

Кірсев Євген Вікторович,
аспірант кафедри політології та філософії,
Харківський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління при Президентові України,
м. Харків
ORCID 0000-0002-3733-1757

УДК 352.075:369

doi: 10.34213/tp.19.03.23

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Розглянуто сутність, основні поняття та механізми процесу мотивації праці працівників органів публічного управління. Виявлено, що механізм мотивації постійно змінюється під впливом зовнішніх чинників, вимагає постійного регулювання з урахуванням специфіки виконуваної роботи та імперативності інституту публічної служби.

Ключові слова: публічне управління, мотивація праці, мотиватори, ефективність діяльності державних службовців.

Постановка проблеми. Формування нового покоління працівників органів публічного управління, які поєднують стратегічний підхід із високим професіоналізмом, уміють ефективно діяти в кризових ситуаціях, неможливе без ефективної системи мотивів і стимулів праці, що забезпечують підвищення результативності їхньої діяльності. Механізм мотивації праці постійно змінюється під впливом зовнішніх чинників, має специфічні відмінності для кожної організації, вимагає постійного регулювання. Особливості мотивації праці працівників органів публічного управління пов'язано зі специфікою їхньої роботи й імперативністю інституту публічної служби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням мотивації у системі публічного управління присвячено наукові праці І. Артеменка, Л. Гузар, Н. Захарова, С. Краснопольової, Н. Поліщук, О. Соловйової та ін. Серед зарубіжних авторів, дослідження яких стали класичними у сфері науки про мотиваційний процес, варто назвати К. Альдерфера, Г. Ганнта, Ф. Герцберга, Г. Емерсона, А. Маслоу, У. Оучі, Ф. Тейлора, А. Файоля та ін. Мотивація як частина менеджменту базується на використанні досягнень різних наук: соціології, фізіології та психології, економіки праці, адміністративного та трудового права, публічного управління. При цьому, спираючися на розробки, що наявні в науковій літературі, слід зазначити, що в публічному управлінні робиться акцент на питаннях співвідношення результатів роботи і заробітної плати працівників органів публічного управління, плануванні потреб органів публічного управління в людських ресурсах, нормуванні праці, управлінні персоналом.

Мета дослідження. Базуючися на стані наукового вивчення проблематики мотивації в публічному управлінні в Україні, за мету статті обрано визначення сутності основних понять і механізмів процесу мотивації праці працівників органів публічного управління в сучасних умовах.

Відзначимо, що проблемами мотивів і мотивації займалися ще вчені давнини. Аристотель, Демокрит, Платон, Сократ згадували “про нужду” (тобто потреби) як основний рушій, що допоміг людині вийти з дикого стану, але активно теорії мотивації почали розроблятися лише в ХХ ст.

Ф. Тейлор сформулював концепцію “школи наукового управління”: запровадження сучасних методів роботи, відбір працівників на основі наукових критеріїв, профвідбір і їх професійне навчання, співпраця адміністрації підприємства і робітників у справі практичного запровадження наукової організації праці, справедливий розподіл обов’язків і відповідальності між робітниками і менеджерами. Особлива заслуга в розвитку тейлоризму належить Г. Форду, який висунув ідею про залежність оплати праці робітника від його виробітку, тобто виходив з положення, що робочий ефективно реагує тільки на матеріальні стимули [7]. Дійсно, в умовах кризи та тривалих інфляційних процесів, багато хто знову має виводити матеріальні стимули на перший план, і цим користуються роботодавці. Але це окремі ситуації та тимчасовий стан речей.

“Класична школа”, засновником якої вважається А. Файоль, вважає, що кінцевою метою будь-якої організації є максимізація прибутку, рентабельності, капітальних вкладень, загального обігу капіталу за мінімальних витрат ресурсів. Ця концепція менеджменту недостатньо мірою враховувала людський фактор, тому в 30-50-х рр. ХХ ст. на Заході отримала поширення неокласична школа.

Нині налічується понад 50 різних теорій мотивації праці. Розгляньмо ті з них, які найбільш часто використовують у практиці управління, з точки зору впливу їх на поведінку економічних агентів в умовах регулювання соціально-трудовак відносин.

Єдиної класифікації теорій мотивації не існує. У зарубіжній літературі частіше прийнято двоступеневу класифікацію (змістовні та процесуальні теорії), але ще М. Мескон визнавав правомірність початкових теорій: “Хоча сьогодні всі розуміють, що базові передумови ранніх теорій мотивацій були неправильні, їх все одно слід знати. <...> Основним таким прийомом була мотивація батого і пряника” [7, с. 338]. Проте далі у своїй роботі він пише про те, що “розділяє теорії мотивації на дві категорії: змістовні та процесуальні” [7, с. 340].

А. Маслоу “визнав, що люди мають безліч різних потреб, і зробив висновок, що їх можна поділити на п’ять основних категорій”: фізіологічні, безпекові, приналежності до соціальної групи, визнання й поваги, самовираження, самоактуалізації [6, с. 60]. Із розвитком потенціалу особистості, набуттям досвіду і навичок, нарощуючи задоволеність на одному щаблі потреб, людина відчуватиме інші, відмінні від цих потреби (у визнанні, саморозвитку, творчості тощо).

У початкових теоріях (“батого і пряника”, теоріях “Х”, “У”, “Z”) робилися спроби побудувати універсальну модель мотивації й застосувати її до будь-якого працівника в будь-який час на основі простих стимулів – примусу, матеріального і морального заохочення. Така теорія може знайти застосування у практиці управління персоналом публічної служби, оскільки відповідає мотивами діяльності публічного службовця.

Змістовні теорії “базуються на ідентифікації внутрішніх факторів, тобто потреб, які змушують людей діяти тим чи іншим чином. Вони представлені роботами А. Маслоу, Д. Мак-Клелланда і Ф. Герцберга” [7, с. 430]. Ці теорії розглядають індивідуальні цілі й устремління людей, потреби працівника, пояснюють мотиви їхньої поведінки, визначають ступінь важливості їх і відповідно до цього – застосування відповідних внутрішніх і зовнішніх винагород.

“Мотиваторами” ж, по суті, є чинники, які пов’язано з характером і сутністю самої роботи. Саме їхня наявність певною мірою викликає задоволення і мотивує працівників на підвищення ефективності діяльності. У практиці мотивації працівників органів публічного управління особливу увагу необхідно приділяти цій групі мотивів.

Таким чином, слід зазначити, що аналіз усіх змістовних мотиваційних теорій доводить той факт, що вони вивчають потреби і дають їхню класифікацію, які, своєю чергою, дозволяють висновувати про механізм мотивації працівника, не приділяючи при цьому уваги самому процесу мотивації.

Процесуальні теорії ґрунтуються на поведінці людини в групі відповідно до сприйняття нею дійсності, досвіду і зовнішньої поведінки, вони “не заперечують існування потреб, але стверджують, що поведінка людей визначається не тільки ними” [7, с. 353]. Найбільш відомі серед них: теорія очікування В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, теорія Портера-Лоулера (теорія постановки цілей).

Наприклад, згідно з теорією справедливості С. Адамса, індивід порівнює витрачені зусилля з отриманою винагородою і потім співвідносить її з винагородою інших людей, які виконують аналогічну роботу. Для працівників органів публічного управління принцип справедливості дуже важливий, багато виробничих конфліктів виникає в результаті його порушення: якщо зберігати розміри заробітків працівників у таємниці, то втрачається стимуляційний вплив заробітної плати, пов’язаний із результативністю праці.

Здобутком А. Портера і Е. Лоулера стало розроблення комплексної процесуальної теорії мотивації, що включила елементи теорії очікувань і теорії справедливості. Наприклад, між винагородою і результатом встановлюється певне співвідношення, а людина задовольняє свої потреби у вигляді винагород за досягнуті результати. Процесуальні теорії досліджують мотивацію як процес зміни станів, спрямований на формування такої трудової поведінки працівників, яка забезпечує ефективність трудової діяльності їх. Ці теорії мотивації більш універсальні порівняно зі змістовними теоріями, але і вони не враховують усього спектра потреб людини.

З другої половини ХХ ст. в умовах розвитку інформаційного суспільства змінюються причини, що формують поведінку людини, зростає необхідність поглибленого дослідження їх, подальшого розвитку мотиваційних теорій управління і їхнього використання у практиці публічного управління.

Таким чином, узагальнення наведеного дозволяє говорити таке: сутність мотивації праці полягає в тому, що суб’єктом мотиваційних відносин є індивід із набором потенційних потреб, що вибирає певний тип поведінки залежно від його мотиваційних настанов, на свідомість якого діє сукупність як зовнішніх і внутрішніх факторів, так і різних впливів. Отже, мотивація праці – об’єктивний процес взаємодії суб’єкта праці із зовнішнім для нього середовищем. Слід пам’ятати, що головне в мотивації полягає в її нерозривному зв’язку з потребами людини. Будь-який працівник матиме намір знизити напругу, що виражається в стані тривоги і неспокою; який виникає в нього, коли він відчуває потребу (не завжди усвідомлювану) в задоволенні певного бажання.

Потреба – об’єктивна нестача чого-небудь, що перебуває поза людиною, внутрішній стан психологічного чи функціонального відчуття недостатності чого-небудь, що викликає дискомфорт. З приводу визначень поняття

“потреба” існує безліч точок зору – від біологічних до соціально-економічних і філософських. Більшість авторів визнають за потребою функцію спонукання активності (поведінки, діяльності) людини.

Розвиток людських потреб здійснюється за рахунок суспільно зумовленого розвитку їхніх предметів. Потреби виражаються в поведінці людини, є її рушійною силою. Усе, що роблять люди, спрямовано на задоволення потреб. Щоб потреба виявилася спонукою до діяльності, необхідна наявність стимулу. Момент виявлення потреби в свідомості зветься актуалізацією потреби і може стати початковою стадією мотивації.

Формою реалізації потреб є інтереси (особисті, колективні, громадські, матеріальні й моральні), які, своєю чергою, реалізуються за допомогою мотивів і стимулів. На відміну від потреб, інтереси спрямовано на соціальні відносини, від яких залежить задоволення потреб працівника.

Стимул – зовнішнє спонукання до дії, причиною якого виступає інтерес (матеріальний, моральний, особистий, колективний або громадський) як форма реалізації потреб [3, с. 10]. Тоді стимул виступає як засіб компенсації працівникові за витрачені фізичні та інтелектуальні зусилля у процесі його трудової діяльності.

На підставі розглянутих визначень можна дійти висновку про те, що загальне в мотиві та стимулі – це спонукання до дії. Різниця полягає в тому, що поняття “мотив” ширше за поняття “стимул”. Мотив включає в свою структуру стимул як елемент, частину (спонукання до дії, причиною якого є інтерес), а також адміністративне рішення. Формування певного мотиву праці включає формування мотиваційного середовища, потреб, ціннісних орієнтацій та інтересів, їхню активізацію на основі стимулів.

Мотивація є одним з основних понять, під яким, у найзагальнішому вигляді, розуміють увесь комплекс факторів, що спонукають і направляють поведінку людини.

Проаналізувавши наведені джерела, у яких мотивація характеризується як процес, що має векторну спрямованість і певну мету для досягнення, дамо авторське визначення мотивації працівників органів публічного управління як процесу свідомого вибору публічними службовцями активного типу поведінки, спрямованої на служіння суспільства і здійснення публічної діяльності, а також орієнтованого на досягнення суспільно значущих цілей при адекватній матеріальній винагороді, що визначається комплексним впливом зовнішніх рушійних сил і різних особистісних причин.

При цьому варто відзначити, що в кожній людини мотиваційна структура індивідуальна й зумовлюється безліччю факторів: соціальним статусом, рівнем добробуту, кваліфікацією, посадою тощо. А з'ясувати, що спонукає людину до праці, можна, лише розглянувши взаємозв'язок: потреба – інтерес – стимул.

Сутність механізму мотивації праці як саморегульованої системи мотивів і стимулів, сформованої на базі індивідуальних потреб працівників, що реалізується через колективний інтерес більшості, через мету організації, визначається сукупністю відносин, що виникають як усередині організації, так і в зовнішньому середовищі: у взаєминах суб'єкта з іншими суб'єктами і органами публічного управління. Механізм мотивації праці постійно змінюється під впливом зовнішніх чинників, має специфічні відмінності для кожної організації, вимагає постійного регулювання.

Особливості мотивації праці працівників органів публічного управління пов'язано зі специфікою їхньої роботи й імперативністю інституту публічної служби. Механізм мотивації в органах публічного управління здебільшого засновано на адміністративно-командних стимулах, пов'язаних із чіткою регламентацією праці працівників органів публічного управління, він являє собою складну систему відносин між ними. Проілюструймо можливість застосування теорії А. Маслоу у практиці публічного управління (таблиця).

Мотиваційний вплив на працівників органів публічного управління залежно від потреб особистості, що домінують

<i>Потреби індивіда, що домінують</i>	<i>Мотиваційний вплив</i>
Фізіологічні	Розмір заробітної плати повинен задовольняти потреби відтворення публічного службовця і його сім'ї. Створення хороших умов праці. Розроблення програм, спрямованих на оздоровлення й підтримання гарної фізичної форми працівників
Безпекові	Створення сприятливого психологічного мікроклімату в колективі, регламентація праці, формалізовані структури, відсутність ризику. Забезпечення стабільної зайнятості, соціальна захищеність: пенсійне забезпечення, медичне страхування
Належності до соціальної групи	Колективна праця, участь у громадських заходах, встановлення соціальних зв'язків із колегами
У визнанні й повазі	Посадове і професійне зростання, планування кар'єри. програми забезпечення визнання й заохочення за досягнення в роботі. Позитивне оцінювання з боку колег і керівництва, делегування повноважень
У самовираженні, самоактуалізації	Творча робота, участь у вирішенні складних, неординарних завдань. Надання більшої свободи у виборі засобів вирішення проблемних питань

Сучасні підходи до мотивації праці базуються на тому, що працівник працює більш продуктивно і якісно, якщо він зацікавлений у діяльності організації, залучається до прийняття управлінських рішень, отримує від своєї праці задоволення. Прикладом для цього є три новітні теорії мотивації, що характеризують відносини між працівником і організацією. До них належать: участь людей, які працюють, в управлінні організацією; участь їх у прибутку організації; участь їх у власності організації. Між тим у системі публічної служби новітні теорії мотивації можуть застосовуватися обмежено, тільки в частині використання неекономічних стимулів, що пов'язано не тільки з обмеженим обсягом матеріального стимулювання, а й з жорсткою регламентацією праці працівників органів публічного управління.

Єдина з новітніх теорій, яку, на думку автора, може бути застосовано для мотивації працівників органів публічного управління, – це теорія участі в управлінні організацією. Працівників органів публічного управління може бути залучено до вирішення різного роду тактичних завдань: складання планів підрозділів на поточний період, контролю трудової й виконавської дисципліни, визначення коефіцієнтів трудової участі, розподілу премій, запровадження інноваційних проектів та пропозицій тощо.

Основні принципи мотивації персоналу працівників органів публічного управління в зарубіжних країнах дещо різняться.

У Великобританії прийнято систему оплати праці за результатами, подальше зростання диференціації оплати праці між державними службовцями, використання нефіксованої частини оплати праці для заохочення високої результативності діяльності, преміювання на індивідуальній та груповій основі. Регулярно проводиться атестація, пов'язана з системою відбору кадрів та їхнім службовим зростанням, із плануванням службової кар'єри в цілому.

У Франції застосовується схема преміювання на основі бального оцінювання, передбачено виплату додаткової премії за результат до 20 % від сукупного розміру оплати праці державного службовця.

Програму з результативності діяльності працівників органів публічного управління в Канаді спрямовано на підвищення ефективності діяльності керівників, зміцнення їхньої підзвітності та розвиток лідерства, утримання висококваліфікованих кадрів. Угоди, укладені відповідно до цієї програми, є основою для заохочувальних виплат державним службовцям за досягнуті результати на додаток до базового рівня оплати праці, розмір якого закріплюється колективними угодами з профспілками [2, с. 7].

У США [5] для молодих фахівців основними мотивами є важливість виконуваної ними роботи, характер праці, альтруїстичне служіння суспільству, кар'єрні перспективи. Для охочих отримати просування по службі (здебільшого на нижні позиції) проводяться конкурсні іспити. Працівники, які посідають вищі адміністративні посади, заповнюють вакансії без конкурсу на підставі рішення спеціально створюваної для цієї мети відбіркової комісії.

Систему оцінювання результативності діяльності працівників органів публічного управління Швейцарії засновано на постановці різних типів індивідуальних цілей. Цілі, що встановлюються для працівників органів публічного управління, повинні бути пов'язано з результативністю діяльності, вони можуть набирати форми певного проекту або частини повсякденних завдань, виконання яких особливо важливе в поточному році. Такі поведінкові цілі встановлюють передумови для успішної роботи, доповнюючи цілі, пов'язані з результативністю діяльності.

Український ринок праці останнім часом починає все більше нагадувати ринки праці розвинених індустріальних країн, зберігаючи водночас свою специфіку. Країни з розвинутою ринковою економікою давно звикли до феномену кризи праці, за якого відбувається відчуження праці, втрата його змістотворчих функцій, девальвація трудових цінностей, зміна мотивацій економічних агентів. Досвід виходу з подібних криз, наявних у зарубіжних економіках, показав, що інструментами розв'язання суперечностей праці стали взаємозв'язок обійманої посади і заробітної плати зі стажем роботи в організації, підвищення оплати праці за ефективну і результативну діяльність. Світова практика нагромадила достатню базу інструментів у галузі управління трудовими відносинами та організації праці. Ці інструменти тією чи іншою мірою по-різному і в різних ситуаціях ефективні, вловлюють зміни в організації оплати праці, організації самої праці, управлінні працею, зміненні кваліфікації працівників. Цю практику можна використовувати й у процесі реформування публічної служби України, що проводиться для забезпечення високих темпів соціально-економічного розвитку країни.

Розглядаючи особливості мотивації державних службовців, А. Соколовська [8, с. 168] доводить, що переважна більшість працівників у якості стимулу сприймають кар'єрне зростання, на другому та третьому місцях з невеликим відривом знаходяться навчання й заробітна плата.

Як зазначає Н. Артеменко [1, с. 45], мотивація є дуже непростою як за структурою, так і за компонентним складом. І саме її дослідження забезпечить належну службову діяльність, сприятиме професійному вдосконаленню та кар'єрному розвитку. Своєю чергою, слід наголосити, що показниками, які визначатимуть придатність претендента на посаду чи службовця, який працює, до публічної служби, є рівень професіоналізму та особливості мотивації. Це пояснюється, по-перше, законодавчими вимогами до посади, а по-друге, перспективами службовця в плані можливості застосовування певних стимулів щодо очікуваних та справді важливих з його точки зору компонентів (мотиваторів). Це важливо, оскільки мотивація вказує на причини поведінки та механізми дій, спрямовані на досягнення встановленої мети.

У своїй роботі Л. Гузар [4, с. 197] слушно зазначає, що процес мотивації має бути у вигляді спонукання до сумлінної праці та повноцінного виконання обов'язку надання громадянам спектра публічних послуг. Специфікою праці на публічній службі є те, що особисті риси працівника часто потребують додаткового стимулювання, оскільки виникає певний ризик, пов'язаний зі здатністю бюрократизованої системи публічного управління підмінювати їх роботою "від дзвінка до дзвінка", значним документообігом тощо.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Отже, за результатами проведеного дослідження можна зазначити таке:

1. Механізм мотивації праці постійно змінюється під впливом зовнішніх чинників, має специфічні відмінності для кожної організації, вимагає постійного регулювання. Особливості мотивації праці працівників органів публічного управління пов'язано зі специфікою їхньої роботи й імперативністю інституту публічної служби. Механізм мотивації в органах публічного управління, що являє собою складну систему відносин між працівниками органів публічного управління, здебільшого засновано на стимулах, пов'язаних із чіткою регламентацією їхньої праці.

2. Аналіз міжнародного досвіду показує, що в більшості країн упроваджують нові технології управління персоналом, принципи управління, спрямовані на підвищення результативності діяльності працівників органів публічного управління: рейтингові системи оцінювання персоналу, системи оплати за результатами. Методи підвищення мотивації працівників органів публічного управління в різних країнах неоднозначні, універсальних підходів до управління персоналом не існує. Досвід розроблення ефективних зарубіжних систем мотивації може бути з успіхом використано в Україні для підвищення ефективності публічної служби.

3. На сучасному етапі розвитку публічної служби в Україні основними проблемами мотивації персоналу в цій сфері є: слабкість або точкове врахування індивідуальності людини, що тягне за собою неспроможність керівництва визначити склад мотиваторів; заниження значущості морально-психологічного клімату в колективі; необґрунтованість системи преміювання, особливо в плані її розміру.

Згідно з цим, ключовими чинниками, спрямованими на підвищення ефективності діяльності працівників органів публічного управління, є:

– постановка індивідуальних цілей і завдань для працівників органів публічного управління, пов'язаних із цілями і завданнями відповідних організацій, а також вибір засобів для досягнення цілей, узгодження загальних, приватних та індивідуальних цілей;

– чіткий поділ повноважень і відповідальності працівників органів публічного управління, закріплений у регламентах та посадових інструкціях;

– створення сприятливих умов для розвитку ініціативи, інноваційних підходів до виконання завдання, делегування повноважень щодо прийняття управлінських рішень на більш низький рівень управління;

– упровадження системи оцінювання діяльності працівників органів публічного управління та оплати за результатами, що розповсюджується на значну масу працівників органів публічного управління (у т. ч. на керівників вищої та середньої ланок).

При цьому оцінювання результативності діяльності можна безпосередньо пов'язати зі зміною умов проходження публічної служби та кар'єрним зростанням чиновників, визначенням розмірів преміальних виплат за результатами роботи на індивідуальній основі; широким розвитком електронних систем надання публічних послуг тощо.

Список використаних джерел

1. Артеменко Н. Особливості мотивації персоналу в сфері державної служби. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 4/5. С. 37–47.
2. Волгин Н. А., Волгина А. Н. Оплата труда: японский опыт и российская практика : учеб. пособие. М. : Дашков и Ко, 2004. 310 с.
3. Волгин Н. А. Оплата труда: производство, социальная сфера, государственная служба. (Анализ, проблемы, решения). М. : Экзамен, 2010. 240 с.
4. Гузар Л. Мотиваційні чинники підвищення ефективності діяльності публічних службовців в Україні. *Ефективність державного управління : зб. наук. пр. / ЛРІДУ НАДУ*. Львів, 2013. Вип. 35. С. 196–202.
5. Гуринович А. А. Карьера государственных служащих в США. *Кадр*. 1996. № 8. С. 10–14.
6. Маслоу А. Мотивация и личность. 3-е изд. СПб. : Питер, 2006. 352 с.
7. Мыскина М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. 3-е изд. М. : Вильямс, 2015. 692 с.
8. Соколовська А. В. Стимулювання підвищення професіоналізму державних службовців: методи та особливості застосування. *Вісник Східноукр. нац. ун-ту ім. Володимира Даля*. 2013. № 16 (205). С. 165–170.

References

1. Artemenko, N. (2016). Osoblivosti motyvatsii personalu v sferi derzhavnoi sluzhby [Features of motivation of personnel in the sphere of government service]. *Aspekty publichnogo upravlinnia*, 4/5, 37–47 [in Ukrainian].
2. Volgin, H.A. Volgina, A. N. (2004). Oplata truda: yaponskiy opyt i rossiiskaia praktika [Payment of labour: Japanese experience and Russian practice]. Moscow: Dashkov i Ko [in Russian].
3. Volgin, H.A. (2010). Oplata truda: proizvodstvo, sotsialnaya sfera, gosudarstvennaia sluzhba (Analiz, problemy, reshenia) [Payment of labour: production, social sphere, government service (Analysis, problems, decisions)]. Moscow: Ekzamen [in Russian].
4. Guzar, L. (2013). Motivatsiini chynnyky pidvyschennia efektyvnosti diialnosti publichnyh sluzhbovtsiv v Ukraini [Motivation factors of rise of efficiency of activity of public office workers in Ukraine]. *Efektivnist derzhavного upravlinnia: zb. nauk. pr.*, 35, 196–202. Lviv: LRI NADU [in Ukrainian].
5. Gurinovich, A.A. (1996). Karera gosudarstvennyh sluzhaschih v SShA [Career of civil servants in the USA]. *Kadry*, 8, 10–14 [in Russian].

6. Maslou, A. (2006). Motivatsiya i lichnost [Motivation and personality]. Sankt-Peterburh: Piter [in Russian].

7. Myiskina, M., Albert, M., Hedouri, F. (2015). Osnovy menedzhmenta [Bases of management]. Moscow: Vilyams [in Russian].

8. Sokolovska, A.V. (2013). Stimulyuvannya pidvyschennia profesionalizmu derzhavnyh sluzhbovtsiv: metody ta osoblyvosti zastosuvannia [Stimulation of rise of professionalism of civil servants: methods and features of application]. *Visnyk Shidnoukrainskogo natsionalnogo universytetu imeni Volodymyra Dalia*, 16 (205), 165–170 [in Ukrainian].

Kiriev Ye. V., *Postgraduate Student of Politology and Philosophy Department, KRI NAPA, Kharkiv*
ORCID 0000-0002-3733-1757

MOTIVATION OF PUBLIC AUTHORITIES EMPLOYEES TO WORK

In the process of managing work potential development, an important role is played by ensuring that employees are properly motivated, in particular, to achieve high individual, organizational and social results. The mechanism of motivation is constantly changing under the influence of external factors, has specific differences for each organization, requires constant regulation. Its peculiarities in public administration are related to the specific work and imperativeness of the public service institute. Such a mechanism is mainly based on incentives related to the clear regulation of the public authorities employees work and is a complex system of relations between them.

The purpose of the work is to determine the essence, basic concepts and mechanisms of the process of motivation of employees of public administration in modern conditions.

The motivation essence lies in the fact that the subject of motivational relationships is an individual with a set of potential needs, which selects a certain type of behavior depending on his motivational attitudes, on the consciousness of which acts as a set of external and internal factors, and various influences.

The analysis of international experience shows that in most countries new technologies of personnel management are introduced, the principles of management aimed at improving the performance of public authorities' employees: rating system of personnel evaluation, system of payment for results etc. An analysis of the crisis management experience has revealed that the tools of resolving the contradictions in labour are the correlation of the position and the salary with the length of service, as well as increasing the remuneration for efficient and effective activity. World practice has accumulated a sufficient base of tools in the field of labour relations management and labour organization. These tools are differently effective in different situations, capturing changes in the organization of remuneration, in the organization of labour itself, in labour management, in changes in the qualifications of employees. It is determined that this practice can also be used in the process of public service reforming in Ukraine, which is conducted to ensure high rates of country socio-economic development.

The expediency of applying A. Maslow's theory in the public authorities practice based on consideration of motivational influence on employees depending on the dominant needs of the individual has been proved.

Key words: public administration, labour motivation, motivators, efficiency of civil servants activity.

Надійшла до редколегії 05.09.2019 р.