

Хребтій Ігор Віталійович

кандидат наук з державного управління, начальник управління

Центр оцінювання кандидатів на зайняття посад

державної служби Вищої школи публічного управління

Khrebtii Ihor

Candidate of Sciences in Public Administration, Head of the

Center for Evaluation of Candidates for Public Service Positions of the

Higher School of Public Administration

ORCID: 0009-0006-6957-6704

DOI: 10.25313/2617-572X-2025-1-10620

МОТИВАЦІЯ МОЛОДІ ДО ПОБУДОВИ КАР'ЄРИ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

MOTIVATING YOUNG PEOPLE TO BUILD A CAREER IN PUBLIC SERVICE

Анотація. Вступ. Україна як незалежна й демократична держава на сьогодні перебуває на складному та важливому етапі свого розвитку. Проблема кадрового забезпечення публічної служби є системною проблемою. Вона зачіпає не тільки органи місцевого самоврядування, але і центральні органи виконавчої влади, що традиційно пропонують найбільш привабливі умови найму.

Залучення молоді на публічну службу є, безсумнівно, одним з найважливіших завдань, яке дозволяє вирішувати багато проблем державних інституцій. Якісне оновлення кадрового складу, впровадження новітніх підходів в систему публічного управління, свіжий погляд на професійну діяльність, висока мотивація і жага до змін, ентузіазм і енергія – ось далеко не повний список переваг, що отримує державний сектор завдяки залученню в свої ряди молодих спеціалістів.

Ціннісна орієнтація – це є вибір особистістю такого типу поведінки (вчинку), в основі якого лежать певні, різноманітні усвідомлені (чи взагалі не усвідомлені) цінності. Ціннісні стимули зачіпають особистість, структуру її самосвідомості, особисті потреби та інтереси, трансформуючи їх у моральні потреби і моральні інтереси. Без них не може бути розуміння широких суспільних інтересів, справжнього громадянського самоствердження сучасного публічного службовця. Саме тому виявлення ціннісних орієнтацій та мотивації молоді є стрижнем аналізу проблем їхнього залучення на публічну службу.

Вибудовування системи залучення на регулярній основі молодих фахівців в державні організації здатне вирішити багато проблем публічної служби, підняти рівень її професіоналізму і поліпшити результати діяльності. Тому необхідність залучення молодих висококваліфікованих кадрів в публічний сектор широко обговорюється як дослідниками, так і практиками.

Мета. Метою даного дослідження є визначення типової моделі ціннісних орієнтацій молоді, їх мотивації щодо вступу на публічну службу та їх ставлення до парадигми компетентностей сучасного публічного службовця.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є нормативно-правова база забезпечення функціонування публічної служби в Україні.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для розробки опитувальників); формалізації, аналізу та синтезу (для аналізу ціннісних орієнтацій молоді, їх мотивації щодо вступу на публічну службу та їх ставлення до парадигми компетентностей сучасного публічного службовця); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У статті представлено дослідження характерних особливостей ціннісних орієнтацій молоді, їх мотивації щодо вступу на публічну службу та їх ставлення до парадигми компетентностей сучасного публічного службовця.

Перспективи. Застосування результатів проведеного дослідження дають змогу виявити сучасні проблеми кар'єрної орієнтації молоді у сфері професійної діяльності публічних службовців.

Ключові слова: публічне управління, публічна служба, компетентності публічних службовців, мотивація.

Summary. Introduction. Ukraine, as an independent and democratic state, is currently at a difficult and important stage of its development. The problem of public service staffing is a systemic problem. It affects not only local governments, but also central executive authorities, which traditionally offer the most attractive employment conditions. The shortage of qualified personnel in state organizations at the national and regional levels and local governments is caused by a number of reasons.

These include, first of all:

- 1) the lack of a sufficient number of qualified personnel in many areas of professional activity of the public service;
- 2) increased competition in the labor market for the best personnel.

Strengthening the public service is envisaged by attracting highly qualified specialists with fair and transparent selection, appointment to civil service positions based on achievements and merit and equal treatment of candidates regardless of their gender, ethnic and social background, disability, etc.

In recent years, the perception of a career has changed radically, in particular, it is seen as an opportunity to reflect on one's professional development, to use personal reserves (potentials) for a realistic understanding of one's own capabilities.

Overcoming the negative consequences of these reasons encourages state institutions to reconsider their approaches to recruiting young people and come up with new personnel solutions.

Attracting young people to the public service is undoubtedly one of the most important tasks that can solve many problems of state institutions. Qualitative renewal of the staff, introduction of the latest approaches to the public administration system, a fresh look at professional activities, high motivation and thirst for change, enthusiasm and energy – this is not a complete list of benefits that the public sector receives by attracting young professionals to its ranks.

Value orientation is a person's choice of a type of behavior (action) based on certain, to varying degrees realized (or not realized at all) values. Value incentives affect the individual, the structure of his or her self-awareness, personal needs and interests, transforming them into moral needs and moral interests. Without them, there can be no understanding of broad public interests, no true civic self-affirmation of a modern public servant. That is why identifying the value orientations and motivation of young people is the core of the analysis of the problems of their involvement in the public service.

The article presents a study of the characteristic features of young people's value orientations, their motivation for entering the public service, and their attitude to the paradigm of competencies of a modern public servant.

Building a system for attracting young professionals to government organizations on a regular basis can solve many problems of the public service, raise the level of its professionalism and improve performance. Therefore, the need to attract young highly qualified personnel to the public sector is widely discussed by both researchers and practitioners.

Purpose. The purpose of this study is to identify a typical model of young people's value orientations, their motivation for entering the public service, and their attitude to the paradigm of competencies of a modern public servant.

Materials and methods. The research materials are based on the legal framework for ensuring the functioning of the public service in Ukraine.

In the course of the study, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (for the development of questionnaires); formalization, analysis and synthesis (for the analysis of youth value orientations, their motivation to enter the public service and their attitude to the paradigm of competencies of a modern public servant); logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. The article presents a study of the characteristic features of young people's value orientations, their motivation for entering the public service, and their attitude to the paradigm of competencies of a modern public servant.

Discussion. The application of the results of the study will help to identify current problems of career orientation of young people in the field of professional activity of public servants.

Key words: public administration, public service, competencies of public servants, motivation.

Постановка проблеми. Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що Україна як незалежна й демократична держава на сьогодні перебуває на складному та важливому етапі свого розвитку. Проблема кадрового забезпечення публічної служби є системною проблемою. Вона зачіпає не тільки органи місцевого самоврядування, але і центральні органи виконавчої влади, що традиційно пропонують найбільш привабливі умови найму. Залучення молоді на публічну службу є, безсумнівно, одним з найважливіших завдань, яке дозволяє вирішувати багато проблем державних інституцій.

Ціннісні стимули зачіпають особистість, структуру її самосвідомості, особисті потреби та інтереси, трансформуючи їх у моральні потреби і моральні

інтереси. Без них не може бути розуміння широких суспільних інтересів, справжнього громадянського самоствердження сучасного публічного службовця. Саме тому виявлення ціннісних орієнтацій та мотивації молоді є стрижнем аналізу проблем їхнього залучення на публічну службу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Значний внесок у формування базових положень та концепцій публічної служби зроблено як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками. Слід зазначити, що питання залучення молоді на публічну службу досліджувалося Н.Алюшиною, С.Алексеевою [1], В.Авер'яновим, Л.Білою-Тіуновою, Є.Бородінім [3], Ю.Битяком, Т.Доценко [2], Ю.Конотопцевою, В.Кравцем, Н.Липовською [3], С.Серьогінім [3] та ін.

Суттєві зміни в публічній службі зумовлюють необхідність подальших наукових досліджень зазначеної проблематики, особливо вивчення ціннісних орієнтацій, мотивації та цільових настанов молоді при плануванні кар'єри на публічній службі.

Метою статті є визначення типової моделі ціннісних орієнтацій молоді, їх мотивації щодо вступу на публічну службу та їх ставлення до парадигми компетентностей сучасного публічного службовця.

Матеріали і методи. Ціннісна орієнтація — це є вибір особистістю такого типу поведінки (вчинку), в основі якого лежать певні, різною мірою усвідомлені (чи взагалі не усвідомлені) цінності. Ціннісні стимули зачіпають особистість, структуру її самосвідомості, особисті потреби та інтереси, трансформуючи їх у моральні потреби і моральні інтереси. Без них не може бути розуміння широких суспільних інтересів, справжнього громадянського самоствердження сучасного публічного службовця. Саме тому виявлення ціннісних орієнтацій та мотивації молоді є стрижнем аналізу проблем їхнього залучення на публічну службу.

У зазначеному контексті наша дослідницька увага була сконцентрована на *трьох позиціях*: 1) типовій моделі ціннісних орієнтацій молоді; 2) мотивації молоді щодо вступу на публічну службу; 3) ставлення до парадигми компетентностей сучасного публічного службовця.

З цієї метою було проведено опитування студентів вищих навчальних закладів України, які здобувають освіту у галузях знань: 05 «Соціальні та поведінкові науки», а саме спеціальності: 051 «Економіка»; 07 «Управління та адміністрування»; 08 «Право»; 28 «Публічне управління та адміністрування» тощо.

В опитуванні брали участь 965 студентів, із них: 53% жінок та 47% чоловіків. Вибірку представлено молодими людьми віком від 18 до 30 років, що проживають в Україні.

Їм було запропоновано провести ранжування низки тверджень ціннісних орієнтацій особистості (Рис. 1) за шкалою диференціації від 1 до 6, де 1 — це найвищий пріоритет, 6 — найнижчий.

Представимо основний зміст типової моделі ціннісних орієнтацій молоді. За результатами проведеного аналізу та опрацювання відповідей респондентів можемо констатувати, що основними ціннісними орієнтирами для молоді є:

1. Освіченість, хороша робота і хороше матеріальне становище.

2. Конкурентоспроможність, прагнення до професійної самореалізації, що будується на впевненості в собі, підприємливості, самостійності, завзятості, відповідальності, самовдосконаленні (в умовах появи нових можливостей, жорсткості конкуренції і вимог до професіоналізму).

3. Збереження життя і здоров'я як вищих життєвих цінностей.

4. Активні соціальні контакти і соціальна компетентність, тобто встановлення сприятливих відносин у різних сферах соціальної взаємодії, розширення міжособистісних зв'язків, реалізація своєї соціальної ролі (в цей час затребуване вміння працювати в команді, бачити можливі перспективи кар'єрного росту).

5. Першорядність духовно-моральних основ, таких як щастя, любов, сім'я, впевнене майбутнє для дітей, дружба, що особливо важливо в умовах нестабільності та життєвого середовища.

6. Креативність, розвиток своїх здібностей та індивідуальності, збереження духовної незалежності і самоповаги (оскільки зараз затребувані здатності приймати нестандартні рішення, створювати оригінальні проекти, критично мислити, відстоювати свою позицію тощо).

Як бачимо з поданого ранжування, збереження життя і здоров'я як вищих життєвих цінностей не є першорядним для сучасної молоді.

Для визначення мотивації та цільових настанов респондентам було запропоновано надати відповіді на питання, зазначені у Табл. 1.

Стосовно цільових настанов молоді щодо вступу на публічну службу ми отримали такі результати: більшість респондентів (47%) підтвердили своє бажання вступити на публічну службу; 34% — не

- ☐ Креативність, розвиток своїх здібностей та індивідуальності, збереження духовної незалежності і самоповаги (оскільки в даний час затребувані здатності приймати нестандартні рішення, створювати оригінальні проекти, критично мислити, відстоювати свою позицію тощо).
- ☐ Збереження життя і здоров'я як вищих життєвих цінностей.
- ☐ Активні соціальні контакти і соціальна компетентність, тобто встановлення сприятливих відносин у різних сферах соціальної взаємодії, розширення міжособистісних зв'язків, реалізація своєї соціальної ролі (в даний час затребуване вміння працювати в команді, бачити можливі перспективи кар'єрного росту).
- ☐ Конкурентоспроможність, прагнення до професійної самореалізації, що будується на впевненості в собі, підприємливості, самостійності, завзятості, відповідальності, самовдосконаленні (в умовах появи нових можливостей, жорсткості конкуренції і вимог до професіоналізму).
- ☐ Першорядність духовно-моральних основ, таких як щастя, любов, сім'я, впевненість за майбутнє дітей, дружба, що особливо важливо в умовах нестабільності та життєвого середовища.
- ☐ Освіченість, хороша робота і хороше матеріальне становище.

Рис. 1. Опитувальник ціннісних орієнтацій особистості
Джерело: узагальнено автором на основі [4]

пов'язують свої життєві та професійні перспективи з публічною службою; 19% — зазначили, що їм важко відповісти на це запитання. Більшість опитаних вважає, що люди працюють в публічних органах заради престижності (26%), додаткових пільг (18%) чи стабільності робочого місця (14%).

12% опитаних вбачають мотивуючим фактором престижність публічної служби, 7% — отримання достойної заробітної платні, а 8% назвали основним мотиваційним чинником ідею служіння суспільству і країні. Лише 3% респондентів вказали, що люди працюють на публічній службі заради можливості додаткового навчання.

Констатуємо ставлення молоді до парадигми компетентностей сучасного публічного службовця зазначимо, що відповіді на запитання «Яка професійна компетентність, на Вашу думку, є найважливішою для сучасного публічного службовця?» логічно представити від більшого до меншого показника (Рис. 2).

Так, 30% респондентів вважають, що найважливішим для публічного службовця є освіченість і грамотність. В поясненнях молоді акцентувалася увага на тому, що основа будь-якої діяльності, за умови що вона планується успішною та такою, що здатна дати продукт високої якості, просто не в змозі обійтися без досвідчених та освічених пра-

цівників — основи будь-якої ініціативи, організації, установи чи підприємства. Дійсно, публічна служба, що представляє собою колосальну систему керування і підпорядкування, насправді неможлива без внеску кожного окремого її компонента — рядового співробітника, і кожен, без виключення, повинен бути освіченим і досвідченим/компетентним, хоча б в межах тих обов'язків, що на нього покладаються.

Лише за умови інтелектуальної та професійної відповідності працівника займаний посаді можливе якісне виконання поставлених завдань і успіх відповідної установи загалом. Тому не є дивним той факт, що саме цей варіант відповіді набрав найбільшу кількість голосів респондентів.

Щонайменше, 22% респондентів зазначили таку професійну компетентність публічних службовців як «клієнтоорієнтованість, бажання допомогти». У відповідях підкреслювалося, що клієнтоорієнтованість як основна ідея концепту сервісної держави повинна бути однією з найбільш характерних властивостей публічних службовців. Основною причиною такого погляду, на думку автора, є той факт, що надання відповідних послуг громадянам є основним функціональним завданням публічних службовців, тому громадяни мають абсолютно зрозуміле бажання отримувати кваліфіковану

Таблиця 1

Опитувальник мотивації та цільових настанов молоді при плануванні кар'єри на публічній службі

Чи хотіли б Ви вступити на публічну службу?	☐ Так
	☐ Ні
	☐ Важко відповісти
Основна мотивація людини, яка планує вступити на публічну службу?	☐ Додаткові пільги
	☐ Достойна заробітна плата
	☐ Ідея служіння суспільству
	☐ Престижність
	☐ Можливість лобювання бізнес інтересів
	☐ Можливість кар'єрного росту
	☐ Можливість навчання
	☐ Можливість незаконного збагачення
	☐ Престижність роботи
	☐ Стабільність робочого місця
	☐ Інше
Яка професійна компетентність є найважливішою для сучасного публічного службовця?	☐ Вміння працювати із великим об'ємом інформації
	☐ Володіння іноземною мовою
	☐ Клієнтоорієнтованість, бажання допомогти
	☐ Нульова толерантність до корупції
	☐ Освіченість і грамотність
	☐ Стратегічне мислення
	☐ Інше

Джерело: узагальнено автором на основі [1]

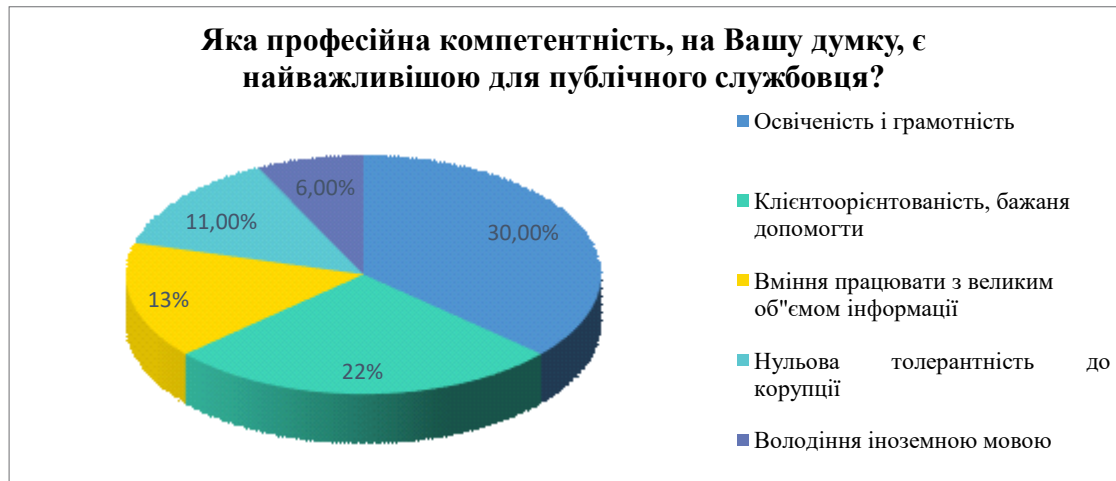


Рис. 2. Ставлення молоді до професійних компетентностей публічного службовця

Джерело: розроблено автором

допомогу щодо широкого спектру питань, при цьому отримувати їх без властивого державним установам стресу, пов'язаного, в першу чергу, із небажанням публічних службовців надавати допомогу клієнтам, а також похідних і детермінант такого небажання, серед яких: прокрастинація, відсутність мотивації, невисока заробітна платня, байдужість, професійна інертність, високий рівень емоційної напруги та конфліктогенність.

Так, 13% респондентів з огляду на те, що кваліфікована допомога громадянам з питань, що охоплюють широкий спектр тем, неможлива без ґрунтовних знань в області законодавства, спеціальних знань з огляду на профіль відповідної державної установи, загальної ерудиції та можливості одночасно працювати з великими об'ємами інформації, віддали перевагу компетентності «вміння працювати з великим об'ємом інформації».

Втім, 11% респондентів вважають, що нульова толерантність до корупції не є найголовнішою професійною властивістю публічних службовців і цьому є пояснення. На думку опитуваних, по-справжньому відчутною є корупція на найвищих рівнях публічної служби, тоді як нижчі рівні, навіть за наявності корупції в тому чи іншому вигляді, не впливають на загальний стан речей. Слід зазначити, що така думка є однозначною хибною, оскільки корупція будь-якого рівня є негативним елементом публічної служби, при тому як з огляду на сам факт отримання неправомірної вигоди, так і на негативний приклад, що одразу ж підхоплюється оточенням хабарника і де табується в рамках колективу, стаючи чимось звичним і буденним.

Згідно з думкою 6% опитаних, володіння іноземною мовою не є надважливою характеристикою публічного службовця, оскільки більшість з них не стикаються із необхідністю нею оперувати. Питання володіння іноземною мовою на сьогоднішній день врегульоване Законом України «Про державну службу», низкою нормативно-правових актів, що ре-

гулюють проходження конкурсу на державну службу, та загальною побудовою конкурсної системи, де проходження тестування на знання іноземної мови є обов'язковим етапом конкурсного відбору на відповідну посаду публічної служби.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Отже, вибір майбутнього, його планування — характерна риса молоді. Свідомість молодої людини володіє особливою сприйнятливістю, здатністю переробляти й засвоювати величезний потік інформації. У цей період розвиваються критичність мислення, прагнення дати особисту оцінку різним явищам, пошук аргументації, оригінального вирішення.

Разом з тим у цьому віці ще зберігаються деякі установки і стереотипи, властиві особам старшого віку. Це пов'язано з тим, що період активної ціннісно-творчої діяльності стикається у молодій людини з обмеженим характером практичної, творчої діяльності, неповною включеністю молодої людини в систему суспільних відносин.

За результатами проведеного дослідження можна констатувати, що ціннісно-орієнтаційний портрет сучасної молоді виглядає приблизно так:

«...Матеріальне забезпечення дає впевненість у собі, своїх силах. Любов та спілкування з друзями прикрашає життя. Щодо творчості, пізнання і досягнень, що заслуговують суспільного визнання, то це не завжди вдається, але було б бажано. Задоволення приємних потреб є також важливим, але на них сьогодні не вистачає часу і грошей. Абсолютно впевненим можна бути тільки в одному — сьогодні слід розраховувати тільки на свої сили, здібності та можливості».

Залучені до аналізу експерти переконують, що у свідомості сучасної молоді формується тип особистості, характерний для західного суспільства — особистості, яка передусім цінує себе і вважає, що її діяльність, успіх у житті тощо, залежать, в першу чергу, саме від неї.

З одного боку, це непогано, адже орієнтація на власні сили, розум, здібності при досягненні життєвих цілей вимагає роботи над собою, наполегливого оволодіння знаннями тощо. Але головне, щоб при виконанні цих завдань не формувалася людина-егоїст, яка зможе переступити через усе, знівелювати будь-які моральні норми заради досягнення своєї мети.

Престижність публічної служби є досить привабливим фактором, що здатен змусити молодь йти

на публічну службу. Можна зануритися у глибини людської психології, досліджуючи, скажімо, теорію мотивації А. Маслоу, де престижність (тобто потреба у визнанні) є однією із основоположних потреб людини як соціальної істоти, проте значно простішим є висновок про те, що не залежачи від мотивів окремих респондентів і потенційних публічних службовців, підтримка й постійне зростання рівня престижу публічної служби є надважливим чинником популяризації її серед молоді.

Література

1. Алексеева С. В. Підготовка майбутніх фахівців до розвитку професійної кар'єри: теорія і практика : монографія. К. : Міленіум, 2018. 484 с.
2. Доценко Т. Кар'єра публічних службовців в умовах реформування системи державного управління в Україні. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. № 8. С. 541–563.
3. Публічна служба : навч. посіб. / С. М. Серьогін, Н. А. Липовська, Є. І. Бородин [та ін.]; за заг. ред С. М. Серьогіна. Дніпро : ГРАНІ, 2018. 384 с.
4. Бекешкіна І. Опитування громадської думки. Як правильно розуміти та інтерпретувати соціологічні дані : посіб. за ред.: І. Бекешкіної, Ю. Горбань, І. Філіпчук. Київ, 2020. 110 с.
5. Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А» : Постанова Кабінету Міністрів України від 22.07.2016 р. № 448 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 28.12.2024).
6. Методичні рекомендації щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15 січня 2021 року № 4–21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text> (дата звернення: 03.01.2025).
7. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 02.01.2025).
8. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 07.01.2025).

References

1. Alekseeva, S. V. (2018). *Pidhotovka majbutnikh fakhivtsiv do rozvytku profesijnoi kar'iery: teoriia i praktyka* [Preparation of future specialists for professional career development: theory and practice]: monograph. K.: Millennium, 484 p. [in Ukrainian].
2. Dotsenko, T. (2020). *Kar'iera publichnykh sluzhbovtziv v umovakh reformuvannia systemy derzhavnoho upravlinnia v Ukraini* [Career of public servants in the conditions of reforming the public administration system in Ukraine]. *Public administration and regional development*. Vol. 8. P. 541–563 [in Ukrainian].
3. Seryogin, S. M., Lipovska, N. A. and Borodin, E. I. (2018). *Publichna sluzhba*. [Public service]: education. manual. Dnipro: HRANI [in Ukrainian].
4. On the approval of Standard requirements for persons applying for public service positions of category «A»: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine. July 22, 2016 No. 448. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448–2016-%D0%B-F#Text> [in Ukrainian].
5. Bekeshkina, I., Horban, Y. and Filipchuk, I. (2020). *Opytuvannia hromads'koi dumky. Yak pravyl'no rozumity ta interpretuvaty sotsiolohichni dani* [Survey of public opinion. How to correctly understand and interpret sociological data], Kyiv, Ukraine [in Ukrainian].
6. Methodological recommendations on certain issues of determining special requirements for persons applying for public service positions of categories “B” and “V” and preparing the conditions for conducting the competition: Order of the National Agency of Ukraine on Civil Service. January 15, 2021. No. 4–21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text> [in Ukrainian].
7. About civil service: Law of Ukraine. December 10, 2015 No. 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> [in Ukrainian].
8. On the approval of the Procedure for conducting a competition for public service positions: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine. March 25, 2016 No. 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].