



ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА

УДК 331.101.38:330.341.42

А.А. БОЖЬЯ-ВОЛЯ, к.экон.н., старший преподаватель кафедры
государственного и муниципального управления
Пермский филиал ФГАОУ ВПО «Национальный исследовательский
университет «Высшая школа экономики»,
г. Пермь, ул. Студенческая, 38
Электронный адрес: abozhya-volya@hse.ru

ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ В ЧАСТНОМ СЕКТОРЕ И НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ

Наиболее популярной проблематикой реформирования российской системы государственной службы является развитие ее человеческого потенциала путем привлечения и удержания квалифицированных специалистов, в том числе зарекомендовавших себя в частном секторе. Для выполнения этой задачи важно учитывать не только их профессиональную компетентность, но и уровень их заинтересованности в результатах работы.

Именно заинтересованность сотрудников в качественном выполнении поставленных перед ними задач составляет в настоящее время фокус внимания исследователей как в частном, так и государственном секторе. Для частного сектора уже сформирован определенный спектр теорий мотивации работников. Определение же мотивационной структуры служащих государственных органов на сегодняшний день является гораздо менее изученной сферой. Тем не менее глубокий анализ мотивов, которыми руководствуются госслужащие, позволит значительно улучшить систему их стимулирования.

Для этого, основываясь на особенностях работы в органах власти, необходимо переориентировать систему стимулирования госслужащих таким образом, чтобы их внутренние мотивы в наибольшей степени удовлетворялись путем создания соответствующих условий служебной деятельности. Привлечению молодых специалистов из частного сектора будет способствовать не столько увеличение размеров оплаты труда, сколько возможность

В статье проведен анализ мотивационных факторов работников частного сектора и государственных служащих с точки зрения содержательных и процессуальных теорий мотивации, разработанных в частном секторе.

Ключевые слова: государственные служащие; мотивация; теории мотивации

самореализации, продвижения по службе и возможность участия в значимых программах государственной социально-экономической политики.

При определении особенностей мотивации госслужащих ряд исследований был направлен на сопоставление факторов мотивации работников частного и государственного сектора. Опираясь на основные содержательные и процессуальные теории мотивации, исследователи пытались сформировать структуру потребностей и мотивов, присущих госслужащим (в отличие от работников частного сектора) либо смоделировать процесс удовлетворения потребностей госслужащих.

Другая группа ученых предприняла попытку сформировать особые теории мотивации, присущие исключительно госслужащим. В данном случае также использовались и содержательный, и процессуальный подходы к мотивации.

Несмотря на то, что большинство исследователей определяют в своих работах наиболее действенные механизмы стимулирования для госслужащих в целом (как особого вида профессиональной деятельности, отличной от работы в частном секторе), при более близком рассмотрении можно выделить особенности инструментов стимулирования, которые могли бы быть более действенными для служащих руководящих должностей (служащие высших должностей и руководители среднего звена) и рядовых служащих.

Мотивация различных категорий государственных служащих с точки зрения содержательных теорий

В первую очередь важно обратиться к многочисленным исследованиям о применимости теорий мотивации, зарекомендовавших себя в частном секторе [4]. Так, Эваном Берманом (*Evan Berman*) была подтверждена действенность для госслужащих иерархии потребностей Абрахама Маслоу. Госслужащие, как и работники частного сектора, в своей трудовой деятельности удовлетворяют потребности физической безопасности; признания и одобрения; достижения, творчества и развития; власти. Берман также отмечает, что для разных категорий госслужащих (служащих высших должностей, руководителей среднего звена и рядовых служащих) соотношение данных групп потребностей существенно отличается [6].

Для удовлетворения потребностей госслужащих в признании и одобрении могут использоваться инструменты материального стимулирования (повышение оклада, премии, продвижение и формальное одобрение) и нематериального поощрения (награды, льготы, привилегии). Потребности в профессиональном развитии реализуются в процессе карьерного роста, повышения квалификации и т.д. Властные полномочия являются достаточно значимым мотивом для граждан, поступающих на государственную службу. Такого рода мотивы предполагают привлечение «символов престижа», например: угловой кабинет, личный ассистент, социальный статус и др. Кроме того, мотивы власти предусматривают высокую степень самостоятельности в планировании собственной загруженности, рабочего окружения, расписания и т.п. Помимо основных потребностей, Берман также выделяет непосредственно не связанные с трудовой деятельностью, но для многих служащих очень значимые. Примерами могут быть желание проживать в хорошем доме, возможности увеличивать семью, использовать отпуск и т.д.

Госслужащие, как было выявлено в исследовании Эбрахима Майдани (*Ebrahim Maidani*) [13], придают большее значение гигиеническим факторам (уровень оплаты труда, условия работы, коллеги, стиль управления, гарантия занятости) двухфакторной теории Фредерика Герцберга (*Frederick Herzberg*), чем работники частного сектора. В значимости мотивационных факторов (признание, содержание работы, продвижение, профессиональное развитие) такого различия выявлено не было.

Немного позже также подтвердилось, что повышение оплаты труда имеет большее значение для менеджеров частного сектора, чем для служащих руководящих должностей (табл. 1). Вместе с тем у служащих руководящих должностей был отмечен более высокий уровень удовлетворенности размером оклада, чем у управленцев коммерческих компаний. Вторым выводом исследования, проведенного Маком Ходжастехом (*Mak Khojasteh*) [12], является то, что менеджеры как частного, так и государственного сектора одинаково заинтересованы в факторах «внутреннего вознаграждения» – достижении намеченного и профессиональном развитии. Тем не менее такой фактор, как признание и одобрение, по итогам опроса, имеет более значимое влияние на поведение служащих руководящих должностей, чем для менеджеров коммерческих компаний. Факторы «внешнего вознаграждения» (например, политика компании и система управления) для служащих руководящих должностей имеет более приоритетное значение, чем для менеджеров. Несмотря на ряд существующих предположений, содержанию работы и межличностным взаимоотношениям менеджеры как частного, так и государственного сектора придают одинаковое значение, а условия труда и уровень ответственности не представляется значимым.

Таблица 1

Восприятие менеджеров частного и государственного сектора приоритетности внутренних и внешних форм поощрения по версии Мака Ходжастеха [12]

Форма поощрения	Менеджеры частного сектора (ранг)	Государственные служащие руководящих должностей (ранг)
Оплата труда	1	7
Гарантия занятости	2	9
Достижение поставленных целей	3	1
Профессиональное развитие	4	3
Руководство	5	11
Причастность к разработке политики и ее реализации	8	6
Уровень ответственности	7	10
Работа над собой	6	5
Взаимоотношения с коллегами	9	8
Признание	10	2
Условия труда	11	4
Статус	12	12

Рассматривая влияние гигиенических факторов мотивации и непосредственно факторов-мотиваторов на различные уровни служащих руководящего состава, основываясь на результатах исследования Джея Мун (*Jae Moon*) [14], можно утверждать, что для руководителей среднего звена причастность к достижению целей государственного органа является менее значимым фактором, чем для служащих высших должностей. В связи с этим при разработке системы стимулирования результативности для руководителей среднего звена имеет смысл уделять большее внимание иным гигиеническим факторам либо факторам-мотиваторам. Кроме того, по убеждению Джея Мун, применение для служащих высших должностей таких стимулов, как оплата по результатам, не позволяет повысить их заинтересованность в достижении целей государственного органа и эффективности его деятельности в целом. Для данной категории служащих более важными являются причастность к повышению эффективности деятельности государственного органа, использование более широких возможностей для самообразования и улучшения условий работы.

Для служащих высших должностей нашла подтверждение теория четырех способов достижения успеха Дэвида МакКлеланда (*David McClelland*). По итогам исследования, проведенного Патрицией Вильсон (*Patricia Wilson*) [17], было доказано, что «демократичный и поощряющий инициативу» руководитель государственного органа, так же как и крупной компании, наилучшим образом усиливает мотивацию и заинтересованность служащих высших должностей.

Достаточно широкое распространение при изучении мотивации госслужащих получила теория внешних и внутренних стимулов Эдварда Деси (*Edward Deci*) [16]. Совокупность мотивов, определяющих поведение работников как частного, так и государственного сектора, Деси разделял на внутренние (*intrinsic*) и внешние (*extrinsic*). Ключевым отличием данных групп мотивов является то, что внутренняя мотивация побуждает к совершению определенных действий, так как это интересно сотруднику и приносит ему удовольствие, в то время как внешняя мотивация предполагает конкретные положительные последствия.

Анализ соотношения внутренних и внешних элементов мотивации для госслужащих и работников частного сектора стал предметом многочисленных исследований с использованием панельных данных опросов работников соответствующих секторов. Так, по результатам исследований Филипа Крюсона (*Philip Crewson*) [8] (табл. 2), госслужащие уделяют большее внимание взаимопомощи и важности своей деятельности для общества, чем работники частного сектора. В то же время работники частного сектора в большей степени ценят возможности продвижения и гарантии занятости, чем госслужащие. В целом, по результатам сравнения секторов, несмотря на отсутствие существенных различий в требовательности к высокому уровню оплаты труда, госслужащие оценивают другие формы внешней мотивации как менее значимые по сравнению с работниками частного сектора. А внутреннее удовлетворение для госслужащих имеет более важное значение, чем для работников частного сектора.

Таблица 2

Процент работников, которые признали соответствующие факторы служебной деятельности «важными» и «наиболее важными» по версии Филипа Крюсона [8]

Характеристики служебной деятельности	Работники частного сектора	Государственные служащие
Внутренние факторы		
Польза обществу	63	74
Взаимопомощь	54	65
Внешние факторы		
Гарантия занятости	88	91
Высокая заработная плата	78	74
Перспективы карьерного роста	75	69

С развитием практики оплаты труда госслужащих по результатам приоритетность внутренних и внешних факторов значительно изменилась. Так, в исследовании Дэвида Хаустона (*David Houston*) [10] (табл. 3), подтвердилось, что для госслужащих, как и для работников частного сектора, значимость работы – ее наиболее приоритетная характеристика. Возможности карьерного роста являются второй по значимости характеристикой работы, в то время как для работников частного сектора вторым приоритетом является высокий уровень оплаты труда. Основным выводом данного исследования является то, что внутренняя мотивация в большей степени определяет деятельность госслужащих, чем внешняя.

Таблица 3

Приоритетность характеристик служебной деятельности для работников частного сектора и государственных служащих (по версии Дэвида Хаустона) [10]

Характеристики служебной деятельности	Работники частного сектора	Государственные служащие
Высокий доход	2	4
Гарантия занятости	4	3
Сокращенные часы работы	5	5
Шансы карьерного продвижения	3	2
Значимость работы	1	1

Данные выводы во многом подтверждаются и российской практикой. Так, по результатам социологического опроса, проведенного НИУ-ВШЭ в 2011 г.,¹ непредсказуемость карьерного роста является существенным демотиватором отечественных госслужащих [2].

Следует также отметить, что предпочтения госслужащих руководящих должностей относительно корпоративных ценностей и форме поощрения, по убеждению Денниса Виттмера (*Dennis Wittmer*) [18], в определенной степени отличаются от таковых для менеджеров частного сектора и некоммер-

¹ Используются результаты социологического опроса государственных служащих в целях исследования тематики «эффективного контракта», проведенного в рамках разработки «Стратегии 2020» НИУ ВШЭ и ВЦИОМ в ноябре 2011 г.

ческих организаций. Среди управляющих в трех секторах были выявлены и схожие приоритеты: перспективы карьерного роста, статус, престижность деятельности и взаимоотношения с коллегами (табл. 4).

Таблица 4

**Приоритетность форм вознаграждения для работников частного сектора, некоммерческих организаций и государственных служащих
(по версии Денниса Виттмера) [18]**

Форма вознаграждения	Менеджеры частного сектора	Менеджеры некоммерческих организаций	Государственные служащие руководящих должностей
Повышение оклада	1	3	3
Ощущение полезности для окружающих	4	1	1
Служение обществу	8	8	7
Статус и престижность	7	6	8
Уважение коллег	2	2	2
Дружеское отношение коллег	5/6	4	5
Гарантия занятости	3	5	4
Продвижение	5/6	7	6

В определенной степени данные результаты объясняются самоопределением работников на стадии выбора места работы, точнее, сектора. Изучение феномена самоопределения проводилось Барри Боземаном (*Barry Bozeman*) совместно с Халом Рейни (*Hal Rainey*) [7]. По результатам своих исследований они пришли к выводу, что личности обладают различными ценностями, ориентирами и целями и осуществляют выбор между государственным и частным сектором исходя из сформировавшихся предпочтений.

Наиболее обсуждаемой попыткой формирования теории мотивации госслужащих является выделение трех категорий мотивов, присущих госслужащим, предложенные Джеймсом Перри (*James Perry*) [15]:

- рациональные мотивы (*rational motives*), которые определяют действия, основанные на принципе максимизации индивидуальной полезности;
- мотивы, основанные на соблюдении установленных правил (*norm-based motives, refer to actions generated by efforts to conform to norms*);
- аффективные мотивы (*affective motives*), которые предполагают инициацию тех или иных образцов поведения в ответ на эмоциональное возбуждение, вызванное социальным окружением.

Примерами рациональных мотивов служат участие в процессе разработки государственной политики, причастность к реализации государственных программ, защита общественных интересов. К мотивам, основанным на соблюдении установленных правил, Перри относил желание служить интересам общества, лояльность к исполняемым обязанностям и государственным органам в целом, социальная безопасность. Под аффективными мотивами Перри понимал искреннюю убежденность в социальной значимости реализуемой государственной программы, патриотизм и благотворительность и т.д. Для

каждого госслужащего в различные периоды времени и на различных этапах его карьеры значимость каждой группы мотивов может изменяться. Тем не менее Перри считал, что данные мотивы свойственны каждому госслужащему в отличие от работников частного сектора.

В то же время, по итогам опросов госслужащих в Соединенных Штатах, проведенных Пабло Алонсо (*Pablo Alonso*) и Грегори Льюисом (*Gregory Lewis*) [5], выяснилось, что госслужащие, которые в течение своей карьеры демонстрировали высокую культуру «служения обществу», были менее эффективными работниками по сравнению с теми, для кого идеалы «служения обществу» не были приоритетными. Кроме того, в опровержение бытующего мнения об альтруистичности госслужащих было выявлено, что служащие, которые высоко ценят особый характер деятельности на государственной службе, также предпочитают, чтобы их награждали в «соответствии с их способностями, знаниями и навыками» и «в зависимости от эффективности деятельности».

Примеры применения схожей методики анализа мотивационной структуры госслужащих, созвучной подходу Перри, можно встретить и в России. Так, в 2010 г. был проведен социологический опрос государственных гражданских служащих Свердловской области [1], в котором использовалась адаптированная автором методика измерения уровня мотивации служения обществу и государству Джеймса Перри.

Общий уровень выраженности мотивации служения обществу и государству у госслужащих Свердловской области составил 4,3. По компонентам: «политика» – 4,6; «самопожертвование» – 4,7; «сострадание» – 3,6. Как можно заметить, уровень мотивации служения обществу и государству госслужащих является средним, однако самопожертвование, т.е. действие в интересах другого, в их деятельности выражено очень слабо, в их мотивации превалирует ориентация на себя и свои интересы.

Таким образом, по каждой рассматриваемой группе работников частного и государственного секторов можно сделать следующие выводы.

Мотивационная структура работников частного сектора. Наибольшее значение имеет как высокий уровень оплаты труда, так и содержание работы (с точки зрения саморазвития). Немаловажное значение уделяют гарантиям занятости и карьерному продвижению. Принести пользу обществу и помочь коллегам не так уж важно.

Мотивационная структура госслужащих. Результаты проведенных исследований не вполне сопоставимы, но можно сделать следующие выводы. Содержание работы имеет важное значение с точки зрения ее пользы для общества. Уровень оплаты труда, гарантии занятости и перспективы карьерного роста также имеют очень существенное значение.

Мотивационная структура менеджеров частного сектора. Наиболее приоритетными мотивационными факторами являются уровень оплаты труда и гарантии занятости. Важное значение имеет содержание работы с точки зрения достижения поставленных целей, возможностей профессионального развития и принимаемого уровня ответственности. Взаимоотношения с коллегами, статус и престижность их работы волнуют их в меньшей степени.

Мотивационная структура госслужащих руководящих должностей. Ключевым мотивом их деятельности является содержание их работы с точки зре-

ния достижения поставленных целей и признания значимости прилагаемых усилий для принесения пользы окружающим. Профессиональное развитие имеет для них такое же важное значение, как и для менеджеров частного сектора. Между тем вопросам оплаты труда и гарантиям занятости они уделяют все же большее значение, чем взаимоотношениям с коллегами, статусу и престижности своей работы.

Мотивация различных категорий госслужащих с точки зрения процессуальных теорий

Наиболее значимой процессной теорией мотивации для госслужащих можно считать модель Бредли Райта (Bradley Wright) [19] (рисунок). Основываясь на модели вовлеченности в достижение целей Эдвина Локка (*Edwin Locke*), Райт объединил влияние контекста и характеристик служебной деятельности госслужащего, его отношения к работе с его мотивацией и, соответственно, результативностью деятельности.

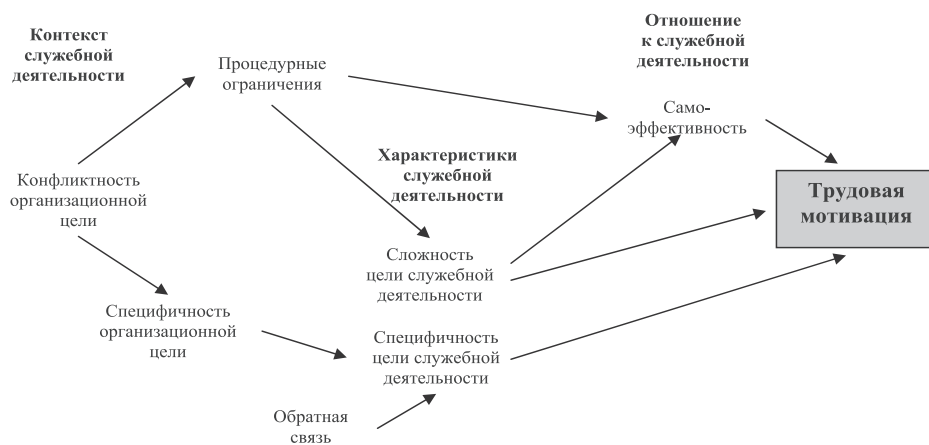


Рис. Модель трудовой мотивации Бредли Райта [19]

В данной модели Райт обращает внимание на то, что при организации системы стимулирования следует уделить особое внимание функциональному наполнению деятельности служащего, предоставлению ему специфичных (достаточно четких) задач, которые бы в некоторой степени превышали его профессиональный уровень, были ему интересны с точки зрения «вызова». Достижение более высоких результатов позволит добиться чувства самоеффективности, в то время как специфичность задач будет способствовать сосредоточению внимания и усилий данного служащего на ее выполнении. В результате цели государственного органа будут выполнены и госслужащие будут удовлетворены своей работой.

Помимо теории достижения целей Эдвина Локка в государственном секторе также были проведены исследования о соответствии теории ожиданий Виктора Врума особенностям мотивации госслужащих. Наиболее полным подобным исследованием можно считать анализ, проведенный Керол Джуркиевич (*Carole Jurkiewicz*), Томом Мэсси (мл.) (*Tom Massey, Jr.*) и Роджером

Врауном (*Roger Brown*) [11]. По итогам их исследований было выявлено, что вознаграждение госслужащих в целом совпадает с их ожиданиями (табл. 5).

Таблица 5

**Сравнение ожидаемого и получаемого вознаграждения
для государственных служащих в целом (по данным К. Джуркиевич) [11]**

Ожидаемое вознаграждение	Получаемое вознаграждение
1. Стабильность и гарантированность занятости	1. Шанс получить новые знания, умения и навыки
2. Шанс получить новые знания, умения и навыки	2. Разнообразие выполняемых заданий
3. Шанс реализовать свои особые способности	3. Шанс реализовать свои особые способности
4. Высокая зарплата	4. Стабильность и гарантированность занятости
5. Возможности продвижения по службе	5. Работа как часть команды

Актуальность данных выводов подтверждается результатами социологического опроса российских чиновников, проведенного в 2009 г. Российской академией государственной службы². В качестве главных причин неудовлетворенности госслужащих были выявлены низкий уровень зарплат (60,7%), отсутствие четких критериев оценки результатов деятельности (41,7%), отсутствие ощутимых результатов своей работы (33,3%). Кроме того, 68,4% госслужащих в большей или меньшей степени не уверены в стабильности своего положения [3].

В то же время, возвращаясь к результатам исследования Джуркиевич, заметим, что для служащих-руководителей среднего звена и рядовых служащих существуют определенные отличия в ожидаемом и получаемом поощрении (табл. 6).

Таблица 6

**Сравнение ожидаемого и получаемого вознаграждения для служащих-руководителей среднего звена и рядовых служащих в целом
(по данным К. Джуркиевич) [11]**

Ожидаемое вознаграждение	Получаемое вознаграждение
Служащие-руководители среднего звена	
1. Шанс быть причастным к принятию важных решений	1. Шанс получить новые знания, умения и навыки
2. Стабильность и гарантированность занятости	2. Разнообразие выполняемых заданий
3. Шанс быть лидером	3. Шанс быть лидером
4. Шанс реализовать свои особые способности	4. Шанс реализовать свои особые способности
5. Шанс получить новые знания, умения и навыки	5. Шанс быть причастным к принятию важных решений

² См.: *Актуальные проблемы кадровой политики и управления персоналом предприятий, организаций и учреждений различных направлений деятельности в Российской Федерации*. М., 2009.

Ожидаемое вознаграждение	Получаемое вознаграждение
Рядовые служащие	
1. Стабильность и гарантированность занятости	1. Шанс получить новые знания, умения и навыки
2. Шанс получить новые знания, умения и навыки	2. Разнообразие выполняемых заданий
3. Высокая зарплата	3. Стабильность и гарантированность занятости
4. Шанс реализовать свои особые способности	4. Шанс реализовать свои особые способности
5. Возможности продвижения по службе	5. Работа как часть команды

Таким образом, получаемое госслужащими вознаграждение в целом адекватно ожидаемому, в связи с этим, степень их удовлетворенности работой, как правило, достаточно высока. При этом приоритеты служащих-руководителей среднего звена и рядовых служащих в значительной степени совпадают.

Что касается справедливости теории ожиданий Виктора Врума для служащих высших должностей, то согласно исследованиям Джея Мун [14], ожидаемая оплата по результатам не является действенным мотивационным фактором. Для данной категории служащих более важным является причастность к повышению эффективности деятельности государственного органа, использование более широких возможностей для самообразования и улучшения условия работы.

Вместе с тем для рядовых служащих, деятельность которых ориентирована преимущественно на соблюдение рутинных процедур, получение ожидаемого вознаграждения играет определяющую роль. Так, в исследовании Роберта Хиршфелда (*Robert Hirschfeld*), Лея Шмитта (*Leigh Schmitt*) и Артура Бедяна (*Arthur Bedeian*) [9] было выявлено, что? даже если данные служащие воспринимают свою работу как интересную и разнообразную, они не заинтересованы в достижении высоких результатов, если не считают материальное вознаграждение соответствующим.

Таким образом, процессные теории мотивации для сотрудников и менеджеров частных компаний, равно как и для госслужащих разного уровня не противоречат выводам содержательных теорий мотивации. Но в дополнение к указанным мотивам важно иметь в виду, что содержание служебной деятельности имеет большое значение для данных категорий работников не само по себе, а с точки зрения «вызова». В оплате труда при этом ключевую роль играет не сам уровень зарплаты, а степень его соответствия ожиданиям работника.

Анализ представленных исследований позволяет сделать несколько основных выводов. Во-первых, приоритетность мотивирующих факторов для госслужащих в определенной степени отличается от предпочтений работников и менеджеров частного сектора, это необходимо учитывать при привлечении и стимулировании служащих. Во-вторых, для рядовых госслужащих и служащих руководящих должностей также характерна дифференциация мотивирующих факторов, на что также следует обращать внимание.

Список литературы

1. *Васильева Е.* Диагностика и развитие мотивации труда государственных гражданских служащих: опыт социологического анализа // Вестн. ВЭГУ. 2010. № 4 (48). С. 114-119.
2. *Клименко А., Клищ Н.* Российский чиновник – задачи на сегодня // Вопр. гос. и муницип. управления. 2012. № 2. С. 23-32.
3. *Тавокин Е.* Качество управленцев для качества управления // Гос. служба. 2009. № 4. С. 42-46.
4. *Хендерсон Р.* Компенсационный менеджмент. 8-е изд. / под рук. Н.А. Горелова. СПб.: Питер, 2004.
5. *Alonso P.L.* Public Service Motivation and Job Performance: Evidence from the Federal Sector // The American Review of Public Administration. 2001. № 31. P. 363-380.
6. *Berman E.* Productivity in Public and Nonprofit Organizations. N.Y., USA: M.E. Sharpe, Inc., 2005.
7. *Bozeman B.R.* Organizational Rules and the “Bureaucratic Personality” // American Journal of Political Science. 1998. Vol. 42, № 1.
8. *Crewson P.* Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect // Journal of Public Administration Research and Theory. 1997. Vol. 7, № 4. P. 499-518.
9. *Hirschfeld R.S.* Job-Content Perceptions, Performance-Reward Expectancies and Absenteeism Among Low-Wage Public Sector Clerical Employees // Journal of Business and Psychology. 2002. Vol. 16, № 4. P. 553-564.
10. *Houston D.* Public-Service Motivation: A Multivariate Test // Journal of Public Administration Research and Theory. 2000. Vol. 10, № 3. P. 713-727.
11. *Jurkiewicz C.M., Massey T., Brown R.* Motivation in Public and Private Organization. A Comparative Study // Public Productivity & Management Review. 1998. Vol. 21, № 3. P. 230-250.
12. *Khojasteh M.* Motivating the Private vs Public Sector Managers // Public Personnel Management. 1993. Vol. 22, № 3. P. 391-401.
13. *Maidami E.* Comparative Study of Herzberg’s Two Factors Theory of Job Satisfaction Among Public and Private Sectors // Public Personnel Management. 1991. Vol. 20, № 4. P. 441-448.
14. *Moon J.* Organizational Commitment Revised in New Public Management. Motivation, Organizational Culture, Sector and Managerial Level // Public Productivity & Management Review. 2000. Vol. 24, № 2.
15. *Perry J.* Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity // Journal of Public Administration Research and Theory. 1996. Vol. 6, № 1. P. 5-22.
16. *Ryan R., Deci E.* Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions // Contemporary Educational Psychology. 2000. № 25. P. 54-67.
17. *Wilson P.* A Theory of Power and Politics and Their Effects on Organizational Commitment of Senior Executives Service Members // Administration & Society. 1999. Vol. 31, № 1. P. 120-141.

18. *Wittmer D.* Serving the People or Serving for Pay: Reward Preferences among Government, Hybrid Sector, and Business Managers // *Public Productivity & Management Review*. 1991. Vol. 14, № 4. P. 369-383.

19. *Wright B.* Public Service and Motivation: Does Mission Matter? // *Public Administration Review*. 2007. Vol. 67, № 1. P. 54-64.