



грама розвитку Організації Об'єднаних Націй. URL: <http://www.hdr.undp.org/en/countries/profiles/UKR>

6. Угода про асоціацію України з ЄС: міжнародний документ № 984_011 від 01.09.2017р. URL: https://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/984_011

7. Кількість зареєстрованих безробітних за статтю та місцем проживання у 2019 році. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

8. Жінки та чоловіки / Демографічна та соціальна статистика / Освіта. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

9. Про державний бюджет в Україні на 2020 : Закон України № 294-IX від 18.04.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/294-IX>

10. Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування : Закон України № 540-IX від 02.04.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15?find=1&text=%D0%B7%D0%B0+%D0%B2%D1%96%D0%BA%D0%BE%D0%BC#w21>

11. Индекс здоров'я. Україна. Значення індексу здоров'я Україна-2019 рік. Міжнародний фонд «Відродження». URL: <http://health-index.com.ua/#contacts>

12. World happiness report 2020. URL: <https://worldhappiness.report/ed/2020/#read>

13. The Gallup Global Emotion report. Звіт незалежної дослідницької агенції Gallup. URL: <https://news.gallup.com/poll/266057/gallup-global-happiness-center.aspx>

14. Україна демонструє зростання індексу щастя на фоні його стабільності у світі. Звіт Київського міжнародного інституту соціології від 11.02.2020. URL: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=913&page=1&t=7>

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Олещенко Вероника Юлиановна – аспирант кафедры социальной и гуманитарной политики Национальной академии государственного управления при Президенте Украины;

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Oleshchenko Veronika – Postgraduate Student at the Department of Social and Humanitarian Policy of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine; verona21.ua@gmail.com

УДК 35:3.08:331.101.3-047.44(477)

МОТИВАЦИОННОЕ ОЦЕНИВАНИЕ В ПРОФЕССИОНАЛИЗАЦИИ ПУБЛИЧНЫХ СЛУЖАЩИХ

Оксана ПЕТРЕНКО,

кандидат наук по государственному управлению,
доцент кафедры государственного управления и местного самоуправления

Днепропетровского регионального института государственного управления
Национальной академии государственного управления
при Президенте Украины

Татьяна КИСИЛЁВА,

аспирант кафедры государственного управления и местного самоуправления

Днепропетровского регионального института государственного управления
Национальной академии государственного управления
при Президенте Украины

В статье рассмотрено оценивание профессиональной деятельности публичных служащих с позиций мотивации деятельности. Исследована связь и степень её влияния на результаты оценивания. В ходе исследования сформирована схема комплексного оценивания деятельности. Проанализирована мотивационная среда Днепропетровской областной государственной администрации, подтверждена значимость нематериальной мотивации. Обосновано утверждение, что без действующих мотиваторов оценивание носит формальный характер, не имея существенного влияния на результаты деятельности. Рассмотрены теоретические основы рационального материального и нематериального стимулирования.

Ключевые слова: оценивание, мотивация, мотивационный мониторинг, мотивационное оценивание, профессионализм.

MOTIVATIONAL EVALUATION IN THE PROFESSIONALIZATION OF PUBLIC SERVANTS

Oksana PETRENKO,

Candidate of Public Administration Science, Associate Professor of Public Administration and Local Government Department, Dnipropetrovsk Regional Institute for Public Administration, National Academy for Public Administration under the President of Ukraine

Tatiana KISILOVA,

Ph.D Student of Public Administration and Local Government Department, Dnipropetrovsk Regional Institute for Public Administration, National Academy for Public Administration under the President of Ukraine

The article considers the evaluation of the professional activities of public servants from the standpoint of motivation. The relationship and the degree of its influence on the evaluation results are investigated. In the course of the study, a comprehensive performance evaluation scheme is formed. The motivational environment of the Dnepropetrovsk regional state administration is analyzed, the significance of intangible motivation is confirmed. It is also substantiated the assertion that without valid motivators, the evaluation is formal in nature, without having a significant impact on the results of the activity. The theoretical foundations of rational material and non-material stimulation are considered.

Keywords: evaluation, motivation, motivational monitoring, motivational evaluation, professionalism.



APRECIEREA MOTIVAȚIONALĂ ÎN ACTIVITATEA PROFESIONALĂ A ANGAJAȚILOR PUBLICI

Articolul prezintă evaluarea activităților profesionale a funcționarilor publici din poziția motivației. Se cercetează relațiile și gradul de influență asupra rezultatelor aprecierii. În timpul studiului, a fost formată o schemă de evaluare integrată. A fost analizat mediul motivațional al administrației de stat din regiunea Dnepropetrovsk, ce confirmă importanța motivației intangibile. În același timp, se susține afirmația că, fără motivatori valabili, aprecierea duce un caracter formal, fără a avea valoare semnificativă asupra rezultatelor activității. Sunt analizate fundamentele teoretice ale stimulării materiale și intangibile.

Cuvinte-cheie: evaluare, apreciere, motivație, monitorizare motivațională, evaluare motivațională, professionalism.

Постановка проблемы. Реалии современности указывают на динамичность развития передовых стран мира, поэтому амбициозность стратегических векторов развития относительно внедрения в Украине европейских стандартов жизни (устойчивого развития экономики, гражданского общества и государства) и выхода на передовые позиции в мире, поставленных перед страной в контексте европейской интеграции, требуют соответствующей трансформации институтов публичной службы, сохраняя, при этом, целенаправленность на достижение общегосударственных интересов и соблюдение высоких принципов служения украинскому народу. Оценивание профессиональной деятельности публичных служащих в данном контексте стоит рассматривать как инструмент измерения эффективности исполнения функций публичного служащего, и, соответственно, эффективности выполнения задач государства в обществе. Соотношение результатов оценивания с поставленными целями и общим видением (стратегией) организации служит обратной связью, при этом мотивация является фактором, имеющим прямое влияние на результаты этого оценивания.

Состояние исследования. Исследованию вопроса эффективности механизма оценивания профессиональной деятельности государственных служащих посвящены работы С. Зелинского [3], Л. Пашко [13], В. Соро-

ко [22]. Мотивационный аспект деятельности государственных служащих изучался А. Мацокиным и А. Перервой [10], О. Петренко и А. Валах [14]. Изучением мотивационной терминологии занималась В. Сурская [21]. Суть и методы оценки персонала, как составляющие мотивационного процесса, рассматривались А. Колотом [7]. Мотивация как энергетический ресурс в разных видах деятельности субъекта изучалась Т. Левченко [9]. Вместе с тем, хотелось бы уделить больше внимания мотивационному оцениванию профессиональной деятельности публичных служащих.

Целью и задачей статьи является определение места и роли мотивации в системе оценивания результатов профессиональной деятельности публичных служащих.

Изложение основного материала. В соответствии с Указом Президента Украины «О Целях устойчивого развития Украины на период до 2030 года» основополагающим вектором дальнейшего развития государства и становления современного украинского общества становится обеспечение национальных интересов Украины относительно устойчивого развития экономики, гражданского общества и государства, для достижения роста уровня и качества жизни населения, соблюдения конституционных прав и свобод человека и гражданина. При этом акцент делается на «...содействие построению миролюбивого и открытого обще-

ства, ...создание эффективных, подотчетных и основанных на широком участии институций на всех уровнях» [19]. Движущей силой для внедрения реформы должно стать создание эффективной, прозрачной, открытой и гибкой структуры публичной администрации, которая способна производить и реализовывать целостную государственную политику (в том числе сервисно представлять публичную службу и предоставлять услуги гражданам), направленную на общественное устойчивое развитие и адекватное реагирование на внутренние и внешние вызовы.

Задекларированные цели могут быть достигнуты в том случае, если акцент с процесса достижения буде смещён на исполнителя – гармоничную, целенаправленную, уверенную личность, которая усматривает в своих действиях глубокий смысл служения обществу. Поэтому именно человекоцентризм – это тот «практический и мировоззренческий ориентир, который должен стать основным измерителем государственной политики в новейшей истории Украины» [1, 10].

По М. Мескону оценивание направлено на совершение административной (принятие административных решений относительно повышения, перевода, увольнения с должности), информационной (информирование работника об относительном уровне его работы), мотивационной (оценивание деятельности – важный способ



мотивации поведения людей) функций [12]. Поднимается закономерный вопрос: «Если изменяются ценностные ориентиры на пути к современной модели публичного управления – good governance (то есть участническое, ориентированное на консенсус, подотчётное, прозрачное, сочувствующее, результативное и эффективное, равноправное и инклюзивное управление, придерживающееся верховенства права [11]), по каким критериям должно происходить оценивание?» Оценить публичного служащего можно сквозь призму профессионализма, добропорядочности, мотивированности.

Считаем необходимым обратить внимание на мотивацию публичных служащих, поскольку мотивированный человек, получая удовольствие от работы, выполняет её качественнее, быстрее, лучше, достигая синергетического эффекта от взаимодействия с командой единомышленников. Поскольку «быть личностью – означает совершать при необходимости выбор, оценивать последствия принятых решений» [6,32].

В классическом менеджменте мотивация трактуется как «процесс принуждения себя и остальных к деятельности для достижения личностных целей и целей организации» [12, 257]. Эффективность и результативность этого принуждения непосредственно и определяет результат оценивания деятельности работника, выявляя, при этом, соответствующие мотиваторы и демотиваторы. В табл. 1 представлены взаимосвязи, которые устанавливаются между мотивацией и оцениванием, поскольку это взаимосвязанные процессы, которые влияют друг на друга.

Таблица 1

Взаимосвязь оценивания и мотивации

Оценивание	Мотивация
Вывод имеет мотивирующее влияние	Изучение мотиваторов ведёт к правильной трактовке результатов оценивания
Оценивание работы сотрудника – это оценивание работы мотиваторов	Коррекция мотиваторов после оценивания

По нашему мнению, тесная взаимосвязь, взаимодополнение, коррекция понятий оценивание и мотивация приводит к необходимости включения мотивационного оценивания (в т.ч.,

мотивационного мониторинга) в процедуру оценивания, которая состоит из мониторинга деятельности, внутреннего и внешнего оценивания результатов деятельности сотрудника (рис. 1).

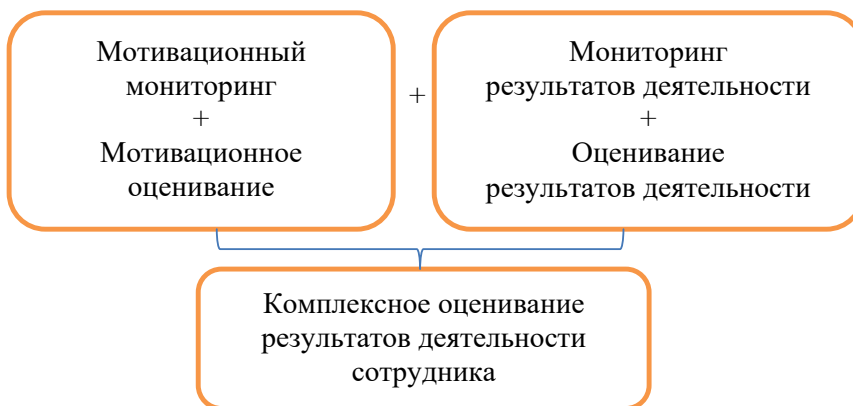


Рис. 1. Схема комплексного оценивания результатов деятельности сотрудника

В представленной схеме мотивационный мониторинг – это система постоянного наблюдения и контроля состояния мотивации трудовой деятельности с целью его оперативной диагностики, оценки в динамике, принятия квалифицированных управленческих решений [5,27]. Соглашаемся с мыслью В. Скурской о том, что непрерывный и периодический процесс изучения мотивационных потребностей, изучение особенностей и изменений мотивационной культуры путём анализа мотивационной среды (опрос сотрудников, анализ информационного поля) для построения мотивационного профиля сотрудников и предпри-

ятия служит информационной основой для выбора инструментов мотивации [21,114]. Придерживаясь при этом принципов системности, комплексности, аналитичности, периодичности.

Мотивационное оценивание – этап оценивания профессиональной деятельности сотрудника. Является контрольным срезом мотивационного мониторинга. Мониторинг и оценивание профессиональной деятельности публичных служащих (основанные на этике, логике, коммуникации) должны опираться на мотивацию персонала (классический менеджмент) и применяться с целью повышения уровня их профессионализма, уровня дове-



рия и лояльности как со стороны государства, так и со стороны отдельных граждан как конечных клиентов, потребителей.

Этика, логика, риторика – родственные между собой науки, которые сформировались в лоне практической философии. Собственно, это позволяет утверждать, что именно мировоззрение человека является фундаментом любой деятельности, в том числе профессиональной. Значимость и ценность профессиональной деятельности для общества является основой оценивания успешности и полезности результатов деятельности, особенно в сфере публичного управления. Соответственно, такой прагматичный подход должен опираться на систему моральных, логичных, коммуникационных норм.

В рамках нашего научного исследования интерес представляет ситуативная этика – совокупность моральных проблем, которые возникают в тех или иных жизненных ситуациях, и возможные варианты норм и правил их разрешения [23, 162]. А также такой элемент этического знания как профессиональная этика, которая касается морали разных профессиональных групп, исходя из специфики их деятельности, то есть это – «совокупность моральных норм, которая характеризует поведение человека в профессиональной сфере» [24, 531]. Высшее проявление этики – служение обществу, «...охрана и содействие реализации прав, свобод и законных интересов человека и гражданина» [17].

Логика интересует нас с позиций принципов и методов правильного мышления. Так, например, в Украине с 2016 году государственные служащие при приёме на работу начали проходить тестирование на абстрактное мышление [18]. В КНР тренировка логики является компо-

нентом развития у государственных служащих способности к обучению. Оценивание профессиональной деятельности, построенное соответственно с логическими основами, должно предоставить объективную картину качества и эффективности выполненной работы, с учётом реальной «мотивационной картины» (действующих мотиваторов и демотиваторов).

Самая важная цель коммуникации заключается в том, чтобы совершать субординацию и координацию различных элементов организации. В постиндустриальном (информационном) обществе резко возрастают объёмы и роль коммуникаций, поскольку они непосредственно связаны с услугами и знаниями [4, 296]. Как отмечает В. Ковальчук «сегодня подвергаются постоянным изменениям системы коммуникации человека. Достижения в электронике, информатике, генетике, биотехнологии свидетельствуют, что мы живём в начале огромной исторической эпохи [6,33]. Сама коммуникация понимается не только как обмен информацией, но и как способность к общению, урегулирование требований профессиональной этики государственных служащих, системы подбора, назначения на должность, продвижения по службе, ротации государственных служащих и их профессионального обучения, формирования коммуникативных навыков и основ ведения переговоров [8]. В основе профессиональной деятельности публичных служащих должны лежать коммуникационные стандарты, учитывая, при этом, специфику коммуникационных процессов в организации.

Конечной целью деятельности публичных служащих является профессионализм – «интегрированная характеристика качеств сотрудника, который в

полной мере отвечает требованиям рабочего места, профессиональной деятельности» [4, 191]. В соответствии со ст. 4 Закона Украины «О государственной службе» профессионализм – это компетентное, объективное и непредубеждённое выполнение должностных обязанностей, постоянное повышение государственным служащим своей профессиональной компетентности». При этом профессиональная компетентность, в данном нормативном документе, рассматривается как «способность личности в рамках определённых должностных полномочий применять специальные знания, умения и навыки, проявлять соответствующие моральные и деловые качества для должного выполнения поставленных задач и обязательств, обучения, профессионального и личностного развития» [16].

То есть, можем утверждать, что профессиональная компетентность, как способность за счёт знаний выполнять и управлять выполнением определённого комплекса работ с определённой скоростью, качеством и эффективностью, является составляющей категории «профессионализм» – динамического качества, которое формируется в процессе профессионального становления сотрудника, интегрирования его личности в профессиональную деятельность [4, 597]. Поскольку на сегодняшний день целесообразным является рассмотрение профессионализма в контексте интеллектуального капитала, «человеческого креатива с присущими ему образовательными и квалификационными характеристиками, рациональное использование которых вместе с другими экономическими ресурсами обеспечивает достижение нового качества экономического развития, которое основывается на знаниях» [15, 78].



В теоретической плоскости мы определили «профессионализм» как условие эффективного выполнения задач государства, постоянного профессионального усовершенствования и развития, что является мерилем доверия и лояльности со стороны гражданина-клиента. Итак, проанализируем практический опыт по этому вопросу, а именно, мотиваторы и демотиваторы профессиональной деятельности публичных служащих сквозь призму значимости 12 мотивационных факторов по мотивационному профилю Ш. Ричи и П. Мартина [20]. Анализ поможет отойти от теоретического (абстрактного) восприятия мотивирующих факторов и выявить их структуру с позиций работающих в организации сотрудников.

Результаты исследования, проведённого О.С. Петренко и А.И. Валах на базе Днепропетровской областной государственной администрации среди 107 сотрудников (осенью 2019 г.), дают возможность оценить значимость мотивационных факторов по шкале от 0 до 1 (где 0 – это полная незначительность фактора для сотрудника, 1 – абсолютная величина значимости фактора, 0,5 – среднее значение) [14]. Анализ показал, что уровень значимости большинства мотивационных факторов (стремление к достижениям, «власть и влияние», «разнообразие и изменения», «креативность», «интересная, полезная работа») выше среднего, что указывает на осознание их ценности сотрудниками. Показатели «высокая заработная плата», «комфортные условия труда», «структурированность работы» и «самосовершенствование» достигают высшего уровня значимости.

Возможность сформировать «здоровую» мотивационную среду и, соответственно, повлиять

на повышение уровня профессионализма, – довольно высокая и имеет фундамент. Но приоритет материальных факторов, в долгосрочной перспективе, приведёт к диспропорции в мотивационной среде и снижению результативности профессиональной деятельности, поскольку человек – существо социальное, и требует самореализации, признания, уважения, поддержки со стороны коллектива (и наоборот). Низкая оценка факторов «объявление благодарности, награждение грамотой», «социальные контакты» (как необходимости общаться с коллегами) и «устойчивые взаимоотношения» (то есть необходимости формировать и поддерживать долгосрочные стабильные отношения с небольшим числом коллег) свидетельствуют о преуменьшении важности признания достижений сотрудника коллективом и разнопланового общения.

Авторы отмечают, что данном этапе необходимо «уделить больше внимания таким факторам как: построение команды; развитие корпоративной культуры; формирование организационного поведения, системе корпоративных традиций, обычаев, коллективных интересов; повышение уровня идентификации сотрудников с Днепропетровской ОГА» [14]. Стоит также отметить, что позитивной динамике будет способствовать развитие корпоративных ценностей и внедрение самоуправления среди сотрудников для достижения более глубокого понимания внутренних процессов в организации.

Кроме того, считаем целесообразным ввести индивидуализацию заработной платы как одного из результатов достойной оценки выполненной работы, с учётом решения руководителя. Поскольку на сегодняшний день, в соответствии со ст. 50 Закона

Украины «О государственной службе», материальное обеспечение государственных служащих состоит из: должностного оклада, надбавки за выслугу лет, надбавки за ранг государственного служащего, выплаты за дополнительную нагрузку в связи с выполнением обязанностей временно отсутствующего государственного служащего; выплаты за дополнительную нагрузку в связи с выполнением обязанностей по вакантной должности государственной службы; премии (в случае установления).

Касательно нематериального стимулирования, то оно происходит в соответствии со ст. 53 того же Закона с помощью таких механизмов: объявление благодарности, награждение грамотой, почётной грамотой, другими ведомственными отличиями государственного органа; досрочное присвоение ранга в порядке, определённом Законом; представление к награждению ведомственными отличиями и наградами (поздравительное письмо, благодарность, почётная грамота), государственными наградами [16].

В противовес вышеизложенному авторы А. Мацокин и А. Перерва делают акцент на том, что морально-психологические способы стимулирования должны включать такие основные элементы:

1. Создание условий, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за причастность к порученной работе, личную ответственность за её результаты.

2. Наличие вызова, обеспечение возможности каждого на своём рабочем месте показать свои способности, лучше выполнить задание, ощутить собственную значимость.

3. Признание авторства результата.

4. Высокая публичная оценка,



объявление благодарности, награждение ценными подарками, почётными грамотами, нагрудными знаками и т.д.

5. «Высокие» цели, которые вдохновляют людей на эффективный, а иногда и преданный труд.

6. Психологический климат – создание атмосферы взаимного уважения, доверия; заботы о личных интересах; стимулирование разумного риска и терпимости к ошибкам и неудачам и т.д.

7. Стимулирование доверием. Его составляющие: свобода планирования собственной работы, возможность самостоятельного выбора решений, доступа к информации, которая не имеет отношения к заданию и т.д.

8. Стимулирование влиянием: включение в аттестационные, оценочные, конкурсные комиссии, группы по разработке важных документов или решений, разрешению конфликта и т.д.

9. И наконец – карьерный рост, который даёт более высокую заработную плату (экономический стимул), а также отражает признание уровня профессионального развития, заслуг и авторитета личности путём «перевода» сотрудника в более высокую статусную группу (моральный стимул) [10].

Кроме того, Д. Янкелович и Дж. Иммервар отмечают, что есть внешнее и внутреннее вознаграждение, пропорция и способ применения которых определяются руководством. Среди прочего считаем необходимым обратить внимание на такие важные критерии:

– стимулирование сотрудников вместе с руководством принимать участие в разработке целей и показателей, по которым можно достоверно оценить результаты работы;

– повышение стандартов качества целесообразно проводить тогда, когда будут покрываться

все связанные с этим затраты;

– уменьшение существенного разрыва между заработной платой руководителя и фактической системой вознаграждений;

– не стоит отождествлять программы по повышению продуктивности труда с повышением удовлетворённости работой и её значимостью;

– создание привилегий для руководства способствует разрыву между ними и подчинёнными [25].

Значимость нематериальных стимулов зависит от установленных в организации корпоративных ценностей, уровня их развития и рациональности использования, поскольку их мотивационный потенциал напрямую зависит от цели и частоты применения.

Выводы. Резюмируя вышеизложенный материал, стоит отметить, что мотивация влияет на результаты профессиональной деятельности публичных служащих. На сегодняшний день публичные служащие не имеют действующих мотивов к труду, поэтому оценка их профессиональной деятельности воспринимается как формальность, не несёт серьёзных последствий и не влияет на выполнение дальнейшей работы. Нарушена связь: мотивация-деятельность-оценивание-мотивация.

Профессиональная деятельность зависит от добросовестности личности, её внутренних убеждений и мотивов к деятельности. Неправильно сформированная совокупность этих составляющих приводит к профессиональному выгоранию или использованию. Без соответствующего стимулирования мотив «выполнить лучше» угасает и выполнение работы «по шаблону» становится ежедневным.

Анализ мотивированности помогает отойти от субъективности и предубеждённости, оце-

нить деятельность сотрудников, определить действенность мотиваторов, уровень их влияния. Понимание мотивов помогает предупредить и уменьшить формализм в оценивании профессиональных достижений публичных служащих.

Профессионализация публичных служащих должна происходить в «здоровой» мотивационной среде, а оценивание результатов их деятельности должно отражать уровень мотивации сотрудников. Соответственно, дальнейшего исследования требуют вопросы относительно модели комплексного оценивания профессиональной деятельности публичных служащих.

Список использованной литературы

1. Вишневський О. Людиноцентризм як педагогічна проблема на тлі сучасних цивілізаційних процесів / О. Вишневський // Освіта : всеукраїнський громадсько-політичний тижневик. – 2008. – № 32/ 33. – С. 10–11.
2. Гончаренко С. Український педагогічний словник / С. Гончаренко. – Київ : Либідь, 1997. – 376 с.
3. Зелінський С. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців : монографія / С. Зелінський. – К. : НАДУ, 2016. – 294 с.
4. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад. Ю. Сурмін [та ін.], за ред. Ю. Ковбасюка [та ін.]. – Київ : НАДУ, 2010. – 820 с.
5. Калина А. Економіка праці : навч. посібник для студентів ВНЗ. – Київ : МАУП, 2004. – 272 с.
6. Ковальчук В. Людиноцентризм як гуманістично орієнтований підхід до формування нової людини / В. Ковальчук // Обрії : науково-педагогічний журнал. – 2014 р. – № 1 (38). – С. 32.
7. Колот А. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посіб. / А. Колот – Київ : КНЕУ, 1998. – 224 с.



8. Кредісов А. та ін. Менеджмент для керівників / уклад. А. Кредісов [та ін.]. – Київ : Знання, 1999. – 556 с.

9. Левченко Т. Мотивація суб'єкта в різних видах діяльності : монографія / Т. Левченко – Вінниця : Нова Книга, 2011. – 448 с.

10. Мацюкін А., Перерва А. Мотивація & заохочення державних службовців / А. Мацюкін, А. Перерва // Держслужбовець : журнал. – 2018. – № 17. – Режим доступу : <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/december/issue-12/article-41307.html>

11. Машкова Р. Good Governance. Що таке хороше урядування? / Р. Машкова // Українська урбаністична платформа Mistosite. – Режим доступу : <https://mistosite.org.ua/ru/articles/good-governance-shho-take-xoroshe-uryaduvannya>.

12. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; общ. ред. Л.И. Евенко. – М. : Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации, Дело, 2004. – 493 с.

13. Пашко Л. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання: Монографія. – Київ : НАДУ, 2005. – 236 с.

14. Петренко О., Валах А. Аналіз мотиваційних факторів державних службовців / Теорія та практика публічної служби : матеріали наук.-практ. конф. / за заг. ред. С. Серьогіна. – Дніпро, ДРІДУ НАДУ, 2019. – С. 80

15. Попело О. Інтелектуальний капітал: теоретичний аспект і сучасні тенденції розвитку в Україні / О. Попело // Економіка і регіон : науковий вісник. – 2015. – №2(51). – С. 66.

16. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

17. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ Національного агентства з питань державної служби від 05 серпня 2016 р. № 158. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16>.

18. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-p>.

19. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30 вересня 2019 року №722/2019. – Режим доступу : <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>.

20. Ричи Ш. Управление мотивацией: двенадцать факторов / Ш. Ричи, П. Мартин. – М. : ЮНИТИ-ДАИА, 2004. – 397 с.

21. Скурська В. Дослідження мотиваційної термінології / В. Скурська // Економіка: реалії часу : науковий журнал. – 2015. – №1(17). – С.115.

22. Сороко В. Результативність та ефективність державного управління і місцевого самоврядування : навч. посіб. / В. Сороко. – Київ : НАДУ, 2012. – 260 с.

23. Тофтул М. Сучасний словник з етики / М. Тофтул. – Житомир : ЖДУ ім. І. Франка, 2014. – 416 с.

24. Філософський енциклопедичний словник / за ред. В. Шинкарука [та ін.]. – Київ : Абрис, 2002. – С. 531.

25. Yankelovich D., Immerwahr J. (1983). Let's Put the Work Ethic to Work. Newspaper «Industry Week», p. 33.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Петренко Оксана Станиславовна – кандидат наук по государственному управлению, доцент кафедры государственного управления и местного самоуправления Днепропетровского регионального института государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины;

Кисилёва Татьяна Александровна – аспирант кафедры государственного управления и местного самоуправления

Днепропетровского регионального института государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины;

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Petrenko Oksana Stanislavovna – Candidate of Public Administration Science, Associate Professor of Public Administration and Local Government Department, Dnipropetrovsk Regional Institute for Public Administration, National Academy for Public Administration under the President of Ukraine;

Kisilova Tatiana Alexandrovna – Ph.D student of Public Administration and Local Government Department, Dnipropetrovsk Regional Institute for Public Administration, National Academy for Public Administration under the President of Ukraine.
petrenkoo568@gmail.com
t.a.kisilyova@gmail.com