

СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРЕСОСТІЙКОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПУБЛІЧНИХ УСТАНОВ

MOTIVATION SYSTEM AS AN INSTRUMENT OF PROVIDING STRESS RESISTANCE OF PERSONNEL PUBLIC INSTITUTIONS

УДК 351:65.005.5

Подольчак Н.Ю.

д.е.н., професор,
завідувач кафедри адміністративного
та фінансового менеджменту
Національний університет
«Львівська політехніка»

Данилович-Кропивницька М.Л.

к.е.н., доцент, доцент кафедри
теоретичної та прикладної економіки
Національний університет
«Львівська політехніка»

Дорош І.М.

старший викладач кафедри
адміністративного та фінансового
менеджменту
Національний університет
«Львівська політехніка»

У статті досліджено місце теоретичних понять «стрес» та «стресостійкість» у класичних та сучасних теоріях мотивації у розрізі публічних установ. Окрема увага зосереджена на залежності рівня стресостійкості працівника від рівня задоволеності його потреб. Також виділені компоненти мотивації держслужбовців: когнітивна, емоційна та поведінкова. Детальніше проаналізовані такі класичні змістовні теорії мотивації, як ієрархія потреб Маслоу та «двохфакторна теорія» Герцберга, а також сучасні і нетрадиційні теорії – модель внутрішньої мотивації М. Чиксентмихайї, R-теорія мотивації, а також мотивація на основі теорії поколінь. На підставі проведеного аналізу запропоновані шляхи вдосконалення системи мотивації держслужбовців із метою забезпечення необхідного рівня їхньої стресостійкості. Це насамперед правильна кадрова політика щодо підбору персоналу на посади держслужбовців, а також складна система мотивації праці, яка буде включати в себе не лише матеріальний, а й суттєвий моральний складник.

Ключові слова: система мотивації, стресостійкість, теорії мотивації, держслужбовці, публічні установи.

В статье исследовано положение теоретических понятий «стресс» и «стрес-

соустойчивость» в классических и современных теориях мотивации в разрезе публичных учреждений. Особое внимание сосредоточено на зависимости уровня стрессоустойчивости работника от уровня удовлетворенности его потребностей. Также выделены компоненты мотивации госслужащих. Подробнее проанализированы такие классические содержательные теории мотивации, как иерархия потребностей Маслоу и «двохфакторная теория» Герцберга, а также современные, нетрадиционные теории – модель внутренней мотивации М. Чиксентмихайи, R-теория мотивации, а также мотивация на основе теории поколений. На основании проведенного анализа предложены пути совершенствования системы мотивации госслужащих с целью обеспечения необходимого уровня их стрессоустойчивости. Это прежде всего правильная кадровая политика по подбору персонала на должности госслужащих, а также сложная система мотивации труда, которая будет включать в себя не только материальную, но и существенную моральную составляющую.

Ключевые слова: система мотивации, стрессоустойчивость, теории мотивации, госслужащие, общественные учреждения.

Stress as a category of management today is rather popular concept. Scientific literature has a large number of studies that are related to the diagnosis of stress, methods for increasing the level of stress resistance of personnel, measures for implementing the system of stress management at the public institutions. However, these effective techniques are often costly and require special knowledge and skills of personnel department. Public administration is a special type of management activity characterized by a high level of social responsibility, publicity and, as a rule, insufficient motivation. The correct motivation system can become an instrument of providing stress resistance of personnel of public institutions. The article analyzes the place of theoretical concepts of "stress" and "stress resistance" in classical and modern motivation theories in the context of public institutions. Particular attention is focused on the dependence of the stress level of the employee on the level of satisfaction of his needs. Also, the components of the motivation of civil servants are distinguished. More detailed analysis of such classical content theories of motivation as the hierarchy of Maslow's needs, the "two-factor theory" of Herzberg, and modern and non-traditional theories – the model of internal motivation M. Chiksentmichi, R – the theory of motivation, as well as motivation based on the theory of generations. The article compares the hierarchy of Maslow's needs with the hierarchy of management levels, in particular regarding the magnitude of stress and strengthness of management personnel. The change in the magnitude of stress and stress was studied depending on the satisfaction or dissatisfaction with the work of Herzberg. Based on the analysis carried out, the article suggests ways to improve the system of motivation of civil servants in order to provide the necessary level of their stress resistance. First and foremost, this is the correct personnel policy for recruiting civil servants, as well as a complex system of motivation for labor, which will include not only a material but also an essential moral component.

Key words: system of motivation, stress resistance, theory of motivation, civil servants, public institutions.

Постановка проблеми. Нестійке політичне та економічне становище вітчизняної системи публічного управління сприяє формуванню стресогенного середовища для персоналу публічних установ. Насамперед така ситуація провокується недосконалою системою мотивації державних службовців. Окрім цього, додаткове навантаження створюється змінами, які є результатом реформування. Таким чином, раціональне використання інструментів забезпечення стресостійкості персоналу публічних установ є актуальним завданням на шляху до створення досконалої системи публічного менеджменту в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проаналізувавши низку літературних джерел у

галузі психології та менеджменту, можна дійти висновків про взаємозалежність таких понять, як «стрес», «стресостійкість» та «мотивація». Адже, як і стрес, мотивація має дві складові частини: індивідуальну (особистісну), яка являє собою тенденції у поведінці, набір певних цінностей, що формуються під впливом численних факторів впродовж життя; та ситуаційну – набір чинників, характерних для конкретної ситуації, які можуть по-різному впливати на особистість (мотивувати, демотивувати, спричиняти стрес, підвищувати стресостійкість тощо) [4].

Вперше поняття «мотивація» було використано А. Шопенгауером у статті «Чотири принципи достатньої причини» на межі ХІХ – ХХ ст. Згодом

це поняття увійшло в науку управління та стало невід'ємною частиною системи менеджменту будь-якої організації – функцією, процесом спонукання себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації [5; 6].

Основоположником поняття «мотивація» як категорії управлінської науки вважають А. Сміта. Подальший розвиток теорії мотивації знайшли у працях Ф. Тейлора, Г. Емерсона, Е. Мейо та ін. Проте вагомим здобутком у процесі прикладного застосування мотиваційних концепцій варто вважати виділення змістовних та процесійних теорій мотивації персоналу, авторами яких є А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор, Д. Мак-Клеланд, В. Врум, Н. Туган-Барановський та ін.

Із зміною пріоритетів та цінностей у сучасному суспільстві є потреба у формуванні нових теорій мотивації, виділенні нових чинників впливу на процес мотивування персоналу, зокрема у період реформування та демократизації. Н.Ю. Подольчак виділяє основні причини необхідності формування нових теорій мотивації та пропонує низку інноваційних систем мотивації персоналу, які можна застосувати у публічних установах та організаціях [7, 8].

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення місця стресу та стресостійкості працівника у кожній із теорій мотивації. У науковій літературі невирішеним залишається питання про те, чи задоволення потреб особистості прямо пропорційно впливає на його стресостійкість, роблячи його менш піддатливим до професійних стресів.

Виклад основного матеріалу дослідження. У процесі регулювання стресових ситуацій у публічних установах та організаціях важливим є розуміння системи цінностей персоналу, а також мотивів до досягнення певних цілей та отримання переваг у професійній діяльності. Розглядаючи такі відомі змістовні теорії, як ієрархія потреб Маслоу та теорія мотивації Герцберга, варто виділити низку особливостей, що стосуються величини стресу та стресостійкості на різних рівнях задоволення потреб. Маслоу для обґрунтування мотивації працівника запропонував багаторівневу структуру потреб людини, яка являє собою ієрархію, зображену у вигляді піраміди. Два найнижчі щаблі піраміди Маслоу – це фізіологічні потреби та потреби захисту. Науковець відносить їх до первинних потреб, без задоволення яких неможливо перейти на наступні рівні, де знаходяться вторинні потреби (соціальні, у повазі та розвитку) [3]. Особливістю цієї теорії є ієрархічна послідовність, яка не отримала емпіричного дослідження та є причиною наукової критики.

Чим вище розташовані потреби у піраміді Маслоу, тим важче їх задовольнити. На вершині піраміди знаходиться потреба у самореалізації. Таким чином, досягаючи задоволеності потреб на кож-

ному рівні, особистість отримує нові, які є джерелом більшого психологічного та емоційного навантаження, а отже, і стресу. Теоретично стрес буде зростати із переходом на кожен вищий щабель піраміди за умов ототожнення цієї ієрархії із ієрархією рівнів управління в менеджменті таким чином, щоб нижчий рівень управління охоплював усі види потреб, а середній та вищий – лише потреби в розвитку. Таке розмежування є доволі умовним та ґрунтується на тому, що керівники середньої та вищої ланки системи державного управління володіють певним соціальним пакетом. У інших ситуаціях можливі найрізноманітніші комбінації величини стресу із рівнем задоволеності потреб особистості (рис. 1).

Стресостійкість – це «складна інтегральна властивість особистості, що взаємопов'язана із комплексом інтелектуальних, когнітивних, емоційних й особистісних якостей, які забезпечують індивіду можливість (здатність) переносити значні розумові, фізичні, вольові та емоційні навантаження, зберігаючи ефективність функціонування у стресогенній ситуації» [1]. Якщо розглядати стресостійкість як комплекс набутих якостей особистості у результаті самовдосконалення та розвитку, то, відповідно до ієрархії потреб Маслоу, її варто віднести до вторинних потреб. Проте серед потреб первинного характеру науковець виділив потреби в безпеці, які також можна розглядати як потребу в стресостійкості. Хоча теоретично із задоволенням все нових і нових потреб стресостійкість також повинна зростати, що зумовлено рівнем розвитку особистих професійних якостей управлінця.

Ще однією змістовною теорією мотивації, яка дає змогу глибше зрозуміти зв'язок між рівнем задоволеності потреб та стресостійкістю персоналу, є «двохфакторна теорія» Герцберга, яка була сформована у середині ХХ ст. Відповідно до цієї теорії, є дві групи чинників професійної діяльності:

1) зміст роботи, до яких належать фактори, що мотивують персонал;

2) умови роботи, які сктановлять гігієнічні фактори, що можуть викликати відчуття незадоволеності роботою [9].

Отже, наявність належних умов праці та рівня заробітної плати не може бути запорукою мотивації працівника до професійної діяльності. Ці фактори здатні лише формувати відчуття незадоволеності. Справжнім мотиватором, відповідно до теорії Герцберга, є зміст роботи. Проте якщо працівник не отримує належної мотивації від змісту роботи, то це не викликає у нього відчуття незадоволеності. Особливістю цієї теорії є відсутність зв'язку між задоволеністю та незадоволеністю персоналу. Це протилежні вектори, які не перетинаються (рис. 2) [11].

Що ж стосується стресостійкості, то, як уже зазначалося, це якості, які потрібно удоскона-

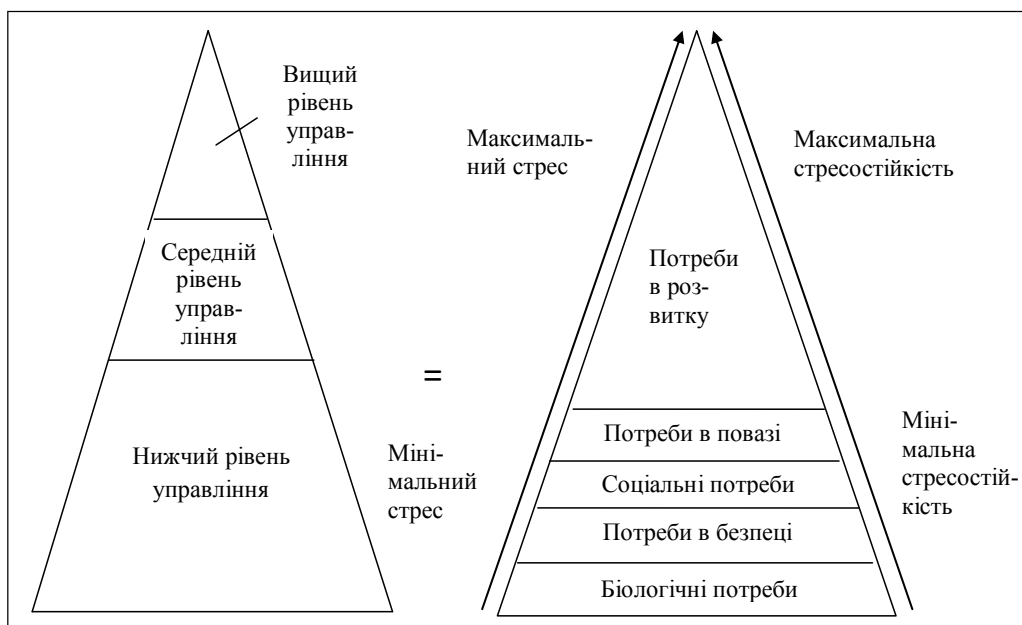


Рис. 1. Місце стресу та стресостійкості в ієрархії потреб Маслоу

Джерело: розроблено автором на основі [3]

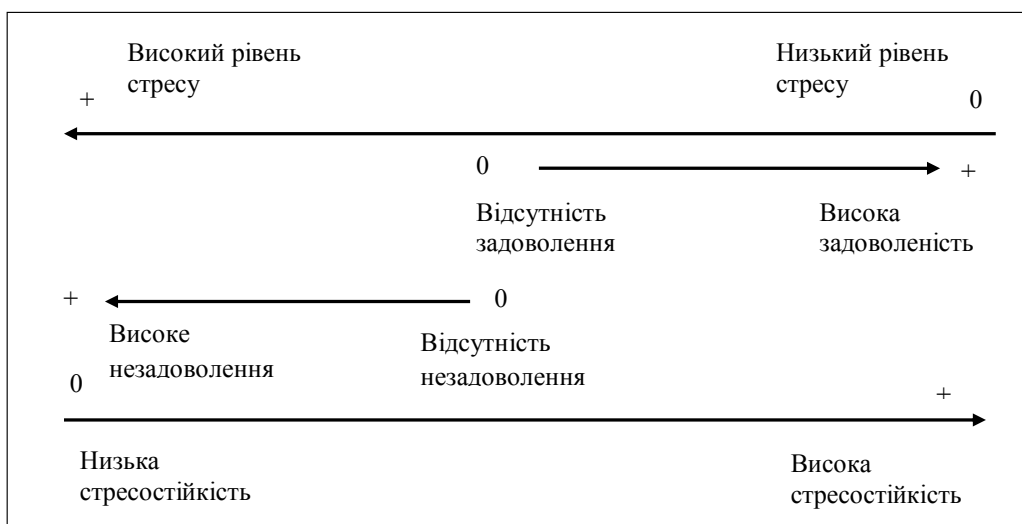


Рис. 2. Рівень стресу та стресостійкості залежно від задоволеності чи незадоволеності працею за Герцбергом

Джерело: розроблено автором на основі [11]

лювати та розвивати. Тому теоретично стресостійкість буде зростати із зниженням рівня незадоволеності та зростанням рівня задоволеності працівника. Що ж до величини стресу, то у цій теорії він буде мати протилежний напрям росту, ніж стресостійкість, оскільки відсутність належних умов праці та заробітної плати, яка забезпечить задоволення усіх первинних потреб працівника, буде мати вагоміший стресогенний вплив, а ніж відсутність задоволеності самою роботою.

Про правильність таких висновків також свідчать результати опитування, проведеного Міжнародним кадровим порталом Head Hunter Україна щодо при-

чин звільнення українських офісних працівників. Дані були отримані в результаті опитування зареєстрованих користувачів сайту hh.ua, проведеного в липні 2014 року, у якому брали участь 1175 респондентів із різних регіонів України. Так, 44% респондентів хотіли б найближчим часом змінити місце праці. При цьому причиною 79% випадків звільнення є низька заробітна плата. Отже, нині гігієнічні фактори, що здатні викликати високе незадоволення роботою, спонукають до пошуку нового місця праці більшою мірою, ніж зміст самої роботи (серед топ-10 причин звільнення «нецікава робота» займає четверте місце) [12].

Щодо мотивації держслужбовця, то вона, як і будь-яка інша, представлена трьома площинами: когнітивною, емоційною та поведінковою. Когнітивний компонент мотивації формується під впливом професійних знань, уявлень та переконань. Емоційна складова частини мотивації держслужбовця – це переживання та почуття працівника, що виникають на фоні виконання ним професійних обов'язків. І поведінкова площина мотивації держслужбовця – це безпосередня професійна активність, професійна поведінка відповідно до вимог посади та досвіду тощо. Усі ці компоненти тісно пов'язані між собою. Так, матеріальний складник системи мотивації держслужбовця зіставляється із прикладеними зусиллями, на підставі чого формується його професійна поведінка, відповідний емоційний фон, професійні когніції тощо. Усе це у подальшому формує атмосферу у колективі, відносини між співробітниками, що часто стає причиною конфліктних чи стресогенних ситуацій [2].

Окремої уваги у процесі вивчення мотивації та стресостійкості працівників заслуговують деякі сучасні теорії мотивації. Наприклад, цікавою є описана у 90-х роках американський ученим М. Чиксентмихайї модель внутрішньої мотивації, або «follow-ефект», який полягає у внутрішній потребі «гострих» відчуттів, свідомого ризику, стресогенних умов тощо. Цього відчуття, яке вчений назвав «follow», постійно потребують альпіністи, екстремальні спортсмени, азартні гравці, професійні рятувальники. Це ж відчуття може отримати від професійної діяльності і держслужбовець чи будь-який інший працівник. Для цього потрібно створити відповідні умови для праці [4]. «Follow-ефект» близько межує із поняттям еустресу – позитивного, конструктивного стресу, що сприяє продуктивним когнітивним процесам у колективі. Проте ця межа є доволі тонкою.

Ще однією сучасною теорією мотивації є R-теорія мотивації, відповідно до якої варто розділяти три групи працівників: схильні до ризику, нейтральні та несхильні. Автор теорії стверджує, що підбір персоналу в організації необхідно проводити з урахуванням цих схильностей. Таким чином, працівник отримає дуже важливу емоційну складову частину мотивації, яка у поєднанні із матеріальною дасть вагомий синергетичний ефект, а отже, і необхідну стресостійкість [8].

Діяльність публічних організацій в Україні, до яких належать і державні установи, характеризується дещо застарілою кадровою політикою, особливістю якої є персонал різних вікових категорій. Це доволі часто провокує конфлікти та стресові ситуації у професійній діяльності, оскільки у представників різних поколінь є власна система цінностей, яка формувалася під впливом численних життєвих факторів, переживань та досвіду. Проте це дає можливість врахувати

особливості представників різних поколінь у системі їх мотивації.

Згідно з теорією поколінь Нейла Хоува і Вільяма Штрауса, такий набір цінностей змінюється кожні 20 років. Відповідно до цього було виділено кілька типів поколінь [13]. Після 2020 р. – це період, коли представники чотирьох поколінь будуть мати змогу працювати поряд. Це покоління «бебі-бумерів» (народжені протягом 1946–1964 рр.), покоління X (народжені протягом 1965–1982 рр.), покоління Y (народжені протягом 1983–2000 рр.) і покоління Z (народжені протягом 2001–2020 рр.).

В.В. Соколовська, Г.В. Іванченко пропонують поєднати класифікацію поколінь із описаною вище R-теорією мотивації у процесі розроблення системи мотивації персоналу з метою врахування соціально-психологічних особливостей кожного працівника. Така методика може виявитись особливо дієвою у публічних організаціях [10]. Адже, з одного боку, специфіка діяльності публічних установ в Україні безпосередньо пов'язана із дотриманням великої кількості чітких правил, процедур та регламентів, що не межує із поняттям «follow-ефект» чи потребою у ризику. Проте це дає можливість сформувати правильну кадрову політику щодо підбору персоналу на посади держслужбовців і уникнути численних стресогенних ситуацій та забезпечити належний рівень стресостійкості держслужбовців.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Особливістю системи публічного управління є те, що дуже часто недостатня мотивація сприяє корупції державних службовців. Проте суттєвий розрив у матеріальній складовій частині системи мотивації працівників публічних установ та інших бюджетних організацій (медичних працівників, працівників освіти та науки) приводить до напруги у суспільстві, негативного ставлення до державних службовців та надмірної уваги до них. Це, безумовно, сприяє стресам. Запобігти цьому можна, змінивши ставлення у суспільстві до системи публічного менеджменту, а також формуванням складної системи мотивації праці державних службовців, яка буде включати в себе не лише матеріальну, а й суттєву моральну складову частину. Це є питанням часу і має стати головною метою реформ, які тривають в Україні.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Герасіна С.В. Методи підтримки працездатності і стресостійкості ділової людини. *Наука і освіта*. 2016. № 2–3. С. 115–119.
2. Малімон Л. Я., Глова І.В. Психологічний аналіз когнітивного, емоційного та поведінкового компонентів мотивації професійної діяльності державних службовців. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2015. № 1. С. 96–110.

3. Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е изд. Санкт – Петербург : Питер, 2008. 352с.

4. Мерман Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации. Харьков : Изд-во Гуманитарный Центр, 2015. 176 с.

5. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. 3-е издание. Москва : ООО «И. Д. Вильямс», 2008. 672 с.

6. Патрахина Т.Н., Романчук К. П. Сущность и содержание понятия «мотивация» в системе управления. *Молодой ученый*. 2015. № 7. С. 461–464.

7. Подольчак Н. Ю. Інноваційні системи мотивації персоналу як запорука конкурентоспроможності соціально-економічних систем. *Проблеми формування та реалізації конкурентної політики* : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Львів, 24–25 вересня 2015 року. Львів : Простір-М, 2015. С. 151–152.

8. Подольчак Н.Ю. Розвиток R-теорії мотивації: теоретико-методологічні і методичні засади. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 9 (123). С. 33–41.

9. Резнікова О.С. Класичні теорії мотивації: еволюція підходів. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 1. С. 133–136.

10. Соколовська В.В., Іванченко Г.В. Мотивація співробітників на основі теорії поколінь : теоретичний аспект. *Економіка та держава*. 2018. № 10. С. 58–62.

11. Тарасенко Д.Л. Теорії мотивації в контексті адаптації до сучасних ринкових умов. URL: <http://fund-issled-intern.esrae.ru/pdf/2014/3/44.pdf> (дата звернення: 10.03.2019).

12. ТОП-10 причин для звільнення. Міжнародний кадровий портал HeadHunter Україна URL: <https://kivertsy.hh.ua/article/15311> (дата звернення: 10.03.2019).

13. Strauss W., Howe N. Generations: the history of America's future, 1584 to 2069. New York : Morrow, 1991. 538 p.

3. Maslou A. (2008). *Motyvatsyia y lychnost*. 3-e yzd [Motivation and personality. 3-d edition]. St. Petersburg: Pyter. (in Russian)

4. Merman E. (2015). *Motyvatsyia personala. Ynstrumenty motyvatsyy dlia uspekha orhanyzatsyy* [Staff motivation. Motivation tools for organization success]. Kharkov.: Yzd-vo Humanytarnyj Tsent. (in Russian)

5. Meskon Majkl Kh., Al'bert Majkl, Khedoury Franklyn. (2008). *Osnovy menedzhmenta*. 3-e yzdanye [Fundamentals of Management. 3-d edition]. Moscow: Y. D. Vyl'iams. Ltd. (in Russian).

6. Patrakhyna T., Romanchuk K. (2015). *Suschnost' y soderzhanye poniatyia «motyvatsyia» v systeme upravlenyia* [The essence and content of the concept of "motivation" in the management system]. *Molodoj uchenyj*, no. 7, pp. 461–464.

7. Podol'chak N. Innovatsijni systemy motyvatsii personalu iak zaporuka konkurentospromozhnosti sotsial'no-ekonomichnykh system [Innovative system of personnel motivation as a guarantee of competitiveness of social and economic systems]. *Proceedings of the Problemy formuvannia ta realizatsii konkurentnoi polityky: IV International Scientific and Practical Conference (Ukraine, Lviv, September 24–25, 2015)*, L'viv : Prostir-M, pp. 151–152.

8. Podol'chak N. (2011). *Rozvytok R-teorii motyvatsii: teoretyko-metodolohichni i metodychni zasady* [Development of R-theory of motivation: theoretical, methodological and methodical principles]. *Aktual'ni problemy ekonomiky*, no. 9 (123), pp. 33–41.

9. Rieznikova O. (2011). *Klasychni teorii motyvatsii: evoliutsiia pidkhodiv* [Classical theory of motivation: the evolution of approaches]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 1 (123), pp. 133–136.

10. Sokolov'ska V. (2018). *Motyvatsiia spivrobitnykiv na osnovi teorii pokolin': teoretychnyj aspekt* [Motivation of employees on the basis of the theory of generations: the theoretical aspect]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 10, pp. 58–62.

11. D. Tarasenko. *Teorii motyvatsii v konteksti adaptatsii do suchasnykh rynkovykh umov* [Theories of motivation in the context of adaptation to modern market conditions]. Available at: <http://fund-issled-intern.esrae.ru/pdf/2014/3/44.pdf> (accessed 10 March 2019).

12. Mizhnarodnyj kadrovij portal HeadHunter Ukraina. *TOP-10 prychn dlia zvil'nennia*. [International HeadHunter Personnel Portal Ukraine. Top 10 Reasons to Release.]. Available at: <https://kivertsy.hh.ua/article/15311> (accessed 10 March 2019).

13. W. Strauss., H. Neil. (1991). *Generations: the history of America's future, 1584 to 2069*. New York : Morrow.

REFERENCES:

1. Herasina S. (2016). *Metody pidtrymky pratsezdatsnosti i stresostyjkosti dilovoi liudyny* [Methods of support of efficiency and stress resistance of a business person]. *Nauka i osvita*, no. 2–3, pp. 115–119.

2. Malimon L., Hlova I. (2015). *Psyhlohohichnyj analiz kohnityvnoho, emotsijnoho ta povedinkovoho komponentiv motyvatsii profesijnoi diial'nosti derzhavnykh sluzhbovtiv* [Psychological analysis of cognitive, emotional and behavioral components of motivation of professional activity of civil servants]. *Orhanizatsijna psyhlohohiia. Ekonomichna psyhlohohiia*, no. 1, pp. 96–110.

Podolchak NazarDoctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Administrative and Financial Management
National University «Lviv Polytechnic»**Danylovych-Kropyvnytska Marta**Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Theoretical and Applied Economics
National University «Lviv Polytechnic»**Dorosh Iryna**Senior Instructor at Department of Administrative and Financial Management
National University «Lviv Polytechnic»**MOTIVATION SYSTEM AS AN INSTRUMENT OF PROVIDING STRESS RESISTANCE
OF PERSONNEL PUBLIC INSTITUTIONS**

The purpose of the article. Public administration is a special type of management activity characterized by a high level of social responsibility, publicity and, as a rule, insufficient motivation. The unstable political and economic situation of the national system of public administration promotes the formation of a stressful environment for the staff of public institutions. First of all, this situation is provoked by an imperfect system of motivation for civil servants. Moreover, the additional load created by the changes resulting from reform. In the process of regulation of stress in public institutions and organizations important to understand the value system of personnel and motivation to achieve certain targets and obtain advantages in professional activities.

Results. Stress as a category of management today is rather popular concept. The article analyzes the place of theoretical concepts of "stress" and "stress resistance" in classical and modern motivation theories in the context of public institutions. Particular attention is focused on the dependence of the stress level of the employee on the level of satisfaction of his needs. Also, the components of the motivation of civil servants are distinguished: cognitive, emotional and behavioral. More detailed analysis of such classical content theories of motivation as the hierarchy of Maslow's needs, the "two-factor theory" of Herzberg, and modern and non-traditional theories – the model of internal motivation M. Chiksentmichi, R – the theory of motivation, as well as motivation based on the theory of generations. Maslow A. To justify the motivation of the worker, he proposed a multilevel structure of the needs of man, which is a hierarchy depicted in the form of a pyramid. The article compares this hierarchy with the hierarchy of management levels, in particular regarding the magnitude of stress and strengthenedness of management personnel. The change in the magnitude of stress and stress was studied depending on the satisfaction or dissatisfaction with the work of Herzberg. The possibility of applying modern non-traditional motivational theories to motivate civil servants was studied. For example, R – the theory of motivation gives the opportunity to offer the worker according to his risk appetite, the model of internal motivation – will provide the necessary "follow-effect", and motivation based on the theory of generations will enable to avoid conflict and stressful situations between representatives of different generations working near.

Practical implications. Based on the analysis carried out, the article suggests ways to improve the system of motivation of civil servants in order to provide the necessary level of their stress resistance. First and foremost, this is the correct personnel policy for recruiting civil servants, as well as a complex system of motivation for labor, which will include not only a material but also an essential moral component.