



У статті зазначено основні підходи до визначення рівнів симпатії та антипатії до державної служби, виокремлені основні стоп-фактори і недоліки, що заважають залученню молоді у державний сектор, змодельовані характерні для більшості сучасної молоді морально-ціннісні орієнтири та досягнуто розуміння первинних потреб молодих державних службовців, з огляду на загальну психосоціальну та філософсько-світоглядну модель сприйняття суспільства і держави молоддю.

Автором наголошується на важливості оптимізації наявної системи залучення кадрів на державну службу з урахуванням дослідження суспільного клімату, поступовому підвищенні престижності державної служби та створенні більшої кількості можливостей для творчої та професійної реалізації молодих людей.

**Ключові слова:** державна служба; кадровий потенціал; професійна мотивація; кадрова політика.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Про значущість і важливість залучення молодих кадрів на державну службу можуть сказати не лише численні тематичні дослідження, але й колосальні темпи розвитку сучасного суспільства. Одним з найважливіших вмінь людини в умовах сьогодення стає здатність відчувати зміни, адаптуватися під них, приймати швидкі і зважені рішення та впевнено дивитися у майбутнє. І енергія молоді, що є основним носієм цінностей сучасності, повинна направлятися в тому числі й на вирішення державних питань. Проте, станом на сьогодні, молоде покоління не вважає державну службу майданчиком, що здатен у повному обсязі задовольнити їх внутрішній потяг до самореалізації, віддаючи перевагу альтернативі у вигляді відповідних установ і організацій приватного сектору.

Відсутність реального розуміння між державою і молоддю породжує низку розходжень у поглядах, довго- і короткострокових планах розвитку державної служби, з акцентуацією на вже неактуальні і малоперспективні її напрями. Відсутність реального діалогу робить неможливим комплексний обмін інформацією, що, в

результаті, призводить до загального нерозуміння ситуації і залишає молодих людей один на один із рефлексією, часто деструктивною і не підкріпленою реальним знанням. Для запобігання таких, однозначно непродуктивних результатів комунікації із потенційними держслужбовцями у майбутньому, на базі вже існуючих досліджень було розроблено комплексний опитувальник, що мав на меті через метод фокус-груп репрезентувати погляди сучасної молоді, вектор їх настроїв на ціннісну систему, на базі якої можна було б гіпотетично проектувати відповідні далекоглядні висновки, що стали б базою локальних і глобальних перетворень в системі державної служби.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питаннями наукового та методичного супроводу особливостей здійснення державної молодіжної політики, підвищення мотивації діяльності державних службовців та процесів адаптації в управлінні персоналом та інституту наставництва займалися: Н. Плахотнюк, В. Лавріненко, О. Оболенський, О. Ярошенко, С. Аксьонова, Т. Андріученко, С. Болтівець, Є. Бородин, О. Вакуленко, О. Галушко, Н. Дзюба, М. Карчевич, Н. Комарова, Б. Крімер.

**Формулювання цілей статті (завдання дослідження)** – виявити, порівняти і узагальнити підходи та технології стимулювання припливу молоді на державну службу; порівняти найбільш репрезентативні показники опитувань стосовно державної служби за останні роки та сформулювати рекомендації для державних і муніципальних організацій, що сприяють залученню на державну службу найбільш професійної та вмотивованої молоді.

**Виклад основного матеріалу.** Залучення молоді на державну службу є, безсумнівно, одним з найважливіших завдань, яке дозволяє вирішувати багато проблем державних організацій. Якісне оновлення кадрового складу, впровадження новітніх підходів в систему державного управління, володіння сучасними технологіями, свіжий погляд на професійну діяльність, висока мотивація і жага до змін, ентузіазм і енергія – ось далеко не повний список преференцій, що отримує державний сектор завдяки залученню в свої ряди молодих спеціалістів [3].

Варто зауважити, що діюча в Україні модель залучення персоналу на державну і муніципальну службу не створює достатніх передумов для найму і закріплення молодих кадрів. Відповідно до уявлень автора, державна служба в Україні, маючи, без сумнівів, великий потенціал і ресурсну базу, не оперує ними достатньо раціонально для залучення молоді, що, в свою чергу, є одним з найбільш життєво важливих завдань будь-якої розгалуженої системи. Відсутність гідної зміни діючій кадровій базі є великою проблемою для успіху будь-якої організації, а коли мова йде про управління в межах цілої держави – проблема стає по-справжньому гострою і такою, що потребує негайного вирішення [1].

Розв'язання настільки глибинної і комплексної проблеми, насправді, криється не в напрацюваннях вчених та глобальній соціології. Відповіді на питання стосовно будь-якої соціальної групи (в даному випадку – молоді) криються в самій соціальній групі, в дослідженні їх потреб, запитів та очікувань. Резонанс думок і цінностей між молоддю і державою можливий лише за чіткого розуміння очікувань перших і запитів других. І, на думку автора, не може бути кращого засобу руйнування бар'єрів, що заважають їм чути одне одного, аніж постійна комунікація і двосторонній діалог, де кожен матиме змогу висловитися і бути почутим, де конкретні питання і відповіді на них здатні не просто дати уявлення про актуальний стан речей, а чітко відобразити вектор реформування державної служби та її адаптації під умови сучасного світу.

Одна з найсерйозніших проблем, що виникає при залученні молоді на державну службу, – її застарілий і бюрократичний імідж. Крім того, додатковим проблемним фактором є певна доля остраху через відсутність чітких механізмів такого залучення. Але постійні зміни у державі і характерна рішучість до змін і впевненість у власних можливостях змушує молодь відноситися до державної служби в тому числі і з непідробним інтересом. Саме тому завданням сучасного реформування державної служби є створення таких умов, в яких молоді люди, обмірковуючи шляхи застосування свого таланту і часу в майбутньому, вбачали б у державній службі життєздатний і привабливий майданчик для реалізації власного потенціалу.

Процеси глибокої модернізації державного сектору України неможливі без молодих, енергійних людей, які б були здатні робити вагомий внесок на всіх рівнях державної влади. Саме через це необхідно переглянути програми найму, навчання, професійного розвитку та утримання кадрів з урахуванням вимог і настроїв молоді. Представники нової генерації хочуть набувати досвіду, виконувати роботу, яка б не ефімерно, а по-справжньому покращувала світ, і отримувати від цього задоволення. Державний сектор не просто може, а повинен бути місцем, де молоді фахівці зможуть конвертувати свої внутрішні ресурси у якісний та дієвий продукт. Більш того, покоління молодих людей складатиме основу робочої сили країни протягом наступних кількох десятиліть і саме вони якнайкраще підходять для того, щоб донести свої технічні знання і суспільну обізнаність до державних органів [5].

Проблема кадрового забезпечення державних організацій є системною проблемою всієї української державної та муніципальної служби. Вона зачіпає не тільки органи місцевого самоврядування або регіональні державні органи, але також центральні органи 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 державної і муніципальної служби;

2) ріст конкуренції на ринку праці за найкращі кадри: державним і муніципальним організаціям доводиться змагатися не тільки один з одним, але і зі структурами комерційного сектору. Щодо першої причини державою було прийнято низку дієвих заходів, які завдяки відкриттю освітньої спеціальності «Державне управління і публічне адміністрування» дозволили розпочати формування когорти молодих професіоналів, підготовлених до несення державної служби.

Подолання негативних наслідків дії другої причини спонукає державні та муніципальні організації переглядати свої підходи до



найму молоді та придумувати все нові і нові кадрові рішення. Дедалі більшого розповсюдження набуває застосування маркетингових технологій для роботи з ринком праці, створення кадрових пропозицій для різних груп претендентів, в тому числі для молодих фахівців.

Формування так званої «лави запасних» є лише першим кроком на шляху усунення браку кваліфікованих кадрів вітчизняної держслужби. В даний час не тільки представники інших спеціальностей, а й випускники вузів, які отримали освіту за напрямом підготовки «Державне управління і публічне адміністрування», не завжди прагнуть потрапити до лав органів влади, пояснюючи це високим рівнем бюрократії, значними обсягами і нерівномірним розподілом робочого навантаження, низьким рівнем заробітної плати на тлі наявності безлічі заборон і обмежень. У той же час на тлі зростання числа молодих фахівців, готових прийти на роботу в державні та муніципальні організації спостерігається системний опір вітчизняної бюрократії, що спотворює практику застосування існуючої нормативно-правової бази в процесі найму молодих «новобранців» і виставляє штучні бар'єри на шляху їх працевлаштування в державні та муніципальні організації.

Як відомо, чим ефективніша в країні державна служба, тим вище показники соціально-економічного зростання, конкурентоспроможність і міжнародна репутація країни. При цьому кадровий склад державних і муніципальних організацій, що характеризується такими показниками, як рівень професійної компетентності, мотивація до праці, інтелектуальний і творчий потенціал, загальний рівень ерудиції та освіченості та морально-етичні якості є стрижневим набором факторів, що визначає ефективність державного управління.

Професійні, чесні, мотивовані і здатні державні службовці – це розумні закони, грамотні державні рішення, інноваційні підходи до вирішення широкого спектру державницьких питань, скрупульозне виконання посадових обов'язків, небайдужість і дотримання справедливості і, як результат, соціально-економічне благополуччя суспільства і задоволені громадяни [4].

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

Так, найбільш необхідними елементами реформування української державної служби на найближчі роки, на думку автора, повинні стати питання розвитку державних службовців та підвищення їх мотивації, серед яких завдання омолодження кадрового складу повинне бути виділене одним із ключових.

Згадуваний вище опитувальник, що ліг в основу статті, був покликаний через призму всеохоплюючих тематичних питань дати вичерпні дані щодо нинішнього стану державної служби в очах потенційних державних службовців. Висновки, що були отримані, дали змогу сформулювати уявлення стосовно мотивації, упереджень, проблем, найбільш привабливих і відштовхуючих моментів державної служби. Виходячи з отриманої інформації, була отримана можливість провести моніторинг загальної картини ситуації і застосовувати необхідні заходи з метою усунення недоліків нинішнього стану державної служби і посилення її сильних сторін (рис.1).

В опитуванні взяло участь 900 осіб із числа студентів освітніх ступенів «бакалавр» і «магістр» спеціальності «Публічне управління та адміністрування».

Основною метою проведення дослідження з теми залучення молоді на державну службу було дійти до розуміння того, що саме і в якому співвідношенні необхідно видозмінити, оптимізувати або навпаки – чого треба позбавитися, щоб державна служба стала по-справжньому високоефективною системою, яка б не тільки вирішувала державні проблеми і своєчасно задовольняла запити населення, але й була об'єктивно привабливою для молоді.

З урахуванням специфіки діяльності державних органів влади та завданнями, що стоять перед ними завданнями, мотивацією для держслужбовців може стати престиж статусу державних цивільних

службовців, гідна оплата праці, прозора система кар'єрного росту з певними критеріями для цього, соціальні гарантії та пільги. Оплата праці в діяльності держслужбовця є основним матеріальним стимулом, тому рівень заробітної плати повинен співвідноситися з рівнем в комерційному секторі на аналогічній позиції.

ЩО ДЛЯ ВАС Є НАЙБІЛЬШ ПРИВАБЛИВИМ У ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБИ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• СТАБІЛЬНІСТЬ РОБОЧОГО МІСЦЯ – 200 (22%)</li> <li>• МОЖЛИВІСТЬ КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ – 125 (14%)</li> </ul>
ЩО, НА ВАШУ ДУМКУ, Є ОСНОВНОЮ МОТИВАЦІЄЮ ЛЮДЕЙ, ЩО ЙДУТЬ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• КОРИСНІ ЗВ'ЯЗКИ 26%</li> <li>• ДОДАТКОВІ ПІЛЬГИ 18%</li> <li>• СТАБІЛЬНІСТЬ РОБОЧОГО МІСЦЯ 14%</li> </ul>
ГОЛОВНІ ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• КОРУПЦІЯ 36%</li> <li>• БЮРОКРАТІЯ І ФОРМАЛІЗМ 21%</li> </ul>
ЧИ ПРЕСТИЖНО СЬОГОДНІ, НА ВАШУ ДУМКУ, БУТИ ДЕЖРАВНИМ СЛУЖБОВЦЕМ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ТАК, Є ПРЕСТИЖНОЮ – 47%</li> <li>• СКОРІШЕ ТАК, ЧИМ НІ – 20%</li> <li>• НЕ Є ПРЕСТИЖНОЮ – 28%</li> </ul>
ЩО, НА ВАШУ ДУМКУ, ПОВИННО БУТИ ПРІОРИТЕТНИМ НАПРЯМКОМ РОБОТИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• НАДАННЯ ЯКІСНИХ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ ГРОМАДЯНАМ – 32%</li> <li>• ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ – 20%</li> </ul>
ЧОМУ РОБОТА ДЕРЖАВНА СЛУЖБА НЕ Є ПРИВАБЛИВОЮ ОСОБИСТО ДЛЯ ВАС?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ЗАСИЛЛЯ БЮРОКРАТІЇ 36%</li> <li>• НЕБАЖАННЯ БУТИ ПРИЧЕТНИМ ДО КОРУПЦІЇ 23%</li> </ul>

Рис. 1. Результати проведеного опитування

Таким чином, найважливішим напрямком реформування і підвищення ефективності державної служби України на сучасному етапі є створення гнучкої системи стимулювання її службовців, підвищення престижу державної служби із залученням широкого інструментарію, перегляд ціннісної системи держслужби зі зміною пріоритетів на допомогу громадянам, максимальне зниження рівню корупції, вектор на дебюрократизацію, додаткова робота із постійного підвищення професійних кондицій діючих державних службовців. Можливість формування нового підходу як до управління державним апаратом, так і до шляхів вирішення завдань, що стоять перед державними органами, є основним завданням модернізації державних структур.



Очевидною, проте вкрай важливою є думка про те, що для нормального функціонування держави потрібна по-справжньому ефективна стратегія поступової заміни державних службовців. Ця стратегія повинна зробити своєю основою звернення до покоління молодих людей, особливо до тих, хто в даний час навчається в університетах. Проте, наразі уряд не докладає достатніх зусиль щодо їх залучення, хоча саме зараз їх залучення може бути найбільш важливим в контексті нейтралізації загальної напруженості як всередині країни, так і поза її межами [7].

Слід також додати, що ситуація в Україні не є унікальною, а корелює з результатами статистичних досліджень більшості країн західної демократії. Так, у дослідженні, проведеному в листопаді 2015 року компанією Deloitte Consulting, наводяться дані Бюро трудової статистики США, згідно з якими відсоток молодих людей, які працюють у державному секторі, становить менше однієї четвертої, в порівнянні з однією третиною цієї вікової групи, зайнятої в приватному секторі [6].

І це зовсім не тому, що ідея державної служби по своїй суті неприваблива для цієї групи. Велика кількість молодих людей, із властивим їм ідеалізмом і жагою до змін, дуже мотивовані на «добрі справи». Однак зараз існує набагато більше можливостей робити добро, аніж в стінах державних установ, і все частіше молодь, бажаючи задовольнити власний потяг до великих звершень, йде працювати в консалтингові фірми і некомерційні організації, де, як правило, стикається з меншим рівнем бюрократичного опору та формалізації відносин.

Ключове питання полягає в тому, які кроки під силу уряду, щоб зробити державну службу більш привабливою для цієї вікової групи і спонукати їх не тільки приходити на державну службу, але й довго залишитися в цій системі. Ось низка речей, які можна зробити для досягнення цих цілей:

1. Спростити подачу заяви про прийом на роботу. У своїй статті в журналі «Governing» Кетрін Барретт і Річард Грін назвали багато традиційних системи прийому на роботу в державні органи «кам'яним століттям» і розповіли про більш гнучкі сучасні системи,

прийняті в деяких штатах і місцевих органах влади. Якщо через жорсткі правила і регламенти державної служби на прийняття рішення про працевлаштування йде від шести місяців до року, деякі потенційні працівники ніколи навіть не подадуть заяву, а багато інших просто не зможуть дозволити собі настільки довге очікування [2].

2. Створити більше оплачуваних літніх стажувань. Студенти, які проходять державну практику, поступово інтегруючись у систему і позбавляючись низки стереотипів і високого рівню упередженості стосовно державної служби, часто знаходять перспективу роботи в органах державної влади достатньо привабливою, і багато хто з них після закінчення університету працює в тих самих або подібних установах. Однак, у багатьох місцях оплачуване стажування, замість того, щоб розглядатися як хороша інвестиція в майбутніх працівників, сприймається як надмірність.

3. Заохочення і стимулювання успіхів. Одним з побічних продуктів жорстких кадрових систем є те, що вони не створюють стимулів, які б підштовхували співробітників на нові звершення. Система, в якій результати роботи винагороджуються, безсумнівно, приверне і утримає тих, хто націлений на повну віддачу роботі і високий результат.

Якщо метою держави є загальна висока ефективність, то вона просто не може дозволити собі ігнорувати необхідність підвищення привабливості державної служби для тих, хто представлятиме цю державу у майбутньому. Якщо не вживати узгоджених зусиль із залучення й утримання молоді, що стане опорою й обличчям України майбутнього, то неминучим результатом цієї необачності може стати не лише поступовий регрес системи державної влади, але й остаточне знецінення самої суті державності в очах народу та втрата авторитету країни на міжнародній арені.

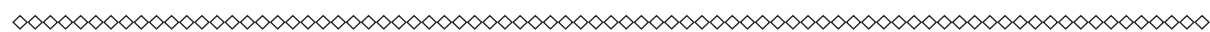
**Висновки.** Оптимізація державної служби та її адаптація під сучасні реалії для залучення молодих кадрів є надважливим елементом забезпечення повноцінного функціонування держави. Попри все, трансформаційний потенціал молодих людей як новаторів в секторі державного управління залишається

недостатньо розкритим. І вкрай правильним і далекоглядним рішенням слід вважати подальший перегляд і видозміну існуючих стандартів державної служби. Інноваційна політика і практика, що досягається в умовах зламу успадкованих глибинних структур державної служби та глибоко вкорієних процедурних шаблонів, є ключем до якнайшвидшого посилення позицій державної служби і, як наслідок, загального укріплення держави зсередини. Станом на сьогодні, секретом успіху майбутнього України є синергія діючих держслужбовців та залучення майбутніх талантів з використанням широкого мотиваційного й ціннісного інструментарію.

**Стаття надійшла до редакції: 06.03.21**

## **THE ISSUE OF ATTRACTING YOUNG PERSONNEL TO THE CIVIL SERVICE**

**Tetiana Dotsenko**, doctoral student, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine.



*The article presents the results of the analysis of the issue of attracting young people to public service taking into account social attitudes and trends that prevail among modern youth.*

*The author, based on thematic questionnaire and analysis of domestic and foreign researches of previous years, analyzed the list of basic indicators, which are crucial when young people choose their professional path. This list contains the following items: dominant motivational elements; main problems and shortcomings of public service; categories of prestige and attractiveness; focus on priority directions of work; value installations and determination of the most significant competences, considering the outlook of young people.*

*It has been established, that a key element of the future viability of the Ukrainian civil service is to attract young and ambitious specialists with a modern view of state-building, rejection of outdated, rudimentary*

*approaches to understanding the essence of public administration, an established European-oriented outlook, mobility, openness and political unbiasedness. On the other hand, we need to reform some elements of the modern civil service, which do not correspond to the outlook and behavioral characteristics of young people*

*The main approaches to determining the levels of sympathy and antipathy to public service are indicated. The main stop-factors and disadvantages preventing the involvement of young people in the public sector are highlighted, the moral-value orientations characteristic of the majority of modern youth are modeled and understanding of the primary needs of young public employees is achieved, considering the general psychosocial and philosophical worldview model of society and state perception by young people.*

*The author emphasizes the importance of optimizing the existing system of attracting personnel to the civil service based of a study of the social climate, the gradual increase of the prestige of public service and the creation of more opportunities for creative and professional realization of young people.*

**Key words:** *public service; human resources; professional motivation; personnel policy.*

**Received: 06.03.21**

#### References

1. Plakhotniuk, N.H. (2005). Problemy i shliakhy zaluchennia molodi na derzhavnu sluzhbu v Ukraini [Problems and ways of involving youth in civil service in Ukraine]. *Ukrainskyi sotsium – Ukrainian society*, 4, (pp. 84–92) [in Ukrainian].
2. Barrett, K. (2016). Can Government Hiring Get Out of the Stone Age? *Governing. The Future of States and Localities*. Retrieved from <https://www.governing.com/archive/gov-government-hiring-best-practices.html> [in English].
3. European Commission, Use of Internet Services, Digital Economy and Society Index Report 2018. (n.d.). *ec.europa.eu*. Retrieved from [http://ec.europa.eu/information\\_society/newsroom/image/document/2018-20/3\\_desi\\_report\\_use\\_of\\_internet\\_services\\_18E82700-A071-AF2B-16420BCE813AF9F0\\_52241.pdf](http://ec.europa.eu/information_society/newsroom/image/document/2018-20/3_desi_report_use_of_internet_services_18E82700-A071-AF2B-16420BCE813AF9F0_52241.pdf) [in English].

4. Robinson, J., Robinson, P., & Robinson, P. (2014). Civic Hackathons: Innovation, Procurement, or Civic Engagement? *Review of Policy Research* 31, 4, (pp. 349–357) [in English].

5. Tremaine, K., & Neal, J. (2018). *How to Get Millennials into Government*. Retrieved from <https://www.govexec.com/management/2018/08/how-get-millennials-government/150241/> [in English].

6. Viechnicki, P. (2015). *Understanding Millennials in government*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/millennials-in-government-federal-workforce.html> [in English].

7. Shepherd, Z., Gauley, J., Krauss, S.E., Kornbluh, M., & Collura J. (2017). Youth–adult Partnership and Youth Civic Development: Cross-National Analyses for Scholars and Field Professionals. *Youth & Society* 49, 7, (pp. 851–878) [in English].

### **Відомості про авторів / Information about the Authors**

**Доценко Тетяна Анатоліївна:** Київський національний університет імені Тараса Шевченка, вул. Володимирська, 64/13, м. Київ, 01601, Україна.

**Tetiana Dotsenko:** Taras Shevchenko National University of Kyiv, 64/13, Volodymyrska Street, City of Kyiv, 01601, Ukraine.

**ORCID.ORG/ 0000–0003–3553–1314**

**E-mail: docsenko.tatyana@gmail.com**