

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ  
ТА ПРАВА ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ**

**Кафедра: публічного управління та адміністрування**

**МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**«Механізм мотивації**

**молоді до вступу на державну службу»**

**Виконала:** студентка магістратури  
за спеціальністю 281 Публічне  
управління та адміністрування  
заочної форми навчання

**Валовина М.В.**

(прізвище та ініціали)

**Керівник:** д.е.н., професор

**Кулинич Р.О.**

(прізвище та ініціали)

**Рецензент:** \_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

**Хмельницький – 2021 рік**

## Анотація

**Валовина М.В. Механізм мотивації молоді до вступу на державну службу** - Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування. – Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2021. – 83 с.

Мета магістерської роботи полягає в науковому обґрунтуванні теоретичних засад та практичних пропозицій щодо удосконалення механізму мотивації молоді до вступу на державну службу.

Проведено аналіз розробок вітчизняних та зарубіжних вчених та визначено сутність мотивації праці молоді до державної служби. Ідентифіковано складові елементи механізму мотивації молоді до державної служби (мотиви, цінності, цілі, особистісні якості молоді, нормативно-правові акти та інструменти щодо їх забезпечення, процеси, інституції)

Здійснено дослідження динаміки кадрового забезпечення молодими фахівцями державної служби і встановлено, що державній службі притаманна як горизонтальна професійна сегрегація, так і вертикальна, яка пов'язується з нерівномірним розподілом за позиціями посадової ієрархії.

З'ясовано, що державна служба приваблює молодих людей можливістю: освоєння нової інформації та отримання професійного досвіду; самоудосконалення та розвитку; можливістю бачити результати своєї роботи та приносити користь суспільству.

Доведено доцільність розробки моделі системи мотивації молоді до державної служби, яка включатиме підсистему мотивації молоді на етапі підготовки до державної служби, підсистему мотивації молодих державних службовців та алгоритм підготовки молоді до державної служби. Запропоновано для молоді отримати досвід роботи ще до початку трудової діяльності на державній службі, реалізуючи соціально важливі проекти, та краще розуміти проблеми, які існують у різних соціальних груп

територіальної громади.

**Ключові слова:** мотивація, механізм мотивації молоді до державної служби; особисті пріоритети; модель системи мотивації молоді до державної служби.

### **Summary**

**Valovina MV The mechanism of motivation of young people to enter the civil service** - Qualifying scientific work on the rights of the manuscript. Master's thesis on obtaining a master's degree in the specialty 281 Public administration and administration. - Khmelnytsky University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytsky, 2021. – 83 p.

The purpose of the master's thesis is to scientifically substantiate the theoretical foundations and practical proposals for improving the mechanism of motivating young people to enter the civil service.

The analysis of developments of domestic and foreign scientists is carried out and the essence of motivation of work of youth to public service is defined. The constituent elements of the mechanism of youth motivation for civil service have been identified. A study of the dynamics of staffing of young civil servants. It was found that the civil service attracts young people with the opportunity to: learn new information and gain professional experience; self-improvement and development; the opportunity to see the results of their work and benefit society. The expediency of developing a model of youth motivation system for civil service is proved.

**Key words:** motivation, mechanism of youth motivation for civil service; personal priorities; model of youth motivation system for civil service.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ МОЛОДІ ДО ВСТУПУ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ .....</b>	<b>9</b>
1.1. Сутність мотивації молоді до вступу на державну службу .....	9
1.2. Мотиваційний механізм залучення молоді на державну службу.....	15
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ МОТИВАЦІЇ МОЛОДІ ДО ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ .....</b>	<b>22</b>
2.1. Динаміка кадрового забезпечення молодими фахівцями державної служби .....	22
2.2. Зміст та ідентифікація мотивів молоді до роботи в органах публічного управління.....	30
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ МОЛОДІ ДО ВСТУПУ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ .....</b>	<b>48</b>
3.1. Формування інноваційного механізму мотивації молоді до державної служби .....	48
3.2. Перспективні напрями залучення молоді на державну службу.....	58
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>66</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>69</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>82</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Проблема кадрового забезпечення державних організацій є системною проблемою всієї вітчизняної державної та муніципальної служби. Вона стосується як функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування на регіональному рівні, так і центральних органів влади. Дефіцит кваліфікованих кадрів у державних організаціях формується під впливом як мінімум двох груп чинників, які умовно можна поділити на об'єктивні та суб'єктивні. До об'єктивних причин належать, насамперед: 1) відсутність у достатній кількості кваліфікованих кадрів за багатьма напрямками професійної діяльності державної та муніципальної служби; 2) зростаюча конкуренція ринку праці за найкращих фахівців: органам публічного управління доводиться змагатися як один з одним, так із структурами комерційного сектора. Серед суб'єктивних чинників слід назвати перш за все: низьку мотивацію молодих фахівців до вступу на державну службу, а також значні бюрократичні процедури вступу на державну посаду, тривалі перевірки та не завжди прозорі умови проведення конкурсів на заміщення вакантних посад.

Подолання цих явищ спонукає органи державного управління переглядати свої підходи до найму молоді і формувати сучасні мотиваційні механізми до залучення молодих фахівців на державну службу. Поширення набуває застосування маркетингових технологій для роботи з ринком праці, створення адресних кадрових пропозицій різним групам претендентів, у тому числі молодим фахівцям. Актуальність дослідження пов'язана з необхідністю підвищення ефективності функціонування системи державної служби через розробку механізмів мотивації на кожному етапі формування молодого управлінської еліти: при відборі, підготовці до державної служби та при плануванні ділової кар'єри молодих фахівців.

Питання мотивації державних службовців до вступу на державну службу були предметом наукових пошуків багатьох вітчизняних та

зарубіжних науковців, серед яких: Н.Артеменко [4], В.Бондар [8], Т.Василевська [9], Л.Воронько [15], В.Грабовський [17], С.Загороднюк [25], Н.Липовська [43], В.Малиновський [46], Ю.Молчанова [54], В.Олуйко [61], Н.Нижник [56], Т.Пахомова [63], В.Плугова [66], А.Рачинський [84], М.Рудакевич [87], А.Сіцінський [91], О.Слюсаренко [94] та інші. Однак, незважаючи на значний внесок вітчизняних та зарубіжних науковців у дослідження проблем мотивації державних службовців, комплексного дослідження потребують підходи до формування механізму мотивації молоді на етапах відбору та адаптації до державної служби, що актуалізує вибір теми дослідження, зумовлює визначення його мети та завдань.

**Мета і завдання дослідження.** Мета магістерської роботи полягає в науковому обґрунтуванні теоретичних засад та практичних пропозицій щодо удосконалення механізму мотивації молоді до вступу на державну службу.

Відповідно до мети дослідження було поставлено такі **завдання**:

- визначити сутність мотивації молоді до вступу на державну службу;
- описати складові мотиваційного механізму залучення молоді на державну службу;
- проаналізувати динаміку кадрового забезпечення молодими фахівцями державної служби;
- виявити мотиви молоді до роботи в органах державної влади;
- сформувати інноваційний механізм мотивації молоді до державної служби;
- обґрунтувати перспективні напрями залучення молоді на державну службу;

**Об'єктом дослідження** є система механізм мотивації молоді до вступу на державну службу.

**Предмет дослідження** – теоретико-практичні аспекти удосконалення механізму мотивації молоді до вступу на державну службу.

**Методи дослідження.** Провідне місце у дослідженні належить системному підходу, який дав змогу цілісно розглянути процеси

функціонування та розвитку мотивації із врахуванням взаємозв'язків та взаємовпливів. Міждисциплінарний підхід дозволив здійснити інтегративний аналіз мотивації професійної діяльності на основі вивчення праць з державного управління, філософії, етики, соціології, психології, менеджменту, нормативно-правових документів.

У процесі дослідження були використані наступні загальнонаукові та спеціальні методи: системний, порівняльний та історико-логічний методи – для аналізу наукових джерел та нормативно-правових документів; абстрактно-логічний метод – при здійсненні теоретичних узагальнень, поглибленні понятійного апарату дослідження, визначенні напрямів удосконалення системи залучення молоді на державну службу, формулюванні висновків; метод компаративного аналізу – для визначення кращих світових практик залучення молоді на державну службу та обґрунтування можливості їх застосування в Україні та при визначенні особливостей мотивації професійної діяльності державних службовців залежно від віку, статі, місця роботи; статистичний метод – для визначення проблем державної служби, пов'язаних із низькою мотивації праці; експериментальний метод використаний для перевірки правильності теоретичних положень щодо особливостей мотивації молоді до вибору професії державного службовця та при діяльності на державній службі; метод опитування (анкетування) дав можливість одержати інформацію про мотиватори, які мають найбільший вплив на професійну діяльність державних службовців, виявити причини незадоволеності державною службою. На основі методу моделювання побудовано модель системи мотивації молоді до державної служби.

**Інформаційна база дослідження** ґрунтується на аналізі нормативних документів, зарубіжних і вітчизняних наукових джерел, у тому числі Інтернет-ресурсів. Джерельною базою дослідження виступали праці зарубіжних та вітчизняних учених, присвячені вивченню державної служби

та мотивації персоналу; дані офіційної статистики Національного агентства України з питань державної служби; результати власних досліджень.

**Практичне значення наукових результатів.** Результати дослідження можуть бути використані у викладацькій, науково-дослідній роботі, у системі підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування при вдосконаленні системи мотивації праці державних службовців та підготовки молоді до державної служби.

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел (112 найменувань) та додатків. Дослідження викладено на 83 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ МОЛОДІ ДО ВСТУПУ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ

#### 1.1. Сутність мотивації молоді до вступу на державну службу

Існує велике розмаїття визначень поняття “мотивація” як психологічного явища. О.Винославська, зазначає, що у психології поняття мотивація використовують у двох значеннях: “як систему факторів, що обумовлюють поведінку (цілі, інтереси, потреби, мотиви, наміри); як характеристику процесу, що підтримує поведінкову активність” [13]. С.Занюк дає визначення мотивації як сукупності спонукальних факторів, які визначають активність особистості, як всі мотиви, потреби, стимули, ситуаційні чинники (зовнішні впливи), які спонукають поведінку людини [26, с. 7].

З точки зору філософії, механізм мотивації є основою цілепокладаючої функції свідомості. Відповідно до цієї функції свідомості людина визначає свої потреби та ставить перед собою цілі, до яких прагне.

У словнику сучасного менеджера мотивацію подано, як “використання мотивів поведінки людини у практиці управління її діяльністю”. За А.Колотом мотивація – це “сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо чи несвідомо робити ті чи інші вчинки” [33, с. 16]. Є.Матвіїшин визначає мотивацію, як “силу, що ґрунтується на задоволенні певних потреб, змушуючи людину діяти з максимальним зусиллям для досягнення особистих чи організаційних цілей” [50, с. 449]. Цієї ж думки і І.Тимошенко, який говорить про те, що мотивація – це не тільки сукупність внутрішніх та зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності. Вона задає межі і форми цієї діяльності, надає їм спрямованості, орієнтованої на досягнення визначених цілей.

Науковець визначає три аспекти, які розкривають суть мотивації: роль стимулювання у діяльності людини; співвідношення внутрішніх та зовнішніх сил; співвідношення з результатами діяльності людини [100, с. 76-77]. За А.Кібановим, “мотивація – це процес усвідомленого вибору людини тої чи іншої поведінки, яка визначається комплексним впливом зовнішніх (стимул) та внутрішніх (мотиви) факторів” [102].

У межах загальної соціальної мотивації Б.Візіров відокремлює чотири напрями мотивування людей: 1) традиційну мотивацію, або мотивування способом життя, авторитетом та прикладом знакових людей; 2) етичну мотивацію, за якої головним соціально-психологічним механізмом виступають переконання; 3) репресивну мотивацію “почуттям провини”; 4) професійну мотивацію – прагнення особистості представити світу своє Я [14, с. 161].

Залежно від терміну дії мотивів М.Семикіна класифікує мотивацію на ближню, яка застосовується для виконання окремих завдань та передбачає за результатами їх виконання заохочення, постійну, що характеризується постійним стимулюванням, спрямованим на підвищення ефективності праці та дальню, яка націлена на довгострокову перспективу працювати задля досягнення цілей організації [96, с. 24]. За кінцевим результатом діяльності науковець характеризує мотивацію як ефективну, яка привела до бажаного результату та неефективну [96, с. 47].

Важливим для формування системи мотивації праці державних службовців є результати дослідження Є.Ільїна щодо визначення сили її впливу. Так, внутрішня мотивація з точки зору задоволеності працею та забезпечення її продуктивності є найбільш ефективною. Наступною за ступенем позитивного впливу є зовнішня позитивна мотивація. При цьому, як зовнішня позитивна, так і зовнішня негативна мотивація, у порівнянні з внутрішньою мотивацією, є менш стійкими та швидко втрачають свою стимулюючу силу. Якщо матеріальна винагорода залишається на одному і тому ж рівні протягом якогось часу, то вона втрачає свій мотивуючий вплив

[28, с. 270-279]. Оскільки мотиви можуть мати різну силу, це дозволяє за силою дії класифікувати і мотивацію (низька, оптимальна та висока).

Поняття мотивації широко використовується у наукових працях з державного управління. Мотивація, поряд із функціями планування, організації та контролю віднесена науковцями до складових процесу управління та справедливо віднесена до факторів підвищення його ефективності. Так, О.Кравченко розглядає мотивацію, як систему комплексного впливу на персонал, установу, сферу діяльності, державу, в результаті якого підвищується ефективність їх діяльності, що в свою чергу, позитивно впливає як на функціонування окремого працівника, установи, сфери діяльності, так і на рівень державного управління та соціально-економічного розвитку країни в цілому [38].

Формування ефективної системи мотивації праці державних службовців є одним із завдань кадрової політики, яка полягає, як зазначає В.Малиновський, у визначенні стратегії і тактики, політичного курсу роботи з кадрами, який визначає завдання, пов'язані зі ставленням організації до зовнішніх факторів (ринку праці, демографічної структури населення, політичного тиску, змін в організації установи), а також завдання, пов'язані зі ставленням до персоналу своєї організації (система винагород, вирішення соціальних питань, удосконалення системи професійного навчання). Таке визначення В.Малиновським суті кадрової політики є для нас цілком прийнятним, оскільки з нього видно, що основна складова кадрової політики пов'язана із мотивацією праці [46, с. 54].

У роботі “Державне управління” Г.Райт наводить визначення мотивації як “готовність докласти максимальних зусиль задля досягнення організаційних цілей, що зумовлена здатністю цих зусиль вдовольняти певну індивідуальну потребу”. У цьому визначенні об'єднані три ключові поняття – готовність прикласти зусилля, організаційні цілі та індивідуальні потреби [83, с. 171-172].

Взявши за основу модель мотивації діяльності, запропоновану

Г.Райтом, та доповнивши її такими важливими складовими мотивації як мотив, інтерес та ціль представимо процес мотивації наступним чином:

- 1) визначаються людські потреби і стимули; 2) в індивіда народжується напруга, у зв'язку з тим, що потреби не знаходять задоволення; 3) на напругу впливають зовнішні обставини, сприятливі можливості і цілі;
- 4) зміст потреби і можливість її реалізації усвідомлюється людиною та виникає інтерес (усвідомлені потреби); 5) виникає реакція людини на інтерес – з'являються мотиви (усвідомлені причини діяльності);
- б) формуються цілі як усвідомлений, запланований результат діяльності, суб'єктивний образ, модель майбутнього процесу діяльності;
- 7) витрачаються зусилля, щоб вдовольнити потреби; 8) зусилля ведуть до певних рівнів задоволення потреб та досягнення певного результату діяльності, на що впливає сформована на базі світогляду, система цінностей особистості; 9) результати діяльності оцінюються, за що передбачаються заохочення, що вдовольняє початкові потреби і стимули.

Ця модель функціонує як замкнуте коло: коли вдовольнятимуться одні потреби, виникатимуть нові, і для їхнього задоволення витратимуться нові зусилля. Г.Райт описує зв'язок мотивації із зовнішніми чинниками робочої ситуації такою формулою:

$$П = (М, З і С), \quad (1.1)$$

де П – показники діяльності, М – мотивація, З – здібність, С – середовище. Тобто, працівник повинен мати бажання виконувати роботу (мотивація), вміти її виконувати (здібність) і мати необхідні для цього ресурси (середовище).

Параметри поведінки людини М.Беляцький описує так: могли (кваліфікація); бажати (мотивація); сміти (соціальний аспект); зробити (реалізація) [7]. У цій площині, підвищується роль комунікації, яка створює сприятливі умови для досягнення необхідних показників діяльності.

Сучасні американські науковці в огляді ініціатив державного та місцевого самоуправління на тему “Продуктивність та мотивація”

використовують поняття мотивації як “стимули, як внутрішні так і зовнішні, які ініціюють і підтримують будь-яку діяльність” та визначають її складною і неоднозначною концепцією для позначення стійкої, цілеспрямованої поведінки людини [112, с. 10-17].

Аналіз сучасного стану розробки питання мотивації на державній службі показав, що дослідниками акцентується увага на необхідності застосування особистісних підходів до мотивації державних службовців та взаємоузгодження суспільних, групових та особистих інтересів державного службовця.

Так, М.Рудакевич розглядає мотивацію з позиції соціально-професійної діяльності державних службовців. Вона виділяє “три взаємопов’язані мотиваційні сфери: організаційно-інституційну (мотивація інституційної належності, лояльності тощо); організаційно-практичну (мотивація професійних обов’язків, винагороди, досягнень, кар’єри тощо); взаємозв’язку організаційного і індивідуального “змістів” мотивації” [88, с. 90].

Б.Візіров описує мотивацію як: “1) сукупність процесів, які спонукають, направляють та підтримують поведінку людини у напрямі досягнення поставленої мети; 2) процес спонукання людини до певної діяльності за допомогою внутрішньо особистісних та зовнішніх факторів...; 3) процес задоволення держслужбовцем своїх потреб та очікувань у професійній діяльності на державній службі, який здійснюється в результаті реалізації їх цілей, узгоджених з цілями та завданнями організації та одночасно з цим як комплекс заходів, що застосовуються суб’єктом управління для підвищення ефективності діяльності підлеглого службовця” [14, с. 161].

В.Щегорцова пропонує визначити мотивацію праці у сфері державного управління “як основну функцію державного управління, що здатна спонукати державного службовця працювати ефективно, самовіддано і творчо, розкривати та використовувати його трудовий потенціал, зацікавлювати державного службовця на довготривале та сумлінне проходження служби”

[107, с. 13].

Вітчизняні дослідники у сфері державного управління та державної служби розглядають мотивацію як функцію державного управління, що підвищує його ефективність. Так, Ю.Молчанова серед компонентів процесу управління виділяє загально-управлінський (функції планування, організації та контролю), соціально-психологічний (комунікація, мотивація та керівництво як процес здійснення впливу на людей) та управлінський (прийняття та реалізація управлінського рішення) [54, с. 8]. Мотиваційний аспект у сфері адаптації державних службовців до професійної діяльності розглядає Н.Рашитова [85]. Як функцію, яку виконує оцінювання діяльності державних службовців, вивчають мотивацію В.Грабовський [17], Л.Пашко [64]. На думку Л.Воронько регулятором мотивації діяльності державного службовця є культура праці [15]. С.Загороднюк виділяє інтерактивну складову управлінського спілкування, яка охоплює вироблення стратегії і тактики управлінських дій, мотивацію його учасників [25]. Кар'єрну мотивацію державних службовців досліджує Б.Візіров [14]. У роботах Л.Пашко [64], А.Рачинського [84], А.Сіцінського [91] справедливо наголошується на важливій ролі керівника у формуванні системи мотивації до професійної діяльності державних службовців.

Таким чином, для визначення сутності мотивації діяльності людини науковці використовують три основних підходи: 1) як до системи внутрішніх та зовнішніх факторів, що спонукають людину до активності (потреби, мотиви, інтереси, цілі, цінності, стимули), 2) як до процесу, що підтримує цю активність, 3) як до функції державного управління.

На основі узагальнення теоретичних засад та методичних підходів до побудови системи мотивації під мотивацією праці молоді до державної служби у дослідженні будемо розуміти систему потреб, мотивів, інтересів, цілей, цінностей, стимулів, яка спонукає молоду людину до праці у секторі публічного управління, професійного зростання, результативної праці, якнайповнішої реалізації особистого потенціалу при виконанні покладених

на нього функцій та повноважень відповідно до цілей та завдань організації.

Кількість наукових публікацій щодо мотивації діяльності людини з боку вчених різних галузей науки, зокрема, психології, філософії, соціології, правознавства, менеджменту, фахівців з державного управління, свідчить про важливість та багатогранність цієї проблеми. Зроблений аналіз основних дослідницьких підходів до вивчення проблем державного управління та державної служби визначає мотивацію невід'ємною складовою процесу управлінської діяльності.

## **1.2. Мотиваційний механізм залучення молоді на державну службу**

Мотивація праці державних службовців потребує різностороннього комплексного вивчення у динаміці розвитку. Тому доцільно при дослідженні механізму мотивації молоді до державної служби застосувати системну методологію. У роботах вітчизняних науковців з питань кадрової політики на державній службі акцентується увага на важливості добору працівників. Під добором персоналу науковці, переважно, розуміють процес оцінки професійних якостей претендентів на заміщення вакантних посад державних службовців та визначення їх відповідності вимогам, які передбачають посадові обов'язки на цю посаду [51]. Зазначене формулювання стосується етапу проходження конкурсного відбору. Ми вважаємо, що не менш важливим є попередній відбір в період профорієнтації молоді, який має здійснюватись у загальноосвітній школі. Під попереднім відбором молоді для підготовки до державної служби будемо розуміти процес оцінки відповідності індивідуальних якостей, інтересів, цінностей, цілей учнів старших класів, які мають бажання працювати на державній службі базовим вимогам, які висуваються перед сучасним державним службовцем.

Складовою частиною системи мотивації молоді до державної служби є механізм цієї мотивації. Н.Нижник, О.Машков, С.Мосов справедливо вважають мотиваційний механізм активізації індивідуальної та групової

поведінки учасників управління ядром управління. Вони пов'язують його ефективність з рівнем розвитку та узгодженості організаційних, управлінських, міжособистісних відносин в організації, які визначаються факторами, які впливають на поведінку працівників (соціально-економічні, культурологічні, психологічні, правові тощо) [56, с. 133].

І.Тимошенко визначає наступні підходи до розкриття механізмів мотивації людини: психофізіологічні; соціальні; психологічні; управлінські; моральні та духовні [100, с. 86]. Схоже характеризують сутність мотиваційного механізму О.Притула, Я.Пустовар, які під ним розуміють комплекс економічних, соціальних та психологічних важелів, що створюють мотиви до трудової діяльності [68, с. 18, 82, с. 7].

Під механізмом мотивації діяльності державних службовців ми будемо розуміти сукупність та зв'язки економічних, соціальних, організаційних, управлінських, правових, комунікаційних, психологічних, моральних методів цілеспрямованого впливу, ресурсів, стимулюючих заходів, інструментів завдяки яким керівник, реагуючи на потреби працівника та організації, їх інтереси та цілі здійснює цілеспрямований вплив на працівників, що дозволяє реалізувати потенціал працівників та забезпечити ефективність діяльності органу влади.

Ефективність механізму мотивації залежить від ефективності застосовуваних методів впливу на працівників та визначається його результатом, який можна виміряти та оцінити. Методи діяльності керівника визначаються стратегією організації.

Стратегія завжди виступає у ролі організуючого начала всіх прийомів, методів, технологій, які дозволяють досягти цілей за умови її відповідності об'єктивним законам, стратегія традиційно спирається на уявлення про сутність діяльності про стан системи у минулому, теперішньому і прогнозованому майбутньому.

Під методами мотивації в державному органі будемо розуміти засоби впливу керівника у межах його компетентності на діяльність органу влади та

працівника, які спонукають державного службовця працювати результативно задля ефективного надання послуг громадянам та підвищення їх якості життя.

Існують різні підходи науковців до методів мотивації. Так, І.Тимошенко виділяє такі методи як економічні (стимулювання, винагорода); соціальні (забезпечення житлом, пільги, соціальні програми, соціальне забезпечення); адміністративні (кар'єрний ріст, санкції, підвищення кваліфікації, подяка, особистий приклад, правила, моральна підтримка, вплив на настрій, емоції, почуття); педагогічні (переконання, роз'яснення, надання допомоги, підтримка у важких ситуаціях); соціально-психологічні (створення сприятливих умов праці, міжособистісних відносин, соціально-психологічного клімату у колективі, підтримка традицій); духовні (підтримка та розвиток духовних цінностей особистості та групи, культури, мистецтва, літератури, релігійна толерантність); моральні (розвиток норм, правил і процедур, які сприяють моральному оздоровленню особистості та групи, протидія негативним неформальним правилам, стереотипам, традиціям); політичні (агітація, пропаганда, залучення до суспільної роботи, діяльність партій, об'єднань); державні (поліпшення рівня та якості матеріального та духовного життя людини та громадянина, створення умов для економічної свободи, трудової та суспільної діяльності, стабільна винагорода за працю, соціальне забезпечення, захист прав і свобод особистості, групи, сім'ї) [102, с. 97].

Т.Комісарова виділяє такі методи мотивації як управління (відношення до людей як до індивідуальностей); планування і організація (працівники мають чітко розуміти суть своєї роботи, управлінці та працівники мають разом планувати та організовувати свою роботу); кадри (робота має не тільки відповідати кваліфікаційним вимогам працівника, а й бути близька інтересам та соціальним потребам людини; при відборі кадрів потрібно звертати увагу не тільки на кваліфікацію, а й на особисті потреби та потреби усієї групи, з якою працівник буде працювати); навчання; стиль керівництва (необхідний

стиль керівництва – справедливий, компетентний, дружелюбний; права на самоуправління, достатня свобода для виконання обов'язків, делегування повноважень); комунікація (постійний зворотній зв'язок); оцінка роботи (працівники мають знати як досягти мету та що їх дії правильні); заохочення ефективних дій співробітників (формальне та неформальне); допомога при виконанні роботи (дружелюбна корекція роботи) [35, с. 187–189].

Як справедливо вважає В.Грабовський, вибір методів мотивації діяльності службовців є однією із цілей їх оцінки [17]. Важливою групою елементів системи мотивації молоді до державної служби є нормативно-правові акти, які містять норми щодо мотивації державних службовців до ефективної професійної діяльності та нормативно правові акти, що стосуються відбору та підготовки молоді до державної служби.

Наступною групою елементів цієї системи є процеси, пов'язані із навчанням та розвитком (відбір, здобуття освіти, навчання, підвищення кваліфікації тощо). Наявність керуючого центру (суб'єкта управління), який застосовує засоби та методи управління із врахуванням зовнішніх та внутрішніх змін, що впливають на досягнення цілі системи, значно підвищує її ефективність. Важлива роль у системі мотивації державних службовців, у тому числі молодих, відводиться інституціям, покликаним забезпечити можливості для створення ефективної та професійної державної служби. Реформування державної служби передбачає посилення ролі суб'єктів управління персоналом на державній службі, до яких відносяться: 1) Кабінет Міністрів України; 2) спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади з питань державної служби; 3) керівники державної служби в органах виконавчої влади; 4) підрозділи з питань персоналу.

Функції цих органів визначені наступним чином:

- спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади з питань державної служби подає Кабінетові Міністрів України пропозиції щодо формування державної політики у сфері державної служби та забезпечує її реалізацію. До його повноважень відносяться, зокрема:

координація роботи підрозділів з питань персоналу; погодження призначення та звільнення з посади керівників підрозділів з питань персоналу; встановлення єдиних стандартів послуг з підвищення кваліфікації державних службовців, внесення пропозиції державному секретарю щодо скасування його рішення з питань державної служби, яке суперечить законодавству;

- державний секретар забезпечує управління персоналом у відповідному органі або в його апараті і є відповідальним перед суб'єктом призначення за забезпечення функціонування державної служби органу державної влади;

- підрозділ з питань персоналу є експертом з питань управління персоналом та виступає в ролі радника державного секретаря, який, зокрема, забезпечує стратегічне планування розвитку персоналу на державній службі, оцінювання результатів діяльності державних службовців та визначення потреб у їх навчанні.

Внутрішню організацію та структуру системи підготовки молоді до державної служби становлять інституції, кожна із яких виконує завдання відповідно до декомпозованої мети та є засобом досягнення мети підсистеми більш високого рівня. Такими інституціями є: 1) інститут наставництва, який практично не розвинутий в Україні; 2) школи лідерства та підготовки молоді до державної служби, які створюються при місцевих органах влади; 3) школи кадрового резерву, які діють при обласних Центрах перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій Вінницької області; 4) вищі навчальні заклади, в яких готують фахівців з державного управління. На даний час ці інституції мало пов'язані між собою. Школи лідерства та школи кадрового резерву діють лише в тих регіонах, керівники яких розуміють важливість стратегічного підходу до підготовки кадрів. На нашу думку, укріплення та цілеспрямований розвиток інституцій підготовки молоді до державної служби підвищить якість кадрів державної служби. Усі етапи підготовки кадрів (базова підготовка, профільна освіта,

курси підвищення кваліфікації) мають бути пов'язані в єдину систему та забезпечувати кар'єрний та професійний ріст молодих державних службовців.

Для функціонування системи мотивації молоді до державної служби необхідна інформація, за допомогою якої можна оцінити її стан та визначити чи досягає система поставленої мети. Необхідною для оцінки функціонування системи, що досліджується, є інформація щодо плінності кадрів на державній службі та відсотку молодих державних службовців у загальній структурі звільнених за власним бажанням; відсотку талановитих молодих людей, які пройшли школу підготовки до державної служби, успішно пройшли конкурсний відбір та працюють на державній службі тощо. Основним критерієм оцінки функціонування системи є досягнення її мети – високих результатів діяльності державних службовців. Джерелом інформації щодо виконання цієї мети є оцінка впливу на населення з різними потребами результатів діяльності державних службовців (у результаті діяльності мають бути задоволені потреби якомога більшої кількості чоловіків і жінок, хлопчиків та дівчат, різних соціальних груп та національних меншин тощо). В першу чергу, мають бути враховані потреби тих груп, по відношенню до яких існує суттєва нерівність. Окрім статистичних даних на даному етапі корисними будуть додаткові соціологічні дослідження.

Важливою також є комунікація між системою підготовки молоді до державної служби та системою вищої освіти, яка має допомогти швидкому реагуванню на нові виклики часу та виникаючі потреби державного управління у наданні громадянам нових видів публічних послуг. Це, передусім, стосується підготовки фахівців за новими спеціальностями та включення до навчальних програм нових дисциплін, факультативів або модулів. Відсутність такої комунікації унеможлиблює якісне надання публічних послуг населенню.

Позитивний або негативний вплив на функціонування системи мотивації молоді до державної служби мають зовнішні фактори, які умовно

можна поділити на ресурсні та суспільні. Зокрема, без наявності достатніх фінансових ресурсів не можуть застосовуватись такі мотиваційні стимули як матеріальне заохочення та винагорода, без наявності матеріально-технічних ресурсів не будуть забезпечені необхідні для ефективної діяльності умови праці. Реакція суспільства на діяльність державних службовців визначає якість надання адміністративних послуг та створює позитивний або негативний імідж державної служби.

Система мотивації молоді до державної служби базується на таких власних історичних цінностях як досвід залучення молоді до державної служби. Система може розвиватися шляхом розвитку та трансформації інституту наставництва, як досвіду минулого; шляхом введення до системи такого елементу як профорієнтація.

Таким чином, система мотивації молоді до державної служби – це сукупність процесів, мотивів, норм, цілей, які функціонують та взаємодіють задля досягнення високих результатів діяльності державних службовців, що визначаються у оптимальному задоволенні потреб молоді при професійній діяльності та потреб різних соціальних груп суспільства. Важливою передумовою забезпечення ефективності державної служби є система мотивації молоді до державної служби, яка включає підсистеми мотивації молоді на етапі підготовки до державної служби та мотивації молодих державних службовців. Такий контекст розуміння даного питання вимагає вивчення місця та ролі цієї системи у системі державної служби України.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ МОТИВАЦІЇ МОЛОДИ ДО ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

#### **2.1. Динаміка кадрового забезпечення молодими фахівцями державної служби**

Сталий розвиток державної служби можливий за умови визначення та подолання системних проблем, які в ній існують, у тому числі, пов'язаних із мотивацією праці державних службовців. Дієвим інструментом виявлення коренів таких проблем є аналіз статистичної інформації із застосуванням секторального підходу. Для аналізу ми використовували статистичні дані Національного агентства України з питань державної служби, подані в щорічному інформаційному виданні «Державна служба в цифрах» [21].

Станом на 30 вересня 2021 року чисельність державних службовців в Україні становила 174 606. Якщо протягом 2020 року їх кількість зросла майже на 1,5 тисячі, то у 2021 році маємо скорочення державних службовців (на 1819 осіб).

У 2021 році найбільше скорочення відбулось в державних службах та прирівняних до них центральних органах виконавчої влади (на 3,9%), обласних та Київській адміністраціях (на 3,7%), районних державних адміністраціях (на 33,4%). Водночас на 9% зросла чисельність працюючих в Центральних органах виконавчої влади, на 4,8% – у корпораціях, концернах, об'єднаннях та установах, посади керівних працівників та спеціалістів яких віднесені до посад державних службовців та на 3,3% працюючих в органах судової влади і прокуратури.

Слід відмітити, що кількість працюючих в райдержадміністраціях скоротилась у зв'язку із проведенням адміністративно-територіальної реформи та їх укрупненням. Стрімке скорочення посад призводить до

зменшення стабільності державної служби та зниження мотивації праці державних службовців. З огляду на важливість участі молоді у державному управлінні, варто визначити, які вікові групи на державній службі представлені найбільш широко та яку роль вони виконують.

На кінець вересня 2021 р. питома вага державних службовців у віці до 27 років становила 22,9% (у 2020 році – 23,9%), у віці від 28 до 34 років – 26,5% (у 2020 році – 25,3%). На посадах керівників працює 23,9% молодих людей, на посадах спеціалістів – 58,8%. Отже, майже кожний четвертий державний службовець – молода людина, що є хорошим показником. Водночас, той факт, що кількість молодих людей віком до 27 років скорочується свідчить про зменшення привабливості державної служби для молоді.

Зображений нами рис. 2.1 дозволяє прослідкувати тенденції щодо представництва молоді на посадах державної служби.

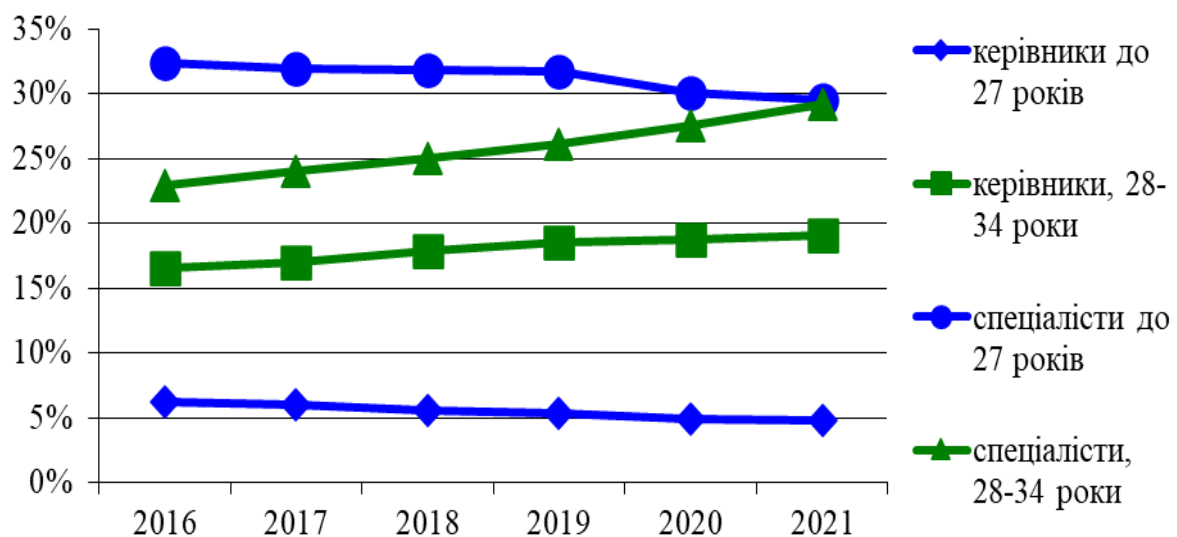


Рисунок 2.1 – Державні службовці віком до 27 років та від 28 до 34 років, які працювали на посадах керівників та спеціалістів у 2016-2021 роках, %

Примітка. Складено автором

За останні п'ять років не істотно змінилось представництво молоді на керівних посадах. Натомість, особливо помітно у 2020 році, зменшилась

кількість спеціалістів віком до 27 років. Стабільно збільшується кількість спеціалістів віком від 28 до 34 років. Аналіз тенденцій зміни вікової структури державних службовців дозволяє зробити висновок про обмежені можливості кар'єрного зростання молодих державних службовців та розчаруванні молоді до 27 років у державній службі (кількість молодих державних службовців до 27 років зменшилась майже за всіма категоріями посад).

Ефективна діяльність будь-якої сфери, у тому числі і державної служби, можлива лише при збалансованому представництві у ній чоловіків та жінок. Це дозволить приймати найбільш результативні рішення, враховуючи при вирішенні проблем погляд як чоловіків, так і жінок. Застосування гендерного підходу при формуванні державної політики у будь-якій сфері важливо з огляду на те, що він дозволяє враховувати наслідки для чоловіків, жінок, різних соціальних груп населення (в залежності від того які соціальні групи в регіоні представлені ширше) прийняття тих чи інших рішень. У свою чергу, прийняття рішення, яке задовольняє потреби якомога більшої кількості людей покращує якість їх життя та сприяє вирішенню проблеми бідності.

Співвідношення чисельності чоловіків та жінок серед державних службовців загалом по Україні становить приблизно 1:4 і зберігається на такому рівні протягом останніх років. На початок 2021 року серед державних службовців було лише 24,1% чоловіків. Гендерний дисбаланс продовжує збільшуватись. Так, у порівнянні з 2018 роком, кількість державних службовців-чоловіків зменшилась на 8189 особи, жінок – на 31372 особи. На нашу думку, це, переважно, пов'язано із зниженням оплати праці державних службовців (виплати, передбачені законодавством, у 2020 році стали значно обмеженими через обмежене фінансування). Ці цифри говорять про те, що для чоловіків, незважаючи від їх віку, надзвичайно важливу роль відіграє оплата праці.

На рис. 2.2 представлена чисельність державних службовців, які

працювали на державній службі на кінець вересня 2021 р. за віком та статтю. Із наведеного рисунка видно, що чоловіки різного віку представлені на державній службі майже рівномірно. Натомість, найбільша їх кількість – серед державних службовців віком від 28 до 34 років та від 35 до 45 років (більшість керівників посад категорії Б). Гендерний дисбаланс найбільш суттєвий саме серед молодих державних службовців. Аналіз даних виявив потребу у мотивації молодих чоловіків до професійної діяльності на державній службі та мотивації працюючих молодих жінок віком до 27 р.

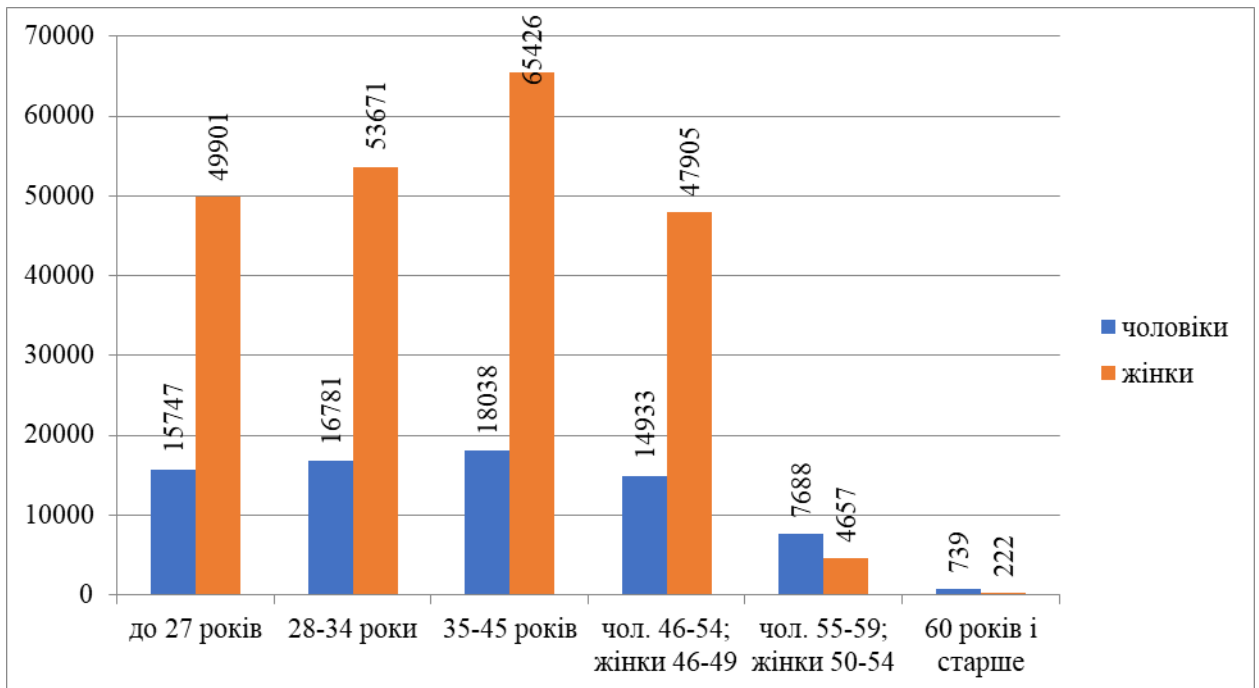


Рисунок 2.2 – Чисельність чоловіків та жінок, які працювали на державній службі на кінець вересня 2021 р. за віком

Примітка. Складено автором

Оскільки представництво чоловіків та жінок віком до 35 років на керівних посадах більш збалансоване, ніж загалом на державній службі, виникає потреба у розробці механізмів мотивації молодих жінок-державних службовців до подальшого кар'єрного зростання на рівні з молодими чоловіками. Водночас потрібні механізми залучення більшої кількості чоловіків на державну службу та належна їх мотивація при проходженні державної служби.

Одною із характеристик сучасної державної служби є висока *плинність*

*кадрів*. Плинність кадрів, небезпечне явище, оскільки воно підриває фундаментальні основи державної служби як системи, що забезпечує збереження інституційної пам'яті державного апарату, наступність і послідовність у проведенні державної політики, “захист” розвитку країни під час різних політичних змін [61].

Серед причин плинності кадрів науковці називають: непривабливість державної служби, недосконалість процедур добору, непрозорість процедур вступу та оцінки персоналу, низька оплата праці, конфліктність у колективах, відсутність стимулів для навчання та підвищення кваліфікації, фактична відсутність соціальних гарантій. Отже, більшість причин плинності кадрів, на які вказують науковці, пов'язані із неналежною мотивацією праці державних службовців. Тому, вважаємо за доцільне проаналізувати стан плинності кадрів на державній службі в Україні, визначити її причини та виділити основні групи державних службовців, які найчастіше залишають державну службу за власним бажанням. Це дасть змогу запропонувати шляхи вирішення цієї проблеми через використання механізмів мотивації праці державних службовців.

З економічної точки зору під *плинністю кадрів* розуміють сукупність звільнених працівників – за власним бажанням, за прогули й інші порушення трудової дисципліни. З точки зору менеджменту плинність персоналу – це втрата людського ресурсу та витрати сил, умінь і часу для відновлення ефективної роботи колективу. У психології плинність кадрів розглядається, як зміни у складі членів організації, за якими одні співробітники звільняються, а їх посади заміщають нові люди. Крім того, цей термін стосується членів організації, що вибувають, та визначає звільнення співробітника та його внутрішні психологічні реакції при цьому як багатовимірний процес [90, с. 153].

Плинність кадрів у широкому розумінні – це рух кадрів в організації, який обумовлений незадоволеністю працівників якими-небудь елементами виробничої ситуації або незадоволеністю адміністрації виробничою

поведінкою працівника. Плинність кадрів характеризується коефіцієнтом плинності кадрів, який визначається як співвідношення чисельності чи кількості працівників, звільнених за порушення трудової дисципліни і за власним бажанням до загальної кількості працівників. Природний рівень плинності кадрів, при якому оновлення колективу сприяє підвищенню ефективності його діяльності, можна вважати 3-6%.

Висока плинність кадрів знижує ефективність державної служби. Її наслідком є значні економічні втрати, які складаються із втрат робочого часу (час, коли вакантна посада не зайнята та час роботи “наставника”); втрат, що пов’язані із процедурою звільнення та найма працівника на вакантну посаду; втрат, що пов’язані із можливими судовими витратами; втрат на навчання (втрачаються значні кошти з бюджетів різних рівнів, витрачені на навчання або підвищення кваліфікації працівників, які залишають державну службу та необхідні додаткові кошти на навчання новоприйнятих державних службовців). Крім того, продуктивність праці державних службовців, які вирішили залишити державну службу перед вивільненням значно знижується. У період між звільненням та прийомом нового працівника додаткове навантаження лягає на плечі працюючих.

Так, в Україні з 2016 по 2021 роки спостерігалася тенденція до стрімкого збільшення плинності кадрів (за цей період плинність кадрів зросла на 5,9%), у зв’язку з цим державна служба залишається нестабільною. Аналіз даних Національного агентства України з питань державної служби щодо плинності кадрів на кінець вересня 2021 р. показав, що державну службу залишив майже кожний четвертий державний службовець або 23,7% від загальної кількості працюючих. Аналіз розподілу державних службовців за стажем роботи на державній службі у 2021 році показує, що лише 28,3% державних службовців працюють більше 15 років, а 16,8% державних службовців має стаж роботи до 3-х років.

Національним агентством України з питань державної служби щорічно визначається кількість звільнень державних службовців за наступними

причинами: за власним бажанням; у зв'язку із досягненням граничного віку перебування на державній службі; у зв'язку з виходом у відставку, закінченням (припиненням) повноважень, скороченням, реорганізацією (ліквідацією) установи; за іншими причинами (звільнення за угодою сторін, за ініціативою власника, у порядку переведення на іншу роботу, за порушення законодавства з питань боротьби з корупцією тощо).

Структура вибулих з державної служби на кінець вересня 2021 р. за різними причинами представлена нами на рис. 2.3.

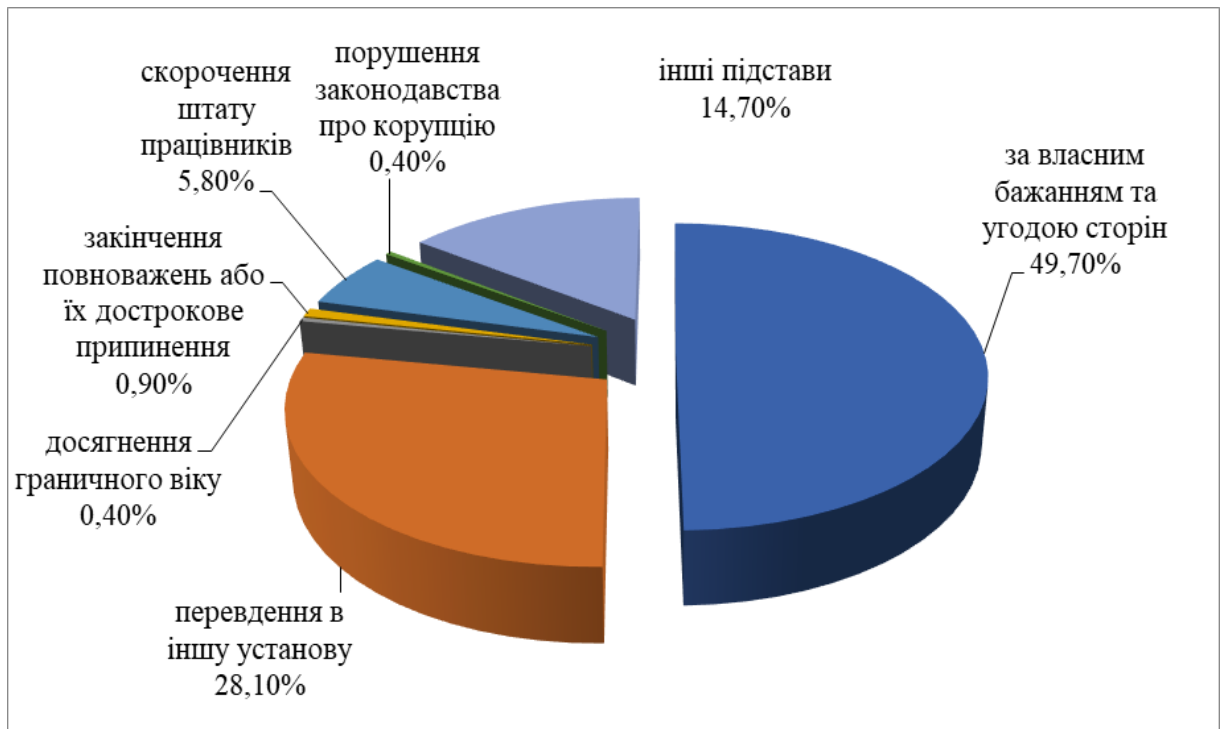


Рисунок 2.3. – Структура вибулих з державної служби на кінець вересня 2021 р.

Примітка. Складено автором

У загальній структурі вибулих з державної служби на кінець вересня 2021 р. 49,7% державних службовців звільнилися за власним бажанням; 28,1% – переведені в іншу установу; 0,4% – у зв'язку із досягненням граничного віку; 0,9% - у зв'язку із закінченням повноважень; 5,8% – у зв'язку із скороченням, реорганізацією (ліквідацією) установи; 0,4% – за порушення антикорупційного законодавства; 14,7% – за іншими причинами.

На нашу думку, для вирішення проблеми плинності кадрів

використання лише загального значення рівня плинності кадрів на державній службі є недостатнім. Визначення того, які саме групи державних службовців за віком та статтю залишають державну службу частіше і з чим це пов'язано, дозволить зробити кадрову політику гнучкою та результативною щодо зменшення плинності кадрів. Отже, плинність кадрів на державній службі тісно пов'язана із мотивацією праці державних службовців. Нестабільність, яка сьогодні характеризує державну службу, вимагає підвищеної уваги до формування ефективної системи мотивації державних службовців до результативної професійної діяльності.

Актуальним є управління плинністю кадрів, яке має здійснюватись на основі: визначення рівня плинності кадрів; визначення рівня втрат від плинності кадрів; визначення груп працівників, для яких найбільше притаманна проблема плинності кадрів; визначення причин плинності кадрів; розробки плану заходів, спрямованих на зменшення плинності кадрів; моніторингу проведених заходів.

На сьогодні найчастіше за власним бажанням залишають державну службу спеціалісти віком до 35 років, переважно жінки. Найбільше це помітно на обласному і центральному рівнях.

Постійна потреба у кадрах через високу плинність кадрів призводить до зменшення конкурентоспроможності державної служби та, як наслідок, зниженню її професійності. З метою ефективного управління плинністю кадрів вважаємо за доцільне рекомендувати Національному агентству України з питань державної служби:

- у формах статистичної звітності визначати групи державних службовців за віком, статтю та місцем роботи, серед яких спостерігається найвищий рівень плинності кадрів для врахування цих даних при розробці нормативно-правових актів з питань державної служби;

- включити до форми щорічної оцінки державних службовців розділ “Мотивація праці державних службовців”;

– систематично проводити моніторинг заходів, спрямованих на зменшення плинності кадрів.

Оскільки протягом останніх років у загальній структурі вибулих із державної служби залишається стабільно високим показник звільнень молодих працівників за власним бажанням, який обумовлений низькою мотивацією праці державних службовців, варто провести соціологічне дослідження щодо мотивації діяльності державних службовців, виділивши цільову групу, яка найчастіше залишає державну службу за власним бажанням, а саме молодь віком до 35 років.

## **2.2. Зміст та ідентифікація мотивів молоді до роботи в органах публічного управління**

З метою вивчення особливостей мотивації діяльності державних службовців, перевірки припущення, що мотивація праці залежить від віку, статі, сімейного стану, рівня органу влади, в якому працює державний службовець і система мотивації праці є відносно стабільною для однорідної групи працівників нами у жовтні 2021 року у Хмельницькій області було проведено опитування 103-х державних службовців (44 чоловіки, 59 жінок) 48 працювали в 6-ти управліннях Хмельницької облдержадміністрації, 55 – у відділах райдержадміністрацій на посадах категорій Б та В (зміст анкети наведений в додатку А).

При формуванні системи мотивації праці державних службовців важливим є врахування як їх індивідуальних, так і групових потреб. Індивідуальні потреби працівника визначаються його матеріальним станом, сімейним становищем, рівнем освіти, життєвими цінностями. Тому перша частина дослідження включала оцінку матеріального становища державних службовців, рівня їхньої освіти, впливу сім'ї на професійну діяльність, участі у суспільному житті.

Одним із мотивів трудової діяльності є отримання матеріальних благ для себе і своєї сім'ї. Цей фактор займає базову позицію в усіх теоріях мотивації. При постійному незадоволенні матеріальних потреб інші мотиваційні чинники можуть забезпечити ефективну професійну діяльність лише тимчасово.

Результати дослідження показали, що незважаючи на рівноцінне місце роботи, чоловіки оцінюють своє матеріальне становище нижче, ніж жінки (як працівники облдержадміністрації, так і працівники райдержадміністрацій). Суттєва різниця існує в оцінці свого матеріального становища між державними службовцями облдержадміністрації та райдержадміністрацій. Так, на труднощі навіть при купівлі продуктів харчування вказали майже половина чоловіків, які працюють в райдержадміністраціях (23-45 років) та кожна четверта жінка (36-45 років). У працюючих в управліннях облдержадміністрації такі труднощі відчувають 14% чоловіків (45-65 років) та 4% жінок (36-45 років). Серед державних матеріальні труднощі не виникають лише у 14% чоловіків (45-65 років) та 12% жінок (36-45 років). Слід звернути увагу на однаковий вік респондентів, які вказали про своє вкрай незадовільне матеріальне становище та респондентів, які не відчувають матеріальних труднощів, що свідчить про різні проблеми групи, виділеної за однією ознакою (за віком).

Отже, на якісне виконання службових обов'язків державними службовцями має вплив "класичний" показник – заробітна плата. Опитані державні службовці усіх вікових груп, потребують поліпшення матеріального становища. Особливо гостро цю потребу відчувають працівники райдержадміністрацій віком від 23 до 45 років. Різниця в оцінці чоловіків та жінок, які займають однакові посади, свого матеріального становища може бути пояснена існуванням стійких стереотипів про те, що чоловік – єдиний "годувальник" в сім'ї. Тому, без очікуваного кар'єрного зростання молоді чоловіки частіше залишають державну службу, ніж жінки, що призводить до гендерного дисбалансу на державній службі.

Наступна група питань стосувалася освіти. Результати опитування показали, що рівень освіти жінок та чоловіків, які працюють на державній службі, майже однаковий: близько 80% мають вищу освіту, 14% – дві та більше вищих освіти. Другу освіту здобули 14,3% чоловіків і 18,5% жінок, які працюють в управліннях облдержадміністрації та 13% чоловіків і 9,4% жінок, які працюють в райдержадміністраціях. Виявлено, що другу освіту здобувають, переважно, молоді чоловіки (віком від 23 до 35 років) та жінки віком від 36 до 45 років. Це підтверджує тезу про орієнтованість чоловіків на кар'єрне зростання. Переважно жінки починають приділяти увагу кар'єрі, тільки тоді, коли їх діти стають дорослішими.

Для державних службовців важливою є не тільки наявність вищої освіти, а й прагнення до постійного підвищення свого фахового рівня. Особливо висока потреба у післядипломній освіті існує у молодих спеціалістів.

У більшості досліджень, присвячених мотивації праці, розглядається лише безпосередньо професійна складова. Натомість суттєве значення для успішної професійної діяльності має сім'я. Поряд із продуктивною роботою (професійною діяльністю), яка офіційно оплачується, чимало часу у житті кожної людини витрачається на репродуктивну роботу, пов'язану із вихованням дітей, виконанням роботи по дому. Ця робота не оплачується, але є надзвичайно важливою та впливає на ефективність професійної діяльності. Про це засвідчили і результати проведеного дослідження. Так, 75% чоловіків та 70% жінок бажають приділяти достатньо уваги як роботі, так і сім'ї. Виключно на кар'єру орієнтовані лише молоді люди, які не мають дітей (27% чоловіків та 22% жінок). Результати опитування показали, що чоловіки на роботу по дому витрачають майже у 3 рази менше часу, ніж жінки. Більше 8-ми годин на тиждень домашньою роботою займаються 39% жінок та 14% чоловіків.

У сім'ях державних службовців відпустку по догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку, використовує не тільки мати, а й інші члени

сім'ї. Так, у 3,4% сімей з дітьми декретною відпусткою користувалися чоловіки, а у 9,2% сімей – бабусі. Незважаючи на те, що згідно з чинним українським законодавством, відпустку по догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку може отримати не лише мати, але й батько, декрет для чоловіків в Україні поки що рідкість, а в Європі уже звична практика. У Швеції декретну відпустку бере кожний четвертий батько незалежно від політичного та економічного статусу; у Фінляндії – дві третини чоловіків. У Німеччині, де в останні роки відчувається дефіцит дитячих садків, уряд заохочує батька нарівні з матір'ю йти в декрет, гарантуючи грошову допомогу і зберігаючи за батьком робоче місце, на яке чоловік без втрат для власної кар'єри повертається з декретної відпустки. У Швеції батько зобов'язаний не менше місяця залишатися з дитиною.

Використання чоловіками хоча б невеликої частини декретної відпустки по догляду за дитиною до досягнення нею трьох років піде на користь, як жінки, так і чоловіка. Зокрема, це сприятиме зміцненню сім'ї, укріпленню зв'язку між батьком та дитиною і, як наслідок, зменшенню розлучень і стресів. З точки зору професійного розвитку, чоловік отримує можливість відпочити від нервових кар'єрних перегонів, а жінка – скоротити період “випадання” із професії та бути конкурентоспроможною на ринку праці, що, у свою чергу, буде сприяти вирішенню проблеми подолання бідності.

Вільний час у 20% жінок пов'язаний із вихованням дітей та роботою по дому. 14% чоловіків, які дали відповідь про те, що у вільний час займаються сім'єю, пов'язують це з роботою на присадибній ділянці, прогулянкою з дітьми. Отже, дружня стосовно сім'ї політика на робочому місці створить додаткові умови для підвищення ефективності діяльності державних службовців.

У ході дослідження важливим було визначити суспільні цінності державних службовців, оскільки вони задають орієнтири професійній діяльності державних службовців [87, с. 21]. Для того, аби з'ясувати

активність державних службовців та їх орієнтири перед ними було поставлене запитання: “Від чого залежить добробут людини – від держави або від самої людини?”. У відповіді на нього працівники виявили певну пасивність. Майже 55% чоловіків та 37% жінок, які працюють на державній службі, вважають, що добробут людини залежить виключно від держави. Лише 7% чоловіків та 17% жінок вказали на те, що добробут людини залежить як від держави, так і від самої людини. Отже, актуальним є вислів *Маргарет Тетчер*: “Єдине джерело державного благоденства – особиста відповідальність громадянина. Держава не може допомогти людям, виконуючи за них те, що вони повинні робити для себе самі”. У цій площині, важливою є позиція переважної більшості молодих державних службовців, як облдержадміністрації, так і райдержадміністрацій, які схильні до думки, що добробут людини залежить від самої людини. Це свідчить про більш активну позицію молоді та віру у власні сили.

Чоловіки частіше, ніж жінки займаються громадською діяльністю (11% чоловіків та 7% жінок). Цей факт можна пов'язати із вищою політичною активністю чоловіків та значною кількістю часу, який жінки витрачають на роботу по дому.

Підсумовуючи результати оцінки індивідуальних потреб державних службовців, виявлених у ході дослідження, можна стверджувати, що на них впливають вік, стать, місце роботи, сімейний стан, стереотипи, які існують у суспільстві. Що стосується групових потреб, то не завжди, у групі, виділеної за одною ознакою (наприклад за віком) потреби однакові. Так, молоду людину, яка працює на державній службі за покликанням та молоду людину, яка розпочала професійну діяльність на державній службі не усвідомлено будуть мотивувати до ефективної праці різні фактори. Тому для формування ефективної системи мотивації державних службовців до результативної діяльності доцільним є:

- 1) виділення керівником тих груп працівників, які мають спільні потреби,

2) застосування індивідуальної мотивації разом із груповою.

При виробленні механізму мотивації праці керівнику необхідно проаналізувати: що спонукає працівника працювати на державній службі; які завдання він виконує з ентузіазмом і чому; причини неналежного виконання працівниками окремих завдань; чому працівники звільняються.

Наступний блок соціологічного дослідження складала запитання, пов'язані із професійним становленням державних службовців: з'ясовувалися причини зміни місця роботи, випадки порушень трудових прав, задоволення від професійної діяльності. Відповіді на запитання цього блоку мали на меті визначити проблеми, пов'язані із процесом трудової діяльності. Результати дослідження показали, що 50% державних службовців-чоловіків та 68% жінок змінили свій фах. Переважно, це працівники облдержадміністрації.

Безробітними протягом 1-3 років були 29% чоловіків і 52% жінок, які працюють в управліннях облдержадміністрації, та 48% чоловіків і 41% жінок, працюючих в райдержадміністраціях. Більше 3-х років були безробітними 4,3% державних службовців-чоловіків та 6,3% державних службовців-жінок з райдержадміністрацій. Це може свідчити про те, що один із мотивів початку роботи на державній службі є вирішення проблеми працевлаштування та здобуття низько оплачуваної, але відносно стабільної роботи.

Не змінювали місце роботи лише 16% опитаних чоловіків та 12% жінок, які працюють на державній службі (серед усіх опитаних – 26% чоловіків та жінок). Серед головних причин зміни місця роботи державними службовцями, незалежно від їх місця проживання, є такі (вказані за ступенем важливості для респондентів): 1) зміна місця проживання; 2) низька заробітна плата; 3) реорганізація та ліквідація установи; 4) переведення на іншу роботу, у тому числі підвищення у посаді; 5) за станом здоров'я. Працівники облдержадміністрації, крім вище перерахованого, вказували на такі причини, як пошук роботи “по душі” та незадовільні умови праці.

Можна сказати, що причиною добровільного звільнення з роботи є незадоволеність працею, яка є результатом сприйняття працівником того, наскільки його робота забезпечує не лише власні потреби й очікування, а й важливі для організації цілі.

Виявилось, що серед працівників облдержадміністрації готові змінити місце роботи майже кожний четвертий чоловік та кожна дев'ята жінка, серед працюючих в райдержадміністраціях – майже половина чоловіків та кожна шоста жінка. 70% державних службовців, яких не влаштовує державна служба, – це молоді люди віком до 35 років. Враховуючи те, що серед опитаних 95% займають посади V-VII категорій, можна припустити, що кількість жінок на цих посадах і надалі буде збільшуватись, а молодь, без належної мотивації, не буде довго затримуватись на державній службі.

Рівень задоволення працею можна визначити за трьома основними параметрами: 1) емоційна реакція на ситуацію, що склалася на роботі; 2) відповідність результатів праці очікуванням; 3) інші чинники (зміст роботи, оплата праці, можливості службового зростання, керівництво, міра технічної грамотності співробітників, рівень соціальної захищеності) [88, с. 83].

Серед причин незадоволеністю своєю роботою (поставлене питання було відкритим) державні службовці відмітили: 1) великий обсяг “паперової” роботи; 2) ненормований робочий день, пов’язаний із надмірною кількістю позапланових завдань; 3) незадовільні умови праці: відсутність комп’ютерної техніки на робочому місці, окремої телефонної лінії, Інтернету, приміщень для належної роботи з громадянами (відмічали працівники райдержадміністрацій); 4) низька заробітна плата; 5) відсутність транспорту для здійснення необхідних для виконання службових обов’язків виїздів у села (відмічали працівники райдержадміністрацій).

Вказані державними службовцями причини незадоволеності їхньою працею свідчать про значний вплив зовнішнього середовища на організацію роботи в організації, про значні прогалини в організації роботи державних

службовців, пов'язані із обмеженим фінансуванням та недосконалою структурою органів виконавчої влади. Надзвичайно великим є розрив: між можливостями у запровадженні сучасних технологій у Центральних органах державної виконавчої влади та райдержадміністраціях; між забезпеченістю кадрами у вищих органах влади та на місцях, що збільшує документообіг. Водночас, чим нижчий рівень органу виконавчої влади, тим більше часу потрібно приділяти роботі з громадянами, які потребують надання якісних публічних послуг. Від якості їх надання залежить зміна в якості життя населення.

Нерідко зміна місця роботи пов'язана із систематичним порушенням трудових прав працівника. З порушеннями трудового законодавства стикались майже половина опитаних жінок і чоловіків, які працюють на державній службі. Частіше стикалися з порушенням трудового законодавства жінки, які працюють в райдержадміністраціях. Найбільше порушень трудових прав респондентів пов'язані із відпусткою, ненормованим робочим днем та з оплатою праці.

Разом з тим державні службовці володіють трудовим законодавством, що дозволяє їм точніше ідентифікувати порушення своїх трудових прав, як порушення. Так, високу оцінку своїх знань трудового законодавства дали 43% чоловіків та 58% жінок.

Майже 90% державних службовців нікуди не звертались з приводу порушення їх трудових прав. Серед тих, хто дав позитивну відповідь на поставлене запитання найбільше чоловіків, які працюють в райдержадміністраціях та жінок, які працюють в управліннях облдержадміністрації. Найчастіше державні службовці зверталися до юристів або до центрів зайнятості. Вони також самостійно користуються Кодексом законів про працю та мережею Інтернет. Лише один респондент звернувся за допомогою у профспілкову організацію.

Оцінка трудової діяльності державних службовців засвідчила, що значна кількість державних службовців (особливо в райдержадміністраціях)

мають пасивну життєву позицію, розглядають державну службу як тимчасове місце для працевлаштування, потребують покращення організації умов праці. Виявлено, що молоді державні службовці, які працюють як в райдержадміністраціях, так і в управліннях облдержадміністрації активніші та орієнтовані на саморозвиток, водночас, саме молодь складає групу ризику у процесі плинності кадрів, як найбільш мобільніша група. Це підтверджує думку про те, що актуальним є вивчення питання формування системи мотивації молоді на професійну діяльність на державній службі.

Відповіді державних службовців щодо їх професійної діяльності були співставлені з визначеними ними мотиваційними чинниками, які стимулюють до кращої професійної діяльності. За основу цієї частини дослідження була взята тестова методика *П.Річчі* та *Ш.Мартін* [86]. За цією методикою оцінювалась відносна цінність для респондентів таких 12-ти факторів: 1) високий зарібок та матеріальне заохочення; 2) фізичні умови роботи; 3) структуризація; 4) соціальні контакти; 5) взаємовідносини; 6) визнання; 7) прагнення до досягнень; 8) влада і вплив; 9) різноманітність та зміни; 10) креативність; 11) самовдосконалення; 12) цікава та корисна робота. В основу тесту покладено співставлення значимості ряду цих мотиваційних факторів, що мають важливість з точки зору управління персоналом.

При визначенні мотиваційних чинників, які, за оцінкою державних службовців, найбільше впливають на їх професійну діяльність, виявились певні відмінності між відповідями працівників управлінь облдержадміністрації та працівників райдержадміністрацій, хоча перші три місця посіли одні і ті ж фактори: гарні взаємовідносини; високий зарібок та матеріальне заохочення; зміст праці (цікава робота) та можливість побачити її результати.

*Гарні взаємовідносини у колективі* найважливіші у професійній діяльності для 57% чоловіків (переважно, 36-60 років) та 54% жінок (26-60 років), які працюють в облдержадміністрації (I місце у визначеній шкалі

потреб). Відповідь про те, що цей фактор є надзвичайно важливим, дали 50% чоловіків та 42% жінок, працюючих в райдержадміністраціях (II місце).

Усвідомлення працівника частиною колективу – один із важливих факторів мотивації. *Маслоу* однією із основних потреб вважає саме потребу у приналежності. Сама по собі приналежність до групи спонукає до визначеного типу поведінки та дій, дотримання норм, які існують у колективі. Додаткова мотивація виникає, коли працівник отримує визнання колег. Дружні взаємовідносини у колективі не рідко є причиною відмови від пошуку нового місця роботи. Отже, визнання державними службовцями себе членами однієї команди є цінним стратегічним ресурсом, який дозволяє примножити потенціал керівника, запропонувати більше варіантів вирішення тих чи інших проблем та шляхів досягнення визначених цілей і, як наслідок, високих досягнень.

*Високий заробіток та матеріальне заохочення* найсуттєвішим є для 56% чоловіків (18-60 років) та 52% жінок (у більшості, 36-45 років), які працюють в райдержадміністраціях (I місце). Цей стимул поставили на друге місце працівники облдержадміністрації. Матеріальні потреби надзвичайно актуальні для 43% чоловіків усіх вікових груп та 54% жінок (36-45 років), які були опитані. Лише 3% опитаних відповіли, що оплата праці не має для них значення (водночас, у попередній частині дослідження на те, що не відчувають матеріальних труднощів вказали 14% державних службовців).

Державний службовець, на якого впливають лише матеріальні стимули, з легкістю буде змінювати місце роботи, виходячи тільки з матеріальних чинників. Тому важливо формувати і інші, окрім матеріальних, мотиви професійної діяльності.

*Зміст праці (цікава робота) та можливість побачити її результати* є третіми за важливістю факторами успішної професійної діяльності для працівників обласних управлінь. Потреба у досягненнях виявилась вагомим для 50% чоловіків та 23% жінок, які працюють в райдержадміністраціях. Ця потреба найбільш вираженою є у молоді.

Працівники, для яких важливими є результати діяльності, орієнтовані на особисту відповідальність, виявляють ініціативу. Потреба у досягненнях у них пов'язана і з потребою самоутвердження за рахунок отримання високого результату в роботі. Для них важливими є чітка постановка завдання та можливість самим приймати рішення у процесі його виконання. Чим вищі цілі, які ставить перед собою працівник, тим більше зусиль він прикладає для їх досягнення. У цій площині важливим є делегування повноважень. Для успішного процесу делегування повноважень він має бути двостороннім – керівник повинен упевнитись у тому, що працівник зрозумів ціль виконання завдання та взяв на себе відповідальність за його виконання. Розвиток у державних службовців потреби у досягненнях сприяє не тільки професійному зростанню та підвищенню креативного потенціалу кожного працівника, а й розвитку команди загалом.

Якщо створені умови для роботи, яка приносить задоволення, більшість працівників будуть мотивовані працювати з віддачею та прагненням до високого результату. Особливо стійкою така внутрішня мотивація є для працівників, які працюють в улюбленій професії.

У табл. 2.1 представлені чотири найважливіших для державних службовців мотиваційних фактори залежно від віку, місця роботи та статі, які подані у таблиці за ступенем важливості.

Для респондентів, незалежно від віку та місця роботи, пріоритетними є потреби, які можна віднести до соціально-психологічного (потреби у спілкуванні, гарні взаємовідносини), матеріального (заробітна плата), організаційного аспектів мотивації (умови праці, цікава робота), мотивація досягнення (побачити результати своєї роботи, корисна робота). Для чоловіків більше значення має цікава робота, ніж для жінок, у той же час, жінки більше потребують добре облаштованого робочого місця. Проте такий фактор як “цікава робота” увійшов у першу трійку пріоритетів обох статей. Таким чином, враховуючи те, що 75% державних службовців складають жінки, керівники мають приділити належну увагу облаштуванню робочого

місця жінок та приділяти увагу змісту праці усіх співробітників.

Таблиця 2.1. Мотиваційні фактори, які суттєво впливають на діяльність державних службовців

Мотиваційні фактори	Пріоритети працівників управлінь облдержадміністрації				Пріоритети працівників райдержадміністрацій			
	Чоловіки		Жінки		Чоловіки		Жінки	
	Усі	Молодь	Усі	Молодь	Усі	Молодь	Усі	Молодь
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Гарні взаємовідносини	1	4	2	1	3	2	2	2
Високий заробіток та матеріальне заохочення	2	1	3	4	1	1	1	1
Цікава та корисна робота	4	2	4	3	4	4		
Можливість побачити результати своєї роботи	3		1	3	2	3		3
Чітка структура		2					3	
Добре облаштоване робоче місце				2			4	4
Самовдосконалення та розвиток		1		3				
Структуризація		2						
Соціальні контакти		3						
Влада і вплив		2						
Творчість		2						

Примітка. Складено автором на основі опитування

Найменш важливими стимулами для державних службовців, незалежно від місця їх роботи, віку та статі стали: різноманітність та зміни; визнання заслуг.

Влада та вплив важливі тільки для молодих чоловіків. Потреба у владі пов'язана з наявністю лідерського потенціалу та організаторських здібностей. Ми погоджуємося із думкою *В.Маркіна*, який вважає найкращим варіантом, коли прагнення до влади мотивується потребою в соціальній та професійній самореалізації [47, с. 79]. Оскільки потреба у владі та впливі у учасників дослідження, крім молодих чоловіків, низька, можна зробити висновок, що у них існує більша потреба у підпорядкуванні та спокійній відомій позиції, яку забезпечить сильний керівник.

З огляду на низьку потребу державних службовців, особливо жінок, у такому засобі стимулювання як “різноманітність та зміни” їх професійної

діяльності, можна зробити висновок, що на сьогоднішній день для них набагато важливіша стабільність. Невелика, але стабільна заробітна плата є характерною для державної служби.

Виявлено, що суттєво відрізняються потреби молодих державних службовців, які працюють в облдержадміністрації та райдержадміністраціях, зокрема, жителі міста більше орієнтовані на самовдосконалення та розвиток. Окрім того, у молодих чоловіків, які працюють в облдержадміністрації найбільший спектр мотиваторів, які вони відмітили, як важливі. Незважаючи на те, що високий заробіток та матеріальне заохочення молоді чоловіки поставили на перше місце, можливість застосовувати різні стимули для задоволення широкого кола можливих напрямів мотивації праці деякий час може компенсувати відсутність належної оплати праці.

Цінним для роботи на державній службі є прагнення державних службовців до самовдосконалення та розвитку. Проте високу потребу у цьому відзначили лише 22% чоловіків та 29% жінок, які працюють в райдержадміністраціях, та 19% чоловіків і 42% жінок, які працюють в управліннях облдержадміністрації.

У табл. 2.2 представлені результати опитувань державних службовців, які проводились у 2020 та 2021 роках.

Порівняння результатів дослідження 2020 та 2021 років показало, що акценти у мотивації професійної діяльності державних службовців змінилися. Знизився загальний рівень вмотивованості. Якщо у 2020 році не було жодного державного службовця, для якого не важливими були б досягнення, креативність, самовдосконалення та цікава робота, які Маслоу відносив до другого рівня потреб, то у жовтні 2021 року серед цих стимулів лише досягнення та цікава робота мотивують державних службовців до кращої професійної діяльності. Головний акцент змістився на потреби першого, базового рівня. На перший план виступила потреба в безпеці.

Таблиця 2.2. Мотиваційні фактори впливу на професійну діяльність державних службовців

№	Назва фактору	Висока потреба, кількість респондентів, %		Середня потреба, кількість респондентів, %		Низька потреба, кількість респондентів, %		Рейтинг фактору	
		2020	2021	2015	2016	2015	2016	2015	2016
1	Високий зарібок	5	53	76	40	19	7	9	1
2	Фізичні умови роботи	0	29	70	60	30	11	11	6
3	Структуризація	27	35	59	56	14	9	8	5
4	Соціальні фактори	8	30	85	47	7	23	7	9
5	Гарні взаємовідносини	0	48	81,5	48	18,5	8	10	2
6	Визнання	47	21	51	55	2	24	5	10
7	Досягнення	64	42	36	48	0	10	2	4
8	Влада і вплив	24	19	68	48	8	33	6	12
9	Різноманітність	13,5	19	77	51	9,5	30	8	11
10	Креативність	43	28	57	56	0	16	4	7
11	Самовдосконалення	49	32	51	49	0	19	3	8
12	Цікава робота	77	34	23	61	0	5	1	3

Примітка. Складено автором на основі опитування

На мотивацію державних службовців до професійної діяльності, суттєво вплинули такі явища, як підвищення рівня безробіття, зниження стабільності. На перший план виступили людські стосунки у колективі, які є джерелом додаткової підтримки. Посилилась роль сім'ї.

Враховуючи результати проведеного нами соціологічного дослідження доцільно з'ясувати, чим приваблює молодь державна служба. З цією метою було опитано молодих людей, які приймали участь у конкурсах на заміщення вакантних посад (середній вік опитаних становив 23 роки). Оцінювалась відносна цінність для респондентів тих же 12-ти факторів, на базі яких здійснювалось дослідження мотивації діяльності державних службовців Хмельницької облдержадміністрації та райдержадміністрацій.

Серед трьох головних мотиваційних факторів, необхідних для їх успішної професійної діяльності юнаки та дівчата визначили такі: 1) можливість самовдосконалення та розвитку; 2) можливість побачити

результати своєї роботи; 3) цікава та корисна робота. Водночас, думки юнаків та дівчат розділилися щодо таких факторів, як гарні взаємовідносини у колективі (юнаки поставили цей фактор на перше місце, дівчата – на четверте) та підтримка нових ідей, особиста свобода (цей фактор у юнаків на п'ятому місці, у дівчат – на другому).

Найменше значення для цієї вікової групи мають розмір заробітної плати та якість облаштування робочого місця. Порівняння результатів опитування державних службовців та молодих людей, які планують пов'язати своє життя із державною службою, показало, що вони суттєво відрізняються: серед пріоритетів державних службовців – високий заробіток та гарні відносини у колективі, для молоді – можливість самовдосконалення, розвитку та робота, спрямована на результат. Водночас, для обох опитаних груп важливим є зміст роботи.

Очікування від державної служби у молодих людей пов'язані, перш за все, із задоволенням вторинної групи потреб. Результати опитування засвідчили, що керівнику органу влади, де розпочинають свою професійну діяльність молоді люди, варто враховувати їх потреби у набутті нової інформації та досвіду, саморозвитку, творчості та спрямованості на виконання суспільно корисних завдань. Молоді працівники будуть мотивовані на роботу, якщо їм створити умови для навчання та оволодіння навичками практичної роботи.

Для ефективного впливу на діяльність державного службовця система мотивації має базуватися на потребах працівника, які змінюються з часом та з досвідом роботи на посаді. У перший рік роботи на посаді мотивуючими є чітке розуміння завдань, які необхідно виконати та їх важливості (знання, спрямованість на результат та його значення), наявність зворотного зв'язку з боку керівника. Між другим та п'ятим роком важливішим фактором мотивації стає самостійність. Працівник знаходиться “у розквіті сил” після двох-трьох років роботи на одній посаді. Після п'яти років роботи на одному і тому ж місці ні один фактор не забезпечує задоволення роботою і, як

наслідок, досягнення у роботі суттєво знижуються. Отже, у перші п'ять років роботи на посаді обов'язково має відбуватися горизонтальне або вертикальне кар'єрне зростання.

Горизонтальна кар'єра, яка здійснюється у напрямі підвищення професійної майстерності, згодом може привести до вертикальної кар'єри, як підтвердження зробленого. Цей факт є важливим для розуміння молодої людини, яка бажає працювати на державній службі. Часто молоді люди розглядають державну службу як шлях до стрімкого кар'єрного зростання. 43% молодих людей орієнтовані на стрімке кар'єрне зростання (55% хлопців та 36% дівчат). Завищені очікування молодих людей від державної служби послаблюють їх мотивацію до професійної діяльності на державній службі та можуть призвести до відтоку талановитих молодих людей з державної служби.

Наймолодші державні службовці, які нещодавно прийшли на державну службу, виявляють інтерес до освоєння нової інформації та отримання базового професійного досвіду. Їм буде цікаво працювати над вирішенням різних завдань та, вірогідно, за різними напрямками діяльності для того щоб мати можливість "знайти" себе у професії. Це відкриває нові шляхи побудови горизонтальної кар'єри.

Молоді працівники зацікавлені в активному спілкуванні з колегами своєї вікової групи. Тому серйозними мотиваційними факторами для них можуть стати тренінги з командної роботи, спільні заняття спортом тощо. Зважаючи на те, що гарні взаємовідносини у колективі важливі і для державних службовців середнього та старшого віку, позитивний мотиваційний вплив будуть мати надання пільгових абонементів на відвідування басейнів, тенісних кортів, льодових клубів, спортивних залів, занять з танців тощо. Такі заходи не тільки сприяли б укріпленню колективу, а й попереджали б професійне вигорання державних службовців.

Проведені дослідження дозволили зробити наступні висновки:

1. Особливості діяльності державних службовців мають враховуватись при формуванні системи мотивації праці, зокрема: 1) матеріальна мотивація має компенсувати обмеження, пов'язані із характером діяльності; 2) соціально-психологічна мотивація має сприяти реалізації соціальних очікувань, на базі яких був зроблений професійний вибір, створювати можливості у горизонтальному та вертикальному професійному зростанні та містити систему заходів, спрямованих на попередження професійного вигорання державних службовців; 3) мають бути нейтралізовані фактори, які заважають ефективній діяльності державного службовця, зокрема, політизація; 4) організаційна мотивація має створювати умови для ефективної праці державних службовців незалежно від рівня органу влади, в якому він працює (добре облаштоване робоче місце, доступ до інформації через мережу Інтернет, забезпечення транспортом), формувати організаційну культуру в органі виконавчої влади.

2. При формуванні системи мотивації державних службовців до ефективної професійної діяльності необхідно враховувати індивідуальні потреби державних службовців, які визначаються віком, статтю, місцем роботи, сімейним станом тощо. Доцільним є: 1) виділення керівником тих груп працівників, які мають спільні потреби, 2) застосування індивідуальної мотивації разом із груповою.

3. Молоді частіше, ніж іншим віковим групам притаманне прагнення до саморозвитку, самовдосконалення, усвідомлення суспільного значення діяльності. Водночас, рівень цих потреб вище у молоді, яка працює в облдержадміністрації, особливо чоловіків.

4. Потребує покращення організація умов праці, особливо в райдержадміністраціях. Існуючий значний розрив між рівнем впровадження новітніх технологій у вищих органах виконавчої влади та в райдержадміністраціях ускладнює якісне надання публічних послуг громадянам.

5. Значна кількість державних службовців, особливо в райдержадміністраціях, розглядають державну службу як тимчасове місце для працевлаштування, що негативно впливає на ефективність їх діяльності. Це підтверджує думку про необхідність попереднього відбору та спеціальної підготовки талановитої мотивованої молоді для роботи на державній службі.

Доцільним є на основі вивчення особистісних якостей, які вимагає сучасна державна служба від управлінців, аналізу досвіду зарубіжних країн та досвіду України у сфері підготовки кадрів розробити модель системи мотивації молоді до державної служби, яка включатиме підсистему мотивації молоді на етапі підготовки до державної служби, підсистему мотивації молодих державних службовців та запропонувати методика підготовки молоді до державної служби.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ МОЛОДІ ДО ВСТУПУ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ

#### **3.1. Формування інноваційного механізму мотивації молоді до державної служби**

Добір кадрів для державної служби, поряд із плануванням, соціалізацією професійного розвитку, оцінюванням показників діяльності, оплатою праці, мотивацією праці державних службовців є функціями управління людськими ресурсами. Важливим завданням управління людськими ресурсами ефективно є використання потенціалу людських ресурсів [22]. Профорієнтація та попередня підготовка молоді до державної служби створюють умови для підвищення якості кадрового корпусу державної служби та розширюють можливості мотивації професійної діяльності державних службовців. Тому доцільним є запропонувати модель підготовки молодих кадрів для державної служби.

Тому для забезпечення спеціальної освітньої підготовки молодих державних службовців пропонуємо створити Школу кадрового резерву, робота якої базуватиметься на системному аналізі потреб управлінських структур регіону, ретельному доборі творчих, талановитих молодих людей і навчанні їх за програмою постійно діючого семінару. Важливою складовою цієї програми має стати проходження майбутніми лідерами стажування в органах виконавчої влади та місцевого самоврядування. Щоб визначити кандидата на навчання в Школі, необхідно провести глибоку та всебічну оцінку професійної підготовки, стилю мислення і спілкування, бачення молодою людиною місії майбутнього керівника, особистих амбіцій.

Пропонована нами програма навчання розрахована на 277 год., і передбачена для студентів випускних курсів вищих навчальних закладів м. Хмельницького. Навчання передбачає поглиблення знань з проблем

соціально-економічного розвитку України та Хмельниччини; суспільно-політичних процесів; інноваційних моделей розвитку; екологічної безпеки; гуманітарного розвитку; самоосвіти та самоменеджменту державного службовця; українського ділового мовлення. Програма передбачає вивчення законодавства з питань державної служби і місцевого самоврядування; інтеграційних процесів України до Євросоюзу; курсів “Комп’ютерні технології в управлінській діяльності”, “Норми етикету в управлінській діяльності”, “Психологічні аспекти управлінської діяльності” тощо.

В процесі навчання доцільно використовувати такі активні форми роботи як “мозковий штурм”, “дискусійні клуби”, “дебати”. До викладання в Школі доцільно залучати працівників органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, кращих викладачів вищих навчальних закладів міста, керівників промислових та сільськогосподарських підприємств, менеджерів. Підсумком навчального курсу має стати міні-проект з актуальних питань державного будівництва в Україні, який розробляють та захищають слухачі.

Однак, необхідно зауважити, що більшість сучасних практик підготовки молоді до держслужби розраховані на студентів, які навчаються за спеціальностями, що не завжди відповідають профілю майбутньої професійної діяльності молодих людей. Так, 50% молодих людей бажають працювати у сфері, яка не відповідає їх базовій освіті. Мотивуючим фактором при виборі ними майбутньої професії та вищого навчального закладу виступає: 1) престижність професії; престижність та форма власності вищого навчального закладу; покликання (по 26%); 2) рекомендації батьків або родичів (22%); 3) сімейна династія (13%); 4) цікава професія (13%); 5) пільги для вступу саме в цей вищий навчальний заклад; рекомендації друзів; за результатами професійного тестування; високий рівень знань (по 4%).

Одним із головних напрямів державної молодіжної політики у сфері працевлаштування молоді є профорієнтаційна робота з учнями загальноосвітніх шкіл. У цьому напрямі плідно працюють центри зайнятості.

Для формування нової генерації державних службовців важливим є усвідомлений вибір професії за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» і підготовка до цієї відповідальної діяльності. У цій площині потребує особливої уваги прогнозування вакантних посад у різних сферах державного управління. Таке прогнозування дозволить орієнтувати талановиту молодь на отримання базової вищої освіти відповідно до профілю майбутньої професійної діяльності. Крім того, такий підхід дозволить студентам, навчаючись у вищих навчальних закладах відповідного профілю, проходити осмислене стажування в органах виконавчої влади.

Вибір професії – доволі складний та довгий мотиваційний процес, перш за все, тому, що від правильного вибору професії багато в чому залежить задоволеність людини своїм життям. *Є.Льїн* пропонує психологічні механізми вибору професії та її ефективності, представлені на рис. 3.1.

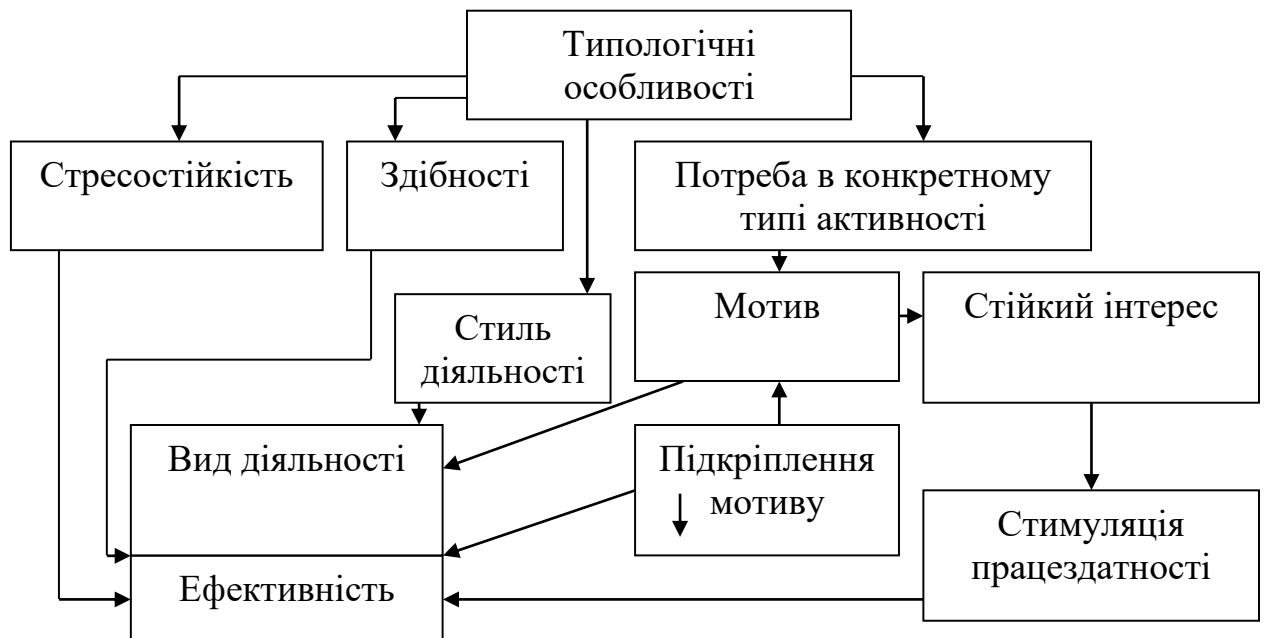


Рисунок 3.1 – Психологічні механізми вибору професії та її ефективності

Примітка. Джерело [28, с. 207-217]

Типологічні особливості людини можуть визначати схильність до конкретного виду діяльності – до швидкої, але короткочасної роботи, до

роботи змінного характеру тощо. Усвідомлення цієї схильності та її причини призводять до формування мотиву, який спонукає людину займатися відповідним видом діяльності. Відповідні типологічні особливості одночасно сприяють проявам здібностей до цього ж виду діяльності, що призводить до її високої ефективності, створює задоволеність працею та підкріплює мотив вибору професії, перетворюючи його у стійкий інтерес. Зацікавленість роботою, у свою чергу, впливає на активність людини та “закріплює” її у даній професії. Відбувається самопідкріплення мотиву [28, с. 207-217].

Якщо у людини лише поверхнева уява про професію та вимоги, що висуваються, то відбувається конфлікт між схильностями та здібностями з одного боку, та психологічним змістом роботи – з іншого. В результаті не буде ні високої ефективності діяльності, ні задоволення нею. Схильність до того чи іншого типу діяльності може відповідати різним професіям. При виборі різних професій, крім загальних факторів, які впливають на прийняття рішень, мають значення і специфічні мотиви.

Так, до мотивів вибору професії молодь, як правило, відносить: 1) бажання працювати на користь держави та регіону; 2) бажання реалізувати себе та свої ідеї; 3) престиж професії; 4) можливість зростати та просуватися кар’єрними сходинками; 5) можливістю залучитися до державотворчого процесу; 6) можливістю впливати на інших людей.

Отже, у молодих людей, особисті якості яких відповідають вимогам державної служби та які мають покликання до професійної діяльності на державній службі, суттєвою є внутрішня мотивація, яка є найсильнішою у порівнянні із зовнішньою мотивацією. Вона стає джерелом прагнення до саморозвитку у професії. Це створює передумови для успішної професійної діяльності цих молодих людей.

Як показують проведені дослідження (див. п. 2.2), внутрішня мотивація працівників райдержадміністрацій значно нижча, ніж у державних службовців облдержадміністрації. Практика показує, що і молодь із малих містечок і сіл у меншій мірі активна, ніж з міста. Найталановитіші та

найактивніші юнаки та дівчата прагнуть після закінчення загальноосвітніх шкіл та здобувши вищу освіту залишитися працювати у місті. Успіх реалізації державної політики в країні в цілому залежить від її реалізації на районних рівнях. Натомість районні державні адміністрації вкрай потребують кваліфікованих молодих кадрів. Крім того, доцільним було б обов'язкове проходження літньої професійної практики юнака або дівчини за місцем зарахування до кадрового резерву та дистанційне виконання окремих завдань під час навчання. У цій площині головна роль відводиться наставникам, які мають бути мотивовані до наставницької діяльності. При осмисленому проходженні стажування молодого людиною в органі виконавчої влади, в якому вона знаходиться у кадровому резерві на посаду державного службовця, у неї підвищуються шанси успішно пройти конкурс на заміщення вакантної посади. Крім того, до мінімуму зводиться адаптаційний період, новий працівник вже володіє необхідними для роботи в цій організації знаннями та певним досвідом роботи на державній службі.

З огляду на вищезазначене, у Хмельницькій області доцільно запровадити проект «Школа підготовки молоді до державної служби», розрахований саме на сільську учнівську молодь. При організації діяльності Школи підготовки молоді до державної служби мають бути використані наступні базові позиції:

- 1) основною мотивацією молодих людей, які планують пов'язати життя з державною службою, є внутрішня мотивація (сильно виражені потреби до освоєння нової інформації, отримання базового професійного досвіду; самовдосконалення та розвитку; результативної діяльності та суспільної значущості праці), яку можна підсилити, якщо дати поштовх до саморозвитку, самовдосконаленню та визначити цілі, яких потрібно досягти для того, щоб стати державним службовцем;

- 2) державні службовці крім спеціальних та універсальних знань мають володіти певними індивідуально-психологічними якостями, які необхідно враховувати ще на стадії відбору молоді для державної служби; виявити та

розвивати індивідуально-психологічні якості, необхідні для майбутнього державного службовця, можна ще при навчанні у середній школі;

3) навчання повинно бути поступовим: кожна наступна стадія має характеризуватись більш високим рівнем знань, давати можливість використовувати отримані знання на практиці та відкривати особистісний потенціал молодої людини;

4) розвиток здібностей молодих людей здійснюється у процесі діяльності; після успішного виконання завдання інтерес до діяльності посилюється;

5) досвід, набутий при активній участі у громадському житті громади та волонтерській роботі є потужною базою для майбутнього державного службовця.

Метою проекту є відбір талановитої сільської молоді віком до 16 років та формування з неї нового покоління управлінців для районних державних адміністрацій або об'єднаних територіальних громад шляхом системної цілеспрямованої підготовки за різними сферами діяльності органів виконавчої влади та місцевого самоврядування на районному рівні в залежності від схильностей та здібностей молоді.

Завданнями проекту мають стати:

1. Прогнозування потреби у молодих фахівцях за різними галузями у перспективі на основі визначення кількості жінок віком 50 років та чоловіків віком 55 років, які працюють в органах державної влади та органах місцевого самоврядування.

2. Відбір підлітків, типологічні особливості яких відповідають вимогам професійної діяльності в сфері публічного управління шляхом проведення анкетування учнів десятих класів усіх загальноосвітніх шкіл районів, в яких реалізовувався проект.

3. Визначення серед відібраних молодих людей юнаків та дівчат з високим рівнем внутрішнього мотиву до громадської діяльності та формування з них команди волонтерів, яка протягом року буде брати участь

у практичному вирішенні соціальних проблем свого населеного пункту.

4. Надання слухачам школи базових знань щодо особливостей проходження державної служби, розвиток їх творчого потенціалу та демонстрація можливостей використання здобутих знань на практиці.

Для відбору учнів, типологічні особливості яких відповідають вимогам професійної діяльності в сфері публічного управління, необхідно провести анкетування. Для цього доцільно ставити відкриті запитання, які спрямовані на з'ясування: 1) активності громадської позиції дітей та бажання здійснювати позитивні зміни у рідному селі чи місті; 2) уявлення учнів про державну службу; 3) професійну спрямованість; 4) вплив сім'ї на формування особистості.

При вивченні індивідуально-психологічних якостей увагу необхідно зосередити на наявності таких якостей як високий інтелект, емоційна стабільність, лідерство, енергійність, оптимізм, сильний характер, відповідальність, дисциплінованість.

Програма такої Школи передбачає проведення раз на тиждень (по суботам) занять у формі тренінгів, обговорень, мозкових штурмів, рольових ігор. Після кожного заняття юнаки та дівчата отримують практичні завдання. Оскільки слухачами школи є діти з різних сіл та містечок, перші три заняття присвячуються формуванню навичок командної роботи. Протягом навчання у Школі діти, сформувавши у своєму населеному пункті власну команду, активно займаються волонтерською діяльністю та беруть активну участь у практичному вирішенні соціальних проблем своєї територіальної громади.

У ході навчання у дітей розвиваються організаторські та креативні здібності; формуються вольові якості; готовність до ризику; прагнення до успіху та саморозвитку; формується активна громадська позиція, культура спілкування. Слухачі Школи усвідомлюють, що у центрі діяльності державного службовця є кожна окрема людина. Орієнтовна тематика занять представлена в табл. 3.1

Таблиця 3.1. Орієнтовна тематика занять у Школі підготовки молоді до державної служби

№ з/п	Тема заняття	Практичне завдання
1.	Основи лідерства	Підготувати есе на тему “Лідер моєї територіальної громади”
2.	Ефективне спілкування. Основи риторики. Розв’язання конфліктів. Прийняття рішень шляхом консенсусу	Провести дебати на тему “Шляхи розвитку моєї територіальної громади”
3.	Менеджмент та робота в команді	Сформувати команду односторонців у своєму населеному пункті
4.	Зв’язки з громадськістю. Роль засобів масової інформації. Основи фандрайзинга	Підготувати прес-реліз про Школу підготовки молоді до державної служби; визначити одну із проблем, з якою стикається територіальна громада та у вирішенні якої може брати участь молодь; спільно зі своєю командою розробити план вирішення цієї проблеми; дати інтерв’ю для місцевої газети на тему щодо вирішення цієї проблеми та протягом навчання у Школі разом зі своєю командою реалізувати її
5.	Стратегічне планування	Зробити SWOT-аналіз вирішення визначеної проблеми
6.	Підготовка проектів з розвитку громади	Розробити проект вирішення обраної на 4-му занятті проблеми та скорегувати розроблений план
7.	Гендерна рівність	Визначити, які наслідки для чоловіків та жінок, різних соціальних груп населення принесе реалізація проекту, розробленого на 5 занятті, у разі необхідності – скорегувати
8.	Громадянське суспільство та права людини	Реалізація плану вирішення обраної проблеми
9.	Основи толерантності	Провести зі своїми друзями заняття з толерантності, розповісти батькам та знайомим
10.	Міське самоврядування	Вивчення Закону України «Про місцеві вибори». Розробити передвиборчу програму
11.	Рольова гра «Місцеві вибори»	Підготовка презентації результатів вирішення обраної на 4 занятті проблеми
12.	Презентація реалізації проектів	

Примітка. Складено автором

Логічним продовженням проекту стане вступ випускників школи до вищих навчальних закладів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» і продовження навчання в магістратурі.

З набуттям молоддю досвіду роботи на державній службі крім потреб, які задовольняються за допомогою внутрішньої мотивації додаються потреби

у кар'єрному зростанні та матеріальному заохоченні. Тому, для формування стабільної високопрофесійної державної служби важливою є не тільки мотивація найталановитіших молодих людей до роботи на державній службі, а й створення умов для того, щоб найкраща молодь не залишала державну службу.

Для вирішення проблеми підбору, підготовки та збереження підготовлених до державної служби кадрів із застосуванням системи мотивації, нами запропонована модель, яка відображена на рис. 3.2.

Модель базується на таких принципах державної служби як професіоналізм, компетентність, персональна відповідальність, служіння народові, які забезпечують результативну діяльність державних службовців. У ній виділено такі взаємопов'язані рівні:

1) індивідуальний (здібності, особистісні якості, необхідні для державного службовця, світогляд, цінності, професійне покликання);

2) освітній (необхідний рівень знань, умінь та навичок, які здобуваються шляхом навчання, підвищення кваліфікації, самоосвіти, роботи з наставником);

3) мотиваційний (стимулювання, яке базується на врахуванні індивідуальних інтересів, потреб, цілей, ціннісних орієнтацій, мотивів державного службовця; відповідність індивідуальних цілей і цінностей цілям та цінностям організації; оцінка діяльності з боку керівника, колег, громадян);

4) соціальний (сприятливий вплив соціального середовища: батьків, рідних, друзів, вчителів (на етапі професійної орієнтації), відповідність діяльності нормам закону і вимогам суспільної моралі, чітке розуміння потреб різних соціальних груп населенні, орієнтація на надання якісних послуг громадянам та прийняття рішень, спрямованих на поліпшення якості їх життя);

5) інституційний (відповідність діяльності стандартам державної служби);

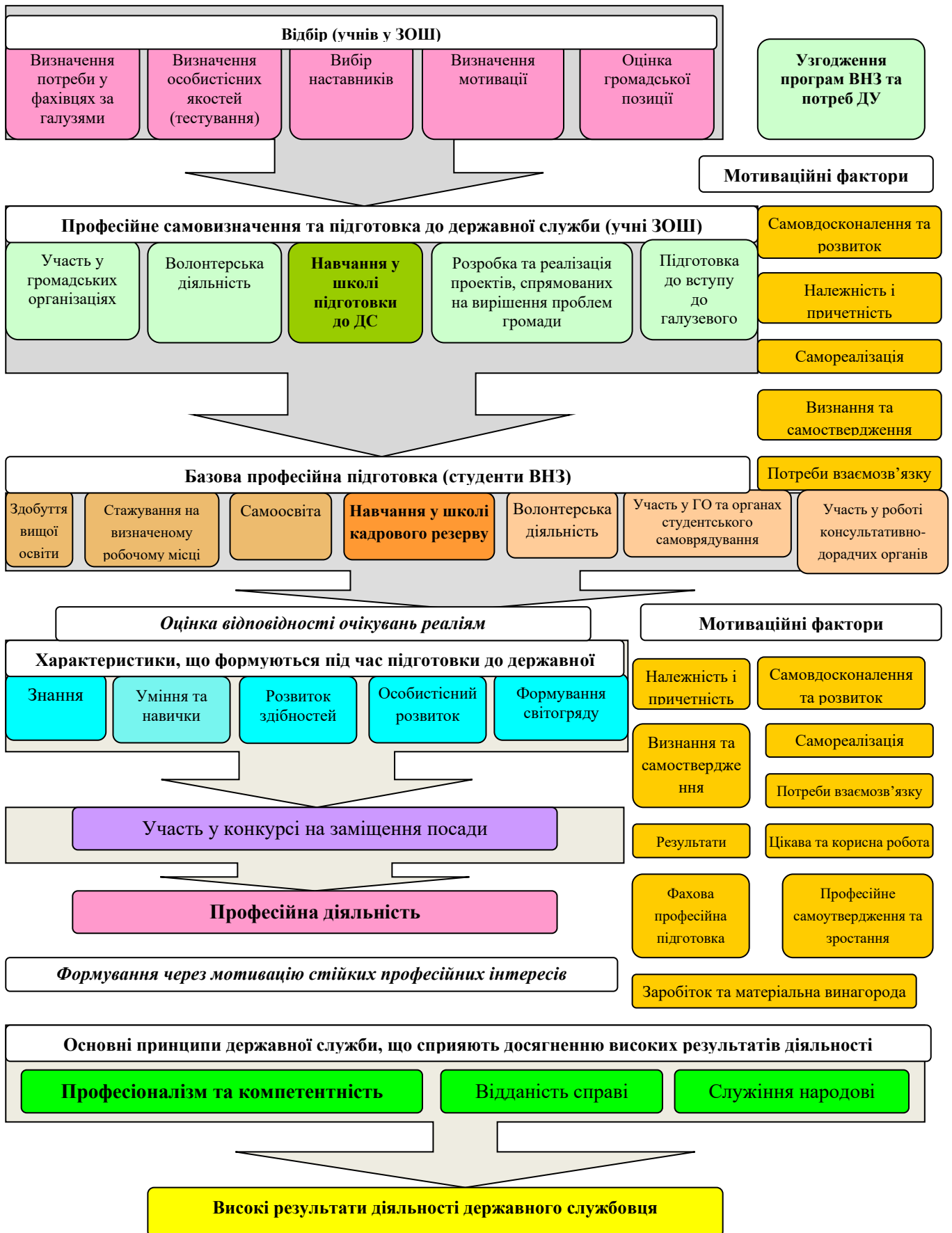


Рисунок 3.2 – Модель системи мотивації молоді до державної служби  
Примітка. Складено автором

б) ресурсний (фінансові, технічні, інформаційні, правові ресурси наявність або відсутність яких суттєво впливає на ефективність діяльності державного службовця).

Застосування запропонованої моделі сприятиме забезпеченню результативної та ефективної діяльності державних службовців, зростанню довіри громадян до влади та підвищенню стабільності державної служби.

### **3.2. Перспективні напрями залучення молоді на державну службу**

Дослідники визначають трудову діяльність, як сферу людського спілкування, обміну досвідом, знаннями, інформацією, а також як простір розвитку особистості, її інтелекту, почуттів, волі, способу набуття життєвого досвіду та мудрості. За думкою *Є.Льїна мотивами трудової діяльності є прагнення суспільного характеру (визнання необхідності приносити користь суспільству, бажання надавати допомогу іншим, вплив суспільних норм щодо необхідності працювати тощо); отримання матеріальних благ (заробіток для задоволення матеріальних та духовних потреб); задоволення потреб у самоактуалізації, самовираженні, самореалізації (прагнення до творчості, задоволення потреб у суспільному визнанні, у повазі з боку інших) [28, с. 270].* Водночас, мотивами трудової діяльності на державній службі можуть виступати і прагнення до влади, потреба у маніпулюванні та, як показало проведене нами соціальне дослідження, потреба у вирішенні проблеми зайнятості та отримання малооплачуваної, але порівняно з іншими сферами діяльності, більш стабільної роботи.

Важливою є думка *Т.Василевської*, яка зазначає, що “якщо місія професії не є значимою для службовців, вона не може стати мотивом праці, предметом їх вольових зусиль. Нейтральне ставлення до справи та оточуючих не в змозі мотивувати волю або викликати емоційні реакції” [9, с. 121].

Результати проведених нами опитувань державних службовців

підтвердили, що часто проголошені в Законі України “Про державну службу” принципи та вимоги, зафіксовані у “Загальних правилах поведінки державних службовців” залишаються декларативними [9, с. 139]. З огляду на це, важливим постає відбір та залучення на державну службу таких працівників, особистісні якості яких максимально підходять для професійної діяльності на державній службі, особиста мотивація яких максимально сходиться з призначенням цієї професії та які володіють необхідним рівнем знань, умінь, навичок. Створення керівником умов для реалізації потенціалу такого працівника у професії буде підкріплювати його внутрішню мотивацію, сприятиме розвитку особистості державного службовця та забезпечить його ефективну діяльність на державній службі.

Вітчизняні науковці *С.Серьогін, О.Антонова, І.Шпекторенко* виділяють такі складові професійної успішності:

- 1) професійна придатність – професійна спрямованість особи (професійні наміри, поклики, інтереси особи (установка, самоідентифікація, задоволення),
- 2) професійні очікування, задоволеність професією, професійна працездатність,
- 3) здатність до діяльності, професійно важливі якості;
- 4) професійна здібність навчатися,
- 5) професійний досвід,
- 6) професійна культура,
- 7) професійна компетентність (професійно важливі знання, вміння, навички та професійно важливі якості) [97].

В основу запропонованої нами концепції відбору, підготовки молоді та забезпечення їх результативної діяльності на державній службі, покладено такі принципи державної служби як професіоналізм, компетентність, персональна відповідальність, служіння народові і кожному громадянину. Можна виділити такі складові забезпечення результативної професійної діяльності державних службовців, які тісно пов’язані між собою:

особистісний, освітній, мотиваційний, соціальний, інституційний, нормативний, ресурсний. З огляду на особливо важливу роль відбору та підготовки кадрів для державної служби доцільним є вивчення зарубіжного та вітчизняного досвіду у цих сферах.

Питання підготовки нової генерації державних службовців, здатних ефективно працювати в органах державної влади та місцевого самоврядування, є складовою нормативно-правових актів, які регулюють розвиток державної служби в Україні [72; 75]. Участь молоді у роботі органів виконавчої влади та місцевого самоврядування передбачається шляхом залучення молоді до розроблення пропозицій щодо вдосконалення механізму реалізації державної молодіжної політики.

Відповідно до Закону України “Про молодіжні та дитячі громадські організації” молодіжні об’єднання залучаються органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування до розроблення і обговорення проектів рішень з питань державної політики щодо дітей та молоді.

Органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування залучають молодіжні та дитячі громадські організації та їх спілки до виконання замовлень для державних та місцевих потреб та можуть делегувати молодіжним та дитячим громадським організаціям повноваження щодо реалізації відповідних програм (проектів, заходів).

Активно діючі молодіжні громадські організації мають значний досвід реалізації суспільно значимих проектів у співпраці з органами виконавчої влади та місцевого самоврядування, громадою, соціально відповідальним бізнесом та міжнародними інституціями. Це дає право період громадської діяльності активних членів цих організацій, які мають намір стати державними службовцями, вважати одним із елементів підготовки до державної служби.

Відбір на державну службу талановитої молоді здійснюється відповідно до наказу Голодержслужби, Міністерства освіти і науки України та Української Академії державного управління при Президентові України

від 30 жовтня 2002 р. № 80/625/149 “Про затвердження Порядку відбору на державну службу перспективних випускників вищих навчальних закладів IV рівня акредитації” [75]. До конкурсного відбору допускаються випускники, які володіють державною мовою, відзначаються принциповістю, вимогливістю, тактовністю, доброзичливістю та ініціативністю, за умови їх успішного навчання. Вивчення особистісних та ділових якостей випускників здійснюється під час співбесід, які проводяться керівниками, іншими фахівцями органів державної влади.

Залучення талановитої молоді до державного управління має бути прозорим, постійним, гарантованим державою для відібраних за конкурсом студентів, випускників вищих навчальних закладів, молодих учених і фахівців за участю молодіжних організацій. Основними критеріями відбору талановитої молоді є результати навчання та професійні досягнення, творчі та розумові здібності, моральні якості і бажання працювати у системі державної служби.

Важливого значення при організації навчання осіб, зарахованих до функціонального кадрового резерву набуває проведення стажування. На практиці підтверджуються і ще більше розкриваються задатки лідера, які є основою для ефективного управління. Для успішного проведення стажування необхідно чітко визначити його строки та програму. Крім того, потребує вироблення система мотивації наставницької діяльності керівників, на посади яких стажуватиметься особа, яка перебуває у функціональному кадровому резерві.

На нашу думку, *інститут наставництва*, який недостатньо розвинутий в Україні, є одним із дієвих механізмів підготовки молодих державних службовців. *Наставник* – це професіонал зі значним досвідом роботи та вмінням передавати свій досвід, який створює умови для ефективною адаптації нового працівника, сприяє його професійному розвитку, розвиває його вміння самостійно та якісно виконувати службові обов’язки. Важливою є роль наставника у формуванні системи мотивації молодих

державних службовців. Наставник може вирішити такі мотиваційні завдання, як надання професійної практичної інформації; створення умов для професійного пошуку та самовизначення; надання допомоги у формуванні практичних навичок роботи.

Науковці розрізняють два типи організацій в залежності від того, яким чином організований інститут наставництва. В організаціях першого типу, які найбільше характерні для України, система наставництва починає діяти тільки після появи нових працівників та тільки під час стажування або проходження випробувального терміну. В організаціях другого типу наставництво існує на постійній основі. Цей тип наставництва більш характерний для європейських держав.

В організаціях першого типу система адаптації тісно пов'язана із навчанням нового співробітника. Завдання наставника – ознайомити працівника з організацією та її цілями, напрямками діяльності, правилами поведінки, корпоративною культурою, познайомити з майбутніми колегами, дати відповідь на всі запитання, що виникають. До обов'язків наставника входять кураторство та контроль за діяльністю нового працівника під час випробувального терміну.

В організаціях другого типу з початку роботи нового працівника за ним закріплюється наставник. В одного наставника може бути декілька підопічних. Наставник взаємодіє зі своїми підопічними не тільки під час випробувального терміну, але й у подальшому, протягом усього часу роботи в організації. Декілька разів на рік наставник організовує спеціальні зустрічі, під час яких відбувається обговорення досягнутих результатів та проблем, що виникають. Особливістю таких організацій є те, що наставництво стає циклічним процесом: працівник із достатнім досвідом роботи, який досягнув конкретних результатів, обов'язково стає наставником.

Водночас не кожний високопрофесійний працівник може бути гарним наставником. Крім високого професіоналізму він має володіти певними якостями: вміти вислуховувати, бачити проблеми, бути терпимим до невдач

підопічних. Виявити таких наставників за покликом можуть допомогти спеціально розроблені тести або тренінги (з лідерства, комунікативних навичок тощо).

Робота наставника потребує покладання на нього додаткових обов'язків і, як наслідок, суттєвих витрат часу. Тому роботу наставника необхідно мотивувати. Так, відсутність матеріального заохочення може знижувати мотивацію наставника та при великому обсязі постійної роботи знижувати якість виконання функцій наставництва. З іншого боку, оплата наставництва може призвести до того, що у наставника зникне ініціатива та неформальний елемент взаємодії з підопічним [89]. Нематеріальним стимулом наставницької діяльності є авторитет наставника у колективі. Наставники є носіями корпоративної культури організації.

Разом з тим, результати проведеного нами інтерв'ю з двадцятьма високопрофесійними державними службовцями різного віку та різних категорій посад показали, що вони сприймають наставницьку діяльність як додаткове навантаження. При чому чим більше наставник вклав власних зусиль у підвищення свого професійного рівня, тим менше у нього виникає бажання ділитися досвідом. Діяльність наставника у більшості випадків зводиться до наступного: надається перелік нормативно-правових актів, які необхідно опрацювати підопічному; фахівець дозволяє брати участь у виконанні поставлених перед ним завдань; підопічний виконує допоміжні завдання.

Серед умов, які спонукали б творчо та відповідально віднестися до здійснення наставницької діяльності, державні службовці назвали такі:

- підготовка претендента на заміщення посади, на якій в даний час працює наставник, у разі, коли наставника чекає підвищення по службі у цій же організації;
- підготовка претендента на заміщення посади, на якій в даний час працює наставник, за рік до досягнення наставником граничного віку (для організацій з високою корпоративною культурою);

- матеріальне заохочення.

Результатом добре організованої діяльності наставника має бути:

1) зниження кількості звільнень працівників, що проходять випробувальний термін як за ініціативи керівника, так за власним бажанням; 2) формування кадрового резерву (наставництво – це можливість для досвідченого співробітника набути досвід керівництва); 3) підвищення ефективності діяльності організації.

Як показує досвід, найсильніша мотивація існує у наставників, які передають свій цінний професійний досвід своїм дітям. Цим пояснюється велика кількість високопрофесійних династій медиків, юристів, учителів. Для державних службовців встановленні обмеження у зв'язку з державною службою. Відповідно до них, не можуть бути обраними або призначеними на посаду в державному органі та його апараті особи, які у разі прийняття на службу будуть безпосередньо підпорядковані або підлеглі особам, які є їх близькими родичами чи свояками. Тому на державній службі особливого значення набуває створення системи мотивації наставників.

Для забезпечення ефективної наставницької діяльності доцільно пов'язати винагороду наставника з результатами роботи підопічного та врахувати вікові особливості наставників. Державних службовців молодого та середнього віку буде мотивувати наставницька діяльність перед службовим підвищенням. Державні службовці передпенсійного віку будуть мотивовані, якщо отримають додаток до розміру пенсії у разі успішної підготовки молодого державного службовця. Доцільно при розрахунку пенсійного забезпечення враховувати кількість та якість підготовлених працівників.

Отже, відбір та підготовка молоді до державної служби сьогодні набуває особливого, стратегічного, значення. Законодавством України визначено, що перспективним та пріоритетним напрямом кадрової політики держави є підготовка нової генерації державних службовців, яка “повинна здійснюватись шляхом поширення управлінської підготовки в закладах

середньої, вищої та післядипломної освіти, здійснення комплексу заходів з пошуку талановитої молоді для подальшого професійного навчання. Основними критеріями відбору талановитої молоді є результати навчання та професійні досягнення, творчі та розумові здібності, моральні якості і бажання працювати у системі державної служби”. Водночас, переважна більшість нормативно-правових актів України носять декларативний характер.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі наведено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення наукової проблеми щодо формування механізму мотивації молоді до вступу на державну. Одержані результати дають змогу сформулювати висновки та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності системи державної служби. На основі результатів дослідження сформульовані такі основні висновки та рекомендації.

1. Аналіз розробок вітчизняних та зарубіжних вчених за темою дослідження показав, що під мотивацією праці молоді до державної служби необхідно розуміти систему потреб, мотивів, інтересів, цілей, цінностей, стимулів, яка спонукає молоду людину до праці у секторі публічного управління, професійного зростання, результативної праці, якнайповнішої реалізації особистого потенціалу при виконанні покладених на неї функцій та повноважень відповідно до цілей та завдань організації. Дослідження підтвердило необхідність у мотиваційних розробках, які б поєднували етапи відбору і підготовки молоді до державної служби та їх професійної діяльності.

2. Встановлено, що складовими елементами механізму мотивації молоді до державної служби виступають мотиви, цінності, цілі, особистісні якості молоді, нормативно-правові акти та інструменти щодо їх забезпечення, процеси (відбір, здобуття освіти, навчання, підвищення кваліфікації тощо), інституції, які функціонують та взаємодіють задля досягнення високих результатів діяльності державних службовців, що визначаються в ефективному прийнятті рішень щодо задоволення потреб різних соціальних груп населення для підвищення якості їх життя.

3. Дослідження динаміка кадрового забезпечення молодими фахівцями державної служби засвідчило, що чоловіки різного віку представлені на державній службі майже рівномірно. Натомість, найбільша їх кількість – серед державних службовців віком від 28 до 34 років та від 35 до 45 років.

Гендерний дисбаланс найбільш суттєвий саме серед молодих державних службовців. Аналіз даних виявив потребу у мотивації молодих чоловіків до професійної діяльності на державній службі та мотивації працюючих молодих жінок віком до 27 р. На посадах категорії В працює більше жінок, ніж чоловіків віком до 27 років. Кількість працюючих молодих жінок на посадах категорії Б також перевищує кількість молодих чоловіків. На посадах спеціалістів працюють майже 80% жінок (такий відсоток жінок і серед молодих спеціалістів). Водночас, на посадах категорії А значно більше чоловіків. Таким чином, державній службі притаманна як горизонтальна професійна сегрегація (нерівномірний розподіл чоловіків і жінок за видами діяльності і професіями), так і вертикальна, яка пов'язується з нерівномірним розподілом за позиціями посадової ієрархії.

4. В процесі проведеного опитування з'ясовано, що державна служба приваблює молодих людей можливістю: освоєння нової інформації та отримання професійного досвіду; самоудосконалення та розвитку; можливістю бачити результати своєї роботи та приносити користь суспільству. Молоді притаманна внутрішня мотивація, яка є більш сильною, ніж зовнішня. Широкий спектр мотиваційних факторів, важливих для молоді (на відміну від інших вікових груп), дозволяє застосовувати керівникам різні стимули для задоволення потреб молодих державних службовців, що деякий час може компенсувати відсутність належної оплати праці.

5. Встановлено, що мотивація праці державних службовців у сучасних умовах має низький рівень, часто робота на державній службі розглядається як вирішення проблеми зайнятості. З огляду на це, та на важливість функцій, які виконує державний службовець, актуальним постає питання ретельного відбору кадрів на державну службу та створення системи мотивації до ефективної професійної діяльності. Тому, доцільним є на основі вивчення особистісних якостей, які вимагає сучасна державна служба від управлінців, розробити модель системи мотивації молоді до державної служби, яка включатиме підсистему мотивації молоді на етапі підготовки до державної

служби, підсистему мотивації молодих державних службовців та алгоритм підготовки молоді до державної служби. Це підтверджує необхідність розвитку молодіжних громадських організацій, створення професійних шкіл підготовки майбутніх держслужбовців та організація профорієнтації школярів на якісно новому рівні.

б. Комплексне вирішення досліджуваної проблеми запропоновано у моделі системи мотивації залучення молоді на державну службу, згідно з якою, вона містить мотиваційні підсистеми відбору талановитих молодих людей з особистісними якостями, які необхідні для державної служби; професійної орієнтації молоді; базової професійної освіти та підготовки. Ця система базується на прогнозуванні потреб органів влади у кадрах, дає можливість молоді отримати досвід роботи ще до початку трудової діяльності на державній службі, реалізуючи соціально важливі проекти, та краще розуміти проблеми, які існують у різних соціальних груп територіальної громади.

Викладені в магістерській роботі пропозиції можуть бути використані в практиці місцевих органів влади та вищими навчальними закладами, які здійснюють підготовку фахівців для сфери публічного управління.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авер'янов В. Б. Законодавче регулювання державної служби: стан та проблеми. *Вісн. держ. служби України*. 1995. № 1. С. 34-37.
2. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами; [пер. с англ. С. Мордовин]. 8-е изд. Спб. : Питер, 2008. 832 с.
3. Артеменко Н. Планування кар'єрного розвитку державного службовця. *Вісн. держ. служби України*. 2008. № 3. С. 75-79.
4. Артеменко Н. Ф. Мотивація як чинник підвищення професійної компетентності та кар'єрного зростання державних службовців. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2018. Вип. 2. URL: <http://www.nbu.gov.ua/ejournals.tppd.2018-2.08anfzds.htm.18anfzds.htm>.
5. Ачхи П. В. Мотивація та оплата праці в сучасних умовах. *Система оцінювання кадрів: стан та перспективи розвитку : матеріали круг. столу*, 27 трав. 2019 р. за заг. ред. В. Г. Вікторова. Дніпро, 2009. С. 1720.
6. Баран Р. Досвід закордонних країн у системі мотивації та стимулювання персоналу. *Регіональна економіка*. 2015. № 1. С. 24-35.
7. Беляцкий Н. П. Менеджмент: деловая карьера. Минск : Высш. шк., 2021. 302 с.
8. Бондар В. Теоретичні засади мотивації в контексті підвищення ефективності державного управління. *Ефективність державного управління : зб. наук. пр.. редкол. : І. Р. Залуцький (голов. ред.) [та ін.] Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2016. Вип. 11. С. 11-16.*
9. Василевська Т. Е. Особистісні виміри етики державного службовця : монографія. К. : НАДУ, 2008. 336 с.
10. Василевська Т. Е. Особистісні виміри професійної етики державного службовця : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 "Державна служба". Т. Е. Василевська. К., 2010. 36 с.

11. Василенко И.А. Административно-государственное управление в странах Запада: США, Великобритания, Франция, Германия. М.: Логос, 2000. С.145.
12. Верещагина Л. А. Психология потребностей и мотивация персонала.. Х. : Гуманитарный Центр, 2015. 154 с.
13. Винославська О. В. Психологія : навч. посіб. К. : ІНКОС, 2015. URL: [http://ebk.net.ua/Book/psychology.vinoslavska\\_psihologiya.part4.4202.htm](http://ebk.net.ua/Book/psychology.vinoslavska_psihologiya.part4.4202.htm)  
Назва з екрана.
14. Візіров Б. Й. Кар'єра державного службовця в Україні: теоретичні засади : монографія. К. : ТОВ "Август Трейд", 2019. 250 с.
15. Воронько Л. О. Теоретико-організаційні основи культури праці державних службовців України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 "Державна служба". Л. О. Воронько. К., 2014. 20 с.
16. Гейвах П. Залучення талановитої молоді до державної служби в Україні: досвід ФРН. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр.. редкод. : В. С. Загорський (голов. ред.) [та ін.]. Вип. 23 Львів : Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2012. С. 381-387.
17. Грабовський В. А. Оцінка діяльності службовців як шлях до підвищення ефективності служби в органах місцевого самоврядування. В. А. Грабовський, Мустафаєва У. С. Режим доступу : <http://www.academy.gov.ua/ej.ej13.txts.Grabovskiy.pdf> Назва з екрана.
18. Гречко Т. К. Механізми забезпечення ефективності діяльності державних службовців : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 "Державна служба". Т. К. Гречко. Дніпропетровськ, 2006. 20 с.
19. Грицяк І. А. Європеїзація державного управління. *Вісник Нац. акад. держ. упр. при Президентові України*. 2004. № 4. С. 40-47.
20. Грицяк І. Законодавство про державну службу в Європейському Союзі (на прикладі Великобританії, Німеччини, Франції). *Ефективність*

- державного управління: Збірник наукових праць ЛРІДУ НАДУ при Президентіві України Львів: Вид-во ЛРІДУ НАДУ, 2004. 2005. Вип. 6. 7. 494 с., С. 442.*
21. Державна служба в цифрах 2021. Упорядник та відповідальний редактор Марина Канавець. Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу: URL: <http://www.center.gov.ua.presentsentr.materiali.item.1356-2021>
  22. Державна служба: організаційно-правові основи і шляхи розвитку : навч. посіб.. за заг. ред. В. Б. Авер'янова. К. : Ін Юре, 1999. С. 272.
  23. Дмитренко Г. А. Мотивация и оценка персонала : учеб. пособ. К. : МАУП, 2002. 247 с.
  24. Дьомін О. Державна кадрова політика: система роботи з кадрами державної служби. О. Дьомін, Г. Леліков, В. Сокорко. Вісн. держ. служби України. 2001. № 2. С. 65-84.
  25. Загороднюк С. В. Розвиток управлінського спілкування в системі підготовки державних службовців : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 "Державна служба". К., 2003. 20 с.
  26. Занюк С. С. Психологія мотивації : навч. посіб. К. : Либідь, 2002. 304 с.
  27. Иванова С. В. Мотивация на 100%: а где же у него кнопка? М. : Альпина Бизнес Букс, 2006 288 с.
  28. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. СПб. : Питер, 2008. 512 с.
  29. Ігнат'єв П.М. Державна служба в країнах Співдружності Націй: деякі корисні уроки для України. *Державне управління в умовах інтеграції України в Європейський Союз: Матеріали науково-практичної конференції.* 29.05.2002. К.: Вид. УАДУ, 2012. С. 47.
  30. Іжа М. М., Пахомова Т. І., Різникова Я. О. Організаційно-правові засади державного управління : навч. посіб. Одеса : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2008. 308 с.
  31. Іляшенко А.Х. Історичний аспект формування мотивації праці.

*Економіка та держава* : Міжнар. наук.-практ. журнал. К. : Фдкс, 2007. № 7. С. 82-85/

32. Кодекс законів про працю : Закон Верховної Ради Української Радянської Соціалістичної Республіки від 10 груд. 1971 р. № 322-VIII. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1011.23.0> Назва з екрана.
33. Колот А. М. Мотивація персоналу. К. : КНЕУ, 2002. 337 с.
34. Комар Ю. М. Основи навчання студента : навч.-метод. посіб. : у 2 ч.. Донецьк : Донец. держ. ун-т упр., 2004. 167 с.
35. Комиссарова Т. А. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособ. М. : Дело, 2002. 310 с.
36. Конституція України : Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 черв. 1996 р. *Відом. Верховної Ради України*. 1996. № 30. 141 с.
37. Корж І. Практика правового регулювання конкурсного добору кандидатів на державну службу в Сполучених Штатах Америки. *Вісник держ. служби України*. 2003. № 3. С. 25.
38. Кравченко О. М. Вплив мотивації на ефективність державного управління. URL: [http://www.rusnauka.com.ONG\\_2006.Gosupravlenie.17916.doc.htm](http://www.rusnauka.com.ONG_2006.Gosupravlenie.17916.doc.htm).
39. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб.. О. К. : Кондор, 2016. 308 с.
40. Крюков О. Проблеми рекретування, репродукції та циркуляції еліт. *Зб. наук. пр. НАДУ*. 2003. № 3. С. 208-214.
41. Куликов Г. Т. Мотивация труда наемных работников : [монография]. К. : институт економіки НАН України, 2002. 339с.
42. Кулініч І. О. Психологія управління : навч. посіб. К. : Знання, 2018. 292 с.
43. Липовська Н. А. Інтерпретація комунікативної компетентності державних службовців в психологічному дискурсі. *Актуальні проблеми державного управління/* 2009. № 2 (36). URL: [http://www.nbuv.gov.ua.portal.Soc\\_Gum.Apdu.2009\\_2.doc.1.02.pdf](http://www.nbuv.gov.ua.portal.Soc_Gum.Apdu.2009_2.doc.1.02.pdf)

44. Луговий В. І. Адміністративна реформа в Україні: кадрове і наукове забезпечення. *Вісн. УАДУ*. 1997. № 2. С. 48.
45. Мак Клелланд Д. Мотивация человека. СПб. : Питер, 2007. 672 с.
46. Малиновський В. Я. Державне управління : навч. посіб. К. : АТІКА, 2009. 608 с.
47. Маркин В. Н. Мотивационный менеджмент : учеб. пособие. М. : ИНФРА, 2019. 304 с.
48. Мартиненко В. М. Кадрова політика у сфері публічного управління: формування в контексті французького досвіду. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр., редкол. : в. в. корженко (голов. ред.) [та ін.]. Х. : вид-во Харрі Наду "магістр", 2006. № 2 (29) С. 210-216
49. Маслоу А. Теория мотивации человека. *Классики государственного управления: американская школа*. М. : МГУ, 2003. 435 с.
50. Матвіїшин Є. Мотиваційний моніторинг засіб підвищення ефективності роботи державних службовців. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр., редкол. : А. О. Чемерис (голов. ред.) [та ін.]. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2004. Вип. 5. С. 449-455.
51. Мельник І. М. Особливості державної кадрової політики у сфері вдосконалення механізмів добору персоналу державної служби. *Державне управління: теорія та практика*. 2008. Вип. 1 (7). URL: [http://www.academy.gov.ua/ej.ej7.doc\\_pdf.melnik.pdf](http://www.academy.gov.ua/ej.ej7.doc_pdf.melnik.pdf).
52. Мельников О. Кар'єра в системах державної служби різних країн. *Державне будівництво*. 2018. № 2. URL:<http://www.nbuuv.gov.ua/e-journals.DeVu.2018.2.doc.3.01.pdf> Назва з екрана.
53. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М. : Дело, 2005. 720 с.
54. Молчанова Ю. О. Соціально-психологічні умови підвищення ефективності управлінської діяльності в системі державної служби : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 "Державна служба". К., 2006. 20 с.

55. Нижник Н. Домінуючі тенденції у сфері оцінювання людських ресурсів у державних службах країн Європейського Союзу. *Вісн. УАДУ*. 2003. № 2. 440 с.
56. Нижник Н. Системний підхід до керівництва організацією: функція мотивації. *Вісн. УАДУ*. 1998. №1. С. 132-137.
57. Нинюк І. І. Професіоналізм державних службовців: сутність, стан та особливості формування: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 “Державна служба”. К., 2005. 20 с.
58. Нинюк І. Як стати професійним урядовцем (державним службовцем) (досвід Республіки Польща). *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. К.: НАДУ, 2004. Вип. 1. С. 99.
59. Оболенський О. Ю. Державна служба : навч. посіб. К.: КНЕУ, 2003. 344 с.
60. Овчинникова О. О развитии инновационной инфраструктуры в системе подготовки государственных и муниципальных служащих. *Стратегія регіонального розвитку: формування та механізми реалізації* : матеріали та рек. підсум. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 30 жовт. 2009 р.. ОРІДУ НАДУ при Президентові України. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2009. Т. 1. С. 26-29.
61. Олуйко В. М. Кадрові процеси в державному управлінні: стан та перспективи розвитку : монографія. Хмельницький : ХУУП, 2005. 326 с.
62. Пархоменко-Куцевіл О. І. Теоретико-концептуальні засади удосконалення механізму адаптації кадрів державної служби. *Державне управління: теорія та практика*. 2014. Вип. 1. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej.ej11.txts.10poikds.pdf> Назва з екрана.
63. Пахомова Т. І. Використання системної методології на сучасному етапі розвитку державного управління. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр.. редкол. М. М. Їжа (голов. ред.) [та ін.]*. Одеса : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2006. Вип. 2 (26). С. 194-200.

64. Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 “Державна служба”. Л. А. Пашко. К., 2007. 38 с.
65. Плахотнюк Н. Г. Проблеми і шляхи залучення молоді на державну службу в Україні. Український соціум. 2005. Вип. 4. Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal\\_soc\\_gum.usoc.2005\\_4.84-92.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal_soc_gum.usoc.2005_4.84-92.pdf)
66. Плугова В. Деякі аспекти мотивації персоналу у процесі адміністративного реформування. *Ефективність державного управління* : зб. наук. пр., редкол. : А. О. Чемерис (голов. ред.) [та ін.]. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2002. Вип. 1.2. С. 161-165
67. Полтавський В.В. Загальні засади службового просування держслужбовця у Франції. *Актуальні проблеми державного управління* Харків: Вид. ХарРІ НАДУ “Магістр”, 2011. Вип. 1. Ч. 6. С. 45.
68. Притула О. В. Мотиваційні механізми та їх використання у сфері підприємництва : монографія. Львів : ІРД НАН України, 2013. 216 с.
69. Про державні нагороди України : Закон України від 16 березня 2000 р. № 1549-III.. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws.main.cgi?nreg=1549-14>.
70. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII.. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
71. Про запобігання корупції в Україні : Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
72. Про затвердження положення про прийом, стажування слухачів та працевлаштування випускників Національної академії державного управління при Президентові України, а також переліку органів, де проводиться стажування слухачів Національної академії : Постанова Кабінету Міністрів України від 14 квіт. 2004 р. № 468. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws.main.cgi?nreg=468-2004-%EF>.
73. Про затвердження Положення про проведення Всеукраїнської

спартакиади серед збірних команд державних службовців Автономної Республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя: Наказ Мінмолодьспорт, Нацдержслужба України; від 11.11.2014 № 3737.169.. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show.z1504-14>

74. Про затвердження Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і Положення про єдиний порядок підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників державних підприємств, установ і організацій : Постанова Кабінету Міністрів України від 8 лют. 1997 р. № 167.. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=167-97-%EF> Назва з екрана
75. Про затвердження Порядку відбору на державну службу перспективних випускників вищих навчальних закладів IV рівня акредитації : Наказ Голодержслужби, Міністерства освіти і науки України та Української Академії державного управління при Президентові України від 30 жовт. 2002 р. № 80.625.149.. URL: [http://www.guds.gov.ua/control.uk.publish.article?showHidden=1&art\\_id=37606&cat\\_id=37402&ctime=1141127139250](http://www.guds.gov.ua/control.uk.publish.article?showHidden=1&art_id=37606&cat_id=37402&ctime=1141127139250).
76. Про оплату праці : Закон України від 24 берез. 1995 р. № 108-95 ВР. *Відом. Верховної Ради України*. 1995. № 17. С. 121.
77. Про почесні звання України : Указ Президента України від 29 черв. 2001 р. № 476. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=476%2F2001>.
78. Про Премію Верховної Ради України за внесок молоді у розвиток парламентаризму, місцевого самоврядування : Постанова Верховної Ради України від 22 трав. 2003 р. № 840.IV. *Відом. Верховної Ради України*. 2003. № 36. С. 294.
79. Про Премію Кабінету Міністрів України за особливі досягнення молоді у розбудові України : Постанова Кабінету Міністрів України від 13 черв. 2000 р. № 951.. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg>

=1234-2010-%F0.

80. Про проведення щорічного Всеукраїнського конкурсу “Кращий державний службовець” : Постанова Кабінету Міністрів України від 19 верес. 2007 р. № 1152. *Офіційний вісник України*. 2007. № 72. С. 75.
81. Про упорядкування структури заробітної плати, особливості проведення індексації та внесення змін до деяких нормативно-правових актів : Постанова Кабінету Міністрів України від 9 грудня 2015 р. № 1013. URL: [http://zakon5.rada.gov.ua/laws.show.1013-2015-%D0%BF](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1013-2015-%D0%BF)
82. Пустовар Я. П. Мотиваційний механізм найманої трудової діяльності : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.01.01 “Економічна теорія”. Я. П. Пустовар Х., 2013. 20 с.
83. Райт Г. Державне управління.; пер. з англ. В. Івашка, О. Коваленка, С. Соколик. К. : Основи, 1994. 191 с.
84. Рачинський А. П. Стратегічне управління персоналом в органах державної влади (теоретико-методологічний аналіз) : монографія.. К. : НАДУ, 2009. 316 с.
85. Рашитова Н. К. Адаптація до професійної діяльності на державній службі: соціально-психологічний аспект : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 “Державна служба”. Дніпропетровськ, 2013. 20 с.
86. Ричи Ш. Управление мотивацией.; пер. с англ. Е. А. Климова. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. 399 с.
87. Рудакевич М. І. Формування етики державних службовців в умовах демократизації і професіоналізації державного управління : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 “Державна служба”. К., 2007. 32 с.
88. Рудакевич М. І. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посібник. Тернопіль: ТНТУ імені Івана Пулюя, 2014. 149 с.
89. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник. *Бібліотека економіста*. URL: <http://library.if.ua/book.104.7070.html>. Назва

з екрана.

90. Самоукина Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. М. : Вершина, 2008. 224 с.
91. Сіцінський А. Аналіз теоретичних основ мотивації досягнення в управлінській діяльності. *Зб. наук. пр. НАДУ* ; за заг. ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. К. : Вид-во НАДУ, 2004. Вип. 1. Ч. V. С. 103-111.
92. Сіцінський А. Професіоналізм управлінської діяльності. *Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право)*. 2010. № 2 (49). С.190-195.
93. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент. К. : МАУП, 2001. 168 с.
94. Слюсаренко О. Мотивація як умова і чинник професійного вдосконалення та кар'єрного розвитку державних службовців. *Проблеми трансформації системи державного управління в умовах політичної реформи в Україні* : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 31 трав. 2006 р.. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; за заг. ред. О. Ю. Оболенського, В. М. Князева. К. : Вид-во НАДУ, 2006. Т. 1. С. 387-389.
95. Слюсаренко О.М. Оцінювання (атестація ) та мотивація персоналу щодо підвищення професійної компетентності в системах кар'єрного розвитку державних службовців США та країн Європи. *Актуальні проблеми державного управління: Збірник наукових праць ХарРІДУ НАДУ при Президентові України* Харків: Вид- во ХарРІДУ НАДУ “Магістр”, 2005. № 3 (25). С. 339.
96. Соціально-економічна мотивація праці: методологія оцінки ефективності та принципи регулювання. М. В. Семикіна. Кіровоград : ПВЦ “Мавік”, 2014. 124 с.
97. Створення організаційно-правових засад кадрової ротації як одного із дієвих елементів підготовки кадрів та попередження можливих корупційних проявів у державних органах : наук. розробка. С. М. Серьгін, О. В. Антонова, І. В. Шпекторенко [та ін.] ; за заг. ред.

- С. М. Серьогіна. К. : НАДУ, 2009. 119 с.
98. Сучасна управлінська еліта в Україні: якісні характеристики, шляхи та методи підготовки : монографія. за ред. М. І. Пірен, В. А. Ребкала. К. : Вид-во НАДУ, 2003. 180 с.
99. Сьомін С. В. Система управління якістю в органах держаної влади: рекрутингова кадрова робота (на прикладі Французької республіки). *Державне управління: теорія та практика*. 2015. Вип. 2 (8). URL: [http://www.academy.gov.ua/ej.ej8.doc\\_pdf.somin.pdf](http://www.academy.gov.ua/ej.ej8.doc_pdf.somin.pdf).
100. Тимошенко И. И. Мотивация личности и человеческих ресурсов : учеб. пособие. К. : Европ. ун-т, 2014. 575 с.
101. Турчинов А. И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. М. : Моск. Психолого-соц. ин-т Флинта, 1998. 272 с.
102. Управление персоналом организации : учебник. А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, И. Е. Ворожейкин [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. М. : ИНФРА-М, 1997. 512 с.
103. Ходаківський Є. І. Психологія управління : підручник. К. : Центр учбової літератури, 2011. 664 с.
104. Цветков В. В. Демократія, управління, бюрократія: в контексті модернізації українського суспільства : монографія. К. : Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2011. 347 с.
105. Черноног Є.С. Державна служба: історія, теорія і практика: навч. посіб. К. : Знання, 2008. 458 с.
106. Шпекторенко І. В. Професійна мобільність державного службовця : монографія. Дніпропетровськ : Монолит, 2013. 242 с.
107. Щегорцова В. М. Мотивація праці державних службовців : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. упр. : спец. 25.00.03 "Державна служба". В. М. Щегорцова. Дніпропетровськ, 2010. 20 с.
108. Щегорцова В. М. Порівняльний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду організації мотивації праці державних службовців. *Теорія та*

*практика державного управління* : зб. наук. пр., редкол. в. в. говоруха (голов. ред.) [та ін.]. Вип. 2 (21). Х. : вид-во Харрі Наду "м агістр", 2008. С. 417-423

109. Щегорцова В. М. Проблеми формування та вдосконалення системи мотивації праці державних службовців. *Державне будівництво*. 2007. № 1. Ч. 2. URL: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DeBu.2007-1.doc.3.09.pdf>.
110. Ясинский В. Л. Нетрадиционные системы материального стимулирования труда. Одеса : [б.в.], 1992. 336 с.
111. Cigler B. Public administration and Paradox of Professionalism : Public administration Review. New York, 2020. 653 p.
112. Greiner John M. Productivity and Motivation : a Review of State and Local Government Initiatives. Washington, DC : The Urban institute press, 2015. 488 p.

**Виконала:** студентка  
магістратури за спеціальністю  
281 Публічне управління та  
адміністрування заочної форми  
навчання

\_\_\_\_\_ Д.М. Василенко

**Науковий керівник:**  
завідувач кафедри математики,  
статистики та інформаційних  
технологій, д.е.н., професор

\_\_\_\_\_ Р.О. Кулинич

**Робота допущена до захисту:**  
завідувач кафедри публічного  
управління та адміністрування,  
д.держ.упр., доцент

\_\_\_\_\_ Е.В. Щепанський

## Додаток А

## Анкета

**Шановні колеги!**

*З метою виявлення мотивації молоді до державної служби ми проводимо соціологічне опитування державних службовців. Опитування є цілком анонімним, а результати досліджень будуть оприлюднені лише в узагальненому вигляді.*

1. Ваш вік: \_\_\_\_\_ Стать \_\_\_\_\_
2. Місце роботи: \_\_\_\_\_
3. Категорія посад: \_\_\_\_\_
4. Як ви оцінюєте своє матеріальне становище?
  - 1) не відчуваю матеріальних труднощів;
  - 2) задовільно;
  - 3) матеріальні труднощі виникають навіть при купівлі продуктів харчування.
5. Який у Вас рівень освіти?
  - 1) дві і більше вищих освіт;
  - 2) одна вища освіта;
  - 3) базова вища освіта;
  - 4) середня спеціальна освіта
6. Вкажіть твердження, яке найбільше Вас характеризує:
  - 1) я орієнтований(а) більше на кар'єру, ніж на сім'ю
  - 2) я приділяю достатньо уваги як роботі, так і сім'ї
  - 3) я орієнтований(а) більше на сім'ю.
7. Скільки часу на тиждень Ви приділяєте домашнім справам?
  - 1) більше 8 годин;
  - 2) від 4 до 8 годин
  - 3) менше 4 годин
8. Хто у Вашій сім'ї брав відпустку по догляду за дитиною?
  - 1) мати;
  - 2) батько;
  - 3) інший член сім'ї. Вказати хто \_\_\_\_\_
9. Яким чином Ви проводите вільний час?
  - 1) займаюсь вихованням дітей та роботою по дому;
  - 2) займаюсь роботою на присадибній ділянці;
  - 3) вкажіть Ваш варіант \_\_\_\_\_.
10. Від чого залежить добробут людини – від держави або від самої людини?
  - 1) добробут людини залежить виключно від держави

- 2) добробут людини залежить як від держави, так і від самої людини
11. Чи займаєтесь Ви громадською діяльністю?
- 1) так;
- 2) ні
12. Чи змінювали протягом останніх 3-х років своє місце роботи?
- 1) так;
- 2) ні
13. Чи були Ви безробітними протягом останніх 3-х років?
- 1) так;
- 2) ні
14. Чи готові Ви при нагоді змінити своє теперішнє місце роботи?
- 1) так;
- 2) ні
15. Які причини Вашого незадоволення теперішнім робочим місцем?
- 

16. Чи порушували Ваші трудові права під час роботи на посаді державного службовця?
- 1) так;
- 2) ні
17. Чи звертались Ви щодо порушених прав у відповідні інстанції?
- 1) так. Вкажіть інстанцію \_\_\_\_\_
- 2) ні
16. Визначте за ступенем важливості від 1(найважливіший) до 12 (найменш важливий) фактори, що мотивують Вас до роботи;
- високий заробіток та матеріальне заохочення;
- фізичні умови роботи;
- структуризація;
- соціальні контакти;
- взаємовідносини;
- визнання;
- прагнення до досягнень;
- влада і вплив;
- різноманітність та зміни;
- креативність;
- самовдосконалення;
- цікава та корисна робота.

*Дякуємо Вам за співпрацю!!!!!!!!!!*