

УДК 331.101.3:35.08

В. Б. Горбань,

к. е. н., старший науковий співробітник відділу організації науково-дослідної діяльності, Львівський державний університет безпеки життєдіяльності

ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ ДІЄВОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

V. Horban,

Ph.D. in economics, Senior Research Scientist of Department for organization of scientific and research activities, Lviv State University of Life Safety

PECULIARITIES OF ESTABLISHING AN EFFECTIVE SYSTEM OF EMPLOYEE MOTIVATION IN THE CIVIL SERVICE

У статті актуалізується важливість побудови дієвої системи мотивації державних службовців. Запропоновано авторське трактування поняття "дієва система мотивації працівників у системі державної служби", виокремлено та охарактеризовано її основні складові.

The article updates the importance of establishing an effective system of motivation of civil servants. The author's interpretation of the term "effective system of employee motivation in the civil service" is proposed; its main components are allocated and described.

Ключові слова: дієва система мотивації працівників, державна служба, матеріальні стимули, моральні стимули, стимули професійно-кваліфікаційного розвитку працівників, стимули сприятливих умов праці, стимули соціальної гармонії та психологічного клімату в колективі.

Key words: effective system of employee motivation, civil service, material incentives, moral incentives, incentives of professional qualification development of employees, incentives of favorable working conditions, incentives of social harmony and psychological climate in community.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ТА ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах необхідності адаптації інституту державної служби до вимог Європейської спільноти актуальним питанням сьогодення є забезпечення системи державної служби висококваліфікованими кадрами, спроможними до якісної реалізації державних функцій та відповідального прийняття управлінських рішень на користь ефективного розвитку держави. Забезпечення органів державної влади компетентними спеціалістами та управлінцями є доволі складним процесом, адже сьогочасні умови все частіше нівелюють привабливість державної служби, в першу чергу, це стосується рівня матеріального забезпечення працівників. Усе це призводить до ослаблення кадрового потенціалу владних структур, а відтак до їх дискредитації. В цьому контексті особливого значення набуває проблематика мотивування працівників у системі державної служби до ефективної трудової діяльності для забезпечення сталого розвитку країни.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ

Проблематика мотивації працівників багатогранна і є об'єктом багатьох наукових досліджень. Це стосується напрацювань як зарубіжних дослідників (К. Альдерфера, Ф. Герцберга, Д. Мак-Грегора, Д. Мак-Клелланда, А. Маслоу, М. Мескона, В. Ньюсома, У. Оучі, Л. Портера, Ш. Річі, Ф. Тейлора, Р. Хакмена), так і вітчизняних

(В.М. Абрамова, Д.П. Богині, І.П. Булеєва, В.М. Гриньової, І.А. Грузіної, В.М. Данюка, М.С. Дороніної, В.А. Дятлова, Т.М. Кір'ян, О.Є. Кузьміна, А.М. Колота, Г.Т. Кулікова, А.П. Маковєєва, П.С. Маковєєва, Л.О. Нікіфорової, О.В. Притули, М.В. Семикіної, О.В. Стахів, В.В. Травіна, Л.П. Червінської, І.Б. Швець та ін.). Окремі питання даної проблематики зосереджено на дослідженні особливостей мотивації державних службовців до ефективної трудової діяльності. Вагомий внесок у цій тематичі зробили О.Ю. Оболенський, В.Д. Бондар, В.Я. Малиновський, В.М. Олуйко Т.І. Пахомова, В.М. Щегорцова, С.Д. Дубенко, С.М. Серьогіна, Н.А. Липовська та ін. Однак при цьому недостатньо уваги приділено дослідженню особливостей побудови дієвої системи мотивації державних службовців. На пошук способів вирішення вищевказаних питань передовсім націлена дана наукова стаття.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою даної статті вбачається пошук шляхів формування дієвої системи мотивації працівників в системі державної служби з метою підвищення ефективності діяльності органів державної влади.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аналізування змістовних і процесуальних теорій мотивації дозволяє стверджувати, що на сьогодні не існує універсального способу мотивування працівників. Адже те, що є ефективним при мотивуванні одних людей, може виявитись абсолютно незначущим або ж навіть неприйнятним для інших. Проте для досягнення

високих результатів у стимулюванні та мотивуванні працівників, слід максимально задіявати усі існуючі важелі, що впливають на мотивацію праці персоналу.

При дослідженні питання мотивації працівників в системі державної служби слід враховувати дещо відмінні механізми управління державними службовцями від працівників виробничо-господарських, фінансово-банківських, підприємницьких структур тощо. Як свідчить практика, побудова системи мотивації державних службовців доволі часто визначається не лише фінансово-економічними факторами, а й проблематикою політико-ідеологічного змісту. Зазначені фактори, безперечно, не вичерпують усі відмінності та особливості мотивації працівників у системі державної служби, проте в сьогочасних умовах вони є визначальними і потребують проведення рішучої і системної зміни існуючого підходу до формування кадрового потенціалу та моделі управління персоналом в органах державної влади, що на сьогодні здебільшого використовується.

Мотивація персоналу в системі державної служби повинна орієнтуватись на матеріальне і моральне стимулювання працівників у їх трудовій діяльності, сприяння кар'єрного росту, підтримку інноваційності та творчості при вирішенні службових завдань через упровадження новітніх технологій тощо. Додатково слід зазначити, що ієрархія мотивів державних службовців не є абсолютно стабільною, вона змінюється з часом, залежить від вікової категорії, сімейного стану, матеріального та службового становища, рівня освіти тощо. Таким чином, важливо сформувати дієву у часі систему мотивації державних службовців, яка своєю чергою, буде націлена на ефективний розвиток інституту державної служби, а відтак і держави в цілому.

Враховуючи результати власних наукових досліджень у сфері мотивації персоналу [1, с. 108—109; 2, с. 151; 3], під дієвою системою мотивації працівників у системі державної служби слід розуміти таку систему, в якій застосовується сукупність взаємопов'язаних матеріальних та нематеріальних стимулів, що дозволяють задовольнити колективні та індивідуальні потреби працівників для спонукання їх до ефективної трудової діяльності з метою досягнення стратегічних цілей розвитку держави.

Відтак дієва система мотивації персоналу в системі державної служби повинна містити матеріальні стимули, моральні стимули, стимули професійно-кваліфікаційного розвитку працівників, стимули сприятливих умов праці, стимули соціальної гармонії та психологічного клімату в колективі [1 с. 108—109; 2, с. 151]. Розглянемо їх почергово з виділенням основних особливостей. Для цього проаналізуємо інформацію зі статистичних бюлетенів та збірників Державної служби статистики України за період 2010—2012 рр. та Головного управління статистики у Львівській області зокрема, а також результати анкетування державних службовців у Львівській обласній державній адміністрації, що було реалізовано протягом травня — вересня 2013 р. (кількість опитаних склала 73 особи).

Передовсім зосередимо увагу на матеріальних стимулах, котрі сприяють забезпеченню матеріальної зацікавленості працівників у виконанні своєї роботи, вдосконаленні трудового процесу, реалізації колегіальних

та особистих інтересів працівників тощо. Як свідчать результати проведеного анкетування, в умовах сьогодення матеріальні стимули для державних службовців залишаються найвагомішими. Разом з тим, у Законі України "Про державну службу" від 16.12.1993 р. № 3723-XII (стаття 33) 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" [4]. Проте рівень заробітної плати працівників у системі державної служби протягом останніх років залишається на достатньо невисокому рівні. До прикладу, за даними статистичних збірників по Україні середньомісячна номінальна заробітна плата працівників сфери державного управління становила 2724 грн. у 2010 р., 3053 грн. у 2011 р., 3422 грн. у 2012 р. [5; 6; 7]. По Львівській області цей показник був ще нижчим: у 2010 р. середньомісячна номінальна заробітна плата працівників сфери державного управління становила 2481 грн., у 2011 р. — 2696 грн., у 2012 р. — 2974 грн. [8; 9; 10]. Зазначимо, що розміри заробітної плати працівників у статистичних збірниках наводяться з врахуванням обов'язкових утримувань (а саме єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування [11], податку з доходів фізичних осіб [12]), отже реальний розмір заробітної плати, що фактично отримує державний службовець, зменшується в середньому на 21,1 %.

Слід зауважити, що стаття 33 Закону України "Про державну службу" від 16.12.1993 р. № 3723-XII додатково регламентує структуру оплати праці державних службовців. Відтак на сьогодні "заробітна плата державних службовців складається з посадових окладів, премій, доплати за ранги, надбавки за вислугу років на державній службі та інших надбавок" [4].

Посадовий оклад у структурі заробітної плати державних службовців є найсуттєвішою та найстабільнішою частиною, проте, беручи до уваги вищезазначену інформацію, посадові оклади разом із доплатами за ранг більшості державних службовців є незначно вищими за встановлений прожитковий мінімум. Чинне законодавство визначає правову основу стимулювання державних службовців лише старшої вікової групи через систему доплати за ранг, надбавки за вислугу років. Разом з тим матеріальні стимули для роботи молоді у системі державної служби практично відсутні.

Окрім того, слід зауважити, що з 2008 р. посадові оклади для державних службовців ґрунтовно не переглядалися, відтак на сьогодні рядові спеціалісти та керівники практично зрівнялись у розмірах заробітних плат, що додатково нівелює цінність роботи в системі державної служби. До прикладу, головний спеціаліст, який довгий час пропрацював в системі державної служби та має високу надбавку за вислугу років, може отримувати заробітну плату на тому ж рівні чи навіть більшому ніж начальник відділу, який був лише нещодавно призначений на керівну посаду та не має відповідного стажу служби в органах державної влади, а відтак відповідної надбавки.

Варто зазначити, що з 01.01.2014 р. законотворці планують сформувати структуру заробітної плати дер-

жавного службовця з посадового окладу, надбавок та премій [13]. Відтак система доплат за ранги залишиться поза увагою. Разом з тим, новий закон України "Про державну службу" від 17.11.2011 р. № 4050-VI передбачає підвищення рівня мінімального посадового окладу на посаді державної служби, який для найчисельнішої V-4 групи державних службовців складатиме не менше двох розмірів мінімальної заробітної плати [13]. Залишається сподіватись, що новий закон "Про державну службу" набере чинності з 01.01.2014 р., і дату його введення в дію не буде перенесено ще на рік або ж два.

На противагу матеріальним стимулам, вагоме місце в системі мотивації працівників належить і моральним стимулам. Як свідчать результати досліджень А.В. Дубовика, В.Н. Тимохіна та Я.В. Тимохіної, найпоширенішим видом морального стимулювання, що традиційно застосовується в Україні, є особистісне спілкування, яке у 85 % випадків зводиться до особистої похвали та у 10% випадків — до публічної похвали в оточенні колег [14, с. 100; 15, с. 73].

Разом з тим в Україні діє ціла низка правових актів, які передбачають стимулювання кращих державних службовців за успіхи у роботі. Зокрема, відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 24.02.2003 р. № 212 [16] за сумлінну безперервну працю в органах державної влади, зразкове виконання трудових обов'язків державним службовцям, які пропрацювали в органах державної влади не менше, ніж 10 років, один раз на п'ять років може бути виплачена і грошова винагорода.

Державні службовці можуть бути також нагороджені державними нагородами, відзнакою Президента України, почесними грамотами Кабінету Міністрів України та почесною грамотою Верховної Ради України, відомчими заохочувальними відзнаками. Крім того, молоді державні службовці, як і інші молоді громадяни України, які досягли значних успіхів у своїй діяльності, можуть бути нагороджені премією Кабінету Міністрів України "За особливі досягнення молоді у розбудові України".

Попри вищезгадане, вагомим в структурі моральних стимулів залишається кар'єрний розвиток державних службовців як ефективний спосіб оцінювання набутих у процесі трудової діяльності здібностей персоналу й надання статусу та преференцій певному працівнику.

Аналізуючи особливості функціонування органів державної влади з позиції мотивації працівників, слід зауважити, що одну із ключових ролей у забезпеченні кваліфікованим персоналом системи державної служби відіграє освіта державних службовців. За даними Державної служби статистики України станом на 01.01.2013 р. неповну, базову вищу освіту мали 10,9 % державних службовців (у відношенні до загальної їх облікової кількості); повну вищу освіту — 88,5% державних службовців [7]. На Львівщині за даними Головного управління статистики у Львівській області ці показники становили 8,3 % та 91,0% відповідно [10]. На

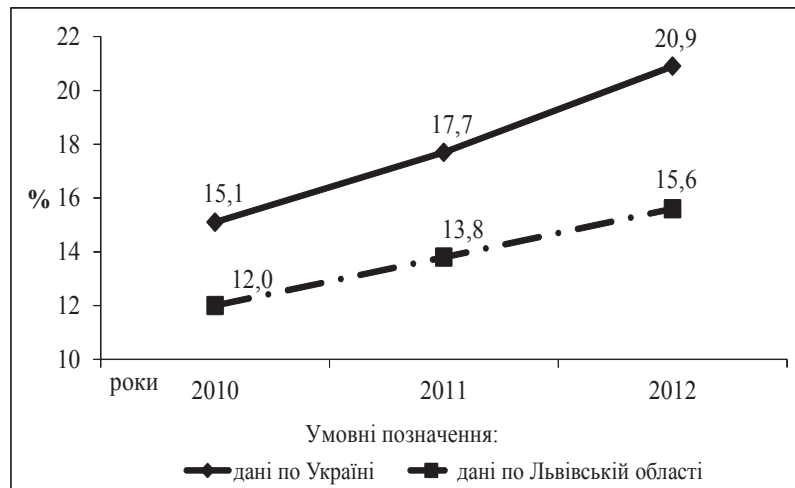


Рис. 1. Динаміка кількості державних службовців, що підвищували рівень своєї кваліфікації за період 2010–2012 рр.

Джерело: [17; 18; 19].

даний момент часу актуальним питанням є отримання державними службовцями професійної освіти в галузі державного управління, тобто ще однієї вищої освіти.

Для підвищення освітньо-кваліфікаційного рівня державних службовців вагоме значення має їх професійний розвиток. У цілому слід зауважити, що стимули професійно-кваліфікаційного розвитку працівників зазвичай включають: професійне навчання, підвищення рівня кваліфікації з метою набуття працівником нових знань, вмінь, навичок і компетенцій, які необхідні в його діяльності, а також планування ділової кар'єри працівників.

Позитивним є той факт, що кількість державних службовців, які підвищували рівень своєї кваліфікації протягом 2010 — 2012 рр. зростає, проте відсоток таких працівників є недостатнім (рис. 1).

Слід зауважити, що в умовах формування суспільства, заснованого на знаннях, освіта та професійне навчання мають бути безперервними і забезпечувати необхідний професійний розвиток працівників будь-яких установ та організацій, а особливо структур, що реалізують державну владу.

Як свідчать власні дослідження, стимули сприятливих умов праці необхідно розглядати в аспекті правильного організування внутрішнього службового розпорядку (тривалості робочого часу і режиму роботи) та робочого місця, щоб забезпечити оптимальні ергономічні умови праці; охорони праці та безпеки робочого місця; впровадження нових технологій, обладнання та техніки; можливості надання привілеїв гнучкого місця та графіка роботи працівникам тощо. Разом з тим, дослідження фахової економічної літератури на цю тематику показує, що саме умови праці є одним із визначальних чинників, що впливає на бажання людей працювати [2, с. 155].

У цілому, тривалість та режим роботи, час відпочинку державного службовця визначаються законодавством про працю з урахуванням особливостей, передбачених Законом України "Про державну службу". Найбільш не врегульованим з точки зору законодавства є такий елемент стимулів сприятливих умов як можливості надання працівникам привілеїв гнучкого місця та графіка роботи.

Хоча такий вид зайнятості не притаманний для державної служби, однак його вважають доволі перспективним у майбутньому, адже саме він дає змогу заощадити гроші та час на проїзд до робочого місця, забезпечує гнучкий графік роботи, а також відкриває нові перспективи для працевлаштування людям з обмеженими фізичними можливостями [2, с. 155—156].

Стимули соціальної гармонії та психологічного клімату в колективі варто розглядати в контексті забезпечення сприятливої атмосфери в колективі, гуманізації та культури праці, мінімізації стресових та конфліктних ситуацій, забезпечення належного рівня поінформованості працівників, покращання житлових умов працівників, забезпечення якісного медичного обслуговування тощо [2, с. 156].

Зауважимо, що питання соціально-побутового забезпечення державних службовців регламентовано на законодавчому рівні. Так, Законом України "Про державну службу" від 16.12.1993 р. № 3723-XII визначено такі види соціально-побутового забезпечення державних службовців: щорічні та додаткові відпустки (стаття 35), забезпечення житлом та першочергове встановлення телефонів (стаття 36), пенсійне забезпечення (стаття 37) [4]. Разом з тим, "державні службовці та члени їх сімей, які проживають разом з ними, користуються у встановленому порядку безплатним медичним обслуговуванням у державних закладах охорони здоров'я" (стаття 36 вищезгаданого закону) [4]. В цілому, соціально-побутове забезпечення державного службовця слугує вагомим мотиваційним фактором до високопродуктивної трудової діяльності.

Ще одним елементом, який характеризує стимули соціальної гармонії та психологічного клімату в колективі, є стабільність кадрів. Аналізуючи тенденції останніх років, можна сміливо стверджувати, що рівень плинності кадрів в органах державної влади за останні роки суттєво виріс. Так, цей показник, розрахований від загальної кількості державних службовців, збільшився з 17,2% у 2010 р. до 24,3% у 2012 р. по Україні (у Львівській області з 13,6% у 2010 р. до 18,9% у 2012 р. відповідно) [5; 7; 8; 10], що, своєю чергою, посилює проблему недостатньої кваліфікації державних службовців. Адже все частіше державну службу покидають найбільш фахові працівники.

У ході проведеного анкетування було встановлено, що стаж роботи державних службовців корелює з стимулами перебування на державній службі. Так, наймолодші спеціалісти свій вибір на користь державної служби пояснюють гарними умовами праці, можливістю отримання нового досвіду та корисних контактів. Натомість непоодинокими є відповіді з приводу того, що працевлаштування деяких молодих спеціалістів було випадковим і зумовлено важкістю знайти роботу відповідно до отриманої кваліфікації без досвіду роботи.

Зважаючи на те, що протягом останніх років робота у державній службі перестає бути престижною, непоодинокими є випадки, коли молоді працівники зі стажем роботи від трьох до п'яти років залишають свої робочі місця, змінюючи сферу діяльності. Деякі опитані респонденти висловлювали думку щодо неважливості свого стабільного положення в державній службі, тому вони частіше виражали свою готовність працювати в подальшому в інших сферах (науці, приватному бізнесі тощо). Лише після десяти років служби у працівників може з'явитися "звичка працювати в органах державної влади, небажання щось міняти".

Підсумовуючи, слід зазначити, що усі перераховані складові системи мотивації працівників в системі державної служби тісно взаємопов'язані, а також здатні впливати одна на одну. Разом з тим, необхідно зауважити, що не всі вони мають однаковий рівень впливу на працівників, що обумовлено психологічними особливостями кожної особистості та рівнем сприйняття відповідних стимулів. Проте дієвою система мотивації працівників буде не лише тоді, коли в ній будуть об'єднані п'ять груп стимулів, виокремлених вище, а коли ефект від її функціонування протягом наступних двох років з моменту впровадження перевищуватиме затрати на мотивацію державних службовців щонайменше на 15—20%.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Дієва система мотивації державних службовців повинна сприяти підвищенню їх зацікавленості у результатах трудової діяльності, гармонізації інтересів державної установи та його працівників для покращання якості роботи органів державної влади загалом. Втім, варто враховувати, що будь-яка система мотивації працівників з часом стане неактуальною, тому важливо використовувати системний підхід та творче мислення щодо розвитку людських ресурсів з метою її постійного удосконалення.

Перспективу майбутніх досліджень вбачаємо у розробленні методу оцінювання мотиваційного потенціалу державних службовців.

Література:

1. Горбань В.Б. Використання мотиваційного потенціалу підприємства для формування дієвої системи мотивації працівників / В.Б. Горбань // Економіка та держава. — 2012. — № 5. — С. 108 — 112.
2. Горбань В.Б. Аналізування складових елементів мотиваційного потенціалу підприємств-суб'єктів господарської діяльності Львівської області / В.Б. Горбань // Наука й економіка: науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету. — 2012. — Вип. 2 (26). — С. 151 — 159.
3. Горбань В.Б. Оцінювання та використання мотиваційного потенціалу підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)" / Горбань Васирина Богданівна. — Львів, 2013. — 25 с. [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/20235/1/avt_01342677.doc
4. Закон України "Про державну службу" від 16.12.1993 р. № 3723-XII. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/3723-12>
5. Праця України у 2010 році: статист. збірник Державної служби статистики України. — [відп. за випуск І.В. Сенік]. — Київ — 2011. — 325 с.
6. Праця України у 2011 році: статист. збірник Державної служби статистики України. — [відп. за випуск І.В. Сенік]. — Київ — 2012. — 344 с.
7. Праця України у 2012 році: статист. збірник Державної служби статистики України. — [відп. за випуск І.В. Сенік]. — Київ — 2013. — 322 с.

8. Праця у Львівській області у 2010 році: статист. збірник Головного управління статистики у Львівській області. — [відпов. за вип. О.В. Кононова]. — Львів, 2011. — 254 с.

9. Праця у Львівській області у 2011 році: статист. збірник Головного управління статистики у Львівській області. — [відпов. за вип. О.В. Кононова]. — Львів, 2012. — 321 с.

10. Праця у Львівській області у 2012 році: статист. збірник Головного управління статистики у Львівській області. — [відпов. за вип. О.В. Кононова]. — Львів, 2013. — 257 с.

11. Закон України від 08.07.2010р. № 2464-VI "Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування" [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2464-17>.

12. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

13. Закон України "Про державну службу" від 17.11.2011 р. № 4050-VI [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4050-17>.

14. Дубовик А.В. Роль социальной мотивации в управлении персоналом / А.В. Дубовик // Управление развитием. — Харків: ХНЕУ, 2010. — № 19 (95). — С. 98—100.

15. Тимохин В.Н. Модель управления мотивацией на промышленном предприятии / В.Н. Тимохин, Я.В. Тимохина // Економічна кібернетика. — 2008. — № 5—6 (53-54). — С. 72—77.

16. Постанова Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2003 р. № 212 "Про затвердження Порядку видачі грошової винагороди державним службовцям за сумлінну безперервну працю в органах державної влади, зразкове виконання трудових обов'язків" [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/212-2003-%D0%BF>

17. Кількість державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування на 31 грудня 2010 року: статист. бюлетень Державного комітету статистики України. — [відп. за випуск І.В. Сенік]. — Київ — 2011. — 45 с.

18. Кількість державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування на 31 грудня 2011 року: статист. бюлетень Державної служби статистики України. — [відп. за випуск І.В. Сенік]. — Київ — 2012. — 35 с.

19. Кількість державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування на 31 грудня 2012 року: статист. бюлетень Державної служби статистики України. — [відп. за випуск І.В. Сенік]. — Київ — 2013. — 38 с.

References:

1. Horban', V. B. (2012), "Utilization of company's motivational potential for motivational system formation", *Ekonomika ta darzhava*, vol. 5, pp. 108 — 112.

2. Horban', V. B. (2012), "Analysis of the components of the motivational potential of enterprises of Lviv region", *Nauka j ekonomika: naukovо-teoretychnyj zhurnal Khmel'nyts'koho ekonomichnogo universytetu*, vol. 2 (26), pp. 151—159.

3. Horban', V. B. (2013), "Evaluation and utilizing motivational potential of enterprise", Ph.D. Thesis,

Economy and management of enterprises (by types of economic activity), Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine.

4. The Verkhovna Rada of Ukraine (1993), The Law of Ukraine "On Public Service", available at: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/3723-12> (Accessed 16 December 1993)

5. State Statistics Service of Ukraine (2011), "Pratsia Ukrainy u 2010 rotsi. Statystychnyj zbirnyk", Derzhkomstat, Kyiv, Ukraine.

6. State Statistics Service of Ukraine (2012), "Pratsia Ukrainy u 2011 rotsi. Statystychnyj zbirnyk", Derzhkomstat, Kyiv, Ukraine.

7. State Statistics Service of Ukraine (2013), "Pratsia Ukrainy u 2012 rotsi. Statystychnyj zbirnyk", Derzhkomstat, Kyiv, Ukraine.

8. Main Statistical Office in L'viv Region (2011) "Pratsia u L'vivskij oblasti u 2010 rotsi. Statystychnyj zbirnyk", Lviv, Ukraine.

9. Main Statistical Office in L'viv Region (2012) "Pratsia u L'vivskij oblasti u 2011 rotsi. Statystychnyj zbirnyk", Lviv, Ukraine.

10. Main Statistical Office in L'viv Region (2013) "Pratsia u L'vivskij oblasti u 2012 rotsi. Statystychnyj zbirnyk", Lviv, Ukraine.

11. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), The Law of Ukraine "On the collection and accounting of a single fee for obligatory state social insurance", available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2464-17> (Accessed 08 July 2010).

12. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), Tax Code of Ukraine, available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (Accessed 02 December 2010).

13. The Verkhovna Rada of Ukraine (2011), The Law of Ukraine "On Public Service", available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4050-17> (Accessed 17 November 2011).

14. Dubovyk, A. V. (2010), "The role of social motivation in human resource management", *Upravlinnia rozvytkom*, vol. 19 (95), pp. 98 — 100.

15. Tymokhyn, V.N. and Tymokhyna, Ya.V. (2008), "Model of management of motivation in an industrial enterprise", *Ekonomichna kibernetika*, vol. 5-6 (53-54), pp. 72—77.

16. Cabinet of Ministers of Ukraine (2003), "Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "Approving the issue of remuneration of civil servants for hard continuous work in government, exemplary performance of job duties"", available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/212-2003-%D0%BF> (Accessed 24 February 2003).

17. State Statistics Service of Ukraine (2011), "Kil'kist' derzhavnykh sluzhbovtiv ta posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia na 31 hrudnia 2010 roku. Statystychnyj biuletен'", Derzhkomstat, Kyiv, Ukraine.

18. State Statistics Service of Ukraine (2012), "Kil'kist' derzhavnykh sluzhbovtiv ta posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia na 31 hrudnia 2011 roku. Statystychnyj biuletен'", Derzhkomstat, Kyiv, Ukraine.

19. State Statistics Service of Ukraine (2013), "Kil'kist' derzhavnykh sluzhbovtiv ta posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia na 31 hrudnia 2012 roku. Statystychnyj biuletен'", Derzhkomstat, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 08.11.2013 р.