

УДК 352.354.330.15.06(06)

МОТИВАЦІЯ МОЛОДИХ ФАХІВЦІВ ДО КАР'ЄРИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

Маммедов Арслан Олегович,
здобувач вищої освіти ступеня доктора
філософії (PhD)
кафедри державного управління,
публічного адміністрування
та економічної політики
ХНЕУ ім. С. Кузнеця,
Гетьман Павло Сергійович,
заступник голови адміністрації району
з питань житлово-комунального
господарства Адміністрації
Шевченківського району
Харківської міської ради,
студент 2 року навчання магістратури
за спеціальністю «Публічне управління та
адміністрування»
ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Сучасна система публічного управління в Україні переживає період глибоких трансформацій, що зумовлені процесами євроінтеграції, цифровізації державних послуг та оновлення кадрового складу органів влади. Одним із найважливіших викликів залишається формування мотивації молодих фахівців до побудови кар'єри у сфері публічного управління. Попри наявність державних програм підтримки молоді, рівень зацікавленості випускників закладів вищої освіти у державній службі залишається низьким, що свідчить про потребу перегляду підходів до

кадрової політики та системи стимулювання.

Мотивація молодих спеціалістів має комплексний характер і поєднує як матеріальні, так і нематеріальні чинники, а саме: професійне зростання, можливість впливу на суспільні процеси, гнучкі умови праці, престижність посади та відчуття суспільної значущості діяльності. Як підкреслюють українські дослідники, без ефективного залучення молодого покоління публічна служба ризикує втратити динаміку розвитку та здатність до інноваційних змін.

У наукових дослідженнях проблема мотивації молодих фахівців до державної служби посідає важливе місце. Українські вчені, зокрема О. Оболенський, В. Бакуменко та Н. Липовська, підкреслюють, що головними детермінантами професійної мотивації молоді є престиж державної служби, умови кар'єрного розвитку та рівень суспільного довір'я до органів влади. За їхніми висновками, ключовим чинником залучення молоді є створення прозорої системи кар'єрного зростання та справедливої оцінки результатів праці. Серед зарубіжних дослідників значний внесок у вивчення мотивації молодих службовців зробили Дж. Перрі (J. Perry) та Р. Стін (R. Steen), які розвинули концепцію *public service motivation* – внутрішнього прагнення служити суспільним інтересам. Вони доводять, що молодь обирає публічну сферу не лише заради стабільності, а й через можливість реалізувати громадянську місію, відчутти причетність до суспільних змін і впливати на формування політики

Метою даної роботи є визначення ключових чинників мотивації молодих фахівців до побудови кар'єри у сфері публічного управління, а також аналіз можливостей підвищення їх залученості до державної служби на основі сучасних підходів кадрової політики. Для досягнення цієї мети передбачається: з'ясувати соціально-психологічні мотиви професійного вибору молоді; оцінити ефективність наявних механізмів мотивації у системі публічної служби України; дослідити зарубіжний досвід формування позитивного іміджу державної кар'єри серед молодих спеціалістів.

Мотивація молоді до професійної діяльності у публічному секторі є складним соціально-психологічним феноменом, що поєднує внутрішні цінності особис-

тості з об'єктивними умовами праці у державних інституціях. За визначенням О. Оболенського [1], мотивація державних службовців формується під впливом системи стимулів, які відображають як індивідуальні потреби, так і суспільну місію державної служби. Для молодих фахівців характерними є прагнення до самореалізації, кар'єрного зростання, розвитку професійних компетентностей та участі у процесах суспільних змін.

На думку В. Бакуменка [2], ефективна система мотивації молодих кадрів повинна ґрунтуватися не лише на матеріальних стимулах, а й на створенні сприятливого інституційного середовища, яке забезпечує визнання досягнень, можливість навчання, розвиток креативності та ініціативності. Особливу роль відіграє підтримка інноваційних підходів до організації роботи, що дозволяє молодим службовцям реалізовувати власні ідеї в межах публічної політики.

Дослідження Н. Липовської [3] підтверджують, що одним із ключових чинників, який визначає готовність молоді до державної служби, є довіра до державних інституцій та впевненість у справедливості процедур відбору, оцінювання і просування по службі. Тому створення відкритих і прозорих механізмів кар'єрного зростання є обов'язковою передумовою залучення нової генерації фахівців до публічного сектору.

Сучасні виклики, з якими стикається система державної служби, обумовлені як соціально-економічними, так і інституційними чинниками. Незважаючи на стабільність державної служби, молоді фахівці часто не сприймають її як конкурентну форму працевлаштування. Як зазначає Л. Загвойська [4], причинами цього є низький рівень престижності державної служби, бюрократизовані процедури та недостатній рівень соціального комфорту у колективах.

Крім того, важливу роль відіграє комунікаційна політика держави, яка недостатньо популяризує державну кар'єру серед молоді. У країнах ЄС створюються спеціальні програми промоції публічного сектору, зокрема інформаційні кампанії, кар'єрні форуми, платформи стажувань для студентів. В Україні подібні ініціативи лише формуються, наприклад, проєкт «Державна служба майбутнього» або програми Центру розвитку публічної служби при НАДС, які спрямовані на підготовку

молодих кадрів через стажування, навчання та наставництво.

Ще однією проблемою є розрив між очікуваннями молоді та реальними умовами праці у державних органах. Багато молодих людей, орієнтованих на динамічний розвиток, стикаються з обмеженими можливостями для кар'єрного зростання, повільною системою прийняття рішень та недостатнім рівнем інноваційності. Як підкреслює Н. Нижник [5], без модернізації управлінських процесів держава не зможе втримати молодих фахівців, які володіють сучасними цифровими та аналітичними навичками.

Вивчення практик країн Європейського Союзу дозволяє визначити ефективні інструменти залучення молоді до публічного управління. У Німеччині функціонує система Public Sector Trainee Programs, яка передбачає індивідуальні траєкторії професійного зростання та постійне менторство. У Франції діють спеціалізовані Écoles de service public (Школи державної служби), що готують майбутніх управлінців через систему дуальної освіти, поєднуючи навчання з практикою.

Згідно з дослідженням Дж. Перрі [6], ефективна мотивація молоді базується на поєднанні трьох компонентів: соціального (усвідомлення користі для суспільства), професійного (можливість реалізувати компетенції) та етичного (служіння публічним цінностям). Аналогічно, Р. Стін [7] підкреслює важливість створення умов для розвитку public service identity – внутрішнього відчуття гордості та належності до державної служби.

Європейський досвід демонструє, що залучення молоді є ефективним лише за наявності комплексної державної політики, спрямованої на підтримку освітніх програм, кар'єрних можливостей, стажувань і позитивного іміджу державного управління.

З урахуванням проведеного аналізу українських реалій, нормативно-правових засад функціонування державної служби та узагальнення зарубіжного досвіду, можна окреслити низку стратегічних напрямів удосконалення системи мотивації молоді до побудови кар'єри у сфері публічного управління. Формування високопрофесійного кадрового потенціалу публічної влади має ґрунтуватися на комплексному підході, який поєднує освітні, соціальні, організаційні, комуніка-

ційні та ціннісні чинники. Важливо, щоб мотивація молодих фахівців не обмежувалася лише матеріальними стимулами, а передбачала створення сприятливого середовища для професійного саморозвитку, інноваційної активності та участі у виробленні управлінських рішень.

Одним із пріоритетних напрямів удосконалення кадрової політики є інституціоналізація програм наставництва, що передбачає закріплення досвідчених державних службовців за молодими спеціалістами з метою професійної адаптації, передачі практичного досвіду та формування корпоративної культури державної служби. Така форма взаємодії сприяє розвитку комунікаційних навичок, зміцненню командної взаємодії та формуванню у молодих фахівців відчуття належності до інституційної спільноти публічної влади. Програми наставництва широко застосовуються у країнах Європейського Союзу (зокрема, у Німеччині, Франції, Нідерландах), де вони довели свою ефективність у скороченні періоду адаптації молодих службовців та підвищенні рівня їхньої лояльності до державного сектору.

Другим важливим напрямом є створення системи грантів, стипендій і державних контрактів для студентів, які обирають спеціальності у сфері публічного управління, державної політики або європейського врядування. Така практика стимулює молодь до вибору кар'єри в органах влади, формує у неї почуття соціальної значущості професії державного службовця та забезпечує безперервний зв'язок між закладами вищої освіти й державними інституціями. Запровадження подібних механізмів також сприятиме підвищенню престижу державної служби та створенню позитивного іміджу публічного управління серед молоді.

У сучасних умовах цифрової трансформації державного сектору особливого значення набуває цифровізація процесів відбору та управління персоналом. Її реалізація передбачає спрощення процедур подання документів, проведення онлайн-тестувань, формування електронного кадрового профілю службовця та впровадження автоматизованих систем моніторингу кар'єрного розвитку. Такі підходи не лише підвищують прозорість відбору, а й формують у молоді відчуття справедливості та довіри до процедур державного найму, що є важливою передумовою мотивації до кар'єри у публічному секторі.

Важливою складовою оновленої системи мотивації має стати створення інтерактивних платформ для комунікації молоді з органами публічної влади. Йдеться про організацію кар'єрних хабів, онлайн-курсів, тематичних форумів, хакатонів та проєктів, які залучають студентів і молодих спеціалістів до розв'язання конкретних управлінських проблем. Такі ініціативи забезпечують ранню професійну соціалізацію, формують позитивне ставлення до державної служби та створюють умови для появи нової генерації управлінців, орієнтованих на інноваційність і суспільну відповідальність.

Окремої уваги заслуговує розвиток внутрішньої культури служіння, що виступає нематеріальною складовою мотиваційного механізму. Йдеться про формування серед молодих службовців цінностей доброчесності, відкритості, професійної відповідальності, лідерства та орієнтації на суспільне благо. У цьому контексті важливо посилювати виховну та етичну складову системи підготовки публічних управлінців, зокрема через дисципліни, присвячені етиці публічного управління, державній комунікації, антикорупційній культурі тощо.

Як слушно зазначає Л. В. Гонюкова [8], держава має виступати не лише роботодавцем, який забезпечує стабільність зайнятості, а передусім — середовищем професійного та особистісного розвитку, що дозволяє молодим фахівцям реалізувати свій потенціал, отримати досвід, проявити ініціативу та зробити реальний внесок у процеси суспільних перетворень. Саме такий підхід відповідає сучасним принципам людиноцентричного управління та сталого розвитку людського капіталу, який визнається основним ресурсом модернізації системи публічного управління України.

Мотивація молодих фахівців до професійної діяльності у сфері публічного управління є системоутворювальним чинником оновлення державної служби та підвищення її ефективності. Забезпечення залучення молоді вимагає збалансованого поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, орієнтованих на розвиток професійних компетентностей, формування прозорих кар'єрних механізмів і позитивного іміджу державної служби. Україна володіє потенціалом для впровадження інноваційних мотиваційних підходів, спираючись на європейський досвід та влас-

ні кадрові ініціативи. Формування нової генерації державних службовців має розглядатися як пріоритет державної кадрової політики, спрямованої на підвищення результативності та суспільної довіри до системи публічного управління.

Література:

1. Оболенський О. Ю. Державна служба: навч. посіб. – К. : КНЕУ, 2017. – 368 с.
2. Бакуменко В. Д. Державне управління: теорія і практика. – К. : Вид-во УАДУ, 2019. – 295 с.
3. Липовська Н. А. Мотивація молоді до кар'єри у публічному управлінні: сучасні тенденції та проблеми реалізації // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2021. – № 8. – С. 35–42.
4. Загвойська Л. Д. Людиноцентричний підхід у публічному управлінні: нові виміри ефективності // Вісник НАДУ. – 2022. – № 1. – С. 15–23.
5. Нижник Н. Р. Публічне управління в умовах цифрової трансформації: проблеми кадрової політики // Вісник НАДУ при Президентові України. – 2020. – № 2. – С. 11–18.
6. Perry J. L., Hondeghem A. Motivation in Public Management: The Call of Public Service. – Oxford : Oxford University Press, 2010. – 256 p.
7. Steen R., Rutgers M. Public service motivation: Theoretical overview and research agenda // Public Policy and Administration. – 2018. – Vol. 33, № 1. – P. 23–39.
8. Гонюкова Л. В. Розвиток людського капіталу у сфері публічного управління в Україні : монографія. – К. : НАДУ, 2023. – 284 с.

Науковий керівник Маммедова А. О. – к.е.н., доц. Л. Й. Аведян

Науковий керівник Гетьмана П. С. – к.е.н., проф. С. В. Лукашев

Матеріали конференції публікуються в авторській редакції.