

*Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).*

*Спеціальність – 281.*

*Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 12.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.12.11>**

**УДК 351**

*I. 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>*

## **ІНСТИТУЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ДЛЯ СУЧАСНОЇ МОЛОДІ**

*I. Khrebtii,*

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

## **INSTITUTIONAL ATTRACTIVENESS OF PUBLIC SERVICE FOR MODERN YOUTH**

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

*Проблема кадрового забезпечення публічної служби є системною проблемою. Вона зачіпає не тільки органи місцевого самоврядування, але і центральні органи виконавчої влади, що традиційно пропонують найбільш привабливі умови найму. Дефіцит кваліфікованих кадрів в державних організаціях загальнодержавного та регіонального рівня, органах місцевого самоврядування формується під впливом ряду причин.*

*До них належать насамперед:*

*1) відсутність достатньої кількості кваліфікованих кадрів з багатьох напрямків професійної діяльності публічної служби;*

*2) ріст конкуренції на ринку праці за найкращі кадри.*

*Подолання негативних наслідків цих причин спонукає державні інституції переглядати свої підходи до найму молоді та придумувати все нові і нові кадрові рішення.*

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

*В статті проаналізовано інституційну привабливість публічної служби для сучасної молоді.*

*The public service is a key link in the social, political and economic life of the country. Amid the war in Ukraine, it is undergoing transformation. A professional and capable public service is a key element of the recovery process.*

*According to the European Principles of Public Administration of the SIGMA program, the public service should be professional, honest, politically neutral, merit-based, and citizen-oriented.*

*Attracting young people to public service is undoubtedly one of the most important tasks that allows solving many problems of state institutions. Qualitative*

*renewal of the staff, introduction of the latest approaches to the public administration system, a fresh look at professional activities, high motivation and thirst for change, enthusiasm and energy - this is not a complete list of benefits that the public sector receives through the involvement of young professionals.*

*The problem of public service staffing is a systemic problem. It affects not only local governments, but also central executive authorities, which traditionally offer the most attractive employment conditions. The shortage of qualified personnel in state organizations of the national and regional level, as well as local self-government bodies, is formed under the influence of a number of reasons.*

*These include, first of all:*

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

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

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

*The article analyzes the institutional attractiveness of the public service for modern youth.*

***Ключові слова:*** *публічне управління, публічна служба, залучення молоді.*

***Keywords:*** *public administration, public service, involvement of young people.*

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

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у формування базових положень та концепцій публічної служби зроблено як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками. Слід зазначити, що питання залучення молоді на публічну службу досліджувалося Н.О. Алюшиною, В.Б. Авер'яновим, Ю.П. Битяком, Л.Р. Білою-Тіуновою, С.Е. Зелінським, Ю.В. Конотопцевою, В.Р. Кравцем, В.М. Мартиненком та ін. Суттєві зміни в публічній службі зумовлюють необхідність подальших наукових досліджень зазначеної проблематики, особливо вивчення інституційної привабливості публічної служби для сучасної молоді.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є виявити особливостей інституційної привабливості публічної служби для сучасної молоді.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Для встановлення рівня інституційної привабливості публічної служби для сучасної молоді було проведено опитування студентів вищих навчальних закладів України, які здобувають освіту у галузях знань: 05 «Соціальні та поведінкові науки», а саме спеціальності: 051 «Економіка»; 07 «Управління та адміністрування»; 08 «Право»; 28 «Публічне управління та адміністрування» тощо.

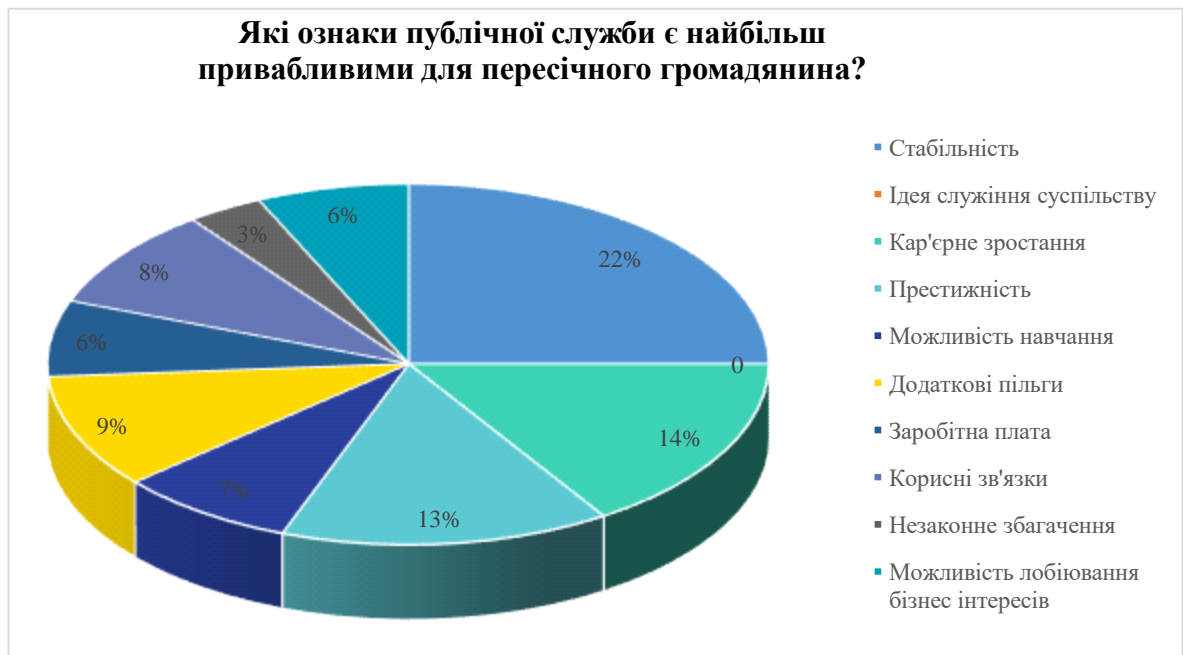
В опитуванні брали участь 965 студентів, із них: 53 % жінок та 47 % чоловіків. Вибірку представлено молодими людьми віком від 18 до 30 років, що проживають в Україні.

В опитувальнику-анкеті було передбачено два запитання, а саме: «Що для Вас є найбільш привабливим у публічній службі?» та «Чому публічна служба не є привабливою особисто для Вас?». Зауважимо, що перехресні запитання дозволяють максимально врахувати точку зору респондента у дискурсі, що має характер конструктивного та деструктивного діалогу.

Перше запитання покликане дізнатися, що ж саме є тим найбільш приваблюючим фактором, що здатен схилити людину до вибору на користь публічної служби. Питання є слушним з огляду на дві основні думки щодо нього та прямо детерміновані основною метою дослідження.

По-перше, ми точно змогли побачити, що є основним фактором приваблення людей на публічну службу. Відповідь на це запитання в свою чергу корелює із загальним іміджем публічної служби, адже опитувані, зазвичай, ніколи предметно не стикалися із публічною службою. Їхні очікування прямо продиктовані тим візуальним образом, що вони вибудовують для себе, орієнтуючись на загальний набір уявлень про публічну службу (почуте та побачене).

По-друге, ми змогли виокремити сильні сторони публічної служби. Узагальнену інформацію про найпривабливіші сторони публічної служби подано на рис. 1.



**Рис. 1. Узагальнена інформація відповідей молоді про найпривабливіші сторони публічної служби**

Стабільність робочого місця посідає перше місце в рейтингу найпривабливішої сторони публічної служби для молоді – 22 % респондентів зазначили цей компонент. На їхню думку, стабільність – це упевненість молодої людини в тому, що він потрібен організації, керівник цінує його навички і досвід. Саме стабільність є детермінантою реальних можливостей кар'єрного зростання.

Також має сенс протиставлення стабільності і плинності кадрів, адже будь-яка плинність кадрів негативно відбивається на загальному стані речей.

Слід зазначити, стабільність є гарантією того, що намагання і ресурси, внутрішні і зовнішні, що були вкладені кандидатом на шляху до омріяної посади на державній службі, не були марними.

Для 12 % респондентів найбільш привабливою стороною публічної служби є ідея служіння суспільству. Респонденти вважають, що професійна поведінка публічних службовців повинна ґрунтуватися на прагненні

найбільшого блага для суспільства та відповідати моральним цінностям, що прийняті у суспільстві як норма. Вони підтримують думку про те, що публічні службовці у своїй діяльності повинні керуватися принципами етики публічної служби, що ґрунтуються на положеннях Конституції України, законодавстві про державну службу та запобігання корупції, а саме: служіння державі і суспільству; гідної поведінки; доброчесності; лояльності; політичної нейтральності; прозорості і підзвітності; сумлінності.

У своїй сукупності ці пункти дають достатньо чітке уявлення про настрої потенційних кандидатів на зайняття посад державної служби. І загальний високий рівень відповідей респондентів з обранням цього пункту говорить про те, що прагматизм інколи все ж не превалює над ідеєю служіння і допомоги.

Так, 14 % респондентів зауважили на можливості кар'єрного зростання. Кар'єрне зростання класично міститься у топ-3 відповідей за популярністю, адже загальний концепт уявлень про публічну службу з, безсумнівно, великою кількістю прогалин, що можуть бути заповнені лише через власний емпіричний досвід, представляє собою систему вертикального підпорядкування, де за замовченням є керівники і підлеглі. І саме роль керівника та лідера завжди була і залишається найбільш привабливою перспективою не тільки публічної, але й будь-якої служби в цілому. Тому не дивним є той факт, що велика кількість потенційних публічних службовців керуються мрією про статус керівника, що є невід'ємною складовою кар'єрного зростання.

Встановлено що, 13 % респондентів зауважили щодо престижності роботи в органах публічної влади. Молодь акцентує на тому, що престиж роботи грає важливу роль в соціальному плані. Те, як людина заробляє на життя, багато в чому визначає ставлення до нього з боку інших людей (та й до самого себе теж). Престиж, нехай і абстрактно, але безумовно сприймається молоддю як невід'ємна властивість хорошої професії. Вони не

можуть детально обґрунтувати, але відчують, що одна робота цінніша, ніж інша.

На наш погляд, на поверхні лежать асоціативні фактори, в першу чергу пов'язані з владою (публічні лідери або чиновники), високим доходом (бізнесмени, знаменитості) і інтелектуальністю процесу (медицина, наука).

Гнучкість престижу пояснюється його суб'єктивним сприйняттям. У будь-якому випадку орієнтація на престиж роботи часто є чи не найвизначнішим фактором при виборі місця роботи, і саме в цьому випадку публічна служба (з огляду на середню та найвищі її ланки) є безумовним гарантом престижності.

Слід також додати, що історичний і культурний контекст України виробив достатньо чіткий образ можновладця як заможної людини, яка користується авторитетом у суспільстві, навіть якщо зворотньою стороною цього авторитету є нерідкі звинувачення чиновництва в усіх негараздах в державі.

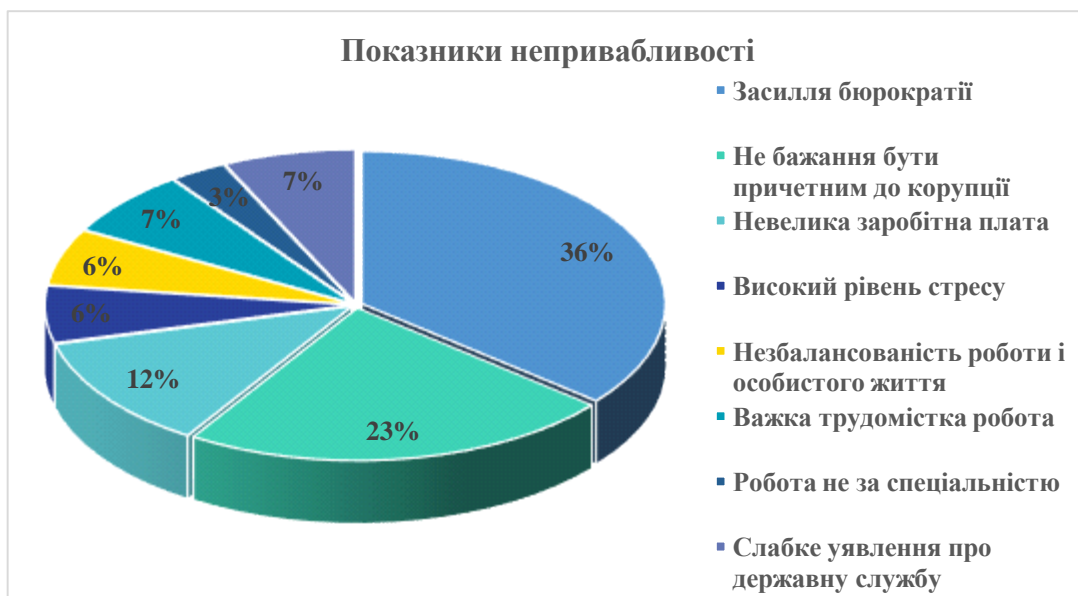
Можливість навчання приваблює 7 % респондентів, які зазначили, що постійне навчання є ще однією популярною можливістю, яку дає публічна служба. Ідея постійного підвищення своєї кваліфікації за багатьма напрямками є прерогативою пасіонарних, активних та амбіційних людей, що вбачають у публічній службі не лише можливість задовольнити свої потреби у повазі з боку оточуючих і кар'єрному зростанні, а й усвідомлюють необхідність гідно відстоювати інтереси держави. А це, в свою чергу, неможливо без постійного покращення власних інтелектуальних та професійних кондицій.

Додаткові пільги важливі для 9 % респондентів, а достойна заробітна плата для 6 %. У суспільстві є певний дисбаланс сприйняття реальності справ у цій сфері.

Такі сторони публічної служби як корисні зв'язки 8 % і можливість лобіювання бізнес-інтересів приваблює 6 % респондентів, а 3 % респондентів бачать можливість незаконного збагачення.

Отже, можемо говорити про те, що більшість опитаних виявилися реалістами та людьми, що не схильні до міщанського світогляду, де зв'язки – це можливість брати участь у корупційних схемах і лобіювати чужі бізнес-інтереси завжди є майже синонімічними поняттями.

Стосовно другого запитання «Чому публічна служба не є привабливою особисто для Вас?», то воно покликане, покладаючись на його результати, виявити ті елементи публічної служби, які потребують найшвидшої оптимізації задля підвищення її привабливості в очах молоді та підвищення престижу в суспільстві. Узагальнена інформація про найвагоміші показники непривабливості публічної служби для молоді подано на рис. 2.



**Рис.2. Узагальнена інформація про найвагоміші показники непривабливості публічної служби для молоді**

Так, 36 % респондентів вважають, що непривабливість публічної служби особисто для них пов'язано із засиллям бюрократії. Вони акцентували на тому, що найгірший ворог будь-якої активної молоді людини – бюрократія в класичному її розумінні та уявленні.

Отже, це є свідченням того, що в суспільстві міцно утвердилося примітивно-схематичне уявлення про бюрократію і бюрократизм як про

якусь практику монотонної писанини і пустослів'я, управлінської метушні, нарад і обговорень, рутини і шаблонів.

Однак, слід зауважити, що на думку багатьох вчених, практиків та експертів бюрократію варто ставили вище інших соціальних верств. Вони закликають:

а) високо цінити бюрократію ідеального типу, бачити у чиновникові професійно-ефективного, неупередженого виконавця-управлінця;

б) раціональну бюрократію розглядати як органічну складову оптимального розподілу праці і добре налагодженого механізму управління, як неодмінну умову успішного і динамічного розвитку індустріального суспільства;

в) вишкіл бюрократії – основа справжньої діловитості і демократії, запорука успішності політики, в тому числі в забезпеченні належного правопорядку і реалізації новаторських ініціатив.

Щонайменше 23 % респондентів зазначили, що вони не бажають бути причетними до корупції. Високий результат за цим запитанням можна пояснити абсолютним несприйняттям корупції в суспільстві, а особливо серед молоді. Долаючи корупційну традицію, що майже стала частиною культури українського народу, саме молоді під силу розірвати корупційне коло. В свою чергу небажання брати участь в корупційних діяннях є прямим свідомством поступового морального оздоровлення і зростання продержавницьких настроїв молодого покоління.

Так, 12 % респондентів на публічній службі не приваблює невелика заробітна платня. На думку молоді, рівень заробітної платні є наскрізним показником, що має місце під час будь-яких розмов щодо публічної служби, тому в рамках політики наближення до Європи, збільшення престижу, залучення молоді та утримання кваліфікованих кадрів від переходу в комерційні приватні структури, питання заробітної плати повинне бути врегульоване в найкоротші терміни.

Непривабливим для молоді виявився і такий показник як «високий рівень стресу» – про це в опитувальнику-анкеті вказали 6 % опитаних. Акцентуємо на тому, що це специфічна форма порушення фізіологічної та психічної діяльності публічних службовців, яка виникає у відповідь на негативний вплив управлінсько-професійної ситуації в органах публічної влади і обумовлена як характеристиками персоналу, так і соціально-психологічними особливостями підрозділу, в якому працюють публічні службовці. Стрес на публічній службі через властиві їй особливості (наприклад, висока відповідальність за прийняті рішення, жорстка вертикальна підпорядкованість) негативно відображається не лише на суті діяльності організації, але й на кінцевих отримувачах тієї чи іншої державної послуги, й на державі загалом.

Зазначимо, що 6 % молоді відверто відповіли, що їх лякає на публічній службі незбалансованість роботи і особистого життя. Цей показник свідчить, що питання балансу між особистим і професійним життям не надто хвилює молодь, що стає, беручи приклад з Європи, все більше орієнтованою на кар'єру, часто з готовністю (тією чи іншою мірою) поступатися особистим життям.

Для 7 % респондентів непривабливість публічної служби пов'язана з надто важкою роботою і трудомісткою професійної діяльності публічних службовців.

У 3 % респондентів є застереження, що публічна служба це статус, а не спеціальність, тому професіоналізація в цій сфері людям з інженерною, юридичною, економічною тощо, освітою буде складною. Існує багато ризиків кар'єрного зростання та професіоналізації.

Трохи більше 7 % респондентів назвали слабе уявлення про публічну службу основною причиною власного небажання ставати публічним службовцем. Вони зазначили, що публічна служба закрита для них через відсутність стажувань/виробничих практик в органах публічної влади різного рівня та цільової спрямованості.

На запитання – «Чи престижно сьогодні мати статус публічного службовця?» – наші респонденти дали такі відповіді: так – 47 %; скоріше так – 20 %; ні – 28 %; важко відповісти – 5 %.

Зауважимо, що питання підвищення престижу публічної служби має величезне практичне значення. Неможливо залучити на публічну службу високопрофесійних службовців без забезпечення високого престижу даного виду діяльності. А без професіоналів високого рівня, не можна претендувати на ефективне публічне управління.

Таким чином, перш ніж ставити завдання підвищення престижу публічної служби необхідно розуміти систему цінностей у сучасному українському суспільстві та сформувати механізми інтеграції цих цінностей у публічну службу. Більш того, часто виникає питання навіть не стільки про підвищення престижу, скільки про те, щоб не знижувати цей престиж як індикатор кадрової безпеки державної структури.

Ефективна престижна публічна служба слугує елементом конкурентної переваги сучасної держави на глобальному ринку. Дослідження, що проводяться сьогодні в країнах Європи, передбачають оцінювання престижності та якості публічної служби на основі таких основних показників: заробітна плата публічного службовців, середня заробітна плата на рік, кількість громадян, що припадає на одного чиновника, населення, коефіцієнт дохідності, дохід на душу населення, ВВП на душу населення тощо.

За висновками експертів, джерело високого престижу – це узагальнений, ідеалізований образ представників даного виду діяльності, закріплений у стереотипі. Стереотипне ставлення до окремих, найяскравіших представників професії переноситься на всю професійну діяльність у цілому, а потім і на її типових, середніх представників, формуючи престижні оцінки.

На жаль, сьогодні образ публічного службовця має негативне забарвлення, тому підвищення престижу діяльності публічних службовців нерозривно пов'язане з руйнуванням сформованого стереотипу.

Отже, критеріями престижних оцінок є актуальні потреби взагалі й можливості професійної діяльності для їх задоволення. Найважливіший фактор престижу – система мотивів і бажань стати престижним чи увійти в престижну групу. Подібного роду мотивація змушує індивіда виконувати престижну роботу для знаходження або утримання престижу.

Подібний механізм формування престижних оцінок типовий. Однак існує ймовірність виникнення потужних девіацій залежно від специфіки актуальної ситуації та індивідуальних уявлень, переживань, сприйняття. З часом девіації можуть стати еталонами. Ризик подібного явища підсилюється в нестабільних суспільствах, що характеризуються корінним руйнуванням цінностей.

### ***Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.***

По-перше, престижність публічної служби, як квінтесенція усіх її гіпотетичних переваг і недоліків, та відображення їхнього співвідношення є надважливою характеристикою та соціальною оцінкою цього виду діяльності. Більшість людей просто не мають часу і бажання на глибинну оцінку явищ, що їх оточують, а тому керуються при оцінці будь-чого наявними у своєму оточенні стереотипами, міфологемами та чутками.

Суспільна думка, поширюючись і викривляючись, має здатність до частих видозмін та перебільшень, проте без втрати первинного забарвлення, позитивного або негативного. Відповідно до цього позитивне уявлення здатне, за умови співприйняття суспільством, набути позитивного відтінку. Проте і негатив щодо явища або події здатен миттєво розростися до глобальних масштабів.

Саме тому публічна служба так сильно потерпає в іміджевому аспекті, адже кількість негативних ремінісценцій, як в окремого громадянина, так у суспільства в цілому, значно перевищує кількість позитивних думок.

По-друге, престиж – це наскрізний показник кінцевої ефективності, гарантій і можливостей, що їх може показати будь-яка організація, державна інституція або підприємство. В контексті публічної служби престиж є її

найпростішою та найбільш ілюстративною характеристикою. Рівень престижу є прямим відображенням реального стану речей в публічному секторі.

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

### Література

1. 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: 17.11.2024 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: 04.12.2024).

3. Бекешкіна І. Опитування громадської думки. Як правильно розуміти та інтерпретувати соціологічні дані: посіб. за ред.: І. Бекешкіної, Ю. Горбань, І. Філіпчук. Київ, 2020. 110

4. Гогвуд Б., Ган Л. Аналіз політики для реального світу / пер. з англ. А. Олійник, наук. ред. пер. В. Тертичка. Київ: "Основи", 2004. 192 с.

5. 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.

### 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 17 November 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 04 December 2024).
3. Bekeshkina, I., Horban, Y. and Filipchuk, I. (2020), Opytuvannia hromads'koi dumky. Yak pravyl'no rozumity ta interpretuvaty sotsiologichni dani [Survey of public opinion. How to correctly understand and interpret sociological data], Kyiv, Ukraine.
4. Hogwood, B. and Gan, L. (2004), Analiz polityky dlia real'noho svitu [Analysis of politics for the real world], Osnovy, Kyiv, Ukraine.
5. 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.

*Стаття надійшла до редакції 10.12.2024 р.*