

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет права, публічного управління та  
національної безпеки  
кафедра економічної теорії, інтелектуальної  
власності та публічного управління

*Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису*

**П'ЯНІКІН ВАДИМ АНАТОЛІЙОВИЧ**

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 338

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**

**«Створення дієвої моделі мотивації як складової кадрової  
політики в публічному управлінні»**

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»  
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

---

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи

Опалов О.А.

(прізвище, ім'я, по батькові)

Кандидат економічних наук, доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

**Житомир – 2020**

## АНОТАЦІЯ

**П'ЯНИКІН В.А. Створення дієвої моделі мотивації як складової кадрової політики в публічному управлінні.** – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 - публічне управління та адміністрування. – Поліський національний університет, Житомир, 2020.

**Зміст анотації.** Досліджено теоретичні основи розвитку мотивацій персоналу у публічному секторі. Розкрито сутність мотивацій та мотиваційного механізму як складової кадрової політики в публічному управлінні та проаналізовано сучасні мотиваційні технології у сфері публічного управління. На основі комплексного поєднання моделі PSM та 12-факторної моделі мотивації Ш. Річі та П. Мартіна (тест «Мотиваційний профіль») розроблено дієву модель мотивацій, яка є складовою кадрової політики в публічному управлінні. Запропонована модель включає ключові елементи та мотиви працівників, враховує індивідуальні особливості кожного співробітника, його вподобання в умовах політичних, соціально-економічних, культурних та інших змін.

**Ключові слова:** модель мотивації персоналу, кадрова політика, публічне управління, публічні установи, персонал публічних установ.

## SUMMARY

**RYANIKIN V.A. Creating an effective model of motivation as a component of personnel policy in public administration.** - Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualifying work for a master's degree in specialty 281 - public administration and administration. - Polissya National University, Zhytomyr, 2020.

**Summary of the abstract:** Theoretical bases of staff motivation development in the public sector are investigated. The essence of motivations and motivational mechanism as a component of personnel policy in public administration is revealed and modern motivational technologies in the field of public administration are analyzed. Based on a comprehensive combination of the PSM model and the 12-factor model of motivation of S. Richie and P. Martin (test "Motivational profile"), an effective model of motivation has been developed, which is a component of personnel policy in public administration. The proposed model includes key elements and motives of employees, takes into account the individual characteristics of each employee, his preferences in terms of political, socio-economic, cultural and other changes.

**Key words:** staff motivation model, personnel policy, public administration, public institutions, staff of public institutions.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В КАДРОВІЙ ПОЛІТИЦІ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ .....</b>	<b>7</b>
1.1. Сутність мотивацій та мотиваційного механізму як складової кадрової політики в публічному управлінні.....	7
1.2. Зарубіжний досвід застосування мотивацій у реалізації кадрової політики публічного сектору .....	11
<b>РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ.....</b>	<b>17</b>
2.1. Аналіз нормативно-правового забезпечення реалізації технології мотивацій у публічному секторі України.....	17
2.2. Проблеми та перспективи розвитку мотиваційного механізму у кадровій політиці публічного сектору України.....	21
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ЧЕРЕЗ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ МОТИВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....</b>	<b>26</b>
3.1. Запровадження системи мотиваційного моніторингу в публічних установах та організаціях як фактору підвищення ефективності роботи персоналу.....	26
3.2. Розробка дієвої моделі мотивації як складової кадрової політики в публічному управлінні.....	30
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....</b>	<b>35</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....</b>	<b>37</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Процес надання державних послуг має тісний зв'язок із людськими ресурсами, оскільки успішність його реалізації залежить не лише від знань, навичок, та рівня професійної майстерності державних службовців, а й їх ставлення до роботи та мотивів, які вони переслідують. Публічні установи та організації - це більше, ніж просто виробничі одиниці, що надають різного роду публічні послуги громадянам, це у першу чергу персонал, який надає вузькоспеціалізовані послуги та володіє певними знаннями. Враховуючи це спостереження, не дивно, що люди є головним надбанням більшості публічних установ та організацій і що дії цих людей є суттєвими рушіями соціальних результатів. У цьому контексті мотивація стає вирішальним фактором як надання державних послуг, так і якості роботи в публічному секторі.

Створення соціальних результатів, формування державної політики, гарантування прав громадян або дотримання верховенства права - це лише окремі приклади складної сукупності цілей та принципів, якими керуються державні установи для виконання покладених на них завдань. Тому, головною основою як мотивації в державному секторі, так і пов'язаних з ними результатів діяльності є інституційні та суспільні цінності [55]. Як зазначають західні дослідники, в даному контексті мотивація діяти належним чином на благо суспільства та різних зацікавлених сторін може компенсувати складніші, зменшені чи спотворені процеси підзвітності. Таким чином, мотивація особистості є важливою для дотримання балансу між значеннями результату та процесу, такими як справедливість та якість [59].

Управлінню мотивацією персоналу взагалі та державної служби зокрема присвячено достатню кількість праць зарубіжних та вітчизняних авторів, а саме: Т. Базарова, О. Воронька, Б. Єр'оміна, Д. Кноке, К. Райт-Исака, Дж. Перрі, Є. Махова, П. Павленчика та ін. Не применшуючи значимість проведених досліджень, слід зауважити, що сучасні процеси реформування країни потребують ефективною державною кадровою політики, що окрім іншого,

потребує додаткових досліджень у сфері мотивації персоналу у публічному секторі.

*Мета і завдання дослідження.* Метою є дослідження теоретичних основ розвитку мотивацій персоналу у публічному секторі та, на цій основі, створення дієвої моделі мотивації як складової кадрової політики у публічному управлінні.

З огляду на поставлену мету визначено наступні дослідницькі завдання:

- розкрити сутність мотивацій та мотиваційного механізму як складової кадрової політики в публічному управлінні;
- дослідити сучасні мотиваційні технології у сфері публічного управління;
- дати оцінку механізму підвищення рівня реалізації кадрової політики на тлі розвитку мотивацій;
- визначити ключові проблеми та перспективи в розвитку мотивацій персоналу публічних установ та організацій України;
- розробити дієву модель мотивацій як складової кадрової політики в публічному управлінні.

*Об'єктом дослідження* є технології мотивацій, що застосовуються у процесі реалізації кадрової політики в публічному управлінні.

*Предметом дослідження* є кадрова політика публічних установ та організацій, щодо реалізації ефективних мотиваційних механізмів.

*Практичне значення отриманих результатів* полягає в обґрунтуванні пропозицій щодо вдосконалення кадрової політики публічних установ та організацій, з метою реалізації ефективних мотиваційних механізмів.

*Апробація результатів дослідження.* Основні положення та результати кваліфікаційної роботи доповідались та обговорювались на щорічних міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема таких, як: «Становлення механізму публічного управління розвитком сільських територій як пріоритет державної політики децентралізації»: III Міжнародна науково-практична конференція (м. Житомир, 28-29 листопада 2019 р.); «Інтелектуальна економіка в умовах суспільних трансформацій»: V

Міжнародний науково-практичний форум (м. Житомир, 25.10.2019 р.); «Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації»: II Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю (м. Житомир, 23 червня 2020 р.).

*Структура та обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи містить 43 сторінки, у тому числі основний текст – 36 сторінок. Робота містить 4 таблиці і 1 рисунок. Список використаних джерел налічує 61 найменування на 7 сторінках.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В КАДРОВІЙ ПОЛІТИЦІ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ

### 1.1. Сутність мотивацій та мотиваційного механізму як складової кадрової політики в публічному управлінні

Мотивація праці - давня тема організаційних досліджень (Леві-Лебоєр, 2006). Це основний фактор, що визначає результати діяльності як приватного, так і державного секторів [46]. На сьогодні існує багато теорій та визначень цієї дефініції, а вчені ведуть між собою полеміку задля того, щоб пояснити, що спонукає людей до праці (Kanfer 1990) [41]. Враховуючи різноманіття існуючих концепцій, більшість авторів сьогодні погоджуються з основною передумовою, що «концепція мотивації представляє гіпотетичну конструкцію, що використовується для опису внутрішніх та/або зовнішніх сил, що спонукають до інтенсивності та окреслюють стійкість поведінки та напрямок» (Vallerand and Thill 1993) [58, с. 13].

Згідно з цим визначенням, *мотивація* - це мета-концепція, яка всебічно фокусується на зусиллях та енергії, що застосовуються людиною під час дії в певних умовах.

Орієнтація мотивації стосується основних установок і цілей, що породжують дії, тобто стосується причин дії (Ryan and Deci 2000) [55, с. 54]. Теорії потреб, мотивів і цінностей (Maslow 1954; Herzberg, Mausner, and Snyderman 1959; Deci and Ryan 1985) зосереджуються на індивідуальних (внутрішніх) або ситуативних (зовнішніх) детермінантах поведінки [47, 37, 55]. Вони поділяють той факт, що мотивація виникає, коли люди прагнуть оптимального задоволення певних потреб (Roussel 2000) [54]. «Теорії потреб» були розроблені внаслідок ієрархії потреб Маслоу (Маслоу 1954) [47].

Оскільки, мотивація поведінки людини – дуже складний та багатогранний процес, то теоретична основа наукових досліджень містить багато дефініцій цього поняття (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Визначення поняття «мотивація» у наукових джерелах**

№ з/п	Автор	Зміст поняття «мотивація»
1	Артеменко Н.Ф. [1]	Мотивація людини до діяльності розуміється як сукупність рушійних сил, які спонукають людину до здійснення певних дій
2	Весніна В.Р. []	Мотивація включає внутрішній стан людини і те, що знаходиться зовні нього, визначене як стимул або завдання
3	Колпаков В. [10]	Процесуально-змістовна мотивація – це є обумовленість поведінки факторами, які не зв'язані з впливом середовища і фізіологічними потребами організму
4	Єськов О.М. [6]	Мотивація – процес активізації мотивів працівників і створення стимулів для спонукання їх до ефективної праці
5	Мескон М. []	Мотивація – процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації
6	Кібанов А.Я. [9]	Мотивація – процес свідомого вибору особою того або іншого типу поведінки, яка визначається комплексною дією зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників
7	Єгоршин А.П. [5]	Мотивація - процес пробудження людини до діяльності для досягнення цілей

Більш пов'язана із запитаннями про мотивацію праці, двофакторна теорія Герцберга (гігієна та мотивація) стверджує, що ці дві категорії функціонують по-різному. Фактори мотивації підвищують задоволеність, тоді як гігієнічні фактори служать лише зменшенню незадоволеності [37]. На тлі цих теорій мотивації праці в науковій літературі можна виділити кілька потреб чи мотивів. Тут слід виокремити три основні категорії мотиваторів: PSM, стосунки з командою, підтримка та матеріальне стимулювання.

Є кілька причин, чому мотивація працівників є ключовим поняттям у сфері державного управління та державної політики. По-перше, у майбутньому демографічні зміни призведуть до зменшення пропозиції робочої сили та суттєвого посилення конкуренції серед роботодавців. Ці зміни драматично вплинуть на державні організації через те, що на ринку праці, на відміну від сфери послуг, державне управління стикається з безпосередньою конкуренцією з боку роботодавців приватного сектору. Вважаємо, що державна кадрова політика повинна посилити управління мотивацією як вирішальним засобом залучення, утримання та винагороди державних службовців.



По-друге, в умовах децентралізації, публічні організації перебувають під пильним наглядом громадськості, що впливає на ступінь підвищення ефективності їх діяльності. Завдяки цьому мотивація співробітників ґрунтується як на показниках діяльності окремих людей, так і на діяльності організації в цілому. Отже, головним викликом, з яким стикаються менеджери з управління персоналом в державному секторі, є створення умов праці, які належним чином враховують людський фактор, що дозволяє підвищити мотивацію людей з метою впливу на ефективність організації.

По-третє, тоді як суспільство в цілому та, зокрема, особи, що формують політику, ставлять цілі щодо ефективності на перший план, результати діяльності в публічній сфері виходять за рамки простого рівня ефективності.

Мотивація описує процеси, за допомогою яких певні мотиви активізуються і переходять у дії. З цього випливає стан цілеспрямованої поведінки, що характеризується спрямованістю, інтенсивністю та наполегливістю. Мотивація досягнення мети залежить від ситуативних стимулів, особистих уподобань та їх взаємозалежності. Мотивація на робочому місці є центральним рушієм успіху будь-якої організації, незалежно від сектору. Саме тому в різних дисциплінах робилися численні спроби теоретично пояснити появу, наполегливість та зниження рівня мотивації особистості. Мотивація виступає провісником поведінки та результатів діяльності кожного, що, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності організації. Більш конкретно, мотивація визначає напрямок, інтенсивність та силу витривалості поведінки (Neckhausen 1989) [36].

Однак однієї лише мотивації недостатньо для пояснення ефективності. Діючи як каталізатор, воля стимулює людей переносити мотивацію у поведінку. Іншими словами, мотивація повинна супроводжуватися волею, діяти відповідно до цієї мотивації, щоб отримати результати поведінки. Така воля заснована на зосередженій увазі, керуванні емоціями, самоефективності, цілеспрямованій самодисципліні та баченні сенсу в завданні. Останнє має вирішальне значення в державному секторі. Воля діяти відповідно до мотивації

досягнення результату в значній мірі залежить від глибшого розуміння того, чому існують державні установи та яку роль вони відіграють у суспільстві.

Наприклад, на стику між політикою та адміністрацією державні менеджери часто стикаються з ситуаціями, коли мотивація «брати участь у формуванні політики» повинна супроводжуватися високим рівнем волі у досить складному та політично наповненому середовищі. Виступаючи за дещо інше уявлення про взаємодію між мотивацією та поведінкою, Макклелланд (1985) зазначав, що поведінку можна розуміти як функцію мотивації, здібностей та ситуаційних факторів, таких як ресурси та міжособистісна підтримка [48].

У будь-якому випадку, поведінка та результати діяльності людей залежать від існування певної форми мотивації. Загальні теорії в основному включають, по-перше, теорії, засновані на процесах, а по-друге, теорії, що базуються на змісті, як це буде розглянуто нижче (п. 1.2.).

Мотивація може змінити результати як на індивідуальному, так і на організаційному рівні. Поняття класичної мотивації, заснованої на процесах, такої як теорія безперервності, теорія встановлення цілей та теорія справедливості, наголошує на трьох специфічних характеристиках державного сектору для мотивації працівників. По-перше, інструментарій власних зусиль щодо отримання бажаної винагороди після виконання завдання не завжди є чітким. По-друге, постановка цілей у контексті, який має кілька, часто конкуруючих, суперечливих та неоднозначних цілей, є великим викликом. Мотивація державної служби, на відміну від мотивації державного сектору, пояснює, чому працівники не завжди діють відповідно до своїх власних інтересів, а натомість, як вимагає їх оточення та ідентичність - так звана логіка доцільності.

*Вважаємо, що під мотивацією до праці персоналу публічних установ та організацій слід розуміти комплекс дій, які прагне виконувати службовець з метою досягнення ним особистих цілей та цілей публічної установи, організації.*

Мотивація державної служби - це не зовсім нова концепція, яку можна знайти в різних історичних текстах та епохах. До цього часу емпіричні дослідження породили широкий спектр уявлень стосовно передвісників та результатів мотивації державної служби. Це має особливе значення для досліджень державного управління, оскільки вперше воно позначає існування повноцінної концепції мотивації, заснованої на інституціональній теорії, яка пов'язана з потребами, цінностями та поведінкою людей, а також із ширшим контекстом публічних організацій та суспільства.

## **1.2. Зарубіжний досвід застосування мотивацій у реалізації кадрової політики публічного сектору**

Серед західних публікацій з державного управління чимало досліджень так званої «мотивації до державної служби» - «public service motivation» (далі по тексту – PSM). Автором шкали PSM є Джеймс Перрі (Perry, 1996) [53]. Перрі відштовхувався від простої ідеї: між людьми, які працюють в державному і приватному секторі, є різниця в структурі мотивації. З огляду на численні відмінності між державним і приватним секторами щодо сутності роботи, умов праці, заробітної плати, таке припущення є досить очевидним. Дж. Перрі (Perry, 1996) в основу шкали PSM поклав теорію мотивацій, яку запропонував Д. Кноке и К. Райт-Исак (Knoke & Wright-Isak, 1982) [41]. В рамках цієї теорії пропонується розглядати три типи мотивації до праці:

- 1) раціональна мотивація (дії, здійснювані з утилітарного розрахунку);
- 2) нормативна мотивація (дії, здійснюються в силу того, що індивід розділяє будь-які цінності і відчуває, що повинен вчиняти так, а не інакше);
- 3) афективні (емоційні) мотивації.

Дослідження, присвячені PSM, можна розділити на три основні групи:

1. Дослідження, спрямовані на підтвердження шкали, її модифікацію, розширення або звуження [48, 50, 53, 55].

2. Дослідження, присвячені детермінантам мотивації служіння суспільству [49, 56].
3. Дослідження, які розглядають наслідки і результати, пов'язані з рівнем PSM у співробітників різних організацій [58].

Незважаючи на те, що спочатку Дж. Перрі не обмежував застосовуваність шкали PSM на практиці державними організаціями, хоча і вказував, що PSM найбільш ймовірно зустрічається в «public institutions» (Perry, 1996), тобто в організаціях публічного (державного) сектора [53]. Проте, в англійській мові термінами «public sector» / «public institutions» позначають як державні організації, так часто і організації некомерційного сектора. В українській практиці public sector, якщо не робиться додаткових уточнень, охоплює як органи державної влади, так і бюджетні установи (такі як лікарні, школи та ін.). Вважаємо, що мотиваційна структура людей, бажаючих працювати в органах державної влади і бюджетних установах, може значно відрізнятись.

Однією з ключових ідей родоначальників області PSM Дж. Перрі та Л. Вайса була ідея заміщення стимулювання за допомогою нагород і санкцій (управління за результатами) на принцип відбору агентів, які вже наділені відповідними (сприятливими) мотиваціями (Perry & Wise, 1990) : «Державні організації, які залучають співробітників з високим рівнем PSM, ймовірно в меншій мірі, будуть залежати від утилітарних стимулів для ефективного управління індивідуальною продуктивністю» (Perry & Wise, 1990, p. 371).

Фактично питання зводиться до того, чи можуть організації публічного сектору домогтися від співробітників оптимального рівня зусиль при порівняно низькому рівню заробітку, якщо нададуть їм можливість задовольняти свої прагнення служіння суспільству. Якщо відбір співробітників дозволяє знайти перетин між мотивацією і їх роботою, то співробітники будуть готові працювати навіть при більш низькому рівні грошового стимулювання. Принципал-агентська проблема при цьому вирішується меншими витратами. Дійсно, нерідко можна зустріти в державному секторі людей, які працюють «за

ідею», а в третьому секторі - в некомерційних організаціях - найчастіше такі мотивації є ключовими і повністю або у значному обсязі замінюють утилітарні.

Швидше за все, ідея Перрі щодо наявності особливої альтруїстичної мотивації серед державних службовців знайшла деякий відгук серед дослідників державного управління інших країн, оскільки дуже швидко дослідження PSM вийшли за рамки США.

Беручи до уваги той факт, що вихідна шкала PSM була розроблена для американського контексту, автори з інших країн запропонували свою адаптовану версію. Відбулося зародження цілого руху Інтерналізації досліджень PSM (Kim & Vandenberg, 2010) [44]. Кілька ітерацій привели до створення шкали, яка на сьогоднішній день є міжнародним стандартом інструменту PSM (Kim et al., 2013) [42]. Автори провели опитування в дванадцяти країнах за єдиною методикою і спробували сформулювати питання, які дають хороші економетричні результати на представленій розгалуженій та різномірній вибірці. Результатом їх роботи стала єдина шкала PSM, але також і ряд застережень про те, що в різних культурах розуміння однакових питань значно відрізняється. Ця міжнародна шкала має чотири виміри. Три з них повторюють початкові вимірювання Перрі, а вимір стосовно привабливості політики було перетворено в більш нейтральний блок щодо привабливості державної (або громадської) служби:

1. Інтерес до державної служби (Attraction to public service): наприклад, «Участь в діяльності, спрямованій на вирішення соціальних проблем, - важлива справа» або «Служіння суспільству наповнює роботу сенсом - це важливо для мене».
2. Схильність до суспільних цінностей (Commitment to public values).
3. Співчуття (Compassion).
4. Жертовність (Self-sacrifice). Міжнародна версія має менше американської специфіки (наприклад, в ній не згадується патріотизм), і її формулювання дещо нейтральні з точки зору їх сприйняття представниками різних культур.

Метою досліджень результатів PSM є оцінка прийняття рішень щодо вибору кар'єри. Адже, саме передбачення того, що люди, які працюють у державному секторі, мають якусь особливу мотивацію, і лежить в основі всього руху PSM. Такі дослідження дійсно були проведені і виявили взаємозв'язок кар'єрного вибору і PSM. В. Ванденабеле (Vandenabeele, 2008) показав, що існує зв'язок між PSM та студентами-магістрами щодо їх вибору кар'єри державного службовця [59]. При цьому організації більш відкриті і з більш вираженою суспільною місією сильніше залучали студентів з PSM. Б. Райт, С. Хассан і Р. Крістенсен (Wright, Hassen & Christensen 2017) проводили опитування студентів-юристів та з'ясували, що рівень PSM, виявлений першого року навчання, передбачає кар'єрний вибір, який студент робить через три роки при випуску [60]. Аналогічні результати були отримані і іншими авторами (Piatak, 2016) В. Г.. Брюер, С. Селден і Р. Фейсер (Brewer, Selden & Facer, 2000) з використанням якісних методів: дослідники встановили додаткові соціально-психологічні важелі, властиві людям з високою PSM, які бажають працювати в державному секторі [49]. В цілому це свого роду мотивація альтруїстичної поведінки і прагнення працювати на загальне благо (яке може бути зрозуміле по-різному).

Основною ідеєю PSM є те, що державний службовець з високим рівнем PSM буде краще працювати на посаді, що дозволяє йому реалізувати свої соціальні мотивації. Деякі дослідження дійсно доводять, що високий рівень PSM прогнозує більш високу продуктивність (Vandenabeele, 2008) [59]. У той же час є дослідження, результати яких не підтверджують даної тези. Так, дослідженнями Райта не було встановлено зв'язку між високим рівнем PSM і високою продуктивністю роботи державних службовців (Wright et al. 2017) [61].

В рамках одного з напрямків досліджень PSM робиться спроба встановити кореляцію між рівнем PSM та психологічними особливостями особистості. Так, було встановлено, що чотири виміри PSM мають високий

рівень кореляції з елементами п'ятифакторної моделі (Великої п'ятірки особистості) (Van Witteloostuijn, Esteve & Boyne 2017).

А. Рітц і Г. Брюер (Ritz & Brewer, 2013) вважають, що на рівень PSM також може впливати культурний контекст. Дослідження, проведене ними в Швейцарії, показало, що серед німецькомовного населення рівень PSM вище, ніж серед франкомовного. Автори пов'язують це, звичайно, не з відмінностями в мові, а з відмінностями в історії інститутів в різних частинах Швейцарії. Німецький вплив, як стверджує дослідження, накладає свій відбиток у вигляді більш високого рівня PSM. Дослідження проводилося серед державних службовців в різних частинах Швейцарії.

В. Ванденабеле також довів, що рівень PSM може бути пов'язаний і з соціально-демографічними характеристиками респондентів (Vandenabeele, 2011).

Враховуючи вище викладене, вважаємо, що мотивація до державної служби є особливим видом мотивації. Це, свого роду, певний підвид внутрішньої мотивації. Співробітник, вмотивований інтересами суспільства і спільноти, це інший співробітник у порівнянні з тим, який вмотивований інтересами матеріального збагачення, престижу або кар'єри.

Проте, образ чиновника, як благородного служителя на благо суспільства, який відстоює інтереси нужденних, йде врозрід з класичним розумінням мотивації бюрократа, як воно трактується в економічній теорії. Так, класик австрійської економічної школи Людвіг фон Мізес в роботі «Бюрократія» (Мізес, 1993) присвячує окремий розділ сутності «бюрократичного самовдоволення». Бюрократи, за Мізесом, штучно створюють образ безкорисливих служителів держави, хоча, насправді, вони є звичайними людьми зі своїми корисливими інтересами.

Скептичний погляд на природу мотивації бюрократів поділяли і класики економічної теорії бюрократії Ентоні Даунс, Гордон Таллок і Вільям Нісканен.

Нарешті, говорячи про альтруїзмі і безкорисливість серед чиновників, неможливо залишити поза увагою концепцію монополії на символічне

насилюство П'єра Бурдьє. Бурдьє розвиває поняття «легітимності» Макса Вебера. Як пам'ятаємо, держава за Вебером - це монополія на легітимний фізичний примус. За Бурдьє держава - це монополія на фізичний і символічний примус (Бурдьє, 2007). Тобто, за Бурдьє, бюрократ особисто зацікавлений в підтримці образу безкорисливого державного службовця, більше того, він корисливо зацікавлений в тому, щоб здаватися (або бути?) безкорисливим. Саме виконуючи приписи норми безкорисливості, він може тим самим найкращим чином реалізувати свій особистий інтерес.

Таким чином, дослідження в області мотивацій до державної служби створюють предметну область в рамках сфери *public administration*, яка активно розвивається. Беручи до уваги долю скептицизму, тим не менш, вважаємо, що шкала PSM може використовуватися на практиці: під час проведення тестувань студентів – майбутніх держслужбовців та претендентів на державну службу.



## **РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ**

### **2.1. Аналіз нормативно-правового забезпечення реалізації технології мотивацій у публічному секторі України**

Модернізація державної служби з урахуванням європейського досвіду, який ґрунтується на принципах професійності та політичної нейтральності, з 2010 р. закріплена на законодавчому рівні Законом України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» [18]. Закон України «Про державну службу» визначає нормативне та організаційне забезпечення державної служби, створеної на засадах професійності, політичної нейтральності та ефективності [17]. Шляхи професіоналізації державної служби та засоби впровадження ефективних технологій управління людськими ресурсами визначає Стратегія державної кадрової політики на 2012 – 2020 рр. [21].

Наразі в Україні відбувається оптимізація та автоматизація внутрішніх процесів в державних органах згідно з Стратегією реформування державної служби, яка направлена на скорочення не менш як на 10 % протягом 2017–2020 рр. чисельності державних службовців та працівників. Партнерами України в реалізації реформи державного управління та підвищенні якості надання публічних послуг є Міжнародні експерти програми SIGMA. Вони вважають, що таке щорічне скорочення загальної чисельності працівників державних органів виконавчої влади України не менш ніж на 2,5 % кадрового складу сприятиме підвищенню ефективності державного управління (крім функцій та посад, які може бути передано з центральних органів виконавчої влади до органів місцевого самоврядування та/або інших державних органів) [12]. Реформа децентралізації є одним з елементів адміністративної реформи, оскільки також сприяє оптимізації чисельності державних службовців в органах виконавчої влади – за цією реформою, чисельність держслужбовців має зменшитися в 2-3 рази.

На сьогодні в Україні функціонує цілісна система підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування – 17 ВНЗ надають освітні послуги з набуття знань та практичних навичок майбутнім державним службовцям, а також за державним замовленням проводять курси підвищення кваліфікації з питань запобігання та протидії корупції. Так, впродовж 2019 р. за професійними програмами та програмами короткострокових семінарів у Національній академії державного управління при Президентові України підвищили кваліфікацію 5980 державних службовців [39].

Завдяки створенню Всеукраїнського центру підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування було розроблено принципово нову модель управління системою підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців. Так, за рахунок місцевих бюджетів у 2018 р. у центрах перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників державних органів, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій підвищили кваліфікацію 80690 осіб.

На сьогодні в Україні склалася парадоксальна ситуація - в умовах високого рівня безробіття відчувається нестача кваліфікованих кадрів не лише у органах публічної влади, а й у багатьох ланках народного господарства. Підготовка кадрів саме для органів публічної влади – є доволі новим завданням для нашої держави, оскільки ці питання гостро постали близько п'ятнадцяти років тому. Оскільки західні країни почали долати цей шлях набагато раніше за Україну, то, відповідно, на сьогодні вони володіють певним досвідом у науці та практиці ефективного управління персоналом публічних установ. В наслідок цього сучасна світова практика управління персоналом використовує різні передові підходи задля реалізації кадрової політики як на рівні держави, так і на рівні муніципальних служб.

На сьогодні, сучасний фахівець органів публічної влади – це відповідальний та ініціативний виконавець, який є лідером та новатором на

публічній службі. Тому, в українських реаліях існує запит на висококваліфікованого, глибокопатріотичного, наділеного новаторськими здібностями та почуттям власної гідності працівника публічної установи, який володіє сучасними знаннями технологій управління.

Положення, які описують систему підготовки та підвищення кваліфікації публічних службовців регламентують чинні Закони України «Про державну службу» та «Про службу в органах місцевого самоврядування» [17; 21]. Зазначені нормативні акти покладено в основу реформи кадрового забезпечення органів публічної влади. Також, затверджено План заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2016—2020 роки, яким передбачено заходи з реформування системи професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [23, 24].

В ході реалізації процесу управління персоналом публічних установ встановлюються взаємовідносини між суб'єктами (держава, керівники публічних установ) та об'єктами (персонал публічних установ). Кожен працівник публічної установи проходить певні етапи публічної служби:

- становлення працівника, як професіонала;
- оволодіння професією та професійне навчання;
- посадове (кар'єрне) зростання тощо.

Проте, оскільки Україна перебуває у перехідному періоді становлення кадрової служби публічних установ, на сьогодні у публічному управлінні кадрових процесів домінує нестабільність та неврівноваженість. На якісний склад публічної служби на сьогодні впливають такі неконтрольовані та непередбачувані фактори, як плинність кадрів через низькі доходи; корупція; різного роду зловживання на посаді; соціальна незахищеність держслужбовців; тиск з боку керівництва тощо.

На сьогодні, згідно ЗУ «Про державну службу» з метою оцінки державних службовців передбачено лише атестацію стосовно володіння претендентами на посаду держаної мови, а також щорічне оцінювання. В органах місцевого

самоврядування для службових осіб передбачено лише щорічну оцінку та раз на чотири роки атестацію. Проте, дана процедура оцінювання персоналу на практиці є доволі неефективною, оскільки часто є формальною, керується певними стереотипами у контролі якості та відповідності певним критеріям, до того ж результати оцінювання практично не чинять ніякого впливу на кар'єрне зростання та рівень професіоналізму працівника.

Вважаємо, що сучасна вітчизняна система підготовки майбутніх управлінців керується застарілими освітніми методами та практиками. Це підтверджується тим, що навіть згідно Кваліфікаційного довідника служби управління персоналом для найпростіших вакансій державної служби вимагається досвід роботи за спеціальністю. Це створює певні перепони для молодих спеціалістів, які бажають обійняти ту чи іншу посаду державної служби.

Проте, слід зазначити, що починаючи з 2018 року почали розроблятися та запроваджуватися освітні програми, спрямовані на роботу з молоддю. Зокрема, реалізована програма «Публічне адміністрування у сфері молодіжної політики», яка покликана сприяти злагодженій та ефективній роботі громад з молоддю [24].

На сьогодні, Національним агентством України з питань державної служби у співпраці зі Світовим банком розпочато інформатизацію та впровадження електронної інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS), яке триває і досі.

Першоджерелом зацікавленості посадових осіб у публічній службі є мотивація персоналу. Рівень мотивації, зокрема, у фінансовому полі, відображає турботу влади та роботодавців про добробут кожного працівника. Задля цього, керівники структурних підрозділів в умовах обмежених бюджетних ресурсів часто тримають вакантні посади для того, щоб збільшити фонд оплати праці, зекономлені кошти якого, використовують як стимулюючі виплати своїм підлеглим.

## **2.2. Проблеми та перспективи розвитку мотиваційного механізму у кадровій політиці публічного сектору України**

Збільшенню рівня мотивацій до праці у публічних установах сприяло започаткування з 2008 року щорічного Всеукраїнського конкурсу «Кращий державний службовець» (постанова Кабінету Міністрів України від 19.09.2007 р. №1152). Слід зазначити, що до участі у конкурсі заохочують не лише матеріальними стимулами (для переможців передбачена винагорода), а й можливістю кар'єрного зростання та навчання на пільгових умовах в НАДУ при Президентові України [11].

Також, чинними нормативними документами передбачено чимало заохочень за безперервну працю в органах державної влади: нагородження державними нагородами, відзнакою Президента України, почесними грамотами Кабінету Міністрів України та Почесною грамотою Верховної Ради України, відомчими заохочувальними відзнаками [16].

Чинний Закон України «Про державну службу» містить певні алгоритми як матеріальної, так і нематеріальної мотивації державних службовців, що може вважатися певною мотиваційною стратегією [17]. Зокрема, відповідно до передової практики західних країн 80-90% заробітної плати державних службовців становитиме посадовий оклад. Також Законом встановлено мінімально допустимий розмір посадового окладу на рівні не менше двох розмірів мінімальної заробітної плати (на посаді державної служби підгрупи V-4) та основні параметри формування системи посадових окладів. Передбачається також грошова винагорода на оздоровлення та надбавки, визначені Кабінетом Міністрів України [16].

Проте, оцінка мотивації персоналу публічних установ показала, що для державних службовців матеріальний фактор не є ключовим. Більшість опитаних респондентів серед ключових факторів виокремили: зацікавленість роботою, можливість реалізації особистісного потенціалу, рівень творчості та

можливість прийняття самостійних рішень, самовираження, соціальні контакти, робота з людьми, кар'єрне зростання тощо.

На сьогодні у більшості публічних установах зберігається примітивна система мотивації праці, в основі якої лежать заохочення та покарання. Аналіз розподілу державних службовців за стажем роботи на державній службі у 2018 році (статистичні дані Нацдержслужби) показав, що лише 26,7 % державних службовців працюють понад 10 років, 15,7 % державних службовців працюють понад 15 років [39]. Це є свідченням плинності кадрів у публічних установах, особливо серед молоді. Також слід звернути увагу на доволі низький рівень заробітної плати та відсутність можливості у молодих фахівців «креативити» та реалізувати особистісний потенціал. Все це, звичайно, не надає привабливості роботі у публічних установах та призводить до відтоку кращих кадрів.

Тому, на сьогодні гостро назріла необхідність імплементації сучасних теорій мотивації, а також розробки і впровадження адаптованих західних методик до потреб та реалій публічної служби України. Вважаємо, що ключовим чинником розвитку системи мотивації персоналу у публічній сфері має бути вдосконалення її нормативно-правового забезпечення, відповідність між повноваженнями та обов'язками персоналу публічних установ та організацій.

Вітчизняними науковцями було проведено оцінку рівня мотивацій задля вступу на державну службу [29]. Аналіз показав, що рівень престижності становить 27,4%, на соціальну стабільність звертають увагу 25,8% респондентів, шанобливе ставлення з боку інших людей оцінили 20,9% респондентів. Низька заробітна плата змогла привабити лише 12,3% респондентів. Проте, 10% зазначили, що обрали державну службу, тому що не було іншої альтернативи.

Дослідженням встановлено, що на рівень мотивації до праці у публічних установах (організаціях) впливає також стаж державної служби. Так державні службовці зі стажем до 5-ти років послуговуються наступними мотивами:

можливість професійного росту та кар'єрного зростання; від 5 до 15 років – шанобливе ставлення інших та відчуття влади; більше 15 років – престижність статусу державного службовця та бажання принести користь суспільству.

Доведено, що для службовців віком 50 – 59 років (73,9%) найбільш важливим мотиваційним чинником є “бажання принести користь суспільству і людям”, для вікової категорії 19 – 29 (50,5%) років він є менш важливим. Подібна тенденція простежується й при дослідженні мотиву: “бажання реалізувати себе в системі державного управління”: частка державних службовців віком 50 – 59 років становить 60%, а віком 19 – 29 років – 43%). Проте, у випадку з мотивацією “перспективи професійного росту та бажання зробити кар'єру”, простежується протилежна тенденція: частка державних службовців віком 19 – 29 років, які цим керуються становить 43%, а віком 50 – 59 років – 30% [29]. Таким чином, можна зазначити, що суспільно-моральні мотиваційні чинники більш пріоритетними від матеріально-кар'єрних (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

### Фактори мотивації

№ з/п	Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
1.	Висока заробітна плата	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок
2.	Комфортні умови праці	Потреба мати прекрасні умови праці та комфортне навколишнє середовище
3.	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви виконання
4.	Соціальні контакти:	Потреба спілкуватися з багатьма людьми, мати тісні стосунки з колегами
5.	Стійкі взаємовідносини: тісні стосунки з невеликим колом людей	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликою кількістю колег
6.	Визнання заслуг	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума
7.	Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх
8.	Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості
9.	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій
10.	Креативність	Бажання бути постійно думаючим працівником, відкритим до нових ідей
11.	Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку особистості
12.	Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу

В. Мартиненко [8] досліджував вплив мотивації на підвищення ефективності системи державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Було доведено, що одним з найвагоміших факторів є заохочення просування по службі – 48% респондентів, можливість стажування за кордоном виокремили 26% респондентів, матеріальне стимулювання у вигляді премії – 17%, моральне стимулювання у вигляді подяки – 4%, інші відзнаки – 2%, впізнаваність через засоби масової інформації – 1%, інші види заохочення – 2%.

Слід зауважити, що у розвинутих демократичних країнах в основу стимулювання мотивацій державних службовців покладений принцип відповідності заробітної плати та службового (кар'єрного) зростання рівню кваліфікації, компетенції, діловим та особистим якостям службовця [10]. І це абсолютно виправданий підхід. За таких умов існує можливість підвищення рівня мотивації, яка сприятиме підвищенню ефективності діяльності та зростанню персональної відповідальності персоналу публічних установ та організацій.

Найефективнішою мотивацією є кар'єрне зростання, оскільки в такий спосіб задовольняються потреби від найнижчого рівня до найвищого (відповідно до теорії потреб Маслоу): таким чином задовольняються як матеріальні, так і соціальні потреби особистості. Окремі науковці стверджують, що суспільство оцінює діяльність як з матеріальних (зарплата, пільги) так і з соціально-моральних (престиж, статус, нагороди) позицій. Критерієм цих оцінок є значущість, престиж та перспективність публічної служби [8].

Проте, на сьогодні процес кар'єрного зростання в Україні у публічних установах та організаціях, часто ґрунтується на суб'єктивній думці керівника, від його особистих уподобань, партійно-політичної приналежності, а також від політико-економічної ситуації у країні зокрема. На жаль, це жодним чином не сприяє підвищенню рівня мотивації та ефективності роботи службовців, зокрема талановитої, прогресивної та креативної молоді. Вважаємо, що на сьогодні першочерговим завданням є створення прозорої системи підбору



персоналу публічних установ та організацій, яка б ґрунтувалася б на принципах справедливості, відкритості, незаангажованості та аполітичності.

Вважаємо, що для підвищення рівня мотивації персоналу публічних установ та організацій доцільно:

- через систему положень та нормативних актів встановити взаємозв'язок між результатами діяльності публічних установ і організацій та матеріальною винагородою конкретного працівника;
- розробити мотиваційні заходи для персоналу публічних установ та організацій, які б гарантували матеріальне стимулювання за виняткові особисті досягнення у праці;
- під час розрахунку розміру матеріального стимулювання застосовувати чіткі критерії оцінки роботи, що виконується працівником публічної установи;
- розробити систему заохочення до «наставництва» та керівництва стажуванням молоді для високопрофесійних досвідчених працівників;
- в основу системи оплати праці та соціального забезпечення персоналу публічних установ та організацій має бути покладений принцип справедливості, достатності та відповідності.

Зазначені заходи сприятимуть захисту інтересів персоналу публічних установ та організацій, посилять їх рівень мотивації до роботи, підвищать рівень привабливості державної служби та буде сприяти запобіганню проявам корупції.

### **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ЧЕРЕЗ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ МОТИВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

#### **3.1. Запровадження системи мотиваційного моніторингу в публічних установах та організаціях як фактору підвищення ефективності роботи персоналу**

Дослідженнями встановлено, що робота служби управління персоналом публічних установ та організація стосовно мотивації працівників має бути спрямована на визначення потреб, інтересів, ключових чинників, орієнтацій та мотивів трудової діяльності працівників, окреслення можливих змін у мотивації та прогнозування їх впливу на результати діяльності. Таким чином, мотиваційний моніторинг сприятиме формуванню найбільш продуктивних важелів та стимулів впливу на поведінку персоналу з метою задоволення їх потреб та досягнення цілей організації [25].

Оскільки, на сьогодні визначення потреб, інтересів та мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється в Україні епізодично та поверхнево, діючі системи матеріальної і нематеріальної мотивації приречені на низьку ефективність. Тому впровадження мотиваційного моніторингу є актуальним для більшості публічних установ та організацій.

Мотиваційний моніторинг має ґрунтуватися на безперервному процесі отримання, систематизації та аналізу інформації, що визначає стан ситуації та чинники мотиваційного процесу, обґрунтовувати та реалізовувати управлінські рішення з метою організації відповідних умов праці персоналу з метою досягнення цілей організації.

Вчені довели, що головною метою моніторингових процесів мотивації є збір, вивчення і підготовка інформації для прийняття та аналізу управлінських рішень щодо здійснення мотивації персоналу на різних рівнях менеджменту [10]. Таким чином, мотиваційний моніторинг задовольняє систему збору й обробки інформації, що зумовлено такими особливостями: ґрунтовність та

об'єктивність інформаційних процесів та неупередженість отриманих висновків.

На думку науковців, основними завданнями моніторингу мотиваційних процесів є:

- систематичне вимірювання і аналіз мотивації окремих працівників і підрозділів організації;
- оцінка ефективності систем і методів стимулювання праці в організації;
- розробка пропозицій щодо удосконалення системи стимулювання стосовно різних категорій працівників організації;
- визначення та впровадження нових методів стимулювання праці;
- обґрунтування нових систем оплати праці з урахуванням різних категорій працівників організації;
- формування статистичних даних за рівнем мотивації персоналу і оцінками системи стимулювання з подальшим використанням інформації для розробки механізму мотивації та системи стимулювання персоналу;
- вивчення досвіду вітчизняних і зарубіжних організацій для визначення оптимальної оцінки мотивації і застосування різних методів стимулювання [3].

Проте, вважаємо, що сам по собі моніторинг процесів мотивації не повинен бути самоціллю. Даний процес має бути інструментом для створення досконалої системи стимулювання працівників, яка б забезпечувала підвищення ефективності діяльності та розвиток організації. Завдяки цьому можна встановити, яким чином впливають на рівень мотивації працівника застосовувані методи стимулювання: матеріальне стимулювання, соціальний пакет, моральне стимулювання, кар'єрне зростання. Це дозволить встановити взаємозв'язок між рівнем мотивації персоналу та застосовуваними підходами до стимулювання.

Використання запропонованої системи мотиваційного моніторингу дасть можливість порівнювати отримувані результати, що дозволить проаналізувати динаміку зміни рівня мотивації та результативності застосовуваних підходів до

стимулювання. Пропонуємо, в основу системи мотиваційного моніторингу у публічних установах та організаціях покласти систематичне тестування працівників, що дозволить аналізувати ефективність застосовуваних мотиваційних чинників. Такий мотиваційний моніторинг пропонуємо проводити один раз на три місяці.

Також, вважаємо за доцільне з метою визначення найвпливовіших мотиваційних чинників серед персоналу, проводити тест Герцберга [39].

Його суть полягає у формулюванні мотиваційних факторів під час влаштування на роботу або для встановлення ступеню задоволеності (незадоволеності) працівником умовами праці. Даний тест представлений 28 парами альтернативних ситуацій які працівник повинен оцінити. Суть оцінки полягає в тому, що загальна сума балів по кожній парі повинна складати 5 балів. За результатами тесту заповнюється та обчислюється таблиця. За домінуючими факторами визначаються мотиваційні чинники працівника.

Модель Герцберга представлена на рисунку 3.1.

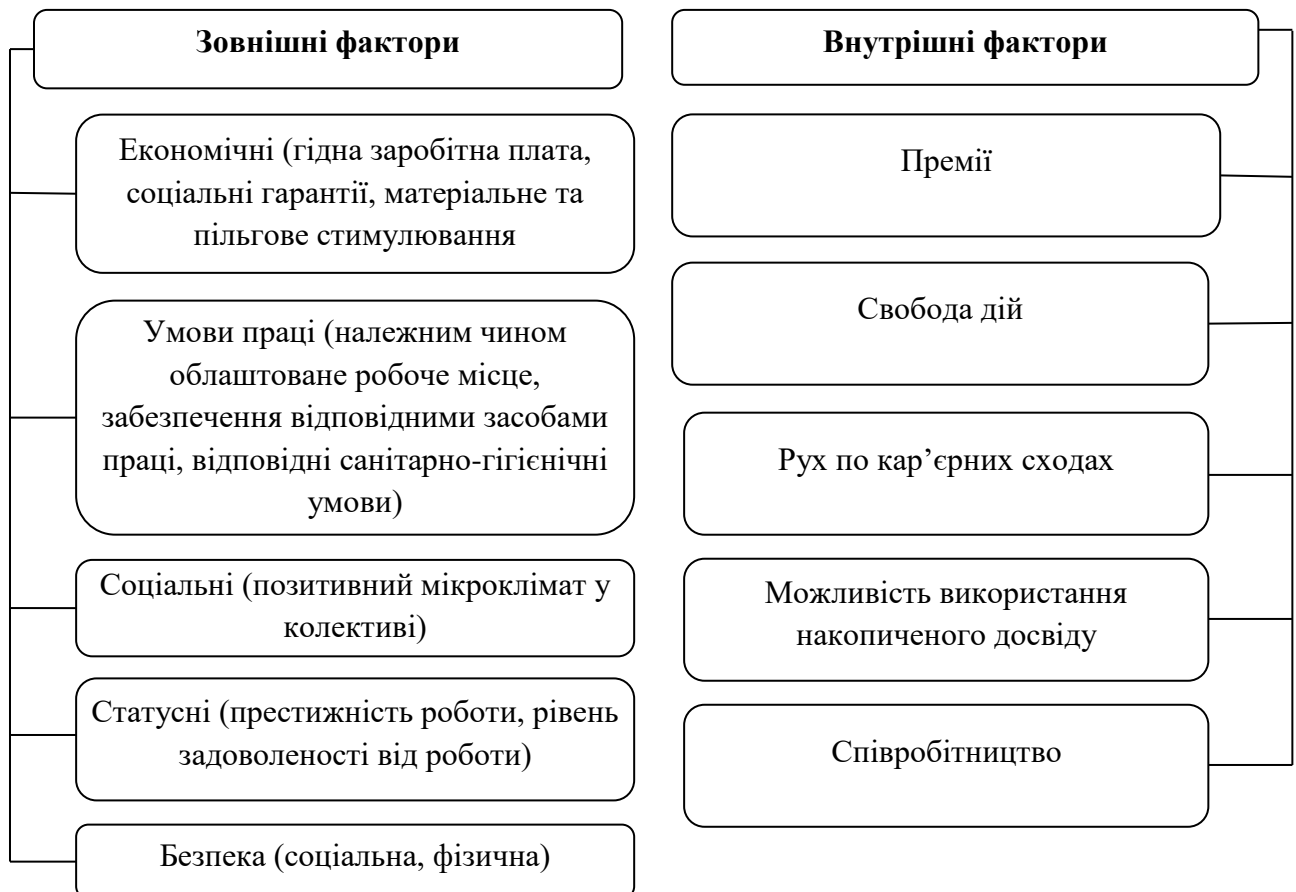


Рис. 3.1 Модель зовнішніх та внутрішніх мотивацій Герцберга

Впровадження системи мотиваційного моніторингу потребує здійснення певних організаційних дій. В першу чергу слід розробити нормативно-правове забезпечення процесу запровадження мотиваційного моніторингу. Оскільки, Типовим положенням про службу управління персоналом державного органу затвердженим наказом Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 № 47 до основних завдань служби управління персоналом відносить, зокрема, здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту [19].

Проведення такого мотиваційного моніторингу у публічних установах та організаціях слід включити до службових обов'язків кадрової служби.

Етапи проведення мотиваційного моніторингу доцільно можуть бути наступними. На першому етапі керівнику публічної установи (організації), в першу чергу, слід сформулювати мету проведення мотиваційного моніторингу. Очевидно, що його загальною метою є збір, узагальнення та аналіз інформації з метою прийняття управлінських рішень стосовно підвищення рівня мотивації персоналу на різних рівнях менеджменту. Проте, зміст необхідної аналітичної інформації, визначатиме керівник публічної установи (організації), тому що від цього залежать застосовувані для цього засоби та способи.

Також, на початковому етапі керівник публічної установи повинен визначити обсяги та необхідний рівень аналітичності проведення мотиваційного моніторингу, наприклад: вік, стать, стаж, категорії тощо.

На другому етапі, слід обрати застосовувані методи проведення мотиваційного моніторингу (тестування, анкетування). Вважаємо, що для отримання загальної інформації про ставлення працівників до мотиваційних факторів доцільним є використання 12-факторної моделі мотивації Ш. Річі – П. Мартіна (тест «Мотиваційний профіль»). У разі, якщо керівнику необхідно визначити тип мотивації працівників (мотивація досягнення успіху або мотивація уникнення невдач) слід використати опитувальники типу «Мотивація успіху і боязні невдач» А.А. Реана, «Тест мотивації досягнення» А. Мехрабіана. Для цього слід забезпечити підготовку відповідних

опитувальних листів, які дадуть змогу встановити мотиваційні профілі працівників, визначити порядок опитування працівників, систематизувати та проаналізувати результати.

На третьому етапі слід провести тестування працівників за обраною методикою. Перед проведенням тестування службі управління персоналом слід провести пробне тестування – це дасть змогу уникнути можливих помилок. Окрім того, перед початком виконання тестових завдань працівники публічної установи (організації) повинні ознайомитися з інструкцією до тесту. Важливо, щоб під час проведення тестування працівники публічної установи (організації) працювали самостійно, та не чинили впливу один на одного.

Четвертий етап це обробка результатів тестування відповідно до методики тесту. Вважаємо за доцільне, зазначене тестування проводити з використанням автоматизованих засобів (комп'ютерів), що дасть змогу пришвидшити опрацювання результатів та їх узагальнення.

На п'ятому етапі слід на підставі аналізу результатів тестування розробити певні управлінські рішення, які б давали змогу покращувати рівень мотивацій у публічній установі (організації). На даному етапі є можливість передбачити коригуючі заходи та вплинути на процес управління персоналом, що дозволить уникнути прорахунків та проблем у майбутньому. Вважаємо, що запропонований перелік заходів з проведення мотиваційного моніторингу не є остаточним та вичерпним і може бути скоригованим, відповідно до потреб.

### **3.2. Розробка дієвої моделі мотивації як складової кадрової політики в публічному управлінні**

Дослідження теоретичних аспектів формулювання мотивацій (Розділ 1) дозволило зробити висновок, що запропонована західними дослідниками модель PSM насправді може бути використана на практиці. Вважаємо, що застосування саме цієї моделі у практиці управління персоналом вітчизняних

публічних установ та організацій цілком виправдане, оскільки в її основі лежать зовнішні мотиваційні фактори: служіння суспільству та самопожертва.

Конкурсний відбір в діяльності служби управління персоналом є важливим аспектом роботи служби управління персоналом, оскільки дає змогу встановити відповідність того чи іншого кандидата певній державній посаді, сприяє чесній конкуренції на всіх етапах професійно-службового просування, надає інформацію щодо вакантних посад, тощо. Вважаємо, що в його основу слід покласти модель PSM (Табл. 3.1, Табл. 3.2 – англійська версія).

Таблиця 3.1

### Шкала PSM

<b>Прагнення і служіння суспільству</b>	
APP5	Я захоплююся людьми, які ініціюють заходи або беруть участь в заходах, спрямованих на поліпшення життя в нашому суспільстві або районі
APP7	Участь в діяльності, спрямованій на вирішення соціальних проблем, - важлива справа
CPI1	Служіння суспільству наповнює роботу сенсом - це важливо для мене
CPI2	Мені важливо робити внесок в загальне благо
<b>Прихильність до суспільних цінностей</b>	
CPV1	Я вважаю, що рівність можливостей для громадян дуже важливо
CPV2	Важливо, що громадяни можуть розраховувати на безперервне надання соціальних послуг
CPV6	Формуючи соціальну політику, дуже важливо враховувати інтереси майбутніх поколінь
CPV7	Етична поведінка - основа основ для державного чиновника
<b>Співчуття</b>	
COM2	Я співчуваю тим, хто живе в поганих умовах
COM3	Я співпереживаю людям, що потрапили в скрутне становище
COM5	Я дуже засмучуюсь, коли бачу, що з людьми поводяться несправедливо
COM6	Дуже важливо думати про благополуччя інших людей самопожертву
<b>Самопожертва</b>	
SS2	Я готовий приносити жертви на благо суспільства
SS3	Я вважаю, що служіння суспільству понад турботи про себе
SS4	Я готовий ризикнути своїм добробутом, щоб допомогти суспільству
SS7	Я погоджуся з хорошим планом щодо поліпшення життя бідних людей, навіть якщо мені доведеться витратити свої гроші

Джерело: [42]

Оскільки, за теорією PSM, люди вирішують вступити на державну службу з інших причин, ніж матеріальні чи фінансові, то в умовах складної соціально-економічної ситуації в Україні це є досить актуальним. За умови використання цієї моделі буде змога встановити кореляцію між PSM та

матеріальними стимулами. Таким чином, на вакантні посади у публічні установи та організації можуть бути прийняті особи зовсім з іншими пріоритетами, аніж максимізація винагороди за виконану роботу. Такі люди будуть володіти цінностями самопожертви, та не очікувати високого матеріального стимулювання.

Таблиця 3.2

### Шкала PSM (англійська версія)

<b>Attraction to public service</b>	
APP5:	I admire people who initiate or are involved in activities to aid my community
APP7:	It is important to contribute to activities that tackle social problems
CPI1:	Meaningful public service is very important to me
CPI2:	It is important for me to contribute to the common good
<b>Commitment to public values</b>	
CPV1:	I think equal opportunities for citizens are very important
CPV2:	It is important that citizens can rely on the continuous provision of public services
CPV6:	It is fundamental that the interests of future generations are taken into account when developing public policies
CPV7:	To act ethically is essential for public servants.
<b>Compassion</b>	
COM2:	I feel sympathetic to the plight of the underprivileged
COM3:	I empathize with other people who face difficulties
COM5:	I get very upset when I see other people being treated unfairly
COM6:	Considering the welfare of others is very important
<b>Self-sacrifice</b>	
SS2:	I am prepared to make sacrifices for the good of society
SS3:	I believe in putting civic duty before self
SS4:	I am willing to risk personal loss to help society
SS7:	I would agree to a good plan to make a better life for the poor, even if it costs me money

Джерело: [42]

Також вважаємо, що даний метод слід застосовувати не лише під час відбору кадрів на вакантні посади, а й для визначення рівня мотиваційних чинників у вже працюючих співробітників. Це пов'язано з тим, що рівень PSM співробітників під впливом умов праці та інших внутрішніх та зовнішніх факторів може змінюватися. Дане твердження підтверджується дослідженням Д. Мойніхана і С. Пандея (Moynihan & Pandey, 2008), яке показало, що самі установи можуть впливати на рівень PSM своїх співробітників: правильне організаційне середовище сприяє збільшенню PSM, а невідповідне - пригнічує його [51].



У межах дослідження було проаналізовано використання технологій мотивації та стимулювання працівників Житомирської міської ради. Зазначимо, що враховуючи те, що міська рада є органом місцевого самоврядування, на неї поширюються положення частини другої статті 19 Конституції України, згідно з якими органи державної влади й органи місцевого самоврядування, їх посадові особи зобов'язані діяти лише на підставі, у межах повноважень та у спосіб, що передбачені Конституцією та законами України.

Загалом система методів мотивації у Житомирській міській раді будується відповідно до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» та інших підзаконних нормативно-правових актів та складається з чинників не лише матеріального, а й морального характеру, а також містить систему соціальних гарантій та мотиваційних чинників, відповідно до колективного договору. В ході дослідження було встановлено плинність кадрів у Житомирській міській раді, яка показує, що та система мотивації, яка є на цей час у раді, недостатньо впливає на мотиваційну сферу працівників.

Пропонуємо керівникам органів місцевого самоврядування проведення щорічного мотиваційного моніторингу. Найбільш доцільним є також використання 12-факторної моделі мотивації Ш. Річі та П. Мартіна (тест «Мотиваційний профіль»), який дозволить керівнику публічної установи (організації) отримати загальну інформацію про ставлення працівників міської ради до мотиваційних чинників.

Сутність цієї технології виявлення мотиваційних чинників полягає у тестуванні працівника, який своїми відповідями на запитання окреслює власні пріоритети та вагомість того чи іншого чинника

Як наслідок – формується мотиваційний профіль працівника публічної установи (організації). Загалом таких чинників налічується дванадцять, а саме:

- перший чинник – високий заробіток;
- другий чинник – фізичні умови праці;
- третій чинник – структурування роботи;

- четвертий чинник – соціальні контакти;
- п'ятий чинник – стійкі взаємовідносини;
- шостий чинник – визнання;
- сьомий чинник – прагнення до досягнень;
- восьмий чинник – влада і впливовість;
- дев'ятий чинник – різноманітність і зміни;
- десятий чинник – креативність;
- одинадцятий чинник – самовдосконалення;
- дванадцятий чинник – цікава та корисна робота.

За допомогою тесту можна дізнатися про ключові мотиваційні чинники працівника до праці, а також зміну їх рівня у динаміці.

Отже, з метою визначення рівні мотивації та ключових мотиваційних чинників у працівників публічних установ (організацій) пропонуємо у комплексному поєднанні застосовувати дві моделі: модель PSM та 12-факторну модель мотивації Ш. Річі та П. Мартіна (тест «Мотиваційний профіль»). Такий підхід дозволить гармонійно сполучати матеріальні та духовні засоби впливу на особистість державного службовця, а також враховувати його особистісні психологічні якості.

Пропонована модель визначення рівня мотивації включатиме різноманітні елементи та мотиви, враховуватиме індивідуальні особливості кожного співробітника, зміну його вподобань в умовах політичних, соціально-економічних, культурних та інших змін. Таким чином, мотивація персоналу публічних установ та організацій набуває особливого значення та статусу, оскільки сприятиме забезпеченню ефективного управління персоналом у сфері публічної служби України.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Дослідження теоретичних основ розвитку мотивацій персоналу у сфері публічної служби та, на цій основі, створення дієвої моделі мотивації як складової кадрової політики в публічному управлінні дало змогу окреслити наступні висновки.

1. Мотивація може змінити результати як на індивідуальному, так і на організаційному рівні. Поняття класичної мотивації, заснованої на процесах, такої як теорія безперервності, теорія встановлення цілей та теорія справедливості, наголошує на трьох специфічних характеристиках державного сектору для мотивації працівників. По-перше, інструментарій власних зусиль щодо отримання бажаної винагороди після виконання завдання не завжди є чітким. По-друге, постановка цілей у контексті, який має кілька, часто конкуруючих, суперечливих та неоднозначних цілей, є великим викликом. Мотивація державної служби, на відміну від мотивації державного сектору, пояснює, чому працівники не завжди діють відповідно до своїх власних інтересів, а натомість, як вимагає їх оточення та ідентичність - так звана логіка доцільності.
2. Мотивація державної служби - це не зовсім нова концепція, яку можна знайти в різних історичних текстах та епохах. До цього часу емпіричні дослідження породили широкий спектр уявлень про попередники та результати мотивації державної служби. Це має особливе значення для досліджень державного управління, оскільки вперше воно позначає існування повноцінної концепції мотивації, заснованої на інституціональній теорії та пов'язаної з потребами, цінностями та поведінкою людей, а також із ширшим контекстом громадських організацій та суспільства.
3. Аналіз проблем та перспектив розвитку мотиваційного механізму у кадровій політиці публічного сектору показав, що на сьогодні процес кар'єрного зростання в Україні у публічних установах та організаціях, часто ґрунтується на суб'єктивній думці керівника, залежить від його особистих уподобань, партійно-політичної приналежності, а також від політико-

економічної ситуації у країні зокрема. Вважаємо, що на сьогодні першочерговим завданням є створення прозорої системи підбору персоналу публічних установ та організацій, яка б ґрунтувалася б на принципах справедливості, відкритості, незаангажованості та аполітичності.

4. Основними мотиваційними методами є: матеріальне стимулювання, соціальний пакет, моральне стимулювання, кар'єрне зростання. Проте, вважаємо, що сам по собі моніторинг процесів мотивації не повинен бути самоціллю. Даний процес має бути інструментом для створення досконалої системи стимулювання працівників, яка б забезпечувала підвищення ефективності діяльності та розвиток організації. Завдяки цьому можна встановити, яким чином впливають на рівень мотивації працівника застосовувані методи стимулювання.
5. Пропонуємо, в основу системи мотиваційного моніторингу у публічних установах та організаціях покласти систематичне тестування працівників, що дозволить аналізувати ефективність застосовуваних мотиваційних чинників. Такий мотиваційний моніторинг пропонуємо проводити один раз на три місяці.
6. З метою визначення рівні мотивації та ключових мотиваційних чинників у працівників публічних установ (організацій) пропонуємо у комплексному поєднанні застосовувати дві моделі: модель PSM та 12-факторну модель мотивації Ш. Річі та П. Мартіна (тест «Мотиваційний профіль»). Такий підхід дозволить гармонійно сполучати матеріальні та духовні засоби впливу на особистість державного службовця, а також враховувати його особистісні психологічні якості. Пропонована модель визначення рівня мотивації включатиме різноманітні елементи та мотиви, враховуватиме індивідуальні особливості кожного співробітника, зміну його вподобань в умовах політичних, соціально-економічних, культурних та інших змін. Таким чином, мотивація персоналу публічних установ та організацій набуває особливого значення та статусу, оскільки сприятиме забезпеченню ефективного управління персоналом у сфері публічної служби України.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Артеменко Н. Ф. Мотивація як чинник підвищення професійної компетентності та кар'єрного зростання державних службовців / Артеменко Н. Ф. // Теоретичні і прикладні питання державотворення [Електронне фахове видання] : зб. наук. пр. – 2008. – № 2. – Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/tppd/2008-2/08anfzds.htm/odyframe.htm> – Назва з екрана.
2. Артеменко Н. Ф. Управління професіоналізацією кадрів державної служби України: форми, методи, технології: монографія / Н. Ф. Артеменко, Н. Т. Гончарук. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2012. – 184 с.2.
3. Державна кадрова політика: теоретико-методологічне забезпечення: монографія/ авт. кол. : В.М.Олуйко, В.М.Рижих, І.Г. Сурай та ін.; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. В.М.Олуйко. – К.: НАДУ, 2008. – С.368.
4. Деякі питання реформування державного управління України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 черв. 2016 р. № 474-р. – // Офіц. вісн. України. – 2016. – № 55. – С. 36, ст. 1919.
5. Егоршин А. И. Основы управления персоналом: учеб. пособие для вузов / А. И. Егоршин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 356 с.
6. Єськов О. Мотивація і стимулювання праці / О. Єськов // Економіка України. – 2008. – № 2. – С. 82 – 83.6.
7. Занюк С. Психологія мотивації / С. Занюк. – К. : Либідь, 2002. – 86 с.
8. Кадрова політика і державна служба у сфері публічного управління (регіональний аспект) [Текст] : монографія / В. М. Мартиненко, С. М. Серьогін, В. О. Євдокимов [та ін.] ; за заг. ред. В. М. Мартиненка. — Х. : ХарРІ НАДУ, 2008. — 304 с. — (Серія “Державне управління XXI століття”).
9. Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 524 с.

10. Колпаков В. Стратегічний кадровий менеджмент [Електронний ресурс] / В. Колпаков, Г. Дмитренко. — Режим доступу : <http://library.if.ua/books/146.html>
11. Концепція сучасної державної кадрової політики України: Наук. вид. — К.: Вид-во НАДУ, 2019. — С.11.
12. Оцінювання системи врядування в Україні (SIGMA, 2006). — <http://www.center.gov.ua/storinki-sigma/ocinka-derzhavnogo-upravlinnya-zabazovimipokaznikami-sigma.html>
13. П'янікін В.А.
14. Піонтківський П.В., П'янікін В.А.
15. Піонтківський П.В., П'янікін В.А.
16. Про державні нагороди України: Закон України від 16 березня 2000 р. №1549-III [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1549-14>
17. Про Державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
18. Про засади внутрішньої і зовнішньої політики: Закон України від 01.07.2010 № 2411-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2411-17#Text>
19. Про затвердження Типового положення про службу управління персоналом державного органу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 03.03.2016 № 47 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0438-16/paran13#n13>.
20. Про основні напрями реформування системи підготовки, спеціалізації та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у 2016 р.: звіт. — URL: <http://nads.gov.ua/page/pro-osnovni-napryamyreformuvannya-systemy-pidgotovky-specialzaciyi-ta-pidvyshchennya>.

21. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012–2020 роки: Указ Президента України від 1 лют. 2012 р. № 45/2012. – URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/45/2012>.
22. Про Стратегію сталого розвитку “Україна-2020”: Указ Президента України від 12 січ. 2015 р. № 5/2015 // Офіц. вісн. України. – 2015. – № 4. – С. 8. – Ст. 67.
23. Про схвалення Концепції впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах та затвердження плану заходів щодо її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 р. № 844 // Офіц. вісн. України. – 2017. – № 98. – С. 117, ст. 2998. Про Державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
24. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад / Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 грудня 2017 р. № 974-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#Text>
25. Соколова Т.А. Підвищення ефективності державної служби – як важливий чинник інноваційно-інвестиційного розвитку України / Т.А. Соколова // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=191>.
26. Типове положення про службу управління персоналом державного органу: наказ Нац. агентства України з питань держ. служби від 3 берез. 2016 р. № 47 // Офіц. вісн. України. – 2016. – № 27. – С. 204, ст. 1091.
27. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підруч. для студ. вищ. навч. закладів. – Київ: Академвидав, 2006. – 488 с.
28. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підруч. для студ. вищ. навч. закладів. – Київ: Академвидав, 2006. – 488 с.

29. Ярмистий М. Мотиваційні аспекти діяльності державних службовців [Електронний ресурс] / М. Ярмистий. — Режим доступу : <http://www.cppk.cv.ua/124.php>.
30. Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management* (3rd ed.). Houndsmill: Palgrave.
31. Brown, Kerry. (2004). *Human Resource Management in the Public Sector*. *Public Management Review*. URL: 6. 10.1080/1471903042000256501.
32. Downs A. *Inside bureaucracy*. Little Brown and Co., Boston. 1967.
33. Eva Knies, Paul Boselie, Julian Gould-Williams & Wouter Vandenabeele (2018) *Strategic human resource management and public sector performance: context matters*, *The International Journal of Human Resource Management*, DOI: 10.1080/09585192.2017.1407088
34. Fabrice Larat, Robin Maillard (2018). *The Public Administration in the EU 28 – France*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018. URL: <http://www.europa.eu>
35. Guest, D. E. (1997). *Human resource management and performance: A review and research agenda*. *The International Journal of Human Resource Management*, 8, 263–276. 10.1080/095851997341630
36. Heckhausen, H. 1989. *Motivation und Handeln*. Berlin: Springer.
37. Herzberg, F., B. Mausner, and B. Bloch-Snyderman. 1959. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley.
38. Hilton A. *An Informal Introduction to UK Public Sector Organisations & Industries* / A. Hilton / Apr 28, 2020. URL: <https://www.foruminsurance.com/an-informal-introduction-to-uk-public-sector-organisations-industries>
39. <http://static.rada.gov.ua/zakon/new/NEWSAIT/ADM/zmist.html>
40. Kai Wegrich, Gerhard Hammerschmid (2018) *The Public Administration in the EU 28 – Germany*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2018. URL: <http://www.europa.eu>



41. Kanfer, R. 1990. "Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology." Pp. 75–170 in M. D. Dunnette and L. M. Hough, eds., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
42. Kim S. et al. Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. 2013.
43. Kim S. Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea // *Int. J. Manpow.* 2006. Vol. 27. No. 7–8. P. 722–740.
44. Kim S., Vandenberg W. A Strategy for Building Public Service Motivation Research Internationally // *Public Adm. Rev.* 2010. Vol. 70. No. 5. P. 701–709
45. Knies, E., & Leisink, P. L. M. (2017). People management in the public sector. In C. J. Brewster & J. L. Cerdin (Eds.), *Not for the money: People management in mission driven organizations* (pp. 15–46).
46. Lévy-Leboyer, C. 2006. *La Motivation au Travail: Modèles et Stratégies* [Motivation at Work: Models and Strategies], 3rd ed. Paris: Editions d'Organisation.
47. Maslow, A. H. 1943. "A Theory of Human Motivation." *Psychological Review* 50 (4): 370-396.
48. McClelland, D. C. 1985. "How Motives, Skills, and Values Determine What People Do." *American Psychologist* 40 (7): 812-825.
49. Messersmith, J. G., Patel, P. C., Lepak, D. P., & Gould-Williams, J. S. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology*, 96, 1105–1118. Crossref PubMed.
50. Oswick, C. and Grant, D. (1996), "Personnel management in the public sector: Power, roles and relationships", *Personnel Review*, Vol. 25 No. 2, pp. 4-18. URL: <https://doi.org/10.1108/00483489610147861>

51. Pandey S.K., Wright B.E., Moynihan D.P. Public service motivation and interpersonal citizenship behavior in public organizations: Testing a preliminary model // *Int. Public Manag. J.* 2008. Vol. 11. No. 1. P. 89–108.
52. Park S.M., Rainey H.G. Leadership and public service motivation in US federal agencies // *International Public Management Journal.* 2008. Vol. 11. No. 1. P. 109–142.
53. Perry, J. L. 1996. “Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity.” *Journal of Public Administration Research and Theory* 6 (1):5- 22.
54. Roussel, P. 2000. “La Motivation Au Travail: Concepts et Théories.” [“Motivation to Work: Concepts and Theories”]. *La Note du LIRHE 326-00*, Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l’Emploi. <http://lirhe.univtlse1.fr/publications/notes/326-00.pdf>
55. Ryan, R. M. and E. L. Deci. 2000. “Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions.” *Contemporary Educational Psychology* 25(1): 54–67.
56. Salaman, Graeme & Storey, John & Billsberry, Jon. (2005). *Strategic human resource management: defining the field.* URL: [https://www.researchgate.net/publication/42789169\\_Strategic\\_human\\_resource\\_management\\_defining\\_the\\_field](https://www.researchgate.net/publication/42789169_Strategic_human_resource_management_defining_the_field)
57. Storey, J. (2001) ‘Human resource management today: an assessment’, in Storey, J. (ed.), *Human Resource Management: A Critical Text*, London: Thomson Learning.
58. Vallerand, R. J. and E. E. Thill. 1993. *Introduction à la Psychologie de la Motivation* [Introduction to the Psychology of Motivation]. Paris: Vigot
59. Vandenberg W. Government calling: Public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice // *Public Adm.* 2008. Vol. 86. No. 4. P. 1089–1105.

60. Wright B.E., Hassan S., Christensen R.K. Job choice and performance: revisiting core assumptions about public service motivation // *Int. Public Manag. J.* 2017. Vol. 20. No. 1. P. 108–131.
61. Wright B.E., Moynihan D.P., Pandey S.K. Pulling the Levers: Transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission Valence // *Public Administration Review.* 2012. Vol. 72. No. 2. P. 206–215.