

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

**ГРАБОВЕНКО СВІТЛАНА МИКОЛАЇВНА**

**МОТИВАЦІЯ ДО СЛУЖБОВОЇ КАР'ЄРИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ**

Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

**АВТОРЕФЕРАТ**

кваліфікаційної роботи за другим рівнем вищої освіти (магістр)

Миколаїв – 2021

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

**Актуальність теми.** В умовах європейської інтеграції й сучасного етапу державотворення в Україні, важливим питанням є наявність висококваліфікованих державних службовців, які спроможні чітко й у найкоротші терміни реалізовувати реформи в органах публічної влади. Разом із тим, такі зміни неможливі без запровадження нових, більш сучасних підходів до управління державою. Кар'єра, на нашу думку, є одним з найбільш важливих соціальних механізмів у сучасному державотворенні, адже розвиток кар'єри державного службовця невід'ємно пов'язаний із розвитком самої державної служби. Отож, чим краще розвивається кар'єра державних службовців, тим вища якість публічного управління. Такі елементи як компетентність та активність, прагнення до самовдосконалення державних службовців у високій мірі впливатимуть на діяльність та розвиток органу публічного управління.

Для того, щоб ефективно управляти кар'єрою, необхідним є розуміння, як її будувати і як вона розвивається, яка роль і значення у цьому процесі є у мотивації до роботи на державній службі. Адже державний службовець може бути професіоналом своєї справи, володіти необхідним досвідом, навичками, але бути незамотивованим для застосування їх у своїй роботі.

Наукові розробки вчених різних країн, а також вітчизняних науковців, свідчать про різноманітність досліджень, стосовно засобів мотивації співробітників організації та питань стимулювання останніх. Значний внесок своїми дослідженнями та напрацюваннями у створення та розвиток теоретичних засад та практичних аспектів систем мотивації персоналу, зокрема в системі публічного управління, зробили такі вчені, як: В. Андріяш, Л. Артеменко, В. Бондар, Л. Воронько, Врум, Н. Гончарук, М. Дороніна, О. Євтушенко, В. Ємельянов, Г. Коваль, А. Колот, М. Кравченко, Л. Круп'як, В. Малиновський, А. Маслоу, Є. Матвіїшин, О. Міщенко, І. Мишурова, Е. Мейо, Н. Нижник, Н. Ортікова, У. Оучі, Ю. Палагнюк, Т. Пахомова,

М. Пашкова, В. Плугова, С. Серьогін, А. Сіцінський, А. Сміт, В. Степанюк, В. Філіпповський, Г. Чернецька та інші. Однак, хоча напрацювання вищевказаних авторів несуть у собі наукову значущість та цінні знання, вважаємо, що деякі аспекти мотивації у роботі публічних службовців, так само, як і питання важливості просування по кар'єрним сходинкам, залишаються невисвітленими. Саме системні методи, які необхідні для запровадження мотивації праці службовців на державній службі не в повній мірі є обґрунтованими. Наведене зумовило вибір цієї теми для магістерської роботи.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є обґрунтування особливостей мотивації до службової кар'єри на державній службі і розробка практичних рекомендації із застосування службової кар'єри як інструмента мотивації праці державних службовців.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких *завдань*:

- охарактеризувати сутність та особливості кар'єри в державній службі;
- з'ясувати взаємозв'язок кар'єри та мотивації праці державних службовців;
- проаналізувати зарубіжний досвід моделей управління кар'єри та мотивації праці державних службовців;
- виявити особливості мотивації до службової кар'єри на державній службі в Україні;
- розробити рекомендації із застосування службової кар'єри як інструмента мотивації праці державних службовців.

**Об'єктом дослідження** є процес управління кар'єрою державних службовців.

**Предметом дослідження** є особливості мотивації до службової кар'єри на державній службі.

**Методи дослідження.** У дослідженні використано систему загальнонаукових і спеціальних методів, теоретичні й емпіричні методи. Серед них: аналіз теоретичних аспектів та узагальнення наявних наукових напрацювань з проблеми; спостереження, спрямоване на виявлення особливостей мотивації до службової кар'єри на державній службі; бесіди з державним службовцями.

Цілісність наукового дослідження забезпечили системний і комплексний підходи, що надало можливість розробити практичні аспекти та рекомендації з підвищення методів мотивування у кар'єрі державного персоналу державної служби.

Науково-теоретичною підґрунтям роботи є наукові напрацювання вітчизняних і зарубіжних вчених, в яких досліджені питання управління кар'єрою як у приватному секторі, так і в органах публічної влади. Нормативно-правовою основою дослідження послужили Конституція України, Закони України, Постанови Кабінету Міністрів України тощо. Інформаційною базою дослідження є періодичні видання, ресурси мережі Інтернет.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у тому, що *удосконалено:*

науково обґрунтовані практичні рекомендації щодо модернізації технологій мотивації до службової кар'єри на державній службі, зокрема, запропоновано заходи щодо технологій формування ефективної системи мотивації персоналу до службової кар'єри в контексті підвищення його професіоналізму.

*дістали подальшого розвитку:*

теоретичні положення взаємозв'язку кар'єри та системи мотивацій на державній службі.

**Теоретичне значення** магістерської роботи полягає в дослідженні та обґрунтуванні теоретичних засад використання системи мотивації державних

службовців до службової кар'єри на державній службі.

**Практичне значення** результатів дослідження полягає у виробленні науково обґрунтованих практичних рекомендацій, що можуть бути використані в діяльності органів публічної влади для вдосконалення системи мотивації до службової кар'єри на державній службі. Водночас, результати цього дослідження можуть використовуватися у навчальному процесі з підготовки фахівців з публічного управління та адміністрування, соціальної роботи, при викладанні таких навчальних дисциплін, як: «Публічне управління», «Психологія управління», «Кадровий менеджмент», «Державне управління» тощо.

**Апробація.** Результати магістерської роботи оприлюднені на таких конференціях: XXIV Всеукраїнській науково-практичній конференції «Могилянські читання – 2021: Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні: глобальний, національний та регіональний аспекти» (Миколаїв, 8–12 листопада 2021 р.); Всеукраїнській науково-теоретичній інтернет-конференції «Актуальні проблеми безпеки життєдіяльності» (Миколаїв, 24 листопада 2021 р.).

#### **Публікації.**

1. Грабовенко С. М. Кар'єра державного службовця як ефективний інструмент мотивації праці. *Могилянські читання – 2021: Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні : глобальний, національний та регіональний аспекти* : XXIV Всеукр. наук.-практ. конф. : тези доп, Миколаїв, 8–12 листоп. 2021 р. / ЧНУ ім. Петра Могили. – Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. – С. 13-15.

2. Грабовенко С. М. Мотивація праці державного службовця як фактор соціальної безпеки. *Актуальні проблеми безпеки життєдіяльності: матеріали Всеукраїнської науково-теоретичної інтернет-конференції*, Миколаїв: 24 листопада 2021 р. – Миколаїв : МНАУ, 2021. – С. 168-171.

**Структура магістерської роботи.** Дипломна робота, зміст якої викладено на 113 сторінках (з них 95 – основного тексту), складається із вступу, трьох розділів, що складаються з двох підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 87 найменувань, додатків.

## **ОСНОВНИЙ ЗМІСТ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ 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. Наведено результати апробації основних положень дослідження.

У першому розділі «**Теоретичні засади мотивації до службової кар'єри на державній службі**» охарактеризовано теоретичні основи дослідження понять кар'єри та мотивації на державній службі. Аналіз стану наукової розробки теми показав, що мотивуючими чинниками для вступу на державну службу для деяких державних службовців є отримання влади, відчуття особистої значущості, поваги до своєї персони з боку інших співробітників та сторонніх людей, престижність статусу, можливість забезпечити свій добробут, стабільність.

Вказані чинники відіграють важливу роль при обранні професійної діяльності невеликої частини персоналу на державній службі. На даних момет у сучасних реаліях сьогодення можемо констатувати переорієнтацію психологічних важелів претендентів та тенденцію, щодо вступу на державну службу та просування з мотивів принесення користі, як державі в цілому так і кожному окремому громадянину, що узгоджується з причинами особистісної реалізації в органах державної служби та з бажання побудувати кар'єру.

Отже, перспективи реалізації своїх професіональних амбіцій через обіймання більш високої посади і отримання більш змістовної роботи важливі для багатьох людей. Неможливість реалізації особистих потреб у

просуванні на державній службі або практика несправедливого призначення на посади знижує трудову активність людини, призводить до залишення державної служби висококваліфікованими працівниками.

Знання можливостей свого кар'єрного росту є важливим при вступі і визначенні часу перебування на державній службі для молодих спеціалістів, адже практика державної служби свідчить про високу плинність саме молодих кадрів в цілях пошуку більш перспективної роботи. Звісно, все вищезгадане негативно відображається на ефективності роботи державної служби, виникають додаткові часові та економічні витрати на організацію висококваліфікованого кадрового складу державної служби, також втрачається принцип спадковості досвіду. Мотивація діяльності посадових осіб державної служби є складним фактором використання зовнішнього та внутрішнього стимулювання, що в свою чергу сприяє ефективному виконанню покладених посадових обов'язків, а також задовольняє особистісні потреби державних службовців.

До основних важелів взаємозв'язку кар'єри та мотивації в державній службі слід віднести відповідне матеріальне забезпечення, створення комфортних умов для роботи, справедливе відношення керівництва до досягнень працівника, наявність системи прозорості заохочень, можливість професійного зростання, застосування в роботі отриманого досвіду, використання під час виконання покладених обов'язків новітніх технологій, можливість проявляти ініціативу та приймати управлінські рішення.

**У другому розділі «Особливості кар'єри на державній службі в зарубіжних країнах» досліджено моделі управління кар'єрою в державній службі зарубіжних країн та адаптацію зарубіжного досвіду при побудові державної служби в Україні.**

Найважливішим принципом перебування на державній службі при організації української і значної кількості іноземних систем мотивування до роботи на публічній службі вважається довгостроковість. Оскільки при збільшенні стажу державної служби одночасно зростає розмір заробітної

плати, можливість отримання оплачуваної додаткової відпустки та у залежності від напрацьованого стажу, гідного пенсійного забезпечення, тощо.

Отримання чергових рангів можливе лише у межах відповідної категорії, тому це викликає невдоволення серед службовців публічної служби. На нашу думку, проведення кваліфікаційного іспиту з метою отримання чергового рангу (досвід Росії та Німеччини) усуне зазначені проблеми. Усвідомлення залежності присвоєння вищого рангу тільки від успішної роботи та покращення своєї професійності позитивно впливає на мотивацію державних службовців здійснювати свої повноваження якісно та постійно набувати нові знання та удосконалювати свої професійні навички.

В сучасних реаліях, коли Україна тримається курсу на Європейську інтеграцію, необхідною умовою є дотримання деяких вимог та критеріїв, без дотримання яких не буде можливим вступ до ЄС. Такими першочерговими завданнями є побудова професійної державної служби, що є найважливішою складовою публічного управління. Зазначене потребує вивчення та запровадження досвіду Європейських країн з метою формулювання та становлення найбільш вдалої моделі державної служби, спираючись при цьому на сучасне державотворення.

Вважаємо, що підхід до навчання державних службовців та відповідного їх працевлаштування у Франції є корисним для мотивації роботи на державній службі і, відповідно, є доцільним для запровадження його в Україні. На нашу думку, це дозволить більш замотивувати вітчизняних державних службовців здобувати спеціальну освіту у сфері державного управління, постійно удосконалювати свій освітній та професійний рівень задля просування по кар'єрним сходам на державній службі.

Для підвищення мотивації вступу і проходження державної служби вважаємо за необхідне використовувати, наприклад, досвід Франції у підході до кар'єрного росту як чинника мотивації. Перспективи реалізації своїх



професіональних амбіцій через обіймання більш високої посади і отримання більш змістовної роботи дуже важливі для багатьох людей. Неможливість реалізації особистих потреб у просуванні на державній службі або практика несправедливого призначення на посади знижує трудову активність людини, призводить до залишення державної служби висококваліфікованими працівниками. Знання можливостей свого кар'єрного росту дуже важливо при вступі і визначенні часу перебування на державній службі для молодих спеціалістів, адже практика державної служби свідчить про високу плинність саме молодих кадрів в цілях пошуку більш перспективної роботи. Звісно, все вищезгадане негативно відображається на ефективності роботи державної служби, виникають непотрібні часові та економічні витрати на організацію висококваліфікованого кадрового складу державної служби, також є втраченим принцип спадковості досвіду.

**У третьому розділі «Особливості мотивації до службової кар'єри на державній службі в Україні»** проведено оцінку взаємозв'язку кар'єри та системи мотивацій на державній службі, а також розглянуто поняття кар'єри державного службовця як ефективного інструмента мотивації праці.

Зазначимо, що успішною кар'єрою під час проходження державної служби можна вважати позитивний розвиток у професії, а саме, в частині її просування службовими сходинками, що відображається у набутті службовцем професіоналізму, напрацьованого досвіду і проявами професійної активності на своїй посаді та передбачає зміцнення та збільшення потенціалу, зростання заробітної плати та досягнення бажаного статусу.

Аналізуючі основні мотивуючі фактори, які стосуються бажаної кар'єри службовця органу державної влади, до таких можливо віднести: доброзичливе професійне середовище; компетентність керівника та його неупереджене, демократичне ставлення до свого співробітника; самореалізацію та можливість використовувати в роботі свій досвід; наявність, формування та особистісний розвиток у службовця необхідних

якостей тощо.

Крім того, у процесі проведеного дослідження ми визначили, що велике значення для показників мотивації відіграє достойний рівень оплати праці. Цей критерій системи мотивації може бути достатньо ефективним.

З проведеного дослідження стає зрозумілим, що більша частина персоналу, чия діяльність супроводжується кар'єрним зростанням, із захопленням виконують свої посадові обов'язки. Тобто, у своїй більшості віддані інтересам організації, пишаються своєю роботою та виявляють більше працьовитості.

## **ВИСНОВКИ**

На основі проведеного дослідження вивченої літератури, праць наукових діячів та власної думки можна зробити такі висновки та рекомендації:

1. Службова кар'єра – це важливий елемент публічного управління, який відіграє значну роль щодо підвищення якості, зміцненні та ефективності державної служби, а також є показником компетентності персоналу. Поняття кар'єри є багатоаспектним та містить у собі велику кількість складових. Воно об'єднує у собі вдосконалення професійного рівня, культурного розвитку, нарощування та зміцнення необхідних зв'язків, а також не менш важливою складовою є зовнішнє кар'єрне середовище, що забезпечує умови для необхідної реалізації та зростання особистості. Кар'єра державних службовців розглядається як система, що є динамічною та складною та містить у собі різні підсистеми сфери трудової діяльності людини. Можна сказати, що ця система характеризується такими ознаками як динамізм, комплекс взаємодіючих елементів, інтеграція та самокерованість. На даний час законодавство, що висвітлює аспекти побудови кар'єри на державній службі, знаходиться в процесі свого становлення, розвитку та намагається відповідати нормам, встановленим ЄС. Оскільки такий аспект державної служби, як кар'єра, є невід'ємним чинником останньої, то удосконалення та

адаптація законодавства внесе новий зміст у поняття «кар'єра державного службовця».

2. З метою з'ясування взаємозв'язку кар'єри та мотивації праці державних службовців, слід визначитись з самим поняттям «мотивація». Відтак, мотивація це велика кількість різнобарвних мотивів та цілей службовця, який працює спираючись на особистісні переконання. Поведінка особи, в більшій мірі, спрямовується до найбажанішої потреби, що відчуває людина на даний час, при цьому активуються резерви енергії та розкриваються можливості. Внутрішні якості та уподобання завжди впливають на поведінку. Тому одній людині характерні матеріальні мотиви, а іншій важливим є виконання певних обов'язків. Але у будь-якому разі задоволення потреб сприяє певній поведінці людей. Мотивація діяльності посадових осіб державної служби є складним фактором використання зовнішнього та внутрішнього стимулювання, що в свою чергу сприяє ефективному виконанню покладених посадових обов'язків, а також задовольняє особистісні потреби державних службовців. До основних важелів взаємозв'язку кар'єри та мотивації в державній службі слід віднести відповідне матеріальне забезпечення, створення комфортних умов для роботи, справедливе відношення керівництва до досягнень працівника, наявність системи прозорості заохочень, можливість професійного зростання, застосування в роботі отриманого досвіду, використання під час виконання покладених обов'язків новітніх технологій, можливість проявляти ініціативу та приймати управлінські рішення.

3. Проаналізувавши зарубіжний досвід моделей управління кар'єри та мотивації праці державних службовців, зазначимо, що моделі розвитку державної служби по своїй сутності мають різні підходи до системи мотивації державних службовців. Для континентальної моделі основою мотивації вступу та проходження державної служби є стабільність зайнятості та обов'язковість кар'єрного росту в органах державної влади. Основу мотивації праці англосаксонської моделі складає гарне матеріальне

забезпечення під час проходження державної служби. Закрита модель державної служби потребує призначення на посади претендентів зі спеціальною освітою, гарно обізнаних, професійних, застосовується серйозний відбір щодо призначення таких кандидатів. В такій моделі службовець впевнений у подальшому просуванні та збереженні робочого місця, будує кар'єру. Носіями такої моделі державної служби є Німеччина, Франція, Японія. В умовах відкритої моделі на будь-яку посаду добір є вільним. Така модель потребує наявності знань, навичок, що є необхідними для конкретної посади. США, Велика Британія та Канада обрали відкриту модель державної служби та успішно її впроваджують. У результаті проведених реформ та модернізації державного управління у більшості зарубіжних країн використовується змішана модель державної служби, що опосередкована між посадовою та кар'єрною. Таким чином, наразі не виявлено окремо існуючої класичної форми кар'єри або класичної моделі посад, так як і поділу державної служби у чистому вигляді, розвиток державної служби породжує системи, які поєднують елементи всіх описаних систем.

4. Щодо особливостей мотивації до службової кар'єри на державній службі в Україні, вбачаємо, що запровадження основних принципів європейської інтеграції у сферу праці посадовців на державній службі в Україні не можливо без системних мір зі сторони законотворення. Найважливішим чинником слід визначити побудову кар'єрної складової на державній службі, що має на меті безстроковий характер праці на посаді, високий рівень заробітної плати та соціального забезпечення. Державним службовцям слід проходити серйозний відбір і підготовку, тоді під час обіймання бажаної посади, посадовець буде мати достатній обсяг знань та навичок. Якщо говорити про моральну мотивацію, то, зважаючи, що вона, в першу чергу, залежить від керівника та колективу, її важко оцінити. Але порівняльний аналіз показав, що така гарантія як право державних службовців на страйк, що є у Франції та Греції і чого немає в Україні,

впливає на задоволення потреби визнання. Відсутність цього права може носити демотивуючий характер на деяких державних службовців, тому вважаємо доречним надати таке право законодавчо. Разом з тим, проведений аналіз показує, що тільки посадовці в Україні під час отримання щорічної відпустки мають право на обов'язкову матеріальну допомогу на оздоровлення. Такий метод економічної мотивації праці державних службовців ще раз доводить розвиненість системи заохочення на публічній службі в Україні.

5. На підставі проведеного узагальнення під час написання магістерської роботи підготовлено рекомендації із застосування службової кар'єри як інструмента мотивації праці державних службовців, а саме:

- оскільки кар'єра є мотивуючим фактором, може здатися цілком логічним, що сама по собі можливість успішної кар'єри сприяє підвищенню внутрішньої зацікавленості працівника у професійному та посадовому зростанні. Однак, це припущення не може бути справедливим для всіх працівників та у всіх ситуаціях. Слід визнати, що у більшості випадків необхідні заходи відносно заохочення до кар'єри працівників, їхньої активності в управлінні професійною та організаційною кар'єрою, а також підтримка процесів індивідуальної самоорганізації кар'єри;

- хаотичність у підходах до просування по службі суттєво зменшує мотивування працівників державної служби щодо постійного удосконалення рівня своєї професійності та виконання роботи з найвищими результатами, адже навіть це робити, якщо воно ніде не враховується. Тому потрібно законодавчо закріпити просування по кар'єрним сходинкам у залежності від найвищих результатів та показників праці;

- недостатня ефективність механізму кадрового резерву негативно впливає на замотивованість державних службовців. Відтак, Голодержслужба має достатньо повноважень, щоб не тільки контролювати формування кадрового резерву, а й спостерігати за його використанням керівниками на місцях. Адже, сенс кадрового резерву втрачається, якщо на

практиці ця технологія управління кар'єрою не працює. Спираючись на вищевикладене, пропонуємо підвищити мотивацію праці державних службовців через кар'єрний ріст за рахунок ефективного механізму кадрового резерву шляхом активізації діяльності Головдержслужби у напрямку проведення дієвого та постійного контролю за виконаннями положень кадрового резерву.

### ПУБЛІКАЦІЇ

1. Грабовенко С. М. Кар'єра державного службовця як ефективний інструмент мотивації праці. *Могилянські читання – 2021: Досвід та тенденції розвитку суспільства в Україні : глобальний, національний та регіональний аспекти* : XXIV Всеукр. наук.-практ. конф. : тези доп, Миколаїв, 8–12 листоп. 2021 р. / ЧНУ ім. Петра Могили. – Миколаїв: Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. – С. 13-15.

2. Грабовенко С. М. Мотивація праці державного службовця як фактор соціальної безпеки. *Актуальні проблеми безпеки життєдіяльності: матеріали Всеукраїнської науково-теоретичної інтернет-конференції*, Миколаїв: 24 листопада 2021 р. – Миколаїв : МНАУ, 2021. – С. 168-171.

### АНОТАЦІЯ

**Грабовенко С. М. Мотивація до службової кар'єри на державній службі. – На правах рукопису.**

Кваліфікаційна роботи на здобуття другого рівня вищої освіти (магістр) зі спеціальності: 281 Публічне управління та адміністрування. Чорноморський національний університет імені Петра Могили. – Миколаїв, 2021.

У магістерській роботі охарактеризовано сутність та особливості кар'єри в державній службі, визначено поняття кар'єри у загальному значенні, розглянуто особливості професійного розвитку державних службовців.

З'ясовано взаємозв'язок кар'єри та мотивації праці державних

службовців, досліджено різноманітність теоретичних та експериментальних методів у вивченні аспектів мотивації.

Проаналізовано зарубіжний досвід моделей управління кар'єри та мотивації праці державних службовців, розглянуто питання адаптації зарубіжного досвіду при побудові державної служби в Україні.

Виявлено особливості мотивації до службової кар'єри на державній службі в Україні, надано оцінку взаємозв'язку кар'єри та системи мотивації на державній службі.

Розроблено рекомендації із застосування службової кар'єри як інструмента мотивації праці державних службовців.

*Ключові слова:* кар'єра, мотивація, органи державної влади, державна служба, кар'єрне зростання, державні службовці, публічне управління, мотивування.

## SUMMARY

**Hrabovenko S.M. Motivation for a career in the civil service. - On the rights of the manuscript.**

Qualification work for the second level of higher education (master's degree) in the specialty: 281 Public administration and administration. Petro Mohyla Black Sea National University. - Mykolaiv, 2021.

The master's thesis describes the essence and features of a career in the civil service, defines the concept of career in the general sense, considers the features of professional development of civil servants.

The relationship between career and work motivation of civil servants is clarified, a variety of theoretical and experimental methods in the study of aspects of motivation are studied.

The foreign experience of models of career management and work motivation of civil servants is analyzed, the issues of adaptation of foreign experience in the construction of civil service in Ukraine are considered.

The peculiarities of motivation for a career in the civil service in Ukraine are identified, an assessment of the relationship between career and the system of motivation in the civil service.

Recommendations for the use of career as a tool to motivate civil servants have been developed.

Key words: career, motivation, public authorities, civil service, career growth, civil servants, public administration, motivation.