

Євдокимов Вадім Олександрович,
к.е.н., доц., доцент кафедри державного управління,
Харківський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України,
м. Харків
ORCID 0000-0003-0620-4939

УДК 35.08

doi: 10.34213/ap.19.02.18

ТЕМНИЙ БІК МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

Розглянуто актуальне теоретичне завдання обґрунтування напрямів удосконалення мотивації праці публічних службовців як управлінської компетенції керівника та розробки практичних рекомендацій щодо підвищення її результативності за рахунок побудови власної моделі поведінки. На основі аналізу результатів анкетування публічних службовців, нормативної бази та практичного досвіду діяльності керівників публічної служби виявлено проблеми та слабкі місця в системі мотивації праці посадовців. Обґрунтовано необхідність побудови керівником власної мотиваційної системи за рахунок використання мотивів досягнення та уникнення з метою підвищення ефективності управління персоналом на публічній службі. Впровадження в управлінську діяльність мотивів уникнення дозволить керівнику без додаткового використання організаційних ресурсів направити зусилля підлеглого на вирішення поставленого перед ним завдання.

Ключові слова: керівник, підлеглий, мотивація, досягнення, уникнення, примус, регламент, дисципліна.

Постановка проблеми. Сучасний стан системи публічної служби характеризується низьким рівнем кваліфікації персоналу, який бере участь у реалізації докорінних змін у системі публічного управління. Останні результати президентських, а потім і парламентських виборів 2019 р., свідчать про зміну поглядів громадянського суспільства в Україні. Виборці не бажають бачити стару управлінську еліту при владі, вони розраховують на здійснення справжніх і системних змін в усіх сферах життя. І ці зміни стосуються, перш за все, системи публічного управління і публічної служби, зокрема.

Розвиток системи публічного управління та її вихід на принципово новий рівень функціонування можливий тільки за рахунок підвищення рівня ефективності управлінської діяльності. На перший погляд, висновок дуже простий, але вирішення цього завдання для держави має надскладний характер. Запровадження державних реформ потребує застосування всіх наявних активів держави, серед яких найбільшим і найпотужним є публічні службовці. Створення умов для підвищення рівня ефективності їх діяльності і є найактуальнішою управлінською проблемою сьогодення, вирішення якої неможливе без запровадження якісної системи мотивації персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про наявність значної кількості праць вітчизняних і зарубіжних науковців з питань мотивації. Методологічні засади дослідження розвитку мотивації як функції менеджменту було закладено у працях всесвітньо відомих учених, таких як Дж. Адамс, К. Альдерфер, В. Врум, Е. Лок, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клеланд, А. Маслоу, Е. Мейо, У. Оучі, А. Сміт, Ф. Тейлор, А. Файоль, Ф. Херцберг та ін.

Суттєвий внесок у створення та розвиток теоретичних засад та прикладних аспектів систем мотивації державних службовців у сфері державного управління зробили такі українські вчені: Л. Артеменко, В. Бондар, Н. Гончарук, М. Кравченко, В. Малиновський, Є. Матвійшин, Н. Нижник, С. Озірська, Т. Пахомова, М. Пашкова, В. Плугова, А. Сіцінський, В. Степанюк, В. Філіпповський, Г. Чернецька та ін.

Разом з тим, незважаючи на наукову цінність праць зазначених авторів, окремі аспекти системи мотивації праці публічних службовців залишаються невирішеними.

Метою статті є теоретичне обґрунтування напрямів удосконалення мотивації праці публічних службовців як управлінської компетенції керівника та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення її результативності за рахунок побудови керівником власної моделі поведінки.

Виклад основного матеріалу. Поняття мотивація є одним з найбільш міфологізованих у сучасній літературі з менеджменту. Кожен автор наукових публікацій з цієї проблематики пропонує власне розуміння мотивації, роблячи акцент на окремих аспектах. Тому можна стверджувати, що неможливо представити визначення поняття мотивації, яке б задовольнило і вирішило всі методологічні проблеми, пов'язані з цією управлінською компетентністю. І причиною цього є те, що менеджмент – досить концептуальна дисципліна, що не має твердої теоретичної основи, як, наприклад, у математиці – таблиця множення, в хімії – таблиця Менделєєва, у фізиці – закони Ньютона. Всі дефініції мотивації, наведені в науковій літературі, посідають своє почесне місце в науці менеджменту і не суперечать одна одній, а лише доповнюють та розширюють її.

У загальному визначенні мотивація (з лат. *movere*) – це спонукання до дії; динамічний процес фізіологічного та психологічного плану, що керує поведінкою людини, який визначає її організованість, активність і стійкість; здатність людини дієво задовольняти свої потреби [2].

В управлінні мотивація – це процес впливу на персонал з метою направити та інтенсифікувати його діяльність в інтересах організації.

В управлінській сфері серед керівників і посадовців публічної служби поширена думка, що мотивація являє собою процес стимулювання діяльності підлеглих за допомогою задоволення, насамперед, матеріальних потреб людини. Морально-психологічні потреби, на їх думку, відіграють другорядну роль і тому вивчення їх змісту не викликає практичного інтересу в посадовців. Більшість керівників на публічній службі вважають, що, якщо неможливо здійснити матеріальне стимулювання підлеглого, то і не є доцільним проводити мотивацію праці взагалі, тому що це марні витрати часу, які відволікають керівника від виконання поточної роботи. Тому керівники вважають, що підлегли отримують посадовий оклад і тому повинні мати самомотивацію до виконання посадових обов'язків, а персонал, у свою чергу, вважає, що він отримує заробітну плату за те, що виходить на роботу і тому не повинен занадто напружуватись.

Для аналізу стану мотивації праці в системі публічної служби було розроблено анкету та проведено експертне опитування публічних службовців у рамках науково-дослідної роботи за темою “Управління персоналом в умовах формування та розвитку системи публічної служби в Україні”.

Аналіз анкетних даних показав, що серед форм заохочення за професійну виконану роботу, яким віддають перевагу публічні службовці, визначено таке: 31 % респондентів вказали на отримання премії (грошової винагороди), 31 % посадовців виділили направлення на стажування в одну із зарубіжних країн, 28 % експертів віддали перевагу просуванню по службі, 7 % респондентів вибрали особисту подяку керівника у присутності колективу, 3 % службовців вказали на потребу в оприлюдненні результатів їх діяльності в засобах масової інформації. Який висновок можна зробити з отриманих відповідей респондентів щодо форм заохочення на публічній службі? По-перше, направлення на стажування в одну із зарубіжних країн посадовці розглядають не як робочу поїздку, в якій необхідно працювати, а як туристичну та розважальну.

До того ж це маловірогідний варіант заохочення в сучасних українських реаліях. По-друге, просування по службі (28 % відповідей) необхідно розглядати як збільшення грошового забезпечення службовців, тобто матеріальне заохочення на постійній основі. І тому доцільно цей пункт (28 % відповідей) об'єднати з отриманням премії (31 % відповідей). Як результат, отримуємо, що 59 % публічних службовців, які брали участь в опитуванні, схильються до матеріального стимулювання за результатами професійної діяльності. По-третє, до морального стимулювання схильються лише 10 % посадовців, які брали участь в опитуванні (7 % респондентів вибрали особисту подяку керівника у присутності колективу, ще 3 % службовців вказали на бажання в оприлюдненні результатів їх діяльності в засобах масової інформації).

За результатами відповідей щодо форми заохочення на публічній службі можна зробити висновок, що серед респондентів поширені тільки два види мотивації праці: матеріальний і морально-психологічний. Причому абсолютна більшість публічних службовців віддає перевагу саме матеріальному заохоченню.

Для визначення найбільш оптимальних форм мотивації праці підлеглих необхідно знайти відповідь на питання: "Яка саме мета мотивації?". Поширений стереотип серед керівників, що мотивація праці повинна: викликати натхнення та прояв творчих здібностей підлеглого; формувати підвищений настрій для здійснення його поточної роботи; у посадовця повинні з'явитись "палаючі очі" та таке інше. У сучасній літературі з менеджменту наводяться поради, що керівнику необхідно задовольняти, насамперед, потреби підлеглих у цікавій роботі: вивчити їх інтереси, доручати і делегувати тільки ті завдання, які викликають у них захоплення і зацікавленість. Це, безумовно, дуже слушна порада, але ж у літературі не має жодної рекомендації, як знайти і де шукати цю цікаву для підлеглого роботу. А що робити керівнику, коли цікавих завдань для підлеглого у нього не має? Як, у цьому випадку, його заохочувати? Літературні джерела відповіді на ці питання м'яко обходять.

Безумовно, матеріальне стимулювання є ключовою і важливою формою заохочення підлеглого. Проте керівнику необхідно зрозуміти, що переважна більшість його підлеглих не бажають більше заробляти. Вони бажають лише більше отримувати і краще жити, не витрачаючи додаткових зусиль. З моменту задоволення базових потреб гроші вже можуть і не мотивувати персонал. Людина, в цьому випадку, вибере співвідношення "менше роботи – менше грошей", а не "більше роботи – більше грошей". Але ж результати роботи організації не повинні залежати від бажання персоналу працювати і заробляти більше грошей.

Необхідно підкреслити, що більшість публічних службовців (близько 80 %) є типовими представниками "базового ресурсу" [1], які, відповідно, працюють і живуть за принципом біологічної норми накопичення енергії. Тобто кількість вхідної енергії повинна бути більшою, ніж кількість її витрат, так звана "зона комфорту людини". Це біологічна норма виживання людини, бажання отримати результат і небажання, для його досягнення, докладати над зусилля. І в даному випадку йдеться не про екстремальні понад зусилля підлеглого, коли необхідні "героїчні" дії для виконання завдань, а тільки невеликий вихід за межі комфорту витрат енергії. Невтішний прогноз для керівника: якщо у підлеглих є можливість не виконати роботу, вони її точно не зроблять. Керівник у даному випадку не повинен ображатися на таку поведінку підлеглих. Вони це роблять ненавмисно, а тільки відповідно до біологічних законів їх виживання. Позитивний прогноз: керівник має можливість впливати і змінювати модель поведінки підлеглих.

Переважна більшість підлеглих не уникає роботи зовсім. Вочевидь, постійно уникати роботи упродовж всього робочого часу дуже складне завдання для людини. Підлегли бажають працювати в режимі “лайт”, вони не хочуть витратити на це забагато зусиль. Завдання керівника знаходиться у “проти-лежному куті” – максимальна ефективність кожного посадовця і для цього необхідно впроваджувати відповідні методи мотивації персоналу.

Слід зауважити, що в даному випадку мова не йде про мотивацію праці публічної служби взагалі як державно-управлінського інституту, тому що відповідно до чинного законодавства щодо проходження публічної служби в Україні вже існує низка заходів мотивації трудової активності на основі прав та гарантій публічних службовців: матеріальне заохочення (оплата праці, яка складається з окладу, надбавок, доплат та премій, грошова винагорода та допомога); пенсійне забезпечення; додаткова відпустка, що оплачується; соціально-побутове забезпечення; міри юридичної відповідальності; моральне заохочення (присвоєння почесного звання, представлення до державної нагороди тощо) [5].

З огляду на мету статті, необхідно визначити методи мотивації для керівника публічної служби відповідно до підходів операційного менеджменту для максимальної ефективності діяльності підлеглих в умовах обмеження матеріального стимулювання. Але треба визнати, що переважна більшість керівників не прагне підвищувати ділову активність як особисту, так і у своїх трудових колективах – знову спостерігаємо режим економії енергії. Результати анкетування підтверджують цю думку. Наприклад, уявімо результати анкетування щодо рівня особистої оцінки професійності публічним службовцем. Так, 37 % респондентів вважають, що рівень їх професійності повністю відповідає посаді, яку вони займають. 45 % експертів визначили свій рівень професійності як цілком достатній для посади, яку вони обіймають. Лише 10 % посадовців визнали, що рівень їх професійності вимагає істотного розвитку, 6 % визначили, що, порівнюючи з іншими службовцями, їх професіоналізм не гірший останніх, 2 % респондентів не визначились з відповіддю. Підсумовуючи, 82 % публічних службовців вважають свій рівень високо професійним.

Не зважаючи на такі переконливі результати щодо оцінки власного рівня професійності публічними службовцями, цікавою є наступна статистика опитування щодо необхідності додаткової професійної підготовки за родом виконуваної роботи. Так, 72 % респондентів визнали необхідність (у деякій мірі) додаткової професійної підготовки. Вельми необхідною додаткову професійну підготовку вважають 18 % посадовців, 8 % не бачать необхідності у додатковій професійній підготовці. Тобто, незважаючи на високий рівень професіоналізму, переважна більшість публічних службовців визнає необхідним отримати додаткову професійну підготовку за родом виконуваної роботи. Це свідчить насамперед про необ'єктивну оцінку власних професійних якостей публічних службовців у попередньому питанні.

Яким тоді видам професійної перепідготовки віддають перевагу публічні службовці? На це запитання дають переконливу відповідь результати наступного питання анкети. 45 % публічних службовців віддають перевагу короткостроковим семінарам за актуальними проблемами, 24 % обрали професійне консультування з використанням мережі Інтернет, 13 % вважають ефективним дистанційне навчання, 10 % визнали ефективним навчання за методиками самоосвіти. І тільки 7 % службовців зробили свій вибір на користь традиційних форм професійного навчання у вищих навчальних закладах. Як бачимо, переважна більшість службовців вважають, що отримання ґрун-

товних знань із базових питань менеджменту є недоцільним, і віддають перевагу короткостроковим семінарам та консультуванням за допомогою Інтернет. Це свідчить, що посадовці не бажають вивчати методологію і принципи менеджменту, вважаючи їх зайвими. Використання дискретних форм навчання не дозволяє повною мірою забезпечити вивчення ґрунтовних знань, вони лише дають можливість отримувати короткі відповіді на короткі питання з менеджменту. Але ж на прості питання не завжди є короткі відповіді, наприклад: “Як літає літак?” або “Як працює телевізор?”. Такі ж прості питання слухачі магістерської підготовки ставлять і на заняттях з дисципліни “управління персоналом”: “Як ефективно делегувати повноваження?” або “Як створити потужну управлінську команду?”. Висновок доволі сумний: більшість посадовців не бажає напружуватись у процесі навчання. Посадовці бажають отримувати на заняттях з менеджменту готові рішення на складні управлінські проблеми, і не хочуть вивчати принципи і підходи з менеджменту. Цю особливість покладено в основу створення так званих “решебників”. Але ж ознайомлення з “решебником” не дозволить зрозуміти принципи і підходи вирішення складних управлінських проблем. І проста заміна змінної X на Y призведе до ступору керівника у прийнятті ефективного управлінського рішення.

У теорії менеджменту існує достатня кількість класифікацій мотивації, які досить змістовно розглянуті в літературі. Для розуміння шляхів підвищення рівня мотивації персоналу публічної служби необхідно виділити поділ мотивації на внутрішню і зовнішню. Внутрішня мотивація є найбільш привабливою з боку керівництва, адже підлеглі прагнуть виконати роботу максимально професійно, незалежно від зовнішніх умов, обставин та перешкод. Їх рушійною силою є синдром гіпервідповідальності. Керівнику необхідно лише дати завдання підлеглому і відійти осторонь, щоб не заважати йому. Він сам все зробить. Проблема лише одна – таких підлеглих, за статистикою, лише 10 % від загальної кількості колективу [1] – це так звані “янгони”. Наступні 10 % персоналу колективу – “саботажники” – мають внутрішню мотивацію до опору управлінській системі, піддаючи сумніву легітимність влади керівника. Управлінська боротьба з “саботажниками” – це окрема тема для дослідження.

Найбільшу увагу керівнику необхідно зосередити на 80 % персоналу колективу, на, так званому, “базовому ресурсі” [1]. Саме через професіоналізм керівника можна впливати на ефективність діяльності “базового ресурсу”. Якщо рівень професійної компетентності керівника високий, то шляхом мотивації можна наближувати діяльність більшості персоналу до результативності групи “янгонів”. А якщо рівень професіоналізму керівника низький, “базовий ресурс” за рівнем результативності їх діяльності буде наближатись до “саботажників”. І в цій системі координат вміння керівника мотивувати персонал відіграє вирішальну роль, оскільки “базовий ресурс” не має постійно високого рівня внутрішньої мотивації. Однак це не означає, що її немає постійно або зовсім. Просто вона залежить від купи зовнішніх і внутрішніх чинників (обставин), які впливають на настрій підлеглого до здійснення професійної діяльності. Необхідно підкреслити, що занадто високий рівень мотивації підлеглого теж може негативно впливати на результати його діяльності через негативні емоційні реакції: стреси, хвилювання, напруга [3]. Змістовний аналіз залежності емоцій та якості професійної діяльності було проведено Дж. Тендлером [6] відповідно до закону Йеркса-Додсона: підвищення рівня інтенсивності мотивації впливає на підвищення якості предметної діяльності до певного рівня, а потім починає поступово знижуватись. Тобто навіть позитивні емоції, перетинаючи умовний поріг напруги, починають негативно впливати на рівень

результативності предметної діяльності, оскільки емоційна система людини починає блокувати здатність до мислення. Це проявляється в тому, що людина намагається використовувати ті здібності та навички, які вона не опанувала у повній мірі і не може їх реалізовувати на високому професійному рівні на постійній основі. Зараз не йдеться про позитивний результат діяльності підлеглого, який був досягнутий випадковим збігом обставин і не залежав від його рівня професійної майстерності.

Для розуміння шляхів впливу на мотивацію підлеглих необхідно розглянути класифікацію мотивів особистості на досягнення успіху й уникнення невдач, яка була досліджена у роботах Дж. Аткинсона та Х. Хекхаузена [4]. Мотивація досягнення – це стратегія поведінки людини, коли вона орієнтована на активність, досягнення результату, застосовує різні дії, прагне отримати схвалення керівництва. Мотивацію досягнення доцільно застосовувати до підлеглих, яким потрібна нагорода (гроші, похвала, схвалення) або отримання позитивного результату. Мотивація досягнення має не тільки позитивні риси, у деяких випадках мотивація досягнення може мати й негативні наслідки. Наприклад, для максимального досягнення результату підлеглі можуть підтасовувати факти, порушувати дисципліну або розпорядження керівника. У даному випадку результат діяльності підлеглого підміняється бажанням отримати нагороду за будь-яку ціну. Зрозуміло, що такі дії підлеглого йдуть всупереч цілям організації.

Мотивація уникнення передбачає іншу поведінку людини: пасивність, острах помилок і невдач, бажання уникнути покарання з боку керівника, ухилення від відповідальності. Саме використання мотиву уникнення є одним із найефективніших засобів впливу на діяльність підлеглого, який не бажає отримувати від керівника покарання. Використання мотиву уникнення доцільно проводити шляхом примусу підлеглого. Тобто поведінка керівника у процесі операційної діяльності повинна мати проактивний характер, оскільки на кожную дію підлеглого неможливо створити систему мотивації досягнення через отримання насамперед матеріальної винагороди. Будь-які спроби досягти максимальної продуктивності праці підлеглих, лише за допомогою розвитку факторів, які впливають на підвищення його зацікавленості в поліпшенні результатів праці, приречені на провал. Тому доцільне використання в поточній управлінській діяльності саме примусу. Примус не треба плутати з приниженням, образою, третируванням, хамством, насильством, грубістю по відношенню до персоналу. Правильний примус починається з точності діяльності керівника при взаємодії з підлеглим у процесі здійснення функцій менеджменту: планування, організація і контроль.

Примус у літературі з менеджменту носить табуйований характер. Науковці з менеджменту толерантно намагаються обійти це явище і присвячують примусу декілька слів. За поняттям примусу в суспільстві та науці тягнеться негативний слід, який сформувався на базі еволюційних людських стереотипів. Цей міф необхідно розвінчати, ґрунтовно підійти до його дослідження і впровадження в управлінську діяльність.

Даючи оцінку примусу як засобу управління персоналом, необхідно відзначити його організаційні переваги. Примус – економічно ефективний, тому що для його здійснення непотрібне використання матеріальних ресурсів організації, лише “тверда” дисципліна в колективі. Примус є простим і універсальним засобом впливу на підлеглих, не потребує індивідуального підходу. Примус має максимально оперативний характер, тому що його можливо здійснювати негайно.

Примус необхідно запроваджувати в операційну управлінську діяльність для того, щоб підлеглий розумів, які негативні наслідки будуть здійсненні керівником у разі неефективного виконання завдання або функціонально-посадових обов'язків. У випадку відсутності примусу, керівнику потрібно постійно знаходитися поруч із виконавцем завдання для контролю його діяльності в режимі он-лайн. Це, безумовно, економічно недоцільно, а в управлінській практиці і не можливо. Необхідно підкреслити, що примус діє одночасно з виконанням підлеглим завдання (доручення), тобто має проактивний характер. Примус не дозволяє пропонувати підлеглим варіанти: виконувати завдання або ні. Він чітко демонструє підлеглому вектор його поведінки. Доведення ситуації, коли керівнику необхідно здійснювати покарання підлеглого, свідчить про неефективне загальне управління персоналом в організації.

Будь-який регламент (правило) в установі або розпорядження (наказ, доручення) керівника є елементом примусу, з яким стикається працівник. Кожен службовець, під час своєї діяльності, має подвійну мотивацію – він одночасно має два бажання: щось отримати у нагороду і від чогось уникнути. Впровадження керівником саме мотивації уникнення під час виконання підлеглим завдання дозволяє без додаткового залучення ресурсів організації максимально направити зусилля посадовця на вирішення, поставленого перед ним, завдання. В процесі надання управлінського розпорядження керівник повинен чітко позначити підлеглому правильну і неправильну дію – тим самим він страхує себе від помилок і неточностей (відхилень) під час виконання підлеглим завдання. Якщо керівником не позначено обидві умови, то діапазон відхилень від очікуваного результату може бути досить значний, і керівник не має жодного права, в такому випадку, карати підлеглого. Покладання керівника на “здоровий глузд” підлеглого є доказом його низького управлінського професіоналізму.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Для здійснення ефективної мотивації персоналу керівнику необхідно задіяти весь комплекс своєї управлінської компетентності. Керівник повинен створити умови, коли підлеглому легше виконати роботу належним чином і важче її не зробити за допомогою мотиваторів досягнення і уникнення. Комплексне їх використання дозволить керівнику значно підвищити рівень ефективності діяльності персоналу на публічній службі.

У світі не існує єдиного підходу до управління персоналом. У межах цієї статті було запропоновано лише один із варіантів використання управлінських інструментів, які забезпечать системне отримання позитивних результатів. Розвитку професійної компетентності керівника можуть сприяти лише ґрунтовні знання, постійність в їх отриманні, завзятість в їх практичному застосуванні та удосконаленні управлінської майстерності, межі якої не існує.

Список використаних джерел

1. Євдокимов В. О. Сучасні погляди на особливості управлінської діяльності: причини низької ефективності на публічній службі. *Публічне управління XXI століття: світові практики та національні перспективи* : зб. тез XVIII Міжнар. наук. конгресу, 26 квіт. 2018 р. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2018. С. 46–49.
2. Мотивація. *Вікіпедія – вільна енциклопедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Мотивація> (дата звернення: 10.09.2019).
3. Фресс П., Пиаже Ж. *Експериментальна психологія*. Москва : Прогресс, 1973. 344 с.
4. Хекхаузен Х. *Психологія мотивації досягнення*. Санкт-Петербург : Речь, 2001. 193 с.
5. Щегорцова В. М. *Мотивація праці державних службовців* : автореф. дис. ... канд. держ. упр. Дніпропетровськ, 2010. 22 с.
6. Jared Tendler. *The Mental Game of Poker: Proven Strategies For Improving Tilt Control, Confidence, Motivation, Coping with Variance, and More.* – Kindle Edition, USA, 2011. 262 p.

References

1. Yevdokymov, V.O. (2018). Suchasni poglyady na osoblyvosti upravlins'koyi diyal'nosti: prychny nyzkoyi efektyvnosti na publichnij sluzhbi. *Publichne upravlinnya XXI stolittya: svitovi praktyky ta nacionalni perspektyvy: zb. tez XVIII Mizhnar. nauk. kongresu, 26 kvit. 2018 r.* Kharkiv: Vyd-vo KRI NAPA "Magistr", 46–49 [in Ukrainian].
2. Motyvaciya. Vikipediya – vilna encyklopediya. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Moty`vaciya> [in Ukrainian].
3. Fress, P., Piazhe, Zh. (1973). Jeksperimental'naja psihologija. Moscow: Progress [in Russian].
4. Hekhauzen, H. (2001). Psihologija motivacii dostizhenija. Sankt-Peterburg: Rech [in Russian].
5. Shchegortsova, V.M. (2010). Motyvaciya praci derzhavnyx sluzhbovciv [The motivation of work of civil servants]. *Extended abstract of candidate's thesis.* Dnipropetrovsk [in Ukrainian].
6. Jared Tendler. (2011). *The Mental Game of Poker: Proven Strategies For Improving Tilt Control, Confidence, Motivation, Coping with Variance, and More* (Kindle Edition), USA.

Yevdokymov V. A., *PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Public Administration Department, KRI NAPA, Kharkiv*
ORCID 0000-0003-0620-4939

THE DARK SIDE OF MOTIVATING PERSONNEL IN CIVIL SERVICE

The notion of motivation is one of the most mythologized notions in the modern literature on management. It is hard to imagine a definition of the notion of motivation, which would clarify and solve all the methodological problems related to the managerial competency.

In management, motivation is a process of influencing personnel with the aim of directing and intensifying their activity for the benefit of an organization.

Material stimulation is a key form of motivating subordinates. However a manager should understand that a big majority of their subordinates are unwilling to earn more money. They wish only a rise in salary and better living, without making additional efforts. Yet, the results of an organization's work should not depend on the desire of its personnel to earn more.

A discouraging forecast for a superior is as follows: if subordinates have an opportunity to ignore their tasks, they will definitely do it. In this case, a superior should not be offended by this sort of subordinates' behavior, since they do not do it intentionally, but rather in accordance with the biological laws of survival. A positive forecast is like this: a superior can influence and change a model of their subordinates' behavior.

In order to understand the means which can influence the motivation of subordinates, it is necessary to consider a classification of achievement motives of an individual and their ways to avoid failures. Achievement motivation is a person's behavioral strategy, oriented to proactive attitude, high results, carrying out diverse activities, seeking approval of management. Avoidance motivation presupposes a different manner of behavior: passivity, fear of failures and making mistakes, a wish to avoid punishment by a superior, evasion of responsibility. Application of avoidance motive is expedient to realize through coercion of a subordinate. It is essential to introduce coercion into operative managerial activity so that a subordinate could understand what negative consequences will be effected by the superior in case of the subordinate's poor performance.

When giving managerial instructions, a leader should clearly explain to a subordinate correct and incorrect ways to carry out actions; in so doing, the leader insures himself/herself against mistakes and inadequacies caused by a subordinate's incorrect fulfillment of an assignment. If the superior does not specify both the ways, the range of deviations from the expected results can be rather broad, in which case the superior has no manner of right to punish the subordinate. A superior's placing reliance in subordinates' "good sense" testifies to his/her low managerial professionalism.

Development of professional competency of a leader can be facilitated only by profound knowledge and a continuous learning, persistence in practical implementation of that knowledge, and improvement of managerial skills, which has no boundaries.

Key words: superior, subordinate, motivation, achievement, avoidance, coercion, rules and regulations, discipline.

Надійшла до редакції 02.09.2019 р.