

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/80-14>

УДК 005.32:005.35:316.42(477)

Кузнєцов Е.А.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту та інновацій,
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7569-7533>

Лосинець О.Ю.

здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня,
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-7637-3954>

Kuznietsov Eduard

Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Management and Innovation,
Odesa I.I. Mechnikov National University

Losynets Oleksii

Second-Level Higher Education Applicant (Master's Degree Applicant),
Odesa I.I. Mechnikov National University

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ МОТИВАЦІЙНИХ ЦІННОСТЕЙ ОРГАНІЗАЦІЙ ГРОМАДСЬКОГО СЕКТОРА

MODERN APPROACHES TO DETERMINING MOTIVATIONAL VALUES OF NON-GOVERNMENTAL SECTOR ORGANISATIONS

У статті досліджено формування й розвиток підходів щодо визначення мотиваційних цінностей для організацій громадського сектору (ОГС). Обґрунтовано потребу уніфікації термінології та процедур узгодження цінностей між організацією, командами й працівниками в громадському секторі для розв'язання таких управлінських проблем, як залученість, координація, підзвітність тощо. Окреслено контур середовища суб'єктів управління мотивацією (правління, керівництво, працівники, волонтери) й об'єктів впливу (мотиваційні стани, поведінка, умови праці). Визначено концепт формування сучасних поглядів на питання мотиваційних цінностей ОГС. Запропоновано класифікацію підходів за придатністю до узгодження цінностей між організацією і командами (працівниками та волонтерами): функціонально-місійний (PSM), психологічно-організаційний (SDT та командна мотивація), культурний (піраміда Е. Шейна з урахуванням клімату), операційно-вимірювальний (OCP/P-O fit), а також підхід на основі універсальних людських цінностей (PVQ-RR/19 фасетів). Для кожного напрямку показано розвиток наукової думки, що містить валідовані інструменти та обмеження: кроскультурна інваріантність, іпсативність, ризик декларативності організаційної культури без операціоналізації, необхідність враховувати фрустрації потреб. Застосовано аналіз, синтез і групування, що дозволило сформувати багаторівневу рамку узгодженості на індивідуальному, командному та організаційному рівнях. Акцентовано увагу на практичній цінності – алгоритмах діагностики «ціннісних розривів», дизайн ролей, винагород і ритуалів, які посилюють якість мотивації та стійкості ОГС. Доведено відсутність єдиного канону мотиваційних цінностей, втім запропоновано інтегративне визначення мотиваційних цінностей ОГС.

Ключові слова: мотиваційні цінності, громадський сектор, корпоративна культура, організаційний клімат, соціальна структура, мотивація персоналу, принцип узгодження, узгодження цінностей, якість мотивації.

The article examines the formation and development of approaches to determining motivational values for non-government sector organisations (NGOs). It substantiates the need to unify terminology and procedures for aligning values between organisations, teams and employees in the public sector in order to solve such management problems as engagement, coordination, accountability, etc. The contours of the environment of motivation management subjects (management, leadership, employees, volunteers) and objects of influence (motivational states, behaviour, working conditions) are outlined. The concept of forming modern views on the issue of motivational values of NGOs is defined. A classification of approaches is proposed based on their suitability for aligning values between the organisation and teams (employees and volunteers): functional-missionary (PSM), psychological-organisational (SDT and team motivation), cultural (E. Schein's pyramid, taking into account the climate), operational-measurement (OCP/P-O fit), as well as an approach based on universal human values (PVQ-RR/19 facets). For each direction, the development of scientific thought is shown, containing validated tools and limitations: cross-cultural invariance, ipsativity, the risk of declarativeness of organisational culture without operationalisation, the need to take into

account the frustration of needs. Analysis, synthesis and grouping were applied, which made it possible to form a multi-level framework of consistency at the individual, team and organisational levels. Emphasis is placed on practical value – algorithms for diagnosing 'value gaps,' role design, rewards, and rituals that enhance the quality of motivation and sustainability of NGOs. The absence of a single canon of motivational values has been proven, but an integrative definition of NGO motivational values has been proposed.

Keywords: motivational values, non-governmental sector, corporate culture, organisational climate, social structure, staff motivation, principle of alignment, alignment of values, quality of motivation.

Постановка проблеми. У сучасних умовах війни та післявоєнного відновлення українські організації громадського сектора (ОГС) працюють у середовищі високої невизначеності, дефіциту ресурсів і зростаючих очікувань суспільства. За цих обставин відчутно загострюється питання узгодженості між задекларованою місією та щоденними управлінськими практиками, а також між цінностями організації й мотиваційними орієнтаціями працівників і волонтерів. Відсутність уніфікованого підходу до визначення «мотиваційних цінностей» ускладнює формування спільної мови менеджменту, знижує передбачуваність рішень і поглиблює розрив між стратегічними цілями та рутинними процесами.

Важливим стає концептуалізація поняття мотиваційних цінностей ОГС і окреслення практично застосовних підходів до їх вимірювання та узгодження на трьох рівнях: індивідуальному, командному та організаційному. Для цього інтегруються ключові рамки – мотивація суспільної служби (PSM), теорія самовизначення (SDT), моделі організаційної культури (Е. Шейн), операційно-вимірювальні інструменти відповідності «особа–організація» (ОСР/Р-О fit), а також карта універсальних людських цінностей (Ш. Шварц). Такий синтез дозволяє поєднати сенс і місію з управлінськими процедурами, перетворюючи декларації на вимірювані норми, ритуали, винагороди та показники.

Наукова новизна полягає у пропозиції інтеграційного бачення мотиваційних цінностей як системи правил і практик, що забезпечують якість мотивації та підсилюють організаційну узгодженість у специфіці діяльності ОГС. Практична значущість – у наданні інструментів для діагностики «ціннісних розривів», дизайну ролей і винагород, підвищення залученості персоналу та волонтерів, а також для посилення підзвітності й репутаційної стійкості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Визначення поняття мотиваційних цінностей є важливим для вирішення управлінських проблем, зокрема в громадському секторі. Однак цілісного підходу і єдиного «канону» мотиваційних цінностей досі не існує, тим

паче для ОГС. Адже саме це поле є міждисциплінарним, контекстозалежним і розірване за методиками й інструментами, які застосовуються у вимірюванні мотивації. У вітчизняних джерелах намагання визначити контур мотиваційних цінностей прослідковується у забезпеченні процесу спонукання керівників та працівників на діяльність заради особистих або організаційних цілей, для чого пропонуються вже класичні праці Д. Мак-Грегора, А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. Мак-Клелланда, Ф. Герцберга, В. Врума, С. Адамса, Е. Локка та інших (Н. П. Дуброва [28], А. В. Колодійчук, В. М. Черторижський [29]), формуванні взаємозв'язку корпоративної культури та мотивації управлінських кадрів (В. О. Кравченко [30]), сукупності цінностей команди менеджерів та працівників як складової стратегічного аспекту корпоративної культури (В. Савчук [34, с. 50–51]), соціальній відповідальності осіб, що причетні до діяльності ОГС (І. Я. Ткачук [36]) тощо.

Тому в основі даного пошуку уніфікованого визначення мотиваційних цінностей ОГС стали роботи Дж. Л. Перрі та Л. Р. Уайз [20], Р. М. Раян та Е. Л. Десі [21], Е. Шейна [12], Ч. А. О'Рейлі III, Дж. Чатменом та Д. Ф. Калдвелом [19], Ш. Шварца [23; 24] та інших, чії теорії набули наукової еволюції, а сформовані напрями досліджень отримали перевірку та результативну критику, що допомогла вдосконалити їх і, разом з цим, зробила їхні інструменти й методики взаємодоповнюваними.

Метою статті є концептуалізація сучасних підходів до визначення мотиваційних цінностей для практичного застосування в громадському секторі. Дослідження уніфікованого визначення через огляд підходів до мотивації та їхній розвиток, пошук універсального дієвого інструменту або узагальненої методики, яка може бути застосована в організаціях громадського сектора. В основі ідеї – окреслення меж розуміння науковою спільнотою цінностей, що входять у парадигму мотивації як ключової функції менеджменту та відповідають за ефективність взаємодії суб'єктів та спів-суб'єктів управління в рамках визначеного контуру управлінського процесу.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано сукупність

загальнонаукових та спеціальних методів. Для дослідження наявних підходів у питанні визначення мотиваційних цінностей ОГС застосовано аналіз, синтез, порівняння та узагальнення у висновку. Для основи дослідження використано спеціалізований метод групування, а саме класифікація об'єктів дослідження – визначень мотиваційних цінностей за ознакою можливого використання при узгодженні цінностей організації та персоналу.

Виклад основного матеріалу. Визначення мотиваційних цінностей організацій громадського сектора є задачею надскладною, адже саме поле є міждисциплінарним, контекстозалежним і розірваним за методиками й інструментами, які застосовуються у вимірюванні мотивації. Досі не існує узагальненого бачення мотиваційних цінностей в сучасній науці, тому як зазначене питання є комплексним і відкриває простір для наукової дискусії. Проте саме процес окреслення поняття мотиваційних цінностей, яке можна застосовувати в роботі громадського сектора і управлінській діяльності в цілому, є прикладом формування й розвитку професійної мови менеджменту, коли термінологія виступає способом мислення щодо швидкого практичного розв'язання управлінської проблеми [32, с. 12].

Тож, в межах діяльності громадського сектора визначеність в спільному розумінні мотиваційних цінностей дозволило б вирішити низку нагальних проблем. Серед них – моральна виснаженість громадського сектору [40], розрив між місією і повсякденними активностями, що є наслідком грантоцентрованих політик та спричиняє демотивацію команд [39], фрагментація й слабка координація громадського сектору, що поєднується із недостатком професійних кадрів для роботи [25], слабкі публічний імідж й прозорість громадського сектору та інше, що впливає на сталість організацій в Україні [35].

Аналізуючи взаємодію головних компонентів управлінського процесу, ми вважаємо, що важливою передумовою ефективності цієї взаємодії виступає рівень професійного розвитку суб'єкта й об'єкта управління, а особливо – їх можливість взаємодії з отриманням ефекту організаційної синергії. Ключовою проблемою тут є мотиваційний механізм взаємодії суб'єкта й об'єкта, а також можливості створення інноваційного середовища з реалізацією системи додаткових управлінських повноважень [31, с. 22–23]. Проте є очевидним, що цей мотиваційний механізм повинен

враховувати принципи управління персоналом, й акцент бути зробленим на принципі узгодженості [26, с. 11–12].

Що саме є мотиваційними цінностями ОГС? Громадський сектор в Україні об'єднує громадські організації, громадські спілки, неформальні об'єднання, міжнародні неурядові організації, благодійні організації та фонди [27, с. 19]. Їхній досвід демонструє, що мотиваційними є оголошені цінності організації, тобто закріплені документально в організації (у Статуті, Стратегії розвитку тощо), яких дотримуються відповідно до корпоративної культури та етики організації, підтримуються керівництвом і співпадають із цінностями команди. Однак вплив на мотивацію мають й неоголошені цінності – непрописані норми й правила, за якими насправді ухвалюються рішення в організації, але які не зафіксовані в місії чи політиках.

Цей концепт має відображення в різних сучасних поглядах щодо узгодження цінностей в середовищі суб'єктів управління, а саме серед тих, хто свідомо формує й підтримує оголошені й неоголошені правила (цінності, норми, процедури і метрики, соціальний договір тощо). Зокрема, правління організації задає місію й політики, керівники проєктів та програм операціоналізують цінності в ролях, делегуванні, визнанні та навчанні, внутрішні комітети (наприклад, з етики чи ШІ, за наявності) підтримують стандарти підзвітності, участі бенефіціарів та політики даних, а безпосередня участь працівників й волонтерів як спів-суб'єктів впливають на правила через ретроспективи, опитувальники, спільне формування норм, що зменшує опір та підсилює мотивацію. Об'єктами управління в цьому процесі стають не люди, а мотиваційні стани, поведінка й умови праці команд, працівників та волонтерів, на які впливають оголошені й неоголошені правила. Основні компоненти процесу управління мотивацією в ОГС представлені на рис. 1 [31, с. 22].

Тож розглянемо сучасний погляд до визначення мотиваційних цінностей ОГС. Відповідно, можна виділити функціонально-місійне, психологічно-організаційне, культурне, операційно-вимірювальне визначення та у вигляді зв'язку з універсальними людськими цінностями.

Функціонально-місійним є визначення тих цінностей, які у працівників і волонтерів організації активують мотивацію суспільної служби (PSM, public service motivation). За теорією Дж. Л. Перрі та Л. Р. Уайз, які вперше використали це поняття, PSM містить внутрішні установки, цінності та орієнтації

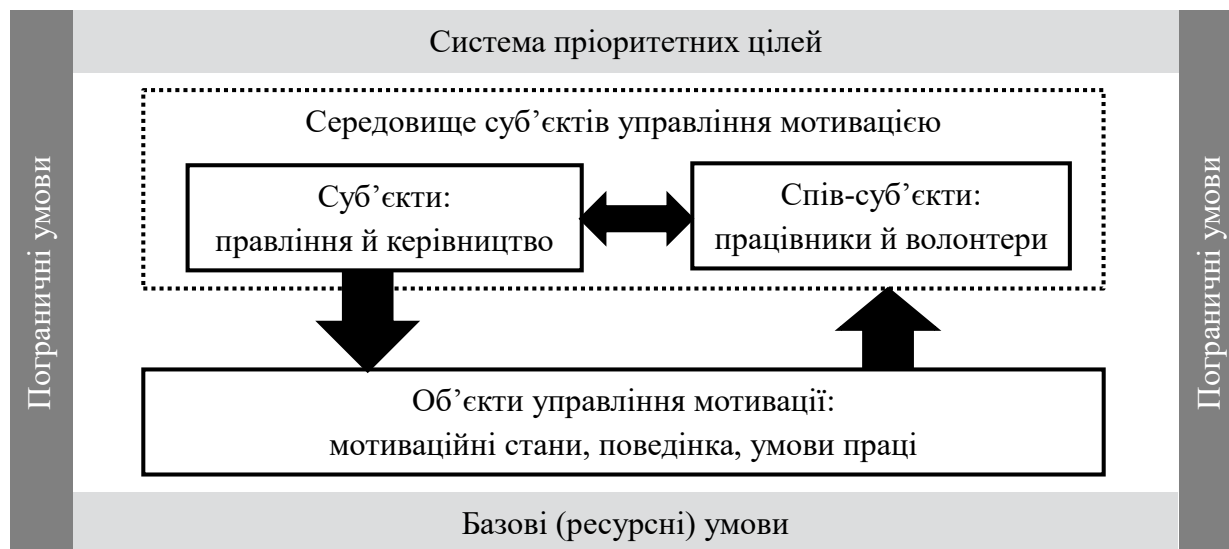


Рис. 1. Основні компоненти процесу управління мотивацією в ОГС

Джерело: розробка авторів

людини, що збуджують її до праці на благо суспільства через інститути державного сектора (для США [20], в контексті України слід мати на увазі інституції державної і комунальної власності). Дана теорія добре лягає й у концепт щодо організацій в громадському секторі, які нерідко ототожнюються із організаціями громадянського суспільства [37], при цьому акцентуючи увагу не на філософії “civil vs. societal” (громадянин-суспільство), а організаційні екосистеми. Фактично, ОГС в Україні заповнюють прогалини у питаннях захисту прав та інтересів, досягненні спільних благ і прийняття рішень суспільства, надаючи відповідні сервіси, що підкреслюється взаємодією з органами державної влади, місцевого самоврядування, політичними інститутами та бізнесом. [38]. Таким чином, мотиваційні цінності ОГС – це спільно поділювані орієнтири «що для нас по-справжньому важливо», які спрямовують і підживлюють зусилля людей задля місії й суспільного блага (альтруїзм, громадянський обов’язок, служіння громаді), формуючи готовність діяти «понад» особисту вигоду.

Дана теорія розширена Дж. Л. Перрі, який запропонував шкалу PSM з 4 вимірами: привабливість формування політики APM, служіння суспільному інтересу CPI, співчуття SOM та самопожертва SS. Ця шкала стала стандартом і була використана для того, щоб дослідити державні служби, результати чого увійшли у переосмислення теорії у 2010 році. Тоді було визначено початкові три позиції про відбір у сектор, результативність і роль стимулів, підсумувавши значний масив емпіричних даних. Пізніше у дослідженні міжкультурної

валідності С. М. Кім та ін. запропонували 16-пунктовий міжнародний інструмент і протестували інваріантність, а разом із тим вибірка зі 23 тисяч респондентів підтвердила часткову метричну інваріантність 4 вимірів PSM за Перрі. За висновками С. М. Кім та ін., дослідження не могло визначити, в яких країнах PSM в середньому вища або нижча, але дозволило порівняти взаємозв’язки між PSM та індивідуальними характеристиками або управлінськими практиками між країнами.

Разом з цим, метааналізи підтвердили важливі зв’язки, зокрема між PSM та залученістю з міжкультурної точки зору [8], а також між PSM та задоволеністю роботою [11].

Ще одним доповненням даної теорії є дослідження синтезу із лідерством, де доведено, що поведінкові механізми мають зв’язок із PSM, на яку лідерство впливає позитивно [10].

Як наслідок, функціонально-місійний підхід до мотиваційних цінностей через розширену теорію PSM можна використовувати й для громадського сектору, щоб допомогти організаціям у вирішенні таких управлінських питань, як:

- відбір кандидатів із високим PSM, комунікація суспільного впливу роботи;
- формування дизайну праці та винагород, де діють не лише грошові стимули, а більша значущість завдань, автономія, визнання впливу;
- лідерська практика як умови, за яких PSM перетворюються на інновації;
- міжкультурний менеджмент, де використовують інваріантні (або частково інваріантні)

форми PSM для порівнянь підрозділів (або країн) і локалізації HR-практик.

Психологічно-організаційні підхід до якості мотивації передбачає, що мотиваційні цінності ОГС – це норми й очікування, що підтримують три базові потреби у діяльності – автономію, компетентність і дотичність (пов'язаність людей у роботі). Вони забезпечують якість мотивації, а не лише її інтенсивність. У практиці це означає, що щоденні політики, ритуали й стиль лідерства роблять внесок співробітника значущим, керованим і соціально вплетеним.

В основу цього підходу закладена теорія самовизначення (SDT) – підхід до людської мотивації та особистості, що застосовує органічну метатеорію, яка підкріплює важливість розвинених внутрішніх ресурсів людини для розвитку особистості та поведінкової саморегуляції [21].

Однак даний підхід отримує чимало зауважень, які фіксують прогалини та обмеження SDT-підходу до якості мотивації в організаціях.

Зокрема, А. Броск та ін. зробили метааналітичний огляд, у якому узагальнили результати досліджень про задоволення трьох базових потреб у робочому контексті та його зв'язок із мотивацією та добробутом. Вони підтвердили, що кожна потреба робить свій незалежний внесок у показники психологічного зростання, інтерналізації та добробуту, однак водночас у частині результатів внесок статично значущий, але практично малий. Крім того, виявлено проблеми із найбільш уживаними шкалами. Автори також рекомендують не об'єднувати три потреби в один середній показник, що суперечить оригінальній теорії самовизначення, адже потреби не є взаємозамінними й не «компенсують» одна одну. Проте ключова рекомендація авторів – враховувати фрустрацію потреб, культурний контекст та інтегрувати SDT з іншими теоріями та підходами до мотивації та винагород, щоб перейти від декларації до відчутних змін у поведінці й результатах [3].

Про потребу інтеграції організаційних SDT із системами винагород зауважують К. Кера-солі та ін. Автори виявили, що внутрішня мотивація і зовнішні стимули спільно передбачають ефективність, однак важливими модераторами є тип ефективності (якість проти кількості) і обумовленість стимулів (винагорода) [4].

А. Олафсен та ін. врахували фрустрацію потреб і в чотири кроки валідували робочу версію шкали задоволення основних психологічних потреб й фрустрації (Basic Psychological

Need Satisfaction and Frustration Scale, BPNSFS-Work), а саме автономії, компетентності, дотичності, в організаційному контексті. За підсумками автори встановили, що шестифакторна модель (окремо задоволення і фрустрації для кожної з трьох потреб) краще відповідає даним, ніж трьохфакторна альтернатива, з прийнятими індексами придатності та високими факторними навантаженнями [18]. Таким чином, якщо ж політика організації цілиться в ризики й больові точки, то варто використовувати BPNSFS-Work, однак якщо потрібно швидко й надійно виміряти саме задоволення базових потреб в роботі, то можна скористатися шкалою задоволення базових потреб на роботі BPNWS, яка була розроблена і валідована раніше М. Брайеном та ін. [1].

У межах SDT відбулося й переосмислення змісту і факторної структури Багатофакторної шкали мотивації до роботи (MWMS). У науковій праці С.-І. Трепанієр та ін. змінює уяву про «якість мотивації». За їхніми підсумками, мотивацію доцільно представляли як структуру із 4 компонентів: автономну (що передбачає злиття внутрішньої та ідентифікованої), інтросктовану та зовнішню регуляцію, а також амотивацію як окрему складову. При цьому типи зовнішньої (матеріальна і соціальна) мотивації не розрізняються емпірично, а інтроскцію краще репрезентує її avoidance-підшкала.

На додаток, за думкою Н. Магсона та ін., для використання цього підходу на практиці необхідно локалізувати організаційні рецепти SDT, адже шляхи задоволення потреб суттєво різняться між культурами. Якщо не враховувати кроскультурні особливості, то ефекти від використання підходу слабшають [15].

Також зауважимо, що у випадку масштабування ефект від інтервенцій за SDT розмивається й зникає, якщо не проєктувати їх з урахуванням командного виміру. У своїй роботі С. Гренієн та ін. визначають командну мотивацію як колективне джерело енергії, яке спрямовує напрям, інтенсивність і наполегливість командної діяльності. За процесною моделлю авторів виникнення командної мотивації на основі SDT, багаторівневої теорії, механізмів емерджентності й конструювання ідентичності, індивідуальна мотивація членів збігається та перетворюється на командний рівень через взаємопов'язані петлі зворотного зв'язку: міжособистісну (взаємопідтримка або тиск, визнання, норми) та процесну (координація, рефлексія, узгоджені практики) [13]. SDT-профіль робочої мотивації з 4 компонентів за С.-І. Трепанієр та ін. представлений на рис. 2.



Рис. 2. SDT-профіль робочої мотивації з 4 компонентів за С.-І. Трепанієр та ін.

Джерело: складено авторами

У підсумку сучасний психолого-організаційний підхід до мотиваційних цінностей ОГС – це узгоджений набір принципів, ритуалів і правил роботи, які підтримують внутрішню якість мотивації людей на індивідуальному і командному рівнях та вбудовані в операційні практики.

Культурне визначення базується на середньому рівні піраміди організаційної культури за Е. Шейном. До цього рівня, який автор називає проголошені цінності, належать місія, цілі, заяви про цінності та соціальні контракти [12]. Таким чином, для ОГС мотиваційними є ті проголошені цінності у сенсі Шейна, які з'єднують глибинні припущення організації з видимими артефактами (політики, ритуали, брендинг, дизайн офісу тощо) і тим самим завдають вектор зусиль та поведінки. Вони мають підкріплюватися HR-системою, системою винагород і повсякденними управлінськими діями. Фактично, за цим бачення мотиваційних цінностей звужуються до формування корпоративної культури організації, заснованої на ідеї тривоги та навчання: «Культура постійно формується в тому сенсі, що постійно відбувається певне навчання про те, як ставитися до навколишнього середовища та керувати внутрішніми справами» [17].

До того ж, у цьому підході є інша прогалина: без операціоналізації корпоративна культура фактично лишається декларацією. На прикладах кейсів культурної

трансформації, що представлені у праці М. Алвессона та С. Свенінгсона, демонструються «розрив між розмовами та діями», коли програми зміни культури часто відтворюють наявні взірці і «культура погано піддається виміру», тобто без матеріалізації в рутині і системах зміни не працюють. За висновком авторів, культуру складно виміряти і керувати нею напряду, а ефект з'являється тільки тоді, коли цінності втілені в операційні процеси та матеріальні артефакти щоденної роботи.

Б. Шнейдер та ін., розділяючи поняття організаційної «культури» та «клімату» демонструють, що зв'язок між культурою та результатами здебільшого опосередкований кліматом, тобто конкретними HR- і управлінськими практиками. Саме вони роблять цінності видимими й поведінково релевантними. Тому «декларації цінностей» без зміни політик і винагород не дають стійкого ефекту. Таким чином, прогалиною в теорії Е. Шейна є саме організаційний клімат, який автори окреслюють як «сукупне сприйняття, яке впливає з сукупності взаємопов'язаних досвідів з організаційними політиками, практиками та процедурами (наприклад, з практиками лідерства та управління персоналом) та спостережень за тим, що винагороджується, підтримується та очікується в організації, причому ці сукупні сприйняття стають значущими та спільними на основі природних взаємодій людей між собою» [2].

Ще одне зауваження зробив В. Мік, вказуючи на те, що організаційну культуру вживається як унітарне й розмите поняття, яке змішує культуру із соціальною структурою. Автор додає, що проблемою є таке припущення, як «в реальному та відчутному сенсі існує колективна організаційна культура, яку можна створити, виміряти та маніпулювати нею з метою підвищення організаційної ефективності». Через подібне бачення ігнорується різниця між культурою і структурою, що перетворює програми «зміни культури» на ідеологічні декларації без операційної сили. Тому автор зауважує: «культуру слід розглядати як те, чим організація «є», а не як те, що організація «має»: вона не є незалежною змінною і не може бути створена, відкрита або знищена за примхою керівництва. Проте для інтерпретації поведінки акторів, здається, необхідно провести концептуальне розмежування між «культурою» і «соціальною структурою»» [16].

Враховуючи зазначене, ми представили культурне визначення мотиваційних цінностей організації на основі піраміди Е. Шейна та зауважень критиків його теорії на рис. 3.

Операційно-вимірювальне визначення базується на профілі організаційної культури (Organizational Culture Profile, OCP) – інструменті для оцінки відповідності людини

організації, запропонованому Ч. А. О'Рейлі ІІ, Дж. Чатменом та Д. Ф. Калдвелом. Відповідно до цього підходу, мотиваційні цінності ОГС – це ціннісний профіль організації, який пов'язаний з очікуваною поведінкою та стилем взаємодії, при цьому є важливим узгодження цього профілю ОСП з особистими цінностями працівників, тобто відповідність «особа-організація» (P-O fit). Даний інструмент надає можливість зробити вимірювання цінностей організації та провести їх у показники узгодженості цінностей усередині команди. ОСП має 54 цінності твердження, які респонденти сортують методом Q-sort, що полягає в ранжуванні набору тверджень (карток) у примусовому розподілі від «зовсім не характерно» до «дуже характерно» по 9 «кошикам» за місткістю 2-4-6-9-12-6-4-2. Профіль організації формують ті, хто її добре знає, а профіль індивідуальних уподобань – сам респондент, зображаючи власне бачення «ідеальної» організації. P-O fit рахується як кореляція між двома профілями [19].

Однак, щоб зняти формат обмеження іпсативного примусового розподілу, Дж. К. Саррос та ін. спростили збір великих вибірок і обробку даних, замінивши Q-sort на Likert-формат – спосіб фіксування відповіді на твердження за шкалою з однаковими кроками (зазвичай 5 або 7 пунктів від «цілком не

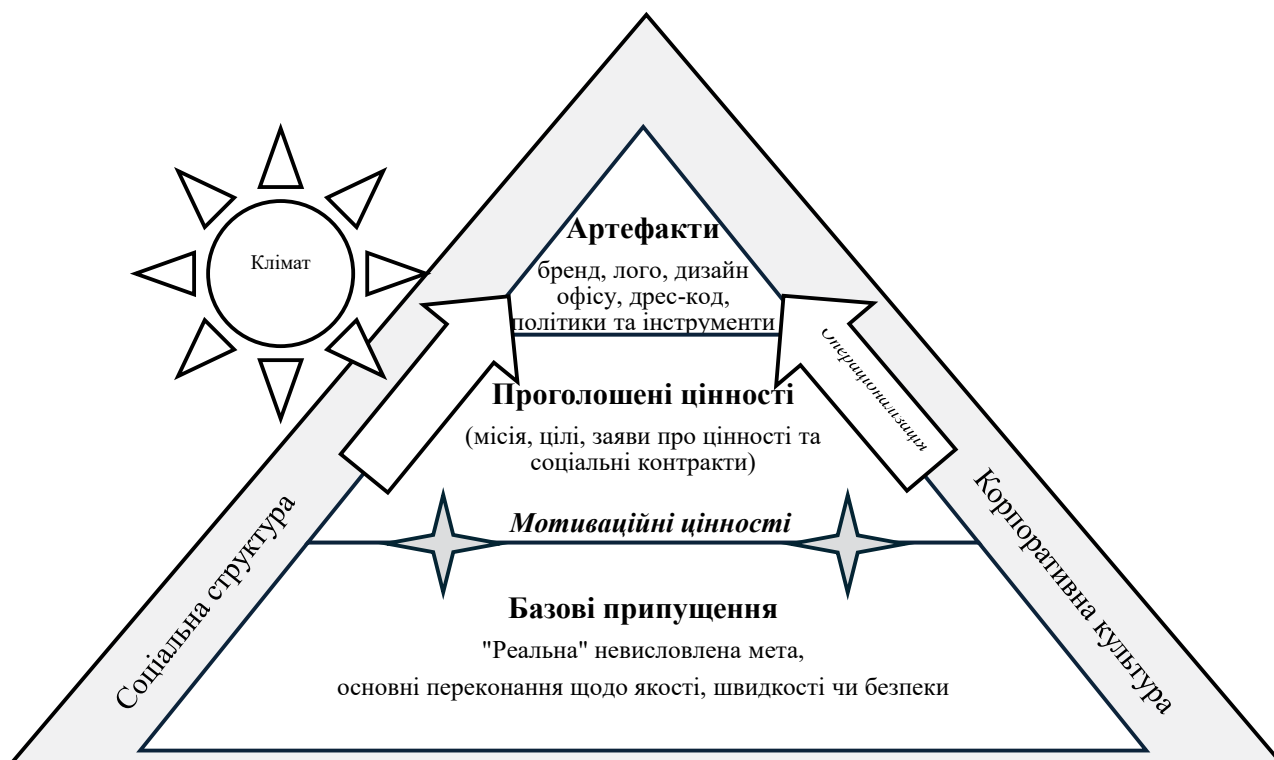


Рис. 3. Культурне визначення мотиваційних цінностей організації на основі піраміди Е. Шейна та зауважень критиків його теорії

Джерело: складено авторами

згоден» до «цілком згоден»). До того ж, укоротили інструмент від 54 пунктів до 28, а також уточнили факторну структуру, за якою є 7 факторів: конкурентоспроможність, соціальна відповідальність, підтримка, інновації, акцент на винагородах, орієнтація на продуктивність та стабільність. Втім, в даній моделі залишається потреба у кроскультурних та міжрівневих уточненнях, а замість співвідношення нормативних очікувань і сили до консенсусу культури інструмент виміряє цінності до пріоритетів [22].

Пізніші праці рекомендують комбінувати вимір норм і «сили» із ціннісними шкалами. Зокрема, Дж. А. Чатмен та А. Чої вказують, що дефініції організаційної культури фрагментовані й потрібне єдине визначення та конструктивна валідність вимірювань – міряти саме культуру, а не ефективність загалом. Адже через змішаність «культури», порівняти дослідження стає неможливим: хтось міряє норми, хтось – клімат, а хтось – результати. У підсумку знання не акумулюються, огляди дають суперечливі ефекти, а організації отримують розмиті поради. Тому метод ОСП автори виділяють як приклад типу валідного опитувальника, однак його слід поєднувати із визначеною культурою як домовленими правилами поведінки та перевіряти через аналіз реальних текстів і даних у часі [5].

У підході зв'язку із універсальними людськими цінностями для визначення мотиваційних цінностей ОГС звертаються до теорії базових цінностей Ш. Шварца. Теорія передбачає, що цінності утворюють коло мотивації (циркумплекс), де сусідні – сумісні, а протилежні – конфліктні. У вдосконаленій версії теорії визначають чотири вищі домени циркумплекса та 19 вузьких цінностей (фасетів), що зведено до 10 основних, а саме: Само-трансцендентність (Self-Transcendence: доброзичливість, універсалізм), Відкритість до змін (Openness to Change: самостійність, стимуляція, гедонізм), Збереження (Conservation: безпека, конформність, традиція) і Самовдосконалення (Self-Enhancement: досягнення, влада). Порядок на колі задають осі «Захист-Саморозвиток» та «Особистий фокус – Соціальний фокус». Вимірювання здійснюється за допомогою опитувальника PVQ-RR (портретні твердження про те, що людині важливо), після чого обчислюється середній бал за кожною з цінностей. Для коректного порівняння респондентів відповіді відцентровують й таким чином отримують профіль цінностей команди. Профіль ОГС збирається із 6–10 ключових оголошених цінностей для місії. Для відповідності із профілем ОГС

необхідно обчислити косинусну відповідність або використати поліноміальну регресію з поверхнею відгуку (RSM), що демонструє розбіжності й «просідання» цінностей [23].

Зазначений інструмент пройшов значну кроскультурну перевірку, підтвердив надійність більшості фасетів і часткову інваріативність. Разом з цим, він має дискримінантну валідність: 15 з 19 цінностей стабільно вимірюються, решта – залежить від культури та мови, що потребує надмірної кореляції між деякими парами цінностей [24]. Крім того, профіль цінностей у цій моделі – це схильності, а не норми чи результати. Тому доречним стає з'єднання з виміром організаційної культури (ОСР) та процесними механізмами (SBT), інакше ціннісна відповідність може не перетворитися на дії, що розглядають. А. Крістоф-Браун та ін. у своєму програмному огляді півстолітнього періоду досліджень питання Р-О fit., повертаючи до раніше згаданих підходів у визначенні мотиваційних цінностей [14].

Окремо наголосимо, що сучасне визначення мотиваційних цінностей ОГС слід розглядати як синтез трьох рівнів – особистого, командного і організаційного – із опорою на такі підходи, як наприклад PSM та SDT, враховуючи контекст воєнного часу та післявоєнного відновлення. Таке поєднання для оцінки мотиваційних цінностей ОГС зводиться до використання комплексу інструментів, який містить шкалу PSM та SDT-профіль, до чого також необхідно додавати вирішення управлінських питань щодо психологічної безпеки [9], організаційної справедливості [7], мотивацію волонтерів (VFI) [6] та міжнародні стандарти етики даних та III.

Висновки. Відкриваючи дискусії навколо представлених підходів, що спрямовують до формування поняття мотиваційних цінностей ОГС, отримуємо підсумок, що на сьогодні дійсно не існує єдиної бачення цього питання у науковому середовищі. Пошук універсальної моделі зводиться до комплексного використання декількох підходів, які доповнюють один одного, але не формують універсальне рішення для розв'язання управлінських проблем.

Проте ми встановили, що мотиваційні цінності для ОГС – це спільно поділювані й операційно зафіксовані орієнтири «що для нас важливо і навіщо ми працюємо», які спрямовують зусилля суб'єктів (правління організації і керівники) та спів-суб'єктів управління (працівниками й волонтерами) на досягнення спільної місії та суспільного блага. Вони враховують процедури управління та

показники, що узгоджені з особистими цінностями (Р-О fit) і підтримують якість мотивації через задоволення базових потреб автономії, компетентності й дотичності, а разом з тим проявляються у щоденних управлінських рішеннях, політиках, ритуалах, стилі лідерства та винагородах. Операційними акцентами визначення є опора на профіль

організаційної культури (ОСР) та вимір відповідності Р-О fit як ядро узгодженості, трактування мотиваційних цінностей як набору кластерів норм і правил, що перетворюють місію у практики, а також оцінка й розвиток якості мотивації відповідно до SDT-логіки, з використанням валідованих шкал та профілю робочої мотивації.

Список використаних джерел:

1. Brien M. та ін. The Basic Psychological Needs at Work Scale: Measurement Invariance between Canada and France. *Applied Psychology: Health And Well-Being*. 2012. Vol. 4. Iss. 2. P. 167–187. URL: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2012_-_Brien_APHaWB.pdf
2. Benjamin Schneider B. та ін. Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. *Applied Psychology*. 2017. Vol. 102 Iss. 3. P. 468–482. URL: https://eprints.lancs.ac.uk/id/eprint/79803/1/JAP_Climate_andCulture_complete_finfin.pdf або <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/28125256/>
3. Broeck A. V., etc. A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*. 2016. Vol. 42 No. 5. P. 1195–1229. URL: https://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2024/01/2016_VandenbroeckFerrisEtAl_a-review-of-self-determination-theory.pdf
4. Caresoli C. P., Nicklin J. M., Ford M. T. Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*. 2014. Vol. 140. Iss. 4. P. 980–1008. URL: https://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2017/06/2014_Cerasoli_Intrinsic.pdf
5. Chatman J. A., Choi. A. Measuring organizational culture: converging on definitions and approaches to advance the paradigm. *Handbook of Research Methods for Organisational Culture*. Ch. 7. 2022. 336 p. URL: https://faculty.haas.berkeley.edu/chatman/papers/Chatman_Choi_Measuring%20Organizational%20Culture_2019.pdf або <https://www.elgaronline.com/edcollchap/edcoll/9781788976251/9781788976251.00014.xml>
6. Clary, E. G., etc. Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1998. Vol. 74. Iss. 6. P. 1516–1530. URL: https://www.researchgate.net/publication/13629559_Understanding_and_Assessing_the_Motivations_of_Volunteers_A_Functional_Approach
7. Colquitt J. A. On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*. 2001. Vol. 86. No. 3. P. 386–400. URL: https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Justice/Colquitt_Dimensionality_of_Organizational_Justice.pdf
8. Ding M., Wang C. Can public service motivation increase work engagement? – A meta-analysis across cultures. *Frontiers in Psychology*. 2022. Vol. 13. Art. 1060941. P. 1–15. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9874331/>
9. Edmondson A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*. 1999. Vol. 44, No. 2. P. 350–383 https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf
10. Hameduddin T., Engbers T. Leadership and public service motivation: a systematic synthesis. *International Public Management Journal*. 2022. Vol. 25. No. 1. P. 86–119. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10967494.2021.1884150>
11. Homberg F., McCarthy D., Tabvuma V. A Meta-Analysis of the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction. *Public Administration Review*. 2015. Vol. 75. Iss. 5. P. 711–722. URL: https://www.researchgate.net/publication/280912684_A_Meta-Analysis_of_the_Relationship_between_Public_Service_Motivation_and_Job_Satisfaction
12. Geraghty T. Edgar Schein's Three Layers of Organisational Culture. Psych Safety : вебсайт. URL: <https://psychsafety.com/psychological-safety-edgar-scheins-three-layers-of-organisational-culture/>
13. Grenier S., Gagne M., O'Neill T. Self-determination theory and its implications for team motivation. *Applied Psychology*. 2022. Vol. 73. P. 1833–1865. URL: <https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/apps.12526>
14. Kristof-Brown A., Schneider B., Su R. Person-organization fit theory and research: Conundrums, conclusions, and calls to action. *Personnel Psychology*. 2023. Vol. 76. Iss. 2. P. 375–412. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/peps.12581>
15. Magson N. R., etc. A Cross-Cultural Investigation of Basic Psychological Need Satisfaction at Work in an Indigenous and Non-Indigenous Australian Sample Across Occupation Types. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 2022. Vol. 53. Iss. 2. P. 213–238. URL: https://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2022/03/2022_MagsonCravenEtAl_CrossCulturalInvest.pdf
16. Meek V. L. Organizational Culture: Origins and Weaknesses. *Organization Studies*. 1988. Vol. 9. Iss. 4. P. 453–473. URL: https://www.researchgate.net/publication/247733820_Organizational_Culture_Origins_and_Weaknesses

17. Millerd P. Edgar Schein's Anxiety & Assumptions: Powerful Ideas On Culture. Paul Millerd. 2019. URL: <https://pmlillerd.com/edgar-scheins-anxiety-assumptions-powerful-ideas-on-culture/>
18. Olafsen A. H., Halvari H., Frølund C. W. The Basic Psychological Need Satisfaction and Need Frustration at Work Scale: A Validation Study. *Frontiers in Psychology*. 2021. Vol. 12. Art. 697306. P. 1–12. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2021.697306/full>
19. O'Reilly III C. A., Chatman J., Caldwell D. F. People And Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*. 1991. Vol. 34. No. 3. P. 487–516. URL: https://faculty.haas.berkeley.edu/chatman/papers/36_peopleorgculture.pdf
20. Perry J. L., Wise L. R. The Motivation Bases of Public Service. *Public Administration Review*. Vol. 50. No. 3. 1990. P. 367–373. URL: <https://sangyubr.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/02/the-motivational-bases-of-public-service.pdf>
21. Ryan R. M., Deci E. L. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*. Vol. 55. No. 1. P. 68–78. URL: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf
22. Sarros J. C., etc. The Organizational Culture Profile Revisited and Revised: An Australian Perspective. *Australian Journal of Management*, Vol. 30, No. 1. P. 159–182. URL: https://www.researchgate.net/publication/228743174_The_Organizational_Culture_Profile_Revisited_and_Revised_An_Australian_Perspective
23. Schwartz S. H., etc. Refining the Theory of Basic Individual Values. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2012. Vol. 103. No. 4. P. 663–688. URL: <https://scottbarrykaufman.com/wp-content/uploads/2017/09/Schwartz-2012-19-values-JPSP.pdf>
24. Schwartz S. H., Cieciuch J. Measuring the Refined Theory of Individual Values in 49 Cultural Groups: Psychometrics of the Revised Portrait Value Questionnaire. *Assessment*. 2022. Vol. 29. Iss. 5. P. 1005–1019. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9131418/>
25. Key priorities to improve the civil society environment. CSO Meter : вебсайт. URL: <https://csometer.info/countries/ukraine?fbclid=IwAR1vQ6rCtotR0iu1SyAZpuqV-4CwtnYrNMDItNOFcIW3B7HuMGaCa7EwUc>
26. Білоріс Т. В. Управління персоналом: 800+ завдань та відповідей : навч. посіб. Київ : Видавництво Ліра-К, 2021. 320 с. URL: <https://knushop.com.ua/image/catalog/lira20230617/pdf/12913.pdf>
27. Деркач Т. Л., Кириченко Н.В., Саприкіна М. А. Твоє майбутнє у громадському секторі : посібник. Київ : Видавництво «Юстон», 2021. 88 с. URL: <https://epkznu.com/wp-content/uploads/2024/10/ТВОЄ-МАЙБУТНЄ-У-ГРОМАДСЬКОМУ-СЕКТОРІ.pdf>
28. Дуброва Н. П. Двофакторна теорія мотивації Герцберга: критичний погляд та практичне застосування. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. С. 102. URL: https://www.researchgate.net/publication/387006337_DVOFAKTORNA_TEORIA_MOTIVACII_GERCBERGA_KRITICNIJ_POGLAD_TA_PRAKTICNE_ZASTOSUVANNA або <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4961>
29. Колодійчук А. В. Сутність поняття мотивації. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.4. С. 226–232. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_4/226_Kolodijczuk_20_4.pdf
30. Кравченко В. О. Корпоративна культура як чинник мотивації управлінської праці. *Формування ринкової економіки: збірник наукових праць. Соціально-трудові відносини: Теорія та практика*. Т. 1. Київ. 2010. С. 402–408. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/56b420a1-291d-4ea5-9720-31ff96e95e49/content>
31. Кузнецов Е. А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні: монографія. Херсон : Олді-Плюс, 2017. 382 с.
32. Кузнецов Е. А. Особливості використання професійної мови менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2024. Т. 23. Вип. 1 (56). С. 7–20. URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/312090/304681>
33. Кузнецов Е. А. Управлінські рішення: методологія інтегральної якості. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2025. Т. 24. Вип. 2 (60). С. 29–44. URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/339885/327967>
34. Савчук В. Ризик-менеджмент. Київ : ТОВ «Лабораторія», 2024. 304 с.
35. Скворцова В., Походай Я. Індекс сталості розвитку ОГС в Україні : звіт. Київ : УНЦПД, 2025. 24 с. URL: http://www.ucipr.org.ua/images/documents/2024_CSOSI_report_UA_revII_23_07.pdf
36. Ткачук І. Я. Соціальна відповідальність громадських організацій України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 6. С. 52–56. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2017/12.pdf
37. Яблонський В. М. та ін. Громадянське суспільство України: сучасні практики та виклики розвитку : аналіт. доповідь. Київ : НІСД, 2018. 128 с. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-05/Dopov_Gromadianske_Suspilstvo_druk_01-9151d.pdf
38. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки: Указ Президента України №487/2021 / Президент України. Офіційне інтернет-представництво : вебсайт. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4872021-40193>
39. Стейкість чи виживання: як громадський сектор України пройшов кризи 2014-2024 років. Український національний центр політичних досліджень : вебсайт. 2025. URL: <http://www.ucipr.org.ua/ua/novyny/stijkist-chi-vizhivannya-yak-gromadskij-sektor-ukrajini-projshov-krizi-2014-2024-rokiv>

40. Тенденції благодійності: цифри, форми та виклики у щорічному дослідженні від Zagoriy Foundation. Вокс Україна : вебсайт. 2025. URL: <https://voxukraine.org/tendentsiyi-blagodijnosti-tsyfry-formy-ta-vyklyky-u-shhorichnomu-doslidzhenni-vid-zagoriy-foundation>.

References:

1. Brien M., etc. (2012). The Basic Psychological Needs at Work Scale: Measurement Invariance between Canada and France. *Applied Psychology: Health And Well-Being*. Vol. 4. Iss. 2. P. 167–187. Available at: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2012_-_Brien_APHaWB.pdf
2. Benjamin Schneider B., etc. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. *Applied Psychology*. Vol. 102 Iss. 3. P. 468–482. Available at: https://eprints.lancs.ac.uk/id/eprint/79803/1/JAP_Climate_andCulture_complete_finfin.pdf або <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/28125256/>
3. Broeck A. V., etc. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*. Vol. 42 No. 5. P. 1195–1229. Available at: https://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2024/01/2016_VandenbroeckFerrisEtAl_a-review-of-self-determination-theory.pdf
4. Caresoli C. P., Nicklin J. M., Ford M. T. (2014). Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*. Vol. 140. Iss. 4. P. 980–1008. Available at: https://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2017/06/2014_Cerasoli_Intrinsic.pdf
5. Chatman J. A., Choi. A. (2022). Measuring organizational culture: converging on definitions and approaches to advance the paradigm. *Handbook of Research Methods for Organisational Culture*. Ch. 7. 336 p. Available at: https://faculty.haas.berkeley.edu/chatman/papers/Chatman_Choi_Measuring%20Organizational%20Culture_2019.pdf
6. Clary, E. G., etc. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 74. Iss. 6. P. 1516–1530. Available at: https://www.researchgate.net/publication/13629559_Understanding_and_Assessing_the_Motivations_of_Volunteers_A_Functional_Approach
7. Colquitt J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 86. No. 3. P. 386–400. Available at: https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Justice/Colquitt_Dimensionality_of_Organizational_Justice.pdf
8. Ding M., Wang C. (2022). Can public service motivation increase work engagement? – A meta-analysis across cultures. *Frontiers in Psychology*. Vol. 13. Art. 1060941. P. 1–15. Available at: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9874331/>
9. Edmondson A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 44, No. 2. P. 350–383. Available at: https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf
10. Hameduddin T., Engbers T. (2022). Leadership and public service motivation: a systematic synthesis. *International Public Management Journal*. Vol. 25. No. 1. P. 86–119. Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10967494.2021.1884150>
11. Homberg F., McCarthy D., Tabvuma V. (2015). A Meta-Analysis of the Relationship between Public Service Motivation and Job Satisfaction. *Public Administration Review*. Vol. 75. Iss. 5. P. 711–722. Available at: https://www.researchgate.net/publication/280912684_A_Meta-Analysis_of_the_Relationship_between_Public_Service_Motivation_and_Job_Satisfaction
12. Geraghty T. Edgar Schein's Three Layers of Organisational Culture. Psych Safety. Available at: <https://psychsafety.com/psychological-safety-edgar-scheins-three-layers-of-organisational-culture/>
13. Grenier S., Gagne M., O'Neill T. (2022). Self-determination theory and its implications for team motivation. *Appleid Psychology*. Vol. 73. P. 1833–1865. Available at: <https://iaap-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/apps.12526>
14. Kristof-Brown A., Schneider B., Su R. (2023). Person-organization fit theory and research: Conundrums, conclusions, and calls to action. *Personnel Psychology*. Vol. 76. Iss. 2. P. 375–412. Available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/peps.12581>
15. Magson N. R., etc. (2022). A Cross-Cultural Investigation of Basic Psychological Need Satisfaction at Work in an Indigenous and Non-Indigenous Australian Sample Across Occupation Types. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. Vol. 53. Iss. 2. P. 213–238. Available at: https://selfdeterminationtheory.org/wp-content/uploads/2022/03/2022_MagsonCravenEtAl_CrossCulturalInvest.pdf
16. Meek V. L. (1988). Organizational Culture: Origins and Weaknesses. *Organization Studies*. Vol. 9. Iss. 4. P. 453–473. Available at: https://www.researchgate.net/publication/247733820_Organizational_Culture_Origins_and_Weaknesses
17. Millerd P. (2019). Edgar Schein's Anxiety & Assumptions: Powerful Ideas On Culture. Paul Millerd. Available at: <https://pmillerd.com/edgar-scheins-anxiety-assumptions-powerful-ideas-on-culture/>
18. Olafsen A. H., Halvari H., Frølund C. W. (2021). The Basic Psychological Need Satisfaction and Need Frustration at Work Scale: A Validation Study. *Frontiers in Psychology*. Vol. 12. Art. 697306. P. 1–12. Available at: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2021.697306/full>
19. O'Reilly III C. A., Chatman J., Caldwell D. F. (1991). People And Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*. Vol. 34. No. 3. P. 487–516. Available at: https://faculty.haas.berkeley.edu/chatman/papers/36_peopleorgculture.pdf

20. Perry J. L., Wise L. R. (1990). The Motivation Bases of Public Service. *Public Administration Review*. Vol. 50. No. 3. P. 367–373. Available at: <https://sangyubr.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/02/the-motivational-bases-of-public-service.pdf>
21. Ryan R. M., Deci E. L. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*. Vol. 55. No. 1. P. 68–78. Available at: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf
22. Sarros J. C., etc. The Organizational Culture Profile Revisited and Revised: An Australian Perspective. *Australian Journal of Management*, Vol. 30, No. 1. P. 159–182. Available at: https://www.researchgate.net/publication/228743174_The_Organizational_Culture_Profile_Revisited_and_Revised_An_Australian_Perspective
23. Schwartz S. H., etc. (2012). Refining the Theory of Basic Individual Values. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 103. No. 4. P. 663–688. URL: <https://scottbarrykaufman.com/wp-content/uploads/2017/09/Schwartz-2012-19-values-JPSP.pdf>
24. Schwartz S. H., Cieciuch J. (2022). Measuring the Refined Theory of Individual Values in 49 Cultural Groups: Psychometrics of the Revised Portrait Value Questionnaire. *Assessment*. Vol. 29. Iss. 5. P. 1005–1019. Available at: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9131418/>
25. Key priorities to improve the civil society environment. CSO Meter : website. Available at: <https://csometer.info/countries/ukraine?fbclid=IwAR1vQ6rCtotR0iulSyAZpuqV-4CwtnYrNMDItNOFcIW3B7HuMGalCa7EwUc>
26. Biloris T. V. (2021). Upravlinnia personalom: 800+ zavdan ta vidpovidei : sc. textbook. Kyiv: Vydavnytstvo Lira-K, 320 p. Available at: <https://knushop.com.ua/image/catalog/lira20230617/pdf/12913.pdf>
27. Derkach T. L., Kyrychenko N. V., Saprykina M. A. (2021). Tvoie maibutnie u hromadskomu sektori : textbook. Kyiv: Vydavnytstvo “Iuston”, 88 s. Available at: <https://epkznu.com/wp-content/uploads//2024/10/TBOC-МАЙБУТНЄ-У-ГРОМАДСЬКОМУ-СЕКТОРІ.pdf>
28. Dubrova N. P. (2024). Dvofaktorna teoriia motyvatsii Hertsberha: krytychnyi pohliad ta praktychne zastosuvannya. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 68. P. 102. Available at: https://www.researchgate.net/publication/387006337_DVOFAKTORNA_TEORIA_MOTIVACII_GERCBERGA_KRITICNIJ_POGLAD_TA_PRAKTICNE_ZASTOSUVANNA or <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4961>
29. Kolodichuk A. V. (2010). Sutnist poniatia motyvatsii. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*. Iss. 20.4. P. 226–232. Available at: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_4/226_Kolodijczuk_20_4.pdf
30. Kravchenko V. O. (2010). Korporatyvna kultura yak chynnyk motyvatsii upravlinskoï pratsi. *Formuvannya rynkovoi ekonomiky: zbirnyk naukovykh prats. Sotsialno-trudovi vidnosyny: Teoriia ta praktyka*. T. 1. Kyiv. P. 402–408. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/56b420a1-291d-4ea5-9720-31ff96e95e49/content>
31. Kuznetsov E. A. (2017). Metodolohiia profesionalizatsii upravlinskoï diialnostiv Ukraini: monograph. Kherson: Oldi-Plus, 382 p.
32. Kuznetsov E. A. (2024). Osoblyvosti vykorystannia profesiinoï movy menedzhmentu. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*. Vol. 23. Iss. 1 (56). p. 7–20. Available at: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/312090/304681>
33. Kuznetsov E. A. (2025). Upravlinski rishennia: metodolohiia intehralnoi yakosti. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*. Vol. 24. Iss. 2 (60). S. 29–44. Available at: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/339885/327967>
34. Savchuk V. (2024). Ryzyk-menedzhment, Kyiv: TOV “Laboratoriia”, p. 304.
35. Skvortsova V., Pokhodai Ya. (2025). Indeks stalosti rozvytku OHS v Ukraini : report. Kyiv: UNTSPD, 24 p. Available at: http://www.ucipr.org.ua/images/documents/2024_CSOSI_report_UA_revII_23_07.pdf
36. Tkachuk I. Ya. (2017). Sotsialna vidpovidalnist hromadskykh orhanizatsii Ukrainy. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. №6. P. 52–56. Available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2017/12.pdf
37. Yablonskyi V. M. ta in. (2018). Hromadianske suspilstvo Ukrainy: suchasni praktyky ta vyklyky rozvytku : analit. report. Kyiv: NISD, 128 p. Available at: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-05/Dopov_Hromadianske_Suspilstvo_druk_01-9151d.pdf
38. Pro Natsionalnu stratehiu spryannia rozvytku hromadianskoho suspilstva v Ukraini na 2021–2026 roky: Ukaz Prezydenta Ukrainy №487/2021 / Prezydent Ukrainy. Ofitsiine internet-predstavnytstvo : website. Available at: <https://www.president.gov.ua/documents/4872021-40193>
39. Stiikist chy vyzhyvannia: yak hromadskiy sektor Ukrainy proishov kryzy 2014-2024 rokiv. Ukrainskyi natsionalnyi tsentr politychnykh doslidzhen : website. 2025. Available at: <http://www.ucipr.org.ua/ua/novyny/stiikist-chi-vizhivannya-yak-gromadskij-sektor-ukrajini-proishov-krizi-2014-2024-rokiv>
40. Tendentsii blahodiinosti: tsyfry, formy ta vyklyky u shchorichnomu doslidzhenni vid Zagoriy Foundation. Voks Ukraina : website. 2025. Available at: <https://voxukraine.org/tendentsiyi-blagodijnosti-tsyfry-formy-ta-vyklyky-u-shchorichnomu-doslidzhenni-vid-zagoriy-foundation>

Стаття надійшла: 18.09.2025

Стаття прийнята: 24.10.2025

Стаття опублікована: 24.11.2025