

**ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ
ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
Кафедра публічного управління та адміністрування**

КИРИЧУК ВІРОНІКА ВОЛОДИМИРІВНА

**МОТИВАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ПОНЯТТЯ ТА
ОСОБЛИВОСТІ**

Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

АВТОРЕФЕРАТ

магістерської роботи на здобуття наукового ступеня
магістра публічного управління

Миколаїв – 2021 рік

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Політична та соціально - економічна трансформація українського суспільства посилює вимоги до діяльності органів державного управління, вимагає підвищення ефективності та результативності діяльності інституту державної служби. Саме на цей інститут покладено завдання зміцнення української державності й розвитку демократичного суспільства, управління економічною, адміністративно - політичною, соціально - культурною сферами, проведення в країні реформ. Відомо, що ефективність роботи будь - якої організації залежить не лише від якісно розроблених планів й організації роботи, а, перш за все, від самих людей, їх трудового потенціалу, працездатності, ініціативності та наполегливості в реалізації цих планів. Від професійної компетентності й ділової активності, прагнення до самовдосконалення та самореалізації державних службовців залежать результати роботи органу державного управління.

На сучасному етапі державотворення в Україні, коли все гостріше відчувається необхідність підготовки нової генерації висококваліфікованих державних службовців, спроможних ефективно і в найкоротші строки реалізувати в країні реформи, значно підвищується роль менеджменту людських ресурсів в органах виконавчої влади. Адже нові кадри потребують нових підходів до їхнього управління. Саме тому в останні роки активізувалися наукові дослідження в напрямку розробки ефективних механізмів формування та реалізації системи управління персоналом на державній службі. Причому, основна увага в цих роботах приділяється добору кадрів, їх навчанню та підвищенню кваліфікації, але це не дає очікуваного ефекту без належного застосування функції мотивації. Людина може володіти видатними професійними знаннями та навичками, але не використовувати їх на практиці, тому що не має внутрішньої або зовнішньої мотивації. У цьому контексті питання мотивації праці державних службовців набуває особливого значення, оскільки тільки вмотивовані державні службовці можуть сформувати професійну і високоефективну державну службу.

Політична та економічна напруженість у державі посилює вимоги до сучасного державного управління, ефективність якого залежить, передусім, від ефективної державної служби. Висока плинність кадрів, особливо молодих і висококваліфікованих спеціалістів, низька продуктивність та якість прийняття рішень в органах виконавчої влади є наслідками слабкої мотивації проходження державної служби, що негативно відбивається на

результативності діяльності державної служби в цілому. Тому одним із шляхів досягнення високої ефективності функціонування органів державного управління є використання функції мотивації, що дозволить підвищити зацікавленість у державних службовців працювати ініціативно й активно, розкривати та реалізовувати свій трудовий потенціал в ім'я держави та служіння народу України.

Разом із тим, незважаючи на наукову цінність праць зазначених авторів, окремі аспекти системи мотивації праці державних службовців залишаються невирішеними. Зокрема, недостатньо обґрунтовано комплексні підходи до створення дієвої системи мотивації праці державних службовців, не висвітлено організаційні питання мотивації праці в органах виконавчої влади.

Метою дослідження є наукове обґрунтування напрямів удосконалення системи мотивації праці державних службовців та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення її результативності.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких **завдань**:

- узагальнити теоретичні засади й методичні підходи до побудови ефективної системи мотивації праці;
- визначити проблеми та перешкоди на шляху до вдосконалення системи мотивації праці державних службовців;
- з'ясувати сучасний стан системи мотивації праці державних службовців;
- обґрунтувати та розробити організаційний алгоритм управління мотивацією праці державних службовців;
- розробити рекомендації із застосування службової кар'єри як інструмента мотивації праці державних службовців;
- обґрунтувати рекомендації щодо застосування методів мотивації з метою попередження та подолання проявів корупції в органах виконавчої влади.

Об'єктом дослідження є процес управління діяльністю державних службовців.

Предмет дослідження – мотивація праці державних службовців в органах виконавчої влади.

Методи дослідження. У магістерській роботі використано систему загальнонаукових і спеціальних методів. Цілісність наукового дослідження забезпечили системний і комплексний підходи, що надало можливість розробити практичні рекомендації з підвищення мотивації праці державних службовців.

Науково-теоретичною базою магістерської роботи є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, присвячені дослідженню мотивації праці персоналу як у приватному секторі, так і в органах виконавчої влади. Нормативно-правовою основою дослідження послужили акти Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України.

Практичне значення одержаних результатів полягає в науковому обґрунтуванні та розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації праці державних службовців та підвищення її результативності.

Основні наукові результати дослідження можна використовувати у практичній діяльності органів державного управління з підвищення мотивації праці державних службовців.

Структура та обсяг. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатку.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність теми, сформульовано мету та основні завдання, об'єкт і предмет, методи дослідження, висвітлено наукову новизну і практичне значення виконаної роботи.

У *першому розділі* – «Теоретико – методологічні засади мотивації та стимулювання персоналу» – узагальнено теоретико - методологічні підходи до поняття «мотивація», її споріднених категорій, запропоновано класифікацію мотивації, визначено та охарактеризовано методи, проблеми та перешкоди ефективної мотивації, що існують як у приватних організаціях, так і в державних установах. Досліджено еволюцію поглядів на мотивацію праці, виокремлено основні теорії мотивації та запропоновано рекомендації з їх використання у практичній управлінській діяльності в органах державної влади.

Підрозділ 1.1 «Сутність та особливості стимулювання персоналу, використання технологій мотивації». На основі аналізу наукових джерел за темою дослідження встановлено, що єдиного підходу до визначення поняття й змісту мотивації в науці на сьогодні не існує. Порівняльний аналіз існуючих визначень дозволяє виокремити такі основні підходи до розуміння мотивації. По - перше, мотивація – це психологічна особливість людини, що викликає внутрішню активність та визначає її поведінку, певні орієнтири діяльності. По - друге, мотивація – це функція управління, яка за допомогою спонукальних засобів активізує людину, орієнтує її на досягнення фіксованих

цілей організації, розвиває її трудовий потенціал та використовує його в цілях організації.

Визначення поняття мотивації праці знайшли своє відображення і у низці робіт науковців у галузі державного управління. Так, одні автори визначають мотивацію як актуальний напрямок підвищення ефективності управлінської діяльності та можливість покращити державне управління, інші – як основну функцію державного управління, що бере участь у здійсненні будь - якого управлінського процесу і без якої неможлива ефективна діяльність будь - якого керівника та органу виконавчої влади в цілому. З огляду на це автором пропонується визначати мотивацію у сфері державного управління як його основну функцію, що здатна спонукати державного службовця працювати ефективно, самовіддано і творчо, розкривати та використовувати його трудовий потенціал, ініціювати державного службовця на довготривале та сумлінне проходження служби.

З метою досягнення цілей організації за рахунок використання функції мотивації праці використовують методи мотивації, тобто прийоми та способи, що спонукають працівників шляхом впливу на їх нагальні потреби та мотиви максимально реалізовувати свій трудовий потенціал в цілях організації. На основі аналізу й узагальнення існуючих підходів та з урахуванням особливостей проходження державної служби запропоновано використовувати таку класифікацію методів мотивації: адміністративні (чинять централізований вплив суб'єкта на об'єкт управління), економічні (матеріальне заохочення), соціальні (пов'язані з процесом та змістом праці та соціальними відносинами в колективі) та морально-психологічні (залежать і здійснюються за рахунок індивідуальних психологічних особливостей людини).

Керівникам необхідно усвідомити, що застосовувати методи мотивації необхідно комплексно, адже людина характеризується великою кількістю різноманітних мотивів і потреб. Неможливо застосовувати лише один із методів мотивації, необхідно розробити оптимальну систему заходів з підвищення трудової активності з використанням комплексно-цільового підходу. Крім того, слід розуміти, що кожна людина має свою мотиваційну сферу, бажання та прагнення, тому застосування однакових методів мотивації може призводити до різних результатів. Найбільший ефект від методів мотивації досягає той керівник, який використовує комплексно - цільовий та індивідуальний підходи до розробки системи мотивації.

Підрозділ 1.2 «Методологія застосування технологій мотивації та стимулювання персоналу».

Соціально-економічна та політична трансформація українського суспільства посилила вимоги до державної служби і потребує підвищення ефективності її діяльності. Ефективність державної служби визначається не тільки цілями, певними орієнтирами або якісно розробленими рішеннями та обґрунтованими діями з їх реалізації, а значною мірою залежить від державних службовців, їх професіоналізму і найважливіше – від мотивації працювати якнайкраще.

Специфіка управління мотивацією праці державних службовців полягає в тому, що органи державної влади мають спеціальний статус, всі дії по розвитку та управлінню персоналом повинні відповідати законодавству та розпорядженням вищих інстанцій. Крім того, органи державної влади мають сталий фонд заробітної плати. Все це змушує діяльність керівників у напрямку використання адміністративних та економічних методів мотивації праці. На державній службі працюють люди зі специфічною мотиваційною сферою, актуальними постають потреби у владі, визнанні, причетності до суспільно значущих справ, статусні мотиви інше. Крім того, є специфіка у соціальних відносинах у колективі: спостерігається сувора субординація та принцип ієрархії, навіть у неформальних відносинах.

На основі вищевикладеного можна зробити висновки: в ході управління мотивацією праці державних службовців не можна бездумно використовувати способи та прийоми, розроблені у недержавному секторі; керівники органів державної влади повинні розробити унікальну систему мотивації праці державних службовців, яка б враховувала психологічні особливості державних службовців і не суперечила чинному законодавству.

Узагальнення наукових поглядів щодо системи мотивації праці в органах виконавчої влади призвело до виокремлення низки факторів, що знижують мотивацію державних службовців: низький престиж звання “державний службовець”, недостатнє матеріальне забезпечення, недосконалість механізму проходження державної служби, практика формального направлення державного службовця на навчання та підвищення кваліфікації, загроза звільнення з посади в результаті зміни політичної еліти, влади в країні, використання атестації державних службовців з метою звільнення. Розв’язання вищезазначених проблем мотивації праці державних службовців забезпечить підвищення рівня зацікавленості державних службовців працювати ефективніше, досягати високих результатів в роботі, прагнути до професійного росту, перешкоджатиме проявам корупції та відтоку висококваліфікованих та молодих професіоналів.

У другому розділі – «Аналіз системи мотивації та стимулювання працівників на державній службі» – присвячено аналізу сучасного стану

системи мотивації праці в органах державної влади, нормативно-правовому забезпеченню функціонування системи мотивації праці державних службовців з метою розробки пропозицій з ліквідації існуючих проблем та вдосконалення вітчизняної системи мотивації.

Підрозділ 2.1 «Характеристика та оцінка системи мотивації та стимулювання праці на державній службі». На основі результатів аналізу нормативно-правового забезпечення функціонування системи мотивації праці державних службовців робиться висновок, що законодавством передбачено досить розвинуту систему мотивації в органах виконавчої влади, яка включає матеріальні й нематеріальні стимули та спрямована на безперервну і довгострокову працю на державній службі. Але єдиної нормативно - законодавчої бази, яка б регламентувала систему мотивації праці державних службовців, ще не існує.

Відповідно до чинного законодавства щодо проходження державної служби в Україні, існує низка заходів мотивації трудової активності на основі прав та гарантій державних службовців: матеріальне заохочення (оплата праці, яка складається з окладу, надбавок, доплат та премій, грошові винагороди та допомоги), додаткова оплачувана відпустка, соціально - побутове забезпечення, моральне заохочення (присвоєння почесних звань, представлення до державних нагород тощо).

З метою попередження та подолання проявів корупції серед вищих ешелонів державних службовців та мотивації до кар'єрного зростання законодавчо визначено окремі матеріальні заходи для еліти державної служби: більшість з них відрізняються великими розмірами, що перевищують у десятки разів розміри середніх заробітних плат та матеріальної допомоги рядових державних службовців.

Для аналізу стану мотивації праці в органах виконавчої влади було розроблено анкету та проведено опитування державних службовців. Аналіз анкетних даних показав, що основними мотивами вступу на державну службу є можливості для кар'єрного зростання, стабільність зайнятості, можливість бути причетними для суспільно значущих справ, престиж роботи в органах державної влади.

Підрозділ 2.2 «Ефективність використання органами державної влади технологій мотивації та стимулювання персоналу». До методів мотивації праці державних службовців, які відповідають актуальним потребам, мотивам і цілям та підвищують їх мотивацію праці, відносяться, соціальні (кар'єрне зростання) та економічні (матеріальне забезпечення). Спираючись на результати опитування, виокремлено негативні положення системи

мотивації праці: невеликий розмір заробітної плати, відсутність кар'єрних перспектив, невпевненість у зайнятості, незадоволеність справедливістю та індивідуальністю у процесі оцінювання та преміювання.

У ході опитування більшість державних службовців стверджували, що ні керівництво, ні спеціалісти кадрових служб ніколи не цікавляться рівнем задоволеності державного службовця своїм місцем роботи, проходженням державної служби. Це свідчить про відсутність у більшості випадків спланованих дій з боку керівництва органів виконавчої влади щодо визначення основних напрямів формування та впровадження заходів підвищення трудової активності державних службовців.

У результаті опитування виявлено недоліки системи мотивації праці державних службовців і окреслено шляхи їх ліквідації, визначено найбільш значущі потреби та мотиви, що необхідні для вироблення системи мотивації в цілому для державних службовців та визначення конкретних способів і методів мотивації трудової діяльності в органах виконавчої влади. Результати дослідження допомогли сформуванню реалістичного уявлення про дієвість методів мотивації праці на державній службі, види мотивації, які є найбільш актуальними й значущими для державних службовців, та загальний стан управління мотивацією праці державних службовців.

У третьому розділі – «Напрямки вдосконалення мотивації та стимулювання персоналу на державній службі» – теоретично обґрунтовано основні напрями вдосконалення управління мотивацією праці державних службовців, зокрема розроблено організаційний алгоритм управління мотивацією праці державних службовців, запропоновано практичні рекомендації з використання службової кар'єри як інструмента мотивації, визначено шляхи застосування мотиваційних заходів попередження проявів корупції серед державних службовців.

Підрозділ 3.1 « Шляхи вдосконалення системи мотивації та професіоналізму державних службовців». Мотивація людини є здебільшого психологічним явищем і потребує індивідуального підходу до вироблення та використання її методів, тому постає необхідність у підвищенні ролі суб'єктів управління мотивацією в органах виконавчої влади. Автором розроблено схему організаційного алгоритму управління мотивацією праці державних службовців, де головними її учасниками є суб'єкти (Національне агентство України з питань державної служби (НАДС) та її територіальні управління, профспілка, керівництво, кадрова служба та лінійні керівники) та об'єкт (державні службовці).

На загальнодержавному рівні головним суб'єктом управління мотивацією праці державних службовців є НАДС та його територіальні управління. До основних завдань, які на них покладено, належить: розробка спільно з профспілкою державних службовців та закріплення в чинному законодавстві актуальних і дійових заходів підвищення трудової активності державних службовців, а також здійснення моніторингу системи мотивації праці в органах виконавчої влади з метою виявлення недоліків і шляхів їх розв'язання. Керівництво та лінійні керівники впроваджують у практику управління персоналом на державній службі заходи з підвищення зацікавленості державних службовців у довготривалій та сумлінній праці.

У магістерській роботі обґрунтовано необхідність введення додаткових повноважень кадровій службі установи щодо дослідження мотиваційної сфери кожного державного службовця, на основі чого спеціалісти кадрових служб повинні виробляти індивідуальні заходи з мотивації і рекомендувати лінійним керівникам тактику їх впровадження.

Підрозділ 3.2 «Розробка ефективного механізму стимулювання персоналу на державній службі». Враховуючи основні причини слабкої мотивації державних службовців, розроблено рекомендації щодо заходів мотивації праці в органах виконавчої влади відповідно до адміністративних, соціальних, економічних та морально-психологічних методів мотивації.

Запропоновано використовувати службову кар'єру державного службовця як інструмент мотивації, що призводить до активізації цілої низки мотивів людини. Для підвищення мотивації державного службовця через кар'єрне зростання рекомендовано: по - перше, розробляти офіційну індивідуальну програму планування кар'єри державного службовця з урахуванням його здібностей, рівня компетентності та професіоналізму, а також з урахуванням його амбіцій, потреб, цінностей, інтересів, мотивів, стимулів, очікувань та побажань; по - друге, запровадити та ввести контроль виконання спеціального документа – кар'єрограми, в якій би були зазначені обов'язки керівництва щодо просування по службі та обов'язки державного службовця працювати ефективно й результативно, підвищувати рівень освіти, кваліфікації та професіоналізму; по - третє, забезпечити гарантію ліквідації політичного або суб'єктивного впливу на призначення на кар'єрні посади державної служби, а також запровадити більш пильний контроль процесу організації просування по службі з боку спеціально уповноваженого на це державного органу – НАДС; по - четверте, задля отримання найбільшого ефекту від управління кар'єрою необхідно особливу увагу

приділяти визначенню критеріїв просування по службі та оцінки діяльності державного службовця.

З огляду на основні причини корупції в Україні обґрунтовано можливість застосування заходів позитивної та негативної мотивації з метою попередження та перешкоджання проявам корупції серед державних службовців. До основних заходів позитивної мотивації віднесено підвищення матеріальної зацікавленості та гарантоване кар'єрне зростання. У рамках дослідження розроблено й обґрунтовано рекомендації з підвищення матеріального забезпечення державних службовців за рахунок реформування заробітної плати, що є основною умовою підвищення престижу державної служби та зацікавленості державних службовців у довготривалій ефективній роботі на службі, запобігання проявам корупції. До негативної мотивації, яка попереджатиме корупційні діяння через вплив на поведінку державного службовця, слід віднести введення більш суворого, обов'язкового та невідкладного покарання за корупційні діяння. Адже, відповідно до теоретичних засад мотивації, людина не буде діяти в такий спосіб, за який їй може загрозувати покарання.

Отже, найбільш ефективною уявляється антикорупційна політика, яка поєднує методи як позитивної, так і негативної мотивації, що дозволяє сформулювати у державних службовців психологічні настанови на жалкування про звільнення з державної служби як такої, що є престижною, добреоплачуваною та перспективною для кар'єрної самореалізації.

ВИСНОВКИ

У роботі зроблені такі висновки та пропозиції теоретичного і практичного характеру.

1. На основі узагальнення науково-теоретичних засад і методичних підходів досліджено визначення поняття «мотивація», яке пропонується розуміти, по - перше, як психологічну особливість людини, що викликає внутрішню активність і визначає її поведінку та певні орієнтири діяльності, й, по - друге, як функцію управління, яка за допомогою спеціальних спонукальних засобів активізує людину, орієнтує її на досягнення фіксованих цілей організації, розвиває її трудовий потенціал та використовує його в цілях організації.

Також, розглянуто визначення поняття «мотивація» у сфері державного управління, на основі чого мотивацію пропонується розглядати як основну функцію державного управління, що здатна спонукати державного службовця працювати ефективно, самовіддано і творчо, розкривати та використовувати

його трудовий потенціал, ініціювати державного службовця на довготривалі й сумлінне проходження служби.

2. Дослідження специфіки організації мотивації праці державних службовців дозволило узагальнити проблеми та визначити, що перешкоджає вдосконаленню системи мотивації праці державних службовців. Охарактеризовано проблеми мотивації, які існують у будь-яких організаціях і залежать тільки від психологічних особливостей людей. Основними проблемами та недоліками організації мотивації праці в органах виконавчої влади є: відсутність залежності кар'єрного зростання від результатів навчання або підвищення кваліфікації та чіткого процесу службової кар'єри, існування загрози звільнення з посади в результаті зміни правлячої еліти, низький соціальний статус і престиж звання державного службовця. Використання методів мотивації в органах державної служби є обмеженим, кадрова служба практично не займається методичною допомогою лінійним керівникам з вироблення та застосування методів мотивації.

3. Аналіз нормативно-правового забезпечення проходження державної служби дозволив визначити основні положення системи мотивації праці державних службовців, що ґрунтуються на принципі заохочення та винагородження довгострокового проходження державної служби. В результаті опитування щодо діючої системи мотивації праці державних службовців виявлено актуальні методи, недоліки та проблеми мотивації праці в органах державної влади, на основі чого визначено низку пріоритетних напрямів удосконалення мотиваційного менеджменту в органах виконавчої влади.

4. Вироблено рекомендації з удосконалення мотиваційного менеджменту в органах виконавчої влади щодо реалізації основних заходів мотивації праці державних службовців.

6. Обґрунтовано необхідність підвищення ролі кадрової служби в процесі вироблення та впровадження індивідуальної та загальної системи мотивації праці державних службовців в органах виконавчої влади. Запропоновано організаційну схему управління мотивацією праці державних службовців, де кадрова служба на основі вивчення мотиваційної сфери державних службовців відпрацьовує індивідуальні й загальні заходи з мотивації та рекомендує лінійним керівникам тактику їх впровадження.

6. Запропоновано використовувати службову кар'єру як комплексний підхід до мотивації праці державного службовця, що враховує як економічні, так і неекономічні методи мотивації й дозволяє одночасно активізувати низку мотивів людини. Для підвищення мотивації праці державного службовця через кар'єрне зростання рекомендовано запровадити спеціальний документ з планування індивідуальної кар'єри (кар'єрограма), в якому б були зазначені

перспективи просування по службі державного службовця за умов високої результативності його праці й постійного підвищення професійного рівня, а також контролювати процес використання кадрового резерву в органах державної влади.

7. Зважаючи на основні причини корупції в органах виконавчої влади, що є наслідками слабкої мотивації праці державних службовців, розроблено й запропоновано рекомендації щодо використання мотиваційних заходів з метою попередження та перешкоджання проявам корупції. До основних заходів позитивної мотивації віднесено підвищення матеріальної зацікавленості та гарантоване кар'єрне зростання.

8. Обґрунтовано рекомендації з підвищення матеріального забезпечення державних службовців за рахунок реформування заробітної плати, що є основною умовою підвищення престижу державної служби, зацікавленості державних службовців у довготривалій ефективній службі, запобігання проявам корупції. До негативної мотивації, яка попереджатиме прояви корупції через вплив на поведінку державного службовця, слід віднести введення більш суворого, обов'язкового та невідкладного покарання за корупційні діяння. Зазначені рекомендації щодо заходів мотивації праці спрямовані на формування у державних службовців настанов щодо того, що державна служба є престижною, високооплачуваною та перспективною для кар'єрного зростання.

АНОТАЦІЯ

Киричук В.В. «Мотивація державних службовців: поняття та особливості» - на правах рукопису.

На основі узагальнення науково-теоретичних засад і методичних підходів досліджено визначення поняття «мотивація», яке пропонується розуміти, по - перше, як психологічну особливість людини, що викликає внутрішню активність і визначає її поведінку та певні орієнтири діяльності, й, по - друге, як функцію управління, яка за допомогою спеціальних спонукальних засобів активізує людину, орієнтує її на досягнення фіксованих цілей організації, розвиває її трудовий потенціал та використовує його в цілях організації.

Також, розглянуто визначення поняття «мотивація» у сфері державного управління, на основі чого мотивацію пропонується розглядати як основну функцію державного управління, що здатна спонукати державного службовця працювати ефективно, самовіддано і творчо, розкривати та використовувати

його трудовий потенціал, ініціювати державного службовця на довготривалі й сумлінне проходження служби.

Досліджено та охарактеризовано основні проблемами та недоліками організації мотивації праці в органах виконавчої влади, а саме: відсутність залежності кар'єрного зростання від результатів навчання або підвищення кваліфікації та чіткого процесу службової кар'єри, існування загрози звільнення з посади в результаті зміни правлячої еліти, низький соціальний статус і престиж звання державного службовця. Використання методів мотивації в органах державної служби є обмеженим, кадрова служба практично не займається методичною допомогою лінійним керівникам з вироблення та застосування методів мотивації.

Обґрунтовано необхідність підвищення ролі кадрової служби в процесі вироблення та впровадження індивідуальної та загальної системи мотивації праці державних службовців в органах виконавчої влади. Запропоновано організаційну схему управління мотивацією праці державних службовців, де кадрова служба на основі вивчення мотиваційної сфери державних службовців відпрацьовує індивідуальні й загальні заходи з мотивації та рекомендує лінійним керівникам тактику їх упровадження.

Запропоновано використовувати службову кар'єру як комплексний підхід до мотивації праці державного службовця, що враховує як економічні, так і неекономічні методи мотивації й дозволяє одночасно активізувати низку мотивів людини. Для підвищення мотивації праці державного службовця через кар'єрне зростання рекомендовано запровадити спеціальний документ з планування індивідуальної кар'єри (кар'єрограма), в якому б були зазначені перспективи просування по службі державного службовця за умов високої результативності його праці й постійного підвищення професійного рівня, а також контролювати процес використання кадрового резерву в органах державної влади.

Обґрунтовано рекомендації з підвищення матеріального забезпечення державних службовців за рахунок реформування заробітної плати, що є основною умовою підвищення престижу державної служби, зацікавленості державних службовців у довготривалій ефективній службі, запобігання проявам корупції. До негативної мотивації, яка попереджатиме прояви корупції через вплив на поведінку державного службовця, слід віднести введення більш суворого, обов'язкового та невідкладного покарання за корупційні діяння. Зазначені рекомендації щодо заходів мотивації праці спрямовані на формування у державних службовців настанов щодо того, що державна служба є престижною, високооплачуваною та перспективною для кар'єрного зростання.

Ключові слова: мотивація праці, методи мотивації праці, проблеми мотивації праці державних службовців, система мотивації праці державних службовців, кадрова служба як суб'єкт управління мотивацією, службова кар'єра державних службовців.

SUMMARY

Kyrychuk V. V. «Motivation of civil servants: concepts and features» - on the rights of the manuscript.

Based on the generalization of scientific and theoretical principles and methodological approaches, the definition of "motivation" is investigated, which is proposed to be understood, firstly, as a psychological feature of a person that causes internal activity and determines its behavior and certain guidelines, and, secondly, as management function, which with the help of special incentives activates a person, orients him to achieve fixed goals of the organization, develops his labor potential and uses it for the purposes of the organization.

Also, the definition of "motivation" in the field of public administration is considered, on the basis of which motivation is proposed to be considered as the main function of public administration, which can motivate a civil servant to work effectively, selflessly and creatively, reveal and use his work potential. conscientious service.

The main problems and shortcomings of the organization of work motivation in the executive branch are studied and characterized, namely: the lack of dependence of career growth on learning outcomes or advanced training and a clear career process, the threat of dismissal due to change of ruling elite, low social status and prestige of the title of civil servant. The use of motivation methods in the civil service is limited, the personnel service is practically not engaged in methodological assistance to line managers in the development and application of motivation methods.

The necessity of increasing the role of personnel service in the process of development and implementation of individual and general system of motivation of civil servants in executive bodies is substantiated. An organizational scheme for managing the motivation of civil servants is proposed, where the personnel service, based on the study of the motivational sphere of civil servants, works out

individual and general motivation measures and recommends to line managers the tactics of their implementation.

Proposed to use a career as a comprehensive approach to motivating the work of civil servants, which takes into account both economic and non-economic methods of motivation and allows you to simultaneously activate a number of human motives. To increase the motivation of a civil servant through career growth, it is recommended to introduce a special document on individual career planning (career chart), which would indicate the prospects for promotion of a civil servant in terms of high performance and continuous professional development, as well as to control the process of using the personnel reserve in public authorities.

Recommendations for increasing the material support of civil servants by reforming salaries are substantiated, which is the main condition for increasing the prestige of the civil service, the interest of civil servants in long-term effective service, prevention of corruption. Negative motivations that prevent corruption through influencing the conduct of a civil servant include the introduction of more severe, mandatory, and immediate penalties for acts of corruption. These recommendations on work motivation measures are aimed at forming guidelines among civil servants that the civil service is prestigious, highly paid and promising for career growth.

Key words: work motivation, methods of work motivation, problems of public servants work motivation, system of public servants work motivation, personnel service as an agent of management motivation, career of public servants.