

В. Г. Ковальов, кандидат наук з державного управління,
доцент, доцент кафедри публічного управління
та митного адміністрування Університету митної справи
та фінансів
<https://orcid.org/0000-0001-7249-0959>

О. А. Тєстоєдов, аспірант кафедри публічного
управління та митного адміністрування Університету
митної справи та фінансів
<https://orcid.org/0009-0007-1808-5275>

ІНТЕГРАЦІЯ КОНЦЕПТУ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ В СИСТЕМУ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ.

У статті аналізується взаємозв'язок між гендерною рівністю та мотивацією публічної служби (Public Service Motivation, PSM) як ключовими чинниками доброчесності й ефективності державного управління. Показано, що гендерна рівність у публічному адмініструванні є багатовимірною та динамічною концепцією, яка виходить за межі чисельного паритету та включає інституційні умови рівного доступу, прозорих процедур і недискримінаційної організаційної культури. Нормативне підґрунтя цієї концепції становлять міжнародні документи – Конвенція ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок (CEDAW, 1979) та Пекінська платформа дій (1995), які наголошують на рівній участі жінок і чоловіків у прийнятті рішень. Попри позитивну динаміку останніх років, у світовій практиці зберігаються явища «скляної стелі» та «скляних стін», що обмежують можливості жінок у «маскулінізованих» сферах та на вищих рівнях ієрархії.

Теорія PSM у класичній інтерпретації J. Perry, визначає чотири виміри мотивації: раціональний (привабливість до формування політики), нормативний (відданість суспільним інтересам), афективний (співчуття) та самопожертву. Наукові дослідження демонструють стійкий зв'язок між високим рівнем PSM та більшою організаційною прихильністю, задоволеністю роботою і продуктивністю. У статті підкреслюється двонапрямний характер взаємозв'язку гендерної рівності й PSM: інституціоналізовані умови рівності створюють середовище для розвитку внутрішньої мотивації, тоді як високий рівень PSM публічних службовців стимулює підтримку та просування принципів соціальної справедливості, зокрема гендерної рівності.

Окрему увагу приділено емпіричним результатам досліджень: жінки статистично частіше демонструють вищі рівні PSM за виміром «співчуття» та, у низці випадків, – за «привабливістю до формування політики», тоді як за «відданістю публічній службі» значущих відмінностей не виявлено. Розглянуто також відмінності між внутрішньою та зовнішньою мотивацією: жінки більшою мірою орієнтовані на альтруїзм, емпатію, баланс між роботою та сім'єю, тоді як чоловіки – на фінансові стимули та кар'єрне зростання. Це створює інституційні виклики, оскільки традиційні системи винагород у публічному секторі історично орієнтовані на «маскулінні» мотиви.

У статті аналізуються механізми політики гендерної рівності – гендерно орієнтоване бюджетування, квотування та плани позитивних дій. Показано, що їхній вплив на мотивацію є багатограним: від посилення внутрішньої мотивації завдяки прозорості й соціальній значущості рішень – до ризику виникнення ефектів стигматизації або зниження внутрішнього залучення у разі сприйняття як примусу. Робиться висновок, що ефективність цих політик залежить від комунікаційної стратегії, яка має підкреслювати їхню роль у підвищенні ефективності, інноваційності та справедливості. Таким чином, стаття доводить, що гармонізація мотиваційних структур із гендерно чутливими практиками є критичною умовою для сталого розвитку публічного адміністрування.

Ключові слова: гендерна рівність, публічна служба, мотивація публічної служби, доброчесність, соціальна справедливість, внутрішня та зовнішня мотивація, квотування, гендерно орієнтоване бюджетування.

V. G. Kovalov, O. A. Testoyedov. Integrating the concept of gender equality into the motivation framework of civil servants

The article examines the interrelation between gender equality and Public Service Motivation (PSM) as key factors of integrity and efficiency in public administration. Gender equality in public governance is conceptualized as a multidimensional and dynamic phenomenon that goes beyond numerical parity, encompassing institutional frameworks of equal access, transparent procedures, and non-discriminatory organizational culture. The normative foundation of this concept lies in fundamental international instruments, including the UN Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women (CEDAW, 1979) and the Beijing Platform for Action (1995), which emphasize equal participation of women and men in decision-making processes. Despite positive dynamics in recent years, persistent patterns of the “glass ceiling” and “glass walls” continue to limit women's advancement in “masculinized” sectors and in top managerial positions.

© **В. Г. Ковальов, О. А. Тєстоєдов, 2025**

Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

PSM theory, in the classical operationalization of J. Perry, identifies four motivational dimensions: rational (attraction to policy-making), normative (commitment to the public interest), affective (compassion), and self-sacrifice. Empirical studies consistently demonstrate that higher levels of PSM are associated with greater organizational commitment, job satisfaction, and employee performance. The article highlights the bidirectional nature of the relationship between gender equality and PSM: institutionalized gender equality fosters intrinsic motivation, while high PSM levels—particularly in the dimensions of compassion and commitment to public interest—stimulate support for principles of social justice, including gender equality.

Special attention is given to empirical evidence: women tend to score higher on the “compassion” dimension of PSM, and in some studies also on “attraction to policy-making,” while no significant gender differences were found for “commitment to public service.” Moreover, research indicates stable differences between intrinsic and extrinsic motivation: women in the public sector are generally more driven by altruism, empathy, interpersonal relationships, and work-life balance, whereas men are more responsive to extrinsic incentives such as salary, bonuses, and career advancement. This creates institutional tensions, as reward systems in the public sector have historically been oriented toward “masculine” motives.

The article further analyzes equality-oriented policy mechanisms, including gender-responsive budgeting, quotas, and affirmative action plans. Their impact on motivation is shown to be ambivalent: while they can enhance intrinsic motivation by strengthening transparency and perceived social impact, they may also risk producing stigmatization or decreasing intrinsic engagement if perceived as externally imposed. The effectiveness of these mechanisms largely depends on communication strategies that frame them not merely as corrective tools, but as drivers of efficiency, innovation, and fairness. The article concludes that aligning motivational structures with gender-sensitive practices is a critical precondition for sustainable development of public administration and for strengthening its integrity and social legitimacy.

Key words: gender equality, public service, public service motivation (PSM), integrity, social justice, intrinsic and extrinsic motivation, gender quotas, gender-responsive budgeting.

Постановка проблеми. Інтеграція концепту гендерної рівності в систему мотивації державних службовців є необхідною передумовою підвищення доброчесності, підзвітності та результативності публічного управління. Міжнародні акти – Конвенція ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок (CEDAW, 1979) та Пекінська декларація й Платформа дій (1995) – закріплюють зобов'язання держав щодо рівної участі жінок і чоловіків у прийнятті рішень і доступі до владних повноважень, але практична імплементація залишається нерівномірною, особливо на керівних посадах і в «маскулінізованих» секторах. Також це питання загострилось через збройну агресію російської федерації. Війна призвела до переоцінки гендерних ролей в суспільстві з одного боку та загострення концепту жінка берегиня родини і має виключно займатись цими питаннями (ренесанс гендерних стереотипів). На цьому тлі мотивація публічної служби (PSM) виступає «внутрішнім механізмом» узгодження особистих мотивів із суспільним інтересом. Класична операціоналізація J. Perry (раціональні, нормативні, афективні мотиви та самопожертва) точно схоплює виміри, через які інституційне середовище рівності може підсилювати внутрішню мотивацію службовців і, навпаки, як високий PSM може «проштовхувати» практики соціальної справедливості (зокрема гендерної рівності) у державних організаціях. Водночас у політиках публічної служби досі переважають історично сформовані системи винагород і просування, зорієнтовані на зовнішні стимули. Це створює розрив між мотиваційними профілями значної частини персоналу (особливо жінок) та інституційними практиками. Подолання цього розриву потребує доказової бази про зв'язок гендеру та PSM – від міжнародно закріплених, базових, норм до емпіричних досліджень і метааналізів – аби перетворити принцип рівності на дієві HR-інструменти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика гендерної рівності в публічному управлінні привертає увагу дослідників уже досить значний період часу. CEDAW [1] закладає «білль про права жінок», визначає дискримінацію та зобов'язує держави забезпечити рівний доступ і можливості, а Пекінська Платформа дій [2] деталізує 12 критичних сфер, включаючи участь у прийнятті рішень. Ці документи задають нормативний «вектор» для кадрових політик, оцінювання і мотиваційних систем у публічній службі. За Global GEPA Report 2021 (UNDP–University of Pittsburgh [3]) жінки в середньому добре представлені серед працівників адміністрації, але суттєво недопредставлені в керівництві й на позиціях ухвалення рішень; прогрес є, однак «скляна стеля/стіни» зберігаються між секторами. Це окреслює «зовнішній контур» для дизайну мотивації та просування. Стаття J. Perry [5] створила валідовану шкалу PSM і закріпила її чотиривимірну структуру, що стала стандартом у подальших емпіричних роботах. Метааналізи надалі стабільно показують позитивний зв'язок PSM із задоволеністю роботою, залученням і продуктивністю, що робить PSM практично важливим KPI для HR-політики державного сектору. Класичне дослідження DeHart-Davis, Marlowe, Pandey [6], застосовуючи шкалу Perry, виявило, що жінки статистично вищі за виміром compassion, а у ряді випадків – і за attraction to policy-making; значущих відмінностей за commitment to public service не знайдено. Це спростовує стереотип про суто «фемінні»/«маскуліні» мотиви та вказує на багатовимірність гендерних відмінностей у мотивації.

Есе N. Roccas [7] пропонує бачити стать/гендер як передумови (antecedents) PSM, ураховуючи взаємодію біологічних і соціалізаційних чинників; авторка формулює низку пропозицій (propositions) щодо того, як гендерні ролі/норми можуть модулювати виміри PSM. Це відкриває шлях до політик, що звертають увагу не лише на «sex», а й на ширші аспекти гендерної ідентичності та культурного контексту. Роботи дослідника C. Song [12]

встановлюють чи зміни в долі жінок на керівних посадах змінюють мотивацію та стиль лідерства, і чи існують суттєві статеві відмінності в PSM серед топ-керівників.

Узагальнення через метааналізи. Н. R. Parola [13] синтезували дані з 30 вибірок ($N \approx 86\,958$) і показали, що вік і стать є значущими предикторами PSM, але ефекти варіюють між культурами; отже, перенесення результатів потребує урахування інституційних і культурних модераторів. Новіші метааналізи підтверджують позитивний зв'язок PSM із задоволеністю роботою/залученням. Рекомендація Ради ОЕСР щодо публічної доброчесності пропонує цілісний, ризик-орієнтований підхід, що акцентує культуру доброчесності. Поєднання цієї рамки з даними GEPA і висновками про гендерні профілі PSM дає підстави для гендерно чутливого дизайну мотивацій: прозорі процедури відбору/просування, підтримка work-life balance, визнання соціально значущих результатів, програми розвитку лідерства для жінок. Політики рівності (включаючи гендерну рівність) й доброчесності мають бути інтегровані у мотиваційні системи публічного управління, а не існувати поруч із ними як «зовнішнє регулювання».

Метою статті є теоретичне обґрунтування та емпіричний аналіз концепції гендерної рівності у контексті мотивації публічних службовців, а також розробка практичних рекомендацій щодо її зміцнення та підвищення мотивації в українській публічній службі.

Виклад основного матеріалу. Гендерна рівність у публічному адмініструванні постає як багатовимірний динамічний концепція, що виходить за межі простого чисельного паритету між жінками та чоловіками. Вона нормативно закріплена у фундаментальних міжнародних актах – Конвенції ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок (CEDAW, 1979) [1] та Пекінській платформі дій (1995) [2], – які вимагають рівної участі жінок і чоловіків у громадському житті, на всіх рівнях ухвалення рішень і вироблення політики. Дослідження та порівняльні огляди засвідчують, що інклюзивність і різноманітність у структурах влади підвищують інституційну чутливість і підзвітність до різних суспільних інтересів, поліпшують якість публічних послуг і зміцнюють довіру до державних інституцій.

Попри розширення участі жінок у публічному секторі, горизонтальна та вертикальна сегрегація зберігається. За даними глобального дослідження UNDP/University of Pittsburgh, у середньому жінки становлять 46% працівниць публічної адміністрації, проте їхня частка помітно зменшується на вищих щаблях: 38% – серед менеджерів, 30% – серед старших менеджерів, і лише 31% – серед топ-лідерів (дані за останні доступні роки після 2014 р.) [3, pp. 47–51]. Цей «звичайний шаблон» низької представленості, відомий як «скляна стеля», посилюється «скляними стінами», що зумовлюють концентрацію жінок у «фемінізованих» секторах (освіта, охорона здоров'я) та їх недопредставленість у традиційно «маскулінізованих» сферах (оборона, фінанси, транспорт). Водночас за 2010–2020 рр. зафіксовано позитивну динаміку: середня частка жінок у міністерствах оборони зросла на 11 в.п., у фінансах – на 10 в.п., у закордонних справах – на 6 в.п. [3, p. 63].

Мотивація публічної служби (Public Service Motivation, PSM) – одна з небагатьох теорій публічного адміністрування, що здобула міждисциплінарне визнання. У класичній операціоналізації J. Perry PSM визначається як «схильність особи реагувати на мотиви, що унікально або насамперед пов'язані з публічними інституціями та організаціями», і включає чотири ключові виміри: привабливість до формування політики (раціональний мотив), відданість суспільним інтересам/громадянський обов'язок (нормативний мотив), співчуття (афективний мотив) і самопожертва [5]. Емпіричні роботи послідовно демонструють, що вищі рівні PSM асоційовані з більшою організаційною прихильністю, задоволеністю роботою та продуктивністю персоналу, що робить PSM не лише теоретичною конструкцією, а й діагностичним індикатором спроможності публічних організацій.

Взаємозв'язок між гендерною рівністю та мотивацією публічних службовців є двонаправним. З одного боку, інституціалізована гендерна рівність (рівні правила доступу та просування, прозорі процедури, нульова толерантність до домагань і дискримінації) створює умови для розвитку внутрішньої мотивації та реалізації PSM; з іншого – високі рівні PSM (передусім за вимірами «співчуття» та «відданість публічній службі») сприяють просуванню принципів соціальної справедливості, до яких належить і гендерна рівність. Цей позитивний взаємозв'язок пояснюється тим, що концепція PSM – це схильність до дій в інтересах суспільства та дотримання соціальної справедливості. Дослідження підкреслюють, що гендерна рівність є питанням соціальної справедливості, що покращує ефективність урядування та якість послуг. Таким чином, публічні службовці з високим рівнем PSM, особливо за такими вимірами, як співчуття та відданість суспільним інтересам, будуть внутрішньо мотивовані підтримувати та просувати гендерну рівність, оскільки це відповідає їхнім глибинним цінностям служіння суспільству. Це створює самопідтримуване позитивне коло, де індивідуальна мотивація стимулює інституційні зміни, що, своєю чергою, може посилити мотивацію та відданість публічних службовців.

Розуміння того, як гендер впливає на мотиваційні структури, є критично важливим для ефективного управління персоналом у публічному секторі. Центральною теоретичною основою для пояснення цих відмінностей є теорія гендерної соціалізації, яка припускає, що жінки з раннього віку соціалізуються до цінностей, орієнтованих на альтруїзм, емпатію та турботу. Ця соціалізація є важливим індивідуальним чинником, що впливає на рівень та виміри PSM.

Відповідно до досліджень колективу авторів на чолі з DeHart-Davis, L., (DeHart-Davis, L., Marlowe, J., & Pandey, S. K.) що використовуючи багатовимірну шкалу J. Perry, аналізують, чи існують гендерні відмінності в різних вимірах публічної мотивації до служби (PSM). В якості опитаних залучено керівників (public managers) у штатних агенціях охорони здоров'я та соціальних послуг у США. Доходять висновків о PSM не є одномірним поняттям і що кожен вимір може бути по-різному пов'язаний із демографічними змінними, такими як стать. Емпірика свідчить про стійкі гендерні відмінності у субкомпонентах PSM: жінки статистично частіше демонструють вищі оцінки за шкалою «співчуття», водночас результати щодо привабливості до формування політики та відданості суспільним інтересам є змішаними (часто без значущих відмінностей або із вищими оцінками жінок за «policy-making») [6]. Наприклад, програми, які підкреслюють «співчуття» або допомогу іншим, можуть бути більш резонантними серед жінок; але це не означає, що чоловіки не знаходять смислу в таких компонентах – вони можуть бути менш виражені або проявлятися через інші канали. Водночас, існують суперечливі результати щодо інших вимірів. Наприклад, деякі дослідження виявили, що жінки також демонструють вищий рівень «привабливості до формування публічної політики», яка традиційно вважається раціональним мотивом, що суперечить уявленню про «фемінні» та «маскулінні» мотиви. Не було знайдено статистично значущих відмінностей за виміром «відданість публічній службі». Ці емпіричні знахідки підкреслюють, що гендерні відмінності у мотивації є більш складними та багатовимірними, ніж це можуть припустити традиційні стереотипи. Інша дослідниця Norma M. Rissucci в своїй роботі доходить до висновків: жінки, як правило, демонструють риси, які сприяють публічній мотивації – альтруїзм, готовність підтримувати інших, емпатію, турботу. Ці риси можуть бути зумовлені соціальними ролями, культурним навчанням, очікуваннями, можливо, біологічно й психологічно; що у деяких випадках чоловіки можуть демонструвати більш високі рівні мотивації у певних компонентах або в певних умовах, але загальна тенденція – що жінки мають вищий рівень PSM або у вимірюваннях, що стосуються справедливості, соціальної локалізації, служіння суспільству [7].

Це вказує на необхідність тонкого налаштування кадрових практик: системи оцінювання, винагороди та просування мають відображати різні профілі мотивації та уникати відтворення «маскулінізованих» організаційних норм, що дисонують із внутрішніми мотивами значної частини персоналу.

Крім відмінностей у вимірах PSM, дослідження також виявляють сталі гендерні розбіжності у ставленні до внутрішньої (інтринсивної) та зовнішньої (екстринсивної) мотивації. Внутрішня мотивація походить від особистого бажання, задоволення від роботи та відчуття служіння, тоді як зовнішня мотивація пов'язана з винагородами, такими як зарплата, бонуси та просування по службі. Дослідження показують, що жінки в публічному секторі, як правило, більше мотивовані внутрішніми факторами, як-от «бажання служити» або «робити щось значуще». Для них також більшого значення набувають міжособистісні відносини, відчуття безпеки та можливість досягнення балансу між роботою та сімейним життям. На противагу цьому, чоловіки частіше орієнтовані на зовнішні стимули, як-от фінансові заохочення, підвищення та більша відповідальність [8]. Ці відмінності створюють інституційний парадокс для публічного адміністрування. Хоча публічний сектор за своєю суттю є сферою, що ґрунтується на внутрішній мотивації, багато традиційних організаційних структур, систем винагороди та політика були історично розроблені в патріархальних та ієрархічних системах і орієнтовані на «маскулінні» зовнішні мотиви. Така невідповідність між інституційними практиками та мотиваційними потребами значної частини персоналу (зокрема, жінок) може призводити до зниження задоволеності роботою, відчуття несправедливості в оплаті праці та, як наслідок, до зниження загальної продуктивності.

Політики гендерної рівності є важливим інструментом для виправлення історичних диспропорцій та створення більш справедливого робочого середовища. Однак їхній вплив на мотивацію публічних службовців є неоднозначним і залежить від конкретного механізму та способу імплементації. Розглянемо найбільш загальні механізми та спробуємо дати їм оцінку з точки зору мотиваційних стратегій.

Гендерно-орієнтоване бюджетування (GRB) – це стратегія, що застосовує принципи управління державними фінансами для досягнення гендерної рівності. Вона передбачає аналіз впливу державних бюджетних рішень на жінок та чоловіків і спрямована на перетворення політик на реальні, відчутні результати. Понад 100 країн світу ініціювали GRB-програми. Впровадження GRB може мати позитивний вплив на мотивацію, оскільки воно підвищує прозорість та підзвітність у фінансовому плануванні. Коли публічні службовці бачать, що їхня робота та розподіл ресурсів безпосередньо сприяють реалізації цілей соціальної справедливості, це зміцнює їхній нормативний мотив PSM (відданість суспільним інтересам). Такий механізм дозволяє їм відчувати, що їхня праця має реальний суспільний вплив, що є потужним внутрішнім мотиватором.

Впровадження гендерних квот, спрямованих на досягнення чисельного паритету в керівних органах, має двоякий вплив на мотивацію. З одного боку, дослідження показують, що квоти можуть прискорити процес досягнення паритету, збільшуючи кількість жінок, які вважаються кваліфікованими для керівних посад. Вони створюють «ефект прискорення», що сприяє появі позитивних рольових моделей і, як наслідок, може мотивувати інших жінок до кар'єрного зростання [9]. Особливо вони показують позитивний ефект в ситуаціях коли й кандидатів на посаду декілька однієї статі і вони конкурують між собою. Конкуренція призводить до того,

що жінки не тільки призначаються на посаду за квотою а й обираються, бо можуть довести свою кваліфікацію та відповідність вимогам.

З іншого боку, квоти можуть сприйматися як зовнішній примус, що є формою екстринсивної мотивації. Це може призвести до негативних психологічних наслідків, зокрема до зниження внутрішньої мотивації у співробітників, які раніше підтримували ідею різноманітності, оскільки вони починають відчувати, що їхні дії обумовлені правилами, а не особистими переконаннями. Чоловіки можуть сприймати квоти як несправедливі, що призводить до негативних установок та можливої стигматизації жінок, які отримали посади «через квоту». Плани позитивних дій розроблені для сприяння успіху на робочому місці для представників цільових груп (наприклад, жінок, етнічних меншин, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів війни), проте можуть мати іронічний ефект стигматизації цільових груп та, як наслідок, зниження їхніх результатів діяльності [10]. Проте квотування показало ще одну проблему, яку досить показово підсвітили в Норвегії. Значна частина розмов про квоти зосереджена на забезпеченні більшої представленості жінок у корпоративних радах директорів. Це призводить до демократизації доступу до можливостей у важливій сфері лідерства. Однак є докази того, що такі квоти не призводять до ширшого організаційного впливу. Наприклад, квоти, запроваджені в Норвегії, призвели до того, що жінки обійняли 40% місць у радах директорів, але позитивний вплив у радах директорів не поширився на нижчі рівні компаній. Дослідження показало, що переваги були суворо обмежені рівнем ради директорів, а недостатня представленість та нерівність у заробітній платі зберігалися на всіх інших рівнях [11].

Взаємозв'язок між квотами та мотивацією є нелінійним. Негативна реакція значно зменшується, якщо політика квот обґрунтовується не просто як виправлення недостатнього представництва, а як засіб для підвищення ефективності, інноваційності або як спосіб виправлення минулої дискримінації. Це демонструє, що комунікаційна стратегія впровадження політики рівності є настільки ж важливою, як і сама політика, для збереження та посилення мотивації персоналу.

Висновки та перспективи подальших досліджень в цьому напрямку. Гендерна рівність є критичною для ефективності публічного адміністрування. Досягнення різноманітності та інклюзивності на всіх рівнях управління покращує якість політик, підвищує чуйність уряду до потреб населення та зміцнює громадську довіру. Існують усталені гендерні відмінності у мотиваційних структурах. Жінки, як правило, демонструють вищі показники за виміром «співчуття» PSM і більше орієнтовані на внутрішні мотиви, тоді як чоловіки частіше мотивовані зовнішніми чинниками. Ці відмінності створюють інституційний парадокс. Традиційна орієнтація публічних інституцій на «маскулінні» зовнішні мотиви може призводити до невідповідності між мотиваційними потребами та організаційними практиками, що негативно впливає на задоволеність та продуктивність значної частини персоналу.

Політики гендерної рівності можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на мотивацію залежно від їхньої імплементації. Зокрема, сприйняття квот значною мірою залежить від комунікаційної стратегії: обґрунтування їх як засобу для підвищення ефективності та справедливості суттєво знижує негативну реакцію.

Список використаних джерел:

1. United Nations. Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women (CEDAW). New York: UN, 1979. URL: <https://www.ohchr.org/Documents/ProfessionalInterest/cedaw.pdf>
2. United Nations. Beijing Declaration and Platform for Action Beijing: UN, 1995. URL: <https://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/pdf/BDPfA%20E.pdf>
3. United Nations Development Programme; University of Pittsburgh. Gender Equality in Public Administration. New York: UNDP, 2021. 184 p. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2021-12/UNDP-UPitt-2021-Gender-Equality-in-Public-Administration-EN3.pdf>
4. OECD. Government at a Glance 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2023_3d5c5d31-en.html
5. Perry J. L. Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 1996. Vol. 6, No. 1. P. 5–22. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303>
6. DeHart-Davis L., Marlowe J., Pandey S. K. Gender Dimensions of Public Service Motivation. *Public Administration Review*. 2006. Vol. 66, No. 6. P. 873–887. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00655.x>
7. Norma M Riccucci, Antecedents of Public Service Motivation: The Role of Gender, *Perspectives on Public Management and Governance*, Volume 1, Issue 2, June 2018, P. 115–126, <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvx010>
8. Davidov P. Gender differences of public service employees' work motivation. *Administratie si Management Public*, 2024. 43, P. 158–171. URL: <https://ramp.ase.ro/vol43/43-09.pdf>
9. O'Brien D. Z., Rickne J. Gender Quotas and Women's Political Leadership. *American Political Science Review*. 2016. 110 (1), P.112–126. URL: <https://www.cambridge.org/core/journals/american-political-science-review/article/abs/gender-quotas-and-womens-political-leadership/0C8CC7B51CC37871A1>

10. Leslie L. M., Mayer D. M., Kravitz D. A. The stigma of affirmative action: A stereotyping-based theory and meta-analytic test of the consequences for performance. *Academy of Management Journal*, 2014. 57(4), P. 964–989. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0940>
11. Marianne Bertrand, Sandra E Black, Sissel Jensen, Adriana Lleras-Muney, Breaking the Glass Ceiling? The Effect of Board Quotas on Female Labour Market Outcomes in Norway. *The Review of Economic Studies*, Volume 86, Issue 1, January 2019. P. 191–239, <https://doi.org/10.1093/restud/rdy032>
12. Song C. Explaining Public Service Motivation among Female Civil Servants: The Role of Organizational Culture and Leadership in South Korea. *Global Review of Humanities, Arts, and Society*, 2025. 1(1) P. 59–72. <https://doi.org/10.63802/grhas.v1.i1.1>
13. Parola H. R., Harari M. B., Herst D. E. L., Prysmakova P. Demographic determinants of public service motivation: a meta-analysis of PSM-age and -gender relationships. *Public Management Review*. 2019. 21(10), P. 1397–1419. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1550108>

References:

1. United Nations (1979). Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women (CEDAW). New York: UN. Retrieved from: <https://www.ohchr.org/Documents/ProfessionalInterest/cedaw.pdf>
2. United Nations (1995). Beijing Declaration and Platform for Action Beijing: UN. Retrieved from: <https://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/pdf/BDPfA%20E.pdf>
3. United Nations (1921). United Nations Development Programme; University of Pittsburgh. Gender Equality in Public Administration. New York: UNDP. 184 p. Retrieved from: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2021-12/UNDP-UPitt-2021-Gender-Equality-in-Public-Administration-EN3.pdf>
4. OECD (2023). Government at a Glance 2023. Paris: OECD Publishing. Retrieved from: https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2023_3d5c5d31-en.html
5. Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 6, No. 1. P. 5–22. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303>
6. DeHart-Davis, L., Marlowe, J., Pandey, S. K. (2006). Gender Dimensions of Public Service Motivation. *Public Administration Review*. Vol. 66, No. 6. P. 873–887. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00655.x>
7. Norma M Riccucci (2018). Antecedents of Public Service Motivation: The Role of Gender, *Perspectives on Public Management and Governance*, Vol. 1, Is. 2, June, P. 115–126, <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvx010>
8. Davidov, P. (2024). Gender differences of public service employees' work motivation. *Administratie si Management Public*, 43, P.158–171. Retrieved from: <https://ramp.ase.ro/vol43/43-09.pdf>
9. O'Brien, D. Z., Rickne, J. (2016). Gender Quotas and Women's Political Leadership. *American Political Science Review*; 110 (1) P. 112–126. Retrieved from: <https://www.cambridge.org/core/journals/american-political-science-review/article/abs/gender-quotas-and-womens-political-leadership/0C8CC7B51CC37871A1>
10. Leslie, L. M., Mayer, D. M., & Kravitz, D. A. (2014). The stigma of affirmative action: A stereotyping-based theory and meta-analytic test of the consequences for performance. *Academy of Management Journal*, 57(4), P. 964–989. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0940> Retrieved from: <https://psycnet.apa.org/record/2014-35745-003>
11. Marianne Bertrand, Sandra E Black, Sissel Jensen, Adriana Lleras-Muney, (2019). Breaking the Glass Ceiling? The Effect of Board Quotas on Female Labour Market Outcomes in Norway, *The Review of Economic Studies*, Vol. 86, Is. 1, January, P. 191–239, <https://doi.org/10.1093/restud/rdy032>
12. Song, C. (2025). Explaining Public Service Motivation among Female Civil Servants: The Role of Organizational Culture and Leadership in South Korea. *Global Review of Humanities, Arts, and Society*, 1(1), P. 59–72. <https://doi.org/10.63802/grhas.v1.i1.1>
13. Parola, H. R., Harari, M. B., Herst, D. E. L., & Prysmakova, P. (2019). Demographic determinants of public service motivation: a meta-analysis of PSM-age and -gender relationships. *Public Management Review*, 21(10), P. 1397–1419. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1550108>

Дата надходження статті: 28.11.2025

Дата прийняття статті: 22.12.2025

Опубліковано: 30.12.2025