які сприяють мотивації [Електронний ресурс] // Верховна Рада України. – 2024. URL: <https://e-learning.rada.gov.ua/>.

74. Юрченко, В. І., & Приходько, Ю. О. Психологічний словник-довідник: навчальний посібник. – 2016.

75. Якименко, Л. Ю. Мотивація-основа управління людськими ресурсами : навч.-практ. посібник. Київ : Центр навч. літ., 2018. 144 с