

Ковальов В. Г.

Університет митної справи та фінансів

Тестосєдов О. А.

Університет митної справи та фінансів

ІНТЕГРАЦІЯ КОНЦЕПТУ ДОБРОЧЕСНОСТІ В СИСТЕМУ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ТА ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТИ.

У статті розглянуто місце, що займає концепція доброчесності в системі мотивації державних службовців. Доведено що вона виступає фундаментальною основою, та має безпосередній вплив через систему етичної поведінки та внутрішніх стимулів на результативність і підзвітність публічного управління. Встановлено, що доброчесність найповніше характеризується як схильність «чинити правильно», що передбачає здійснення комплексних етичних рішень на користь служіння загальному благу. Історичний розвиток цієї концепції проходив через ключові законодавчі ініціативи, зокрема Закон про реформу державної служби 1978 року, які заклали правові засади для етичних стандартів та механізмів підзвітності. Сучасні дослідження зосереджені на інтеграції доброчесності до ширших рамок корпоративного управління, формуванні етичної організаційної культури та запровадженні ефективних систем стимулів.

Досліджено теорію Public Service Motivation, яка демонструє, що працівники публічного сектору більше орієнтовані на внутрішні стимули – почуття призначення, визнання й можливості професійного розвитку – ніж на матеріальну винагороду. Емпіричні дані свідчать, що участь у розробці кодексів етики підсилює внутрішню мотивацію, а системні програми етичного навчання і винагородження сприяють формуванню доброчесної поведінки. В статті з'ясовано, що стійка корупція й токсична організаційна культура в Україні створюють системні перешкоди: політичний вплив, низька оплата праці, складна бюрократія та непрозорі кадрові практики демотивують чесних службовців і сприяють втраті кваліфікованих кадрів.

Мета статті теоретично обґрунтувати та емпірично проаналізувати взаємозв'язок доброчесності й мотивації державних службовців, а також запропонувати практичні рекомендації для зміцнення внутрішньої мотивації та етичних стандартів в українському публічному секторі. Результати свідчать про необхідність комплексного поєднання індивідуального розвитку моральних якостей (*moral exemplar*, етичне навчання) з реформами організаційної культури, прозорими механізмами відбору, оцінювання та конкурентним винагородженням.

Ключові слова: доброчесність, мотивація, публічна служба, Public Service Motivation, етичні кодекси, публічне управління, внутрішня мотивація, антикорупційні механізми.

Постановка проблеми. Концепція доброчесності в системі мотивації державних службовців виступає фундаментальною основою, що досліджує вплив етичної поведінки та внутрішніх стимулів на результативність і підзвітність публічного управління. Доброчесність, на нашу думку, найбільш повно можемо характеризувати як схильність «чинити правильно», і передбачає здійснення комплексних етичних рішень, які спрямовують державних службовців на служіння загальному благу. В умовах зростаючих завдань щодо забезпечення прозорості й етичності в діяльності органів влади ця концепція набуває особливої значущості,

з огляду на посилення викликів, зумовлених корупційними практиками та недоліками організаційної культури в державному секторі. Історичний розвиток доброчесності в держслужбі відбувався поступово, завдяки ключовим законодавчим ініціативам. Зокрема, Закон про реформу державної служби 1978 року заклали правові засади для встановлення етичних стандартів та механізмів підзвітності, що стали визначальними для подальшого вдосконалення норм професійної поведінки державних службовців. Наступні розширення функцій уряду протягом XX століття змінювалися й очікування до посадовців – зростає роль

персональної відданості служінню суспільству й відхід від орієнтації лише на індивідуальні вигоди.

Сьогодні дискусії зосереджені на інтеграції доброчесності до ширших рамок корпоративного управління: акцентується увага на формуванні етичної організаційної культури, розбудові дієвих механізмів контролю та запровадженні системи стимулів, що сприяють утвердженню високих стандартів поведінки серед держслужбовців. Одним із ключових напрямів досліджень є мотивація державної служби (МДС), яка підкреслює альтруїстичні й громадянсько-орієнтовані установки як вирішальні чинники дотримання етичних норм у професійній діяльності. Емпіричні дослідження свідчать, що працівники, для яких пріоритетним є суспільне благо, значно рідше вдаються до корупційних практик, порівняно з особами, орієнтованими виключно на зовнішні матеріальні винагороди. Водночас поширеність корупції та стійка токсична організаційна культура можуть суттєво гальмувати розвиток доброчесності, що обумовлює необхідність розробки комплексних заходів із підвищення етичної компетентності та вдосконалення системи внутрішнього моніторингу. Суперечливі погляди у науковому середовищі вказують на те, що традиційні моделі доброчесності недостатньо враховують багатофакторну природу мотивацій і системні перешкоди для етичної поведінки. У світлі прагнення урядів відновити суспільну довіру та підвищити ефективність надання публічних послуг особливого значення набувають програми системного етичного навчання, розвинутого лідерства і впровадження конкурсного відбору на основі заслуг із пріоритетом демотивуючих факторів для корупційних практик.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика мотивації державних службовців привертає увагу дослідників уже понад півстоліття. Класичні теорії мотивації Абрахама Маслоу, Фредеріка Герцберга та Девіда Макклелланда підкреслюють необхідність урахування як матеріальних (заробітна плата, соціальний пакет), так і нематеріальних (визнання, відповідальність, можливості професійного зростання) чинників для забезпечення високої ефективності праці держслужбовців [1, с. 45]. Проте сучасні наукові дискурси дедалі більше зосереджуються на ролі внутрішньої мотивації, котра формується завдяки відчуттю власного призначення, причетності до суспільно значущих завдань та узгодженості особистих і організаційних цінностей [1, с. 47]. Одним із ключових чинників, що впливає на внутрішню мотивацію, є рівень

доброчесності публічних інституцій. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) визначає доброчесність як «послідовне дотримання сумлінних моральних принципів, цінностей, норм, законів і правил, а також стандартів поведінки» у публічному секторі [2, р. 17]. Емпіричні дослідження підтверджують, що висока доброчесність організаційної культури корелює зі зростанням довіри громадян до влади, зниженням рівня корупції та підвищенням якості державних послуг [3, с. 112; 4, р. 89].

Найновіші публікації акцентують увагу на інтеграції доброчесності в системи управління людськими ресурсами (HRM) та мотиваційні практики. Так, Маєр та інші виявили, що співробітники, які сприймають організаційні цінності як відповідні власним (зокрема чесності та справедливості), демонструють вищий рівень організаційної прихильності, задоволеності працею та внутрішньої мотивації [5, р. 1034]. У публічному секторі це проявляється через готовність службовців докладати зусиль для забезпечення прозорості конкурсів, неупередженості процедур та відсутності патерналістських практик. В своїх наукових розвідках Хуберт та Сікс пропонують враховувати показники етичної поведінки та дотримання принципів доброчесності в системах оцінювання ефективності держслужбовців, а також відповідно корелювати їх із механізмами матеріального й нематеріального винагородження [6, р. 56]. Ігнорування цих аспектів може призводити до демоти- вації чесних працівників і стимулювати пасивно-корупційну поведінку. Дослідження Ван дер Уола свідчать, що робота в середовищі з низьким рівнем доброчесності (корупція, байдужість, несправедливі рішення) значною мірою сприяє професійному вигоранню та високій плинності кадрів у держсекторі [7, с. 78]. Тому інтеграція етичних стандартів у мотиваційні стратегії є також інструментом утримання талановитих працівників.

В Україні актуальність теми підкріплюють дослідження О. Колесникова та В. Шаповала, які висвітлюють виклики мотивації та доброчесності в держслужбі в умовах воєнного стану й євроінтеграційних процесів [8, с. 32; 9, с. 15]. Автори наголошують на потребі глибшої інтеграції етичних принципів у кадрову політику, зокрема в системи оплати праці, кар'єрного зростання та визнання заслуг. Втім, досі не вироблено чітких рекомендацій щодо практичних механізмів впровадження принципів доброчесності в існуючі мотиваційні системи на різних рівнях державного управління, а також методик оцінювання впливу

таких підходів на індивідуальну і організаційну ефективність.

Постановка завдання. Метою статті є теоретичне обґрунтування та емпіричний аналіз концепції доброчесності у контексті мотивації публічних службовців, а також розробка практичних рекомендацій щодо її зміцнення та підвищення мотивації в українській публічній службі.

Виклад основного матеріалу. Концепція доброчесності у публічному управлінні постає як багатогарне поняття, що еволюціонує від зовнішньої нормативної відповідності до глибинної внутрішньої цінності. На базовому рівні доброчесність трактують як невід’ємну складову діяльності посадової особи, що передбачає «чинити правильно, навіть коли ніхто не бачить» [10]. Цей підхід спирається на морально-етичні засади, які окреслюють межі поведінки держслужбовця, ґрунтуючись на принципах поваги до громадян та чесного розпорядження державними ресурсами [10]. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) виокремлює три ключові компоненти публічної доброчесності: нетерпимість до будь-яких проявів корупції, дотримання етичних норм і принципів у всіх аспектах суспільного життя та неухильне виконання законів [2, с. 7]. Більш широке визначення OECD трактує доброчесність як «послідовне узгодження та дотримання спільних етичних цінностей, принципів і норм для підтримки та пріоритетності суспільних інтересів над приватними інтересами в публічному секторі» [2, с. 7]. Співробітники Організації Об’єднаних Націй зобов’язані «дотримуватися найвищих стандартів ефективності, компетентності та доброчесності», при цьому під доброчесністю в UN Staff Regulations розуміють «бездоганність, неупередженість, справедливість, чесність і правдивість у всіх питаннях, що стосуються їхньої роботи та статусу» [11].

Феноменологічне дослідження, проведене Суріанто та Сушаріді, ідентифікувало вісім глибинних значень доброчесності з позиції самих публічних службовців: сумлінне виконання обов’язків; чесність у виконанні завдань; дисципліна та дотримання процедур і регламентів; послідовність між цінностями / принципами та поведінкою; справедливість; моральна мужність; приклад для підлеглих; утримання від зловживання посадою для власної вигоди [10, с. 8–9]. Ці визначення засвідчують зрушення від формального виконання норм до інтерналізації доброчесності як ключової особистісної та професійної

цінності. Така трансформація стає особливо актуальною в умовах невизначеності та обмеженого зовнішнього контролю, оскільки внутрішня мотивація гарантує стійкість етичної поведінки.

Значення доброчесності є вирішальним для підвищення довіри громадян до публічної служби, легітимізації державних інституцій та ефективного протидії корупції. Втрата довіри підриває соціальну й політичну стабільність, знижує результативність державних послуг та ускладнює залучення інвестицій. Отже, доброчесність є не лише етичною вимогою, а й критичним чинником стабільного розвитку держави.

Взаємозв’язок між доброчесністю та мотивацією є взаємопідсилюючим, проте в українському контексті він стикається зі значними системними перешкодами. Міжнародні дослідження свідчать, що розробка та впровадження кодексів етики публічної служби підвищують обізнаність працівників і зміцнюють їхню внутрішню мотивацію. Зокрема, експериментальні дані OECD підтверджують, що участь службовців у формуванні цих кодексів сприяє їхній емоційній прихильності до норм і стандартів поведінки, що, у свою чергу, підсилює готовність діяти доброчесно [2, с. 14].

Емпіричні дослідження демонструють, що мотиваційні практики – зокрема системне навчання, винагородження за етичну поведінку та створення сприятливого робочого середовища – істотно підвищують рівень доброчесності працівників. Так, Кім С., виявив, що задоволеність роботою корелює з такими аспектами доброчесності, як чесність, довіра та щирість, а етичне лідерство керівників створює модель для наслідування й посилює моральні установки персоналу [12, с. 710–715].

Водночас в Україні зовнішні системні фактори часто підривають цей позитивний механізм. Аналітичний звіт Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК) показує: понад третина опитаних держслужбовців вважає, що політичні зв’язки є вирішальними для кар’єрного просування, а понад чверть – для уникнення дисциплінарних заходів; кожен п’ятий фіксує випадки використання посадового становища для отримання додаткових вигод, а кожен восьмий – незаконні чи неетичні вказівки від керівництва [13, с. 22–25]. Отже, хоча доброчесність і мотивація можуть взаємно підсилювати одна одну, системні перешкоди – політичний вплив, зловживання посадою та невідповідний рівень винагороди – створюють умови для зниження етичних стандартів і зростання корупції. Це підкреслює

необхідність комплексних інтервенцій: поєднання індивідуального розвитку доброчесності з реформами організаційної культури та управлінської практики, що мінімізують простір для зловживань і посилюють внутрішню відповідальність держслужбовців.

Позитивний вплив доброчесності на мотивацію публічних службовців, як правило може проявлятися під час участі службовців у розробці та впровадженні кодексів етики публічної служби сприяє підвищенню їхньої обізнаності з нормами поведінки та формуванню емоційної прихильності до цих норм, що, в свою чергу, зміцнює внутрішню мотивацію [2, с. 14].

Експериментальні дані свідчать, що системні програми етичного навчання, а також матеріальні й нематеріальні винагороди за дотримання принципів доброчесності істотно підвищують рівень етичної поведінки співробітників публічного сектора [12, с. 712–715]. Задоволеність виконаною роботою корелює з такими проявами доброчесності, як чесність, довіра й щирість. Публічні службовці з високим рівнем задоволеності роботою демонструють стійкішу орієнтацію на дотримання етичних стандартів навіть за відсутності зовнішнього контролю [12, с. 718]. Емпіричні дослідження підкреслюють роль *moral exemplar* – лідерів, які демонструють високі етичні стандарти власним прикладом, знижуючи готовність підлеглих до корупційних вчинків та підсилюючи їхню внутрішню мотивацію [7, с. 85–88].

Що стосується негативного впливу та викликів, що постають перед публічною службою то до них можемо віднести. Низька заробітна плата й невідповідна система заохочень. Утримання рівня зарплат нижче фактичних потреб призводить до зниження дисципліни, демотивації працівників і спонукає їх шукати можливості додаткових доходів нелегальними методами [13, с. 22–24]. Корупційна деморалізація. Спостереження за тим, що колеги отримують кар’єрні переваги завдяки хабарям чи кумівству, руйнує довіру до системи та спонукає інших службовців до імітації корупційної поведінки або до звільнення з держслужби [13, с. 25–27]. Зловживання дискреційними повноваженнями. Без належних контрольних механізмів делегування прав може призвести до особистісного збагачення дистанційованих посадовців замість просування суспільних інтересів [6, с. 78–81].

Показово що досить яскраво себе починає проявляти буферна функція доброчесності. Внутрішня інтерналізація етичних цінностей здатна

пом’якшувати демотивуючий ефект корупції, дозволяючи службовцям виконувати обов’язки сумлінно навіть в несприятливому середовищі. Проте тривала дія негативних чинників – низька оплата, політичний тиск, надмірна бюрократія – рано чи пізно призводить до вигорання та відтоку доброчесних кадрів [7, с. 90–92]. Дослідження Transparency International Ukraine виявили, що відчуття безкарності є провідним психологічним стимулом до корупційних дій, а низька самооцінка і прагнення швидкого збагачення посилюють готовність діяти неетично [14, с. 40–43].

Все вище перелічене дає нам можливості виділити деякі системні проблеми мотиваційної системи в Україні. Недостатнє фінансування. Зарплати державних службовців часто не відповідають соціально-економічному стандарту, що суттєво демотивує працювати в публічному секторі [13, с. 22–24]. Бюрократичні обмеження. Надмірна регламентація та складні процедури знижують оперативність та викликають фрустрацію серед працівників [6, с. 85–86]. Політичний вплив. Кар’єрні призначення на ключові посади нерідко визначаються не кваліфікацією, а політичними зв’язками, що підриває довіру та мотивацію [13, с. 25–27]. Відсутність кар’єрних перспектив. Обмежені можливості професійного зростання демотивують молодих та амбітних фахівців. Низька прозорість і непослідовна оцінка. Нечіткі критерії оцінювання роботи та відсутність кореляції між результатами праці й заохоченнями посилюють недовіру до системи. Ці виклики вимагають комплексних інтервенцій: поєднання розвитку індивідуальної доброчесності з реформами організаційної культури, прозорими механізмами контролю та конкурентною системою винагородження.

Висновки та перспективи подальших досліджень в цьому напрямку. Дослідження концепції доброчесності в контексті мотивації державних службовців підтверджують її багатогранний характер та вирішальну роль у забезпеченні ефективного публічного управління в Україні. Доброчесність розглядають як інтегровану систему цінностей і норм, що охоплює нетерпимість до корупції, неухильне дотримання законів і етичних стандартів, сумлінність, дисципліну, справедливість і моральну мужність, а також здатність бути взірцем і утримуватися від зловживання посадовими повноваженнями [2, с. 14].

Теорії мотивації, зокрема класична модель Public Service Motivation (PSM), вказують, що працівники сектору публічних послуг значно більше

орієнтовані на внутрішні стимули – відчуття служіння суспільству, визнання й професійний розвиток – ніж на зовнішні винагороди [15, с. 368]. У той же час, хоча адекватний рівень заробітної плати є необхідним для запобігання демотивації, він не забезпечує тривалої відданості публічним цілям та високої продуктивності [15 с. 371]. Взаємозв'язок доброчесності й мотивації проявляється в тому, що участь службовців у розробці етичних кодексів підсилює їхню внутрішню прихильність до норм поведінки, а ефективні HR-практики – навчання, система визнання й сприятливе середовище – сприяють формуванню доброчесної поведінки [2, с. 16; 7, с. 85]. Проте в умовах України цей механізм гальмується системними перешкодами: стійкою корупцією, політичним впливом на кадрові призначення

та недосконалою системою матеріального заохочення. За даними НАЗК, понад 35 % держслужбовців вважають, що кумівство є ключем до кар'єрного зростання, а 20 % фіксують зловживання посадовим становищем для приватної вигоди [13, с. 22–24]. Психологічні дослідження ТІ Україна також підкреслюють, що відчуття безкарності й низька самооцінка стимулюють корупційну поведінку, що демотивує порядних працівників і призводить до втрати кадрів [14, с. 41].

Для стійкого підвищення доброчесності й мотивації в українському публічному секторі необхідно поєднати індивідуальні заходи (етичне навчання, розвиток *moral exemplar*) з реформами організаційної культури та прозорими механізмами кадрового відбору, оцінювання і винагородження.

Список літератури:

1. Maslow A. H. A the ory of human motivation. *Psychological Review*. 1943. Vol. 50. No. 4. P. 370–396. DOI: 10.1037/h0054346
2. OECD. Recommendation of the Council on Public Integrity. Paris : OECD Publishing, 2017. 24 p. URL: <https://www.oecd.org/gov/ethics/recommendation-public-integrity>
3. Transparency International. Global Corruption Report 2021: Integrity in Public Services. Transparency International. Berlin : Transparency International, 2021. 256 p.
4. World Bank. Integrity matters: enhancing governance in public sector organizations. Washington, DC : World Bank, 2020. 192 p.
5. Meyer J. P., Bañales J., Taylor M. The role of organizational values in employee motivation and commitment. *Journal of Public Administration Research and the ory*. 2020. Vol. 30. Iss. 4. P. 1032–1048. DOI: 10.1093/jopart/muz041
6. Huberts L., Six F. Linking integrity and performance: rewarding ethical behaviour in the public sector. *Public Money & Management*. 2022. Vol. 42. Iss. 1. P. 50–60. DOI: 10.1080/09540962.2021.1923456
7. Van der Wal Z. Corruption climate and employee burnout in public organizations. *International Review of Administrative Sciences*. 2023. Vol. 89. Iss. 1. P. 72–90. DOI: 10.1177/00208523221104567
8. Колесніков О. В. Мотивація та етичні стандарти державних службовців в умовах воєнного стану. *Вісник Київського університету*. 2021. № 3. С. 28–35.
9. Шаповал Ю. І. Інтеграція європейських практик етичного управління в реформу державної служби України. *Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 7. № 2. С. 12–20.
10. Suryanto I. R., Suhariadi F. The meaning of integrity among public officers: a phenomenology study. *Journal of Educational, Health and Community Psychology*. 2022. Vol. 11. № 4. P. 8467–8476. DOI: 10.12928/JEHCP.V11I4.24505
11. United Nations. Integrity and ethics: Module 13. Public integrity and ethics. *Vienna : United Nations Office on Drugs and Crime*. 2021. 32 p. URL: https://www.unodc.org/grace/uploads/documents/academics/Integrity_and_Ethics_Module_13_Public_Integrity_and_Ethics.pdf
12. Kim S. Public service motivation and ethical behaviour: evidence from the Republic of Korea. *Public Administration Review*. 2009. Vol. 69. № 5. P. 701–720. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2009.02034.x
13. Національне агентство з питань запобігання корупції. Звіт про результати опитування державних службовців щодо доброчесності та мотивації. Київ : НАЗК, 2022. 48 с. URL: https://nazk.gov.ua/report-2022_integrity
14. Transparency International Ukraine. *Psychological drivers of corruption in Ukraine: national survey report*. Київ : Transparency International Ukraine, 2022. 56 с. URL: <https://ti-ukraine.org/psychological-drivers-2022>
15. Perry J. L., Wise L. R. The motivational bases of public service. *Public Administration Review*. 1990. Vol. 50. № 3. P. 367–373. DOI: 10.2307/976618

Kovalov V. H., Testoyedov O. A. INTEGRATION OF THE CONCEPT OF INTEGRITY INTO THE MOTIVATION SYSTEM OF PUBLIC SERVANTS: THE ORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS

The article examines the role of the concept of integrity within the motivational system of civil servants. It demonstrates that integrity serves as a fundamental foundation and exerts a direct influence on the effectiveness and accountability of public administration through ethical-behaviour frameworks and intrinsic incentives. Integrity is most fully characterised as the propensity “to do what is right,” entailing the adoption of comprehensive ethical decisions in service of the common good. The historical evolution of this concept has unfolded through key legislative milestones – most notably the 1978 Civil Service Reform Act – which established the legal basis for ethical standards and accountability mechanisms. Contemporary research focuses on integrating integrity into broader corporate-governance frameworks, cultivating an ethical organisational culture, and implementing effective incentive systems.

The article further investigates the Public Service Motivation theory, which shows that public-sector employees are driven more by intrinsic motivators – such as a sense of calling, recognition, and opportunities for professional development – than by material rewards. Empirical evidence indicates that participation in the drafting of codes of ethics strengthens intrinsic motivation, and that systematic programmes of ethical training and recognition foster integrity-based conduct. It is also found that entrenched corruption and a toxic organisational culture in Ukraine create systemic barriers: political interference, low remuneration, cumbersome bureaucracy, and opaque personnel practices demotivate honest officials and contribute to the loss of skilled personnel. The aim of the study is to provide a theoretical justification and empirical analysis of the interrelationship between integrity and the motivation of civil servants, and to propose practical recommendations for bolstering intrinsic motivation and ethical standards in the Ukrainian public sector. The results underscore the need for a comprehensive approach that combines the individual development of moral qualities (e. g., moral exemplars, ethical training) with organisational-culture reforms, transparent selection and evaluation mechanisms, and competitive reward structures.

Key words: integrity, motivation, public servants, Public Service Motivation, ethics codes, public administration, intrinsic motivation, anti-corruption mechanisms.