

# КАДРОВА ПОЛІТИКА ТА ПУБЛІЧНА СЛУЖБА

УДК 35.08(477):331.101.3

## Мотивація персоналу у сфері державної служби України: проблеми та перспективи

Н.Т. ГОНЧАРУК, Н.Ф. АРТЕМЕНКО

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління  
Національної академії державного управління при Президенті України,  
м. Дніпропетровськ, Україна, E-mail: goncharuknt@gmail.com

### Авторське резюме

У статті проаналізовано проблеми та перспективи мотивації у сфері державної служби України. Здійснено категоріальний аналіз у науковій літературі понять «мотивація», «мотивація персоналу державної служби», «мотивація праці», «матеріальна мотивація» та 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. Узагальнено вітчизняний і зарубіжний досвід мотивації персоналу у сфері державної служби. Досліджено можливість використання нових технологій підвищення ефективності управління персоналом у сфері державної служби, дається характеристика нових положень Закону України «Про державну службу» від 11 листопада 2011 р. №4050 щодо мотивації державних службовців в Україні.

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

## Motivation of staff in the civil service of Ukraine: problems and prospects

N.T. HONCHARUK, N.F. ARTEMENKO

Dnepropetrovsk regional institute of public administration, the National academy of public administration, office of the President of Ukraine, Dnepropetrovsk, Ukraine,  
E-mail: goncharuknt@gmail.com

### Abstract

The problems and prospects of motivation in the civil service of Ukraine are analyzed in the article. Categorical analysis in the scientific literature the terms “motivated”, “motivation of staff of the Civil Service”, “motivation”, “financial motivation” has been done. The evolution of concepts and theories of motivation based on the needs, interests, motives and incentives is analyzed. The authors propose to take all the best from these concepts and theories to use in today’s development of Ukrainian society. The current state of public servants motivation and its regulatory provision is researched. Domestic and foreign experience motivation of public service motivation is generalized. The possibility of using new technologies of human resource management improvement in the public service is researched, the new provisions of the Law of Ukraine “On Civil Service” dated November 11, 2011 № 4050 on the motivation of civil servants in Ukraine is described.

**Keywords:** Public Service of Ukraine, motivation, staff, staff motivation public service performance management, staff management efficiency.

**Постановка проблеми.** Процеси реформування й модернізації в Україні державної служби обумовлюють необхідність удосконалення управління персоналом у сфері державної служби, впровадження нових форм, методів і технологій роботи з кадрами. У цьому контексті важливе значення має розвиток мотиваційного механізму ефективної праці персоналу у сфері державної служби.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Проблемам мотивації персоналу взагалі і державної служби зокрема присвячено досить широке коло праць зарубіжних і вітчизняних авторів, серед яких можна назвати Т. Базарова, О. Воронька, Б. Єрьоміна, Є. Махова, Ю. Одегова, П. Павленчика, О. Турчинова та ін. Проте, ряд актуальних проблем мотивації досі залишаються малодослідженими, зокрема, недостатньо ви-

© Н.Т. Гончарук, Н.Ф. Артеменко, 2013

світлені питання мотивації державних службовців в умовах впровадження нової редакції закону «Про державну службу».

**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 цьому зв’язку розглянемо сутність понять «мотивація», «мотивація персоналу державної служби», «мотивація праці», «матеріальна мотивація». Мотивація є важливою функцією державного управління, без якої неможлива ефективна діяльність персоналу державної служби. Це пов’язано з тим, що основою ді-

яльності й поведінки кожного державного службовця є певні мотиви: внутрішні цінності, інтереси, прагнення, що дає можливість пояснити їх поведінку і можливості впливу на нього. Персонал державної служби можна 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 ефективного 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. Мотивація, як зазначено в словнику понять і визначень «Персонал», – це використання мотивів поведінки людини в практиці управління її діяльністю. 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 [9, с. 198].

На думку авторів підручника «Управління персоналом» за загальною редакцією О.І. Турчинова, під мотивацією потрібно розуміти процес пробудження людини за допомогою внутрішньо особистісних і зовнішніх факторів до певної діяльності, спрямованої на досягнення індивідуальних і загальних цілей [14, 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 [14, с. 166].

А.П. Єгоршин 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 [4]. Дещо інше визначення мотивації дає В. В. Лукашевич. 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 вва-

жає для себе цінним [6, 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 урахувувати три ключові поняття змісту мотивації: зусилля, організаційні цілі та індивідуальні потреби [7, с. 166].

Мотивація праці формується до початку професійної трудової діяльності, шляхом засвоєння людиною цінностей і норм трудової моралі та етики, а також через особисту участь у трудовій діяльності, в сім'ї та школі. В цей час закладаються основи ставлення до праці як цінності і формується система цінностей самої праці, розвиваються трудові якості особистості: працелюбство, відповідальність, дисциплінованість, ініціативність. Для формування трудової мотивації найбільшу значимість має характер засвоєння трудових норм і цінностей, які в майбутньому визначають її спосіб життя.

Матеріальна мотивація – це прагнення певного рівня добробуту, певного матеріального стандарту життя. Матеріальна мотивація трудової діяльності залежить від цілого ряду чинників, а саме: рівня і структури особистого доходу, матеріального забезпечення, наявних грошових доходів; дієвості системи стимулів, що застосовуються в організації. Мотивація є важливим фактором результативності роботи. Зв'язок мотивації й результатів праці опосередкований природними здібностями і набутими навиками праці, тільки мотивація є джерелом діяльності людини.

Система стимулювання трудової активності передбачає оптимальне співвідношення робочого і вільного часу, праці і відпочинку. Активізація тільки матеріальної мотивації приводить до збільшення інтенсивності праці і тривалості робочого часу, внаслідок чого багато працівників працюють з відчуттям хронічної втомленості, відчувають постійні нервово-емоційні навантаження [1].

Дослідження проблеми формування і розвитку мотиваційного механізму ефективної праці персоналу у сфері державної служби доцільно розпочати з аналізу 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 пове-

дінку) 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 цілковито зосереджувався лише на роботі, ігноруючи інші потреби і мотиви працівників, не враховуючи соціальні аспекти людської поведінки.

Згідно з другою – психологічною концепцією, випробуваною на заводі Західної електричної компанії у м. Гавторні (США), мотивація праці включає багато інших чинників, відмінних від суто матеріальних. Здійснені в Гавторні дослідження показали, що 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.

До сучасних теорій мотивації належать змістовні та процесуальні теорії. Вони засновані на результатах психологічних досліджень, не є взаємовиключними, а, навпаки, доповнюють одна одну [3].

Змістовні теорії мотивації базуються на ідентифікації тих внутрішніх потреб (спонукань), які змушують людину діяти саме так, а не інакше, визначають структуру потреб людини і виявляють серед них пріоритетні. Ці теорії пропонують способи аналізу індивідуальних потреб і їх задоволення. Класичними змістовними теоріями мотивації є: теорія потреб Маслоу; теорія ЖВЗ Алдерфера; теорія двох факторів Герцберна; теорія потреб Мак-Клеланда. Змістовні теорії мотивації мають в основі взаємозв'язок між потребами і діями, спрямованими на їх задоволення. В цілому ж розглянуті 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 [14, с. 171].

Слід зазначити, що діяльність людини частіше за все стимулюється сукупністю різноманітних потреб, і ієрархічна структура не має абсолютно послідовного характеру. Найбільш наочно це можна побачити на прикладі роботи з персоналом державної служби в Японії, Франції і Німеччині. Швидкі темпи економічного зростання дозволили підвищити матеріальне благополуччя і в основному забезпечити фізіологічні потреби державних службовців. Введений у цих країнах у сфері державної служби принцип пожиттєвого найму задовольняє потреби персоналу державної служби в

безпеці і стабільності. Існуюча система оцінки персоналу, система кар'єрного просування в залежності від результатів діяльності, заслуг задовольняє потреби кадрів у повазі і самореалізації.

Крім змістовних, розроблені процесуальні теорії мотивації, серед яких у зарубіжній літературі найбільш розповсюдженими є три: теорія очікування В. Врума, теорія справедливості С. Адамса і модель Портера-Лоулера. Процесуальні теорії мотивації базуються на факторах поведінки людей із урахуванням їх сприйняття, пізнання та набутого досвіду і зосереджуються швидше на розумових процесах індивідів, ніж на їх потребах. Вони пропонують впливати на працівника мотиваційною дією, а не задовольняти потреби через систему стимулів або винагород [7, с. 168; 4, с. 388].

У практичній діяльності органів виконавчої влади при реалізації теорії очікування важливо з метою підвищення ефективності мотивації до початку роботи пояснити кожному працівнику жорстку залежність між досягнутими ним результатами і винагородою або подальшим кар'єрним ростом, сформулювати в нього високий рівень очікуваних результатів діяльності. Для ефективної мотивації потрібно встановити тверде співвідношення між досягнутими результатами і винагородою. У цьому зв'язку необхідно давати винагороду лише за ефективну, результативну роботу.

Теорія справедливості передбачає, що люди завжди дають суб'єктивну оцінку відношення своєї винагороди до витрачених зусиль і порівнюють його з тим, що отримали інші за аналогічну роботу. Якщо оцінка несправедлива, то знижується результативність праці, а тому важливе значення має справедливий підхід до оцінки кожного чиновника [8].

В даний час система мотивації персоналу у сфері державної служби має бути зорієнтованою 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 більш активно приходять нові форми роботи з кадрами, засновані, перш за все, на їх зацікавленості в результативності і ефективності своєї діяльності, підвищенні професіоналізму.

До проблеми мотивації персоналу не можна підходити формально. Кожне рішення повинно бути продуманим, мають бути прораховані наслідки [13]. Для того, щоб діяльність персо-

налу державної служби була успішною, надзвичайно важлива мотивація успіху, його настрій 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, урахувала особливості наявної організаційної культури і мотиваційний тип персоналу. Слід також урахувати те, що розробка й використання нових мотиваційних систем передбачає певну ломку 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 [2, 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 і хотів виконувати покладені на нього функції і завдання. Ефективним мотиваційним чинником стосовно керівного персоналу у сфері державної служби є його особисті економічні або матеріальні стимули та інтереси. На превеликий жаль, сьогодні матеріальна винагорода керівників органів державної влади не відповідає обсягу, інтенсивності і якості їх праці, обсягу покладеної на них відповідальності.

Виходячи з цього, одним із основних елементів управління персоналом державної служби і мотивації кадрів є оплата праці. Незважаючи на те, що, починаючи з 2003 р., в Україні, у сфері державної служби відбувається певне підвищення оплати праці персоналу державної служби, однак вона залишається нижчою, ніж у приватному секторі. Розміри посадових окладів державних службовців було підвищено на 28% - з 1 листопада 2004 р. (постанова Кабінету Міністрів України від 04.11.04 №1481) та на 10,5% з 1 січня 2005 р. (постанова Кабінету Міністрів України від 15.01.05 №37), в результаті чого посадові оклади зросли в 1,9 раза. Оскільки посадовий оклад залежить не від категорій посад державних службовців, а від посади та назви державного органу, існує суттєвий розрив між оплатою праці державних службовців, які працюють у різних органах виконавчої влади. З 2005 року мінімальна середня заробітна плата державних службовців зросла у 3,36 раза, при цьому мінімальна заробітна плата в Україні збільшилась у 3,32 раза. Отже, рівень оплати праці переважної більшості державних службовців майже не змінився.

Незважаючи на значне підвищення окла-

дів державних службовців, вони залишаються суттєво диференційованими в залежності від посад. Оклад керівників у декілька разів перевищує оклад спеціалістів. В той же час заробітна плата не дає змоги стимулювати кращих працівників, які відносяться до однієї і тієї ж категорії посад, оскільки фонд оплати праці обмежений

Нині заробітна плата мало залежить від результатів праці. У Законі України «Про державну службу» [10] зазначено: оплата праці державних службовців повинна забезпечувати достатні матеріальні умови для незалежного виконання службових обов'язків, сприяти укомплектуванню органів державної влади компетентними і досвідченими кадрами, стимулювати їх сумлінну та ініціативну працю.

Проте сьогодні оплата праці державних службовців, особливо спеціалістів, слабо пов'язана з кваліфікацією кадрів, освітою та професійною підготовкою, результатами навчання, ефективністю виконання посадових обов'язків.

Практика свідчить про те, що, в цілому, існуюча у сфері державної служби оплата праці не дозволяє матеріально забезпечити і захистити персонал, і, як наслідок, зацікавити у державній службі висококваліфіковані кадри з інших секторів.

Підвищення стимулюючої ролі посадових окладів в оплаті праці державних службовців в новій редакції Закону України «Про державну службу» [11]. В даний час проблема збільшення посадового окладу в структурі оплати праці працівників органів державної влади різного рівня: центрального, регіонального і місцевого, забезпечення взаємозв'язку результатів їх роботи і доходів залишається складною і недостатньо розробленою. Для того, щоб мотиваційний механізм ефективної праці персоналу органів державної влади різного рівня працював належним чином, необхідно чітко, ґрунтовно визначити головні, пріоритетні напрямки їх роботи і кінцеві показники їх професійної і управлінської діяльності відповідно до нової редакції Закону України «Про державну службу» від 17.11.2011 р. [11]. Реформування оплати праці державних службовців має забезпечити конкурентоспроможність державної служби на ринку праці порівняно з роботою в інших сферах економіки, у тому числі й державного сектора, запобігання корупції, кардинальне підвищення зацікавленості працівників органів влади у продуктивній та якісній, ініціативній та ефективній, сумлінній і відповідальній роботі, у подальшому кар'єрному зростанні на засадах особистих професійних досягнень [1].

У найближчій перспективі доцільно використовувати такі кадрові технології, що передбачають наявність показників результативності професійної діяльності і диференційовану

оплату праці – посадові регламенти, які дозволять вдосконалити посадові інструкції та термінові службові контракти, що мають містити умови праці і форми оцінки діяльності персоналу у сфері державної служби [5, с. 284-285].

Разом з тим, 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» (постанова Кабінету Міністрів України від 19.09.2007 р. №1152). 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 на пільгових умовах в НАДУ при Президентові України та його регіональних інститутах.

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 [12].

Діючий Закон України «Про державну службу» певною мірою регламентує питання як матеріальної, так і нематеріальної мотивації державних службовців. Однак у ньому чітко не прописані питання, пов'язані з їх матеріальним забезпеченням, соціальними гарантіями. А тому при прийнятті нової редакції Закону України «Про державну службу» розробники більш чітко виписали мотиваційну стратегію. Відповідно до практики економічно розвинутих демократичних країн світу основну частку в структурі заробітної плати державних службовців становитиме посадовий оклад (80-90%). Законом встановлено мінімальний розмір найменшого посадового окладу на рівні не менше двох розмірів мінімальної заробітної плати (на посаді державної служби підгрупи V-4) та

основні параметри формування системи посадових окладів. В Законі зберігається також право на отримання державним службовцем грошової винагороди на оздоровлення, можливість встановлення йому визначених Кабінетом Міністрів України надбавок [11].

Сьогодні в багатьох органах державної влади зберігається примітивна система мотивації праці – система заохочень і покарань. Результатом цього, як показує аналіз розподілу державних службовців за стажем роботи на державній службі у 2012 році (статистичні дані Нацдержслужби) лише 28,7 % державних службовців працюють понад 10 років, 17,7 % державних службовців працюють понад 15 років. Це є свідченням неналежної мотивації спеціалістів, особливо молоді, до роботи в органах державної влади. Низький рівень заробітної плати та невідповідність реалій здібностям і потенційним можливостям людини, перш за все молоді, призводить до відтоку кращих кадрів з державної служби.

Саме тому 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 та забезпечення її конкурентоспроможності на ринку праці, запобігання проявам корупції.

**Висновки.** Отже, система мотивації у сфері державної служби має гармонійно сполучати

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.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Артеменко Н.Ф. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України : форми, методи, технології: монографія / Н.Ф. Артеменко, Н.Т. Гончарук. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. – 184 с.
2. Волнухина Е. Новая система мотивации / Е. Волнухина, Ю. Мельник // Служба кадров и персонал. – 2004. – № 5. – С. 12 – 16.
3. Гончарук Н.Т. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика: монографія / Н.Т. Гончарук. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. – 343 с.
4. Егоршин А.И. Основы управления персоналом: учеб. пособие для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 356 с.
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебник / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: РИФ, 2007. – 288 с.
6. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом: учеб. пособие / Под ред. В.В. Лукашевич. – М.: КНОРУС, 2007. – 232 с.
7. Малиновський В. Функція мотивації управлінської праці / В. Малиновський // Вісн. УАДУ. – 2003. – № 3. – С. 165 – 170.
8. Мельник О. Державний службовець: право на соціальний захист / О. Мельник // Людина і влада. – 2000. – № 1 – 2. – С. 17 – 21.
9. Персонал: Словарь понятий и определений / П.В. Журавлев, С.А. Карташев, А.К. Маусов, Ю.Г. Одегов. – М.: Экзамен, 1999. – 512 с.
10. Про державну службу: Закон України від 16 грудня 1993 року №3723-ХІІ [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/3723-12>.
11. Про державну службу : Закон України від 17 лист. 2011 р. № 4050-VI [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon1.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?page=1&nreg=3166-17>.
12. Про державні нагороди України: Закон України від 16 березня 2000 р. №1549-ІІІ [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1549-14>.
13. Ремизов Т.И. И все это называют мотивацией / Т.И. Ремизов // Служба кадров и персонал. – 2004. – № 5. – С. 12 – 16.
14. Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А.И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, 2003. – 488 с.

#### REFERENCES:

1. *Artemenko N.F.* Upravlinnia profesionalizatsiieiu kadriv derzhavnoi sluzhby Ukrainy : formy, metody, tekhnologii: monohrafiia (Management professionalization in the public service of Ukraine: forms, methods, technologies: Monograph). D. : *DRIDU NADU*, 2012. 184 p.
2. *Volnuhina E.* Novaya sistema motivatsii (The new system of motivation). *Sluzhba kadrov i personal*. 2004. № 5. P. 12 – 16.
3. *Honcharuk N.T.* Upravlinnia kerivnym personalom u sferi derzhavnoi sluzhby Ukrainy: teoriia ta praktyka: monohrafiia (Managing managerial personnel in the civil service of Ukraine: Theory and Practice: Monograph). D. : *DRIDU NADU*, 2012. 343 p.
4. *Egorshin A.I.* Osnovy upravleniya personalom: ucheb. posobie dlya vuzov (Fundamentals of management personnel). M.: *INFRA-M*, 2006. 356 p.
5. *Kibanov A.Ya.* Upravlenie personalom: uchebnik (Human Resources Management : Textbook). M.: *RIF*, 2007. 288 p.
6. *Lukashevich V.V.* Osnovy upravleniya personalom: ucheb. posobie (Fundamentals of management personnel). M.: *KNORUS*, 2007. 232 p.
7. *Malynovskiy V.* Funktsiia motyvatsii upravlinskoi pratsi (Function motivation of managerial work). *Visn. UADU*. 2003. № 3. P. 165 – 170.
8. *Melnyk O.* Derzhavnyi sluzhbovets: pravo na sotsialnyi zakhyst (State employee : the right to social security). *Liudyna i vlada*. 2000. № 1 – 2. P. 17 – 21.
9. *Personal: Slovar ponyatiy i opredeleniy* (Staff: Dictionary of concepts and defined). M.: *Ekzamen*, 1999. 512p.
10. Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy vid 16 hrudnia 1993 roku №3723-ХІІ (On Public Service: Law of Ukraine of 16 December 1993 № 3723-XII) [Elektronnyi resurs]. Mode of access: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/3723-12>.
11. Pro derzhavnu sluzhbu : Zakon Ukrainy vid 17 lyst. 2011 r. № 4050-VI (On Public Service: Law of Ukraine on Nov 17. 2011 № 4050-VI) [Elektronnyi resurs]. Mode of access: <http://zakon1.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?page=1&nreg=3166-17>.
12. Pro derzhavni nahorody Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 16 bereznia 2000 r. №1549-ІІІ (On State Awards of

Ukraine: Law of Ukraine on March 16, 2000 № 1549-III [Elektronnyi resurs]. Mode of access: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1549-14>.

13. *Remizov T.I.* I vse eto nazyivayut motivatsiey (And all this is called motivation). *Sluzhba kadrov i personal.* 2004, № 5. P. 12 – 16.

14. *Upravlenie personalom: Uchebnik (Human Resources: Tutorial).* M.: *Izd-vo RAGS*, 2003. 488 p.

**Гончарук Наталія Трохимівна** – доктор наук з державного управління, професор  
Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії  
державного управління при Президентіві України  
Адреса: 49044, м. Дніпропетровськ, вул. Гоголя, 29  
E-mail: goncharuknt@gmail.com

**Артеменко Наталія Федорівна** – кандидат наук з державного управління  
Відділу управління кар'єрою та комплектування державними службовцями центрального  
апарату Міністерства оборони України Департаменту кадрової політики Міністерства оборони  
України  
Адреса: 03163, м. Київ, Повітрофлотський проспект, 6  
E-mail: nata\_artemenko@ukr.net

**Honcharuk Nataliia Trokhymivna** – doctor of public administration, Full Prof.  
Dnepropetrovsk regional institute of public administration, the National academy of public  
administration, office of the President of Ukraine  
Address: 29, Gogol Str., Dnepropetrovsk, 49044  
E-mail: goncharuknt@gmail.com

**Artemenko Nataliia Fedorivna** – PhD in public administration  
Department career management and recruitment civil servants of the central apparatus of the Min-  
istry of Defense of Ukraine of Personnel Policy Department of Defense Ukraine  
Address: 6, Povitroflotsky Avenue, Kyiv, 03163  
E-mail: nata\_artemenko@ukr.net