

В. Г. Ковальов, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

О. О. Критенко, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

Т. С. Тоцька, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

МЕХАНІЗМИ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Кожна людина потребує відчуття захищеності, що гарантується державою. Держава, в свою чергу, потребує лояльних, ініціативних, професійних громадян, що сприятимуть її розвитку та вдосконаленню. Одним із механізмів забезпечення безпеки та сталого розвитку держави та суспільства, крім інших не менш важливих складових, виступає система державної служби. Саме на державних службовців лягає додаткове навантаження у вигляді необхідності відповідати репутаційним та моральним очікуванням громадян. Професіоналізація державних службовців, їх політична неупередженість, стійкість та керованість всієї системи базується на раціональному, гуманному та грамотному використанні потенціалу державних службовців. Під час дослідження було виявлено, що крім обов'язків державних службовців перед Україною, держава також має забезпечити гідні умови проходження служби та винагороду за професійну діяльність. Саме мотивація державних службовців і формує стійку, цілісну систему цінностей та інтересів. Зазначена система визначає необхідність здійснення свідомої самоосвіти, набуття нових професійних знань, навичок тобто опанування та розвиток компетенцій, що дозволять відповідати вимогам часу до державних службовців. Мотивація людини в цілому та державного службовця зокрема, є складним та багатоскладовим феноменом, який їй досі не повністю вивчено та описано.

У статті досліджено різні мотиваційні теорії та напрями, проаналізовано погляди вчених на поняття «мотивація», розглянуто три основні групи цілей: адміністративні; інформаційні; мотиваційні. Виявлено головні недоліки в мотивації на державній службі та запропоновано шляхи подолання окреслених проблем через переорієнтацію та мотивацію. Сформульовано погляд авторів на особливості застосування мотиваційних факторів під час відбору та проходження державної служби.

Ключові слова: державна служба, державний службовець, заохочення, мотивація, оцінювання.

V. G. Kovalov, O. O. Krytenko, T. S. Totska. Mechanisms of motivation of civil servants

Everyone needs a sense of security guaranteed by the state. The state, in turn, needs loyal, enterprising, professional citizens who will contribute to its development and improvement. One of the mechanisms for ensuring the security and sustainable development of the state and society, among other equally important components, is the civil service system. It is the civil servants who bear the additional burden of meeting the reputational and moral expectations of citizens. Professionalization of civil servants, their political impartiality, stability and manageability of the whole system is based on rational, humane and competent use of the potential of civil servants. The study found that in addition to the responsibilities of civil servants to Ukraine, the state must also provide decent service conditions and remuneration for professional activities. It is the motivation of civil servants and forms a stable, holistic system of values and interests. This system determines the need for conscious self-education, acquisition of new professional knowledge, skills, ie mastering and development of competencies that will meet the requirements of the time for civil servants. The motivation of a person in general and a civil servant in particular is a complex and multifaceted phenomenon that has not yet been fully studied and described.

The article investigates various motivational theories and directions, analyzes the views of scientists on the concept of "motivation", considers three main groups of goals: administrative; informational; motivational. The main shortcomings in motivation in the civil service are identified and ways to overcome the outlined problems through reorientation and motivation are suggested. The authors' view on the peculiarities of the application of motivational factors during the selection and completion of civil service is formulated.

Key words: civil service, civil servant, encouragement, motivation, evaluation.

Постановка проблеми. В умовах невизначеності та постійних змін, несприятливих зовнішніх факторів (агресія сусідньої країни та інертність світового співтовариства) турбулентності внутрішньо політичного життя на перше місце виходить чинник безпеки держави та суспільства. Наразі можемо говорити про загрозу існування

як держави так і громадянського суспільства. Одним із механізмів забезпечення безпеки та сталого розвитку держави та суспільства, крім інших не менш важливих складових, виступає система державної служби. Саме на державних службовців лягає додаткове навантаження у вигляді необхідності відповідати репутаційним та моральним очікуванням громадян. Особливості менталітету українського народу полягають в традиційній недовірі до влади, але до влади як абстрактного поняття що знаходиться десь там далеко на пагорбах. В той же час до представників яких можливо побачити і поспілкуватись в чомусь переконати, стають простими та зрозумілими й відіграють роль моральних авторитетів. Професіоналізація державних службовців, їх політична неупередженість, стійкість та керованість всієї системи базується на раціональному, гуманному та грамотному використанні потенціалу державних службовців.

Крім обов'язків державних службовців перед Україною, держава також має забезпечити гідні умови проходження служби та винагороду за професійну діяльність. На нашу думку, гідні умови поняття комплексне що включає можливість самореалізації державного службовця під час виконання своїх посадових обов'язків. Одним з напрямів його забезпечення є формування сучасного мотиваційного механізму діяльності державного службовця направлено на забезпечення професійного зростання, формування політичної неупередженості, підвищення рівня державної свідомості, постійній самоосвіті та набуття нових компетенцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми мотивації державних службовців знайшли своє відображення у наукових дослідженнях С. Є. Зелінського [5], А. І. Єгоршин [12], В. В. Лукашевич [14], Дж. Перри [17], Л. О. Воронько [21] та інших науковців.

Проте цей напрям наукових досліджень для сучасних вітчизняних науковців у сферах юриспруденції та державного управління є недостатньо розробленим. Поза увагою дослідників залишились питання особливостей застосування мотиваційних факторів під час відбору кандидатів на державну службу, що, власне, й зумовлює актуальність теми дослідження.

Мета статті. Основна ціль роботи полягає у дослідженні особливостей реалізації механізмів мотивації державних службовців під час проведення процедур пов'язаних з щорічним оцінюванням. Визначення кращих мотиваційних теорій що знайшли застосування в Україні та світі.

Виклад основного матеріалу. В сучасному світі конкуренції ідеологій, переосмислення цінностей, змін векторів розвитку, як ніколи потрібна стійка система цінностей, базисних настанов, що слугуватиме для збереження держави та суспільства. Для громадянина потрібно відчуття безпеки, захищеності що гарантується державою. Державі потрібні лояльні, ініціативні громадяни, що сприяють розвитку держави не даючи їй опуститись в болото стагнації, постійно розвиватись та вдосконалюватись. Такою системою може стати система добору та проходження державної служби. Якщо забезпечити стійкість та відтворюваність системи, її політичну нейтральність, наступництво та прогнозованість дій, то на перше місце виходить необхідність визнання системи цінностей державних службовців у процесі виконання ними посадових обов'язків, забезпечення узгодження їх індивідуальних цілей з цілями публічної служби як системи та мотиваційна політика, що забезпечує ефективність діяльності державних службовців і ефективність публічного управління.

До звичних та прогнозованих викликів та ризиків у системі відбору та проходження державної служби постійно додаються все нові та нові. Особливості проходження служби в органах публічної влади в умовах пандемії COVID-19 обов'язково стане предметом дослідження науковців багатьох галузей знань, нам хотілось би більше зосередитись, зокрема на мотиваційних аспектах пов'язаних з цією проблемою. Базуючись на теорії справедливості запропонованій З. Адамсом [1] та суб'єктивному й відносному сприйняттю, а точніше оцінюванню й співставленню одержаної винагороди із зусиллями що потрібно було прикласти можливо змодельовати наступні ситуації. Потрапивши в соціальний вакуум віддаленої праці, державні службовці перестають отримувати зворотній зв'язок на свою роботу, перестають об'єктивно порівнювати свої результати діяльності з результатами колег. Зрозуміло що вакуум починає заповнюватись уявними та реальними, часто перебільшеними, вадами системи управління, оцінювання та мотивації. Особливості людського менталітету, в більшості випадків, помножені на відсутність об'єктивної інформації призводить до того що в процесі співставлення власної винагороди з винагородою колег, що здійснюють подібну роботу призводять до почуття незадоволення. Виявлений в процесі співвідношення дисбаланс та несправедливість можуть бути виправлені двома шляхами. Перший шлях передбачає диференціацію отримуваної винагороди, але державний службовець сам не може вплинути на нього, а вади системи управління призводять до закріплення цього стану та зрівняння всіх в рівні отримуваної винагороди. Другий шлях зміна рівня зусиль, що витрачаються під час виконання поставлених завдань. В цьому випадку службовець для себе знаходить виправдання, а відсутність оперативного контролю з боку керівництва все більше переконує його у правильності обраного шляху. Внутрішні переконання, що свої обов'язки потрібно виконувати сумлінно, слабка мотивація та неможливість порівняння призводять до погіршення результатів праці.

Спираючись на Звіт за результатами опитування державних службовців «Система оплати праці державних службовців» [2] є можливість стверджувати що «Зниження мотивації щодо державної служби» разом з «Зниження престижності державної служби» та «Соціально-економічна нестабільність у державі», виступають

вагомими загрозами в подальшому реформуванні державної служби й самі державні службовці сприймають цю ситуацію досить гостро. Опитування проводилось на всій території України, крім окупованого Криму та окремих районів Донецької та Луганської областей, в ньому взяло участь 35 143 державних службовців державних органів усіх рівнів юрисдикції. За категорією посад 68,4% – представники категорії «В», 31,5% – категорії «Б», 0,1% – категорії «А».

Спираючись на висновки теорії постановки цілей [3] а саме, підвищенню мотивації роботи державного службовця може сприяти усвідомлення ним тих цілей що стоїть перед організацією та тих що безпосередньо покладаються на службовця. За інших рівних умов усвідомлення службовцем поставлених завдань підвищує вірогідність досягнення необхідного рівня їх виконання. Тобто, індивідуальний підхід до конкретизації цілей що мають бути досягнуті службовцем під час виконання посадових обов'язків сприяють підвищенню мотивації та більш стійкої орієнтації службовців на досягнення цілей організації. В цьому компоненті зростає навантаження на безпосереднього керівника, як на особу, що має відслідкувати момент коли конкретність мети починає перетворюватися на своєрідні рамки що обмежують службовця. Необхідне коригування цілей або роз'яснення службовцю, надання преференцій, що не дозволить знизити мотивацію. Саме таким механізмом може виступати, на нашу думку процедура щорічного оцінювання державного службовця.

Відповідно до п. 9 Порядку [4] процедуру оцінювання доречно розділити на декілька етапів:

- визначення завдань і ключових показників;
- визначення результатів виконання завдань;
- затвердження висновку (крім випадків, коли жодне із визначених завдань не підлягає оцінюванню).

Завдання і ключові показники мають відображати кінцевий результат, на досягнення якого спрямовано службову діяльність державних службовців, вимірюватися в кількісному та/або якісному вираженні. Визначення завдань і ключових показників для заступників керівників здійснюється після визначення завдань і ключових показників для їх керівників. Визначені державному службовцю завдання і ключові показники зберігаються в його особовій справі, а їх копії – у державного службовця та його безпосереднього керівника. Державному службовцю визначається від двох до п'яти завдань. Строк виконання завдання має бути реальним для досягнення необхідного результату та визначатися з урахуванням дати прийняття наказу (розпорядження) про визначення результатів виконання завдань.

Під час визначення завдань та ключових показників відбувається обговорення державним службовцем з безпосереднім керівником цілей що мають бути досягнуті в найближчій перспективі. Цілі обрані для досягнення державним службовцем мають узгоджуватися з цілями підрозділу, відповідати компетенції державного службовця. Необхідно сконцентруватися на тому, що цілі мають бути досяжними. Але, в той же час, цілі мають стимулювати державного службовця до постійного професійного зростання, необхідності самовдосконалення. Відбувається постійне доведення самому собі і звітування перед самим собою за якість здійсненої роботи. Якщо внутрішні чинники такі як віра в себе, очікування задоволення від роботи і зовнішні чинники такі як заохочення та покарання гарно збалансовані тоді й посадова особа вмотивована на досягнення поставлених цілей. Основним завданням безпосереднього керівника є створення такої системи, щоб державний службовець знав, зовнішнє реагування буде й буде адекватним та пропорційним.

Погоджуємося з думкою про те що, оцінка персоналу, зокрема в системі публічного управління спрямована на досягнення трьох основних груп цілей: адміністративних; інформаційних; мотиваційних.

Адміністративні цілі досягаються під час реалізації, на підставі проведеної оцінки, раціонально-доцільних управлінських впливів по відношенню до державних службовців або осіб що хочуть зайняти посади на які оголошено конкурс (прийом на роботу, затвердження на посаді, проведення ротації або стажування, направлення на навчання або підвищення кваліфікації, заохочення або покарання та ін.).

Інформаційні цілі – це, перш за все, встановлення конструктивного зворотного зв'язку між органом влади і державним службовцем, який повинен знати, як оцінюється він сам і результати його діяльності, на якому рівні знаходиться його кваліфікація. Знання своєї оцінки, як особистості, і оцінки своєї діяльності є певною потребою будь-якої людини, тому що ці знання допоможуть їй скорегувати дії для підвищення своєї кваліфікації, набуття відповідних знань, навичок, а як наслідок і компетенції для більш якісного виконання покладених на неї функцій і завдань, що підвищує її конкурентність на публічній службі. Це є своєрідний дуже важливий мотиватор.

Мотиваційні цілі полягають у тому, щоб сформувати мотивацію працівників. Прив'язана до системи мотивації об'єктивна оцінка спонукає персонал працювати більш ефективно і прагнути до професійного розвитку. І власне кажучи, сама об'єктивна оцінка державного службовця є одним з головних мотиваційних факторів [5, с. 52-53].

Саме мотивація державних службовців і формує стійку, цілісну систему цінностей та інтересів. Зазначена система визначає необхідність здійснення свідомої самоосвіти, набуття нових професійних знань, навичок тобто опанування та розвиток компетенцій, що дозволять відповідати вимогам часу до державних службовців. Мотивація людини в цілому та державного службовця зокрема, є складним та багатоскладовим феноменом, який й досі

не повністю вивчено та описано. За словами Х. Хекхаузена, навряд чи знайдеться галузь психологічних досліджень, до якої можна було б настільки підійти з різних боків, як у психології проблема мотивації [6, с. 54]. Існує багато теорій мотивації, багато визначень цього поняття, але майже всі вони сходяться до складного та унікального процесу що проходить в свідомості людини та спонукає її діяти та приймати рішення реагуючи на конкретні подразники відповідно до ситуації що складається. Зрозуміло що на поведінку особи впливає попередній досвід, тиск суспільства, внутрішні переконання тощо. Прийняті рішення і дії, як правило, підпорядковані задоволенню найнагальнішої, в даний конкретний момент, потреби. Саме на її задоволення особа направляє всі свої ресурси, можливості, енергію та потенціал.

На початковому етапі поняття мотивації відображались через поняття інстинкт. В цьому випадку, інстинкт – вроджене утворення, яке має стимулюючу і управляючу функції, містить певну послідовність процесу переробки інформації, емоційного збудження і готовності до моторних дій. У. Мак-Дугал був одним з перших що в своїх роботах намагався інтерпретувати поведінку особистості в координатах мотивації.

Відповідно до запропонованої їм концепції джерелом мотивації є особлива нематеріальна сила «горме», яка проявляється у вигляді інстинктів. Функція «горме» полягає у визначенні характеру сприйняття об'єктів, у створенні емоційного збудження і в напрямі розумових і тілесних дій організму до цілі. Таким чином, інстинкт примушує індивіда щось сприймати, отримуючи від цього специфічне емоційне збудження та імпульс до дій [7, с. 54].

Подальшим розвитком концепції мотивації стає визначення як рушійної сили потреб особистості. Концепції, що зводять поведінку людини до необхідності задоволення біологічних потреб представлені двома напрямками: біхевіористськими теоріями мотивації і теоріями вищої нервової діяльності – біологізаторські теорії.

Згідно біхевіористського напрямку мотивація є фізіологічним механізмом, а мотивом поведінки людини є зовнішнє щодо неї підкріплення, без підкріплення не може бути мотивованої поведінки [7]. Ж. Ньюттен наголошує, що поведінка є ще одночасно й процесом пошуку відсутніх або неіснуючих ситуацій [8].

Представники біологізаторського напрямку переконані, що в кожен момент часу визначальною є та мотивація, в основі якої лежить найважливіша, домінуюча біологічна потреба [9, с. 385]. Міра мотиваційного збудження та його домінуючий характер визначаються силою потреби. Тобто, мотиваційне збудження зберігатиметься до тих пір, поки потреба, яка викликала його, не буде задоволена. За теорією функціональних систем П. Анохіна, мотивація – особливий стан організму, який зберігається від початку поведінкового акту до отримання певних результатів і визначає цілеспрямовану поведінкову діяльність організму та характер його реагування на зовнішні подразники [7].

На противагу їм представники персоналістичного напрямку запропонували вважати рушійною силою розвитку особистості: потребу в позитивній увазі з боку інших та потребу в позитивній самоповазі (К. Роджерс) [10, с. 156]; потребу в самоактуалізації (А. Маслоу) [11, с. 54]; потребу особистості у всебічному саморозвитку (Ш. Бюлер) тощо.

А. П. Єгоршин визначає мотивацію як пробудження людини до діяльності для досягнення цілей. Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох чинників, він дуже індивідуальний і може мінятися під впливом мотивів і зворотного зв'язку з діяльністю людини [12].

С. Занюк зазначає, що «процесуально-змістовна мотивація – це є обумовленість поведінки факторами, які не зв'язані з впливом середовища і фізіологічними потребами організму» і що «процесуально-змістовна мотивована поведінка здійснюється заради себе і не може бути засобом досягнення зовнішньої цілі» [13].

На думку Лукашевича В. В., мотивація – це пробудження людини до дії для досягнення нею особистих цілей і цілей організації. Для того щоб здійснити мотивацію, необхідно визначити потреби працівників і очікувану ними винагороду. Потреби – це фізіологічне або психологічне сприйняття людиною недоліку в чому-небудь. Винагорода – все те, що людина вважає для себе цінним [14].

Вчені стверджують, що державні службовці мають внутрішню мотивацію до служіння на благо суспільства.

Робота в державному секторі асоціюється з «відношенням, почуттям обов'язку» та «суспільною мораллю» [15].

Проте, протягом багатьох років спостерігається зниження цієї внутрішньої мотивації, моралі служінню суспільству.

Сектор державної служби є важливим оплотом міжнародного розвитку. Надання ключових послуг, таких як: охорона здоров'я: санітарія, електро- та водопостачання, може страждати від недостатньої вмотивованості кадрів, ставлячи під загрозу благополуччя суспільства та почуття самоповаги серед державних службовців [16].

В одному з досліджень було визначено чотири фактори, які приваблюють людей у роботі на державній службі:

- 1) прагнення брати участь у виробленні державної політики;
- 2) відданість громадським інтересам та державний обов'язок;
- 3) самопожертва;
- 4) співчуття [17].

В іншому дослідженні мотиви до роботи на державній службі були класифіковані за різними «орієнтаціями на надання допомоги»:

- 1) самаритяни (визначаються як такі, що надають послуги нужденним);
- 2) громадські діячі (громадські активісти);
- 3) патріоти (ті, хто цінує службу своїй країні);
- 4) гуманітарії (ті, хто працює на благо ширших інтересів людства) [18].

Люди, які працюють у приватному та державному секторі, відрізняються за своїм внутрішнім бажанням служити. Зусилля, що прикладаються працівниками на роботі, залежать від таких факторів як риси характеру та різні внутрішні та зовнішні винагороди, які приваблюють людину відповідно до рис її характеру. Праця у державному секторі вважається більш альтруїстичною, порівняно з працею у приватному секторі. Однак щодо працівників державного сектора, на них найчастіше накладається стереотип «лінивості», начебто їх приваблює робота в державному секторі, яку деякі люди вважають «притулком для лінивих», оскільки звантаженисть роботою там нижче.

Мотивація визначається як «здатність людей, інститутів та громад виконувати функції, вирішувати проблеми, ставити і виконувати цілі» [19].

Мотивація працівників до того, щоб виконувати свою роботу добре, є життєво важливою, оскільки саме завдяки зусиллям працівники досягають цілі організації.

Одним з мотиваційних проявів є прагнення самореалізації та побудови успішної кар'єри. В своїх дослідженнях Л. Воронько [20] встановив, що «відповідно до ціннісних установок державного службовця, в основі побудови його кар'єри лежить індивідуально усвідомлена позиція і поведінка індивіда, що пов'язані з баченням особистості свого трудового майбутнього, творчого розвитку, шляхів професійного зростання та просування по службі». Вченими наголошується, що «загальний кар'єрний настрій державних службовців достатньо високий: кожний другий висловив бажання зайняти вищий посадовий щабель. Це бажання характерніше для службовців, які орієнтовані власне на кар'єру (68%) і які прагнуть реалізувати себе в управлінні (61%). Після досягнення 50 років бажання службового просування реєструється у кожного третього, що, як вважають дослідники, є також достатньо високим кар'єрним настроєм». Викликає тривогу науковців те, що «найбільша незадоволеність невідповідністю своїх службових можливостей вимогам посади спостерігається серед молодих службовців».

Не достатня обізнаність молодих фахівців, щодо умов праці та її оплати, призводять до появи завищених очікувань та стереотипів щодо проходження державної служби. Руйнування цих стереотипів призводить до виникнення мотиваційної кризи, психологічної драми, втрати орієнтирів тощо. Проведене експрес-інтерв'ювання студентів 3-4 курсів, а також 5-6 курсів, що не мали досвіду служби в органах публічного управління спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування, але проходили практику в органах публічної влади, показало, що близько 47 % опитаних орієнтовані на зміну місця роботи, якщо державна служба не задовільнить їх з якихось причин, 20 % мають сумніви у подальшій роботі за обраним фахом, 32 % збираються присвятити себе публічному управлінню і мають наміри до саморозвитку та просування по кар'єрних щаблях. Схожа ситуація склалась і з випускниками минулих років, аналіз показав, що тільки кожний третій залишився на державній службі.

Власний досвід авторів, під час участі в проведенні тренінгів для державних службовців, організації та проведення підвищення кваліфікації, опитувань державних службовців, дозволяє погодитись з думкою Б. Гурне що важливе місце у визначенні переваг проходження державної служби займають наступні чинниками:

- 1) потребі в сприятливому психологічному кліматі на місці роботи;
- 2) бажанням не перевищувати певного рівня інтенсивності праці;
- 3) бажанням працювати в гарних умовах;
- 4) схильності до рутини [21, с. 236–237].

Перераховані потреби, а точніше бажання їх задовільнити не призводить до мотивування державного службовця на покращання діяльності, а лише дає змогу сподіватися на усунення можливості розчарування в роботі й зниження якості виконання роботи" [22].

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. За результатами нашого дослідження можемо зробити наступні висновки:

– на сьогодні система мотивації в державній службі вимагає значних змін та розвитку;

– стимулювання держслужбовців відбувається лише за рахунок нормативів та важелів адміністративного впливу, кар'єрний зріст та розвиток самої особи в меншій мірі залежить від результатів діяльності та, як наслідок, не спонукає до продуктивної праці та викликає формальне відношення до виконання своїх обов'язків;

Для вирішення окреслених проблем пропонуємо:

по-перше, переорієнтувати систему державної служби на досягнення певної мети, що виключить здійснення та контроль процесів. Для цього пропонуємо закріпити у нормативних актах, що регламентують діяльність державних службовців очікувані результати, та, як наслідок, сформулювати об'єктивну систему показників за якими будуть оцінюватися досягнуті результати за певні проміжки часу;

по-друге, пов'язати оплату праці держслужбовців з досягнутими результатами та розробити систему додаткових виплат, премій та інших винагород за результатами роботи.

Список використаних джерел:

1. Adams J. S., L. Berkowitz. Inequity in social exchange. *Advances in Experimental social psychology*. New York: Academic press, Vol. 2. 1965. pp. 267-299.
2. Система оплати праці державних службовців: Звіт за результатами опитування державних службовців. URL: <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/zvit-za-rezultatami-opituvannya-sistema-oplati-praci-derzhavnih-sluzhbovciv> (дата звернення: 15.11.2021).
3. Locke E. A., Latham G. P. A theory of goal setting and task performance. URL: https://www.researchgate.net/publication/232501090_A_Theory_of_Goal_Setting_Task_Performance
4. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців: Постанова КМУ від 23.08.2017 р. № 640. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-p> (дата звернення 16.11.2021)
5. Зелінський С. Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців: монографія. К. : НАДУ, 2016. 296 с.
6. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность: 2-е изд. СПб. : Питер, 2003. 860 с.
7. Анохин П. К. Узловые вопросы теории функциональной системы. М.: Наука, 1980. 196 с.
8. Нюттен Ж. Мотивация, действие и перспектива будущего. М.: Смысл, 2004. 608 с.
9. Бернштейн Н. А. Физиология движений и активность. М.: Наука, 1990. 496 с.
10. Роджерс К. Р. Взгляд на психотерапию. Становление человека. М.: Издательская группа «Прогресс», «Универс», 1994. 480 с.
11. Маслоу А. Новые рубежи человеческой природы (пер. с англ. Г. Балла, А. Попогребского). М.: Смысл: Альпина нон-фикшн, 2011. 496 с.
12. Егоршин А. И. Основы управления персоналом: учеб. пособ. для вузов. М.: ИНФРА-М, 2006. 356 с.
13. Занюк С. Психологія мотивації. К. : Либідь, 2002. 86 с.
14. Лукашевич В. В. Основы управления персоналом: учеб. пособие. М. : КНОРУС, 2007. 232 с.
15. Elmer V. Staats, Public service and the public interest, *Public Administration Review* v 48, no. 2, 1988. pp. 601-605.
16. Paul C. Hewett, Mark R. Montgomery. Poverty and Public Services in Developing-Country Cities, *Policy Research Division Working Paper*, No.154. New York: Population Council. 2001. URL: https://knowledgecommons.popcouncil.org/departments_sbsr-pgy/27/
17. James L. Perry. Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6 (1). 1996: URL : https://www.researchgate.net/publication/31448729_Measuring_Public_Service_Motivation_An_Assessment_of_Construct_Reliability_and_Validity
18. G. A. Brewer, S. C. Selden and R.L Facer II. Individual Conceptions of Public Service Motivation, *Public Administration Review*, 2000. V. 60. pp. 254-264.
19. Incentive Systems: Incentives, Motivation, and Development Performance. UNDP Capacity Development Resource, conference paper no. 8, working draft, November 06. URL: <http://www.unpcdc.org/media/20669/incentive-systems-cp8%5B1%5D.pdf>
20. Воронько Л. О., Успішна кар'єра державного службовця: сутність, умови та фактори побудови. Державне управління: теорія та практика. 2013. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2013_1_23.
21. Гурней Б. Введение в науку управления : пер. с фр. М. : Прогресс, 1969. 429 с.
22. Херцберг Ф., Моснер Б., Блох Снидерман Б. Мотивация к работе : пер.с англ. Куликова Д. А. М. : Вершина, 2007. 240 с.

References:

1. Adams, J. S., L. Berkowitz (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental social psychology*, (Vol. 2), New York: Academic press, 267-299.
2. System of remuneration of civil servants (2021, November 15). *Zvit za rezultatamy opytuvannya derzhavnykh sluzhbovtsiv*. URL: <https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/zvit-za-rezultatami-opituvannya-sistema-oplati-praci-derzhavnih-sluzhbovciv>
3. Locke E. A., Latham G. P. A theory of goal setting and task performance. URL: https://www.researchgate.net/publication/232501090_A_Theory_of_Goal_Setting_Task_Performance
4. Resolution of the Cabinet of Ministers: On approval of the Procedure for evaluating the performance of civil servants № 640. (2017, August, 23). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/640-2017-p> (дата звернення 16.11.2021)
5. Zelinskyi S. E. (2016). Theoretical and methodological principles of comprehensive evaluation of civil servants. Kyiv: NADU.
6. Khekkhauzen X. (2003). Motivation and activity: 2nd ed. St. Petersburg: Peter.
7. Anokhyn P. K. (1980). Key issues of functional system theory. М.: Nauka.

8. Niutton Zh. (2004). Motivation, action and perspective of the future. M.: Smysl.
9. Bernshtein N. A. (1990). Physiology of movements and activity. M.: Nauka.
10. Rodzhers K. R. (1994). A look at psychotherapy. Becoming human. M.: Yzdatelskaia hruppa «Prohress», «Unyvers».
11. Maslou A. (2011). New frontiers of human nature (translated from English by G. Ball, A. Popogrebsky). M.: Smysl: Alpyna non-fykshn.
12. Ehorshyn A. Y. (2006). Fundamentals of personnel management: textbook allowance for universities. M.: YNFRA-M.
13. Zaniuk S. (2002). Psychology of motivation. K. : Lybid.
14. Lukashevych V. V. (2007). Fundamentals of personnel management: textbook. allowance. M. : KNORUS.
15. Elmer B. Staats, (1988). Public service and the public interest. *Public Administration Review* 48, no. 2.
16. Paul C. Hewett and Mark R. Montgomery, (2001). Poverty and Public Services in Developing-Country Cities. *Policy Research Division Working Paper*, No.154. New York: Population Council. 601-605.
18. G. A. Brewer, S. C. Selden and R.L Facer II, (2000). Individual Conceptions of Public Service Motivation. *Public Administration Review* 60, no. 3: 254-264.
19. Incentive Systems: Incentives, Motivation, and Development Performance. UNDP Capacity Development Resource, conference paper no. 8, working draft, November 06. URL: <http://www.unpcdc.org/media/20669/incentive-systems-cp8%5B1%5D.pdf>
20. Voronko L. O., (2013). Successful career of the sovereign service: day, mind that factor, motivate. *Derzhavne upravlinnia: teoriya ta praktyka*. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Dutp_2013_1_23.
21. Hurnei B. (1969). Introduction to Management Science. per. s fr. M. : Prohress.
22. Khertsberh F., Mosner B., Blokh Snyderman B. (2007). Motivation to work: translated from English. D. A. Kulikova. M. : Verzhyna.