

*І. В. Хребтій,
к. держ. упр., начальник управління Центру оцінювання кандидатів на зайняття посад
державної служби, Вища школа публічного управління
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-6957-6704>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.9.158

МОТИВАЦІЯ КАНДИДАТІВ НА ЗАЙНЯТТЯ ПОСАД ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ДО ПОБУДОВИ КАР'ЄРИ

*I. Khrebtii,
PhD in Public Administration, Head of the Center for Evaluation of Candidates
for Public Service Positions, Higher School of Public Administration*

MOTIVATION OF CANDIDATES FOR CIVIL SERVICE POSITIONS TO BUILD A CAREER

В останні роки радикально змінилися уявлення про кар'єру, зокрема вона розглядається як можливість осмислювати свій професійний розвиток, використовувати особистісні резерви (потенціали) для реалістичного розуміння власних можливостей.

Можемо констатувати, що професійно-службова кар'єра державних службовців є предметом міждисциплінарних досліджень, яка будується в системі двох координат: професійна кар'єра і службова кар'єра. Найвищий рівень інтеграції (взаємопроникнення, синергії) цих двох видів кар'єр дає універсальну, науково обгрунтовану модель професійно-службової кар'єри персоналу в системі державної служби України.

У зазначеному контексті важливим стає розуміння того, які фактори та яким чином впливають на кар'єрні установки й наміри кандидатів на зайняття посад державної служби.

Кожна людина планує своє майбутнє, а також свою кар'єру, орієнтуючись на потреби, здібності, бажання. Тому, для розвитку персоналу є необхідність допомоги в реалізації його життєвої мети як важливої умови мотивації його поведінки при побудові професійно-службової кар'єри державного службовця.

Важко уявити собі ефективну діяльність, суб'єкт якої не зацікавлений в результатах своєї праці. У той же час зацікавленість нерідко проводить до того, що більш мотивований суб'єкт починає перевершувати по професійній ефективності інших, можливо більш здатних, але менш мотивованих колег. Активність людини виявляється безпосередньо пов'язаною з його мотивацією, а мотиви діяльності професіонала стають важливою детермінантою в структурі професійної ефективності.

У плануванні та розвитку кар'єри важливим є спрямування мотивації на реалістичне уявлення особистості про те, чого можна досягти в конкретних умовах праці відповідно до реального рівня особистого і професійного потенціалу.

Кандидати на зайняття посад державної служби піднімають планку у своєму прагненні до значущих, соціально свідомих ролей та кар'єри, що орієнтована на досягнення мети та в ідеалі дозволить їм позитивно впливати на соціальні зміни.

Оцінювання мотивації кандидатів на зайняття посад державної служби до побудови кар'єри, а саме ступеню розвитку кар'єрної інтуїції, кар'єрної причетності і кар'єрної стійкості здійснювалось із застосуванням методики "Мотивація до кар'єри" А. Ноє, Р. Ноє, Д. Баххубера в перекладі і адаптації Е. Могильовкіна.

Вона дала змогу проаналізувати ступінь розвитку мотивації кандидатів на зайняття посад державної служби до побудови кар'єри.

In recent years, ideas about career have radically changed, in particular, it is considered as an opportunity to understand one's professional development, to use personal reserves (potentials) for a realistic understanding of one's own capabilities.

We can state that the professional career of civil servants is the subject of interdisciplinary research, which is built in the system of two coordinates: professional career and official career. The highest level of integration (interpenetration, synergy) of these two types of careers provides a universal, scientifically based model of the professional career of personnel in the civil service system of Ukraine.

In this context, it becomes important to understand what factors and how they affect the career attitudes and intentions of candidates for public service positions.

Each person plans his future, as well as his career, focusing on needs, abilities, desires. Therefore, for the development of personnel, there is a need for assistance in the realization of his life goal as an important condition for motivating his behavior in building the professional career of a civil servant.

It is difficult to imagine an effective activity, the subject of which is not interested in the results of his work. At the same time, interest often leads to the fact that a more motivated subject begins to surpass other, possibly more capable, but less motivated colleagues in terms of professional efficiency. A person's activity is directly related to his motivation, and the motives of a professional become an important determinant in the structure of professional efficiency.

In career planning and development, it is important to direct motivation to a realistic perception of the individual about what can be achieved in specific working conditions in accordance with the real level of personal and professional potential.

Civil service candidates are raising the bar in their pursuit of meaningful, socially conscious roles and careers that are purpose-driven and ideally allow them to positively impact social change.

Evaluation of the motivation of candidates for public service positions to build a career, namely the degree of development of career intuition, career involvement and career stability, was carried out using the "Career Motivation" method by A. Noye, R. Noye, D. Bachhuber in the translation and adaptation of E. Mogilovkin.

It made it possible to analyze the degree of development of the motivation of candidates for public service positions before building a career.

Ключові слова: державне управління, посади державної служби, оцінювання кандидатів, кар'єра, мотивація.

Key words: public administration, civil service positions, candidate evaluation, career, motivation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасна парадигма публічного управління вимагає нових підходів до вирішення проблем професіоналізації публічної служби, зокрема і ефективного управління кар'єрним розвитком державних службовців. Для України ця проблема набуває особливої ваги з огляду отримання статусу країни-кандидата в члени ЄС.

В останні роки радикально змінилися уявлення про кар'єру, зокрема вона розглядається як можливість осмислювати свій професійний розвиток, використовувати особистісні резерви (потенціали) для реалістичного розуміння власних можливостей.

У зазначеному контексті важливим стає розуміння того, які фактори та яким чином впливають на кар'єрні установки й наміри людини. Це корисно для неї і як співробітника певної організації, що належить до сфери публічного управління та адміністрування, і як особистості, що розвивається.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз вітчизняних та зарубіжних наукових фондів дозволяє констатувати, що, здебільшого, увага дослідників акцентувалася на таких проблемах, а саме: теоретико-методологічне обґрунтування феноменів "професіоналізація" та "професійний розвиток" (Н. Артеменко, С. Банурі, Дж. Батілана, М. Білинська, О. Зінченко, В. Капіца, О. Линдюк, Н. Липовська, А. Мельник, Г. Мюрдал, О. Петроє, С. Сьєогін, Ю. Сурмін, В. Федоренко, та ін.); впровадження в публічному управлінні нових методів управління персоналом (С. Бойгельсдайт, Е. Боксенбаум, Є. Бородін, І. Ібрагімова, М. Іжа, Ю. Ірхін, М. Ессен, Ф. Кифер, Т. Гречко, Е. Спадафор та ін.); концептуальні засади розвитку професійної кар'єри (Т. Бріджмен, Т. Василевська, Д. Гьест, П. Гудерхем, А. Де'ат, В. Лозовецька, Е. Молл, О. Нордхауг, Т. Пахомова, С. Хаджираєва, Г. Ходжсон та ін.); особливості управління службовою кар'єрою в публічній сфері (Л. Біла-Туїнова, Р. Ботвінов, Н. Гончарук, С. Газарян, В. Ємельянов, С. Загороднюк, Т. Костова, В. Кунст,

Таблиця 1. Опитувальник кандидатів на зайняття посад державної служби

Твердження	Оцінка
1. Ви маєте конкретну мету кар'єри	
2. Ви плануєте свою кар'єру	
3. Ви усвідомлюєте свої сильні та слабкі професійні якості	
4. Вас цікавить думка значущих для вас колег	
5. Ви змінюєте або переглядаєте цілі своєї кар'єри на підставі нової інформації стосовно Вас або Вашої ситуації	
6. Ви прагнете до виконання такої роботи, яка направлена на досягнення мети Вашої кар'єри	
7. Ви часто працюєте понаднормово	
8. Ви часто думаєте про свою роботу у вільний час	
9. Для Вас важливі Ваше посадове становище та статус	
10. Ви підвищуєте свою професійну кваліфікацію на спеціалізованих курсах	
11. Ви в курсі стану справ вашої організації загалом	
12. Ви безпосередньо берете участь у визначенні основних напрямів вашої роботи	
13. Ви добре обізнані зі стратегічними планами керівництва Вашої організації	
14. Ви заохочуєте самі себе після закінчення конкретного робочого завдання	
15. Ви ставите перед собою складні, але досяжні цілі в своїй роботі, безпосередньо пов'язані з кар'єрою	
16. Ви беретеся за виконання завдань, щодо яких у Вас відсутня або не вистачає інформації	
17. Ви шукаєте можливості до взаємодії з впливовими особами Вашої організації	
18. Ви допомагаєте Вашим колегам по роботі	
19. Ви встановлюєте дружні взаємини з колегами з інших підрозділів Вашої організації	
20. Ви можете виконати свою роботу у відсутність Вашого безпосереднього керівника	

Джерело: методики "Мотивація до кар'єри" — А. Ноє, Р. Ноє, Д. Баххубера в перекладі і адаптації Е. Могильовкіна [3].

Б. Лека, С. Липовська, В. Малиновський, Г. Назарова, О. Хорошенко та ін.); технології та методи управління розвитком кар'єрного потенціалу державних службовців (О. Антонова, О. Воронов, Н. Ларіна, О. Пархоменко-Куцевіл, А. Рачинський, М. Рудакевич, В. Олуйко, С. Чала, Н. Черненко, І. Шпекторенко та ін.); організаційно-правове забезпечення та регулювання розвитку професійної кар'єри державних службовців в Україні (Н. Алюшина, К. Ващенко, Н. Галкіна, С. Дубенко, А. Заболотний, Т. Мотренко, Н. Нижник, О. Оболенський, Ю. Піжук, В. Сороко, І. Сурай, О. Сушинський та ін.) тощо.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є виявлення мотивації до побудови кар'єри кандидатів на зайняття посад державної служби в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Оцінювання мотивації до кар'єри кандидатів на зайняття посад державної служби, а саме ступеню розвитку кар'єрної інтуїції, кар'єрної причетності і кар'єрної стійкості кандидатів на зайняття посад державної служби здійснювалася із застосуванням методики "Мотивація до кар'єри" А. Ноє, Р. Ноє, Д. Баххубера в перекладі і адаптації Е. Могильовкіна [3]. Дана методика дає можливість додатково оцінити респондентів з точки зору їх мотивації до побудови кар'єри.

Відповідно до методики мотивація до кар'єри у співробітників містить три ключові компоненти — кар'єрну інтуїцію, кар'єрну причетність, кар'єрну стійкість.

Кар'єрна інтуїція — це адекватність самооцінки співробітником своїх професійних здібностей в контексті фактичної ситуації. Є різні рівні кар'єрних інтуїцій:

— високий рівень кар'єрних інтуїцій — усвідомлення співробітником своїх сильних і слабких сторін для досягнення своїх кар'єрних амбіцій; здатність ставити реальні кар'єрні цілі і активно досягати їх;

— низький рівень кар'єрних інтуїцій — постановка неадекватних кар'єрних цілей; слабе використання особистісних ресурсів для просування по службі; неготовність освоювати нові методи роботи, необхідні для кар'єрного просування.

Кар'єрна причетність (вірність своєму підприємству) — це готовність співробітника працювати на втілення цілей організації. Є:

— високий рівень кар'єрних причетності — поділ співробітником цілей організації як своїх власних; прийняття співробітником на себе відповідальності за їх реалізацію; бажання докладати максимум зусиль для їх втілення, у тому числі за рахунок свого особистого часу і без додаткової оплати;

— низький рівень кар'єрної причетності — відсутність у співробітника інтересу до цілей організації, що характеризується тим, що максимальні зусилля й усердність співробітник направляє поза своєї роботи, а в кар'єрі він реалізує насамперед свої особисті цілі без урахування цілей організації.

Кар'єрна стійкість — це здатність справлятися з труднощами, адаптуватися до зміни ситуації:

— високий рівень кар'єрних стійкості — здатність співробітника виявляти наполегливість при втіленні своїх кар'єрних амбіцій; долати різного роду труднощі і вирішувати виникаючі проблеми; адаптуватися до мінливих обставин;

— низький рівень кар'єрних стійкості — недостатня наполегливість, брак гнучкості, випробування складнощів в ситуації змін, відсутності інформації.

Для визначення рівня кар'єрних мотивації по всіх трьох складовим може бути використаний опитувальник.

Отримані результати дозволяють судити про те, наскільки кандидат на зайняття посади державної може бути мотивований кар'єрними перспективами і наскільки використання перспектив службового зростання саме для нього доцільно [3].

Опитування кандидатів на зайняття посад державної служби проводилося Центром оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби Української школи урядування у період з 01 вересня по 30 грудня 2021 року. Кандидатам, які погодилися взяти участь в опитуванні, необхідно було заповнити опитувальник у паперовому або електронному форматі. У дослідженні брали участь 328 респондентів, з них: 197 жінок та 131 чоловік.

Кандидатам на зайняття посад державної служби було запропоновано пройти опитувальник представлений у таблиці 1.

Кандидатам на зайняття посад державної служби пропонувалось оцінити, якою мірою вони згодні з наведеними твердженнями, використовуючи шкалу від 1 до 5, де "1" означає "дуже незначною мірою" або "дуже рідко", а "5" — "найбільшою мірою" або "дуже часто".

Детальна інтерпретація результатів кількісного та якісного аналізу рівневих показників мотивації до кар'єри кандидатів на зайняття посад державної служби наведено у таблиці 2.

За підсумками аналізу результатів дослідження рівневих показників мотивації до кар'єри кандидатів на зайняття посад державної служби визначено, що у більшості з них (48,4 %) середній ступінь розвитку мотивації до кар'єри; у 26,3 % — низький, а у 25,3 % — високий. Деталізуємо отримані результати відповідно до обраних показників.

Високий рівень кар'єрної інтуїції (інсайт) було визначено у 37,4 % кандидатів на зайняття посад державної служби. Кар'єрна інтуїція цих кандидатів на зайняття посад державної служби будується на реалістичності його кар'єрних очікувань і на знаннях, що стосуються сильних і слабких сторін, інтересів, здібностей, переваг і недоліків для досягнення конкретних кар'єрних цілей. У 44,7 % кандидатів на зайняття посад державної служби констатовано середній рівень кар'єрної інтуїції. Такі кандидати на зайняття посад державної служби реально оцінюють свої кар'єрні перспективи, спираються на усвідомлене розуміння своїх сильних і слабких сторін відносно професійного та посадового просування. Вони постійно вагаються у своїх рішеннях щодо кар'єрного просування, однак вміло модифікують свої кар'єрні цілі й активно діють у досягненні цих цілей.

Таблиця 2. Мотивація до кар'єри кандидатів на зайняття посад державної служби

Критерії оцінювання	Ступінь розвитку мотивації до кар'єри		
	низький	середній	високий
Кар'єрна інтуїція	17,9 %	44,7 %	37,4 %
Кар'єрна причетність	21,3 %	57,5 %	21,2 %
Кар'єрна стійкість	39,6 %	42,4 %	18,0 %
Загальний показник	26,3 %	48,4 %	25,3 %

Джерело: розроблено автором.

Особливо слід сказати про кандидатів на зайняття посад державної служби (17,9 %) з низькою кар'єрною інтуїцією, які зазвичай недостатньо ефективно використовують свої особисті ресурси і відрізняються неадекватними кар'єрними очікуваннями, вони рідко відкриті до нових ідей і методів роботи.

Кар'єрна причетність більшості кандидатів на зайняття посад державної служби (57,5 %) має середній рівень. Як правило поведінка таких кандидатів характеризується постійним пошуком способів професійного просування по кар'єрі та отриманням визнання в професії і в суспільстві. Високий рівень кар'єрної причетності зафіксовано у 21,2 % кандидатів на зайняття посад державної служби, готових працювати з максимальною віддачею заради досягнення, перш за все, цілей організації та здатних достатньо тривалий період часу працювати понаднормово і безоплатно, демонструючи модель поведінки "відмовлятися від робіт, що заважають досягненню організаційних цілей". Такі працівники згодні взяти на себе будь-який тягар організації, який вона вимушена нести в ускладнених обставинах. Низький рівень розвитку кар'єрної причетності характерний для 21,3 % кандидатів на зайняття посад державної служби, що реалізують у кар'єрі, насамперед, особисті цілі, що недостатньо враховують інтереси організації. Такі співробітники не схильні "викладатися" на роботі, вважаючи за краще направляти свою активність в інші сфери життя.

Високий рівень кар'єрної стійкості (гнучкість) наявний лише у 18,0 % кандидатів на зайняття посад державної служби, саме вони найчастіше проявляють ініціативу, вміють правильно структурувати проблеми і знайти способи їх вирішення, здатні зберігати високу працездатність і ефективність навіть в складних обставинах. Дуже важливою особистою рисою є професійна мобільність. Середній рівень кар'єрної стійкості зафіксовано у 42,4 % кандидатів на посади державної служби. Зауважимо, що вони здатні адаптуватися до нових обставин і долати негативні робочі ситуації, але дається це їм дуже важко — особливо психологічно. Стосовно кандидатів на зайняття посад державної служби з низькою кар'єрною стійкістю (39,6 %), варто акцентувати на тому, що вони менш гнучкі, складно підлаштовуються під нові обставини, не здатні приймати ефективні рішення в умовах невизначеності та ризиків, а це може гальмувати їх професійне і посадове зростання у сфері публічного управління та адміністрування.

У більшості кандидатів на зайняття посад державної служби (48,4 %) середній ступінь розвитку мотивації до кар'єри; у 26,3 % — низький, а у 25,3 % — високий.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, можна зробити висновки про те, що кандидатів на зайняття посад державної служби:

1. З високим рівнем мотивація до кар'єри характерні такі ознаки:

— кар'єрні очікування гуртуються на знаннях, що стосуються сильних і слабких сторін, інтересів, здібностей, переваг і недоліків для досягнення конкретних кар'єрних цілей;

— готові працювати з максимальною віддачею заради досягнення, перш за все, цілей організації та здатних достатньо тривалий період часу працювати понаднормово;

— часто проявляють ініціативу, вміють правильно структурувати проблеми і знайти способи їх вирішення; г) здатні зберігати високу працездатність і ефективність навіть в складних обставинах; д) особистою рисою є професійна мобільність.

2. Із середнім рівнем мотивації до кар'єри:

— при оцінюванні своїх кар'єрних перспектив спираються на усвідомлене розуміння своїх сильних і слабких сторін;

— постійно вагаються у своїх рішеннях щодо кар'єрного просування, однак часто модифікують свої кар'єрні цілі; в) займаються постійним пошуком способів професійного просування в кар'єрі та отриманням визнання в професії і/або в суспільстві;

— рано наступає професійне виснаження та бажання змінити роботу.

3. Із низьким рівнем мотивації до кар'єри:

— недостатньо ефективно використовують свої особисті ресурси;

— відрізняються неадекватними кар'єрними очікуваннями, вони не готові до нових ідей і методів роботи;

— мають особисті цілі, що недостатньо враховують інтереси організації;

— не схильні "викладатися" на роботі, вважаючи за краще направляти свою активність в інші сфери життя;

— менш гнучкі, складно підлаштовуються під нові обставини.

Результати та проведений аналіз опитування кандидатів на зайняття посад державної служби сприятиме підвищенню ефективності управління професійно-службовою кар'єрою державних службовців, зокрема і вдосконаленню методів оцінювання кар'єрного потенціалу, кар'єрної спрямованості, мотивації до кар'єри у кандидатів на зайняття посад державної служби категорій "А", "Б" і "В".

Література:

1. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 02.04.2024 року).

2. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 02.04.2024).

3. Методики "Мотивація до кар'єри" А. Ноє, Р. Ноє, Д. Баххубера в перекладі і адаптації Е. Могильовкіна URL: https://stud.com.ua/41256/menedzhment/motivatsiya_karyeri (дата звернення: 08.04.2024).

4. Доценко Т. Кар'єра публічних службовців в умовах реформування системи державного управління в Україні. Публічне управління та регіональний розвиток: Науковий журнал. 2020. № 8. С. 541—563.

5. Aliushyna N., Fedorenko T., Sukvietiene A. Practical Aspects of Organizing Remote Work in the Ukrainian Civil Service: A Study. Public policy and administration. 2021. Vol. 20, No 4. P. 357—370.

References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "About civil service", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (Accessed 02 April 2024).

2. Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), Resolution "On the approval of the Procedure for conducting a competition for public service positions", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text> (Accessed 02 April 2024).

3. Mogilovkin, E. (2024), "Methods of "Motivation for a career" by A. Noye, R. Noye, D. Bachhuber", available at: https://stud.com.ua/41256/menedzhment/motivatsiya_karyeri (Accessed 08 April 2024).

4. Dotsenko, T. (2020), "Career of public servants in the conditions of reforming the public administration system in Ukraine", Public administration and regional development: Scientific journal, Vol. 8, pp. 541—563.

5. Aliushyna, N., Fedorenko, T. and Sukvietiene, A. (2021), "Practical Aspects of Organizing Remote Work in the Ukrainian Civil Service: A Study", Public policy and administration, Vol. 20, No 4, pp. 357—370.

Стаття надійшла до редакції 08.04.2024 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663