

УДК 35.08:331.101.3

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-1\(61\)-2](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-1(61)-2)

Ірина БОРИШКЕВИЧ

кандидат економічних наук, викладач кафедри управління та бізнес-адміністрування,
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, вул. Шевченка, 57,
Івано-Франківськ, Україна, 76000

ORCID: 0000-0001-7508-6556

Валентина ЯКУБІВ

доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи, Прикарпатський національний
університет імені Василя Стефаника, вул. Шевченка, 57, Івано-Франківськ, Україна, 76000

ORCID: 0000-0002-5412-3220

Христина РОМАНЮК

аспірант кафедри управління та бізнес-адміністрування, Прикарпатський національний університет
імені Василя Стефаника, вул. Шевченка, 57, Івано-Франківськ, Україна, 76000

Iryna BORYSHKEVYCH

Candidate of Economic Sciences, Teacher of the Department of Management and Business Administration,
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, Shevchenka str., 57, Ivano-Frankivsk, Ukraine, 76000

ORCID: 0000-0001-7508-6556

Valentyna YAKUBIV

Doctor of Economics, Professor, Vice-rector of Science, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University,
Shevchenka str., 57, Ivano-Frankivsk, Ukraine, 76000

ORCID: 0000-0002-5412-3220

Khrystyna ROMANIUK

Postgraduate Student at the Department of Management and Business Administration, Vasyl Stefanyk
Precarpathian National University, Shevchenka str., 57, Ivano-Frankivsk, Ukraine, 76000

ВИКОРИСТАННЯ ТЕОРІЙ МОТИВАЦІЇ ЛЮДСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

USE OF THEORIES OF MOTIVATION OF HUMAN ACTIVITY IN THE CIVIL SERVICE

Формування дієвого мотиваційного механізму, що відповідає умовам сучасності та є гнучким до швидких економічних змін, є важливою умовою використання трудових ресурсів. Також варто зауважити, що правильно підібрана мотивація уможливує підвищення ефективності виконання завдань та досягнення поставлених цілей, зростання рівня корпоративної культури та покращення конкурентних позицій. Працівників державної служби потрібно не тільки зацікавлювати до якісного виконання ними визначених завдань, але й створювати належні умови. Така якість залежить, насамперед, від вмотивованих та професійних державних службовців, які готові швидко приймати рішення, а також використовувати усю гнучкість, креативність та інноваційність мислення.

У статті охарактеризовано використання теорій мотивації людської діяльності у сфері державної служби. Здійснено класифікацію основних теорій мотивації на 3 групи: первинні теорії мотивації, змістовні теорії мотивації та процесуальні теорії мотивації. Серед первинних теорій мотивації було розглянуто теорію Фредеріка Тейлора, теорію «батога і пряника» та теорію «X–Y–Z». Встановлено, що в основі первинних теорій мотивації знаходиться історичний досвід поведінки людини. У межах змістовних теорій мотивації було розглянуто теорію потреб Абрахама Маслоу, теорію Клейтона Альдерфера, теорію Девіда Мак-Клелланда та двофакторну теорію Фредеріка Герцберга. Основою існування змістовних теорій мотивації є потреба. Серед процесуальних теорій мотивації було розглянуто теорію очікувань Віктора Врума, теорію посилення мотивації Бересса Скіннера, теорію постановки цілей Едвіна Лока, теорію справедливості Стейсі Адамса та теорію Портера-Лоулера. Встановлено, що в основі процесуальних теорій мотивації знаходиться лінія поведінки людини. Досліджені теорії мотивації дадуть змогу краще розуміти потреби та мотиви державних службовців.

***Ключові слова:** державна служба України, мотивація, персонал, мотивація персоналу державних службовців, публічна сфера.*

The formation of an effective motivational mechanism that meets modern conditions and is flexible to rapid economic change is an important condition for the use of human resources. It is also worth noting that the right motivation allows you to increase the efficiency of tasks and achieve goals, increase the level of corporate culture and improve competitive positions. Civil servants need not only to create interesting conditions for the quality of their tasks, but also to create appropriate conditions. This quality depends, first of all, on motivated and professional civil servants who are ready to make quick decisions, as well as use all the flexibility, creativity and innovation of thinking.

The article describes the use of theories of motivation of human activity in the civil service. The classification of basic theories of motivation into 3 groups: primary theories of motivation, substantive theories of motivation and procedural theories of motivation. Among the primary theories of motivation were the theory of Frederick Taylor, the theory of "whip and gingerbread" and the theory of "X-Y-Z". It is established that the basis of primary theories of motivation is the historical experience of human behavior. Abraham Maslow's theory of needs, Clayton Alderfer's theory, David McClelland's theory and Frederick Herzberg's two-factor theory were considered within the framework of meaningful theories of motivation. The basis of the existence of meaningful theories of motivation is the need. Among the procedural theories of motivation were Victor Vroom's theory of expectations, Beress Skinner's theory of increasing motivation, Edwin Locke's theory of goal setting, Stacy Adams' theory of justice and Porter-Lawler's theory. It is established that the basis of procedural theories of motivation is the line of human behavior. Researched theories of motivation will provide a better understanding of the needs and motives of civil servants.

Key words: *civil service of Ukraine, motivation, personnel, motivation of civil servants, public sphere.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах проблема мотивації праці набуває вагомого значення. Відсутність ефективних механізмів мотивації у сфері державної служби зумовлюють виникнення у працівників незадоволення своєю роботою та, як наслідок, зниження результативності та продуктивності праці. Неefективна система мотивації не дає повною мірою державному службовцю реалізувати усі свої знання, вміння та навички. Саме тому задля підвищення рівня результативності практичної реалізації функцій держави до важливих завдань розбудови сучасної публічної служби в Україні можна віднести формування дієвого мотиваційного механізму діяльності державних службовців.

Сучасні керівники всіх рівнів влади в Україні в рамках своїх обов'язків повинні розуміти, що на продуктивність праці конкретного працівника впливає не тільки матеріальна винагорода у вигляді оплати праці, застосування різних видів трудових і соціальних пільг, але й інші умови, що є складовими механізму мотивації праці. Багато досліджень підтверджують те, що людина протягом трудової активності реалізує себе не більш, ніж на 30–40 %, а вирішальним чинником результативності діяльності є мотивація.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Мотивація державної служби являє собою центральну конструкцію у літературі з державного управління [1, с. 68]. Як зазначають Jessica Breugh, Adrian Ritz та Kerstin Alfes, мотивація державної служби тісно взаємопов'язана з рівнем задоволеності роботи, тобто чим вищим є рівень мотивації державних службовців, тим вищою є їхня задоволеність від роботи, на відміну від невмотивованих державних службовців [2, с. 1423]. Мотивація є однією з найважливіших функцій державного управління, від якої залежить

ефективна діяльність працівників державної служби. Причиною цього є те, що основою поведінки та діяльності кожного державного службовця є наявність певних мотивів: власних інтересів, прагнень, внутрішніх цінностей тощо. Без розуміння мотивів і потреб державного службовця та використання правильно підібраних стимулів до праці неможливе ефективне публічне управління [3; 4]. Метою мотивації державних службовців є побудова таких умов праці, а також вибір таких стимулів, які дозволять працівникам самостійно проявляти бажання до виконання завдань задля досягнення поставлених цілей. Це, у свою чергу, підвищує рівень ефективності діяльності працівників [5, с. 63].

У публічному управлінні мотиваційні фактори трудової діяльності державних службовців залежать від складності виконуваних завдань, їхньої творчості, особливостей, високого рівня ціннісної орієнтації функцій державного управління та інших характерних рис, що дають змогу заохочувати високопрофесійних спеціалістів із практичними навичками праці. Результати такої праці втілюють значний обсяг соціально-економічних відносин між органами публічної влади та суспільством [6, с. 100]. Працівників можна примусити до реалізації певних функцій чи завдань, проте таке їх виконання буде значно обмеженим і не дасть потрібних результатів [7].

Л. Б. Круп'як та І. Й. Круп'як вважають, що результативність роботи державних службовців залежить від розробленої мотиваційної стратегії, що використовується в державі. Саме тому важливим завданням адміністративної реформи є успішне впровадження мотиваційної стратегії в системі публічного управління [8]. Мотиваційна стратегія повинна поєднувати як матеріальну, так і нематері-

альну винагороду. Проте відповідно до досліджень Roxana Corduneanu, Adina Dudau та Georgios Kominis продуктивність праці державних службовців лише частково залежить від грошової винагороди, а тому збільшення грошових виплат не впливає прямо пропорційно на їх результативність [9, с. 1070]. Zehavit Levitats та Eran Vigoda-Gadot у своїх працях досліджують роль емоцій у державному секторі, а також те, як впливає емоційний інтелект на мотивацію державних службовців [10, с. 759]. Результати їхніх досліджень показують, що в державних службовців, які володіють високим емоційним інтелектом, значно вищий рівень вмотивованості.

Метою статті є узагальнення та використання теорій мотивації людської діяльності у сфері державної служби.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах основою будь-якого механізму мотивації є психологічні аспекти, що закладені в теоріях мотивації. Їх використання допомагає управлінцю розробити стратегію і тактику впливу на підлеглого, враховуючи конкретні умови існування організації та особливості кожного працівника.

Сьогодні ж існує достатня кількість таких теорій мотивацій, які можна обґрунтовано розділити на 3 основні групи (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація основних теорій мотивації

Група теорій мотивації	Різновид теорії
Первинні теорії мотивації	1. Теорія Фредеріка Тейлора. 2. Теорія «багато і пряника». 3. Теорія «X–Y–Z».
Змістовні теорії мотивації	1. Теорія потреб Абрахама Маслоу. 2. Теорія Клейтона Альдерфера. 3. Теорія Девіда Мак-Клелланда. 4. Двохфакторна теорія Фредеріка Герцберга.
Процесуальні теорії мотивації	1. Теорія очікувань Віктора Врума. 2. Теорія Бересса Скіннера. 3. Теорія Едвіна Лока. 4. Теорія справедливості Стейсі Адамса. 5. Теорія Портера-Лоулера.

Джерело: узагальнено авторами

В основі первинних теорій мотивації лежить історичний досвід поведінки людини. Серед них виокремлюють такі: теорію Фредеріка Тейлора, теорію «багато і пряника», теорію «X–Y–Z».

Фредерік Тейлор одним із перших усвідомив існування проблеми мотивації праці працівників. Він критикував та не поділяв тодішній рівень оплати праці працівника на

межі голодного існування. Так, автор теорії дав визначення терміну «достатній денний виробіток» та запропонував виплачувати заробітну плату працівникам пропорційно до їхнього вкладу. Унаслідок цього результативність праці працівників значно підвищилась. Фредерік Тейлор вважав, що працівника потрібно поставити на потрібне місце для того, щоб він повністю відчував використання усіх своїх сил та можливостей. Як і в будь-якій іншій діяльності, так і зокрема у державній службі, слід пам'ятати про те, що людина є «раціональною», для якої важливим є збільшення власних доходів. Тому оплата праці державних службовців повинна знаходитись на достатньо високому рівні.

Однією з найвідоміших теорій, використання якої зустрічається і сьогодні, є теорія «багато і пряника». Під «багатом» раніше розуміли вигнання із країни чи страх смерті, а під «пряником» – багатство, волю чи наближення до правлячих кіл. Дана теорія характеризується простотою мотивів і стимулів, що спрямовані на досягнення поставлених цілей. Використання теорії «багато і пряника» в процесі реалізації складних довготривалих проєктів публічного управління, над якими працює ціла робоча група, є неефективною, тому в таких випадках слід використовувати більш прогресивні інструменти мотивації.

Ще однією теорією, яку відносять до первинних теорій мотивації, є теорія «X–Y–Z». Теорію «X» розробив Фредерік Тейлор, яку згодом доповнив Дуглас Мак-Грегор, запропонувавши теорію «Y». Пізніше Вільям Оучі, розвинувши попередні теорії, додав теорію «Z». В основі даних трьох теорій лежать різні потреби та різні стимули до трудової діяльності.

В основі змістовних теорій мотивації лежить потреба. Найбільш популярнішими серед них є такі: теорія потреб Абрахама Маслоу, теорія Клейтона Альдерфера, теорія Девіда Мак-Клелланда та двофакторна теорія Фредеріка Герцберга.

Одним із перших дослідників, хто почав розглядати різні групи потреб, що впливають на результати трудової діяльності, був американський психолог Абрахам Маслоу. Його теорія виникла у 40-і рр. ХХ ст. та отримала назву «піраміда потреб» чи «ієрархія потреб» (рис. 1).

Як бачимо з рис. 1, Маслоу розділив потреби на п'ять основних груп у строгій ієрархічній послідовності у вигляді піраміди. В основі лежать ті потреби, без яких людина не може існувати, а у вершині піраміди – досягнення людиною власної місії.

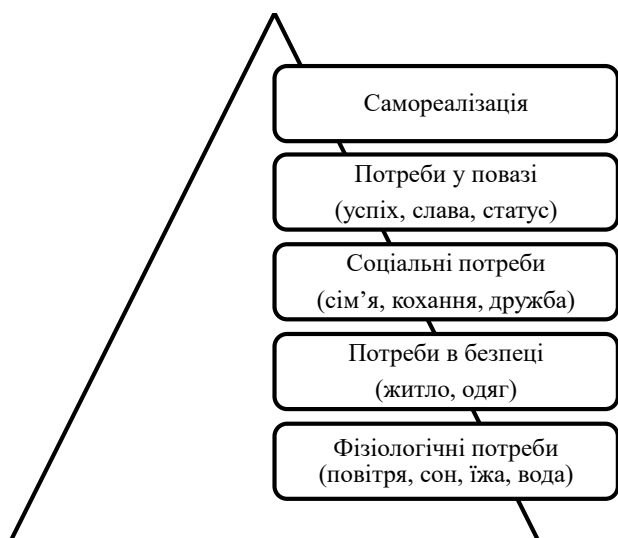


Рис. 1. Піраміда потреб Абрахама Маслоу

Джерело: сформовано авторами на основі [11, с. 85]

Теорія потреб Клейтона Альдерфера передбачає існування трьох груп потреб: потреби в існуванні (фізіологічні потреби та потреби в безпеці), зв'язку (впливають із соціальної природи людини) та росту (полягають у бажанні людини самоствердитись та досягнути власної місії). Дана теорія є схожою з теорією потреб Абрахама Маслоу, оскільки потреби також розміщені ієрархічно, проте Альдерфер стверджує, що рух від потреби до потреби може відбуватися в обидві сторони, тобто не задовольнивши потреби вищого рівня, людина може повернутись до потреб нижчого рівня (рис. 2).

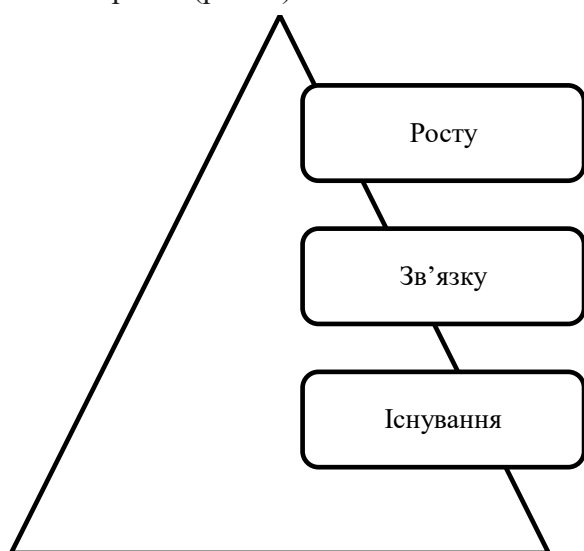


Рис. 2. Теорія потреб Клейтона Альдерфера

Джерело: сформовано авторами на основі [11, с. 86].

Теорія потреб Девіда Мак-Клелланда виникла у 1962 р. Сутність її полягає у тому, що з удосконаленням методів управління та з розвитком економічних відносин зрос-

тає роль потреб вищого рівня. Тому він виокремив такі потреби, як: потреба в успіху, потреба у владі та потреба у співучасті. Зазначені потреби не мають ієрархічного підпорядкування та не виключають одна одну. Девід Мак-Клелланд виключає потреби нижчих рівнів, оскільки вважає, що у сучасному суспільстві вони повинні бути задоволені у будь-якому випадку. Відповідно до цієї теорії слід враховувати різні потреби у різних державних службовців [12, с. 162]. Проте варто пам'ятати, що в державного службовця можуть бути присутні усі три групи потреб, але в різному співвідношенні. Теорія потреб Мак-Клелланда є досить привабливою, оскільки вона дозволяє сформулювати конкретні практичні рекомендації щодо забезпечення процесу мотивації в органах публічної влади, проте вона не враховує існування усіх можливих потреб та інших складових, від яких залежить механізм мотивації.

Теорія Фредеріка Герцберга є більш відомою як двохфакторна теорія, що виникла через необхідність з'ясувати вплив як матеріальних, так і нематеріальних факторів на мотивацію праці працівників. Дана теорія базується на тому, що приємні і неприємні переживання, які відчувають працівники на роботі, зумовлені наявністю різних факторів: гігієнічних та мотиваційних (рис. 3).

Гігієнічні фактори	Мотиваційні фактори
<ul style="list-style-type: none"> ▪ умови праці; ▪ винагорода; ▪ соціальний статус; ▪ стосунки/взаємини в колективі; ▪ сприятливий клімат; ▪ стабільність посади. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ цікава робота; ▪ самостійність; ▪ кар'єрне зростання; ▪ визнання; ▪ досягнення цілей; ▪ самореалізація.

Рис. 3. Двохфакторна теорія мотивації Фредеріка Герцберга

Джерело: узагальнено авторами

В основі процесуальних теорій мотивації лежить лінія поведінки людини, тобто вважається, що людина поводить себе по-різному в різних ситуаціях і це впливає на рівень її вмотивованості. Серед процесуальних теорій мотивації ми виокремили такі: теорію очікувань Віктора Врума, теорію посилення мотивації Бересса Скіннера, теорію постановки цілей Едвіна Лока, теорію справедливості Стейсі Адамса та теорію Портера-Лоулера.

Теорія очікувань Віктора Врума виникла у 30-ті рр. ХХ ст. та базується на припущенні

того, що на вибір певної поведінки працівника впливає очікування отримання ним відповідного результату та винагороди. Тобто державний службовець повинен сподіватись на те, що вибір певної поведінки приведе його до задоволення бажаного результату. Він повинен бути впевненим у тому, що його зусилля буде помічено керівництвом та суспільством, а значить, він зможе задовільнити свої потреби. Теорія Віктора Врума ґрунтується на існуванні трьох очікувань: очікування того, що зусилля дадуть бажані результати, очікування того, що результати дадуть бажану винагороду, та бажана цінність винагороди.

Таким чином, згідно із цією теорією працівник повинен мати такі потреби, що можуть бути значною мірою задоволені шляхом одержання передбачуваних винагород.

У 1938 році Беррес Скіннер сформував власну теорію посилення мотивації. Відповідно до цієї теорії важливим є залежність поведінки працівника від власного минулого досвіду. Тобто поведінка працівника залежить від наслідків його дій у схожій ситуації у минулому. Отримавши уроки із власного досвіду, працівник обирає таку лінію поведінки і береться за виконання тих завдань, які у минулому забезпечували отримання позитивних результатів і, навпаки, уникає тих завдань, які приводили до негативних результатів. Таким чином, відбувається проєктування минулого досвіду на теперішні ситуації і формування відповідної поведінки.

Схематично теорію мотивації Берреса Скіннера можна зобразити таким чином (рис. 4).

Багаторазове отримання однакових результатів (позитивних чи негативних) призводить до формування у державного службовця певної поведінкової установки.

Теорія постановки цілей Едвіна Лока була розроблена у 1966 році. Дана теорія ґрунтується на положеннях Фредеріка Тейлора та отримала подальші напрацювання у наукових роботах Пітера Друкера. У своїй теорії мотивації Едвін Лок спирається на те, що поведінка працівника залежить від цілепокладання, тобто від цілей, які він ставить перед собою та задля досягнення яких робить визначені дії. Відповідно до даної теорії готовність

державного службовця виконувати свою трудову діяльність на встановленому рівні, враховуючи затрачені зусилля, значною мірою визначається такими особливостями цілей, як специфічність, складність, прийнятність та схильність.

Теорія справедливості Стейсі Адамса була сформована у 60-ті рр. ХХ ст. Згідно із цією теорією рівень мотивації праці працівника залежить не від певної групи факторів чи потреб, а комплексно, враховуючи винагороди, які одержали інші працівники за виконані аналогічні завдання. Ключовим положенням теорії справедливості є те, що поки працівник не зрозуміє, що він одержує справедливу винагороду за свою роботу по відношенню до своїх колег, він буде намагатись працювати менш інтенсивно. Основним завданням в державному управлінні в даному випадку є не лише забезпечення одержання справедливої винагороди усіма державними службовцями, а й своєчасне одержання інформації про те, чи вони задоволені своєю винагородою і вважають її справедливою.

У 1968 році була сформована теорія мотивації Портера-Лоулера, яка поєднала у собі теорію очікувань Віктора Врума та теорію справедливості Стейсі Адамса. Таким чином, кожна людина очікує, що її зусилля у трудовій діяльності дадуть бажаний результат, результат призведе до отримання певної винагороди і ця винагорода буде цінною, а також справедливою по відношенню до винагороди її колег. Сутність висновків Портера та Лоулера полягають у тому, що завдяки високим результатам праці досягається задоволення державним службовцем його потреб, а не є наслідком його діяльності.

Висновки. Мотивація є важливим та невід'ємним інструментом державного управління. Вона забезпечує досягнення як особистих цілей державних службовців, так і цілей держави загалом. Урахування теорій мотивації в процесі державного управління сприяє вибору дієвих й обґрунтованих стимулів, всебічному моніторингу потреб державних службовців, покращенню умов праці, оптимальному поєднанню зацікавленості працівників та продуктивності їхньої праці, а також досягненню поставлених цілей на всіх рівнях.



Рис. 4. Теорія посилення мотивації Берреса Скіннера

Джерело: сформовано авторами на основі [13, с. 221]

Нехтування мотиваційним фактором у трудовій діяльності призводить до погіршення трудової дисципліни, зниження рівня продуктивності праці, погіршення якості виконання службових завдань та до виникнення кризи публічному управлінні загалом. Постійні зміни, які відбуваються в політичному та економічному просторі нашої країни, одночасно

формує як великі можливості, так і значні загрози для кожного державного службовця і вносять значний рівень невизначеності в життя практично кожної людини. Саме тому дієвий мотиваційний механізм, що відповідає сучасним умовам та є гнучким до швидких економічних змін, забезпечить ефективне використання трудових ресурсів.

Література:

1. Michael B. Harari, David E. L. Herst, Heather R. Parola, & Bruce P. Carmona Organizational Correlates of Public Service Motivation: A Meta-analysis of Two Decades of Empirical Research. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2017. Vol. 27 (1). Pp. 68–84. URL: <https://doi.org/10.1093/jopart/muw056>
2. Jessica Breugh, Adrian Ritz & Kerstin Alfes Work motivation and public service motivation: disentangling varieties of motivation and job satisfaction. *Public Management Review*. 2018. Vol. 20 (10). Pp. 1423–1443. URL: <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1400580>
3. Гончарук Н. Т., Артеменко Н. Ф. Мотивація персоналу у сфері державної служби України: проблеми та перспективи. *Аспекти публічного управління*. 2013. № 2. С. 48–54.
4. Артеменко Н. Ф. Особливості мотивації персоналу у сфері державної служби. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 4–5. С. 37–47.
5. Литвинчук О. В. Вплив мотиваційних факторів на результативність діяльності державних службовців. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 1 (95). С. 62–65. URL: [https://doi.org/10.26642/eta-2021-1\(95\)-62-65](https://doi.org/10.26642/eta-2021-1(95)-62-65)
6. Бондаренко Л. І. Удосконалення системи мотивації праці державних службовців. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 23. С. 98–104. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.23.98>
7. Палагнюк Ю. В., Ханін А. В. Сутність та особливості використання методів мотивування персоналу в органах місцевого самоврядування. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2019. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2019_1_42 (дата звернення: 23.05.2022).
8. Круп'як Л. Б., Круп'як І. Й. Особливості реалізації мотиваційної стратегії як чинника підвищення ефективності функціонування органів публічної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 10. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.10.41>
9. Roxana Corduneanu, Adina Dudau & Georgios Kominis Crowding-in or crowding-out: the contribution of self-determination theory to public service motivation. *Public Management Review*. 2020. Vol. 22 (7). Pp. 1070–1089. URL: <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1740303>
10. Levitats Z. & Vigoda-Gadot E. Yours emotionally: How emotional intelligence infuses public service motivation and affects the job outcomes of public personnel. *Public Administration*. 2017. Vol. 95. Pp. 759–775. URL: <https://doi.org/10.1111/padm.12342>
11. Соколенко В. А., Клиженко А. С. Механізм впливу мотивації персоналу на підвищення рівня продуктивності праці. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2013. № 69 (1042). С. 83–87.
12. Шпекторенко І. Особливості використання класифікації потреб Д. Мак-Клелланда в роботі з кадрами публічної служби. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2013. Вип. 1 (16). С. 160–169.
13. Збрицька Т. П., Савченко Г. О. Роль мотивації праці у менеджменті персоналу в сучасних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т. 3. С. 220–224.

References:

1. Michael, B. Harari, David, E. L. Herst, Heather, R. Parola, & Bruce, P. Carmona (2017). Organizational Correlates of Public Service Motivation: A Meta-analysis of Two Decades of Empirical Research. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 27 (1), 68–84. <https://doi.org/10.1093/jopart/muw056> [in English]
2. Jessica, Breugh, Adrian, Ritz & Kerstin, Alfes (2018). Work motivation and public service motivation: disentangling varieties of motivation and job satisfaction. *Public Management Review*, 20 (10), 1423–1443. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1400580> [in English]
3. Goncharuk, N. T., & Artemenko, N. F. (2013). Motyvatsiya personalu u sferi derzhavnoyi sluzhby Ukrainy: problemy ta perspektyvy [Motivation of staff in the civil service of Ukraine: problems and prospects]. *Aspekty publichnoho upravlinnya – Aspects of public administration*, 2, 48–54. [in Ukrainian]
4. Artemenko, N. F. (2016). Osoblyvosti motyvatsiyi personalu u sferi derzhavnoyi sluzhby [Features of staff motivation in the field of civil service]. *Aspekty publichnoho upravlinnya – Aspects of public administration*, 4–5, 37–47. [in Ukrainian]
5. Lytvynchuk, O. V. (2021). Vplyv motyvatsiynykh faktoriv na rezul'tatyvnist' diyal'nosti derzhavnykh sluzhbovtziv [Influence of motivational factors on the performance of civil servants]. *Ekonomika, upravlinnya*

- ta administruvannya – *Economics, management and administration*, 1 (95). 62–65. [https://doi.org/10.26642/ema-2021-1\(95\)-62-65](https://doi.org/10.26642/ema-2021-1(95)-62-65) [in Ukrainian]
6. Bondarenko, L. I. (2021). Udoskonalennya systemy motyvatsiyi pratsi derzhavnykh sluzhbovtziv [Improving the system of motivation of civil servants]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 23, 98–104. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.23.98> [in Ukrainian]
7. Palagniuk, Yu. V. & Khanin, A. V. (2019). Sutnist' ta osoblyvosti vykorystannya metodiv motyvuvannya personalu v orhanakh mistsevoho samovryaduvannya [The essence and features of the use of methods of motivating staff in local governments]. *Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya i mistsevoho samovryaduvannya – Theory and practice of public administration and local self-government*, 1. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2019_1_42 [in Ukrainian]
8. Krupyak, L. B. & Krupyak, I. J. (2019). Osoblyvosti realizatsiyi motyvatsiyanoi stratehiyi yak chynnyka pidvyshchennya efektyvnosti funktsionuvannya orhaniv publichnoyi vlady [Features of realization of motivational strategy as a factor of increase of efficiency of functioning of public authorities]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, 10. Retrieved from: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.10.41> [in Ukrainian]
9. Roxana Corduneanu, Adina Dudau & Georgios Kominis (2020). Crowding-in or crowding-out: the contribution of self-determination theory to public service motivation. *Public Management Review*, 22 (7), 1070–1089. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1740303> [in English]
10. Levitats, Z. & Vigoda-Gadot, E. (2017). Yours emotionally: How emotional intelligence infuses public service motivation and affects the job outcomes of public personnel. *Public Administration*, 95, 759–775. <https://doi.org/10.1111/padm.12342> [in English]
11. Sokolenko, V. A. & Klizhenko, A. S. (2013). Mekhanizm vplyvu motyvatsiyi personalu na pidvyshchennya rivnya produktyvnosti pratsi [The mechanism of the influence of staff motivation on increasing the level of labor productivity] // *Visnyk NTU “KhPI” – Bulletin of NTU “KhPI”*, 69 (1042). 83–87. [in Ukrainian]
12. Shpektorenko, I. (2013). Osoblyvosti vykorystannya klasyfikatsiyi potreb D. Mak-Klellanda v roboti z kadramy publichnoyi sluzhby [Features of using the classification of needs of D. McClelland in working with public service personnel]. *Derzhavne upravlinnya ta mistseve samovryaduvannya – Public administration and local self-government*, 1 (16). 160–169. [in Ukrainian]
13. Zbrytska, T. P. & Savchenko, G. O. (2011). Rol' motyvatsiyi pratsi u menedzhmenti personalu v suchasnykh umovakh [The role of work motivation in personnel management in modern conditions]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*, 2 (3). 220–224. [in Ukrainian]