

Г. В. Капленко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та публічного управління,
Львівський національний університет імені І. Франка
ORCID ID: 0000-0003-1651-7904

А. В. Галаз,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту організацій,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: 0000-0002-1672-7402

DOI: 10.32702/2306-6814.2020.17—18.85

ПРО МОЖЛИВІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ КОНЦЕПЦІЇ МОТИВАЦІЇ СЛУЖІННЯ СУСПІЛЬСТВУ У РЕГУЛЮВАННІ ТРУДОВОЇ ПОВЕДІНКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

Н. Kaplenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Ivan Franko National University of Lviv
L. Halaz,
PhD in Economics, Associate Professor, Lviv Polytechnic National University

ON THE POSSIBILITY OF USING THE CONCEPT OF MOTIVATION TO SERVE THE SOCIETY IN REGULATING THE LABOUR BEHAVIOUR OF CIVIL SERVANTS IN UKRAINE

Розглянуто періодизацію розвитку концепції мотивації служіння суспільству, запропоновану Дж. Перрі — одним із провідних розробників цієї концепції. Зазначено, що концепція мотивації служіння суспільству перегукується з одним із результатів досліджень мотивації, здійснених Д. Макклелландом. Показано, що трактування мотивації служіння суспільству як суто альтруїстичної є небезспірним. З'ясовано, що основний результат здійсненого Л. Брайтом дослідження мотивації служіння суспільству в аспекті відповідності між характеристиками особистості (зокрема, цілями, навичками й цінностями) та характеристиками організації (зокрема, цілями, цінностями, ресурсами й культурою) перегукується з поглядами на мотивацію, яких дотримувалися Г.А. Саймон і Ч.І. Барнард. Зроблено висновок, що сьогодні в Україні однієї лише концепції мотивації служіння суспільству недостатньо для ефективного регулювання професійної діяльності державних службовців.

The relevance of the article is primarily due to the topicality of increasing of the motivation level of the professional activity of civil servants in Ukraine. The objectives of the article are to characterize the concept of motivation to serve society, more thorough than the one contained in the domestic literature, and to assess the possibility of using this concept in regulating the professional activities of civil servants in Ukraine. Systematic, complex and historical methodological approaches, methods of analysis and synthesis, comparative method, method of expert evaluations are being applied in order to achieve these goals. The periodization of the development of the concept of motivation to serve society (MSS), proposed by J. Perry, one of the leading developers of this concept, is considered. The evolution of J. Perry's views on the list of motives that characterize the MSP is traced. It is shown that the concept of motivation to serve society resonates with one of the results of motivation research conducted by D. McClelland.

Attention is drawn to the fact that the interpretation of motivation to serve society as purely altruistic contradicts the views on motivation held by A. Maslow, as well as the position of those participants in the development of the MSS concept, who proposed the division of civil servants into Samaritans, communitarians, patriots, philanthropists. It is shown that the main result of L. Bright's study of MSS in terms of the correspondence between personality characteristics (in particular, goals, skills and values) and organizational characteristics (in particular, goals, values, resources and culture) resonates with the views on motivation followed by G.A. Simon and C.I. Barnard. The following conclusion is made: today in Ukraine the concept of motivation to serve society is not enough to effectively regulate the professional activities of civil servants, because it is necessary to take into account their selfish motives. This conclusion is based on the available materials of sociological surveys of civil servants in Ukraine, the motivation of such employees in Belarus, Kazakhstan, the Russian Federation and the motivation of public sector employees in Serbia as well.

Ключові слова: мотивація служіння суспільству, мотив, державні службовці, концепція.
Key words: motivation to serve society, motive, civil servants, concept.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В оприлюдненому 2014 року документі "Мотивація державних службовців: інформація й висновки для практиків", підготовленому Глобальним центром високої якості державної служби, зокрема, зазначено, що протягом багатьох років спостерігається зниження внутрішньої мотивації працівників державної служби [1, с. 4]. Цей же документ орієнтує на проведення додаткових досліджень питань про рівень мотивації працівників державного сектора в країнах, де проводяться політичні перетворення, та таких, які перебувають у ситуації конфлікту [1, с. 19]. Цілком очевидно, що обрана нами тема статті повністю відповідає зазначеним положенням документа [1]. Це підтверджує її актуальність.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

До кола останніх наукових досліджень, що становлять найбільший інтерес з погляду розкриття теми статті, належать, на нашу думку, праці [2—4]. Хоча в цих працях концепція мотивації служіння суспільству висвітлена поверхово, вони містять інформацію, корисну з погляду оцінки можливості використання цієї концепції для регулювання професійної діяльності державних службовців в Україні.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Цілі статті полягають у тому, щоб дати характеристику концепції МСС, більш ґрунтовну за ту, що міститься у вітчизняній літературі, та оцінити можливість використання цієї концепції в регулюванні професійної діяльності державних службовців в Україні. Для реалізації цих цілей використано системний, комплексний і історичний методологічні підходи, методи аналізу і синтезу, компаративний метод, метод експертних оцінок.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

На сьогодні найбільш резонансною концепцією мотивації державних службовців є концепція МСС. Існують різні визначення суті МСС. Деякі з них досить розплив-

часті, причому це стосується і першого з них: "Мотивацію служіння суспільству можна розуміти як схильність особистості реагувати на мотиви, існуючі головним чином або виключно в державних установах та організаціях" [5, с. 368]. Що ж до більш інформативних визначень суті МСС, то їх прикладами можуть служити такі: а) мотивація служіння суспільству — це "...загальна альтруїстична потреба служити інтересам спільноти людей, держави, нації або людства в цілому..." [6, с. 174]; б) МСС — це "...мотиваційна сила, яка спонукає індивідів виконувати значущі для держави, спільноти або соціуму роботи" [6, с. 174].

Один із провідних розробників концепції МСС Дж. Перрі виділив у дослідженнях останньої три хвили. Визначаючи, коли розпочалася перша хвиля, він виходив із того, що початок дослідження МСС "...зазвичай асоціюється з опублікуванням двох статей" [7, с. 34]. Якщо перша з них (опублікована 1982 року в "Американському огляді публічної адміністрації" стаття Г.Г. Рейні "Преференції щодо винагород серед публічних і приватних менеджерів: у пошуках службової етики") лише містила заклик до створення концепції, про яку йдеться, то друга [5], яку підготували Дж. Перрі й Л. Вайс, являла собою перший відгук на цей заклик. Зокрема у статті Дж. Перрі й Л. Вайс було подано перелік мотивів, які, на думку її авторів, характеризують МСС, висунуто й обговорено три такі положення: а) чим сильніша мотивація людини до служіння суспільству, тим більше шансів, що вона прагне членства в публічній організації; б) у публічних організаціях МСС позитивно впливає на трудову діяльність особи; в) публічні організації, які залучають членів із високим рівнем МСС, швидше за все, будуть менш залежні від утилітарних стимулів для ефективного управління індивідуальною діяльністю [5, с. 370—371]. На наш погляд, до кола праць, з яких розпочалася перша хвиля, належить також стаття "Особисті мотиви й організаційні системи стимулювання", яку 1982 року опублікували Д. Кноке й Х. Райт-Айзек у виданні "Дослідження із соціології організацій". Річ у тому, що саме завдяки їй у науковій літературі отримав прописку поділ мотивів служіння суспільству на три категорії, а саме на раціональні (такі,

які ґрунтуються на максимізації індивідуальної користі); засновані на нормах; емоційні¹.

За Дж. Перрі, перша хвиля наукових досліджень у царині МСС тривала до кінця 1990-х років [7, с. 35]. Ще вужчі часові рамки, на його думку, мала друга хвиля: 2000—2010 роки [7, с. 36].

Найважливіші риси першої хвилі: а) класифікування мотивів, що характеризують МСС; б) закладення методологічного фундаменту використання кількісних оцінок в аналізі МСС; в) започаткування вивчення антецедентів МСС [7, с. 35]. Другу хвилю насамперед характеризують усебічний характер досліджень МСС, де вона є як залежною, так і незалежною змінною, їх масштабна інтернаціоналізація, широке вивчення антецедентів МСС [7, с. 36]. "Лева частка порядку денного третьої хвилі включає чотири заходи: здійснення більш надійних досліджень, що включають польові й лабораторні дослідження; удосконалення вимірювань для зміцнення концепції та підвищення надійності й валідності, особливо в міжнародних дослідженнях; проведення додаткових досліджень щодо численних стимулів; зростання зусиль щодо застосування теорії та наукових досліджень для перевірки ефективності стратегій використання мотивів служіння суспільству" [7, с. 38]. Включає третя хвиля і "...вивчення минулих досліджень та зменшення недоликів і прогалин" [7, с. 38].

У статті [5] було наведено вісім мотивів, що характеризують МСС: 1) участь у формулюванні політики; 2) прихильність до публічної програми через особисту залученість; 3) захист інтересів спеціальних груп або приватних інтересів; 4) бажання служити суспільним інтересам; 5) відданість службовим обов'язкам і уряду в цілому; 6) соціальна справедливість; 7) прихильність до публічної програми внаслідок щирої переконаності в її соціальній важливості; 8) доброзичливий патріотизм (патріотизм, який поєднує любов до держави з любов'ю до інших [5, с. 369]) [5, с. 370]. Перші три мотиви — це раціональні мотиви. Наступні три — це мотиви, засновані на нормах. Останні два мотиви — емоційні [5, с. 370]. Проте в статті Дж. Перрі [8] було зроблено висновок, що, для того щоб охарактеризувати МСС, достатньо брати до уваги чотири мотиви, а саме: 1) тяжіння до участі у формуванні державної політики; 2) прихильність до суспільних інтересів; 3) співчуття (під ним розуміється те, що в праці [5] фігурує як "доброзичливий патріотизм" [8, с. 7]); 4) самопожертва ("...готовність замінити матеріальні особисті винагороди служінням іншим" [8, с. 7]) [8, с. 20].

Концепція МСС перегукується з деякими результатами, отриманими в дослідженнях мотивації, здійснених Д. Макклелландом. Так, одне із цих досліджень показало, що в обстеженій вибірці мотив влади у жінок викликав їх бажання отримати доступ до ресурсів задля того, щоб передати ці ресурси іншим людям [9, с. 343—344]. Точки дотику з концепцією МСС мають і деякі інші теорії мотивації. Так, як зазначає Г. Манн, МСС може розглядатися як потреба в самоактуалізації відповідно до ієрархії А. Маслоу та мотиваційний чинник у двофакторній теорії Ф. Герцберга [10]. Або інший приклад. Основним результатом здійсненого Л. Брайтом

дослідження МСС під кутом зору відповідності між характеристиками особистості (зокрема, цілями, навичками й цінностями) та характеристиками організації (зокрема, цілями, цінностями, ресурсами й культурою) є такий висновок: "...найважливіша особливість державних службовців із високим рівнем МСС — це не їх тяжіння до публічних організацій, а те, що ними рухає потреба зробити значний внесок у суспільне благо. Умови праці, які сприяють реалізації цих бажань, будуть для державних службовців високо мотивувальними..." [11, с. 164]. Очевидно, що цей висновок перегукується з таким твердженням Г.А. Саймона: "Люди готові прийняти членство в організації, коли їх діяльність в організації безпосередньо чи опосередковано сприяє їхнім власним цілям" [12, с. 110]. Перегукується він також із думкою Ч.І. Барнарда, що, "якщо окрема людина вважає, що її діяльність приносить їй задоволення, вона продовжує свої кооперативні зусилля (участь у сумісній діяльності. — Авт.), у противному разі вона їх припиняє" [13].

Як ми бачили, у літературі наявне розуміння мотивації професійної діяльності працівників публічних організацій як суто альтруїстичної. Проте воно не є безспірним. Адже ще А. Маслоу додержувався думки, що "здорова людина в кожному своєму вчинку одночасно і егоїстична, і альтруїстична" [14]. При цьому він посилався на свій досвід вивчення психологічно здорових людей, за яким "...ці люди мають здатність до гармонійного поєднання здорового егоїзму й співчутливого альтруїзму" [14].

Дає підстави сумніватися в правильності трактування МСС як суто альтруїстичної і аналіз характеристики виділених у рамках концепції МСС чотирьох категорій державних службовців — самарян, комунітаріїв, патріотів, філантропів.

Самаряни внутрішньо налаштовані допомагати іншим людям. Вони вважають себе опікунами непривілейованих осіб і емоційно переживають, коли спостерігають за людьми, які зазнають лиха. Самаряни готові безкоштовно допомагати людям, що потребують допомоги, особам, які бажають зробити суспільство справедливим, однак вони не схильні надавати допомогу тим, хто не бажає допомагати собі. Характеризує їх і готовність підтримувати публічні програми. Разом із тим мотиви самарян не є повністю альтруїстичними, бо "вони врівноважують своє піклування про знедолених своїми потребами й інтересами" [15, с. 258—259].

Комунітарії вірять, що існує унікальний зв'язок між державними службовцями та громадянами й що важливо, щоб чиновники завжди робили "правильні речі" у своїй професійній діяльності. Вони виявляють мотиви самопожертви, вважають, що громадяни повинні давати суспільству більше, ніж отримують від нього. Комунітарії відрізняються від самарян тим, що вони не відчувають особливого обов'язку допомагати малозабезпеченим, знедоленим громадянам [15, с. 259, 261].

Патріоти розглядають державну службу як позитивну силу в суспільстві, виявляють унікальне поєднання ідеалізму та активізму в діяльності на благо суспільства. Подібно до комунітаріїв, вони підтримують найвищі етичні стандарти для державних службовців, демонструють мотиви самопожертви. Їх спонукають настрої гро-

¹ Це, до речі, визнано в згадуваній вище праці Дж. Перрі й Л. Вайс [5, с. 368].

мадянського обов'язку. Патріоти готові до ризику зазнати особистих втрат у разі надання ними допомоги іншим [15, с. 259—261].

Філантропи мотивовані сильним почуттям значущості державної служби. Як і самаряни, ця група розглядає уряд як засіб для забезпечення справедливості в суспільстві. Проблеми суспільного добробуту їх цікавлять більше, ніж самарян. Вони вважають, що якщо будь-яка група виключена із процвітання суспільства, то це шкодить усьому суспільству, благо якого має для них значення, більше за особисті досягнення. Якщо самаряни діють насамперед задля отримання власного задоволення від надання допомоги іншим, філантропи більше діють із почуття патріотизму та відповідальності. Подібно до комунітаріїв і патріотів, філантропи сильно вірять, що державні службовці повинні бути етичними та компетентними [15, с. 260].

Отож, як бачимо, автори статті [15] визнали, що мотиви самарян не є повністю альтруїстичними. Проте вони чомусь не взяли до уваги існування підстави уважати, що не лише самаряни можуть керуватися у своїй професійній діяльності мотивами, які не є повністю альтруїстичними. Цією підставою є те, що бажання брати участь у забезпеченні публічних інтересів може зумовлюватися не лише альтруїзмом, але й "...прагненням до власної користі, яку суб'єкт отримує за посередництвом піклування про суспільне благо (суб'єкт, який піклується про навколишнє природне середовище, сам буде жити у більш чистому і здоровому природному середовищі)" [16, с. 12].

Чи є сьогодні прийнятним базувати регулювання професійної діяльності державних службовців у нашій країні виключно на концепції МСС? З метою одержати відповідь на це питання насамперед звернімося до праць вітчизняних науковців. У праці [4] на фактографічній інформації показано, що в Україні егоїстичним мотивам належить важлива роль у мотивації державних службовців [4, с. 260—261]. На думку А.О. Головачової, "...недоречно стверджувати, що мотивація державних службовців складається тільки з бажання допомагати суспільству" [2, с. 28]. Підставами для такого ж висновку служать дані соціологічного дослідження мотивації праці державних службовців Рівненської області [17, с. 137—138]. "Заробітна плата як фактор підвищення ефективності праці відіграє одну з ключових ролей і залишається для більшості службовців досить сильним фактором для посилення мотивації діяльності", — такий висновок на основі аналізу літератури й матеріалів соціологічного дослідження мотивації службовців Одеської міської ради зробив В.А. Яценко [18, с. 240]. Опитування абітурієнтів магістратури Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, яке проводилося 12 червня 2017 року, показало, що лише для 26 % опитаних прагнення приносити користь суспільству стало мотивом вступу на державну службу [3, с. 115, 122].

Не є також зайвим урахування досвіду інших постсоціалістичних держав. Ось що читаємо в ґрунтовній праці білоруських науковців:

"На сьогоднішній день матеріальна винагорода є базовим мотивом професійної поведінки державного

службовця" [19, с. 40]. Або інший приклад. Згідно з поданими в праці [20] результатами опитування 1248 державних службовців, хоча мотиви альтруїстичного характеру відіграють чималу роль у мотивації професійної діяльності держслужбовців, не можна не зважати на їх мотиви егоїстичного характеру. Так, 717 опитаних указали на те, що грошовий заробіток для них дуже важливий [20, с. 68]. Недарма в праці [20] зроблено такий висновок:

"Вплив немонетарних чинників, особливо в сфері державної служби, має бути досить великим. Однак не варто применшувати значущість впливу матеріальних чинників, без застосування яких неможливо організувати, створити й підтримувати високий професійний рівень державної служби" [20, с. 116]. Є свідчення того, що й у Російській Федерації в мотивації державних службовців важливу роль відіграють егоїстичні мотиви [4, с. 259—260]. А ось який висновок зроблено в статті [21]: "...службовці в державному секторі в Сербії не можуть бути мотивовані почуттям служіння суспільству..." [21, с. 213].

Нарешті, слід також взяти до уваги те, що наслідки для ринку праці пандемії COVID-19 можуть сприяти зростанню ролі суто прагматичної складової в мотивації прагнення працювати на державній службі.

ВИСНОВОК

У сучасному українському суспільстві однієї лише концепції мотивації суспільного служіння недостатньо для ефективного регулювання професійної діяльності державних службовців, бо потрібно брати до уваги їх егоїстичні мотиви.

Література:

1. Мотивация государственных служащих: информация и выводы для практиков: пер. с англ. / Региональный хаб в сфере государственной службы в Астане. 2014. 22, [1] с. URL: https://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/English/Singapore%20Centre/GPCSE_PSM_RUS.pdf (дата звернення: 03.06.2020).
2. Головачова А.О. Матеріальна складова мотиваційного механізму ефективної праці державних службовців // Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди. Сер.: Право. 2016. Вип. С. 26—32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpkhnpu_pravo_2016_25_5 (дата звернення: 03.06.2020).
3. Носик О.А. Розвиток служби управління персоналом державного органу на засадах компетентнісного підходу: дис. ... канд. наук з державного управління: 25.00.03. Харків, 2018. 264 с. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/137/files/2e0ea40b-4623-4d2a-9819-64624e094903.pdf> (дата звернення: 24.07.2020).
4. Зелінський С.Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців та їх службової діяльності в Україні: дис. ... д-ра наук з державного управління: 25.00.03. Київ, 2019. 444 с. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/135/files/489e535c-a646-4000-9e97-66d313916237.pdf> (дата звернення: 03.06.2020).
5. Perry J.L., Wise L.R. The Motivational Bases of Public Service // Public Administration Review. 1990. Vol. 50,

No. 3. P. 367—373. URL: <https://web.archive.org/web/20110304181115/http://campus.murraystate.edu/academic/faculty/mark.wattier/Perry1990.pdf> (дата звернення: 03.06.2020).

6. Лиу Бенг-Ченг, Танг Томас Ли-Пинг. Действительно ли любовь к деньгам ослабляет взаимосвязь между мотивацией служения обществу и удовлетворенностью работой? На примере государственных служащих в Китае // Вопросы государственного и муниципального управления. 2014. № 2. С. 171—194. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/deystvitelno-li-lyubov-k-dengam-oslablyaet-vzaimosvyaz-mezhdu-motivatsiey-služheniya-obschestvu-i-udovletvorennostyu-rabotoy-na-primere> (дата звернення: 03.06.2020).

7. Perry J.L. The motivational bases of public service: foundations for a third wave of research // Asia Pacific Journal of Public Administration. 2014. Vol. 36, No. 1. P. 34—47. URL: <http://dx.doi.org/10.1080/23276665.2014.892272> (дата звернення: 03.06.2020).

8. Perry J.L. Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity // Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART. 1996. Vol. 6, No. 1. P. 5—22. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/28ab/537ff28aaa8a2b9aa8cb4669ab25edfcf4a4.pdf> (дата звернення: 03.06.2020).

9. Макклелланд Д. Мотивация человека: пер. с англ. СПб.: Питер, 2007. 672 с.: ил. URL: <https://alleng.org/d/psy/psy110.htm> (дата звернення: 15.05.2019).

10. Mann G.A. A Motive To Serve: Public Service Motivation in Human Resource Management and the Role of PSM in the Nonprofit Sector // Public personnel management. 2006. March. URL: https://www.researchgate.net/publication/258179609_A_Motive_to_Serve_Public_Service_Motivation_in_Human_Resource_Management_and_the_Role_of_PSM_in_the_Nonprofit_Sector (дата звернення: 18.07.2020).

11. Bright L. Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees? // The American Review of Public Administration. 2008. Vol. 38, No. 2. P. 149—166. URL: <https://sites.duke.edu/niou/files/2011/05/Bright-Does-Public-Service-Motivation-Really-Make-a-Difference-on-the-Job-Satisfaction-and-Turnover-Intentions-of-Public-Employees.pdf> (дата звернення: 03.06.2020).

12. Simon H.A. Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organisation. Third Edition. New York; London: The Free Press: Collier Macmillan Publishers, 1976. L, 364, [1] s. URL: <http://203.200.22.249:8080/bitstream/123456789/13198/1/9419.pdf> (дата звернення: 03.06.2020).

13. Барнард Ч. Функции руководителя: власть, стимулы и ценности в организации. URL: https://thelib.ru/books/chester_barnard/funkcii_rukovoditelya_vlast_stimuly_i_cennosti_v_organizacii-read.html (дата звернення: 20.07.2020).

14. Маслоу А. Мотивация и личность: пер. с англ. СПб.: Евразия, 1999. URL: <https://www.klex.ru/25g> (дата звернення: 03.06.2020).

15. Brewer G.A., Selden S.C., Facer R.L. Individual Conceptions of Public Service Motivation // Public

Administration Review. 2000. Vol. 60, No. 3. P. 254—264. URL: <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00085> (дата звернення: 03.06.2020).

16. Кунцевич М.П. Публічні і приватні інтереси як цінності, що охороняються адміністративним правом // Правовий вісник Української академії банківської справи. 2014. № 2 (11). С. 11—15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pvuabs_2014_2_5 (дата звернення: 03.06.2020).

17. Бондар В.Д. Соціологічне дослідження мотивації праці державних службовців Рівненської області // Наукові записки [Національного університету "Острозька академія"]. Сер.: Культура і соціальні комунікації. 2012. Вип. 3. С. 134—141. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoaksk_2012_3_15 (дата звернення: 03.06.2020).

18. Яценко В.А. Впровадження мотиваційного моніторингу як механізму підвищення ефективності органів публічної влади // Публічне урядування. 2016. № 1. С. 232—244. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vprovadzhennya-motivatsiynogo-monitoringu-yak-mehanizmu-pidvischennya-efektivnosti-organiv-publichnoyi-vladi> (дата звернення: 03.06.2020).

19. Петрович М.В., Сергейко А.Н. Мотивы и приоритеты в трудовой деятельности государственных служащих // Вестник Белорусского государственного экономического университета. 2018. № 2 (127). С. 34—42. URL: <https://scholar.google.com/scholar?um=1&ie=UTF-8&lr&q=related:xt597hMcrOMFzM:-scholar.google.com/> (дата звернення: 03.06.2020).

20. Абилямажинов Т.Т. Совершенствование системы мотивации профессиональной деятельности государственных служащих Республики Казахстан: дис. ... докт. по профилю 6D051000. Астана, 2018. 143 с. URL: https://www.apa.kz/download/dissert/Adilmazhinov/dissert_Adilmazhinov.pdf (дата звернення: 03.06.2020).

21. Ristic M.R., Selakovic M., Qureshi T.M. Employee motivation strategies and creation of supportive work environment in societies of post-socialist transformation // Polish Journal of Management Studies. 2017. Vol. 15, No. 2. P. 205—215. URL: https://www.researchgate.net/publication/318209618_Employee_motivation_strategies_and_creation_of_supportive_work_environment_in_societies_of_post-socialist_transformation (дата звернення: 21.07.2020).

References:

1. UNDP Global Centre for Public Service Excellence (2014), "Motivation of civil servants: information and conclusions for practitioners", [Online], available at: https://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacity-development/English/Singapore%20Centre/GPCSE_PSM_RUS.pdf (Accessed 03 June 2020).

2. Holovachova, A.O. (2016), "Material component of the motivational mechanism of effective work of civil servants", Zbirnyk naukovykh prats' Kharkivs'koho natsional'noho pedahohichnoho universytetu imeni H.S. Skovorody. Ser.: Pravo, [Online], vol. 25, pp. 26—32, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znphnpu-pravo_2016_25_5 (Accessed 03 June 2020).

3. Nosyk, O.A. (2018), "Development of the personnel management service of the state body on the basis of the

competence approach", Abstract of Ph.D. dissertation, Public Administration, Kharkiv, Ukraine, [Online], available at: <http://academy.gov.ua/pages/dop/137/files/2e0ea40b-4623-4d2a-9819-64624e094903.pdf> (Accessed 24 July 2020).

4. Zelins'kyj, S.E. (2019), "Theoretical and methodological principles of comprehensive assessment of civil servants and their service activities in Ukraine", Abstract of Ph.D. dissertation, Public Administration, Kyiv, Ukraine, [Online], available at: <http://academy.gov.ua/pages/dop/135/files/489e535c-a646-4000-9e97-66d3-13916237.pdf> (Accessed 03 June 2020).

5. Perry, J.L. and Wise, L.R. (1990), "The Motivational Bases of Public Service", Public Administration Review, [Online], Vol. 50, No. 3, pp. 367—373, available at: <https://web.archive.org/web/20110304181115/http://campus.murraystate.edu/academic/faculty/mark.wattier/Perry1990.pdf> (Accessed 03 June 2020).

6. Beng-Cheng, L. and Li-Ping, T. T. (2014), "Does love of money really weaken the relationship between community service motivation and job satisfaction? The Case of Government Officials in China", Voprosy gosudarstvennogo i municipal'nogo upravleniya, [Online], vol. 2, pp. 171—194, available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/deystvitelno-li-lyubov-k-dengam-oslablyayet-vzaimosvyaz-mezhdu-motivatsiey-službeniya-obschestvu-i-udovletvorennostyu-rabotoy-na-primere> (Accessed 03 June 2020).

7. Perry, J.L. (2014), "The motivational bases of public service: foundations for a third wave of research", Asia Pacific Journal of Public Administration, [Online], Vol. 36, No. 1, pp. 34—47, available at: <http://dx.doi.org/10.1080/23276665.2014.892272> (Accessed 03 June 2020).

8. Perry, J.L. (1996), "Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity", Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART, [Online], Vol. 6, No. 1, pp. 5—22, available at: <https://pdfs.semanticscholar.org/28ab/537ff28aaa-8a2b9aa8cb4669ab25edfcf4a4.pdf>

9. Makklelland, D. (2007), "Human motivation", [Online], available at: <https://alleng.org/d/psy/psy-110.htm> (Accessed 03 June 2020).

10. Mann, G.A. (2006), "A Motive To Serve: Public Service Motivation in Human Resource Management and the Role of PSM in the Nonprofit Sector", Public personnel management, [Online], available at: https://www.researchgate.net/publication/258179609_A_Motive_to_Serve_Public_Service_Motivation_in_Human_Resource_Management_and_the_Role_of_PSM_in_the_Nonprofit_Sector (Accessed 18 July 2020).

11. Bright, L. (2008), "Does Public Service Motivation Really Make a Difference on the Job Satisfaction and Turnover Intentions of Public Employees?", The American Review of Public Administration, [Online], Vol. 38, No. 2, pp. 149—166, available at: <https://sites.duke.edu/niou/files/2011/05/Bright-Does-Public-Service-Motivation-Really-Make-a-Difference-on-the-Job-Satisfaction-and-Turnover-Intentions-of-Public-Employees.pdf> (Accessed 03 June 2020).

12. Simon, H.A. (1976), Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative

Organisation, Third Edition, The Free Press: Collier Macmillan Publishers, New York; London, [Online], available at: <http://203.200.22.249:8080/bitstream/123456789/13198/1/9419.pdf> (Accessed 03 June 2020).

13. Barnard, Ch. (2008), "Leadership functions: power, incentives and values in the organization", [Online], available at: https://thelib.ru/books/chester_barnard/funkcii_rukovoditelya_vlast_stimuly_i_cennosti_v_organizacii-read.html (Accessed 20 July 2020).

14. Maslou, A. (1999), "Motivation and personality", [Online], available at: <https://www.klex.ru/25g> (Accessed 03 June 2020).

15. Brewer, G.A. Selden, S.C. and Facer, R.L. (2000), "Individual Conceptions of Public Service Motivation, Public Administration Review", [Online], Vol. 60, No. 3, pp. 254—264, available at: <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00085> (Accessed 03 June 2020).

16. Kuntsevych, M.P (2014), "Public and private interests as values protected by administrative law", Pravovij visnyk Ukrain's'koi akademii bankiv's'koi spravy, [Online], vol. 2 (11), pp. 11—15, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pvuabs_2014_2_5 (Accessed 03 June 2020).

17. Bondar, V.D. (2012), "Sociological research of work motivation of civil servants of Rivne region", Naukovi zapysky Natsional'noho universytetu "Ostroz'ka akademiia". Ser.: Kul'tura i sotsial'ni komunikatsii, [Online], vol. 3, pp. 134—141, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoaksk_2012_3_15 (Accessed 03 June 2020).

18. Yatsenko, V.A. (2016), "Introduction of motivational monitoring as a mechanism to increase the efficiency of public authorities", Publichne uriaduvannia, [Online], vol. 1, pp. 232—244, available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/vprovadzhennya-motivatsiynogo-monitoringu-yak-mehanizmu-pidvischennya-efektivnosti-organiv-publichnoyi-vladi> (Accessed 03 June 2020).

19. Petrovich, M.V. and Sergejko, A.N. (2018), "Motives and priorities in the labor activity of civil servants", Vestnik Belorusskogo gosudarstvennogo jekonomicheskogo universiteta, [Online], vol. 2 (127), pp. 34—42, available at: <https://scholar.google.com/scholar?um=1&ie=UTF-8&lr&q=related:xt597hMcrOMFzM:scholar.-google.com/> (Accessed 03 June 2020).

20. Abil'mazhinov, T.T. (2018), "Improvement of the system of motivation for professional activity of civil servants of the Republic of Kazakhstan", Abstract of Ph.D. dissertation, Public Administration, Astana, Kazakhstan, [Online], available at: https://www.apa.kz/download/dissert/Adilmazhinov/dissert_Adilmazhinov.pdf (Accessed 03 June 2020).

21. Ristic, M.R. Selakovic, M. and Qureshi, T.M. (2017), "Employee motivation strategies and creation of supportive work environment in societies of post-socialist transformation", Polish Journal of Management Studies, [Online], Vol. 15, No. 2, pp. 205—215, available at: https://www.researchgate.net/publication/318209618_Employee_motivation_strategies_and_creation_of_supportive_work_environment_in_societies_of_post-socialist_transformation (Accessed 21 July 2020).

Стаття надійшла до редакції 06.09.2020 р.