

## ПРОБЛЕМА ВПЛИВУ МОТИВАЦІЇ НА ПРОКРАСТИНАЦІЮ В ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

### THE PROBLEM OF THE INFLUENCE OF MOTIVATION ON PROCRASTINATION IN THE PROFESSIONAL ACTIVITY OF CIVIL SERVANTS

Стаття присвячена визначенню сутності мотивації, яка впливає на прокрастинацію державних службовців. Поведінка державних службовців має відповідати очікуванням громадськості й забезпечувати довіру суспільства та громадян до державної служби. Позитивна мотивація державних службовців є важливою ознакою ефективного здійснення професійної діяльності, а негативна – впливає на підвищення прокрастинації і затримує реалізацію цілей діяльності особистості. В результаті аналізу наукових джерел з'ясовано суть і основні чинники позитивної мотивації, які впливають на зниження рівня прокрастинації та на ефективне здійснення професійної діяльності державних службовців. Мета цієї роботи полягає в теоретичному аналізі впливу мотивації на прокрастинацію в професійній діяльності державних службовців. Відповідно до мети були виділені такі завдання:

- дати визначення понять «мотивація» і «прокрастинація»;
- охарактеризувати основні теорії мотивації і прокрастинації та їх вияви у практиці державного управління;
- розглянути класифікації мотивації, які впливають на прокрастинацію в професійній діяльності державних службовців;
- виявити чинники впливу позитивної мотивації на зниження рівня прокрастинації в професійній діяльності державних службовців.

Методи дослідження, які використовувалися в роботі: аналіз наукової літератури, нормативно-правових актів. Результати дослідження можуть слугувати засадою для використання основних чинників позитивної мотивації на зниження рівня прокрастинації та на ефективне здійснення професійної діяльності державних службовців.

Професійна діяльність державних службовців є об'єктом універсального дослідження вчених, однак наукові пошуки в цій галузі залишаються такими, які відповідають найважливішим потребам сучасності. Україна посилює вимоги до сьогоденного державного управління, успішність якого насамперед залежить від вчасного прийняття важливих управлінських рішень у професійній діяльності державних службовців.

Швидкоплинність висококваліфікованих спеціалістів, низька продуктивність і постійне відкладання прийняття важливих управлінських рішень є наслідками слабкої мотивації до проходження державної служби, що негативно віддзеркалюється на ефективному здійсненні професійної діяльності державних службовців. Одним із напрямів досягнення високої ефективності функціонування органів державного управління та зниження рівня прокрастинації прийняття важливих управлінських рішень є використання функції мотивації.

**Ключові слова:** державний службовець, прокрастинація, мотивація, типи мотивації, чинники позитивної мотивації.

The article is devoted to defining the essence of motivation that affects the procrastination of civil servants. The behavior of civil servants must meet the expectations of the public and ensure the confidence of society and citizens in the civil service. Positive motivation of civil servants is an important sign of effective professional activity, however, negative motivation affects the increase of procrastination and delays the implementation of the goals of the individual. The analysis of scientific sources clarifies the essence and main factors of positive motivation that affect the reduction of procrastination and the effective implementation of professional activities of civil servants.

The purpose of this work is a theoretical analysis of the impact of motivation on procrastination in the professional activities of civil servants. According to the purpose the following tasks were allocated:

- define the concepts of motivation and procrastination;
- describe the main theories of motivation and procrastination and their manifestations in the practice of public administration;
- consider classifications of motivation that affect procrastination in the professional activities of civil servants;
- identify the factors influencing positive motivation to reduce the level of procrastination in the professional activities of civil servants.

Research methods used in the work: analysis of scientific literature, regulations. The results of the study can serve as a basis for the use of the main factors of positive motivation to reduce the level of procrastination and the effective implementation of professional activities of civil servants.

The professional activities of civil servants are the subject of universal scientific research, but scientific research in this area remains one that meets the most important needs of today. The Ukrainian state is tightening the requirements for today's public administration, the success of which depends, first of all, on the timely adoption of important management decisions in the professional activities of civil servants.

The rapidity of highly qualified specialists, low productivity and constant postponement of important management decisions are the consequences of weak motivation for civil service, which negatively affects the effective implementation of professional activities of civil servants. One of the ways to achieve high efficiency of public administration and reduce the level of procrastination in making important management decisions is to use the function of motivation.

**Key words:** civil servant, procrastination, motivation, types of motivation, factors of positive motivation.

УДК 159.944.3

DOI <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2020.18.9>

**Котляр Л.І.**

к. психол. наук, доцент,  
докторант кафедри публічного  
управління та публічної служби  
Національна академія державного  
управління при Президентіві України

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Ефективність професійної діяльності державних службовців характеризується особистісними та професійними інтересами, які нерозривно пов'язані з метою суспільства і держави. Позитивно вмотивований державний службовець завжди зацікавлений створювати ситуації, в яких він задовольняє свої особистісні та професійні потреби, свідомо обираючи ту чи іншу модель поведінки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематику мотивації кадрів на державній службі та в діяльності органів місцевого самоврядування висвітлюють Г. Атаманчук, В. Бакуменко, В. Малиновський, Н. Нижник, О. Оболенський, А. Рачинський, С. Хаджирадева. Науковці розглядають сучасні питання розвитку кадрів системи державного управління, з'ясовують вирішальні шляхи відновлювання державної кадрової політики у сфері державної служби.

Проблемі залежності мотивації та прокрастинації приділяли увагу такі вчені С. Брандлоу і Р. Різінгер. Питання політичної прокрастинації як відкладання прийняття й реалізації важливих політичних рішень зробив предметом своїх досліджень Ю. Шайгородський.

**Актуальність дослідження** зумовлена тим, що позитивна мотивація впливає на зниження рівня прокрастинації у професійній діяльності державних службовців і є важливим показником готовності до безвідкладного прийняття важливих управлінських рішень.

У статті наведено визначення феномена прокрастинації, який може виявлятися в різних сферах життєдіяльності людини, в тому числі в професійній діяльності державних службовців. Фундаментом прокрастинації у професійній діяльності державних службовців є постійне відкладання прийняття важливих управлінських рішень.

У науковій праці були визначені особливості мотивації державних службовців. Позитивна мотивація в державному управлінні підвищує ефективність професійної діяльності державного службовця і організовує поведінку особистості у напрямі безвідкладного прийняття важливих управлінських рішень. Ступінь ефективності професійної діяльності державних службовців є показником престижу країни і рівня її соціально-економічного розвитку. Зокрема, були з'ясовані актуальні наукові підходи до визначення термінів «мотивація» і «прокрастинація». Також були розглянуті типи мотивації: зовнішня; внутрішня; позитивна; негативна; стійка; нестійка; матеріальна; нематеріальна.

Представлена авторська позиція щодо доцільності впливу позитивної мотивації на зниження прокрастинації державних службовців, яка заснована на посадовому регламенті і побудована на соціальній орієнтації, тобто виконання не особистих інтересів, а інтересів суспільства і держави; кар'єрне зростання, яке дозволить виконувати професійну діяльність більш ефективно, а свідомо саморегуляція вольової поведінки державних службовців буде забезпечувати невідкладне прийняття важливих управлінських рішень.

**Виклад основного матеріалу.** Мотивація є вирішальним змістом будь-яких змін у професійній діяльності державних службовців, їх поведінці, впровадженні прогресивних методів, у системі невідкладного формування та прийняття важливих управлінських рішень. Мотивація ефективної професійної діяльності державних службовців формує бажання саморозвиватися, самореалізовуватися, трансформувати несучасні кліше діяльності.

Розглянемо теоретичні аспекти мотивації. У загальному вигляді мотивація людини до діяльності розуміється як сукупність рушійних сил, які спонукають людину до здійснення певних дій із застосуванням зусиль для досягнення особистісних і організаційних цілей. Ці сили змушують особистість усвідомлено чи неусвідомлено здійснювати певні дії та вчинки. В організаційному розумінні мотивація – це така функція, яка полягає в довгостроковому впливі на службовців, на їх цінності та орієнтири і формування в них певного мотиваційного фундаменту, який дозволяє отримати від спеціалістів віддачу у вигляді їх ефективної професійної діяльності. Мотивація контролює ступінь застосування зусиль, старань, наполегливості, сумлінності особистості, а також впливає на спрямованість професійної діяльності [1].

Мотивація – це комплексне явище. Ефективна система мотивації в організації може не тільки спонукати державних службовців до ефективної діяльності, а й визначати перспективи розвитку організації. Мотивація у сфері державного управління розглядається як основна функція професійної діяльності, яка здатна викликати бажання державного службовця працювати ефективно, цілеспрямовано, самостійно, відповідально, а свідомо саморегуляція вольової поведінки спроможна спонукати державного службовця до невідкладного прийняття важливих управлінських рішень.

Розглянемо типи мотивації. Мотивація може бути зовнішня і внутрішня. Внутрішню

мотивацію ще називають мотивом, а зовнішню – стимулом. Внутрішня мотивація особистості дає змогу виконувати завдання більш відповідально, цілеспрямовано та сумлінно. Мотивація може бути позитивна, яка створена на позитивних стимулах (заробітна плата, подяки, премії) і негативна, яка заснована на негативних стимулах (штрафи, знижування на посаді).

Мотивація також може бути стійкою та нестійкою. Нестійка мотивація особистості характеризується необхідністю постійного стимулювання її діяльності. Також мотивація поділяється на матеріальну і нематеріальну. Необхідно зазначити, що протилежні типи мотивації не мають чітких меж і не діють по черзі, тому що при виконанні певної дії особистість може керуватися, наприклад, як внутрішніми мотивами, так і зовнішніми стимулами або матеріальними та нематеріальними заохоченнями [3].

О. Толстікова визначає шляхи поліпшення нематеріальної трудової мотивації державних службовців на рівні органу державної влади: організація робочого місця державного службовця (оснащення технічними, ергономічними та технічними засобами); регулювання робочого часу (впровадження гнучкого часу роботи); інформування державного службовця (своєчасне доведення до співробітника справ щодо підрозділів та всього органу); реформування принципів керівництва (розпорядження та нормативні відносини між керівниками та підлеглими); оптимізація соціальної політики (соціальні пакети, пільги, послуги, переваги); оптимізація кадрової політики (підвищення кваліфікації та внутрішньо-організаційної мобільності з урахуванням потреб, бажань, професійних здібностей співробітників); удосконалення культури органу державної влади (спільні ціннісні орієнтації та норми) [9].

Слід констатувати, що залежно від типу мотивації поведінка державних службовців буде характеризуватися спрямованістю на вчасне і усвідомлене прийняття важливих управлінських рішень чи на постійне відкладання прийняття важливих управлінських рішень у професійній діяльності.

Безперечно, що розуміння мотивації поведінки є важливою ознакою ефективного здійснення професійної діяльності державних службовців. Для свідомої саморегуляції поведінки у напрямі невідкладного і усвідомленого прийняття важливих управлінських рішень необхідне розуміння таких ознак: що спонукає особистість до діяльності, які мотиви лежать в основі її дій, як виникають або виклика-

ються ті або інші мотиви, як і якими способами мотиви можуть бути приведені в дію. Все це дає розуміння про можливості особистості до ефективного здійснення професійної діяльності, задоволення особистісних і організаційних потреб [8].

На початку ХХ століття У. Тейлор створив Школу наукового менеджменту. Він вказував на те, що при відборі фахівців на посаду обов'язковою є необхідність урахування певної системи професійного відбору та підвищення кваліфікації через професійну перепідготовку. Він також виявив, що працівники і керівники управлінської ланки повинні співпрацювати на благо організації, а їх обов'язки мусять бути розподілені і розмежовані чітко і справедливо. Автор Школи наукового менеджменту показав, що в професійній діяльності необхідно враховувати такі чинники як графіки роботи; календарні плани; вимоглива дисципліна; чіткий регламент; система заохочень і покарань тощо [14].

Основні теорії мотивації розглядають різні способи залучення людини до праці. Отже, основа різнопланових теорій полягає в тому, що необхідність задоволення різноманітних потреб людини спонукає її до активних дій.

Мотиваційні аспекти управління працею набули широкого застосування в країнах із розвинутою ринковою економікою. Р. Оуен і А. Сміт вважали, що єдиним мотивуючим фактором залучення людини до праці є гроші. Згідно їх трактування, люди – це абсолютно економічні істоти, які працюють лише для отримання коштів, необхідних для придбання їжі, одягу, житла тощо.

Теорії мотивації, які засновані на результатах психологічних досліджень, доводять, що справжні причини, які спонукають людину віддавати роботі всі сили, надзвичайно складні і різноманітні.

А. Маслоу розробив ієрархію потреб, які схематично представляють собою піраміду. Це ті потреби, які спонукають людину до певних дій. Вони поділені на кілька груп. В основі піраміди лежать фізіологічні потреби – це потреби в їжі, воді, сні, відпочинку, житлі тощо. Наступні – це потреби в захищеності. Вони розуміються як захист від фізичного та психологічного насильства. Соціальні потреби – це потреби в приналежності до певної соціальної групи, в спілкуванні, в любові і підтримці. Потреби в повазі включають у себе як повагу колег, так і самоповагу, а також визнання досягнень і компетентності. Потреби в самореалізації знаходяться на вершині піраміди – це потреби в самовираженні, самоактуалізації, зростанні людини як особистості.

Американський фахівець із психології Д. Мак Клелланд, відомий своїми дослідженнями в галузі мотивації досягнень, розробив теорію придбаних потреб. Він вважав, що люди в організації відчують три види потреб: потреба у владі, успіху і причетності. Потреба у владі – це бажання впливати на інших людей. Такі люди зазвичай займають керівні посади. Потреба в успіху задовольняється не самим успіхом, а засобами його досягнення, доведенням роботи до кінця. Потреба в причетності – це зацікавленість у зв'язках, спілкуванні, наданні взаємодопомоги [1].

Заслуговує на увагу двофакторна теорія соціального психолога Ф. Герцберга, який вивчав проблеми праці і діяльності компаній. Він запропонував змістовну теорію мотивації, в якій розглядає дві групи потреб. Перша група – це гігієнічні потреби, які не мотивують до праці безпосередньо, проте їх теж потрібно задовольняти, інакше з'являється незадоволеність працею. До гігієнічних факторів можна віднести політику фірми, умови роботи, заробіток, міжособистісні відносини, ступінь контролю за робочим процесом. Друга група потреб – це безпосередньо мотиватори, які пов'язані з характером і сутністю роботи. До мотиваторів відносять успіх, кар'єрне зростання, визнання прогресу в роботі, відповідальність, розвиток творчого та ділового потенціалу [1].

У контексті досліджуваної проблеми зазначимо, що значний внесок у галузь теорій мотивації був зроблений американським дослідником В. Врумом. Автор розробив процесуальну теорію мотивації – «теорію очікувань». Очікування співробітника певного результату від праці – це оцінка ймовірності тієї чи іншої події. В. Врум вважав, що велике значення має вибір тієї чи іншої моделі поведінки, яка або приводить людину до досягнення бажаного результату або ні.

Доречним буде акцентувати увагу на теорії справедливості, яка була розроблена в 1963 році Дж. С. Адамсом, психологом, який вивчав поведінку людини та її робоче оточення. Автор у своїй теорії вказує на те, що людина порівнює свої винагороди не з власними очікуваннями, а з винагородами інших людей, які знаходяться в аналогічних позиціях в організації. Співробітник оцінює свій трудовий внесок та інших на основі суб'єктивних уявлень. Більше того, працівник порівнює також свою статі, вік, освіту і положення в організації з іншими людьми в аналогічних позиціях.

Дж. С. Адамс описував принцип справедливості так. Якщо людина отримує більшу чи меншу винагороду за свою працю, ніж її

колега, у неї виникає психологічне задоволення чи незадоволення від своєї діяльності. Отже, ця теорія виявила дуже важливу закономірність. Якщо людину недооцінюють в організації, то вона починає безвідповідально виконувати покладені на неї обов'язки. Якщо ж вона бачить, що її переоцінюють, є шанс, що вона буде і далі прагнути показувати свою значущість і працювати більш продуктивно [1].

Таким чином, розглянуті нами основні теорії мотивації показують, що ефективна система мотивації в організації спонукає співробітників до цілеспрямованої, відповідальної діяльності, а їх поведінка характеризується усвідомленістю. Негативна ж мотивація спонукає співробітників до вияву безвідповідальної поведінки при виконанні професійних обов'язків. Для визначення принципів впливу позитивної мотивації на зниження рівня прокрастинації в професійній діяльності державних службовців доцільною є необхідність в аналізі основних теорій прокрастинації.

Термін «прокрастинація» походить від латинських слів «pro» – попереду, «crastinus» – завтрашній. Найбільш близьким перекладом на українську мову є термін «відкладання» або «зволікання», які часто використовуються як синоніми у вітчизняній науковій літературі.

Канадський психолог П. Стіл визначає прокрастинацію як «добровільне відкладання суб'єктом запланованих справ, незважаючи на очікувані негативні наслідки через затримку». Варто зазначити, що теорія тимчасової мотивації П. Стіла є прагненням об'єднати всі існуючі концепції щодо природи прокрастинації. Автор підкреслює, що прокрастинація найчастіше розглядається психологами як «іраціональна затримка», оскільки не існує «поважної» причини для відкладання. Крім того, людина може відкласти як початок справи, так і її завершення, незважаючи на усвідомлення того, що така поведінка не дає позитивних переваг – ні матеріальних, ні психологічних.

Згідно з теорією часової мотивації розвитку прокрастинації сприяють менша наполегливість людини в досягненні більш далекої і менш значущої мети з невисоким результатом. Тому така діяльність ігнорується і замінюється отриманням задоволення в короткій перспективі від більш значущої. Найкращим же чином робота виконується тоді, коли щодо неї є високі очікування і особиста зацікавленість, а час досягнення зведено до мінімуму [13].

Аналогічного погляду щодо визначення прокрастинації П. Стіла дотримується і С. Лей: «Прокрастинація – це добровільне, іраціональне відкладання бажаних дій, незважаючи

на те, що для особистості це спричинить відчутний негативний ефект» [12].

В. Ковилін визначає цей феномен як «тенденцію відкладати виконання необхідних справ на потім»; поведінковий патерн, при якому виконання провідної для людини в певний період часу діяльності усвідомлено відкладається». Прокрастинатор постійно відкладає реалізацію задуманого, в результаті приступає до виконання поставленого завдання тільки в момент, коли настає «дедлайн» – термін, після якого вже марно намагатися надолужити згаяні моменти. З цим пов'язані негативні наслідки такого відкладання: невиконання навчальних або робочих обов'язків у відведений період часу в результаті здебільшого призводить до застосування санкцій – матеріальних (позбавлення стипендії, премії) або відрахування чи звільнення. При цьому замість виконання необхідних завдань суб'єкт заповнює свій час діями, які характеризуються «відсутністю продуктивності і сенсу» [4].

Слід констатувати, що крім зовнішніх неприємних наслідків для людини, прокрастинація характеризується також досить сильним емоційним дискомфортом: прокрастинатори мають почуття провини, неспокою, невпевненості у позитивному вирішенні ситуації, тривожності, яка підвищується при наближенні «крайнього терміну» [2]. Підсилюють тривогу, крім тимчасових рамок, і високі очікування оточуючих, а також завищені вимоги особистості до результатів своєї діяльності. Я. Варварічева зазначає, що «наростаюче відчуття страху перед усвідомлюваними суб'єктом негативними наслідками прокрастинації найчастіше має не мобілізуючий, а паралізуючий вплив, який змушує відкладати заплановані дії знову і знову, створюючи ефект «снігової кулі» [2].

Прокрастинація – поширене явище, яке виявляється в постійному, «хронічному» відкладанні «на потім» актуальних і важливих для людини справ, які повторюється (відбувається певний цикл суб'єктивних переживань), всупереч усвідомленню суб'єктом негативних наслідків і небажанню переживати знову хворобливі емоційні стани. Звідси виникає необхідність розглянути питання різноманітних видів прокрастинації. Н. Мілграмм і Р. Тенне виділяють два види: відкладання виконання завдань і відкладання прийняття рішень [4].

В. Ковилін визначає прокрастинацію як «вираження емоційної реакції на заплановані або необхідні справи», залежно від характеру цих емоцій поділяє її на два типи: «розслаблену», коли людина витрачає час,

на інші, більш приємні заняття і розваги та «напружену», пов'язану із загальним перевантаженням, втратою відчуття часу, незадоволеністю власними досягненнями, неясними життєвими цілями, нерішучістю і невпевненістю в собі [4].

Згідно наукових поглядів Я. Варварічевої предметом наукових дискусій є виділення прокрастинації, яка викликана прагненням уникнення неприємної справи («пасивний тип»), і прокрастинації, метою якої є отримання гострих відчуттів в умовах дефіциту часу («активний тип») [2]. Активний прокрастинатор прагне до нагнітання напруги. Відкладання справ «до останнього» створює гостроту моменту, який пов'язаний із кінцевою близькістю терміну завершення роботи.

Коли часу для закінчення роботи залишається мало, людина переживає мобілізацію сил, відчуття повної концентрації, підвищення активності психічних процесів. Було виявлено наявність низки подібних характеристик у активних прокрастинаторів і непрокрастинаторів: більш цілеспрямоване використання часу, більш висока впевненість у власній ефективності та менша схильність до негативних переживань [11]. Я. Варварічева виділяє категорію прокрастинаторів, яким зволікання необхідно для того, щоб в умовах дефіциту часу досягти максимального рівня концентрації уваги і сил [2].

Нам глибоко імпонують міркування науковця К. Сінекала. Він разом зі співавторами досліджував роль автономного вольового зусилля як фактора академічної прокрастинації. Вони з'ясували, що найбільш автономні форми вольового зусилля, такі як внутрішня мотивація і ототожнення мотивації (мотивація виконання особистісно-значущих завдань), характерні людям з більш низьким рівнем прокрастинації. Менш автономні форми вольового зусилля (зовнішня мотивація і демотивація) притаманні людям з більш високим рівнем прокрастинації. Єдиний шлях, на думку авторів, до зниження рівня прокрастинації – це формування внутрішньої мотивації [7].

Ще один аспект, який впливає на вияв прокрастинації, – це співвідношення внутрішньої і зовнішньої мотивації. У дослідженні С. Брандлоу і Р. Різінгера була виявлена залежність між поєднанням недостатньої зовнішньої мотивації, зовнішнього локусу контролю, зовнішнього атрибутивного стилю і прокрастинації. Для жіночої частини вибірки додатковим значущим фактором, пов'язаним із прокрастинацією, став перфекціонізм. Для чоловічої частини вибірки фактором, з'єднаним із прокрасти-

нацією, виявилися низькі показники внутрішньої мотивації і задоволеності навчальними завданнями [2].

Одним з пріоритетних напрямів аналізу проблеми прокрастинації та мотивації є дослідження А.Х.К. Чу і Дж.Н. Чой. Прагнучи знайти позитивні, ресурсні аспекти прокрастинації, науковці виділяють два типи прокрастинаторів: активні та пасивні. Люди з активним типом прокрастинації відкладають виконання справ навмисно, вони зручно працюють під тиском відповідальності за результати, в умовах коротких термінів. Особистості з пасивним типом прокрастинації відкладають виконання справ через різноманітні переживання: хворобливий перфекціонізм, тривога, страхи, нерішучість. Відмінність активних і пасивних прокрастинаторів полягає у тому, що пасивні прокрастинатори показують більшу схильність до зовнішньої мотивації, ніж активні [11].

**Висновки.** Результати проведеного аналізу показали, що в своїй основі прокрастинація має постійне відкладання прийняття важливих управлінських рішень, яке постійно повторюється всупереч усвідомленню державними службовцями негативних наслідків, у зв'язку з нерозвиненістю свідомої саморегуляції вольової поведінки. Мотивація ефективної професійної діяльності державних службовців формує бажання саморозвиватися, самореалізовуватися, трансформувати несучасні кліше діяльності.

Позитивна мотивація знижує рівень прокрастинації державних службовців, яка заснована на посадовому регламенті і побудована на кількох чинниках: соціальна орієнтація, тобто виконання не особистих інтересів, а інтересів суспільства і держави; кар'єрне зростання, яке дозволяє виконувати професійну діяльність більш ефективно; визнання прогресу в професійній діяльності; подяки; премії.

На основі загального висновку науково-теоретичних засад і методичних підходів досліджено визначення поняття «мотивація» у сфері державного управління, на основі чого мотивацію пропонується розглядати як основну функцію державного управління, здатну викликати бажання державного службовця працювати ефективно, цілеспрямовано, самостійно, відповідально, а свідомо саморегуляція вольової поведінки спроможна спонукати державного службовця до невідкладного прийняття важливих управлінських рішень, старанного проходження служби.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Альберт М., Мескон М.Х., Хедоурі Ф. Основи менеджменту, 3-е видання: Пер. з англ. М. : ТОВ «І.Д. Вільямс», 2013. 672 с.
2. Варваричева Я.И. Феномен прокрастинации: проблемы и перспективы исследования. / Вопросы психологии. 2010. № 3. 232 с.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент : учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. 6-е изд., перераб. и доп. М. : Магистр: ИНФРА-М, 2015. 656 с.
4. Ковылин В.С. Теоретические основы изучения феномена прокрастинации / В.С. Ковылин / Личность в меняющемся мире: здоровье, адаптация, развитие. 2013. № 2(2). 322 с.
5. Мотрук Т.О. Прокрастинація як інгібітор розвитку успішної особистості / Т.О. Мотрук, Д.В. Стеценко / Актуальні питання сучасної психології : матеріали І Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (Суми, 15 травня 2014 року). Суми : Вид-во СумДПУ імені А.С.Макаренка, 2014. 388 с.
6. Мочерний С.В. Економічний енциклопедичний словник / С.В. Мочерний, Я.С. Ларіна, О.А. Устенко, С.І. Юрій; У 2 т. Т. 1. Львів : Світ, 2005. 616 с.
7. Мохова С.Б., Неврюев А.Н. Психологические корреляты общей и академической прокрастинации у студентов // Вопросы психологии. 2013. № 1. 253 с.
8. Стаття «Мотивація заохочення державних службовців». Закон № 889, Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/december/issue-12/article-41307.html>.
9. Толстікова О.В. Формування соціально-економічної стратегії морального стимулювання на підприємстві / О.В. Толстікова. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Перспективи та пріоритети розвитку людського капіталу в умовах глобалізації», (м. Харків, 19-20 травня 2006 року) / Управління розвитком : зб. наук. ст. Харків, 2006. № 4. 158 с.
10. Щегорцова В.М. Проблеми формування та вдосконалення системи мотивації праці державних службовців / В.М. Щегорцова / Державне будівництво / Наукове фахове видання Харківського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президентові України. 2007. № 1. Ч. 2. URL: <http://www.nbu.gov.ua/ejournals/DeBu/2007-1/doc/3/09.pdf>.
11. Chun Chu AH, Choi JN Rethinking of Procrastination: Positive Effects of "Active" procrastination Behaviour on attitudes and performance // The Journal of Social Psychology, 2005, № 3.
12. Lay, CH Atlast, my resear charticle on procrastination // J. of Research in Personality, 1986, V. 20.
13. Steel P.D. The Nature of Procrastination: A Meta-Analytic and Theoretical Review of Quintessential Self-Regulatory Failure // Psychological Bulletin, 2007, V. 133(1).
14. Taylor F.W. The Principles of Scientific Management, 2013. 115 с.