

Концептуальні засади державної служби

УДК 35.08

Сташишин Андрій Васильович

*кандидат економічних наук, доцент,
декан факультету управління фінансами та бізнесу
Львівський національний університет імені Івана Франка*

Сташишин Андрей Васильевич

*кандидат экономических наук, доцент,
декан факультета управления финансами и бизнеса
Львовский национальный университет имени Ивана Франко*

Stasyshyn Andriy

*PhD (Economics), Associate Professor,
Dean of the Faculty of Financial Management and Business,
Ivan Franko National University of Lviv*

Капленко Галина Вікторівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та публічного управління
Львівський національний університет імені Івана Франка*

Капленко Галина Викторовна

*кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры экономики и публичного управления
Львовский национальный университет имени Ивана Франко*

Kaplenko Halyna

*PhD (Economics), Associate Professor,
Associate Professor Department of Economics and Public Administration,
Ivan Franko National University of Lviv*

**ПРО ДЕЯКІ ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ
О НЕКОТОРЫХ ТЕОРИЯХ МОТИВАЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ
ABOUT SOME THEORIES OF MOTIVATION OF PROFESSIONAL
ACTIVITY OF CIVIL SERVANTS**

***Анотація.** Актуальність статті обумовлена необхідністю поглиблення наукової розробки питань про теоретичні та прикладні аспекти мотивації професійної діяльності державних службовців.*

Мета статті – сприяти поглибленню аналізу найбільш резонансних з-поміж тих розроблених у другій половині ХХ століття теорій мотивації професійної діяльності державних службовців, за якими вона практично повністю або визначальною чи значною мірою характеризується мотивами егоїстичного характеру. У процесі реалізації цієї мети використано методи аналізу і синтезу та компаративний метод.

Як приклад теорії, за якою мотивацію професійної діяльності державних службовців характеризують виключно мотиви егоїстичного характеру, розглянуто теорію Б. Гурне. Констатовано її зв'язок з теоріями А. Маслоу й Д. Макклелланда, показано, що деякі її положення суперечать теорії мотивації, основним автором якої є Ф. Герцберг.

У контексті розгляду теорії мотивації професійної діяльності представників бюрократії Г. Таллока обговорено твердження, що, за цією теорією, мотивацію професійної діяльності державних службовців насамперед характеризують перспектива кар'єрного зростання і прагнення до справедливого просування по службі. Показано, що це твердження суперечить положенням праць Г. Таллока.

У рамках обговорення теорії Е. Даунса, в якій виділено п'ять типів представників бюрократії ("зелоти", "захисники", "державні мужі",

“кар’єристи”, “консерватори”) констатовано: 1) уявлення Е. Даунса про мотиви “зелотів”, “захисників” і “державних мужів” перегукуються із частиною положень теорії Б. Гурне; 2) за Е. Даунсом виходить, що мотиви, які Б. Гурне приписав усім державним службовцям, мотивують лише “консерваторів”.

Також охарактеризовано теорію агентських відносин і погляди на мотивацію представників бюрократії, яких дотримувався В.А. Нісканен.

Зроблено висновок, що безпосередньо жодна з розглянутих теорій не може служити опертям регулювання професійної діяльності державних службовців в Україні.

Ключові слова: мотивація, професійна діяльність, державні службовці, бюрократія, мотиви, теорія.

Анотація. Актуальность статьи обусловлена необходимостью углубления научной разработки вопросов о теоретических и прикладных аспектах мотивации профессиональной деятельности государственных служащих.

Цель статьи – содействовать углублению анализа наиболее резонансных из числа тех разработанных во второй половине XX века теорий мотивации профессиональной деятельности государственных служащих, согласно которым она практически полностью или в определяющей либо в значительной мере характеризуется мотивами эгоистического характера. В процессе реализации этой цели использованы методы анализа и синтеза, а также компаративный метод.

В качестве примера теории, согласно которой мотивацию профессиональной деятельности государственных служащих характеризуют исключительно мотивы эгоистического характера, рассмотрена теория Б. Гурне. Констатирована ее связь с теориями А. Маслоу и Д. Макклелланда, показано, что некоторые ее положения

противоречат теории мотивации, основным автором которой является Ф. Герцберг.

В контексте рассмотрения теории мотивации представителей бюрократии Г. Таллока обсуждено утверждение, что, согласно этой теории, мотивацию профессиональной деятельности государственных служащих в первую очередь характеризуют перспектива карьерного роста и стремление к справедливому продвижению по службе. Показано, что это утверждение противоречит положениям работ Г. Таллока.

В рамках обсуждения теории мотивации Э. Даунса, в которой выделено пять типов представителей бюрократии (“зелоты”, “защитники”, “государственные мужи”, “карьеристы”, “консерваторы”) констатировано: 1) представление Э. Даунса о мотивах “зелотов”, “защитников” и “государственных мужей” перекликаются с частью положений теории Б. Гурне; 2) по Э. Даунсу выходит, что мотивы, приписанные Б. Гурне всем государственным служащим, являются мотивами только “консерваторов”.

Также охарактеризованы теория агентских отношений и взгляды на мотивацию представителей бюрократии, которых придерживался В.А. Нисканен.

Сделан вывод, что непосредственно ни одна из рассмотренных теорий не может служить опорой регулирования профессиональной деятельности государственных служащих в Украине.

Ключевые слова: *мотивация, профессиональная деятельность, государственные служащие, бюрократия, мотивы, теория.*

Summary. *The relevance of the article is due to the need to deepen the scientific development of issues on theoretical and applied aspects of the motivation of professional activity of civil servants.*

The purpose of the article is to facilitate deepening the analysis of the most resonant among those developed in the second half of the twentieth-century theories of motivation of professional activity of civil servants, according to which it is almost completely whether decisively or largely characterized by selfish motives. In the process of achieving this goal, methods of analysis and synthesis and a comparative method were applied.

The theory of B. Gurne is considered as an example of the theory according to which the motivation of professional activity of civil servants is characterized exclusively by motives of the selfish character. Its connection with the theories of A. Maslow and D. McClelland is stated, it is shown that some of its provisions contradict the theory of motivation, the main author of which is F. Herzberg.

The statement that according to this theory, the motivation of professional activity of civil servants is primarily characterized by career prospects and the desire for fair promotion is being discussed in the context of considering the theory of motivation of professional activity of G. Tallock's bureaucracy. It is shown that this statement contradicts the provisions of G. Tullock's works.

As part of the discussion of A. Downs' theory, which identified five types of bureaucracy ("zealots", "defenders", "statesmen", "careerists", "conservatives"), it was stated: 1) E. Downs' idea of the motives of "zealots", "defenders" and "statesmen" resonate with some of the provisions of B. Gurne's theory; 2) according to A. Downs, it turns out that the motives that B. Gurne attributed to all civil servants, motivate only "conservatives".

The theory of agency relations and views on the motivation of representatives of the bureaucracy, which were adhered to by V.A. Niskanen, were characterized as well.

It is concluded that none of the considered theories can directly support the regulation of professional activity of civil servants in Ukraine.

Key words: *motivation, professional activity, civil servants, bureaucracy, motives, theory.*

Вступ. Сьогодні ми можемо констатувати існування двох основних напрямів розвитку наукових поглядів на мотивацію професійної діяльності державних службовців. Рух першим напрямом розпочався раніше. У процесі цього руху були запропоновані теорії, за якими мотивацію професійної діяльності державних службовців практично повністю або визначальною чи значною мірою характеризують мотиви егоїстичного характеру. Натомість інший основний напрям розвитку зазначених поглядів – створення і еволюція концепції, за якою професійна діяльність державних службовців визначається виключно прагненням забезпечувати публічні інтереси, тобто тим, що відомо в науковій літературі як мотивація служіння суспільству (МСС).

Оскільки матеріали соціологічних опитувань [1, с. 240; 2, с. 115, 122; 3, с. 260–261] свідчать, що в сучасному українському суспільстві концепція МСС не може служити опертям регулювання професійної діяльності державних службовців, далі ми зупинимось лише на першому з названих напрямів.

Теорії, за якими мотивацію професійної діяльності державних службовців практично повністю або визначальною чи значною мірою характеризують мотиви егоїстичного характеру, неодноразово розглядались у літературі. Серед останніх праць, в яких питання про теоретичні та прикладні аспекти цих теорій обговорювалися в контексті дослідження мотивації професійної діяльності державних службовців у пострадянському суспільстві, ми б виділили дисертаційні роботи [3; 4]. Проте, як видається, ці питання потребують подальшого розгляду. Це зумовлює актуальність даної статті.

Мета статті – сприяти поглибленню аналізу найбільш резонансних з-поміж тих розроблених у другій половині ХХ століття теорій мотивації державних службовців, за якими вона практично повністю або

визначальною чи значною мірою характеризується мотивами егоїстичного характеру.

Виклад основного матеріалу. Приклад теорії, за якою мотивацію професійної діяльності державних службовців характеризують виключно мотиви егоїстичного характеру, знаходимо в знаній праці з теорії державного управління, автором якої є Б. Гурне. Він зосередив свою увагу на таких мотивах цієї діяльності:

1) на прагненні до безпеки. Ідеться про особисту безпеку в усьому тому, що стосується службової кар'єри, турбота службовця про яку викликає «...бажання максимально убезпечити кожний свій крок у марній надії виключити ту частку ризику, яку передбачає будь-яка людська діяльність» [5, с. 232]. Очевидно, що це є своєрідним проявом потреби в безпеці, яка фігурує в теорії А. Маслоу;

2) прагненні до підвищення життєвого рівня: “Службовці не янголи. Їх поведінка певною мірою пояснюється прагненням збільшити свої грошові доходи” [5, с. 232];

3) прагненні до влади. Воно полягає в бажанні розширити коло своїх повноважень, позбутися тягаря ієрархічного контролю, зовнішнього примусового впливу [5, с. 233–234]. “Забезпечення або підтримання своєї автономії – головна мета”, – констатує Б. Гурне, а далі зазначає: “За цим приховується прагнення посилити свою владу шляхом участі в прийнятті рішень, розширення сфери й можливостей свого впливу” [5, с. 234]. У цьому контексті варто нагадати про те, що знаний дослідник проблематики мотивації Д. Макклелланд охарактеризував мотив влади як прагнення до контролю над середовищем [6, с. 185];

4) піклуванні про зміцнення престижу. Розглядаючи цей мотив, Б. Гурне застерігає, що, хоча нерідко престиж є простим наслідком влади, у багатьох випадках обидва мотиви можна розмежувати, оскільки деякі адміністративні функції забезпечують реальну владу, але престиж їх

низький, наприклад певні поліційні функції, тоді як, приміром, дипломатичні посади за кордоном, будучи престижними, не задовольняють потреби у владі, бо право прийняття рішень на цих посадах є обмеженим [5, с. 234–235]. Принагідно зазначимо, що, за А. Маслоу, прагнення до престижу – це один із проявів потреби у визнанні, яку він характеризує в такий спосіб: «Кожна людина (за рідкісними винятками, пов'язаними з патологією) постійно потребує визнання, стійкої і, як правило, високої оцінки власних достоїнств, кожному з нас необхідні і повага оточуючих нас людей, і можливість поважати самого себе. Потреби цього рівня підрозділяються на два класи. У перший входять бажання і прагнення, пов'язані з поняттям “досягнення”. <...> У другий клас потреб ми включаємо потребу в репутації або в престижі (ми визначаємо ці поняття як повагу оточення), потребу в завоюванні статусу, уваги, визнання, слави» [7].

Слід зазначити, що Б. Гурне не вважає розглянутий вище перелік мотивів таким, за допомогою якого можна пояснити всі акти поведінки державного службовця. Тому він привертає увагу до тієї обставини, що “багато авторів надають великого значення...” таким чинникам: 1) потребі в сприятливому психологічному кліматі на місці роботи; 2) бажанню не перевищувати певного рівня інтенсивності праці; 3) бажанню працювати в гарних умовах; 4) схильності до рутини [5, с. 236–237]. Тут варто сказати про те, що згідно з не менш авторитетною, ніж теорія А. Маслоу, двофакторною теорією мотивації, основним автором якої є Ф. Герцберг, жоден із названих чинників не є мотивувальним. Річ у тому, що, за двофакторною теорією, бажання працівників діляться на дві групи. У центрі однієї з них розташована потреба самовдосконалення у виконанні трудових обов'язків, і тільки задоволення бажань, належних до цієї групи, спонукає до активізації професійної діяльності. Натомість іншу групу утворюють бажання, які пов'язані “...з питаннями справедливості оплати праці, технічними аспектами керівництва, умовами праці та загальним

адміністративним стилем” [8, с. 188], і їх задоволення не мотивує індивіда на покращання діяльності, а лише дає змогу “...сподіватися на усунення можливості розчарування в роботі й зниження якості виконання роботи” [8, с. 188]. Цілком очевидно, що саме до цієї групи належать і потреба в сприятливому психологічному кліматі на місці роботи, і бажання не перевищувати певного рівня інтенсивності праці та працювати в гарних умовах, і схильність до рутини.

Тепер про першу з найбільш резонансних теорій, за якими мотивацію професійної діяльності державних службовців характеризують не лише мотиви егоїстичного характеру. Її запропонував Г. Таллок. У літературі подибаємо думку, що, за Г. Таллоком, мотивацію професійної діяльності державних службовців насамперед характеризують перспектива кар’єрного зростання і прагнення до справедливого просування по службі [4, с. 31–32]. Проте, на наш погляд, ця думка недостатньо точно відображає погляди Г. Таллока. Так, за Г. Таллоком, державний службовець далеко не завжди розраховує на справедливе просування по службі, усвідомлюючи, що “...може сподіватися на підвищення, лише справивши позитивне враження на своє керівництво” [9, с. 15], а “тому більшість державних службовців, особливо на вищих рівнях, прагне з’ясувати, чого бажають їх начальники... і робить це в надії, що ці начальники винагородять таку поведінку просуванням по службі” [9, с. 15]. Отже, за Г. Таллоком, справедливе просування по службі – це не мотив державного службовця, а важлива передумова його успішного кар’єрного зростання в здоровій атмосфері службових відносин.

Далі. У Г. Таллока є твердження, що професійна діяльність представників бюрократичного апарату спрямована, зокрема, на те, щоб зробити зовнішнє оточення більш відповідним до їхніх побажань [9, с. 328]. А отже, за Г. Таллоком, одним із головних мотивів цієї діяльності є те, що в теорії мотивації Дж.К. Гелбрейта фігурує як пристосування, під яким

розуміється “участь у діяльності організації, з тим щоб пристосувати її цілі до власних інтересів...” [10, с. 178].

Не буде теж зайвим нагадати про наявність у Г. Таллока вказівки на те, що для державних службовців аж ніяк не є другорядними мотивувальними чинниками гроші та престиж [9, с. 304].

Нарешті, привернемо увагу до таких висловлювань Г. Таллока про службовці урядових установ: “Багато які співробітники виробили чіткі уявлення про те, що має робити їх конкретне бюро або підрозділ у цьому бюро. Вони можуть приділяти багато енергії цьому заняттю, а не цілям свого начальника. Це може дуже точно відповідати тому, чого хоче уряд у цілому, але часто це не так. Зазвичай це не те, що саме по собі могло б суперечити публічному інтересу...” [9, с. 403]. Отже, за Г. Таллоком, мотивами професійної діяльності службовців урядових установ може бути й бажання реалізовувати цілі, спрямовані на забезпечення публічного інтересу. На підтвердження цієї інтерпретації позиції Г. Таллока можна навести таке його твердження щодо представників бюрократії: “...вони частково егоїстичні, а частково орієнтовані на публічний інтерес” [11, с. 63].

Згідно з Е. Даунсом, лише частина представників бюрократії керується мотивом забезпечувати публічні інтереси [12, с. 4]. Таких бюрократів Е. Даунс поділив на три групи, а саме на “зелотів” (“фанатиків”), “захисників”, “державних мужів” [12, с. 5].

“Зелоти” прагнуть до влади й престижу, налаштовані на реалізацію відносно вузьких концепцій [12, с. 5]. Владу вони бажають використовувати задля досягнення високої мети [12, с. 5]. Подібно до них, “захисники” також прагнуть до влади й престижу, але, на відміну від “зелотів”, прихильні до реалізації більш широких концепцій [12, с. 5]. Вони неупереджені в оцінці достоїнств різних пропозицій, що стосуються організації, до якої вони лояльні, але є дуже ревними в підтримці цієї організації в конфлікті зі “сторонніми людьми” [12, с. 5]. “Зелоти” й “захисники” “...сприятимуть

організаціям чи ідеям, до яких вони лояльні, навіть якщо це зашкодить їхнім власним шансам на просування” [12, с. 11]. “Державні мужі” нагадують “ідеальних” посадовців у підручниках з державного управління. Притаманне їм прагнення до влади й престижу обумовлюють як особисті, так і альтруїстичні причини. Їм подобається справляти вплив на важливі політичні рішення [12, с. 5]. Як бачимо, уявлення Е. Даунса про мотиви “зелотів”, “захисників” і “державних мужів” перегукуються із частиною положень теорії Б. Гурне.

Що ж до тих державних службовців, які “...цілковито мотивовані цілями, які приносять користь їм, а не їхнім бюро чи суспільству” [12, с. 5], то, за Е. Даунсом, вони поділяються на “кар’єристів” і “консерваторів”, причому, на його думку:

«1) кар’єристи прагнуть максимізувати свою владу, дохід і престиж. Це може бути зроблено або шляхом отримання більш високого рангу, підвищення статусу їх існуючих позицій за рахунок службового просування або “стрибка” на нову та кращу роботу в інших місцях;

2) консерватори прагнуть максимізувати власну безпеку й зручність. <...> Вони побоюються змін, оскільки це може зменшити їх нинішні прерогативи; отже, вони виступають проти інновацій і змін взагалі» [12, с. 4–5].

Отож, за Е. Даунсом виходить, що мотиви, які Б. Гурне приписав усім державним службовцям, властиві мотивації лише “консерваторів”.

Точка зору, що мотиви егоїстичного характеру повністю характеризують мотивацію професійної діяльності лише частини представників бюрократії наявна й у теорії агентських відносин, тобто відносин між актором (або групою акторів), якого називають агентом, оскільки він діє від імені іншого актора (або групи акторів) – принципала, та останнім. Це, зокрема, видно з поданої в праці [13] характеристики внеску в теорію, про яку йдеться, одного з її родоначальників Б. Митника: “Митник

вказав, що агенти можуть бути мотивовані публічними інтересами або їх власними вузькими особистими інтересами” [13, с. 174–175]. Слід зазначити, що теорія агентських відносин користується в середовищі теоретиків публічного управління великою популярністю.

Нарешті про те, як питання про мотиви професійної діяльності представників бюрократії трактувалося В.А. Нісканеном. У наведеному ним у праці [14] переліку змінних, які можуть увійти до функції корисності бюрократа, фігурують заробітна плата, офісні блага, суспільна репутація, влада, патронаж, легкість управління бюро й легкість здійснення змін, а це все є егоїстичними мотивами. Проте в абзаці цієї праці, який містить наведений перелік, говориться і про “...бюрократів з відносно низькою грошовою мотивацією і відносно високою мотивацією здійснення змін в інтересах суспільства” [14, с. 293–294]. Інша річ, що В.А. Нісканен фактично заперечував існування можливостей реалізації бюрократами їх мотивів, спрямованих на забезпечення публічних інтересів.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Безпосередньо жодна з розглянутих теорій не може служити опертям регулювання професійної діяльності державних службовців в Україні. І ось чому. Теорія Б. Гурне не враховує мотиву служіння суспільству, що дисонує з результатами соціологічних опитувань вітчизняних державних службовців. Крім того, вона не орієнтована на вимірювання сили мотивації. Не орієнтовані на це й інші розглянуті нами теорії.

Література

1. Яценко В.А. Впровадження мотиваційного моніторингу як механізму підвищення ефективності органів публічної влади // Публічне урядування. 2016. № 1 (2). С. 232–244. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vprovadzhennya-motivatsiynogo->

[monitoringu-yak-mehanizmu-pidvischennya-efektivnosti-organiv-publichnoyi-vladi](#) (дата звернення: 03.06.2020).

2. Носик О.А. Розвиток служби управління персоналом державного органу на засадах компетентнісного підходу : дис. ... канд. наук з державного управління: 25.00.03. Харків, 2018. 264 с. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/137/files/2e0ea40b-4623-4d2a-9819-64624e094903.pdf> (дата звернення: 24.07.2020).
3. Зелінський С.Е. Теоретико-методологічні засади комплексного оцінювання державних службовців та їх службової діяльності в Україні: дис. ... д-ра наук з державного управління : 25.00.03. Київ, 2019. 444 с. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/135/files/489e535c-a646-4000-9e97-66d313916237.pdf> (дата звернення: 03.06.2020).
4. Абильмажинов Т.Т. Совершенствование системы мотивации профессиональной деятельности государственных служащих Республики Казахстан : дис. ... д-ра по профилю 6D051000. Астана, 2018. 143 с. URL: https://www.apa.kz/download/dissert/Adilmazhinov/dissert_Adilmazhinov.pdf (дата звернення: 03.06.2020).
5. Гурней Б. Введение в науку управления : пер. с фр. М. : Прогресс, 1969. 429, [3] с.
6. Макклелланд Д. Мотивация человека : пер. с англ. СПб. : Питер, 2007. 672 с. : ил. URL: <https://alleng.org/d/psy/psy110.htm> (дата звернення: 15.05.2019).
7. Маслоу А. Мотивация и личность : пер. с англ. СПб. : Евразия, 1999. URL: http://www.bim-bad.ru/docs/maslow_motivation_and_personality.pdf (дата звернення: 15.07.2020).
8. Херцберг Ф., Моснер Б., Блох Снидерман Б. Мотивация к работе : пер. с англ. М. ; СПб. : Вершина, 2007. 240 с. : ил., табл. URL: <http://www.r->

- 5.org/files/books/ethology/corporate/motivation/F_Herzberg_B_Mausner_B_Bloch_Snyderman-The_Motivation_to_Work-RU.pdf (дата звернення: 15.05.2019).
9. Tullock G. Bureaucracy. Indianapolis : Liberty Fund, 2005. XVII, 437, [1] p. URL: <https://www.twirpx.com/file/2920594/> (дата звернення: 16.07.2020).
10. Гэлбрейт Дж. Новое индустриальное общество : пер. с англ. М. : Прогресс, 1969. 479, [1] с.
11. Tullock G. The Vote Motive. London : The Institute of Economic Affairs, 2006. 141, [9] p. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=955793 (дата звернення: 15.07.2020).
12. Downs A. Inside Bureaucracy. Santa Monica : The RAND Corporation, 1964. 29 p. URL: <https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/papers/2008/P2963.pdf> (дата звернення: 15.07.2020).
13. Waterman R.W., Meier K.J. Principal-Agent Models: An Expansion? // Journal of Public Administration Research and Theory. 1998. Vol. 8, Iss. 2. P. 173–202. URL: https://www.researchgate.net/publication/31187188_Principal-Agent_Models_An_Expansion (дата звернення: 03.06.2020).
14. Niskanen W.A. The Peculiar Economics of Bureaucracy // The American Economic Review. Vol. 58, No. 2. P. 293–305. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/aebf/9d1f763b486228cb6cfbbe3fee80c7802e39.pdf> (дата звернення: 16.07.2020).

References

1. Jacenko V.A. Vprovadzhennja motyvacijnogho monitorynghu jak mekhanizmu pidvyshhennja efektyvnosti orghaniv publichnoji vlady // Publichne urjaduvannja. 2016. № 1 (2). S. 232–244. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/vprovadzhennya-motivatsiynogo-monitoringu-yak-mehanizmu-pidvischennya-efektivnosti-organiv-publichnoyi-vladi>

2. Nosyk O.A. Rozvytok sluzhby upravlinnja personalom derzhavnogho orghanu na zasadakh kompetentnisonogho pidkhodu : dys. ... kand. nauk z derzhavnogho upravlinnja: 25.00.03. Kharkiv, 2018. 264 s. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/137/files/2e0ea40b-4623-4d2a-9819-64624e094903.pdf>
3. Zelinskyj S.E. Teoretyko-metodologhichni zasady kompleksnogho ocinjuvannja derzhavnykh sluzhbovciv ta jikh sluzhbovoji dijalnosti v Ukraini : dys. ... d-ra nauk z derzhavnogho upravlinnja : 25.00.03. Kyjiv, 2019. 444 s. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/135/files/489e535c-a646-4000-9e97-66d313916237.pdf>
4. Abilmazhinov T.T. Sovershenstvovanie sistemy motivatsii professionalnoj deyatelnosti gosudarstvennykh sluzhashchikh Respubliki Kazakhstan : dis. ... d-ra po profilyu 6D051000. Astana, 2018. 143 s. URL: https://www.apa.kz/download/dissert/Adilmazhinov/dissert_Adilmazhinov.pdf
5. Gurney B. Vvedenie v nauku upravleniya : per. s fr. M. : Progress, 1969. 429, [3] s.
6. Maklelland D. Motivatsiya cheloveka : per. s angl. Spb. : Piter, 2007. 672 s. : ил. URL: <https://alleng.org/d/psy/psy110.htm>.
7. Maslou A. Motivatsiya i lichnost : per. s angl. SPb. : Yevraziya, 1999. URL: http://www.bim-bad.ru/docs/maslow_motivation_and_personality.pdf
8. Khertsberg F., Mosner B., Blokh Sniderman B. Motivatsiya k rabote : per. s angl. M. ; Spb. : Vershina, 2007. 240 с. : ил., табл. URL: http://www.r-5.org/files/books/ethology/corporate/motivation/F_Herzberg_B_Mausner_B_Bloch_Snyderman-The_Motivation_to_Work-RU.pdf
9. Tullock G. Bureaucracy. Indianapolis : Liberty Fund, 2005. XVII, 437, [1]

- p. URL: <https://www.twirpx.com/file/2920594>
10. Gelbreit Dzh. *Novoe industrialnoe obshchestvo* : per. s angl. M. : Progress, 1969. 479, [1] s.
 11. Tullock G. *The Vote Motive*. London : The Institute of Economic Affairs, 2006. 141, [9] p. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=955793.
 12. Downs A. *Inside Bureaucracy*. Santa Monica :The RAND Corporation, 1964. 29 p. URL: <https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/papers/2008/P2963.pdf>.
 13. Waterman R.W., Meier K.J. *Principal-Agent Models: An Expansion?* // *Journal of Public Administration Research and Theory*.1998.Vol. 8, Iss. 2. P. 173–202. URL: https://www.researchgate.net/publication/31187188_Principal-Agent_Models_An_Expansion.
 14. Niskanen W.A. *The Peculiar Economics of Bureaucracy* // *The American Economic Review*. Vol. 58, No. 2. P. 293–305. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/aebf/9d1f763b486228cb6cfbbe3fee80c7802e39.pdf>.