

УДК 159.9

DOI: [https://doi.org/10.17721/upj.2020.2\(14\).6](https://doi.org/10.17721/upj.2020.2(14).6)

**Колесніков О. М.,**

аспірант,  
кафедра соціальної психології,  
факультет психології,  
Київський національний університет  
імені Тараса Шевченка  
E-mail: 0679005@gmail.com  
ORCID 0000-0003-3488-496X

## **ОСОБЛИВОСТІ САМОАКТУАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖСЛУЖБОВЦІВ ІЗ РІЗНИМ ТИПОМ ТРУДОВОЇ МОТИВАЦІЇ**

Стаття присвячена емпіричному вивченню особливостей самоактуалізації держслужбовців з різним типом трудової мотивації.

При порівнянні двох груп респондентів – держслужбовців та працівників недержавної сфери – було виявлено, що серед працівників другої групи частіше та сильніше проявляються «професійний», «інструментальний» та «патріотичний» типи трудової мотивації. Тобто, держслужбовців менше цікавить зміст роботи, вони більш ймовірно погодяться на нецікаву для себе роботу; мотиви самовдосконалення виражені в них слабше, а отже, їх не так цікавлять важкі завдання, які можуть розцінюватись респондентами другої групи як професійний виклик та спосіб самовираження. Держслужбовцям не так важливе професійне, як соціальне визнання, важливість професії в цілому для соціуму та свого оточення; вони рідше зважають на обґрунтованість ціни власної праці. Їм не настільки необхідна ідея в якості рушійної сили та мотиватора праці, як і визнання іншими своєї незамінності у організації, де працюють. Водночас, серед держслужбовців більший відсоток тих, хто не прагне підвищувати кваліфікацію, характеризується зниженою професійною активністю, відповідальністю, прагненням перекласти або розділити її з іншими.

Держслужбовцям, порівняно з працівниками недержавної сфери, важче жити теперішнім, не відкладати життя «на потім», вони більш невпевнені у собі, надумливі; такі цінності самоактуалізації особистості, як добро, краса, цілісність, істина, унікальність, життєвість, справедливність, досягнення, порядок, самодостатність тощо, хоч і близькі за мірою вираженості в двох групах, але серед працівників-держслужбовців проявляються слабше. Потреба у пізнанні також виражена

держслужбовців значуще менше, як і автономність, самостійність, відчуття свободи. Держслужбовці більш схильні орієнтуватися на думку оточуючих та зовнішні соціальні стандарти; їм складніше встановлювати міцні та доброзичливі стосунки з оточуючими, вони більш тривожні та невпевнені у собі, порівняно із працівниками недержавної сфери. Держслужбовцям із інструментальним типом трудової мотивації не властиві ні загальне доброзичливе ставлення до людей, ні загалом цінності самоактуалізації. На противагу, держслужбовці із професійним типом трудової мотивації не тільки поділяють подібні цінності, вони цінують життя «тут і тепер», прагнуть до пізнання, прояву креативності та творчого підходу у професійній діяльності. Патріотичний та люмпенізований типи трудової мотивації виражені серед держслужбовців посередньо. Водночас, працівники з патріотичним типом мають дуже схожі тенденції до самоактуалізації, як і працівники з професійним типом: схильні жити сьогоднішнім днем, цінувати актуальний момент, прагнуть до гармонійних стосунків з іншими, відчувають природну симпатію, довіру до людей, прагнуть до пізнання нового; основна відмінність цього типу, на думку респондентів, у підвищеній тривожності, невпевненості у собі, невротичності. Усі виявлені взаємозв'язки між показниками самоактуалізації та люмпенізованим типом трудової мотивації держслужбовців є негативними. Господарський тип трудової мотивації серед держслужбовців зустрічається найрідше, відповідно, серед самоактуалізаційних тенденцій йому притаманні лише доброзичливе та неупереджене ставлення до інших людей.

**Ключові слова:** мотивація, трудова мотивація, самоактуалізація, професійна самоактуалізація, держслужбовці.

## Вступ

Основним поняттям, яке використовується для пояснення рушійних сил діяльності людини, є мотивація. Вона є не лише важливим компонентом у структурі особистості, але й виступає одночасно своєрідним показником суспільних відносин і тих змін, що в них відбуваються. Зокрема, умови сьогодення висувають вимоги не лише до професійних знань фахівців, але й до їхньої здатності до неперервної роботи над собою, прагненням до реалізації, самовдосконалення. Водночас, загальний низький рівень життя та й відсутність належних стимулів до праці, може призводити до незадоволення фахівцями своєю роботою та становищем у суспільстві.

**Постановка проблеми.** Широко відомими є різноманітні теорії мотивації, запропоновані С. Адамсом, К. Альдерфером, В. Врумом,

Ф. Герцбергом, Д. Мак-Грегором, А. Мак-Клелландом, А. Маслоу, Л. Портером і Е. Лоулером тощо, які узагальнено поділяють на змістовно-ієрархічний та процесуально-динамічний підходи. Професійна мотивація є предметом наукового вивчення і вітчизняних дослідників, таких як, О. І. Бондарчук, Ж. П. Вірна, Е. В. Винославська, О. А. Гульбас, К. О. Кальницька, Л. М. Карамушка, В. А. Семиченко, В. М. Сич, Т. В. Панчук, Н. Ю. Худякова та інші. Зрозуміло, що основу трудової мотивації складають не тільки значимі для професіонала потреби, а й те, наскільки він може їх задовольнити, працюючи в тій чи тій організації. Отже, актуалізувати трудову мотивацію працівників можна визначивши її специфічну структуру, яка визначається його мотивами до праці та, можливо, певними особистісними властивостями, зокрема, прагненням до самоактуалізації як комплексу системних якостей людини.

**Мета статті** полягає у виявленні особливостей самоактуалізації працівників державного сектору із різним типом трудової мотивації.

## Теоретичний аналіз

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема професійної мотивації держслужбовців є актуальною не лише для нашої країни і активно вивчається зарубіжними психологами. Так, предметом наукових пошуків стають особливості професійної мотивації держслужбовців (Frank & Lewis, 2004; Perry & Hondeghem, 2008; Rainey Hal & Steinbauer, 1999), відмінності від трудової мотивації працівників приватних організацій (Buelens & Van den Broeck, 2007), чинники різного порядку, які на цей процес впливають (Kim, 2005) тощо. У працях українських вчених також розглядаються особливості мотивації професійної діяльності держслужбовців (Карамушка, 2010; Кравченко, 2009; Малімон, 2015; Пахомова, 2006; Шовгеля, 2012); її управлінські та етичні аспекти (Серьогін, 2004), умови професійного розвитку (Матвіїшин, 2004; Слюсаренко, 2006) та шляхи удосконалення системи мотивації праці (Щегорцова, 2007), зокрема, матеріальні (Ломанов & Кузьменко, 2009).

Загальновідомими є класичні підходи до розуміння проблеми самоактуалізації особистості (Маслоу, 1999; Роджерс, 1997; Франкл, 1990; Хорні, 1997 та ін.). В Україні низка ґрунтовних робіт науковців-психологів також присвячена цьому питанню, зокрема, таких учених, як С. Д. Максименка (Максименко, 2006), В. О. Моляко (Моляко, 1989), В. О. Татенка (Татенко, 1996) тощо.

**Виділення невирішених раніше частин проблеми.** Питанням самоактуалізації особистості в професійній діяльності присвячені роботи

О. І. Артемової (Артемова, 2014), Л. М. Карамушки та Ю. В. Рутини (Карамушка & Рутини, 2019), М. Г. Ткалич (Ткалич, 2003) та ін. Водночас, питання професійної самоактуалізації державних службовців залишається недостатньо висвітленим у науковій психологічній літературі.

## Методологія дослідження

Для досягнення дослідницьких цілей та завдань нами були використані наступні **методи та методики**: Методика діагностики самоактуалізації особистості (адаптація Н. Ф. Калини, А. В. Лазукіна), методика «Типи трудової мотивації» (В. І. Герчиков); методи математичної обробки даних (описові статистики, порівняльний та кореляційний аналіз).

**Емпірична база дослідження.** Дослідження проводилось на базі Броварської міської ради (м. Бровари, Київська область) та ТОВ «ІТАК» (м. Київ). Загальна кількість вибірки 270 осіб (134 особи – держслужбовці, 136 осіб – працівники недержавної сфери) віком від 21 до 65 років, з них 75 чоловіків та 195 жінок.

## Результати

Як було зазначено вище, для вивчення вираженості типів трудової мотивації у двох групах респондентів – держслужбовців та працівників недержавної сфери – нами була використана методика В. І. Герчикова, яка дозволяє діагностувати п'ять мотиваційних типів працівників. Отримані нами емпіричні дані представлені на рис. 1.

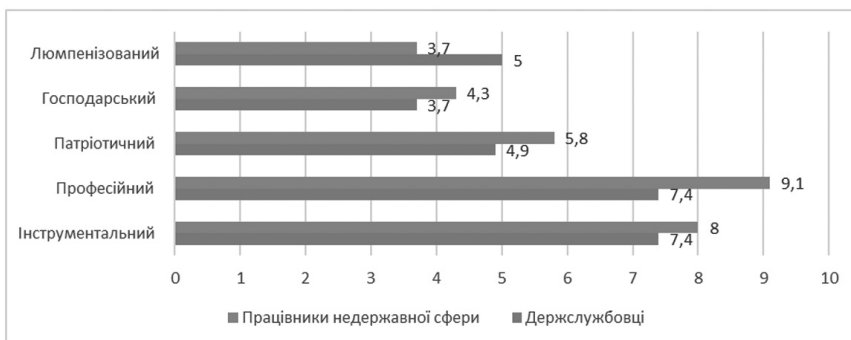


Рис. 1. Показники типів трудової мотивації досліджуваних двох груп (сер.зн.)

Серед держслужбовців більш вираженими виявились інструментальний та професійний типи трудової мотивації (7,4), найменш притаманний – господарський тип (3,7). Тобто їм важливий зміст роботи, а також ціна праці, яка виступає інструментом задоволення інших потреб. Здатність своєю працею самостійно забезпечити своє життя буде для них достатнім мотиватором. Водночас, вони не прагнуть добровільно брати на себе відповідальність, демонструють терпимість до контролю, їм не притаманна загострена вимога свободи дій.

У групі недержавних працівників домінуючим є професійний тип трудової мотивації (9,1), яскраво виражений інструментальний тип (8,0). Такі працівники прагнуть до самостійності в роботі, цінують її зміст, можливість проявитись, довести собі й іншим, що вони здатні впоратися з важким завданням; вони готові працювати з максимальною віддачою, якщо їхня праця буде справедливо і високо оплачуватися, адже вона часто є інструментом для задоволення інших потреб. Найменш вираженим у цій групі виявився люмпенізований тип трудової мотивації (3,7), якому притаманна низька активність, байдужість працівника, перекладання відповідальності на інших тощо.

Порівняльний аналіз отриманих даних (за критерієм Манна-Уїтні) засвідчив, що працівники недержавної сфери значуще частіше та сильніше демонструють «професійний» ( $U=5941$ ;  $p=0,001$ ), «інструментальний» ( $U=7789$ ;  $p=0,038$ ) та «патріотичний» ( $U=7172$ ;  $p=0,002$ ) типи трудової мотивації. Тобто, держслужбовців менше цікавить зміст роботи, вони більш ймовірно погодяться на нецікаву для себе роботу; мотиви самовдосконалення виражені в них слабше, а отже, їх не так цікавлять важкі завдання, які можуть розцінюватись респондентами другої групи як професійний виклик та спосіб самовираження. Держслужбовцям не так важливе професійне, як соціальне визнання, важливість професії в цілому для соціуму та свого оточення; вони рідше зважають на обґрунтованість ціни власної праці. Їм не настільки необхідна ідея в якості рушійної сили та мотиватора праці, як і визнання іншими своєї незамінності у організації, де працюють. Водночас, серед держслужбовців більший відсоток тих, хто не прагне підвищувати кваліфікацію, характеризується зниженою професійною активністю, відповідальністю, прагненням перекласти або розділити її з іншими ( $U=5918$ ;  $p=0,001$ ).

Результати діагностики прагнення до самоактуалізації (див. табл.1) у групі держслужбовців засвідчили, що високий рівень самоактуалізації не спостерігається в них за жодною зі шкал. Відносно вираженими є такі показники самоактуалізації, які характеризують орієнтацію до сліджуваних у часі, саморозуміння та гнучкість у спілкуванні.

Таблиця 1

**Показники рівня прагнення до самоактуалізації серед респондентів двох груп**

№ Шкали		Групи респондентів					
		Держслужбовці			Працівники недержавних структур		
		% рівня прагнення	Бал	Рівень самоактуалізації	% рівня прагнення	Бал	Рівень самоактуалізації
1.	<i>Орієнтація у часі</i>	59	3	Середній	74	4	<i>Високий</i>
2.	<i>Цінності</i>	52,7	3	Середній	56,7	3	Середній
3.	<i>Погляд на природу людини</i>	47	2	<i>Низький</i>	50	3	Середній
4.	<i>Потреба у пізнанні</i>	50	3	Середній	57	3	Середній
5.	<i>Креативність</i>	50,7	3	Середній	52	3	Середній
6.	<i>Автономність</i>	46	2	<i>Низький</i>	50	3	Середній
7.	<i>Спонтанність</i>	42,7	2	<i>Низький</i>	45,3	2	<i>Низький</i>
8.	<i>Саморозуміння</i>	53	3	Середній	65	3	Середній
9.	<i>Аутосимпатія</i>	47,3	2	<i>Низький</i>	54,7	3	Середній
10.	<i>Контактність</i>	49	2	<i>Низький</i>	54	3	Середній
11.	<i>Гнучкість у спілкуванні</i>	52	3	Середній	55	3	Середній

Водночас, низький рівень самоактуалізації виявлений за шкалами «спонтанність», «автономність», «погляд на природу людини», «аутосимпатія» та «контактність». Можемо припустити, що для даної групи респондентів самоактуалізація є скорше прагненням, ніж образом життя, яке, ймовірно, фруструється соціальними нормами. Також спостерігаємо недостатній для досліджуваних держслужбовців рівень зрілості та самопідтримки; будучи достатньо гнучкими у спілкуванні, отримані показники свідчать про нестачу стійких основ для щирих та гармонійних міжособистісних стосунків, довіри та неупередженості до людей. Відповідно, можемо припустити, що наявність у респондентів установок на допомогу й позитивне ставлення до оточуючих і реальний досвід подібної доброзичливої взаємодії, не збігаються. З цієї точки зору, низька контактність відображає не стільки рівень комунікативних здібностей випробуваних, скільки їхню готовність до

взаємно приємних контактів з оточуючими, стійких та доброзичливих стосунків з ними. Низькі бали за шкалою «аутосимпатія» частіше зустрічаються серед людей тривожних, дещо невпевнених у собі, що слугує джерелом нестійкої самооцінки.

Як свідчать наведені у таблиці 1 дані, респонденти другої групи – працівники недержавної сфери – отримали в цілому вищі показники за шкалами методики. Високий показник самоактуалізації був виявлений за шкалою «орієнтація у часі», що характеризує досліджуваних як схильних цінувати життя «тут і тепер», розуміти цінність теперішнього актуального моменту та порівнювати з минулим чи майбутнім, не знецінюючи його. Згідно Д. Рімена, такі люди скоріше є «орієнтовані зсередини», тобто чутливі до своїх потреб і бажань. Водночас, низький рівень самоактуалізації респондентів цієї групи виявлений за шкалою «спонтанність», яка безпосередньо пов'язана із такими цінностями, як свобода, невимушеність, легкість без зусиль тощо.

Порівняльний аналіз даних у двох групах виявив статистично значущі відмінності: так, держслужбовцям, порівняно з респондентами другої групи, важче жити теперішнім, не відкладати життя «на потім», вони більш невпевнені у собі, надумливі ( $U=4895$ ;  $p=0,001$ ); такі цінності самоактуалізації особистості (згідно А. Маслоу), як добро, краса, цілісність, істина, унікальність, життєвість, справедливість, досягнення, порядок, самодостатність тощо, хоч і близькі за мірою вираженості в двох групах, але серед працівників-держслужбовців проявляються слабше ( $U=7562$ ;  $p=0,015$ ). Потреба у пізнанні також виражена держслужбовцям значуще менше ( $U=6711$ ;  $p=0,001$ ), як і автономність, самостійність, відчуття свободи ( $U=7751$ ;  $p=0,033$ ). Держслужбовці більш схильні орієнтуватися на думку оточуючих та зовнішні соціальні стандарти ( $U=5662$ ;  $p=0,001$ ); їм складніше встановлювати міцні та доброзичливі стосунки з оточуючими ( $U=7500$ ;  $p=0,010$ ), є більш тривожні та невпевнені у собі, порівняно із працівниками недержавної сфери ( $U=7109$ ;  $p=0,002$ ).

Кореляційний аналіз (за критерієм Пірсона) дозволив нам з'ясувати, як саме ті чи інші типи трудової мотивації працівників пов'язані із прагненнями респондентів до самоактуалізації. У таблиці 2 наведені отримані у групі держслужбовців дані.

Таблиця 2

**Кореляційні зв'язки між типами трудової мотивації  
та прагненнями до самоактуалізації у групі держслужбовців**

САМОАЛ	Типи трудової мотивації				
	ІН	ПР	ПА	ГО	ЛЮ
Орієнтація у часі		,235**	,175*		
Цінності	-,232**	,223**	,201*		
Природа людини	-,271**		,213*	,185*	-,186*
Пізнання		,215*	,205*		
Креативність		,220*			
Автономність					-,244**
Спонтанність					-,256**
Аутосимпатія			-,170*		-,187*

Примітка: \* – значущість на рівні  $p \leq 0,05$ ; \*\* – значущість на рівні  $p \leq 0,01$

Як ми пам'ятаємо, більш вираженими серед держслужбовців виявились два типи трудової мотивації – інструментальний та професійний. Працівникам першого типу, згідно даних таблиці 2, не властиві ні загальне доброзичливе ставлення до людей ( $r = -,232$ ;  $p \leq 0,01$ ), ні загалом цінності самоактуалізації ( $r = -,271$ ;  $p \leq 0,01$ ). На протигагу, другий тип трудової мотивації виглядає на контрасті досить ідеалізованим: такі працівники не тільки поділяють подібні цінності ( $r = ,235$ ;  $p \leq 0,05$ ), вони ще й здатні жити «тут і тепер» ( $r = ,223$ ;  $p \leq 0,01$ ), прагнуть до пізнання ( $r = ,215$ ;  $p \leq 0,05$ ), прояву креативності та творчого підходу у професійній діяльності ( $r = ,220$ ;  $p \leq 0,05$ ). Патріотичний та люмпенізований типи трудової мотивації виражені серед держслужбовців посередньо. Водночас, працівники з патріотичним типом мають дуже схожі тенденції до самоактуалізації, як і працівники з професійним типом: схильні жити сьогоdnішнім днем, цінувати актуальний момент ( $r = ,175$ ;  $p \leq 0,05$ ), прагнуть до гармонійних стосунків з іншими ( $r = ,201$ ;  $p \leq 0,05$ ), відчують природну симпатію, довіру до людей ( $r = ,213$ ;  $p \leq 0,05$ ), прагнуть до пізнання нового ( $r = ,205$ ;  $p \leq 0,05$ ); основна відмінність цього типу, на думку респондентів, у підвищеній тривожності, невпевненості у собі, невротичності ( $r = -,170$ ;  $p \leq 0,05$ ). Якщо звернутись до таблиці 2, можемо помітити, що усі виявлені нами кореляційні взаємозв'язки між показниками самоактуалізації та люмпенізованим типом трудової мотивації держслужбовців є негативними.

Господарський тип трудової мотивації серед держслужбовців зустрічається найрідше, відповідно, і самоактуалізаційні тенденції респонденти йому не приписують, окрім доброзичливого та неупередженого ставлення до інших людей ( $r=,185$ ;  $p\leq 0,05$ ).

Виявлені взаємозв'язки між аналогічними показниками у групі респондентів-працівників недержавного сектору представлені у таблиці 3.

*Таблиця 3*

**Кореляційні зв'язки між типами трудової мотивації та прагненнями до самоактуалізації у групі працівників недержавної сфери**

САМОАЛ	Типи трудової мотивації				
	ІН	ПР	ПА	ГО	ЛЮ
Орієнтація у часі				-,305*	
Природа людини	-,360**		,453**		
Пізнання					-,215*
Автономність		,266**		,231**	
Спонтанність		,372**	-,242**		
Саморозуміння	,203*	,226**	-,239**		
Аутосимпатія		,274**	-,329**		
Гнучкість у спілкуванні			-,209*		

Примітка: \* – значущість на рівні  $p\leq 0,05$ ; \*\* – значущість на рівні  $p\leq 0,01$

Нагадаємо, що у цій групі респондентів, згідно описаних вище даних, домінуючими виявились професійний, інструментальний та патріотичний типи трудової мотивації. Працівникам із першим типом властиві прагнення до самоактуалізації, пов'язані із проявами самостійності, зрілості та свободи у поведінці ( $r=,266$ ;  $p\leq 0,01$ ), її природності та спонтанності ( $r=,372$ ;  $p\leq 0,01$ ); впевненістю у собі ( $r=,274$ ;  $p\leq 0,01$ ), чутливістю до своїх потреб та інтересів ( $r=,226$ ;  $p\leq 0,01$ ). Інструментальний тип пов'язаний із проявом у працівників упередженого та недовірливого ставлення до людей ( $r=-,360$ ;  $p\leq 0,01$ ), вони сенситивні до своїх бажань та потреб і орієнтуються більше на них, ніж на думку оточуючих ( $r=,203$ ;  $p\leq 0,05$ ). Поєднання доброзичливого ставлення до людей ( $r=,453$ ;  $p\leq 0,01$ ) з одного боку, та тривожності, невпевненості ( $r=-,329$ ;  $p\leq 0,01$ ), орієнтації на інтереси інших людей ( $r=-,239$ ;  $p\leq 0,01$ ), ригідності поведінки ( $r=-,242$ ;  $p\leq 0,01$ ), - з іншого,

притаманне працівникам із патріотичним типом трудової мотивації. Інші два типи – господарський та люмпенізований – виражений серед цієї групи працівників найслабше. Якщо респонденти з господарським типом трудової мотивації автономні та незалежні у своїй поведінці ( $r=,231$ ;  $p\leq 0,01$ ), але схильні до постійного порівняння актуального стану справ з минулим або очікуваним майбутнім ( $r=-,305$ ;  $p\leq 0,05$ ), то найбільш вираженою характеристикою працівників з люмпенізованим типом трудової мотивації є відсутність прагнення до пізнання та відкритості новому ( $r=-,215$ ;  $p\leq 0,01$ ).

## Дискусія

Загалом, домінування у держслужбовців інструментального та професійного типів трудової мотивації, а також прагнення до самоактуалізації, які з ними пов'язані, співвідносяться із результатами дослідження Л. Малімон та І. Глови, згідно яких переважна більшість держслужбовців у своїй професійній діяльності орієнтована на отримання певного особистісно значущого результату і значно рідше проявляють інтерес до змісту та особливостей професійної діяльності, активної позиції у професійному житті (Малімон & Глова, 2015). У роботі Л. Карамушки та Ю. Рутини також зазначається, що згідно результатів їхнього емпіричного дослідження, для більшості держслужбовців важливою є реалізація власних інтересів у процесі самореалізації, а вже потім – підтримка та сприяння розвитку організації (Карамушка & Рутин, 2019).

З огляду на це, не можемо не погодитись із тезою Ю. Рутини про те, що самореалізація держслужбовця в організації безпосередньо зумовлена мірою задоволеності його потреб, тобто, чим вища міра задоволеності потреб держслужбовця, тим легше йому професійно самоактуалізуватися в організації (Рутин, 2017).

## Висновки

Узагальнення отриманих в ході емпіричного дослідження даних дозволяє говорити про особливості трудової мотивації держслужбовців, зокрема: мотиви самовдосконалення виражені в них слабо, їх менше цікавить зміст роботи, а отже, і завдання, які могли б слугувати для них способом свого професійного самовираження, своєрідним професійним викликом. Тобто, соціальне визнання для них є більш значущим, ніж визнання професійне; значний їх відсоток не прагне підвищувати кваліфікацію, характеризується зниженою професійною активністю, відповідальністю, прагненням перекласти або розділити її з іншими.

Усе це не може не позначатися на особливостях професійної самоактуалізації держслужбовців: їм важче жити теперішнім, не відкладаючи життя «на потім», вони більш невпевнені у собі, надумливі; потреба у пізнанні знижена, як і автономність, самостійність, відчуття свободи; вони більш схильні орієнтуватися на думку оточуючих та зовнішні соціальні стандарти тощо.

Вираженими серед держслужбовців виявились два типи трудової мотивації – інструментальний та професійний. Працівникам першого типу, не властиві ні загальне доброзичливе ставлення до людей, ні загальною цінності самоактуалізації. На противагу, працівники із другим типом трудової мотивації не тільки поділяють подібні цінності, вони здатні жити «тут і тепер», прагнуть до пізнання, прояву креативності та творчого підходу у професійній діяльності.

**Перспективи подальших досліджень** передбачають більш детальне вивчення особливостей професійної самоактуалізації держслужбовців та виявлення чинників різного порядку, які на цей процесі впливають.

**Декларація про конфлікт інтересів.** Автор заявляє про відсутність потенційних конфліктів інтересів стосовно дослідження, авторства та / або публікації цієї статті.

#### Список використаних джерел

- Buelens, M., Van den Broeck, H. (2007). An analysis of the differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*, 67(1), 65–74.
- Frank, S. A., Lewis, G. B. (2004). Government employees: Working hard or hardly working? *American Review of Public Administration*, 34(1), 36–51.
- Kim, S. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Public Administration Research and Theory*, 15(2), 245–262.
- Perry, J., Hondeghem, A. (2008). Motivayion in Public Management. The call of Public Service. *The Australian Journal of Public Administration*, 67(4), 498–508.  
doi: 10.1111/j.1467-8500.2008.00605\_7.x
- Rainey Hal, G., Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: developing elements of a theory of effective government organizations. *Public administration research and theory*, 9(1), 1–32.
- Артемова, О. І. (2014). Професійна самореалізація особистості в сучасних умовах. *Український науковий журнал «Освіта регіону»*, 3, 97–99.
- Карамушка, Л. М., Куриця, Д. (2009). Аналіз вияву станів зниженої працездатності в персоналі держадміністрацій. *Актуальні проблеми психології : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*, 1(26), 273–281.
- Карамушка, Л. М., Ткалич, М. Г. (2009). *Самоактуалізація менеджерів у професійноуправлінській діяльності (на матеріалі діяльності комерційних організацій)*. (Монографія). Запоріжжя : Просвіта.

Карамушка, Л. М., Рутіна, Ю. В. (2019). Особистісна та професійна самоактуалізація державних службовців: рівень значущості, розуміння сутності та умов для її здійснення. *Актуальні проблеми психології*, 53(1), 15–22.

Кравченко, О. М. (2009). Мотиваційна складова впливу на ефективність державного управління. *Економіка та держава*, 7, 100–103.

Ломанов, І., Кузьменко, В. (2009). Деякі питання пошуку нових методологічних основ гнучкого матеріального стимулювання державних службовців. *Україна: аспекти праці*, 6, 42–46.

Максименко, С. Д. (2006). *Генеza здійснення особистості*. Київ : ТОВ «КММ».

Малімон, Л., Глова, І. (2015). Психологічний аналіз когнітивного, емоційного та поведінкового компонентів мотивації професійної діяльності державних службовців. *Організаційна психологія. Економічна психологія*, 1, 96–110.

Маслоу, А. (1999). *Мотивация и личность*. Санкт-Петербург : Евразия.

Матвіїшин, Є., Максимишин, В. (2004). Мотиваційний моніторинг – засіб підвищення ефективності роботи державних службовців. *Ефективність державного управління*, 5, 449–455.

Моляко, В. О. (1989). *Психологічна готовність до творчої праці*. Київ : Т-во «Знання» УРСР.

Пахомова, Т. І. (2006). Мотивація персоналу в системі державної служби. *Актуальні проблеми державного управління*, 3(25), 209–213.

Роджерс, К. (1997). *Клиентцентрированная терапия*. Москва : Рефл-бук.

Рутіна, Ю. В. (2017). Чинники професійної самоактуалізації державних службовців. *Актуальні проблеми психології. Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія*, 1(46), 17–22.

Серьогін, С. М. (2004). Державний службовець у взаємовідносинах влади і суспільства. (Дис. д-ра наук держ. упр.). Київ.

Слюсаренко, О. (2006). Мотивація як умова і чинник професійного удосконалення та кар'єрного розвитку державних службовців. Науково-практична конференція «Проблеми трансформації системи державного управління в умовах політичної реформи в Україні» (м. Київ, 2006 р.). (Т. 1, с. 387–389). Київ.

Татенко, В. А. (1996). *Психология в субъектном измерении*. Київ : Просвіта.

Ткалич, М. Г. (2003). Аналіз основних теоретико-методологічних підходів до вивчення самоактуалізації особистості. *Актуальні проблеми психології. Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія*, 1(9), 85–90.

Франкл, В. (1990). *Человек в поисках смысла*. Москва : Прогресс.

Хорні, К. (1997). *Невроз и личностный рост. Борьба за самореализацию*. Санкт-Петербург : БСК.

Шовгеля, О. (2012). Мотивація державних службовців: теоретичні аспекти. *Державне управління та місцеве самоврядування*, 3(14), 223–231.

Щегорцова, В. М. (2007). Проблеми формування та удосконалення системи мотивації праці державних службовців. *Державне будівництво*, 1, 24–35.

## References

Buelens, M., Van den Broeck, H. (2007). An analysis of the differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*, 67(1), 65–74.

Frank, S. A., Lewis, G. B. (2004). Government employees: Working hard or hardly working? *American Review of Public Administration*, 34(1), 36–51.

Kim, S. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Public Administration Research and Theory*, 15(2), 245–262.

Perry, J., Hondeghem, A. (2008). Motivayion in Public Management. The call of Public Service. *The Australian Journal of Public Administration*, 67(4), 498–508.

doi: 10.1111/j.1467-8500.2008.00605\_7.x

Rainey Hal, G., Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: developing elements of a theory of effective government organizations. *Public administration research and theory*, 9(1), 1–32.

Artemova, O. I. (2014). Profesiina samorealizatsiia osobystosti v suchasnykh umovakh [An individual's professional self-realization in the modern conditions]. *Ukrainskyi naukovi zhurnal «Osvita rehionu»*, 3, 97–99. [in Ukrainian].

Karamushka, L. M., Kurytsia, D. (2009). Analiz vyivau staniv znyzhenoi pratsezdatsnosti v personalu derzhadministratsii [The analysis of manifestations of state administration personnel's states with reduced working capacity]. *Aktualni problemy psykholohii : Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia. Sotsialna psykholohiia*, 1(26), 273–281. [in Ukrainian].

Karamushka, L. M., Tkalych, M. H. (2009). *Samoaktualizatsiia menedzheriv u profesiinoupavliinskii diialnosti (na materialii diialnosti komertsiiynykh orhanizatsii) [Self-actualization of managers during their professional management work (based on the examples of commercial organizations)]*. (Monohrafiia). Zaporizhzhia : Prosvita. [in Ukrainian].

Karamushka, L. M., Rutyna, Yu. V. (2019). Osobystisna ta profesiina samoaktualizatsiia derzhavnykh sluzhbovtziv: riven znachushchosti, rozuminnia sutnosti ta umov dlia yii zdiisnennia [Civil servants' personal and professional self-actualization: its significance, understanding of its essence and conditions for its implementation]. *Aktualni problemy psykholohii*, 53(1), 15–22. [in Ukrainian].

Kravchenko, O. M. (2009). Motyvatsiina skladova vplyvu na efektyvnist derzhavnogo upravlinnia [A motivational component impacting on public administration efficiency]. *Ekonomika ta derzhava*, 7, 100–103. [in Ukrainian].

Lomanov, I., Kuzmenko, V. (2009). Deiaki pytannia poshuku novykh metodolohichnykh osnov hnuchkoho materialnoho stymuliuвання derzhavnykh sluzhbovtziv [Some questions of searches for new methodological bases for civil servants' flexible material stimulation]. *Ukraina: aspekty pratsi*, 6, 42–46. [in Ukrainian].

Maksymenko, S. D. (2006). *Henezazdiisnennia osobystosti [The genesis of personality fulfilment]*. Kyiv : TOV «KMM». [in Ukrainian].

Malimon, L., Hlova, I. (2015). Psykholohichniy analiz kohnityvnogo, emotsiinoho ta povedinkovoho komponentiv motyvatsii profesiinoy diialnosti derzhavnykh sluzhbovtziv [Psychological analysis of cognitive, emotional and behavioral components of civil servants' motivation for professional work]. *Orhanizatsiina psykholohiia. Ekonomichna psykholohiia*, 1, 96–110. [in Ukrainian].

Maslow A. (1999). *Motivacija i lichnost' [Motivation and personality]*. SPb. : Evrazija. [in Russian].

Matviishyn, Ye., Maksymyshyn, V. (2004). Motyvatsiinyi monitorynh – zasib pidvyshchennia efektyvnosti roboty derzhavnykh sluzhbovtziv [Motivational monitoring as a means improving civil servants' efficiency]. *Efektyvnist derzhavnogo upravlinnia*, 5, 449–455. [in Ukrainian].

Moliako, V. O. (1989). *Psykhologichna hotovnist do tvorchoi pratsi [Psychological readiness for creative work]*. Kyiv : T-vo «Znannia» URSR. [in Ukrainian].

Pakhomova, T. I. (2006). Motyvatsiia personalu v systemi derzhavnoi sluzhby [Motivation of civil service personnel]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, 3(25), 209–213. [in Ukrainian].

Rogers C. (1997). *Klientcentrovannaja terapija [Client-centered psychotherapy]*. Moskva : Refl-buk. [in Russian].

Rutyna, Yu. V. (2017). Chynnyky profesiinoi samoaktualizatsii derzhavnykh sluzhbovtziv [Factors of civil servants' professional self-actualization]. *Aktualni problemy psykhologii. Orhanizatsiina psykhohiia. Ekonomichna psykhohiia. Sotsialna psykhohiia*, 1(46), 17–22. [in Ukrainian].

Serohin, S. M. (2004). Derzhavnyi sluzhbovets u vzaiemovidnosynakh vlady i suspilstva [A civil servant among the relationships of government and society]. *Doctor's thesis*. Kyiv. [in Ukrainian].

Sliusarenko, O. (2006). Motyvatsiia yak umova i chynnyk profesiinoho udoskonalennia ta kariernoho rozvytku derzhavnykh sluzhbovtziv [Motivation as a condition and factor of civil servants' professional and career development]. *Naukovo-praktychna konferentsiia «Problemy transformatsii systemy derzhavnoho upravlinnia v umovakh politychnoi reformy v Ukraini» (m. Kyiv, 2006 r.)*. (T. 1, s. 387–389). Kyiv. [in Ukrainian].

Tatenko, V. A. (1996). *Psihologija v sub»ektnom izmerenii [Psychology in the subjective dimension]*. Kyiv : Prosvita. [in Russian].

Tkalych, M. H. (2003). Analiz osnovnykh teoretyko-metodolohichnykh pidkhodiv do vyvchennia samoaktualizatsii osobystosti [Analysis of the main theoretical and methodological approaches to the studies on an individual's self-actualization]. *Aktualni problemy psykhologii. Sotsialna psykhohiia. Psykhohiia upravlinnia. Orhanizatsiina psykhohiia*, 1(9), 85–90. [in Ukrainian].

Frankl, V. (1990). *Chjelovek v poiskah smysla [Man's Search for Meaning]*. Moskva : Progrjess. [in Russian].

Horney, K. (1997). *Nevroz u lichnostnyj rost. Bor'ba za samorealizaciju [Neurosis and Human Growth: The Struggle Toward Self-Realization]*. Sankt-Peterburg : BSK. [in Russian].

Shovhelia, O. (2012). Motyvatsiia derzhavnykh sluzhbovtziv: teoretychni aspekty [Civil servants' motivation: theoretical aspects]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, 3(14), 223–231. [in Ukrainian].

Shcheghortsova, V. M. (2007). Problemy formuvannia ta udoskonalennia systemy motyvatsii pratsi derzhavnykh sluzhbovtziv [The problems of formation and improvement of civil servants' work motivation]. *Derzhavne budivnytstvo*, 1, 24–35. [in Ukrainian].

## Abstract

**Kolesnikov O. M.,**

PhD student,  
the Department of Social Psychology,  
Faculty of Psychology,  
Taras Shevchenko National University of Kyiv  
E-mail: 0679005@gmail.com

### **FEATURES OF SELF-ACTUALIZATION OF CIVIL SERVANTS WITH DIFFERENT TYPES OF WORK MOTIVATION**

An article presents the empirical study on the peculiarities of self-actualization of civil servants with different types of work motivation.

The two groups of respondents (civil servants and non-governmental workers) were compared. “Professional”, “instrumental” and “patriotic” types of work motivation were more pronounced among non-governmental employees. Civil servants-respondents were less interested in work content, they were more likely to take an uninteresting job; their motives for self-improvement were less pronounced, and therefore, they were not so interested in difficult tasks, regarded by the respondents of the other group as a professional challenge and a way for self-expression. Professional recognition was not so important for civil servants as social recognition; they were less likely to think about fair remuneration for their labor. They did not so much need “the idea” as a driving force for work, as well as recognition by others of their indispensability in organizations where they worked. At the same time, a higher percentage of civil servants (in comparison with the other group) did not seek to improve their skills and were characterized by reduced professional activity, responsibility, desire to share their skills and achievements with others.

It was more difficult for civil servants (compared to non-governmental workers) to live in the present, not to postpone life “for later”; they felt more insecure, were “up in the clouds”; such self-actualizing values as goodness, beauty, integrity, truth, uniqueness, psychological hardiness, justice, achievement, order, self-sufficiency, etc., although demonstrated quite closely by both groups, were still less pronounced among civil servants. The need for knowledge was also much less expressed by civil servants, as well as autonomy, independence, a sense of freedom. Civil servants were inclined to focus on other worker’s opinions and external social standards; it was more difficult for them to establish strong and friendly relations

with others; they were more anxious and insecure comparing to non-governmental workers.

Civil servants with instrumental work motivation had neither a general benevolent attitude towards people, nor the values of self-actualization in general.

In contrast, civil servants with professional work motivation not only shared such values, but also valued life “here and now”, strived for knowledge and creativity in professional work. Patriotic and lumpenized types of work motivation were expressed by civil servants indirectly. At the same time, employees with the patriotic type had very similar tendencies to self-actualization as employees with the professional type: they tended to live today, appreciated a current moment, strived for harmonious relationships with others, felt natural sympathy, trust in people, sought for new knowledge. The main features of this type, according to the respondents, were increased anxiety, self-doubt, neuroticism. All identified correlations between self-actualization indicators and lumpenized work motivation were negative for civil servants. Economic work motivation was the rarest for civil servants, respectively, the corresponding self-actualization tendencies included only a friendly and impartial attitude towards other people.

***Key words:*** *motivation, labor motivation, self-actualization, professional self-actualization, civil servants.*

---

Отримано – 24 жовтня 2020

Рецензовано – 25 жовтня 2020

Прийнято – 28 жовтня 2020

Received – October 24, 2020

Revision – October 25, 2020

Accepted – October 28, 2020