

Мотиваційна криза держслужбовців: причини і наслідки

Людмила Пашко,

кандидат філологічних наук,
докторант кафедри державного управління і менеджменту
Національної академії державного управління
при Президентові України

Нині, в епоху „постмодернізму” у владі (кожен робить, що хоче, як хоче і задля чого хоче), спостерігається не лише недооцінка, але й абсолютне ігнорування психологічної компоненти суспільного життя людей, у тім числі й державних службовців. Це призводить до негативних наслідків: потенціал управління використовується вкрай незадовільно – попри те, що необхідність активізації людини в державному управлінні „висуває на перший план завдання глибокого дослідження її статусу у цій сфері, а також шляхів і способів, які спонукають працівника до більш ініціативної, відповідальної та ефективної праці” [1, с. 98].

Ігнорування людини у сфері державного управління є тим ґрунтом, на якому у держслужбовця виникають відчуття і почуття внутрішньої резигнації, внутрішньої мотиваційної кризи, феномен якої і є предметом аналізу у цій статті.

У 1980-х роках організація „Паблік адженда форум” (США) провела соціологічне опитування серед робітників, яке дало тривожні результати: менше 25 % респондентів позитивно відповіли на запитання: „Чи завжди ви на робочому місці робите все можливе?” Половина опитаних заявила, що робить лише стільки, скільки необхідно для збереження місця праці. 75 % визнали, що могли б працювати набагато ефективніше.

Результати цього дослідження симптоматичні не лише для виробничої сфери. Державним службовцям також властива невідповідність між нормативно-ціннісними орієнтирами і низьким рівнем їх застосування в роботі, а це – причина і джерело невдоволення своєю професійною діяльністю. Це підтверджують дані соціологічних опитувань. Відповідаючи на запитання про роль ціннісно-мотиваційних особливостей корпусу

державних службовців у процесі реалізації державної політики, українські чиновники висловилися так: „відіграє визначальну роль” – 32 %; „відіграє певну роль” – 44 %; „важко відповісти” – 12 %; „майже не відіграє ролі” – 4 %; „не відіграє ролі” – 8 % [2, с. 9].

Кожний п'ятий службовець пішов на державну службу тільки тому, що не мав іншого вибору. Саме така випадковість і стає часто підставою для незадоволення своєю діяльністю. Навіть в апараті Верховної Ради України серед тих, хто випадково потрапив на роботу, незадоволених у 1,7 раза більше, ніж задоволених [3, с. 61]. В апараті Міністерства освіти 27 % працівників незадоволені службовою діяльністю. Найбільш незадоволеними виявилися спеціалісти 1 і 2 категорій – їх 57 %. Вищим від середнього є рівень невдоволення роботою співробітників із стажем до трьох років (34 %). Основними причинами цього респонденти назвали: особисту непричетність до прийняття рішень (70 %); несправедливу оцінку результатів діяльності керівником (42 %); виконання доручень, не передбачених посадовими обов'язками (38 %) [3].

Незадоволення професійною діяльністю породжує явище внутрішньої мотиваційної кризи – внутрішньої резигнації. Термін „резигнація” походить з латини і означає „смиріння”, „абсолютну і безапеляційну покору”. В сучасній науці цей термін набув значно ширшого значення, яке включає в себе і причини виникнення мотиваційної кризи, і результати її дії.

Про феномен внутрішньої резигнації західноєвропейські науковці та управлінці заговорили ще в середині 1980-х років. Вони доводили, що майже на кожному підприємстві від 25 до 50 відсотків співробітників у тій чи іншій мірі пізнали на собі дію цього феномена.

Ми поділяємо висновок А. Фаллера: внутрішню резигнацію можна описати як брак ініціативи і готовності до професійної роботи; індиферентність до результатів власної праці; мінімізацію віддачі на робочому місці; переважання конформістського настрою. Головною причиною „внутрішньої втоми” є невдоволення обстановкою на робочому місці. А його кінцевий результат проявляється у їх надмірному заглибленні в себе та у самоусуненні від справ колективу.

На нашу думку, проблема внутрішньої резигнації надзвичайно важлива для управління людськими ресурсами у сфері сучасного державного управління. Це пояснюється тим, що державне управління традиційно все ще трактується як „конкретний вид діяльності щодо здійснення державної влади, який має функціональну та компетенційну специфіку, що відрізняє його від інших видів та форм реалізації державної влади” [4, с. 63]. Підтвердженням такого функціонального підходу є і те, що в Концепції адміністративної реформи про проблеми управління людськими ресурсами у сфері державного управління не сказано жодного слова. Основна увага в Концепції відводиться структурно-функціональним

і правовим змінам у системі держуправління. Визнаючи важливість та необхідність таких змін, ми, однак, вважаємо, що вони є похідними від проблеми людських відносин у сфері державного управління, і поділяємо точку зору науковців, що такий традиційний підхід є результатом „атрофії суспільного блага, за якої держава не виконує своїх обов’язків по відношенню до громадян та не ставиться до них як до основного визначника своїх дій” [5, с. 21]. При цьому чомусь уперто не береться до уваги (свідомо чи несвідомо?) соціальна цінність цього визначника. Напевно, необхідно було б визнати, що сфера державного управління – це, перш за все, суспільний інститут, продукт свідомості і волі людей. Відповідно – його соціальна цінність (і практична віддача цієї цінності) цілком залежить від людей, їх знань, умінь, прагнень, інтелектуальних рішень і життєвих вчинків [6, с. 103].

У зв’язку з цим актуальною, на наше переконання, є проблема формування абсолютно нової управлінської культури, в якій складова управління людськими ресурсами має стати головною і набути першочергового значення як для успіху державного управління в цілому, так і для діяльності будь-якого колективу державних службовців зокрема. Це – імператив сучасного суспільного розвитку, адже „система державного управління має бути здатна швидко та ефективно реагувати на зміни в суспільстві та на глобальному рівні, а також пристосовувати свої структури, роботу та оперативні завдання до змін в обставинах” [7, с. 3].

Розвиток людських ресурсів постає як необхідність орієнтації на людину не лише у відносинах з громадянами, але й у самому середовищі державних службовців. Безперечно, що організація¹ життєздатна лише завдяки особистостям і лише у світі особистостей. Саме тому, особливо всередині державної служби, первинною має стати, на наш погляд, повага до кожної людини як до особистості, незалежно від її заслуг, оскільки „особистість державного службовця – це цілісна сукупність властивостей індивіда, що фіксує органічну єдність індивідуальних якостей людини та особливості її включення до суспільних відносин через сферу державної служби” [3, с. 34].

Г. Атаманчук має рацію, коли стверджує, що управління через висування зрозумілих і важливих для людей цілей, організації їх спільної продуктивної діяльності, регулювання конкретної поведінки задля досягнення поставленої мети глибоко впливає на психологічний настрій,

¹ У цій статті під організацією розуміємо групу людей – державних службовців, які поводяться певним чином, і діяльність яких свідомо здійснюється та координується для досягнення спільної цілі чи цілей.

вселяє впевненість, стимулює активність, ентузіазм, зацікавленість, внутрішню мотивацію, підтримує в потрібних напрямках настановлення, бажання і наміри, утверджує певні смисли життя. Це тим більш важливо, оскільки управління, по-перше, є, власне, реально здійснюваним впливом на свідомість, поведінку і діяльність людей; по-друге, впливом, який проявляється постійно, безперервно, щодня, з місяця в місяць, із року в рік; по-третє, взаємодією, яка приводить до бажаних об'єктивних результатів, що фіксують досягнення певних цілей [6, с. 109].

Досить відчутти настрій людей в колективі, з'ясувати їх ставлення до тих чи інших проблем, щоб відразу зробити достовірний висновок про стан управління, його якість і силу. Саме тому вважаємо, що показник наявності/відсутності внутрішньої резигнації у державних службовців повинен стати однією з основних характеристик оцінювання якості управлінської діяльності, бо інертність, ефемерність, вади управління, гра в нього й призводять до того, що люди розгублені, обезкрилені, не знають, що і як робити, невпевнені в своєму завтра, негативно ставляться одне до одного [6, с. 109].

Зазначимо, що в західній науковій літературі не існує єдиного визначення явища внутрішньої резигнації. На нашу думку, це абсолютно нормально: спроби класифікувати внутрішні прояви цього феномена заздалегідь приречені на невдачу, оскільки вони не є (і не можуть бути!) однотипними.

Доведено, що внутрішня резигнація породжує у співробітника почуття розчарування. З часом, поширюючись на інші сфери його життя, це почуття обумовлює зниження загальної активності державного службовця, породжує у нього постійну депресію, байдужість як до професійної діяльності, так і до інших сфер життя.

Формами прояву внутрішньої резигнації є такі риси поведінки співробітника: втрата інтересу до дискусій; незацікавленість у захисті власної точки зору; конформістська позиція; схиляння до думки більшості; висловлювання лише не ризикованих для нього пропозицій та зауважень; відмова коментувати управлінські рішення; невикористання наданої свободи в прийнятті рішень; надто спокійне ставлення до втручання в його зону компетентності; незацікавленість у підвищенні власної кваліфікації; зневіра не лише в об'єктивності та неупередженості щорічної оціночної зустрічі-співбесіди, але й у її позитивному впливі на розвиток його професійної кар'єри тощо [9, с. 72 – 73].

На нашу думку, суть внутрішньої резигнації впливає з концепції „трикутника інтересів”. Ця концепція пояснює ситуації, в яких інтереси трьох різних суб'єктів організації – самої організації, її співробітників = державних службовців, споживачів – є різноспрямованими. Саме тому конфронтація цих інтересів і породжує феномен внутрішньої резигнації.

Г. Гілберт стверджує, і, як нам здається, цілком справедливо, що

людина приносить на своє робоче місце власний поведінковий репертуар (чи набір), який складається з трьох елементів: знань, здібностей, мотивів [10, с. 241 – 249]. Знання вчений розглядає як розуміння способів та причин, тобто те, що люди приносять на роботу як результат набутої освіти, професійної підготовки і досвіду. Під здібностями маємо на увазі фізичні та розумові дані, можливості, якими володіють люди. Мотиви – це наявні у людини цінності, переконання, переваги, симпатії, антипатії тощо.

Для ефективної роботи люди потребують певної підтримки середовища, в якому працюють. Г. Гілберт виокремлює три форми такої підтримки, а саме: 1) інформацію як про завдання і цілі організації та робочих груп, членами яких є люди, так і про те, наскільки добре вони працюють; 2) інструменти: прийоми і методи праці, технології, процеси, процедури, організаційні структури тощо, які допомагають людям ефективно виконувати свою роботу; 3) стимули (як фінансові, так і нефінансові).

Нам імпонує незвична, на перший погляд, думка науковців про стимули як про своєрідний заклик, який організація звертає до індивідуальних цінностей службовця, спонукаючи його враховувати цінності організації в процесі прийняття своїх рішень [8, с. 50]. Результатом поєднання правильного поведінкового репертуару і правильних видів підтримки з боку навколишнього середовища стає не лише високий ступінь компетентності, але й висока ефективність праці. І навпаки.

Ґрунтуючись на цих принципах, Г. Гілберт запропонував поведінкову модель створення некомпетентності [10, с. 250], яка автоматично перетворюється на модель виникнення внутрішньої резигнації, оскільки, погодьмося, запропоновані ним „правила”, без жодного сумніву і без надмірних для цього зусиль, спричинять у співробітників мотиваційну кризу (**таблиця 1**).

У цьому контексті варто прислухатися до думки вчених (Г. Саймон, Д. Саймон, У. Смітбург, В. Томпсон), які пропонують в науці державного управління використовувати поняття „адміністративна людина”. Зазначимо відразу, що в цьому немає нічого неприйняттого, адже ж користуємося ми, наприклад, поняттями „економічна людина”, „соціальна людина”. Адміністративна людина сприймає цілі організації як ціннісні передумови для своїх рішень. Вона особливо чутлива і реактивна до впливів з боку інших членів її організації. У неї формуються стійкі, об’єктивно і професійно обґрунтовані очікування відносно власної ролі в порівнянні з іншими і ролей інших людей у порівнянні з власною. Її відзначає високий моральний дух з точки зору основної мети організації [8, с. 71].

Таблиця 1

Поведінкова модель створення некомпетентності = Модель „прищеплення” співробітникам відчуття внутрішньої резигнації

<p>1. Приховування інформації:</p> <ul style="list-style-type: none"> • не дозволяйте людям знати, наскільки добре вони працюють; • неправильно інформуйте їх про те, як вони працюють; • приховуйте від людей, чого від них очікують; • не давайте їм жодних вказівок щодо того, як працювати добре, або обмежуйтеся мінімумом таких вказівок. <p>2. Не залучайте працівників до вибору знарядь праці:</p> <ul style="list-style-type: none"> • обирайте знаряддя праці, не радячись з тими, хто буде ними користуватися; • ізолюйте інженерів від працівників, які користуватимуться знаряддями праці. <p>3. Не стимулюйте ефективну працю:</p> <ul style="list-style-type: none"> • гарантуйте рівність оплати праці несумлінних та сумлінних працівників; • вживайте заходів, щоб за хорошу роботу хоча б якимось карали; • не застосовуйте нефінансових стимулів. <p>4. Не допомагайте людям удосконалювати навички:</p> <ul style="list-style-type: none"> • пустіть професійну підготовку на самоплив; • довірте керівництво професійною підготовкою нижчим управлінцям, які не є спеціалістами-інструкторами; • зробіть професійне навчання надмірно важким; • усуньте зв'язок між професійною підготовкою та цілями працівників, які її проходять. <p>5. Ігноруйте здібності людини:</p> <ul style="list-style-type: none"> • вимірюйте результати праці в ті періоди, коли люди перебувають не в кращій формі; • для виконання конкретних завдань відбирайте працівників, найменше здатних для цього виду діяльності; • не надавайте людям жодної дієвої підготовки (наприклад, уникайте зрозумілих усім стимулів). <p>6. Ігноруйте мотивацію людей:</p> <ul style="list-style-type: none"> • плануйте роботу так, щоб у неї не було ні майбутнього, ні просвітку. • уникайте створення приємніших для працівників умов праці; • для поліпшення роботи в ситуаціях, поєднаних з покараннями, заохочуйте словесно, а не матеріально.
--

Очевидно, потрібен комплексний підхід, спрямований не стільки на усунення наслідків дії внутрішньої резигнації, скільки на викорінення причин, які породжують цей феномен. Таким підходом може, на нашу думку, стати концепція інтеграційного менеджменту, що пропонує розглядати державних службовців як певну соціальну спільноту, яка за своєю значимістю порівнюється з такою групою впливу, як, скажімо, споживачі. Відтак, окрім ідеї споживач-орієнтованості, державне управління обов'язково повинне не лише сприйняти ідею персонал-

орієнтованості, але й активно впроваджувати її в життя.

Базою для досягнення орієнтованості на колектив (а, отже, і на кожного державного службовця зокрема) є реалізація соціального партнерства як основного підходу до співробітника з боку організації в цілому та її керівництва зокрема. До того ж, цей принцип є необхідною умовою для ідентифікації співробітника з організацією, оскільки саме за його допомогою й досягається вирішення протиріч всередині „трикутника інтересів”.

Висновки

На нашу думку, ідентифікація державного службовця з організацією та її цілями можлива лише за певних умов. Основні з них такі:

1. Рівноправне зацікавлене співробітництво. Тільки за умови постійної поваги керівництва до підлеглих усі працівники виграють при досягненні поставлених перед організацією цілей саме тому, що управління людськими ресурсами набуває при цьому найвищої і найефективнішої форми свого існування, а саме форми соціального співробітництва і партнерства. Така форма соціального буття є безперервним процесом взаємодії ієрархічних рівнів, без якого про ефективність діяльності організації як колективу державних службовців не може бути й мови.

Відомо, що між управлінцями та підлеглими підтримуються як формальні (статусні), так і неформальні (особистісні) взаємодії. Усі їхні конкретні прояви є надзвичайно значимими. Так, через інтелектуальні взаємодії відбувається обмін знаннями, досвідом. Емоційні взаємодії здатні відігравати подвійну роль, а саме: бути об'єднуювальними (кон'юнктивними) і тому сприяти стабілізації об'єкта управління, чи роз'єднуювальними (диз'юнктивними), які проявляються в суперництві, неприязні, що призводить до напруги в колективі. Надзвичайно важливими є вольові взаємозв'язки, які багато що визначають в управлінні, адже без вольової компоненти воно не може здійснюватися взагалі.

2. Обов'язкова взаємодія організаційних і особистих цінностей та цілей кожного співробітника – державного службовця. На нашу думку, рівноправне двостороннє співробітництво між керівником та підлеглими стане найефективнішим способом досягнення організаційної мети лише за умови постійного врахування особистих цінностей та цілей усіх членів колективу. Це важливо, тому що організація апелює до індивідуальних цінностей як до стимулів, що спонукають співробітників поводитися відповідно до правил організаційної культури.

Для здобуття високого морального духу, який унеможливило виникнення відчуття і почуття внутрішньої резигнації, службовець повинен ототожнювати себе або з цілями організації, або з групою, цілі якої співпадають з цілями організації.

3. **Організація дієвого діалогу „оцінювач – оцінюваний” в процесі щорічної оціночної зустрічі-співбесіди.** Такий діалог необхідний для оцінювання ефективності та результативності кожного службовця, у першу чергу, крізь призму виявлення оцінювачем-управлінцем наявності/відсутності симптомів та фактів внутрішньої резигнації та вжиття невідкладних заходів для усунення причин її виникнення.

4. **Професійна підготовка керівників до здійснення управлінських функцій у колективі державних службовців.** Основною складовою такої підготовки неодмінно має стати людинознавство, що поєднує весь комплекс дисциплін про людину та її психологічну діяльність.

Література:

1. **Нижник Н. Р.** Государственно-управленческие отношения в демократическом обществе. – К., 1995. – 206 с.

2. Розвиток людського ресурсу адміністративної реформи в Україні: стан і перспективи. М. І. Мельник (керівник авт. кол.), Ю. В. Бакаєв, Т. Е. Василевська та ін. – К.: Нора-прінт, 2002. – 160 с.

3. **Нижник Н. Р., Цвєтков В. В., Лєликов Г. І., Крєпчан О. Д., Дубєнко С. Д., Ткачук П. М., Немировський Я. В.** Державний службовець в Україні (пошук моделі). – К.: Ін-Юре, 1998. – 272 с.

4. Державне управління: Словн.-довід. / Уклад.: В. Д. Бакуменко (кер. творчого кол.), Д. О. Безносенко, І. М. Варзар, В. М. Князєв, С. О. Кравченко, Л. Г. Штика. За заг. ред. В. М. Князєва, В. Д. Бакуменка. – К.: Вид-во УАДУ, 2002. – 228 с.

5. **Гонцяж Я., Гнидюк Н.** Адміністративна реформа: нездійснені мрії та втрачені можливості. Як знайти конструктивний шлях для реалізації основних компонентів адміністративної реформи? – К.: Міленіум, 2002. – 136 с.

6. **Атаманчук Г. В.** Управление – фактор развития (размышления об управленческой деятельности) / Г. В. Атаманчук. – М.: ЗАО Из-во „Экономика”, 2002. – 567 с.

7. Проблеми реалізації адміністративної реформи в Україні. – К., 2002. – 82 с.

8. **Саймон Г.** и др. Менеджмент в организациях: Сокр. пер. с англ. с 15-го изд. / Саймон Г., Смитбург Д., Томпсон В.: Общ. ред. и вступ. сл. А. М. Емельянова и В. В. Петрова. – М.: Экономика, 1995. – 335 с.

9. **Леонов А. И.** Внутренняя резигнация // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 4. – С. 71 – 77.

10. **Бойетт Джозеф Г., Бойетт Джимми Т.** Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления / Пер. с англ. – 2-е изд., стер. – М.: ЗАО „Олимп – Бизнес”, 2002. – 416 с.