

Кульчій І. О.

*кандидат наук з державного управління, доцент
Полтавський національний технічний університет
імені Юрія Кондратюка*

МОТИВАЦІЯ ДО ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

У статті проаналізовано проблеми та перспективи мотивації у сфері державної служби України. Здійснено аналіз еволюції концепцій і теорій мотивації, заснованих на потребах, інтересах, мотивах і стимулах, запропоновано взяти із них все найкраще для використання в сучасних умовах розвитку українського суспільства. Досліджено сучасний стан мотивації державних службовців та її нормативно-правове забезпечення. Зазначено перелік дій держави для мотивації та залучення молоді до державної служби в Україні.

Ключові слова: *державна служба України, мотивація, персонал державної служби, ефективність управління персоналом.*

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку українського суспільства, а особливо в умовах політичної та економічної кризи, актуальним залишається ефективність і результативність державного управління, що в свою чергу залежить від професійності, компетентності, чесності формування та реалізації державної кадрової політики. Державна служба в Україні може набувати нового якісного обличчя лише за умови залучення до її лав молодих кваліфікованих працівників. У цьому контексті важливе значення має розвиток мотиваційного механізму ефективної праці персоналу у сфері державної служби.

Аналіз досліджень і публікацій. Питання мотивації державних службовців у системі державного управління та державної служби, зокрема мотивації державних службовців як чинника підвищення ефективності їх діяльності, досліджують вітчизняні науковці Н. Артеменко [1], В. Бондар [2],

Л. Воронько [3], Н. Гончарук [4], С. Загороднюк [5], В. Малиновський [6], Ю. Молчанова [7], В. Олуйко [8], Т. Пахомова [9-10], В. Плугова [11] та ін.

Метою статті є дослідження проблеми мотивації персоналу у сфері державної служби, обґрунтування необхідності розвитку мотиваційного механізму ефективної праці персоналу у сфері державної служби.

Виклад основного матеріалу. Для ефективного використання персоналу державної служби важливе значення має його мотивація. У літературі є багато визначень поняття «мотивація», однак всі вони визначають процес, що відбувається всередині людини і спонукає до дії, змушуючи її поводитися в конкретній ситуації певним чином. Поведінка особистості, як правило, спрямовується її найсильнішою в даний момент потребою, яку вона прагне задовольнити, активізуючи при цьому всю свою енергію і можливості.

Мотивація є важливою функцією державного управління, без якої неможлива ефективна діяльність персоналу державної служби. Це пов'язано з тим, що основою діяльності й поведінки кожного державного службовця є певні мотиви: внутрішні цінності, інтереси, прагнення, що дозволяє пояснити їх поведінку і особливості впливу на нього. Персонал державної служби можливо примусити до виконання закріплених за ним функцій і обов'язків, посадових інструкцій, певної ділянки роботи, однак примусове виконання покладених обов'язків, рішень керівників має певні межі і не дає бажаних результатів. І навпаки, використання мотиваційного механізму ефективної праці кожного державного службовця, мотиваційних регуляторів, урахування психологічних особливостей людини дає можливість повною мірою використати і розвинути його здібності щодо досягнення високих, ефективних результатів праці. Саме тому мотивація має важливе значення для ефективного використання персоналу державної служби.

У сучасній теорії управління мотивація трактується як процес пробудження людей для досягнення цілей організації. Якщо розглядати мотивацію як процес, як послідовні дії, то вона складається із створення регулюючих умов, що знімають невизначеність у трудових відносинах для

керівників і працівників, і виконання відповідно до цих умов простих процедур контролю і обліку результатів праці в процесі управління [12, с. 198].

Під мотивацією потрібно розуміти процес пробудження людини за допомогою внутрішньо особистісних і зовнішніх факторів до певної діяльності, спрямованої на досягнення індивідуальних і загальних цілей [13, с. 166].

Мотивація має подвійний характер: з одного боку вона є проявом зовнішнього впливу по відношенню до індивіда, а з іншого – використовуються внутрішні «поштовхи». Крім того, мотивація виступає як одна із функцій управління і як пробуджуюча сила [13 с. 166].

Сгоршин А. П. визначає мотивацію як пробудження людини до діяльності для досягнення цілей. Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох факторів, він дуже індивідуальний і може мінятися під впливом мотивів і зворотного зв'язку з діяльністю людини [14, с. 234].

Дещо інше визначення мотивації дає Лукашевич В. В. На його думку, мотивація – це пробудження людини до дії для досягнення нею особистих цілей і цілей організації. Для того, щоб здійснити мотивацію, необхідно визначити потреби працівників і очікувану ними винагороду. Потреби – це фізіологічне або психологічне сприйняття людиною недоліку в чому-небудь. Винагорода – все те, що людина вважає для себе цінним [15, с. 175]. Деякі автори визначають мотивацію як таку рушійну силу, що ґрунтується на задоволенні певних потреб, примушуючи людину діяти з максимальними зусиллями для досягнення особистих або організаційних цілей. При реалізації і формуванні мотивів слід урахувати три ключові поняття змісту мотивації: зусилля, індивідуальні потреби та організаційні цілі [16, с. 166].

Для розуміння системи мотивації, що застосовується до державних службовців, слід розглянути Закон України «Про державну службу» і визначити методи мотивації, а саме це:

- просування по службі з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання своїх посадових обов'язків;
- навчання і підвищення кваліфікації (постійно, не рідше 1 разу на 3 років);

– відпустки, соціальне та пенсійне забезпечення відповідно до закону та інше [17]. Ці методи діють в реальному житті, наприклад за особливі досягнення або за виконання особливо відповідальних завдань державному службовцю може бути достроково присвоєно черговий ранг, також за сумлінну службу державному службовцю у зв'язку з виходом на пенсію присвоюється черговий ранг поза межами відповідної категорії посад.

Проте є методи, які виконуються не досконало, наприклад у ст. 54 зазначеного закону про соціально-побутове забезпечення визначено, що «державному службовцю у випадках і порядку, визначених Кабінетом Міністрів України, може надаватися службове житло та матеріальна допомога для вирішення соціально-побутових питань» [17].

У реальному житті кожен держслужбовець не забезпечується житлом, існує велика черга, яка просувається дуже повільно. Також у Законі України «Про державну службу» ст. 50 визначено, що «Держава забезпечує достатній рівень оплати праці державних службовців для професійного виконання посадових обов'язків, заохочує їх до результативної, ефективної, добросовісної та ініціативної роботи». А заробітна плата державного службовця складається з посадового окладу; надбавки за вислугу років; надбавки за ранг державного службовця; виплати за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків тимчасово відсутнього державного службовця у розмірі 50 відсотків посадового окладу тимчасово відсутнього державного службовця; виплати за додаткове навантаження у зв'язку з виконанням обов'язків за вакантною посадою державної служби за рахунок економії фонду посадового окладу за відповідною посадою; премії (у разі встановлення) [17].

Виходячи з цього зрозуміло, що достойну заробітну оплату праці мають працівники першої та другої категорії, тобто це керівний склад, вони мають певний досвід, вони певним чином реалізувалися, мають сформовану сім'ю, проте працівники категорії «В» – переважно молоді спеціалісти, які щойно почали працювати, будують родину, потребують житла отримують низьку заробітну оплату, якої не достатньо для відтворення їх матеріальних та

моральних потреб та потреб їх родин. Саме в цій категорії працівників і виникають основні проблеми.

Варто наголосити, що уперше проблема залучення молоді на державну службу була зазначена в Стратегії реформування системи державної служби в Україні, де вказувалось, що для запобігання рецидивам непрофесіоналізму та некомпетентності необхідно залучати на державну службу висококваліфікованих фахівців нової генерації [18].

Залучення широких кіл молодих громадян до системи публічного управління та відтворення з їх числа еліти державної служби зараз є обов'язковим фактором для розбудови міцних та ефективних суспільних інституцій у державному управлінні. Головним мотиватором молодих громадян до державної служби є гарантований законодавством захист від безпідставного звільнення, тобто постійна робота, стабільна оплата праці, перспектива службового зростання тощо.

Для залучення молоді до державної служби потрібно:

- підвищити рівень громадської активності та патріотичної свідомості молоді;
- популяризувати професію державного службовця серед української молоді;
- підвищити рівень правової культури молодих громадян;
- забезпечити надання підтримки молодим громадянам у працевлаштуванні на державну службу;
- створити умови, за яких молодь виявлятиме бажання працевлаштовуватися самостійно саме на державну службу;
- зменшити кількість молодих громадян серед трудових мігрантів;
- збільшити чисельність молоді, що бере участь у діяльності громадських організацій.

Досліджуючи проблеми формування і розвитку мотиваційного механізму ефективної праці персоналу у сфері державної служби потрібно звернути увагу на аналіз еволюції концепцій і теорій мотивації, заснованих на потребах,

інтересах, мотивах і стимулах, взяти із них все найкраще для використання в сучасних умовах розвитку українського суспільства.

Мотивація як функція управління виокремилася в результаті розвитку Д. Мак-Грегором теорії «людських відносин» (засновником якої вважають М. Фоллет та Е. Мейо, і прихильники якої вважають, що серйозну роль у підвищенні продуктивності праці відіграють соціально-психологічні чинники), створення ним управлінської концепції на основі поєднання досягнень психології (науки про людську поведінку) з процесом управління.

Історично склалися дві концепції теорії мотивації: економічна раціональність та психологічна концепція. Основоположником першої концепції був автор теорії наукового управління Ф. Тейлор, який розглядав мотиваційну основу виключно з погляду економічної раціональності і вважав, що мотиваційною силою, на яку реагує працівник, є лише економічні стимули. Він повністю зосереджувався лише на роботі, ігноруючи інші потреби і мотиви працівників, не враховуючи соціальні аспекти людської поведінки.

Згідно з другою – психологічною концепцією, мотивація праці включає багато інших чинників, не лише матеріальних. Сприятливий моральний клімат у колективі значно підвищує продуктивність праці, а тому її ефективність залежить не лише від рівня заробітної плати, економічних стимулів, а й від соціальних, неформальних взаємовідносин в організації.

Сучасні світові теорії мотивації ґрунтуються на визначенні потреб людини та їх структури. Вони діляться на дві категорії: змістовні та процесуальні.

Змістовні теорії мотивації являють собою спроби визначити і класифікувати потреби людей, що спонукають їх до дій. В цілому змістовні теорії дають змогу говорити про мотивацію як ймовірнісний процес, коли те, що мотивує конкретного державного службовця в конкретній ситуації, в конкретний час, може в інший час або в іншій ситуації не мати на нього ніякого мотиваційного впливу [19, с. 171]. Процесійні теорії мотивації базуються на ідеї, що поведінка людини визначається не лише її потребами, а й сприйняттям ситуації, очікуванням пов'язаним з нею, оцінкою своїх можливостей та

наслідків обраного типу поведінки, внаслідок чого людина приймає рішення про активні дії або бездіяльність.

Ці теорії мотивації, хоча й відрізняються за низкою питань, не є взаємовиключними. Вони активно використовуються у вирішенні щоденно виникаючих завдань, що спонукають людей до ефективної праці.

В даний час система мотивації персоналу у сфері державної служби має бути спрямованою на розвиток творчого потенціалу й здібностей державних службовців, їх ініціативи, партнерське відношення в колективі, узгодженість інтересів особистих з інтересами організації.

У теорії і практиці управління персоналом державної служби останнім часом все більше посилюється роль і значення потреб, інтересів, мотивів і стимулів. Це пов'язано з тим, що в умовах побудови розвинутого демократичного суспільства, ринкової економіки на зміну адміністративно-командним методам керівництва і управління персоналом все активніше приходять нові форми роботи з кадрами, засновані, перш за все, на їх зацікавленості в результативності і ефективності своєї діяльності, підвищенні професіоналізму.

На думку Лахижі М.І., мотивація необхідна для розвитку персоналу, при цьому важливо враховувати необхідність мотивації як для державних службовців, так і системи державного управління та системи науки й освіти. Це в свою чергу вимагає підвищення іміджу професії державного службовця та забезпечення її конкурентоспроможності на ринку праці [20, с. 204].

До проблеми мотивації персоналу не можна підходити формально. Кожне рішення повинно бути продуманим, мають бути прораховані наслідки [21, с. 12-16]. Для того, щоб діяльність персоналу державної служби була успішною, надзвичайно важлива мотивація успіху, його настрої на позитивні результати. При цьому слід зазначити, що універсальної і цілком ефективної системи стимулювання і мотивації бути не може. Для кожної організації має бути розроблена своя корпоративна система стимулювання й мотивації, яка б відповідала організаційним цілям, ураховувала особливості наявної

організаційної культури і мотиваційний тип персоналу. Слід також ураховувати те, що розробка й використання нових мотиваційних систем передбачає зміну традиційних форм організації праці, зміну характеру і структури управління, до чого психологічно не завжди готовий персонал державної служби. Необхідною умовою застосування ефективної системи мотивації є наявність чіткої системи ділової оцінки персоналу з прозорими і зрозумілими принципами і критеріями якісної та кількісної оцінки праці і поведінки персоналу [22, с. 16-17].

Ураховуючи це, необхідно знайти в першу чергу ті мотиви, які просувають вперед кожного державного службовця в його трудовій діяльності, створити йому такі умови, щоб він міг, а головне хотів виконувати покладені на нього функції і завдання.

Аналіз мотивації персоналу державної служби показує, що для державних службовців не лише матеріальний фактор є провідним. Привабливим фактором є сама суть праці – цікава, різноманітна робота, можливість реалізації особистісного потенціалу, творчої, самостійної роботи, самовираження, соціальні контакти, робота з людьми, кар'єрні зрушення тощо. Однією із форм заохочення державних службовців до підвищення рівня своєї професійної діяльності стало проведення з 2008 року щорічного Всеукраїнського конкурсу «Кращий державний службовець» [23].

До участі у конкурсі заохочують не тільки матеріальна винагорода, передбачена для переможців та лауреатів, які посіли 2 місце у конкурсі, а й можливість кар'єрного зростання та подальшого навчання.

Державна служба України передбачає чимало заохочень за безперервну працю. Державні службовці можуть бути нагороджені державними нагородами, відзнакою Президента України, почесними грамотами Кабінету Міністрів України та Почесною грамотою Верховної Ради України, відомчими заохочувальними відзнаками.

До державних нагород, почесних звань та відзнак чинне законодавство України зараховує: звання Герой України; ордени, медалі, почесні звання України, Державні премії України; президентські відзнаки (ст. 3 Закону

України «Про державні нагороди»). Нагородження державних службовців державними нагородами та почесними званнями проводиться на загальних підставах, як і решти громадян України [24]. На сьогодні в Україні досить гостро назріла необхідність вивчення і пропагування сучасних теорій мотивації, розробки і застосування оригінальних методик удосконалення системи мотивації персоналу на рівні окремої організації. Важливим чинником удосконалення механізму мотивації персоналу у сфері державної служби є вдосконалення його нормативно-правової діяльності, чіткість у розмежуванні і закріпленні повноважень, обов'язків і відповідальності.

Для підвищення мотивації державних службовців також доцільно: пов'язати результати діяльності органу влади із системою оцінки кадрів та подальшою винагородою конкретного працівника; розробити окремі гнучкі мотиваційні програми для державних службовців, які містили б можливі матеріальні стимули; мали чіткі положення стосовно роботи, що виконується державним службовцем і колективом та критерії її оцінки; ділові оцінки, показники діяльності працівника; можливості зміни змісту самої роботи; у посадових інструкціях працівника закладати елементи мотиваційних програм; заохочувати високопрофесійних досвідчених державних службовців до «наставництва» кадрів та керівництва стажуванням молодих державних службовців і осіб, зарахованих до кадрового резерву; удосконалити систему оплати праці, житлового, пенсійного, інших видів соціального забезпечення та захисту інтересів державних службовців з метою залучення до державної служби найбільш кваліфікованих спеціалістів, посилення мотивації їх роботи, підвищення привабливості державної служби для молодих спеціалістів та забезпечення її конкурентоспроможності на ринку праці, запобігання проявам корупції.

Висновки. Отже, система мотивації у сфері державної служби має поєднувати матеріальні і духовні засоби впливу на особистість державного службовця, сприяти створенню внутрішньо узгодженої системи організаційних і психологічних засобів активізації керівного персоналу і реалізації цієї системи

на високому професійному рівні. Система мотивації має включати різноманітні елементи і мотиви, враховувати вплив на кожного державного службовця різноманітних політичних, соціально-економічних, культурних та інших змін, що відбуваються в українському суспільстві.

Таким чином, мотивація персоналу державної служби стає сьогодні не лише актуальним, але й реальним завданням, що дозволить забезпечити ефективне управління персоналом у сфері державної служби України. А вдосконалення системи професійної підготовки, критеріїв відбору молодого персоналу та стимулювання праці державних службовців може сприяти залученню представників активної молоді до державної служби, що в свою чергу призведе до позитивних змін державного управління в цілому, забезпечить потребу держави у висококваліфікованих кадрах, здатних ефективно здійснювати управлінські та представницькі функції, підвищить рівень професійної кваліфікації працівників державної служби.

Література:

1. Артеменко Н. Ф. Мотивація як чинник підвищення професійної компетентності та кар'єрного зростання державних службовців / Н. Ф. Артеменко // Теоретичні та прикладні питання державотворення. – 2008. – Вип. 2. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/tppd /2008-2/08anfzds.htm/08anfzds.htm> – Назва з екрана.

2. Бондар В. Д. Нематеріальна мотивація як чинник підвищення ефективності діяльності державних службовців в Україні / В. Д. Бондар // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр./ редкол.: С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. – Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 1 (23). – С. 253–259

3. Воронько Л. О. Теоретико-організаційні основи культури праці державних службовців України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.03 «Державна служба» / Л. О. Воронько.– К., 2004. – 20 с.

4. Гончарук Н. Т. Мотивація й оцінка керівного персоналу у сфері державної служби // Актуальні проблеми державного управління: Зб. наук. пр. / Редкол.: С. М. Серьогін (голов. ред.) та ін. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2007. – Вип. 1 (27). – С. 250–256

5. Загороднюк С. В. Розвиток управлінського спілкування в системі підготовки державних службовців: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.03 «Державна служба» / С. В. Загороднюк. – К., 2003. – 20 с.

6. Малиновський В. Я. Державне управління: навч. посіб./ В. Я. Малиновський. – К.: АТКА, 2009. – 608 с.

7. Молчанова Ю. О. Соціально-психологічні умови підвищення ефективності управлінської діяльності в системі державної служби: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.03 «Державна служба» / Ю. О. Молчанова. – К., 2006. – 20 с.

8. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні: стан та перспективи розвитку: монографія / В. М. Олуйко. – Хмельницький: ХУУП, 2005. – 326 с.

9. Пахомова Т. І. Мотивація персоналу в системі державної служби / Т. І. Пахомова // Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр. / редкол. С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2006. – Вип. 3 (25). – С. 209–213

10. Пахомова Т. І. Мотивація як фактор управління персоналом у системі державної служби / Т. І. Пахомова // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / редкол. : В. В. Корженко (голов. ред.) [та ін.]. – Х.: ХарРІ НАДУ «Магістр», 2006. – Вип. 2 (29). – Ч. 2. – С. 253–258

11. Плугова В. Деякі аспекти мотивації персоналу у процесі адміністративного реформування / В. Плугова // Ефективність державного управління : зб. наук. пр. / редкол.: А. О. Чемерис (голов. ред.) [та ін.]. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2002. – Вип. 1/2. – С. 161–165

12. Персонал: Словарь понятий и определений / П. В. Журавлев, С. А. Карташев, А. К. Маусов, Ю. Г. Одегов. – М.: Экзамен, 1999. – 512 с.
13. Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А. И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2003. – 488 с.
14. Егоршин А. И. Основы управления персоналом: учеб. пособие для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 356 с.
15. Лукашевич В. В. Основы управления персоналом: учеб. пособие / Под ред. В. В. Лукашевич. – М.: КНОРУС, 2007. – 232 с.
16. Малиновський В. Функція мотивації управлінської праці / В. Малиновський // Вісн. УАДУ. – 2003. – № 3. – С. 165–170
17. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.
18. Указ Президента України «Про Стратегію реформування системи державної служби в Україні» від 14 квітня 2000 р. № 599/2000 [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/599/2000>
19. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала : учебн. пособие / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарапатова, Т. М. Максименко. – К.: Вид-во МАУП, 2002. – 324 с.
20. Лахижа М.І. Проблеми мотивації державних службовців до підвищення рівня їх професійної компетентності / М. Лахижа // Державне управління та місцеве самоврядування –2015 – Вип. 1 (24) – С. 196-207
21. Ремизов Т. И. И все это называют мотивацией / Т. И. Ремизов // Служба кадров и персонал. – 2004. – № 5.– С. 12–16
22. Волнухина Е. Новая система мотивации / Е. Волнухина, Ю. Мельник // Служба кадров и персонал. – 2004. – № 5. – С. 12–16
23. Про проведення щорічного Всеукраїнського конкурсу «Кращий державний службовець»: Постанова Кабінету Міністрів України від 19 вересня 2007 р. № 1152. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1152-2007-п>

24. Про державні нагороди України: Закон України від 16 березня 2000 р. № 1549-III. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1549-14>

References

1. Artemenko N. F. Motyvatsiia yak chynnyk pidvyshchennia profesiinoi kompetentnosti ta kar'iernoho zrostannia derzhavnykh sluzhbovtziv / N. F. Artemenko // Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorenna. – 2008. – Vyp. 2. – Rezhym dostupu: <http://www.nbu.gov.ua/ejournals/tppd/2008-2/08anfzds.htm/08anfzds.htm> – Nazva z ekrana.

2. Bondar V. D. Nematerialna motyvatsiia yak chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti derzhavnykh sluzhbovtziv v Ukraini / V. D. Bondar // Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia: zb. nauk. pr./ redkol.: S. M. Serohin (holov. red.) [ta in.]. – Dnipropetrovsk : DRIDU NADU, 2006. – Vyp. 1 (23). – S. 253–259

3. Voronko L. O. Teoretyko-orhanizatsiini osnovy kultury pratsi derzhavnykh sluzhbovtziv Ukrainy : avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. nauk z derzh. upr.: spets. 25.00.03 «Derzhavna sluzhba» / L. O. Voronko.– K., 2004. – 20 s.

4. Honcharuk N. T. Motyvatsiia i otsinka kerivnoho personalu u sferi derzhavnoi sluzhby // Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia: Zb. nauk. pr. / Redkol.: S. M. Serohin (holov. red.) ta in. – D.: DRIDU NADU, 2007. – Vyp. 1 (27).– S. 250–256

5. Zahorodniuk S. V. Rozvytok upravlinskoho spilkuvannia v systemi pidhotovky derzhavnykh sluzhbovtziv: avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. nauk z derzh. upr.: spets. 25.00.03 «Derzhavna sluzhba» / S. V. Zahorodniuk. – K., 2003. – 20 s.

6. Malynovskyi V. Ia. Derzhavne upravlinnia: navch. posib./ V. Ia. Malynovskyi. – K.: ATIKA, 2009. – 608 s.

7. Molchanova Yu. O. Sotsialno-psykholohichni umovy pidvyshchennia efektyvnosti upravlinskoi diialnosti v systemi derzhavnoi sluzhby: avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. nauk z derzh. upr.: spets. 25.00.03 «Derzhavna sluzhba» / Yu. O. Molchanova. – K., 2006. – 20 s.

8. Oluiko V. M. Kadrovi protsesy v derzhavnomu upravlinni: stan ta perspektyvy rozvytku: monohrafiia / V. M. Oluiko. – Khmelnytskyi: KhUUP, 2005. – 326 s.

9. Pakhomova T. I. Motyvatsiia personalu v systemi derzhavnoi sluzhby / T. I. Pakhomova // Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia: zb. nauk. pr. / redkol. S. M. Serohin (holov. red.) [ta in.]. – D.: DRIDU NADU, 2006. – Vyp. 3 (25). – S. 209–213

10. Pakhomova T. I. Motyvatsiia yak faktor upravlinnia personalom u systemi derzhavnoi sluzhby / T. I. Pakhomova // Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia : zb. nauk. pr. / redkol.: V. V. Korzhenko (holov. red.) [ta in.]. – Kh.: KharRI NADU «Mahistr», 2006. – Vyp. 2 (29). – Ch. 2. – S. 253–258

11. Pluhova V. Deiaki aspekty motyvatsii personalu u protsesi administratyvnoho reformuvannia / V. Pluhova // Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia : zb. nauk. pr. / redkol.: A. O. Chemerys (holov. red.) [ta in.]. – Lviv: LRIDU NADU, 2002. – Vyp. 1/2. – S. 161–165

12. Personal: Slovar poniatyi y opredelenyi / P. V. Zhuravlev, S. A. Kartashev, A. K. Mausov, Yu. H. Odehov. – M.: Эkzamen, 1999. – 512 s.

13. Upravlenye personalom: Uchebnyk / Obshch. red. A. Y. Turchynova. – M.: Yzd-vo RAHS, 2003. – 488 s.

14. Egorshyn A. I. Osnovy upravleniia personalom: ucheb. posobyie dlia vuzov. – 2-e yzd., pererab. y dop. – M.: YNFRA-M, 2006. – 356 s.

15. Lukashevych V. V. Osnovy upravleniia personalom: ucheb. posobyie / Pod red. V. V. Lukashevych. – M.: KNORUS, 2007. – 232 s.

16. Malynovskyi V. Funktsiia motyvatsii upravlinskoii pratsi / V. Malynovskyi // Visn. UADU. – 2003. – № 3. – S. 165–170

17. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy vid 01 sichnia 2017 r. № 3723-XII. – Rezhym dostupu: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/3723-12> – Nazva z ekrana.

18. Ukaz Prezydenta Ukrainy «Pro Stratehiiu reformuvannia systemy derzhavnoi sluzhby v Ukraini» vid 14 kvitnia 2000 r. № 599/2000 [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/599/2000>

19. Dmytrenko Gh. A. Motsvatsiia i otsenka personala : uchebn. posobye / Gh. A. Dmytrenko, E. A. Sharapatova, T. M. Maksymenko.– K.: Vyd-vo MAUP, 2002. – 324 s.

20. Lachuzha M.I. Problemu motuvazij derjavnuch slujbovziw do pidvushchennja rivnja jch provesijnoj kompetentnosti / M. Lachuzha // Derjavne upravlinnja u misceve samowrjaduvanna –2015 – № 1 (24) – S. 196-207

21. Remizov T. I. I vse eto nazyvaiut motivatsiei / T. Y. Remyzov // Sluzhba kadrov y personal. – 2004. – № 5.– S. 12–16

22. Volnukhina E. Novaia sistema motivatsii / E. Volnukhina, Yu. Melnik // Sluzhba kadrov y personal. – 2004. – № 5. – S. 12–16

23. Pro provedennia shchorichnoho Vseukrainskoho konkursu «Krashchyi derzhavnyi sluzhbovets»: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 19 veresnia 2007 r. № 1152. – Rezhym dostupu: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1152-2007-p> – Nazva z ekrana.

24. Pro derzhavni nahorody Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 16 bereznia 2000 r. № 1549-III. – Rezhym dostupu: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1549-14> – Nazva z ekrana.

Kulchiy I. O.

PhD in State Administration, associate professor at State Administration and
Law Department

Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University, nafusail@gmail.com

Ukraine, Poltava

MOTIVATION TO CIVIL SERVICE: PROBLEMS AND PERSPECTIVES

The problems and perspectives of motivation in the field of civil service of Ukraine are analyzed. The evolution analysis of the concepts and theories of motivation, based on needs, interests, motives and incentives has been analyzed, it is suggested to take all the best for use in the development modern conditions of Ukrainian society. The present state of civil servants motivation and its normative

and legal support are investigated. The list of state actions for motivation and involvement of young people in the civil service in Ukraine is indicated. Key words: civil service of Ukraine, motivation, civil service personnel, personnel management efficiency.