

DOI: [10.32702/2307-2156-2021.6.35](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.6.35)

УДК 351

*Ю. В. Золотницька,*

*к. е. н., доцент кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління, Поліський національний університет, м. Житомир*

*ORCID ID: 0000-0002-9278-0707*

*О. А. Опалов,*

*к. е. н., доцент кафедри менеджменту організацій і адміністрування ім. М.П. Поліщука, Поліський національний університет, м. Житомир*

*ORCID ID: 0000-0003-1984-8477*

*П. В. Пionтківський,*

*к. е. н., доцент кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління, Поліський національний університет, м. Житомир*

*ORCID ID: 0000-0001-7046-6701*

## **РОЗВИТОК ТЕОРІЙ МОТИВАЦІЇ ДО ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ: ІСТОРИЧНИЙ КОНЦЕПТ**

*Y. Zolotnytska*

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economic Theory, Intellectual Property and Public Administration, Polissia National University, Zhytomyr*

*O. Opalov*

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management of Organizations and Administration named by M.P. Polishchuk, Polissya National University, Zhytomyr*

*P. Piontkivskyi*

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economic Theory, Intellectual Property and Public Administration, Polissia National University, Zhytomyr*

## **DEVELOPMENT OF MOTIVATION THEORIES FOR CIVIL SERVICE: HISTORICAL CONCEPT**

*Стаття присвячена дослідженню теоретичних засад формування мотивації персоналу до державної служби. Розглянуто особливості застосування теорій мотивації в публічних установах, зокрема теорію PSM. 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. Доведено, 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. 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. Доведено та обґрунтовано, що результати діяльності в публічній сфері виходять за рамки простого рівня ефективності, який лежить в основі класичних теорій мотивації, а державна кадрова політика в Україні повинна посилити управління мотивацією як вирішальним засобом залучення, утримання та винагороди державних службовців.*

*The article deals with the study of theoretical foundation for staff motivation for public service. Motivation describes the processes by which certain motives are activated and put into action. The motivation for goals achieving depends on situational incentives, personal preferences and their interdependence. Motivation in workplace is the engine of success for any organization. That is why, numerous attempts have been made to theoretical explanation of the emergence, development and decline of motivation in various disciplines.*

*Civil service motivation is not a completely new concept that can be found in various historical texts and epochs. To date, empirical research has generated a wide range of ideas about the precursors and results of civil service motivation. This is especially important for public administration research, as it marks the first time that there is a full-fledged concept of motivation based on institutional theory that relates to people's needs, values and behavior, and to the wider context of public organizations and society.*

*Special features of implementation of motivation theories in public institutions, particularly PSM theory, have been considered. The underlying idea of PSM is that public servants with a high PSM level will work better when they have a position that enables them to fulfill their social motivation. Some studies state that a high PSM level forecasts higher productivity. It has been proved that public service motivation is a special type of motivation. This is some kind of intrinsic motivation. An employee who is motivated by public and community interests is an employee different from the one who is motivated by the material enrichment, prestige or career. The purpose of the study of PSM results was to assess the decisions on choosing a career. As a matter of fact, PSM movement is based on the prediction that people engaged in public sector have a special motivation. It has been proved and substantiated that job performance in the public sector goes beyond the simple efficiency level, which classical motivation theories are based on, while state personnel policy in Ukraine should intensify motivation management as a crucial means to engage, retain and reward public servants.*

**Ключові слова:** мотивація персоналу; державна служба; мотивація персоналу до державної служби; теорії мотивації до державної служби.

**Key words:** staff motivation; public service; public service motivation of staff; theories of motivation for civil service.

**Постановка проблеми.** 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 від 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, а дії цих людей є суттєвими рушіями соціальних результатів. У цьому контексті мотивація стає вирішальним фактором як для надання державних послуг, так і для якості роботи в публічному секторі.

Формування державної політики, гарантування прав громадян або дотримання верховенства права, створення соціальних результатів – 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 [21]. 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 справедливність та якість [27].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** 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 значення проведених досліджень, слід зауважити, що сучасні процеси реформування країни потребують ефективної державної кадрової політики, що окрім іншого, вимагає додаткових досліджень у сфері мотивації персоналу у публічному секторі.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз існуючих теоретичних концепцій мотивації до праці у органах державної служби та, на цій основі, створення дієвої моделі мотивації як складової кадрової політики у публічному управлінні.

Для досягнення поставленої мети було окреслено наступні завдання:

- розкрити сутність понять «мотивація» та «мотивація до праці у державному секторі»;
- дослідити сучасні мотиваційні технології у сфері публічного управління;
- визначити та сформулювати основні напрями розвитку кадрової політики України у публічному управлінні.

**Методологія дослідження.** У процесі дослідження використано діалектичні методи пізнання процесів і явищ, монографічний метод (аналіз сутності понять «мотивація» та «мотивація до праці у державному секторі» з точки зору різних наукових підходів та концепцій), емпіричний метод (щодо комплексної оцінки сучасного стану об'єкта дослідження), абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення та формулювання висновків).

**Виклад основних результатів дослідження.** Державний сектор володіє характеристиками, які роблять дослідження в сфері управління персоналом та ефективності діяльності складними та багатоаспектними. Першою особливістю, яка відрізняє державні установи та організації від приватних, є те, що організації приватного сектору мають на меті максимізувати прибуток, тоді як організації державного сектору створюють суспільне благо для всіх.

Створення суспільного блага є місією державних публічних установ та означає, що ця місія «є цінністю, яку державна установа має намір створити для споживачів та суспільства в цілому» [11]. За словами Рейні, «докази того, що діяльність публічних установ суттєво сприяла досягненню мети, свідчать про ефективність діяльності установи» [24]. Публічні установи та організації повинні надавати високоякісні послуги за рахунок державних коштів, в процесі чого створюється суспільна цінність на благо громадськості в цілому, а не окремих громадян.

У розвинутих європейських країнах державні установи, як правило, є найбільшими роботодавцями. Зайнятість у державному секторі, характеризується трудомісткістю, оскільки результати діяльності працівників державного сектору пов'язані з наданням послуг. Послуги, що пропонуються публічними установами та організаціями, впливають на життя людини від народження (медична допомога), до дитинства та підліткового віку (навчання в школі), протягом усього дорослого життя (збір відходів, транспорт, автомагістралі, соціальне житло, парки та відкриті простори), та від старості (догляд за літніми людьми), і, зрештою, до смерті. Державне соціальне забезпечення країни та добробут нації значною мірою залежать від результатів діяльності працівників державного сектору.

Мотивація праці – давня тема досліджень з управління персоналом (Леві-Лебоер, 2006), адже це основний фактор, що визначає результати діяльності як приватного, так і державного секторів [17]. 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) [13]. Враховуючи різноманіття існуючих концепцій, більшість авторів сьогодні погоджуються, що «концепція мотивації являє собою гіпотетичну конструкцію, що використовується для опису внутрішніх та/або зовнішніх сил, що спонукають до інтенсивності та окреслюють стійкість поведінки та напрямку руху» (Vallerand and Thill 1993) [28, 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) [26, с. 54]. Теорії потреб, мотивів і цінностей (Maslow 1954; Deci and Ryan 1985) зосереджуються на індивідуальних (внутрішніх) або ситуативних (зовнішніх) детермінантах поведінки [18, 26]. Вони поділяють той факт, що мотивація виникає, коли люди прагнуть оптимального задоволення певних потреб. «Теорії потреб» були розроблені в розвиток ієрархії потреб Маслоу (Маслоу 1954) [18].

Оскільки, мотивація поведінки людини – дуже складний та багатогранний процес, то теоретична основа наукових досліджень містить багато дефініцій цього поняття (табл. 1).

**Таблиця 1.**  
**Визначення поняття «мотивація» у наукових джерелах**

Автор	Зміст поняття «мотивація»
Артеменко Н.Ф. [1]	Мотивація людини до діяльності розуміється як сукупність рушійних сил, які спонукають людину до здійснення певних дій
Хміль Ф.І. [9]	Мотивація включає внутрішній стан людини і те, що знаходиться зовні нього, визначене як стимул або завдання
Колпаков В. [6]	Процесуально-змістовна мотивація – це є обумовленість поведінки факторами, які не зв'язані з впливом середовища і фізіологічними потребами організму
Єськов О.М. [3]	Мотивація – процес активізації мотивів працівників і створення стимулів для спонукання їх до ефективної праці
Маслоу А. [18]	Мотивація – процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації
Кібанов А.Я. [5]	Мотивація – процес свідомого вибору особою того або іншого типу поведінки, яка визначається комплексною дією зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) чинників
Єгоршин А.П. [2]	Мотивація – процес пробудження людини до діяльності для досягнення цілей

Пов'язана із проблематикою мотивації 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 [12]. На тлі цих теорій мотивації праці в науковій літературі можна виділити кілька потреб чи мотивів. Тут слід виокремити три основні категорії мотиваторів: Public Service Motivation (PSM), стосунки з командою, підтримка та матеріальне стимулювання.

Є кілька причин, чому мотивація працівників є ключовим поняттям у сфері державного управління та державної політики України. 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 [4]. Вважаємо, що державна кадрова політика повинна посилити управління мотивацією як вирішальним засобом залучення, утримання та винагороди державних службовців.

По-друге, в умовах децентралізації в Україні, 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 особи, що формують політику зокрема, ставлять цілі ефективності на перше місце, 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 впливає стан поведінки, що характеризується спрямованістю, інтенсивністю та наполегливістю. Мотивація досягнення мети залежить від ситуативних стимулів, особистих уподобань та їх взаємозалежності. Мотивація на робочому місці є рушієм успіху будь-якої організації. Саме тому в різних дисциплінах робилися численні спроби теоретично пояснити появу, розвиток та зниження рівня мотивації особистості. Мотивація виступає провідником поведінки та результатів діяльності кожного, що, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності організації. Більш конкретно, мотивація визначає напрямок, інтенсивність та силу витривалості поведінки [23].

Однак однієї лише мотивації недостатньо для досягнення ефективності. Діючи як каталізатор, воля стимулює людей переносити мотивацію у поведінку. Іншими словами, мотивація повинна супроводжуватися волею. 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 [19].

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.

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.

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.

Серед західних публікацій з державного управління чимало досліджень так званої «мотивації до державної служби» – PSM. Автором шкали PSM є Джеймс Перрі (Perry, 1996) [22]. 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 мотивації, яку запропонував Д. Кноке і К. Райт-Ісак (Knoke & Wright-Isak, 1982) [16]. 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 [19, 21, 22, 26].
2. Дослідження, присвячені детермінантам мотивації служіння суспільству [20, 18].
3. Дослідження, які розглядають наслідки і результати, пов'язані з рівнем PSM у співробітників різних організацій [28].

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 [22]. Проте, в англійській мові термінами «public sector», «public institutions» позначають як державні організації, так часто і організації некомерційного сектору. 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) [23].

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. Дійсно, нерідко можна зустріти в державному секторі людей, які працюють «за ідею», а в некомерційних організаціях – найчастіше такі мотивації є ключовими.

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) [15]. Кілька ітерацій привели до створення шкали, яка на сьогоднішній день є міжнародним стандартом інструменту PSM (Kim et al., 2013) [14]. Авторів провели опитування в дванадцяти країнах за єдиною методикою і спробували сформулювати питання, які дають високі 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 (Vandenberg, 2008) показав, що існує зв'язок між PSM та студентами-магістрами щодо їх вибору кар'єри державного службовця [29]. При цьому організації більш відкриті і з більш вираженою суспільною місією сильніше залучали студентів з PSM. Б. Райт, С. Хассан і Р. Крістенсен (Wright, Hassan & 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 [30]. Аналогічні результати були отримані і іншими авторами Г. Брюер, С. Селден (Brewer, Seldon, 1998) з використанням якісних методів: дослідники встановили додаткові соціально-психологічні важелі, властиві людям з високою PSM, які бажають працювати в державному секторі [11]. 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) [29]. 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) [30].

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) [10].

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 [25]. В. Ванденабеле також довів, що рівень PSM може бути пов'язаний і з соціально-демографічними характеристиками респондентів (Vandenabeele, 2011) [29].

#### **Висновки та перспективи подальших досліджень.**

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 відстоєє інтереси нужденних, йде врозрід з класичним розумінням мотивації бюрократів, 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 [7].

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

Нарешті, говорячи про альтруїзмі і безкорисливість серед чиновників, неможливо залишити поза увагою концепцію монополії на символічне насильство 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 [8].

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 в українській практиці: під час проведення тестувань студентів – майбутніх держслужбовців та претендентів на державну службу.

#### **Література.**

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/2008-2/08anzfzds.htm/odyframe.htm> – Назва з екрана.
2. 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.
3. Єськов О. Мотивація і стимулювання праці / О. Єськов // Економіка України. – 2008. – № 2. – С. 82 – 83.6.
4. 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. : ХарПІ НАДУ, 2008. — 304 с. — (Серія “Державне управління XXI століття”).
5. Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 524 с.
6. Колпаков В. Стратегічний кадровий менеджмент [Електронний ресурс] / В. Колпаков, Г. Дмитренко. — Режим доступу : <http://library.if.ua/books/146.html>
7. Людвиг фон Мизес. Бюрократия. Запланированный хаос. Антикапиталистическая ментальность. – Бумажное русскоязычное издание М.: "Дело" при участии изд-ва "Catalaxy", 1993 – 240 с. ISBN 5-85900-061-8
8. Пьер Бурдьє / Pierre Bourdieu. Социология социального пространства. Издательство: Институт экспериментальной социологии, Москва; Алетейя, СПб. – 2007. – 288 с. ISBN: 978-5-903354-054
9. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підруч. для студ. вищ. навч. закладів. – Київ: Академвидав, 2006. – 488 с.
10. Arjen van Witteloostuijn, Marc Esteve, George Boyne, Public Sector Motivation *ad fonts*: Personality Traits as Antecedents of the Motivation to Serve the Public Interest, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 27, Issue 1, 1 January 2017, Pages 20–35, <https://doi.org/10.1093/jopart/muw027>



11. Brewer, G. A., & Seldon, S. C. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3), 413-439.
12. Herzberg, F., B. Mausner, and B. Bloch-Snyderman. 1959. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley.
13. 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.
14. 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. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 23, Issue 1, January 2013, Pages 79–102, <https://doi.org/10.1093/jopart/mus027>.
15. Kim S., Vandenberg W. A Strategy for Building Public Service Motivation Research Internationally // *Public Adm. Rev.* 2010. Vol. 70. No. 5. P. 701–709
16. Knoke, David; & Wright-Isak, Christine. (1982). Individual Motives and Organisational Incentive Systems. *Research in the Sociology of Organisations*, 1, 209-254.
17. Leboeuf, C. 2006. *La Motivation au Travail: Modèles et Stratégies* [Motivation at Work: Models and Strategies], 3rd ed. Paris: Editions d'Organisation.
18. Maslow, A. H. 1943. "A Theory of Human Motivation." *Psychological Review* 50 (4): 370-396.
19. McClelland, D. C. 1985. "How Motives, Skills, and Values Determine What People Do." *American Psychologist* 40 (7): 812-825.
20. 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](https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/2111118/).
21. 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>
22. 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.
23. Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-73.
24. Rainey, H. G. 1983. "Public Agencies and Private Firms: Incentives, Goals, and Individual Roles." *Administration and Society* 15: 207–242.
25. Ritz, Adrian, and Gene A. Brewer. 2013. Does societal culture affect Public Service Motivation? Evidence of sub-national differences in Switzerland. *International Public Management Journal* 16:224–51.
26. Ryan, R. M. and E. L. Deci. 2000. "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions." *Contemporary Educational Psychology* 25(1): 54–67.
27. 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)
28. Vallerand, R. J. and E. E. Thill. 1993. *Introduction à la Psychologie de la Motivation* [Introduction to the Psychology of Motivation]. Paris: Vigot
29. 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.
30. 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.
31. 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.

## References.

1. Artemenko, N. F. (2008), "Motivation as a factor of increasing professional competence and career growth of civil servants", *Teoretychni i prykladni pytannia derzhavotvorennia*, [Online], vol. 2, available at: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/tppd/2008-2/08anfzds.htm/odyframe.htm> (Accessed 14 June 2021).
2. Egorshin, A. I. (2006), *Osnovy upravleniya personalom: ucheb. posobie dlja vuzov* [Fundamentals of personnel management: textbook. manual for universities], 2<sup>nd</sup> ed., INFRA-M, Moscow, Russia.
3. Yeskov, O. (2008), "Motivation and stimulation of labor", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 2, pp. 82 – 83.6.
4. Martynenko, V. M. Serohin, S. M. and Yevdokymov, V. O. (2008), *Kadrova polityka i derzhavna sluzhba u sferi publichnoho upravlinnia (rehionalnyi aspekt): monohrafiia* [Personnel policy and public service in the field of public administration (regional aspect): monograph], KharRI NADU, **Kharkiv**, Ukraine.
5. Kibanov, A. Ja. Mitrofanova, E. A. and Lovcheva, M. V. (2009), *Motivaciija i stimulirovanie trudovoj dejatel'nosti* [Motivation and stimulation of labor activity], INFRA-M, Moscow, Russia.
6. Kolpakov, V. And Dmytrenko, H. (2005), "Strategic personnel management", [Online], available at: <http://library.if.ua/books/146.html> (Accessed 14 June 2021).
7. fon Mizes, L. (1993), *Bjurokratija. Zaplanirovannyj kaos. Antikapitalisticheseskaja mental'nost'* [Bureaucracy. Planned chaos. Anti-capitalist mentality], Russian-language paper edition, "Delo" pri uchastii izd-va "Catallaxy", Moscow, Russia.

8. Bourdieu, P. (2007), *Sociologija social'nogo prostranstva* [Sociology of social space. Publisher: Institute of Experimental Sociology], Izdatel'stvo: Institut jeksperimental'noj sociologii, Moscow Aletejja, SPb., Russia.
9. Khmil, F. I. (2006), *Upravlinnia personalom: pidruch. dlia stud. vyshch. navch. Zakladiv* [Personnel management: textbook. for students], Akademvydav, Kyiv, Ukraine.
10. van Witteloostuijn, A. Esteve, M. Boyne, G. (2017), "Public Sector Motivation *ad fonts*: Personality Traits as Antecedents of the Motivation to Serve the Public Interest", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 27, no. 1, pp. 20–35, <https://doi.org/10.1093/jopart/muw027> (Accessed 14 June 2021).
11. Brewer, G. A. and Seldon, S. C. (1998), "Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic", *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 8(3), pp. 413–439.
12. Herzberg, F. Mausner, B. and Bloch-Snyderman, B. (1959), *The Motivation to Work*, John Wiley, New York, USA.
13. Kanfer, R. 1990. "Motivation Theory and Industrial and Organizational Psychology", *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, USA, pp. 75–170.
14. Kim, S. (2013), "Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 23, no. 1, pp. 79–102, <https://doi.org/10.1093/jopart/mus027>.
15. Kim, S. and Vandenabeele, W. (2010), "A Strategy for Building Public Service Motivation Research Internationally", *Public Adm. Rev.*, Vol. 70, no. 5, pp. 701–709.
16. Knoke, D. and Wright-Isak, C. (1982), "Individual Motives and Organisational Incentive Systems", *Research in the Sociology of Organisations*, vol. 1, pp. 209–254.
17. Lévêque Leboyer, C. (2006), *La Motivation au Travail: Modèles et Stratégies* [Motivation at Work: Models and Strategies], 3rd ed., Editions d'Organisation, Paris, France.
18. Maslow, A. H. (1943), "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review*, vol. 50 (4), pp. 370–396.
19. McClelland, D. C. (1985), "How Motives, Skills, and Values Determine What People Do", *American Psychologist*, vol. 40 (7), pp. 812–825.
20. Messersmith, J. G. Patel, P. C. Lepak, D. P. and Gould-Williams, J. S. (2011), "Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance", *Journal of Applied Psychology*, vol. 96, pp. 1105–1118.
21. 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. DOI: <https://doi.org/10.1108/00483489610147861>
22. Perry, J. L. (1996), "Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity", *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 6 (1), pp. 5–22.
23. Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). "The Motivational Bases of Public Service", *Public Administration Review*, vol. 50(3), pp. 367–73.
24. Rainey, H. G. (1983), "Public Agencies and Private Firms: Incentives, Goals, and Individual Roles", *Administration and Society*, vol. 15, pp. 207–242.
25. Ritz, A. and Brewer, G. A. (2013), "Does societal culture affect Public Service Motivation? Evidence of sub-national differences in Switzerland", *International Public Management Journal*, vol. 16, pp. 224–51.
26. Ryan, R. M. and Deci, E. L. (2000). "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions", *Contemporary Educational Psychology*, vol. 25(1), pp. 54–67.
27. Salaman, G. Storey, J. and Billsberry, J. (2005). "Strategic human resource management: defining the field", [Online], available at: [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) (Accessed 14 June 2021).
28. Vallerand, R. J. and Thill, E. E. (1993). *Introduction à la Psychologie de la Motivation* [Introduction to the Psychology of Motivation], Vigot, Paris, France.
29. Vandenabeele, W. (2008), "Government calling: Public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice", *Public Adm.*, Vol. 86, no. 4, pp. 1089–1105.
30. Wright, B.E. Hassan, S. and Christensen, R.K. (2017), "Job choice and performance: revisiting core assumptions about public service motivation", *Int. Public Manag. J.*, Vol. 20, no. 1, pp. 108–131.
31. Wright, B.E. Moynihan, D.P. and Pandey, S.K. (2012), "Pulling the Levers: Transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission Valence", *Public Administration Review*, Vol. 72, no. 2, pp. 206–215.

Стаття надійшла до редакції 20.06.2021 р.