

УДК 35.08

**Щегорцова Вікторія Миколаївна,**  
кандидат наук з державного управління,  
доцент, доцент кафедри державного  
управління ХарРІ НАДУ, Харківський ре-  
гіональний інститут державного управ-  
ління Національної академії державного  
управління при Президентові України,  
61001, Харків, просп. Московський, 75,  
тел.: +38 (067) 705 21 03, e-mail : vikkiua@  
mail.ru

ORCID: 0000-0003-0632-1115

**Щегорцова Виктория Николаевна,**  
кандидат наук по государственному  
управлению, доцент, доцент кафедры  
государственного управления ХарРИ  
НАДУ, Харьковский региональный ин-  
ститут государственного управления  
Национальной академии государственного  
управления при Президенте Украины,  
61001, Харьков, просп. Московский, 75,  
тел.: +38 (067) 705 21 03, e-mail: vikkiua@  
mail.ru

ORCID: 0000-0003-0632-1115

**Shchegortsova Viktoria Mykolaivna,**  
Candidate of Sciences in Public Administration (PhD), Associate Professor, Associate  
Professor of Public Administration Department of KRI NAPA, Kharkiv Regional Institute  
of Public Administration of the National Academy of Public Administration attached to the  
Office of the President of Ukraine, 61001, Kharkiv, Prospekt Moskovskii, 75, tel.: +38 (067)  
705 21 03, e-mail : vikkiua@mail.ru

ORCID: 0000-0003-0632-1115

DOI <https://doi.org/10.31618/vadnd.v1i14.125>



---

## МОТИВАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В АРХЕТИПНОМУ ПІДХОДІ: ТЕОРІЯ І ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ

**Анотація.** Розглянуто теоретичні засади мотивації державних службовців. Описані основні мотиваційні теорії. Змістовні теорії мотивації (А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. Мак-Клеланд, Ф. Херцберг) ґрунтуються на аналізі мотиваційної сфери людини, на прямій залежності між задоволенням/незадоволенням потреб та мотивацією людини. У процесуальних теоріях мотивації (В. Врум, Дж. Адамс, Е. Лок, теорія Портера-Лоулера) досліджується

ся процес мотивації та акцентується увага на впливі зовнішніх факторів на мотивацію людини. Узагальнюючи здобутки вчених щодо основ мотивації, запропоновано рекомендації керівникам органів публічного адміністрування щодо реалізації функції мотивації. Узагальнено основні проблеми мотивації праці, характерні для персоналу, незалежно від форми власності організації. Виділено такі проблеми та перешкоди мотивації персоналу: складність дослідження та визначення мотивів особистості, проблема справедливості оцінки результатів діяльності з боку керівництва і колективу, незадоволення гігієнічними факторами, негативні відносини у колективі, невідповідність очікуванням з боку працівника, забагато нововведень та змін в організації роботи, монотонність діяльності, невідповідність кваліфікації працівника рівню роботи, постійні зміни, стресові ситуації можуть викликати апатію до роботи. За результатами експертного опитування визначені основні проблеми мотивації праці в органах публічного адміністрування. Система мотивації публічних службовців має низку недоліків: незадоволеність розмірами матеріального забезпечення, існування загальнодержавних міжвідомчих та регіональних розбіжностей у розмірах оплати праці державних службовців, несправедливість при індивідуальному преміюванні. Мотивація публічних службовців ґрунтується на можливості кар'єрного росту, підвищення компетентностей, престижі роботи в органах державної влади, стабільності зайнятості, задоволеності режимом роботи і обсягом щорічних відпусток, гарному пенсійному забезпеченню та можливості бути причетними до значущих для суспільства справ.

**Ключові слова:** державна служба, мотивація, теорії мотивації, проблеми мотивації в органах публічного адміністрування.

## **МОТИВАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ В АРХЕТИПИЧЕСКОМ ПОДХОДЕ: ТЕОРИЯ И ПРОБЛЕМНЫЕ ВОПРОСЫ**

**Аннотация.** Рассмотрены теоретические основы мотивации государственных служащих. Представлено описание основных мотивационных теорий. Содержательные теории мотивации (А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. МакКлеланд, Ф. Херцберг) основываются на анализе мотивационной сферы человека, на прямой зависимости между удовлетворением/неудовлетворением потребностей и мотивации человека. В процессуальных теориях мотивации (В. Врум, Дж. Адамс, Э. Лок, теория Портера-Лоулера) исследуется процесс мотивации и акцентируется внимание на влиянии внешних факторов на мотивацию человека. На основании обзора достижений ученых основ мотивации, предложены рекомендации руководителям органов публичного администрирования по реализации функции мотивации. Обобщены основные проблемы мотивации труда, характерные для персонала, независимо от формы собственности организации. Выделены следующие проблемы и препятствия в мотивации персонала: сложность исследования и определения мотивов личности, проблема справедливости оценки результатов деятель-

ности со стороны руководства и коллектива, недовольство гигиеническими факторами, сложные отношения в коллективе, несоответствие ожиданиям со стороны работника, много нововведений и изменений в организации работы, монотонность деятельности, несоответствие квалификации работника уровню работы, постоянные изменения, стрессовые ситуации могут породить апатию к работе. На основе результатов экспертного опроса определены основные проблемы мотивации труда в органах публичного администрирования. Система мотивации публичных служащих имеет ряд недостатков: неудовлетворенность размерами материального обеспечения, существование общегосударственных межведомственных и региональных различий в размерах оплаты труда государственных служащих, несправедливость при индивидуальном премировании. Мотивация публичных служащих основывается на возможности карьерного роста, повышении компетентности, престиже работы в органах государственной власти, стабильности занятости, удовлетворенности режимом работы и объемом ежегодных отпусков, хорошем пенсионном обеспечении и возможности быть причастными к значимым для общества делам.

**Ключевые слова:** государственная служба, мотивация, теории мотивации, проблемы мотивации в органах публичного администрирования.

### **MOTIVATION OF CIVIL SERVANTS FROM ARCHETYPICAL APPROACH PERSPECTIVE: THEORY AND PROBLEM ISSUES**

**Abstract.** The theoretical bases of motivation of civil servants are considered in the article. The description of the basic motivational theories is presented. Substantive theories of motivation (A. Maslow, K. Alderfer, D. McClelland, F. Herzberg) are based on the analysis of the motivational sphere of a person, on the direct relationship between satisfaction/dissatisfaction of human needs and motivation. In the procedural theories of motivation (V. Vroom, J. Adams, E. Lock, Porter-Lawler theory), the process of motivation is studied and attention is focused on the influence of external factors on the motivation of a person. On the basis of a review of the achievements of the scientific foundations of motivation, recommendations were made to the heads of the public administration authorities on the implementation of the motivation function. Generalized the main problems of labor motivation, typical for staff, regardless of the form of ownership of the organization. The following problems and obstacles in personnel motivation are identified: the complexity of research and determination of the motives of the individual, the problem of fairness in evaluating the performance of management and staff, dissatisfaction with hygiene factors, complex relationships in the team, inadequate expectations on the part of the employee, many innovations and changes in organization of work, monotony of activity, incompatibility of the worker's qualification with the level of work, constant changes, stressful situations can cause apathy to slave father. Based on the results of the expert survey, the main problems of labor motivation in public administration

bodies were identified. The system of motivating public servants has a number of shortcomings: dissatisfaction with the size of material security, the existence of state-wide interdepartmental and regional differences in the wage rates of civil servants, injustice with individual bonuses. The motivation of public servants is based on the opportunities for career growth, increasing competence, the prestige of working in government bodies, the stability of employment, job satisfaction, the amount of annual leave, good pensions and the opportunity to be involved in significant cases for society.

**Keywords:** public service, motivation, theory of motivation, problems of motivation in public administration bodies.

---

**Постановка проблеми.** Прагнення України вступити у Європейський Союз передбачає реформи у публічному адмініструванні, посилює вимоги до сучасного державного управління, ефективність якого залежить, передусім, від ефективної державної служби. Результативність діяльності органів публічного адміністрування залежить від мотивації державних службовців працювати сумлінно та результативно. Однак, сучасні проблеми у сфері державної служби, як висока плинність кадрів, особливо молодих і висококваліфікованих спеціалістів, низька продуктивність та якість прийняття рішень в органах публічної влади є наслідками слабкої мотивації проходження державної служби. Тому одним із шляхів досягнення високої ефективності функціонування органів публічного адміністрування є використання функції мотивації, що дасть можливість підвищити зацікавленість у державних службовців працювати активно й ініціативно, реалізовувати свій трудовий потенціал задля служіння народу України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Методологічні засади

дослідження розвитку мотивації як функції менеджменту було закладено у працях всесвітньо відомих вчених: В. Врум [1], Е. Лок [2], Д. Мак-Грегор [3], А. Маслоу [4], Е. Мейо [5-6], Ф. Тейлор [7], А. Файоль [8], Ф. Херцберг [9] та ін. Вагомий внесок у розроблення теоретичних і практичних засад трудової мотивації зробили українські вчені у сфері державного управління: Н. Гончарук [10], С. Дубенко [11], Т. Желюк [12], В. Малиновський [13], Т. Пахомова [14], Л. Пашко [15] та ін.

**Мета статті** полягає у розгляді теоретичних засад мотивації державних службовців та визначенні основних проблем мотивації праці в органах публічного адміністрування.

**Виклад основного матеріалу.** У зарубіжних літературних джерелах термін “мотивування” визначається як зовнішній вплив з метою формування внутрішнього спонукання. Так, французькі дослідники менеджменту на державній службі С. Алес’єн та Д. Фушер зазначають, що мотивувати – означає створювати та підтримувати ситуації, які стимулюють бажання працівника

реалізувати свої старання та досягти цілі, що були визначені [16, с. 193]. Американський вчений у сфері управління людськими ресурсами М. Армстронг вважає, що мотивувати людей — це змушувати їх рухатися в певному напрямі для досягнення певного результату [17, с. 155].

Внутрішня мотивація людини складається із різноманітних потреб, мотивів, цілей та інтересів, тому застосовувати методи мотивації необхідно комплексно. Крім того, кожна особистість має характерну, тільки їй властиву мотиваційну сферу, тому при розробці та впровадженні методів мотивації необхідно використовувати індивідуальний підхід. Найкращий результат від мотивації як функції управління досягається тільки за умов комплексно-цільового підходу до розробки системи заходів щодо підвищення трудової активності.

Активізація розвитку та поширення поглядів до необхідності використання мотивації в менеджменті зумовлено, насамперед подоланням технократичного підходу до людини як до машини, крім того, розвиток досліджень з мотивації тісно пов'язаний з відповідними етапами розвитку матеріального виробництва та функціями і значущістю людини в ньому.

Гуманістичний підхід до управління персоналом підвищує роль та значущість людини у виробництві, доводить, що функціонування та результативність виробництва залежать не тільки від відповідності чисельності та професійно-кваліфікаційного складу працівників вимогам техніки та технології, а й від соціаль-

но-психологічних факторів, і від мотивації людей працювати. За такого підходу управлінські рішення вже виходять за межі лише економічних положень, зумовлюється необхідність підвищення уваги до особистісних характеристик працівників, неформальних зв'язків у колективі, поліпшення умов праці та ін.

Особливо великий вклад в теорію мотивації праці внесли представники школи “людських відносин”, становлення якої пов'язано з теорією мотивації Е. Мейо (1880–1949). Дві його роботи “Людські проблеми індустріальної цивілізації” та “Соціальні проблеми індустріальної цивілізації” пов'язані з результатами, так званих, Хоторнських експериментів, що проводились у 1927–1932 роках на чикагських заводах Hawthorne Works. До речі, Hawthorne Works було одне з передових американських підприємств з дуже розвиненою на той час системою мотиваційних заходів: програми пенсійного забезпечення, допомога у разі хвороби або непрацездатності, можливість купувати акції компанії, відстоювати свої інтереси через представників. Крім того, в цій компанії існував культурно-спортивний клуб для працівників та журнал, що виходив двічі на місяць і висвітлював звернення керівництва, всі виробничі та культурні новини. Головні тези австралійського дослідника Е. Мейо щодо мотивації полягали в тому, що, по-перше, не треба особливої уваги приділяти матеріальним стимулам, а по-друге, зростання обсягів виробництва залежить від згуртованості колективу, яким правильно керує грамотний та турботливий менеджер. Отже, розро-

блені Е. Мейо принципи управління людськими ресурсами акцентували увагу та спирались на необхідність враховувати індивідуальні психічні характеристики людей та міжособові відносини у колективі.

Сучасні дослідники поділяють теорії мотивації на змістовні та процесуальні. В основу змістовних теорій мотивації (А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. Мак-Клеланд, Ф. Херцберг) покладено аналіз мотиваційної сфери людини, її представники наполягають на прямій залежності між задоволенням/незадоволенням потреб та мотивацією людини. У процесуальних теоріях мотивації (В. Врум, Дж. Адамс, Е. Лок, теорія Портера-Лоулера) досліджується процес мотивації та акцентується увага на впливі зовнішніх факторів на мотивацію людини. Цінність зазначених теорій в управлінській практиці полягає у можливості виявлення причин слабкої мотивації праці державних службовців та використанні здобутків науковців у побудові системи мотивації праці в органах виконавчої влади.

Аналіз теорії мотивації дав змогу виділити положення щодо практичної цінності для будови дієвої системи мотивації в органах публічного адміністрування:

- в основі мотивації кожної людини лежить матеріальна зацікавленість та задоволення потреб матеріального характеру (фізіологічні потреби піраміди А. Маслоу, потреби існування з теорії К. Альдерфера);

- якнайменше персонал можна поділити на два типи: перший тип — люди активні від природи, мають виражену внутрішню моти-

вацію поліпшити своє матеріальне становище та прагнуть кар'єрного росту; другий — від природи пасивні, керівникам необхідно постійно підштовхувати, спрямувати таких людей. Співпраця керівництва з підлеглими є приємною для працюючих та запорукою успіху для організації;

- в основі мотивації людини лежать її внутрішні потреби, саме несвідоме посідає важливе місце в мотивації, тобто при розробці методів мотивації керівник має враховувати індивідуальні психологічні особливості людей;

- керівництво має розробити таку систему винагород, що була б спроможна задовольнити потреби підлеглих. Створення атмосфери у колективі, що стимулює енергійність та ініціативність у працівників та надає можливості реалізувати свій потенціал, є найсильнішими мотиваторами. З метою посилення мотивації командної роботи радимо керівникам створювати атмосферу корпоративного духу, гармонії в колективі, викоринювати несправедливість;

- керівникам необхідно при розробці та впровадженні системи мотивації акцентувати увагу на індивідуальних психологічних особливостях людей та міжособових відносинах у колективі. Запорукою успіху організації є згуртованість колективу та гарні довірливі відносини між керівниками та підлеглими (Е. Мейо);

- так як в основі мотивації лежать потреби людини, головне завдання керівників полягає в тому, щоб зрозуміти, які людина має потреби, та надати їй можливість їх реалізувати у трудовому процесі. Однак, неза-

доволення потреб нижчого рівня не призводить до актуалізації вищих потреб (А. Маслоу);

- людині властиве бажання професійного та кар'єрного росту, самовираження та самоактуалізації, так що працівники не можуть бути мотивовані тільки економічними стимулами або гігієнічними факторами (Ф. Херцберг);

- керівникам необхідно знати та враховувати, на яку очікувану винагороду за свою діяльність розраховують підлеглі (В. Врум);

- керівники повинні справедливо ставитись до винагородження та оцінювання діяльності підлеглих (С. Адамс);

- в основі мотивації людини лежать цілі, усвідомлення яких допоможе керівнику пояснити поведінку людини. Керівнику необхідно створити такі умови, коли б підлеглий сприймав цілі організації як свої (Е. Локк);

- людина отримує задоволення не тільки від результатів своєї праці, а й від факту закінчення роботи (Портер-Лоулер);

- людина буде робити те, за що вона отримувала в минулому винагороду, і не буде повторювати поведінку, за яку її карали. Тому керівники повинні постійно висловлювати своє ставлення до результатів діяльності працівників, винагороджувати досягнення та застосовувати санкції за проступки (Скіннер)

З викладеного можна зробити висновок, по-перше, про неможливість застосовувати якусь одну з теорій мотивації, тому що кожна з них має свої недоліки та слабкі місця, по-друге, справжнього ефекту від

мотивації досягне той управлінець, який на основі найдоцільніших положень теорій мотивації виробить свою комплексну систему мотивації, з урахуванням особливостей організації та індивідуальних характеристик своїх підлеглих.

Процес управління мотивацією є досить складним та неоднозначним. Мотивацію розглядають як сукупність факторів — мотиваторів, що впливають на трудову поведінку людини, спонукають її до діяльності, визначають цілі трудової поведінки. Про деякі фактори, які роблять процес мотивації складним, та про проблеми, які виникають у процесі дії системи мотивації, мова йтиме далі.

У науковій літературі зустрічаються дослідження з вивчення перешкод та проблем мотивації. Узагальнивши їх, виділимо проблеми мотивації, які існують в усіх установах незалежно від форм власності чи роду занять:

- на поведінку працівника впливають внутрішні мотиватори (потреби, інтереси, цінності) та зовнішні мотиватори (зовнішні щодо працівника впливи, економічні та неекономічні методи мотивації). Отже, завдання керівника полягає в тому, щоб через зовнішню мотивацію породжувати внутрішню, яка і є основною рушійною силою;

- складність дослідження та визначення мотивів особистості. Керівникам необхідно спостерігати та вивчати мотиви, що справді рухають людиною;

- потреби людини знаходяться в складному динамічному взаємозв'язку. Залежно від конкретної си-

туації потреби людини змінюються, що може призвести до неочікуваної реакції працівників на мотивуючий вплив з боку керівника;

- сила мотивів, їх стійкість, структурованість є унікальними для кожної людини та по-різному діють на її поведінку. Те, що є ефективним для мотивації однієї людини, може бути неефективним для іншої;

- безумовно, ефективність трудової діяльності залежить від мотивації. Проте ця залежність досить складна і неоднозначна. Відсутність однозначного зв'язку між мотивацією і кінцевими результатами діяльності зумовлена тим, що на результати праці впливає безліч інших чинників, як, наприклад, кваліфікація працівника, його професійні здібності та навички, правильне розуміння поставлених завдань, зовнішнє середовище тощо;

- проблема справедливості оцінки результатів діяльності з боку керівництва і колективу. Розв'язання даної проблеми можливо через запровадження доступності інформації про те, як оцінюються результати, за що виплачуються винагороди, хто саме і за що отримав премії;

- постійні зміни, стресові ситуації можуть породжувати апатію до справи, знижувати працездатність. Причини такої ситуації можуть бути переважно двох типів: неправильне керівництво і організація робочого процесу та недостатня кваліфікація та досвід самого працівника або особистісні характеристики (неуважність, повільність, забудькуватість). Для вирішення такої ситуації, звичайно, треба ліквідувати причину: якщо вона першого типу — керівник

повинен переробити або удосконалити свій менеджмент, якщо причина другого типу — необхідно або зробити ротацію кадрів, або направити працівника на навчання чи підвищення кваліфікації;

- рівень роботи нижчий, ніж кваліфікація працівника. Така ситуація може сильно знизити мотивацію людей, які є амбіційними, спрямованими тільки на успіх, які прагнуть професійного та кар'єрного росту;

- процес роботи — звичний та постійно повторюється. Для працівників, що за особистими внутрішніми характеристиками прагнуть до постійного розвитку та новизни, ситуація, коли нічого не змінюється, знижує їхню активність, розвиває у них апатію до роботи. Ідеальний вихід із зазначеної ситуації — кар'єрний ріст або переведення на іншу посаду;

- забагато нововведень та змін в організації роботи. Ситуація демотивації для людей, зорієнтованих на стабільність, які погано адаптуються до змін і важко сприймають нововведення. В цій ситуації необхідно працівникам роз'яснювати причини нововведень, надавати їм можливість самим брати участь у процесі введення змін, прислуховуватись до їх поглядів та, за можливості, враховувати їх побажання;

- відсутність кар'єрного росту. Відомо, що оптимальним строком перебування на одній посаді є три-п'ять років, потім робота стає малоцікавою, пізнавальний інтерес до неї згасає, людині, особливо амбіційній та тій, що прагне постійно розвиватися, стає нецікаво працювати, вона починає ставитися до роботи як до



чогось монотонного, без творчого підходу;

- невідповідність очікуванням з боку працівника. Кожна людина, яка вступає на державну службу, має свої цілі, намагання та очікування, якщо вони не стають реальними, активність людини знижується. Теорія мотивації В. Врума підкреслює важливість залежності очікувань людини та реальних результатів від її діяльності. Якщо діяльність не призводить до очікуваних результатів, людина наступного разу може знизити свою активність та працювати менш наполегливо. Тому керівник повинен знати — наскільки є важливими для працівника очікування, він повинен сам їх формувати, давати надію, обіцяти і обов'язково виконувати їх;

- незадоволення гігієнічними факторами, а саме: умовами праці, у тому числі й технічним забезпеченням. Для більшості людей є важливим місцезнаходження установи, розмір кабінету, кількість колег у ньому, можливість вільно користуватися технікою та мати необхідний набір індивідуальної техніки. Навіть невеликі зміни у гігієнічних факторах можуть призвести до невдоволення в колективі, негативно вплинути на мотивацію людей працювати самовіддано та якнайкраще;

- негативні відносини у колективі. Для державних службовців, як і для будь-яких людей, що працюють у колективі, командно, дуже важливий морально-психологічний клімат у колективі. Якщо у сфері спілкування в колективі є проблемні зони, вони можуть негативно впливати не тільки на психологічний стан ок-

ремих людей, а й виявлятися як напруга у робочих відносинах колективу. Звичайно, така ситуація погано впливає на особистісну та колективну мотивацію, породжує відокремленість та конфлікти.

Спираючись на результати експертного опитування слухачів (60 осіб) факультету магістерської підготовки Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, можемо зробити наступні висновки про стан мотивації праці в органах публічного адміністрування. По-перше, існують загальнодержавні міжвідомчі та регіональні розбіжності у розмірах оплати праці державних службовців, вони пояснюються не тільки передбаченими у штатних розкладах вищими категоріями державних службовців, ніж на місцях, а й розмірами премій. По-друге, пріоритетними мотивами вступу на державну службу є можливості для кар'єрного росту, престиж роботи в органах державної влади, стабільність зайнятості, гарне пенсійне забезпечення та можливість бути причетними до значущих для суспільства справ. По-третє, найбільш актуальними методами мотивації праці державних службовців постають економічні та соціальні. Тобто для державних службовців важливим є задоволення потреб матеріального характеру та можливість зробити кар'єру, брати участь у прийнятті рішень, приймати значимі для суспільства рішення. По-четверте, аналізуючи задоволеність державних службовців проходженням державної служби, з'я-

совано, що найбільше невдоволення викликають такі критерії: розміри заробітних плат, включаючи і премії, та несправедливість індивідуального преміювання. Більшість державних службовців задоволені режимом роботи, пенсійним забезпеченням, обсягом щорічних відпусток та матеріальною допомогою на оздоровлення. По-п'яте, позитивними моментами у системі мотивації праці в органах виконавчої влади є напрацювання керівників у цій сфері, а саме у напрямках поліпшення відносин між керівниками та підлеглими, покращення морально-психологічного клімату у колективі, надання можливості проявляти ініціативність та творчість у роботі та за власним вибором підвищувати кваліфікацію та проходити навчання.

Дослідження проблем мотивації в органах публічного управління дає основу для напрямів реформування управління людськими ресурсами на державній службі задля підвищення її результативності.

**Висновки і перспективи подальших досліджень** Управління мотивацією праці, як і будь-яке управління, передбачає наявність як об'єкта мотивації (державних службовців), так і суб'єкта (лінійних керівників). Також, значну роль у процесі вироблення та впровадження заходів мотивації має відігравати кадрово служба як допоміжний підрозділ, що може досліджувати мотиваційну сферу державного службовця та на її основі виробляти та пропонувати керівникам методи мотивації. Тому перспективами подальших досліджень є дослідження функцій та складу служби управління персона-

лом органу публічного адміністрування, враховуючи її роль у реалізації функції мотивації управління державними службовцями.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

---

1. *Vroom V.* Work and motivation / V. Vroom. — New York : Wiley, 1964. — 208 p.
2. *Locke E. A.* (1968). "Toward a theory of task motivation and incentives" / E. A. Locke. — *Organizational Behavior and Human Performance*. 3 (2), 1968. — P. 157.
3. *McGregor D.* The human side of enterprise / D. McGregor. — Harmondsworth : Penguin books, 1987. — 246 p.
4. *Maslow A.* Motivation and personality / A. Maslow. — New York : Harper, 1954. — 411 p.
5. *Mayo E.* The human problems of an industrial civilization / E. Mayo. — New York : Viking Press, 1933. — 279 p.
6. *Mayo E.* The social problems of an industrial civilization / E. Mayo. — London : Routledge & Kegan Paul, 1949. — 318 p.
7. *Taylor F. W.* The principles of scientific management / F. W. Taylor. — New York : M.E., Sc.D., 1911. — 144 p.
8. *Fayol H.* General and industrial management / H. Fayol. — New York : IEEE Press, 1984. — 112 p.
9. *Herzberg F.* Work and the Nature of Man / F. Herzberg. — New York : The World Publishing Company, 1966.
10. *Гончарук Н.* Мотивація й оцінка керівного персоналу у сфері державної служби / Н. Гончарук // Актуальні проблеми держ. упр. : зб. наук. пр. / редкол. С. М. Сergyin (голов. ред.) [та ін.]. — Д. : Вид-во ДРІДУ НАДУ, 2007. — Вип. 2 (30). — С. 250–256.
11. *Дубенко С. Д.* Державна служба в Україні : навч. посіб. / С. Д. Дубен-

- ко. — К. : Вид-во УАДУ, 1998. — 168 с.
12. *Желюк Т. Л.* Державна служба : навч. посіб. / Т. Л. Желюк. — К. : Професіонал, 2005. — 576 с.
  13. *Малиновський В.* Функція мотивації управлінської праці / В. Малиновський // Вісн. УАДУ : зб. наук. пр. / редкол. : В. І. Луговий (голов. ред.) [та ін.]. — К. : Вид-во УАДУ, 2003. — № 3. — С. 165–170.
  14. *Пахомова Т.* Мотивація персоналу в системі державної служби / Т. Пахомова // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. / редкол. С. М. Серьогін (голов. ред.) [та ін.]. — Д. : Вид-во ДРІДУ НАДУ, 2006. — Вип. 3 (25). — С. 209–213.
  15. *Пашко Л. А.* Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання: монографія / Л. А. Пашко. — К.: Вид-во НАДУ, 2005. — 236 с.
  16. *Alécian S., Foucher D.* Le management dans le service public / S. Alécian, D. Foucher. — Paris : Editions d'Organisation, 2002. — 446 p.
  17. *Армстронг М.* Практика управління людськими ресурсами / М. Армстронг ; [пер. с англ. С. Мордовина]. — 8-е изд. — СПб. : Питер, 2008. — 832 с.
  5. *Mayo E.* (1933). The human problems of an industrial civilization. New York: Viking Press [in English].
  6. *Mayo E.* (1949). The social problems of an industrial civilization. London: Routledge & Kegan Paul [in English].
  7. *Taylor F. W.* (1911). The principles of scientific management. New York, London: Harper & Brothers [in English].
  8. *Fayol H.* (1984). General and industrial management. New York: IEEE Press [in English].
  9. *Herzberg F.* (1966). Work and the Nature of Man. New York: The World Publishing Company [in English].
  10. *Honcharuk N.* (2007). Motyvatsiia y otsinka kerivnoho personalu u sferi derzhavnoi sluzhby [Motivation and evaluation of management personnel in the field of civil service]. Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia — Current problems of public administration, 2 (30), 250–256 [in Ukrainian].
  11. *Dubenko S. D.* (1998). Derzhavna sluzhba v Ukraini [State Service in Ukraine]. Kyiv: Vyd-vo UADU [in Ukrainian].
  12. *Zheliuk T. L.* (2005). Derzhavna sluzhba [State Service]. Kyiv: Profesional [in Ukrainian].
  13. *Malynovskyi V.* (2003). Funktsiia motyvatsii upravlinskoi pratsi [Function of the motivation of managerial work]. Visnyk UADU — Bulletin of UADU, 3, 165–170 [in Ukrainian].
  14. *Pakhomova T.* (2006). Motyvatsiia personalu v systemi derzhavnoi sluzhby [Motivation of the personnel in the system of civil service]. Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia — Actual problems of public administration, 3 (25), 209–213 [in Ukrainian].
  15. *Pashko L. A.* (2005). Liudski resursy u sferi derzhavnoho upravlinnia: teoretyko-metodolohichni zasady ot-

## REFERENCES

1. *Vroom V.* (1964). Work and motivation. New York: Wiley [in English].
2. *Locke E. A.* (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. Organizational Behavior and Human Performance, 3(2), 157–189 [in English].
3. *McGregor D.* (1987). The human side of enterprise. Harmondsworth: Penguin books [in English].
4. *Maslow A.* (1954). Motivation and personality. New York: Harper [in English].

- siniuvannia [Human Resources in the Field of Public Administration: Theoretical and Methodological Principles of Evaluation]. Kyiv: Vyd-vo NADU [in Ukrainian].
16. *Alécian S., Foucher D.* (2002). Le management dans le service public. Paris: Editions d'Organisation [in French].
17. *Armstrong M.* (2008). Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami [The practice of human resources management]. (S. Mordovin, Trans). (8<sup>th</sup> ed.). Saint Petersburg: Piter [in Russian].