

СТРАТЕГІЇ ЗАЛУЧЕННЯ МОЛОДИХ ПРОФЕСІОНАЛІВ НА ПУБЛІЧНУ СЛУЖБУ: РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ



АВТОРИ ДОСЛІДЖЕННЯ:

Аліна Бойко

*Інститут економічної стійкості, Виконавча директорка,
доктор економічних наук*

Христина Рибачок

“Професійний Уряд”, членкиня Правління

Яна Любимова

“Професійний уряд”, членкиня Дорадчої Ради

Олена Власова

“Професійний Уряд”, Голова Правління

Ірина Овчар

кандидат політичних наук

Вікторія Вдовиченко

*співдиректорка програми “Майбутнє України”, Центр
геополітики, Кембриджський університет, кандидат
історичних наук*

Олег Розум

адвокат, Директор “Альфа-Лоерс”



ЗМІСТ

РЕЗЮМЕ	4
Респонденти дослідження	5
Основні висновки	5
Ключові рекомендації за результатами дослідження	6
ВСТУП	8
Методологія опитування	10
Структура опитування	11
Профіль респондентів	11
РОЗДІЛ 1. Сприйняття публічної служби як роботодавця	13
РОЗДІЛ 2. Участь в конкурсах / подання на вакансії державної служби	22
РОЗДІЛ 3. Рішення залишатися на публічній службі	29
ВИСНОВКИ	34
РЕКОМЕНДАЦІЇ	37
ДОДАТОК 1. Профіль респондента	39
ДОДАТОК 2. Фокус групи	41
Ключові висновки	41
Висновки по групах з досвідом участі в конкурсах і без досвіду	42
Прикінцеві рекомендації	43

РЕЗЮМЕ

Перед публічною службою України сьогодні стоїть чимало викликів, включно з подоланням наслідків повномасштабного вторгнення, залученням компетентних кадрів, зокрема серед молоді, спрощенням процедур та підвищенням привабливості публічної служби. Значна кількість посад залишається вакантними, що впливає на реалізацію реформ і відновлення країни.

За даними НАДС на 30.09.2024:

- 16,9% посад публічної служби залишаються вакантними (33 318 позицій),
- 4 244 службовців мобілізовано до лав Збройних Сил,
- 5 033 перебувають на тимчасово окупованих територіях,
- 906 публічних службовців перебувають за кордоном.

Отже, майже кожна шоста посада на публічній службі є вакантною. Попри ці кадрові виклики, перед публічною службою постають важливі завдання, зокрема реалізація курсу на членство в ЄС та НАТО та впровадження проєктів з відновлення.

Саме тому, протягом червня – листопада 2024 р. Асоціація “Професійний Уряд PGA” за ініціативи Національного агентства з питань державної служби (НАДС) та за підтримки проєкту ЄС “Продовження підтримки комплексної реформи державного управління в Україні” (EU4PAR) в межах реформування державного управління провела дослідження щодо працевлаштування професіоналів із західною освітою і досвідом у публічній службі.

Мета: дослідити мотиваційні фактори та бар’єри на кожному із трьох етапів: (1) розглядати публічну службу як потенційного роботодавця (у тому числі повертатись в Україну для роботи в публічному секторі, зокрема на деокупованих територіях); (2) брати участь в конкурсах на посади публічної служби; (3) залишатись на публічній службі / звільнятись з публічної служби. На основі аналізу даних дослідження було розроблено рекомендації для підвищення привабливості публічної служби та подолання кадрового дефіциту.

Дослідження включає кількісну та якісну частини, а саме опитування аудиторії та серію фокус-груп. У кількісному опитуванні взяли участь 203 учасники із кола членів Асоціації «Професійний Уряд» та ширшого кола професіоналів. У рамках дослідження у липні-серпні 2024 р. було проведено 4 фокус-групи для учасників із досвідом на публічній службі та без досвіду, а також серед молоді - випускників закордонних університетів.

Асоціація «Професійний уряд» створена під час Революції Гідності 2014 року задля залучення фахівців із західною освітою та досвідом до розбудови держави. У 2018 році спільно з урядом та Стенфордським університетом Асоціація ініціювала проєкт [«Цикл зворотного зв'язку державної служби»](#), який щороку оцінює прогрес організаційної культури в публічному секторі.

РЕСПОНДЕНТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження охоплює членів Асоціації «Професійний уряд» та інших професіоналів, які здобули або здобувають освіту в західних університетах, виявляють проактивну громадянську позицію та виявляють бажання брати участь у державотворенні.

Учасників дослідження можна поділити на такі групи:

- молодь, яка навчається в західних університетах,
- молоді професіонали.

Серед них окремо досліджені ті, хто мають і не мають досвіду на публічній службі, а також ті, хто перебувають в Україні та за кордоном.

ОСНОВНІ ВИСНОВКИ

Щодо сприйняття публічної служби як роботодавця

- Молоді професіонали, зокрема із західною освітою, проявляють інтерес до публічної служби, і повномасштабна війна їх інтерес не змінила. Зокрема, майже 65% опитаних розглядають можливість працевлаштування у державному секторі.
- На рішення респондентів розглядати публічну службу як потенційного роботодавця в основному впливають комбінація таких аспектів, як відчуття обов'язку перед державою, можливість впливати на її розвиток та отримання унікального досвіду. Для молодих випускників важливими є також можливість професійного розвитку та адаптація публічної служби до сучасних вимог через діджиталізацію та гнучкі формати роботи.
- Такі фактори, як організаційна культура, заробітна плата, корупція та політичний вплив є основними перепонами на шляху до працевлаштування респондентів на публічній службі.

Щодо сприйняття конкурсної процедури

- Респонденти висловлюються за відновлення конкурсів, проте результати опитування вказують на необхідність підвищення якості їх організації та комунікації. Відповідно, максимально високо оцінили ефективність конкурсної процедури лише 16% респондентів. 18% опитаних відзначили, що критерій “зручність для кандидата” (клієнтоорієнтованість) та “безбар’єрність” враховано.
- Водночас, більшість респондентів заявили, що оновлений порядок конкурсної процедури повинен зберігати основні етапи, затверджені у 2016 р. Зокрема, тестування на загальні здібності (80% респондентів) та психометричний тест на

доброчесність (78% респондентів) отримали найвищу підтримку. Також близько 60% респондентів, вважають, що тестування на знання профільного законодавства та вирішення ситуаційних завдань повинні бути частиною оновленої конкурсної процедури для всіх кандидатів.

Щодо мотивації залишатися на публічній службі¹

- Більшість респондентів, що перебувають на публічній службі, оцінюють свій рівень задоволення працею вище середнього (середнє значення серед респондентів становить 6.5 з 10). Разом з тим, кожен четвертий оцінює його на рівні від 1 до 4, що вказує на наявність проблем або незадоволення в державному секторі.
- Серед респондентів працівників державного сектору, поляризовані настрої, з одночасним існуванням груп, які відчують себе досить стабільно на своїй посаді, і тих, хто серйозно розглядає можливість зміни роботи протягом найближчого часу. Це свідчить про наявність різних чинників, які впливають на рішення державних службовців та службовців в органах місцевого самоврядування щодо можливості звільнення.
- Серед основних факторів, що спонукають працівників звільнитися зі своїх посад, майже половина респондентів вказали на критично низьку оплату праці, яка не забезпечує базових фінансових потреб. З-поміж інших причин було названо відсутність перспектив розвитку та кар'єрного зростання, зауваження до керівництва та непропорційно високе робоче навантаження та надмірна бюрократичність процесів.

КЛЮЧОВІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ДОСЛІДЖЕННЯ

- Продовжити запровадження ринкової системи оплати праці для підвищення конкурентоспроможності публічної служби.
- Спрощення процедур: відновлення конкурсної процедури на публічній службі та автоматизація конкурсних процесів.
- Підвищення прозорості: створення відкритих каналів комунікації та доступ до чітких критеріїв оцінювання.
- Впровадження гнучких моделей працевлаштування (строкові контракти, консультування), які стануть шляхом для постійного працевлаштування у майбутньому.
- Інформаційні кампанії: популяризація публічної служби як можливості для професійної самореалізації та служіння суспільству.
- Впровадження планового короткотривалого стажування на публічній службі для студентів, з метою “увласнення розуміння служби державі” та долучення до розбудови власної країни.

¹ Аналіз ґрунтується на відповідях респондентів, які наразі працюють у державному секторі, і становлять 25,6% від загальної кількості опитаних (52 особи).

- Зменшення політичного впливу на публічну службу шляхом закріплення функціональних обов'язків, зміцнення інституційної спроможності та подолання проблеми відтоку кадрів.
- Трансформація організаційної культури (зокрема, через посилення функції управління персоналом та побудови публічної служби як сучасного місця роботи).

ВСТУП

Публічна служба в Україні постала перед викликами швидкої адаптації до надскладних умов роботи, спричинених агресією російської федерації проти України, забезпечення повноцінного функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування, і безперервного надання якісних послуг в умовах воєнного стану.

Важливо зазначити, що, за [результатами останніх досліджень](#), довіра до публічної служби після початку повномасштабного вторгнення зросла – 30% респондентів у цілому оцінили публічне управління дуже високо та високо у порівнянні із 8% у 2021 році. Все ж, за результатами [всеукраїнського опитування](#), проведеного у вересні 2024 року, органи публічного управління загалом користуються досить низьким рівнем довіри, зокрема понад 77,4% опитаних зовсім не довіряють або скоріше не довіряють державному апарату.

Вплив повномасштабного вторгнення позначився на кількості тих, хто залишається у лавах державних службовців. [За даними НАДС на вересень 2024 р.](#), кількість посад за штатним розписом становила 196696, а фактична кількість державних службовців становить 157719 особи. Отже, 16,9% посад на державній службі є вакантними (тобто майже кожна шоста посада є вакантною). При цьому понад 4 тис. держслужбовців мобілізовані (не входять до фактичної чисельності, але зберігають посади), а також понад 5 тис. знаходяться на окупованих територіях.

Попри кадровий дефіцит, перед публічною службою постають важливі завдання – від реалізації курсу на членство в ЄС, ОЕСР та НАТО до запровадження масштабних проєктів з відновлення. Водночас із початком воєнного стану конкурси на держслужбу були призупинені й досі не відновлені. Відповідно, перед публічною службою стоїть важливий виклик щодо заохочення талановитих і професійних фахівців для подальшого успіху України на шляху до ЄС, ОЕСР та НАТО.

Саме тому, асоціація «Професійний Уряд» за ініціатииви Національного агентства з питань публічної служби (НАДС) та за підтримки проєкту EU4PAR дослідила основні мотиваційні фактори, які спонукають респондентів залишатися на публічній службі або приєднуватися до неї, зокрема, повертаючись з-за кордону.

У даному дослідженні поняття «публічна служба» та «публічне урядування» використовуються як синоніми до понять «державна служба» та «державне управління», але з ширшим значенням, оскільки «публічна служба» включає також роботу в органах місцевого самоврядування. Такий підхід дозволяє оцінити мотиваційні фактори та бар'єри, які стосуються як центральних органів влади, так і місцевих адміністрацій, забезпечуючи повноцінний аналіз залучення та утримання кваліфікованих кадрів на всіх рівнях публічного управління й місцевого самоврядування².

Асоціація «Професійний уряд» має унікальних респондентів з досвідом навчання та, нерідко, роботи за кордоном, а також і в Україні. Члени Асоціації обіймали та обіймають найвищі посади в уряді, посади депутатів та мерів міст.

² НАДС, Український інститут соціальних досліджень імені Олександра Яременка, & CIDS. (2023). Аналітичний звіт щодо дослідження організаційної культури «Публічна служба в Україні: ваша точка зору» (с. 3, 94 с.). <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidzenja/analitichniizvitorganizatsiinakultura2023.pdf>

Новизна опитування:

1. Залучення цільової аудиторії із досвідом роботи чи освіти за кордоном.

Дослідження охоплює не тільки молодих фахівців віком до 35 років, але й mid-career спеціалістів, які мають досвід освіти та роботи як за кордоном, так і в Україні.

2. Аналіз впливу війни та шляхи повернення молодих фахівців.

Враховується вплив війни на українську молодь, що виїхала за кордон, а також досліджуються шляхи залучення цієї категорії до роботи у публічному секторі.

3. Дослідження комунікаційних можливостей публічної служби.

Дослідження оцінює, як публічна служба може покращити комунікацію з молоддю та розвивати свої інформаційні канали для залучення молодих кадрів.

4. Аналіз досвіду та сприйняття конкурсної процедури.

Дослідження надає глибоке розуміння того, як респонденти сприймають конкурсний відбір, що допомагає виявити ключові виклики та потенційні покращення цього процесу.

5. Аналіз привабливості публічної служби для молодих професіоналів.

Дослідження зосереджене на факторах, які впливають на рішення молодих фахівців приєднатися до публічної служби або повернутися на публічну службу після роботи за кордоном.

МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Збір даних проводився у липні-вересні 2024 року.

Кількісно-якісне дослідження

Респонденти: члени PGA, професіонали / майбутні професіонали, що мають / здобувають вищу освіту в західних університетах, виявляють проактивну громадянську позицію та мотивацію до участі в державотворенні.

203

респондента

Онлайн анкетування

- сприйняття публічної служби як роботодавця
- участь у конкурсах та утримання на публічній службі
- рішення залишатися на публічній службі

4

фокус групи

Онлайн і офлайн

Основний фокус:

- сприйняття держави як роботодавця серед молоді, котра не має досвіду роботи на публічній службі
- сприйняття конкурсної процедури на посади державної служби

Учасники:

- із досвідом роботи у публічному управлінні
- без досвіду роботи у публічному управлінні
- студенти та нещодавні випускники західних закладів вищої освіти



Дані для кількісної частини були зібрані шляхом письмового **онлайн-опитування**. Участь в опитуванні була добровільною та анонімною, що забезпечило більшу відкритість респондентів у відповідях. Опитування тривало протягом декількох тижнів, дані були автоматично зібрані та оброблені для подальшого аналізу.



Анкета складалася з запитань із множинними варіантами відповідей, відкритих питань та напівзакритих питань (з можливістю додавання власних відповідей). Питання були розділені на кілька основних блоків: **фактори мотивації** - питання, що стосуються соціальних гарантій, кар'єрних можливостей, **кар'єрне зростання** - можливості підвищення та професійного розвитку, **задоволеність роботою** - загальні питання щодо задоволеності публічною службою (блок для тих, хто має досвід на публічній службі), та ін.

СТРУКТУРА ОПИТУВАННЯ

	МОТИВАЦІЯ	БАР'ЄРИ
СПРИЙНЯТТЯ ПС* ЯК РОБОТОДАВЦЯ	Які фактори приваблюють кандидатів у ПС як роботодавцеві/ що може вплинути на рішення стати ДС?	Які фактори є відштовхуючими у сприйнятті ПС як роботодавця?
УЧАСТЬ В КОНКУРСАХ/ ПОДАННЯ НА ВАКАНСІЇ ДС**	Які етапи / елементи конкурсу ті, хто мають попередній досвід, оцінюють позитивно?	Які етапи/ елементи конкурсу ті, хто мають попередній досвід, оцінюють негативно?
УТРИМАННЯ НА ПС	Що Вам подобається на ДС? Які переваги ДС як роботодавця у порівнянні з альтернативами?	Що Вам не подобається на ДС? Чому Ви прийняли рішення залишити ДС?

*ПС - публічна служба **ДС - державна служба

ПРОФІЛЬ РЕСПОНДЕНТІВ

Респондентами цього дослідження є здебільшого професіонали із західною освітою, зокрема з вищою освітою. Понад половина опитаних мають досвід роботи у публічному секторі, на публічній службі чи в органах місцевого самоврядування. 25% опитаних знаходяться за кордоном, але більшість з них готові повернутися в Україну за певних умов. Опитування дає можливість зробити висновки про активну групу молодих українців, які мають досвід навчання та роботи за кордоном, виявляють проактивну громадянську позицію та прагнуть долучитися до державотворення.

▶ У кількісному дослідженні взяли участь **203 респонденти**, члени та членкині Асоціації “Професійний уряд”.

▶ Понад 20% опитаних на сьогодні перебувають на публічній службі або інших посадах у державних органах, 4,3% – на службі в органах місцевого самоврядування.

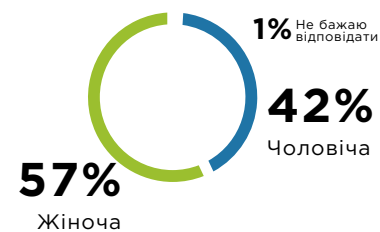
▶ Досвід перебування на публічній службі: понад половина респондентів мають досвід роботи на публічній службі, державних підприємствах або на інших посадах у державних органах (**загалом 55%**).

▶ Майже 75% респондентів знаходиться в Україні та 25% – за кордоном. Понад половина респондентів, що перебувають за кордоном, опинились там після початку повномасштабного вторгнення. Майже 80% з тих, хто знаходиться за кордоном розглядають можливість повернення в Україну, та понад половина з них – повернуться за певних умов.

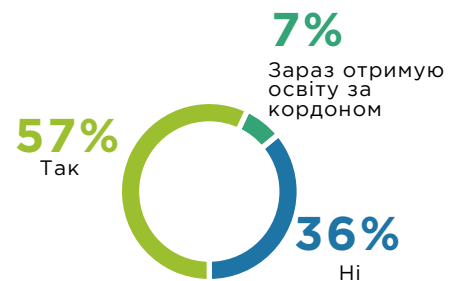
▶ Працевлаштування респондентів: понад 20% респондентів працюють у міжнародних організаціях, 18% – у бізнесі, 16% – у громадському секторі, і стільки ж у державних органах (з них 5% у державних підприємствах). 4,5% опитаних становлять студенти.



СТАТЬ РЕСПОНДЕНТІВ



ЧИ МАЄТЕ ВИ ОСВІТУ, ОТРИМАНУ ЗА КОРДОНОМ?



ПРОГРАМА ОСВІТИ ЗА КОРДОНОМ

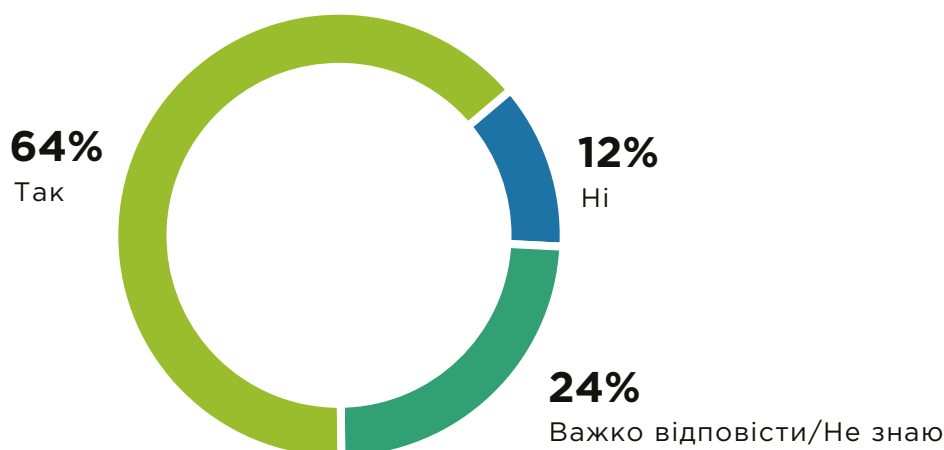


РОЗДІЛ 1. СПРИЙНЯТТЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ЯК РОБОТОДАВЦЯ

Повномасштабна війна вплинула ринок праці України. *За прогнозами НБУ*, у 2024 р. рівень безробіття становить 14,2% (18,2% у 2023 р.). Однак рівень безробіття все ще перевищує показники до повномасштабного вторгнення через зміни в структурі економіки, міграцію та невідповідності потреб працедавців та навичок працівників. Державна служба належить до тих сфер, що відчують труднощі з пошуком кваліфікованих працівників. Відповідно, зберігається значна кількість вакантних посад (16,9% від фактичної чисельності посад на публічній службі за даними НАДС на вересень 2024 р. є вакантними (або 33 318 позицій)).

У цій частині опитування визначені основні позитивні фактори та бар'єри, що впливають на **рішення респондентів розглядати публічну службу як наступний етап у кар'єрі**.

ЧИ РОЗГЛЯДАЄТЕ ВИ МОЖЛИВІСТЬ РОБОТИ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ?



- **Майже 65% опитаних розглядають можливість роботи у державному секторі.** 24% сумніваються, а отже, їхні переконання ще можуть змінитися.
- З тих, що розглядають роботу у державному секторі, більшість (38%) розглядають працевлаштування на публічній службі або на політичних посадах (27%), роботу на державному підприємстві (22%) та органах місцевого самоврядування (16%).
- Респонденти також більш відкриті до альтернативних варіантів працевлаштування у державних органах, таких як консультування, строкові контракти, волонтерська діяльність, які не обов'язково передбачають отримання статусу державних службовців чи службовців в органах місцевого самоврядування.

- Серед органів державної влади найбільш привабливим місцем роботи для респондентів є Міністерство закордонних справ України, Міністерство оборони України, Міністерство цифрової трансформації України, а також Верховна Рада України.

ФАКТОРИ ПРИВАБЛИВОСТІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Ключові фактори, що спонукають респондентів розглядати роботу у державному секторі (при можливості обрати декілька варіантів відповіді):

1. Можливість впливати на державу / громаду (49%).
2. Відчуття обов'язку за майбутнє країни (48%).
3. Можливість набути унікальний досвід (32%).

Одним із важливих факторів, на думку респондентів, є також розширення професійних контактів і нетворкінгу, які дає робота на публічній службі, як ніяка інша сфера. Важливість набуття унікального професійного досвіду та розширення мережі професійних контактів для респондентів свідчить про те, що для них є цінними професійний розвиток та зростання.

Ці дані також корелюють з відповідями **респондентів, недавніх випускників**, що озвучують такі основні мотиви розглядати публічну службу як місце працевлаштування: важливість долучитись своїми знаннями до розвитку України; ефективність впливу, який можна провадити перебуваючи на публічній службі; системність змін.

ЯКІ ІЗ ЗАЗНАЧЕНИХ ФАКТОРІВ СПОНУКАЮТЬ ВАС РОЗГЛЯДАТИ РОБОТУ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ? (множинний варіант відповіді)



Таким чином, для більшості респондентів **найважливішими є комбінація факторів служіння суспільству та власної самореалізації** (професійного зростання). У першому факторі йдеться про ідеал публічної служби – служіння суспільству, відповідальності за майбутнє країни, а у другому – про самореалізацію, яка найкраще виражається у сприянні позитивним змінам у державі, а, отже, також тісно пов'язана із першим фактором – служіння суспільству. Варто звернути увагу, що хоча важливим є відчуття обов'язку та служіння державі, фактор престижності статусу публічного службовця є досить низьким і становить близько 10%.

ОСНОВНІ БАР'ЄРИ ДЛЯ ВСТУПУ НА ПУБЛІЧНУ СЛУЖБУ

Основними перепонами для вступу на публічну службу, респонденти визначають токсичну організаційну культуру на публічній службі (23%), низький рівень заробітної плати (21%), корупцію та вплив політичних стейкхолдерів (15%). Усі ці «негативні» маркери формують образ публічної служби як дещо несучасної інституції із ознаками застарілих культурних правил і норм, незадовільним рівнем оплати праці та впливом політичних сил, що сприяють корупції у державних органах. Варто також зазначити високі показники відповідей щодо рутинної роботи та високого рівня стресу на публічній службі, які поряд із токсичністю організаційної культури та низькою заробітною платою роблять публічну службу непопулярним місцем роботи для проактивних громадян, що прагнуть змін та інновацій. Окремо варто зазначити, що такі фактори, як необхідність публічного декларування для публічних службовців та високий рівень відповідальності не отримали значної кількості відповідей респондентів.

ЯКІ ФАКТОРИ ЗУПИНЯЮТЬ ВАС ВІД РОБОТИ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ? (оберіть не більше 5 варіантів відповідей)



Респонденти серед молоді виявили застереження щодо бюрократичних процесів: учасники й учасниці зазначили, що складність бюрократичних процесів є однією з головних перешкод для роботи на публічній службі. Це включає тривалі процедури затвердження документів, надмірну регламентацію та формалізм.

Отже, публічна служба повинна трансформуватися у напрямку сучасної інституції, аби змогти привабити професійні кадри, особливо зважаючи на надскладні виклики та завдання, які перед нею стоять, зокрема щодо євроінтеграції та відновлення. Саме тому продовження реформи публічного управління є важливим. Тут йдеться і про запровадження ринкових зарплат на публічній службі, і про оновлення кадрів шляхом відновлення конкурсів та розподіл функціональних обов'язків, обмеження політичного впливу на публічну службу, що надасть можливість публічним службовцям формувати та реалізовувати державні політики та суспільно важливі проєкти.

Ймовірно, організаційна культура є важливим аспектом для респондентів із західним досвідом, адже для західної культури людина, повага та позитивне ставлення до неї є важливою цінністю. У 2018 р. Асоціація «Професійний Уряд» разом з «Центром демократії та прав людини» Стенфордського Університету та за підтримки Уряду України ініціювала дослідження організаційної культури на публічній службі [«Цикл зворотного зв'язку державної служби»](#). Методологія та результати були передані НАДС для проведення дослідження культури публічної служби на щорічній основі.

Дослідження НАДС [“Державна служба: Ваша точка зору”](#), яке проводиться восени і в 2023 відбувалося крайній раз, є продовженням спільного проєкту «Цикл зворотного зв'язку державної служби» Секретаріату Кабінету Міністрів України, Асоціації українців-випускників провідних університетів світу «Професійний уряд» (PGA), Центру демократії, розвитку та верховенства права Стенфордського університету (CDDRL) та Київської школи економіки (KSE).

Іншим важливим аспектом є продовження діджиталізації на публічній службі, яке зокрема є в рекомендаціях Плану України. Діджиталізація може стати важливим фактором для приваблення більшої частини молоді, для яких бюрократизація процесів є важливим бар'єром.

ЯКІ ЗМІНИ ПОВИННІ ВІДБУТИСЯ, ЩОБ ВИ РОЗГЛЯНУЛИ МОЖЛИВІСТЬ РОБОТИ У ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ? (оберіть не більше 5 варіантів відповідей)



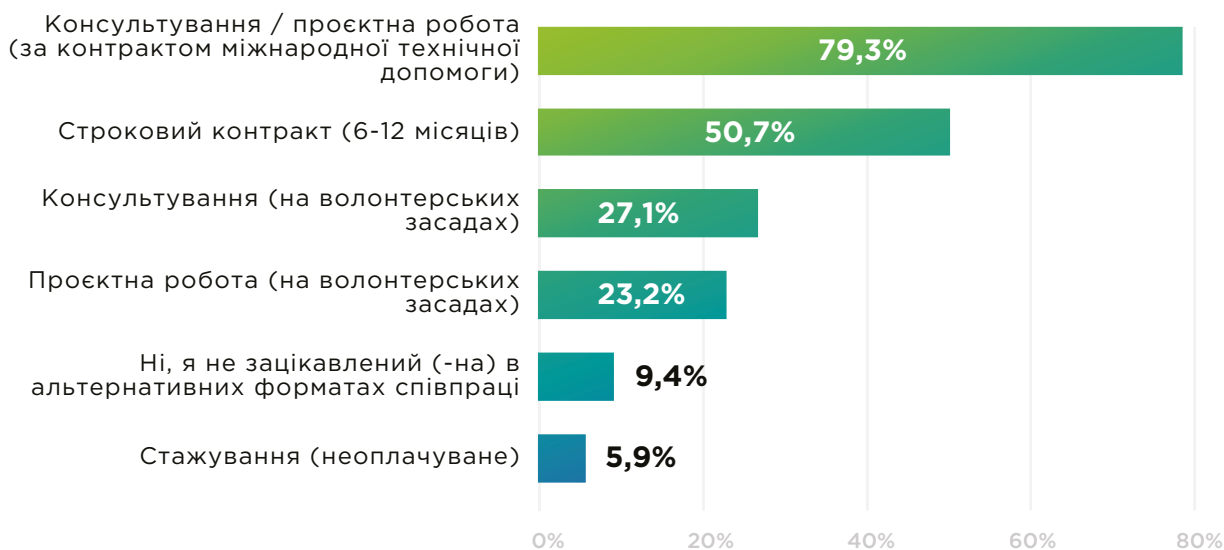
5 НАЙВАЖЛИВИШИХ ЗМІН НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ПРИВАБЛИВОСТІ

1. Підвищення заробітної плати (22,2%).
2. Зниження рівня корупції на публічній службі (18,2%).
3. Обмеження політичного впливу на публічну службу (15,8%).
4. Зміна підходів до управління персоналом на публічній службі (15,8%).
5. Гнучкий графік та формати роботи (15,8%).

Отже, підвищення заробітної плати, зниження корупції, обмеження політичного впливу, а також зміни в управлінні персоналом та гнучкий графік і формат роботи - це основні зміни, які, на думку респондентів, мають відбутися на публічній службі. З відповідей респондентів стає зрозумілим, що основні зміни, що мають відбутися на публічній службі, корелюють із наявними бар'єрами. Тут ідеться про підвищення заробітної плати та зниження рівня корупції, а також про обмеження політичного впливу. Також частина респондентів відзначають важливість зміни підходів до управління персоналом, більш гнучкий графік, створення позитивного організаційного клімату та комунікації, а також про можливість реалізовувати важливі проєкти та навчатись. Даний перелік факторів свідчить про важливість полегшення бюрократичних процедур, які повинні підвищити ефективність публічної служби у реалізації змінотворчих ініціатив та проєктів. Важливим для респондентів, хоча не ключовим фактором, є можливість працювати у команді однодумців. Імовірно, дане усвідомлення походить від досвіду реалізації реформ після Революції Гідності, коли нові люди, що потрапили на публічну службу, не завжди заходили з командами, а прогрес залежить від спільних цінностей та злагодження у колективі. Варто також зазначити, що такі фактори, як прозорі та справедливі конкурси, а також можливість кар'єрного просування не увійшли до ключових. Причиною цьому може бути те, що, на думку респондентів, подолання корупції сприятиме розв'язанню питання чесності та прозорості конкурсів та просування на публічній службі.

АЛЬТЕРНАТИВНІ ФОРМИ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ

ЧИ ЗАЦІКАВЛЕНІ ВИ У ПЕРЕЛІЧЕНИХ ФОРМАТАХ СПІВПРАЦІ З ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ? (множинний варіант відповіді)



Респонденти, котрі заявили, що наразі не готові йти на публічну службу, схильні виявляти зацікавлення в інших формах співпраці з державою, а саме:

- консультування / проектна робота,
- строковий контракт,
- консультування на волонтерських засадах,
- проектна робота на волонтерських засадах.

Хоча такі форми співпраці не є сталими, їх варто розглянути з метою ознайомлення та потенційного наймання на публічну службу у майбутньому.

Найбільше респонденти (79,1%) зацікавлені в консультуванні або проектній роботі за контрактами МТД, що може свідчити про високий рівень довіри до міжнародних інституцій, а також про сприйняття роботи у міжнародних організацій як більш стабільної, з ймовірно вищою заробітною платою та можливим соціальним пакетом. У зв'язку з цим, доцільно вивчити досвід проектів таких як [Ukraine Reform Architecture](#), що передбачала створення команд підтримки відновлення та реформ при міністерствах шляхом наймання незалежних консультантів.

50,7% респондентів віддають перевагу строковому контракту та готові працювати на тимчасовій основі. Це може бути пов'язано з бажанням спробувати себе в інших секторах або відчуттям тимчасовості в державному секторі через різні фактори, наприклад нестабільність або політичні зміни.

Майже кожен третій респондент (27,1%) готовий працювати над проектами на волонтерській основі. Такий вибір може бути також пов'язаний із бажанням мати більшу незалежність у своїй роботі та вплив на кінцевий результат. 5,9% готові проходити стажування без фінансової винагороди. Це може свідчити про відсутність можливостей для навчання та професійного розвитку на теперішніх посадах. Водночас, 9,4% респондентів не виявляють інтересу до жодного з альтернативних форматів співпраці.

Загалом високий рівень зацікавленості у альтернативних форматах співпраці з органами публічної влади свідчить про готовність респондентів до змін, гнучкості та адаптації до нових форматів роботи, що відкриває нові можливості для розвитку публічної служби.

ПОВЕРНЕННЯ УКРАЇНЦІВ З-ЗА КОРДОНУ

Майже 75% респондентів, згідно з результатами опитування, знаходиться в Україні та 25% – за кордоном. Понад половина респондентів, що перебувають за кордоном, опинились там після початку повномасштабного вторгнення. Майже 80% з тих, хто знаходиться за кордоном, розглядають можливість повернення в Україну, та понад половина з них зауважили, що повернуться за певних умов.

Найважливіші фактори на публічній службі, що можуть вплинути на рішення повернення за кордону та приєднання до публічної служби в Україні – це гарантована заробітна плата (22%) та можливість реалізації реформ, а для 17% опитаних – це можливість працювати дистанційно. Водночас лише для 12% респондентів обов'язковим фактором для повернення в Україну є завершення активної фази війни. Також понад третина респондентів готові долучитися до кадрового резерву для роботи на деокупованих територіях. Водночас понад 40% не можуть відповісти. З опитування видно, що соціальні гарантії та відчуття змін є важливими факторами для повернення українців, які часто готові повернутися до закінчення активної фази війни.

Респонденти серед молоді зазначають про такі ризики щодо повернення після закінчення навчань: «Для мене важливим є розуміння – де я могла б зробити більше змін. Чи це всередині України, чи за межами. Для мене державна служба має вигравати у бізнесу та інших можливостей, щоб молодь обирала саме повернення та включеність».

РОЗДІЛ 2. УЧАСТЬ В КОНКУРСАХ / ПОДАННЯ НА ВАКАНСІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Конкурсна процедура на публічну службу є важливим і незамінним інструментом для забезпечення прозорого, чесного та ефективного відбору кваліфікованих кандидатів на державні посади. Вона сприяє залученню на службу професійних, мотивованих і добросовісних фахівців, що, своєю чергою, підвищує якість державного управління. Конкурси, що проводяться відкрито та під контролем громадськості, сприяють утвердженню довіри до державних інституцій та підтримують принципи рівних можливостей для всіх громадян.

У цьому розділі висвітлено ключові фактори, що впливають на рішення громадян брати участь у конкурсному відборі на державні посади. Емпіричною основою аналізу слугують результати онлайн-опитування та фокус-груп. Серед 203 респондентів, які взяли участь в опитуванні, 43% (або 86 осіб) мають досвід участі у конкурсах на вакантні посади державної служби. Цей досвід охоплює період з моменту запровадження реформи в травні 2016 року до введення обмежень, визначених правовими умовами воєнного стану, з травня 2022 року. Серед учасників фокус-груп потенційні кандидати на державну службу та ті, хто має досвід участі у конкурсах.

Одним із ключових елементів реформи публічного управління (**public administration reform**), започаткованої в Україні у 2016 році, стало обов'язкове запровадження конкурсного відбору на державну службу. Якщо раніше органи влади могли самостійно приймати рішення щодо оголошення конкурсів, то з травня 2016 року, після набрання чинності Законом України «Про державну службу» (№ 889-VIII), конкурси на державні посади стали обов'язковими, з обов'язковим публічним висвітленням результатів і прозорими онлайн-співбесідами для найвищих посад.

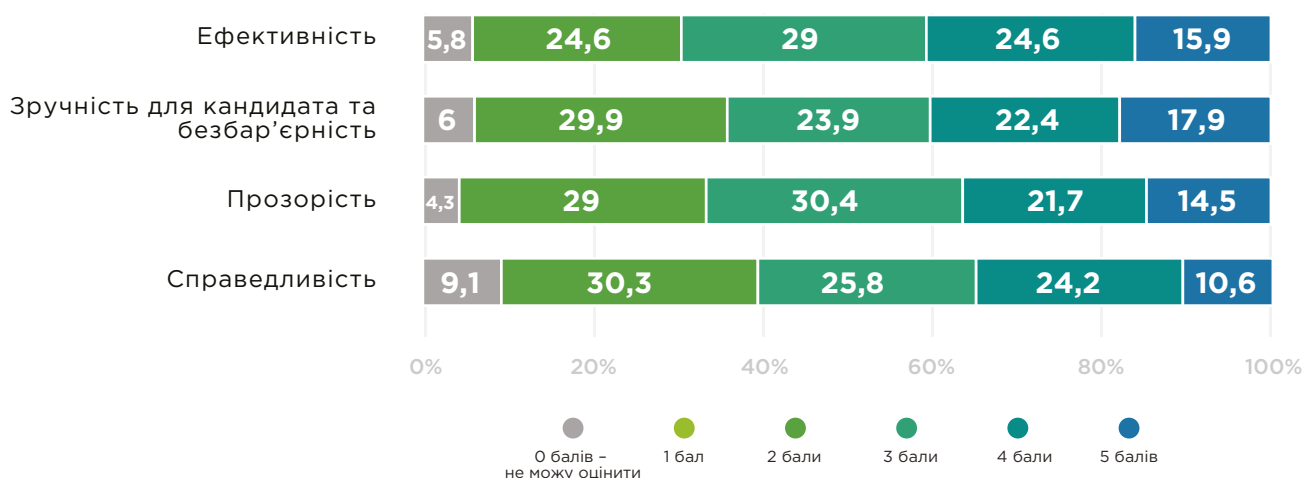
Порядок проведення конкурсів затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 року № 246 [«Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби»](#). Проте, із запровадженням правового режиму воєнного стану, проведення конкурсів було тимчасово призупинено, починаючи з травня 2022 року. Відтоді призначення на посади здійснюється без конкурсного відбору, відповідно до положень Закону України [«Про правовий режим воєнного стану»](#) (зі змінами згідно Закону України №2259-IX від 12.05.2024).

Попри бажання повернення конкурсів, результати опитування вказують на необхідність підвищення якості їх організації та проведення, як важливий крок для успішного та ефективного заповнення вакантних посад. Це, своєю чергою, сприятиме зміцненню державного апарату в умовах кадрового дефіциту та забезпечить належну інституційну підтримку для відновлення як деокупованих територій, так і країни загалом.

Сприйняття респондентами конкурсної процедури свідчить про те, що, хоча кандидати загалом обізнані про процедуру відбору, рівень їх знань варіюється, що вказує на **потребу в більш доступній комунікації**. Багато опитаних підтримують ідею конкурсів як механізму, що забезпечує прозорість і відбір кваліфікованих спеціалістів. Проте, деякі з них висловили **сумніви щодо справедливості та прозорості процесу**, згадуючи випадки, коли жоден кандидат не був обраний навіть після тривалого конкурсу.

Відповідно, лише 16% респондентів оцінили ефективність конкурсної процедури як максимально помітну. 18% опитаних відзначили, що критерій зручність для кандидата (клієнтоорієнтованість) та безбар'єрність враховано. За критерієм прозорість – 15% зазначили про максимальну відповідність, тоді як за критерієм справедливість – 11%.

ЕФЕКТИВНІСТЬ, ЗРУЧНІСТЬ, ПРОЗОРИСТЬ І СПРАВЕДЛИВІСТЬ КОНКУРСНОЇ ПРОЦЕДУРИ, у балах від 0 до 5



Досвід проходження конкурсів серед учасників фокус-групи також показав, що більшість респондентів дізналися про них через внутрішні джерела або особисті контакти, підкреслюючи важливість неформальних каналів комунікації. Однак сам **процес подання документів і тестування виявився складним і бюрократизованим**. Багато учасників зазнали труднощів через **недостатню підготовку та незрозумілі критерії оцінювання**, що підкреслює необхідність спрощення та удосконалення процедури. Жінки зазначали проблеми з адаптацією до нових систем, тоді як чоловіки більше поставали перед труднощами, пов'язаними з великою кількістю документів і відсутністю чітких інструкцій.

Оцінка конкурсних процедур також свідчить про те, що більшість учасників вважає їх незручними та складними, з браком підтримки й професіоналізму з боку інтерв'юерів. Зокрема, учасники фокус-групи підкреслили важливість наявності чітких інструкцій і зрозумілих критеріїв оцінювання, адже незрозумілість процесу викликає додатковий стрес і може стати перешкодою для участі у конкурсах.

Також респонденти оцінювали наскільки ефективно кожен з етапів конкурсу дозволив визначити професійну відповідність кандидата посаді та його відповідність критеріям доброчесності. Загальною тенденцією є зниження ефективності конкурсної процедури з кожним наступним етапом. Зокрема, на етапах оголошення про вакансію та подання документів 61-62% респондентів позитивно оцінили конкурсну

процедуру – від 4 до 5 балів. Тоді як ефективність конкурсної процедури на етапах співбесіди з конкурсною комісією та керівником, спецперевірки НАЗК лише 35-42% респондентів оцінили від 4 до 5 балів.

ЕФЕКТИВНІСТЬ КОЖНОГО З ЕТАПІВ КОНКУРСУ ЩОДО ПРОФЕСІЙНОЇ ВІДПОВІДНОСТІ КАНДИДАТА ПОСАДІ ТА ЙОГО ВІДПОВІДНІСТЬ КРИТЕРІЯМ ДОБРОЧЕСНОСТІ, у балах від 0 до 5



Учасники фокус-груп відзначити про такі бар'єри для участі у конкурсах на державну службу, що впливають на мотивацію та спроможність кандидатів долучатися до цього процесу.

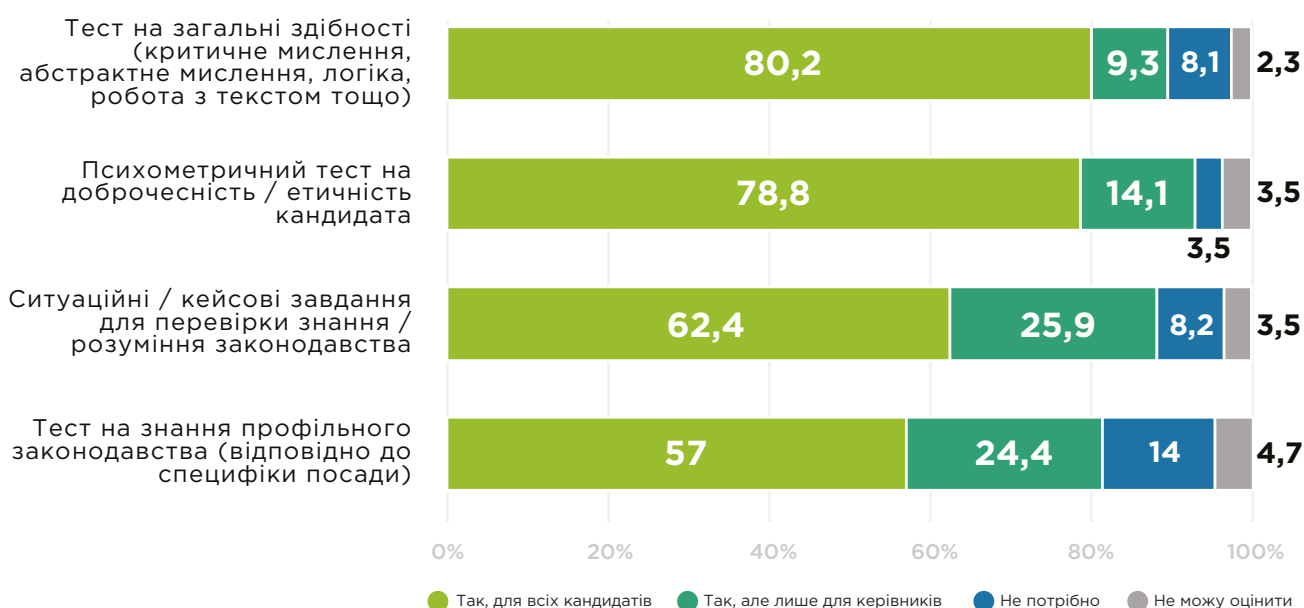
- **Бюрократичні процедури**, які часто виявляються надмірно складними та потребують значного часу для підготовки документів. Велика кількість адміністративних вимог і нечіткість окремих кроків ускладнюють процес подачі, а громіздкість процедур відштовхує багатьох потенційних кандидатів.
- **Недовіра до системи** також є серйозним бар'єром. Серед учасників є поширена думка, що результати конкурсів можуть бути визначені наперед, що ставить під сумнів чесність і прозорість процесу відбору. Це знижує бажання брати участь, адже кандидати не вбачають у конкурсі реальної можливості отримати посаду за заслугами.

- **Низька заробітна плата на державній службі**, що часто не відповідає рівню кваліфікації та вимогам, стає ще однією значною перешкодою. Відсутність конкурентного рівня винагороди, у порівнянні з приватним сектором, знижує привабливість державної служби та мотивацію кандидатів.
- Мотиваційні фактори також відіграють важливу роль. **Недостатність можливостей для кар'єрного зростання та професійного розвитку** негативно впливає на бажання залучатися до державної служби. Відсутність чіткого бачення перспектив позбавляє кандидатів стимулів до участі у конкурсах.
- **Обмежений доступ до інформації про відкриті вакансії та вимоги до кандидатів** є ще одним вагомим бар'єром. Часто інформація не є доступною або недостатньо зрозумілою, що ускладнює підготовку до конкурсу та знижує кількість зацікавлених кандидатів.

Респондентів також запитали про інструменти оцінки кандидатів на державну службу, які повинні бути включені до оновленої конкурсної процедури для ефективної оцінки професійної відповідності кандидатів та їхньої доброчесності. Серед запропонованих інструментів – тест на знання профільного законодавства, ситуаційні (кейсові) завдання, тест на загальні здібності та психометричний тест на доброчесність.

Згідно з результатами опитування, більшість респондентів підтримують включення всіх запропонованих інструментів до конкурсної процедури для всіх кандидатів на посади в державній службі, причому підтримка варіюється від 57% до 80%. Однак важливість окремих інструментів варіюється залежно від їхнього змісту.

НА ВАШУ ДУМКУ, ЯКІ ІЗ ПЕРЕЛІЧЕНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ОЦІНКИ КАНДИДАТІВ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ ВАРТО ВКЛЮЧИТИ ДО ОНОВЛЕНОЇ КОНКУРСНОЇ ПРОЦЕДУРИ?



Зокрема, тестування на загальні здібності (80%) та психометричний тест на доброчесність (78%) отримали найвищу підтримку, що свідчить про переважну важливість аналітичних та етичних якостей кандидатів. Це підкреслює пріоритетність здатності до критичного мислення та етичної поведінки в оцінці кандидатів на державну службу порівняно з іншими знаннями, уміннями, навичками. Водночас близько 60% респондентів, вважають, що тестування на знання профільного законодавства та вирішення ситуаційних завдань повинні бути частиною оновленої конкурсної процедури для всіх кандидатів. При цьому майже чверть опитаних вважають, що такі інструменти мають бути обов'язковими лише для кандидатів на керівні посади.

Результати опитування демонструють підтримку різноманітних інструментів тестування, що дозволяють всебічно оцінити кандидата. Вони вказують на прагнення забезпечити відповідність кандидатів базовим професійним та етичним стандартам, незалежно від їхньої посади. Водночас для керівних посад вимоги до кандидатів повинні бути більш високими, зокрема щодо тестування на знання профільного законодавства і здатності до вирішення складних ситуацій згідно з законодавством.

Результати опитування щодо додаткових інструментів оцінки кандидатів на державну службу виявили різноманітні пропозиції та ідеї, спрямовані на покращення процесу відбору та забезпечення відповідності кандидатів критеріям доброчесності.

✓ **Перевірка доброчесності**

Деякі респонденти наголошують на перевірці доброчесності кандидатів. Це може включати поліграф, моніторинг адекватності офіційної заробітної плати рівню життя, оцінювання попереднього досвіду та отримання інформації з попередніх місць роботи, а також перевірку доходів кандидата та його близьких родичів на наявність неправомірних доходів. Важливим на їхній погляд є також тестування на розуміння конфлікту інтересів та його уникнення.

✓ **Професійні та особисті якості**

Багато респондентів наголошують на важливості перевірки професійних та особистих якостей кандидатів. Зокрема, пропонується введення тестів на знання історичних процесів та ідентичності українців ("знання мови, історичних подій важливих в історії становлення сучасної України"), мотиваційних листів для розуміння цінностей і мотивацій кандидатів, а також тестів на знання іноземної мови. Для керівників важливими є навички комунікації, лідерства, стратегічного мислення, організаторські здібності та вміння формувати команди. Зокрема, один із респондентів зауважив: "на керівні посади мають перевірятися компетентності – чи є стратегічне мислення, чи може комунікувати, чи вміє делегувати завдання і визначати строки, чи може формувати й розвивати команду."

✓ Гнучкість у процесі відбору

Респонденти також пропонують зробити процес відбору більш гнучким та адаптивним. Наприклад, можна зараховувати знання іноземної мови через навчання за кордоном або роботу там, а також через написання наукових робіт/статей іноземною мовою. Важливою є диференціація відбору залежно від посади та органу, до якого кандидат претендує.

✓ Додаткові ідеї

Також було запропоновано надати кандидатам можливість подавати резюме у довільній формі та розробляти профілі кожної посади для формування конкретних критеріїв відбору. Окрім того, респонденти звертають увагу на доцільність введення випробувального терміну не менш як рік та публічного виступу на задану тему.

Один з респондентів зазначив: **“Як показує мій досвід, не в конкурсах проблема, а в специфіці роботи, і відсутності стимулів переходити з бізнесу чи громадського сектору на публічну (державну) службу. Перш ніж відновлювати конкурси й робити адвокаційну кампанію щодо популяризації публічної служби, доречно зробити аудит проблем та оцінку потреб фахівців, щоб зрозуміти яку модель публічної служби формувати.”**

Один із респондентів опитування, керівник підрозділу в державному органі, поділився власним досвідом відбору працівників до своєї команди, висловивши думки щодо проблем і пропозицій для покращення процесу добору кадрів у державних установах:

“Дозвольте подавати резюме вільної форми. А. Те, як людина оформляє резюме, вже є інформативним для керівника. Б. В оту затверджену форму люди просто копіюють посадову інструкцію. Що є абсолютно не інформативним. Та ще й читати вузьку колонку вкрай незручно.

Для якісного добору варто розробляти профіль кожної посади, і під нього формувати критерії. І тоді шукати людину за конкретними критеріями. Будь-яке узагальнення критеріїв з боку НАДС – лише зв’язує руки нормальних керівників.

Доброчесність можна перевірити через цінності кандидатів. А тут важливо правильно формулювати питання, щоб не отримати соціально бажану відповідь.”

Отже, різноманітність пропозицій респондентів вказує на необхідність комплексного підходу до удосконалення конкурсної процедури та включення різних інструментів оцінки, які допоможуть забезпечити професійну відповідність кандидатів та їхню доброчесність.

Водночас, пропозиції учасників/-ць фокус-груп щодо покращення конкурсної процедури на державну службу потенційних кандидатів та осіб із досвідом участі мають подібні напрями, але відрізняються в акцентах і деталях. Нижче наведено основні паралелі та відмінності між ними.

НАПРЯМОК	ПОТЕНЦІЙНІ КАНДИДАТИ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ	ОСОБИ З ДОСВІДОМ УЧАСТІ У КОНКУРСАХ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ
СПРОЩЕННЯ ПРОЦЕДУР ПОДАЧІ ДОКУМЕНТІВ	Створення єдиної онлайн-платформи для подачі документів	Автоматизація процедур, зменшення затримок, легкий моніторинг статусу заявки
ПІДВИЩЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ПРОЦЕСУ	Публікація чітких критеріїв оцінки та доступ до інформації про етапи відбору	Онлайн-трансляції ключових етапів, таких як інтерв'ю
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗВОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ	Регулярний зворотний зв'язок щодо статусу заявки та результатів	Рекомендації для покращення результатів
ПОКРАЩЕННЯ КОМУНІКАЦІЇ ТА ДОСТУПНОСТІ ІНФОРМАЦІЇ	Проведення інформаційних кампаній, використання соціальних мереж для поширення інформації про вакансії	Підтримання регулярної комунікації через соціальні мережі
ПІДВИЩЕННЯ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ	Впровадження мотиваційних програм та підвищення заробітної плати для державних службовців	Конкурентна заробітна плата та мотиваційні програми
КАР'ЄРНЕ ЗРОСТАННЯ	Розробка чітких програм кар'єрного розвитку та підвищення кваліфікації	Регулярні тренінги та курси, чіткі програми кар'єрного зростання
ПОКРАЩЕННЯ УМОВ ПРАЦІ	Забезпечення підтримки та наставництва для нових працівників, створення сприятливого робочого середовища	Програми наставництва та психологічна підтримка для запобігання стресовим ситуаціям на роботі

Потенційні кандидати зосереджуються на доступності та простоті процедур, підвищенні заробітної плати та покращенні умов праці. Їхні пріоритети спрямовані на забезпечення легкого входу на державну службу. Навпаки, особи з досвідом участі у конкурсах більше звертають увагу на систематичне покращення робочих умов, кар'єрного зростання та мотивації в довгостроковій перспективі, підкреслюючи важливість автоматизації, прозорості та зворотного зв'язку. Це вказує на те, що досвідчені кандидати прагнуть не лише ефективності процесу, але й підтримки свого професійного розвитку та збереження мотивації.

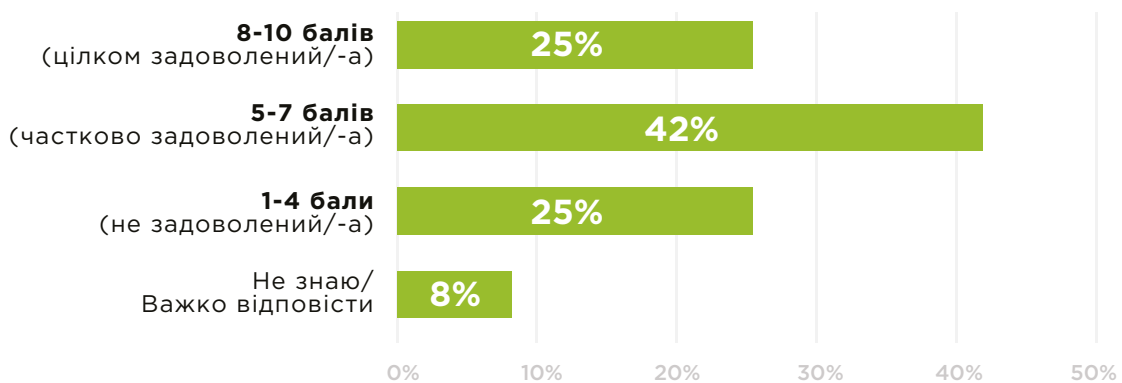
РОЗДІЛ 3. РІШЕННЯ ЗАЛИШАТИСЯ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

Система державного управління в Україні продовжує стикатися з численними проблемами, зокрема через наслідки війни для державних фінансів і політики, а також через структурні бар'єри, що зберігаються останніми роками. Однією з таких проблем є **висока плінність кадрів на публічній службі**. Для держави критично важливо, щоб державні службовці та службовці в органах місцевої влади прагнули продовжувати свою кар'єру в публічному секторі, оскільки це забезпечує **збереження інституційної пам'яті та стабільність управлінських процесів**. Досвідчені та кваліфіковані кадри, які працюють на публічній службі протягом тривалого часу, не лише накопичують важливі знання, а й передають їх наступним поколінням, що сприяє ефективному функціонуванню державних органів.

У цьому розділі досліджуються ключові мотиви та чинники, що впливають на рішення державних службовців залишатися на публічній службі. Аналіз ґрунтується на відповідях респондентів, які наразі працюють у державному секторі, і становлять 25,6% від загальної кількості опитаних (52 особи).

Респондентів, які зараз працюють у державному секторі, запитали про їхній **рівень задоволеності роботою на відповідній посаді**. Вони мали оцінити свої відчуття за шкалою від 1 до 10, де 1 означає «зовсім не задоволений (-на)», 10 – «максимально задоволений (-на)», а 0 – «не знаю / важко відповісти». Результати показали, що лише 25% (8-10 балів) опитаних цілком задоволені усім, що пропонує державний сектор, тоді як інші у різній мірі вказують на необхідність змін.

НАСКІЛЬКИ ВИ ЗАДОВОЛЕНІ РОБОТОЮ НА ВІДПОВІДНІЙ ПОСАДІ?

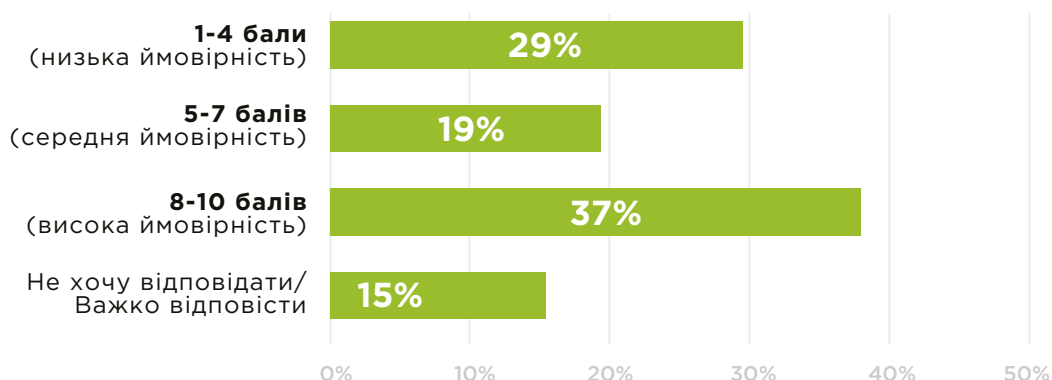


Отже, результати опитування показують рівень задоволення респондентів роботою на відповідній посаді в державному секторі з середнім значенням 6.35. Хоча більшість респондентів оцінюють свій рівень задоволення вище середнього, кожен четвертий оцінює його на рівні від 1 до 4, що вказує на наявність проблем або незадоволення в державному секторі. Найбільша кількість відповідей зосереджена між 5 та 7 балами, що свідчить про переважно задовільне сприйняття роботи у державному секторі.

Респондентів також запитали про **ймовірність їхнього звільнення з посади упродовж прийдешніх 1-6 місяців**. Вони мали оцінити цю ймовірність за шкалою від 1 до 10, де 1 означає «взагалі не розглядаю варіанти звільнення», 10 – «точно звільнюсь протягом 1-6 місяців», а 0 – «не хочу відповідати/важко відповісти».

Результати опитування демонструють розподіл ймовірності звільнення з посади в державному секторі серед респондентів. Середнє значення оцінки ймовірності звільнення становить приблизно 5.45, що вказує на помірний рівень невизначеності серед працівників державного сектору щодо свого майбутнього на посаді.

ЯК ВИ ОЦІНЮЄТЕ ЙМОВІРНІСТЬ ЗВІЛЬНЕННЯ З ПОСАДИ УПРОДОВЖ ПРИЙДЕШНІХ 1-6 МІСЯЦІВ?



Варто звернути увагу на те, що кожен третій респондент (29%) дає низьку оцінку (1-4 бали), тобто мало ймовірно розглядає варіанти звільнення, тоді як кожен четвертий респондент (8-10 балів) виставляє високі оцінки (8-10 балів), тобто планує звільнення протягом найближчих 1-6 місяців. Це свідчить про поляризовані настрої серед працівників державного сектору, з одночасним існуванням груп, які відчувають себе досить стабільно на своїй посаді, і тих, хто серйозно розглядає можливість зміни роботи. Загалом, значна варіативність у відповідях свідчить про наявність різних чинників, які впливають на рішення державних службовців та службовців в органах місцевого самоврядування щодо можливості звільнення.

Аналізуючи наведений перелік причин можливого звільнення з посади протягом 1-6 місяців (у відповіді на відкрите запитання), можна виділити **кілька основних факторів, що впливають на рішення працівників звільнитися зі своїх посад**. Майже половина респондентів (13 із 28) вказали на (критично) низьку оплату праці, яка не забезпечує базових фінансових потреб. З-поміж інших причин можливості прийняття такого рішення зазначалися:

- відсутність перспектив розвитку та кар'єрного зростання;
- непрофесійна поведінка керівника, включаючи інтриги, маніпуляції, демотивацію працівників і використання неефективних методів роботи;

- непропорційно високе робоче навантаження та надмірна бюрократичність процесів;
- зміни в керівництві та деградація установи, включаючи незрілість топ-менеджерів і повернення до “червоної” культури;
- відсутність прозорості у прийнятті кадрових рішень;
- атмосфера в колективі, де панує “совковий” підхід до управління;
- ротація кадрів і завершення проєктів міжнародної технічної допомоги;
- обмеження кар’єрного зростання, відсутність гнучкого графіка роботи чи дистанційного режиму виконання завдань;
- неможливість проведення оплачуваних тренінгів і займатися підприємницькою діяльністю через антикорупційне законодавство.

Також варто звернути увагу на зміни, що виникли в діяльності державних службовців в умовах воєнного стану. Зокрема, обмеження на виїзд за кордон та майже повна відсутність можливості працювати в онлайн режимі. В умовах, коли інші роботодавці пропонують кращі умови праці, це створює додатковий виклик для потенційних державних службовців.

Відповідно до результатів опитування, після повномасштабного вторгнення ставлення до публічної служби залишається незмінним у 50% опитаних, погіршилось у 34,8%, і лише 15,2% респондентів вказали на покращення ставлення. Аналіз відповідей на відкрите запитання щодо змін / сталості у ставленні до публічної служби з 2022 року і донині відображає *мотиви та чинники, що впливають на рішення державних службовців та службовців в органах місцевого самоврядування (не)залишатися на публічній службі.*

✓ **Ставлення не змінилося**

Багато респондентів зберігають стабільне ставлення до публічної служби. Вони зазначають, що продовжують бачити її роботу, не відчують змін у відборах, конкурсах чи HR політиках. Для деяких важливо, що під час повномасштабного вторгнення робота на державу є ще більш необхідною. Інші вважають, що якість роботи державних службовців залежить від конкретних осіб, і в системі є як креативні та добросовісні працівники, так і ті, хто просто виконують вказівки. Частина респондентів підкреслює, що система працює на тих самих засадах, що і раніше, а також з повагою ставляться до державних службовців, як і завжди. “Я поважаю держслужбовців, розумію їхні болі та виклики. У таких умовах, в яких перебувають вони, мало хто готовий працювати” (відповідь одного з респондентів).

✓ **Ставлення погіршилося**

Деякі респонденти відчують погіршення ставлення до публічної служби через зростання корупції та бюрократизації, особливо в органах місцевого самоврядування. Вони вказують на деморалізацію через поширення патримоніалізму і без-

правності службовців, а також на приклади зловживань повноваженнями. Обмеження, пов'язані з виїздом за кордон та можливістю працювати дистанційно, теж негативно впливають. Застарілі підходи до публічної політики, корупційні практики, непотизм і недосконалість реформ викликають розчарування. Для деяких “статус” державного службовця не дає змоги жити на гідному рівні, тому вони включають можливість роботи на державу. “У перший рік після повномасштабного вторгнення у мене була надія на те, що решта на державній службі, як і я, тепер реально будуть хотіти щось змінити у нашій країні. По факту, стало навіть гірше: централізація влади, жоден з топ-корупціонерів не поніс реального покарання, ті, хто мають можливість заробляти на війні, успішно це роблять. Є, звісно, люди, котрі намагаються щось змінювати на різних рівнях, але їх поки недостатньо для критичної маси.” (відповідь одного з респондентів).

✓ Ставлення покращилося

Деякі респонденти зазначають, що повномасштабне вторгнення підвищило їхню повагу до державних службовців, які працюють в складних умовах. Необхідність швидкої цифровізації державних процесів стала очевидною, що вже підвищило ефективність і прозорість управління. Довіра до Президента та ефективна робота кількох державних установ викликали позитивне ставлення. Респонденти також відзначають стійкість, адаптивність і підвищення ролі держслужбовців, їхній професіоналізм, відповідальність і патріотичність. Це сприяло покращенню ставлення до публічної служби в цілому. “Стойкість, відданість та самопожертва всіх держслужбовців, які робили неймовірні речі щоб держава встояла” (відповідь одного з респондентів).

Аналізуючи відповіді респондентів на питання “**Саме для Вас, публічна служба в Україні наразі – це ...**”, можна виділити кілька основних тем і аспектів. Відповіді варіюються від позитивних до негативних, від оптимістичних до песимістичних. Зокрема:

- Для багатьох респондентів публічна служба в Україні наразі є складним і неоднозначним досвідом. Деякі бачать у ній можливість робити свій внесок у відбудову та зміцнення держави, працюючи на благо суспільства та майбутніх поколінь. Вони відзначають важливість відповідальності, підтримки стабільності державних інституцій та шанс бути частиною процесу змін і реформ, які зроблять Україну сильною та успішною.
- Інші респонденти наголошують на важкій праці, ненормованих робочих годинах і низькому рівні оплати праці. Вони відчувають, що їхня робота часто є невдячною, а умови праці – негідними. Деякі з них стикаються з політичним тиском, інтригами та маніпуляціями з боку керівництва, що призводить до демотивації та знецінення їхньої праці.

- Також є респонденти, які бачать публічну службу як можливість служити суспільству у скрутний час, брати на себе відповідальність і працювати у команді з однодумцями. Вони вважають, що публічна служба – це шанс впливати на розвиток і вдосконалення суспільства та держави, долаючи стереотипи, перемігши корупцію та втілюючи реформи для майбутнього країни.

Відповіді респондентів на запитання “**Саме для Вас, публічна служба в Україні у наступні 5 років – це ...**” також показали різноманіття настроїв і думок – від оптимізму до песимізму, від прагматизму до ідеалізму. Серед них:

- Для багатьох респондентів публічна служба в Україні у наступні 5 років постає як виклик і можливість. Деякі з них бачать у ній перспективу для розвитку, відбудови країни та реформування, зокрема в освітній сфері. Вони вірять, що публічна служба може стати інструментом для впровадження інноваційних рішень, підвищення ефективності та прозорості управління, а також створення нової моделі успішної країни.
- Інші респонденти підкреслюють важливість перемоги у війні та подальшої відбудови. Вони сприймають публічну службу як можливість брати активну участь у модернізації країни, зміцненні державних інституцій і бути прикладом для майбутніх поколінь.
- Деякі респонденти висловлюють песимістичні погляди, зазначаючи відсутність передумов для змін або зневіру у прогрес. Вони наголошують на необхідності реформ, які б забезпечили захист прав державних службовців і запровадили системність у роботі.
- Загалом, публічна служба в Україні в найближчі п’ять років залишається викликом, що потребує професіоналізму, ініціативності та готовності відповідати за суспільне благо та безпеку. Вона може надихати та приносити задоволення, але водночас бути джерелом стресу та розчарувань.

ВИСНОВКИ

В умовах повномасштабної війни, повоєнного відновлення, демографічних викликів і євроінтеграційних процесів, Україна потребує значних реформ у сфері публічного управління для забезпечення стабільності, стійкості та адаптивності публічної служби.

«Ми всі усвідомлюємо, що майбутнє України залежить від нашої здатності будувати ефективну, прозору та інклюзивну державну службу. Кожен з нас може внести свій внесок, і для мене державна служба – це спосіб повернутися додому, навіть якщо фізично ще перебуваю за кордоном.» – респондентка 19 років, з-поміж молоді, що здобуває вищу освіту за кордоном.

1. Результати дослідження показують, що респонденти зацікавлені працювати на державу, але висловлюються за запровадження більш гнучких форматів, таких як короткострокові контракти та консультування, а також надання можливостей для віддаленої роботи. Аналіз показав, що багато респондентів цінують **нові формати співпраці**, такі як строкові контракти чи консультування, що дають більше мобільності та гнучкості.
2. Респонденти підкреслили важливість реальних **можливостей кар'єрного зростання**, особливо для молодих спеціалістів із ліdersькими амбіціями, що орієнтуються на розвиток і прагнуть долучитися до позитивних змін у країні. Разом з тим, значна частина фахівців готова залишатися на публічній службі за умови **достойного рівня заробітної плати**, яка відповідала б ринковій, та сприятливих умов роботи.
3. Основні фактори, що впливають на рішення брати участь у відборі на посади за конкурсною процедурою є комбінацією аспектів відповідальності за майбутнє країни та власної самореалізації, а саме:
 - Можливість впливати на державу / громаду (49%).
 - Відчуття обов'язку за майбутнє країни (48%).
 - Можливість набути унікальний досвід (32%).
4. Дослідження також вказує на те, що **ключові бар'єри**, такі як бюрократія, політичний тиск, обмеження у виїзді за кордон і відсутність перспектив розвитку, суттєво впливають на рішення розглядати публічну службу як кар'єрний вибір. Попри ці виклики, значна частина респондентів позитивно оцінює публічну службу як місце для набуття унікального досвіду, реалізації суспільно важливих проєктів і можливості робити внесок у відбудову держави.
5. Результати опитувань і фокус-груп свідчать про підтримку конкурсів як способу залучення кваліфікованих і добросовісних кандидатів. Більшість респондентів підтримує збереження всіх етапів конкурсного відбору, затвердженого реформою у 2016 р. Водночас респонденти виявляють певні перешкоди на шляху до участі у конкурсах, зокрема бюрократичність, недостатній рівень прозорості та справедливості, а також відсутність чітких інструкцій.

6. Досвід конкурсного відбору показує тенденцію до зниження ефективності конкурсної процедури від етапів оголошення та подачі документів до етапів тестування та співбесід, що у підсумку знижує мотивацію кандидатів. Респонденти зазначають, що процес потребує вдосконалення у частині доступності інформації, спрощення подання документів, підвищення професіоналізму інтерв'юерів, а також додаткових інструментів оцінки кандидатів, таких як тест на доброчесність і кейсові завдання.
7. Підкреслено важливість **стратегічного мислення, лідерських якостей і вміння формувати команди**. Загалом, оновлення конкурсної процедури з урахуванням запропонованих змін може значно покращити якість відбору та сприяти підвищенню довіри громадян до публічної служби.
8. Результати дослідження ключових мотивів і чинників, що впливають на рішення залишатися на публічній службі, вказують на важливість формування саме **умов, які стимулюють публічних службовців продовжувати роботу у державному секторі**. Хоча існує стабільна група працівників, які залишаються на публічній службі через відданість і почуття відповідальності перед країною, серед публічних службовців також спостерігається значна плінність кадрів, зумовлена низьким рівнем задоволеності умовами праці.
9. Аналіз рівня задоволеності роботою на відповідній посаді у публічній службі показує, що більшість респондентів **оцінюють свою роботу вище середнього рівня, але значна частина відчуває потребу в змінах**. Це знову ж таки вказує на існування бар'єрів, таких як низька заробітна плата, відсутність можливостей для професійного розвитку та неупорядкованість у керівництві. Зокрема, критично низька оплата праці є одним із головних чинників, що змушує публічних службовців розглядати можливість звільнення.
10. Серед респондентів також спостерігається **поляризація ставлень до публічної служби**. Війна та обмеження, пов'язані з воєнним станом, як виїзд за кордон і відсутність можливості працювати дистанційно, погіршили настрої значної частини публічних службовців. Однак інша частина відзначає підвищення ролі публічної служби у складних умовах, висловлюючи повагу до відданості публічних службовців.
11. В умовах післявоєнного відновлення та європейської інтеграції, ключовими факторами для респондентів є **можливість професійного розвитку, автономії та участі у суспільно важливих проєктах**. За результатами опитування, майже 65% респондентів готові розглянути роботу на публічній службі, особливо якщо ця сфера буде здатна надати динамічні умови праці, що дозволяють фахівцям бачити результати своєї діяльності та відчувати особистий вклад у відбудову країни.

Загалом, аналіз показує, що в умовах збереження структурних проблем, бюрократії та недостатнього стимулювання працівників утримати кваліфіковані кадри на публічній службі стає дедалі важче. Розв'язання цих проблем може сприяти покращенню стабільності та ефективності управлінських процесів у державному секторі та збереженню інституційної пам'яті у публічному секторі.

Як підсумок, реформа публічного управління має бути націлена на створення сучасного, привабливого для професіоналів робочого середовища, яке забезпечує комфортні умови праці та можливості для професійного зростання. Це не тільки підвищить ефективність публічної служби, але й сприятиме залученню молодих і кваліфікованих кадрів з-за кордону, які готові працювати на благо України.

РЕКОМЕНДАЦІЇ

Рекомендації, викладені нижче, спрямовані на трансформацію публічної служби України відповідно до сучасних стандартів управління, адаптацію її до вимог повоєнного відновлення та євроінтеграції. Ключові виклики, зокрема воєнний стан і відтік кадрів, виклики відновлення та євроінтеграції свідчать про **важливість перегляду умов працевлаштування на державній службі**, створення більш сприятливих умов для молоді та професіоналів, а також адаптації процедури відбору на державну службу до сучасних викликів.

1. Гнучкість і привабливість працевлаштування підвищать конкурентність публічної служби

- Запровадити строкові контракти та гібридні моделі роботи для залучення молодих професіоналів в Україні та закордоном. Це відповідає європейським стандартам гнучкого ринку праці та сприятиме залученню компетентних кадрів, готових працювати дистанційно.
- Створити або розширити існуючі програми повернення фахівців з-за кордону, які пропонуватимуть короткострокові можливості для стажування та консультування на державній службі з використанням інструменту спеціальних грантів.

2. Оптимізація конкурсних процедур за стандартами ЄС мотивуватиме розглядати публічну службу як престижного та прозорого роботодавця

- Відновити прозору конкурсну процедуру, де цього дозволяє безпекова ситуація. Прозора конкурсна процедура повинна базуватися на оцінці фахових компетенцій та оцінці доброчесності (відповідно до стандартів ОЕСР (SIGMA)). Це знизить бар'єри для молодих спеціалістів і відповідатиме вимогам публічної служби країн ЄС.
- Відновити та удосконалити єдину електронну платформу для подачі документів і відстеження конкурсів, спростивши процес подачі, що збільшить кількість кандидатів і підвищить довіру до прозорості державної служби.
- Відновити елементи конкурсної процедури, як обов'язкове тестування на загальні здібності та психометричний тест, на доброчесність для оцінки аналітичних та етичних якостей всіх кандидатів, а для керівних посад додатково – тестування на знання профільного законодавства та здатність до вирішення ситуаційних завдань.
- Модернізувати портал вакансій (career.gov.ua) для забезпечення прозорості та доступності вакансій, що дозволить генерувати статистику та аналітику щодо процесів набору, як передбачено в тому числі й **Планом України**.

3. Покращення умов праці та соціальних гарантій закріпить конкурентність публічної служби на ринку праці

- Встановити чітку структуру оплати праці з фіксованою та змінною частинами, що відповідатиме стандартам ЄС. Забезпечити соціальні гарантії, особливо для службовців на **деокупованих і прифронтових територіях**.

- Запровадити механізм професійного зростання державних службовців, а також програм професійного розвитку та підвищення компетенцій.
- Розробити програми охорони здоров'я та психологічної підтримки з метою зниження рівня стресу та покращення ментального здоров'я та робочої атмосфери.

4. Брендинг публічної служби як критично важливого для перемоги та збереження української державності роботодавця - таргетований на молодь за кордоном, через громадські організації та мережі

- Провести кампанію для підвищення обізнаності про публічну службу та виклики в умовах війни як престижний та соціально значущий вибір, демонструючи успішні кейси працівників, які стали агентами змін.
- Створити менторські програми, що дозволять молодим спеціалістам розвиватися під керівництвом досвідчених фахівців, зміцнюючи кадрову спроможність у довгостроковій перспективі.

5. Залучення до публічної служби молоді в Україні та за кордоном, для розвитку потужної мережі кваліфікованих кадрів

- Запровадити гнучкі форми зайнятості (дистанційна робота, часткова зайнятість, короткострокові контракти), що дозволить молоді поєднувати роботу та навчання, а також працювати за межами України.
- Розробити інноваційні програми стажування, зосереджені на проєктах з відновлення країни та адаптації до стандартів ЄС, що надасть молоді можливість працювати над суттєвими проєктами.
- Розглянути впровадження планового короткотривалого стажування молоді на публічній службі

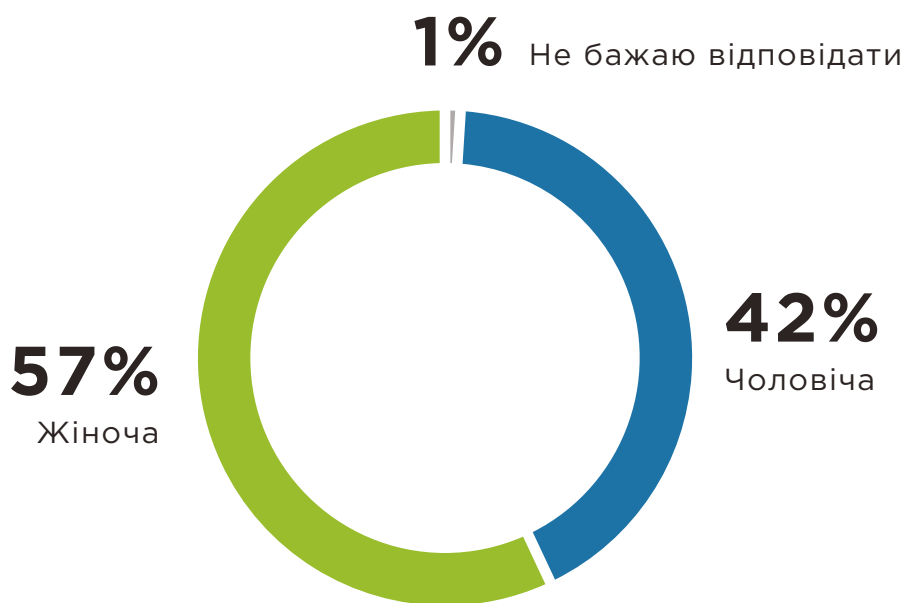
6. Заохочення по результатам роботи, освітні можливості, кар'єрний розвиток і досвід роботи в країні у критичний період війни слугуватимуть мотиваційними факторами

- Впровадити гнучкі компенсаційні пакети та бонуси за досягнення у проєктах з євроінтеграції та відбудови. Це зробить публічну службу конкурентоспроможною порівняно з приватним сектором.
- Створити чіткі програми кар'єрного зростання, що охоплюватимуть проєкти з відновлення країни, енергетичної безпеки та екологічної стійкості. Це забезпечить молодим спеціалістам можливості професійного розвитку та участі у реформуванні держави.
- Створити партнерські програми з європейськими освітніми установами для обміну досвідом і знаннями, що надасть українським фахівцям європейські компетенції, необхідні для відновлення та розвитку країни.

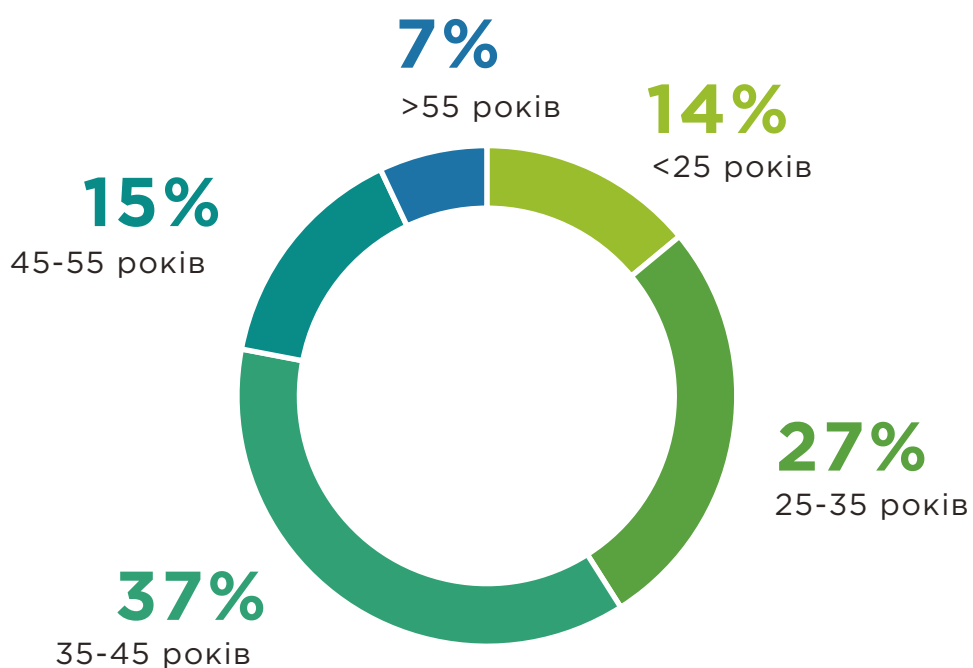
ДОДАТОК 1. ПРОФІЛЬ РЕСПОНДЕНТА

В опитуванні взяло участь 57% жінок та 47% чоловіків, 1% відмовився відповідати щодо статі.

СТАТЬ РЕСПОНДЕНТІВ

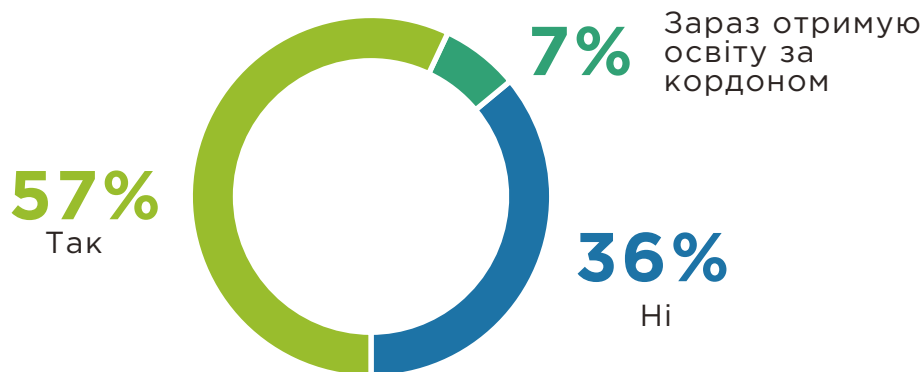


ВІК РЕСПОНДЕНТІВ



Молодь до 25 років складає 14% респондентів. **Вікова група 25-35 років** - найбільша частка, яка становить 27%. **Вікова група 35-45 років** - 37% респондентів, що вказує на значну частину працівників середнього віку. **Вікова група 45-55 років** складає 15% респондентів. **Респонденти старше 55 років** - 7%, що є найменшою групою у вибірці.

ЧИ МАЄТЕ ВИ ОСВІТУ, ОТРИМАНУ ЗА КОРДОНОМ?



Рівень освіти, здобутої за кордоном, серед респондентів розподілився таким чином: 57% вже мають освіту, здобуту за межами України, 37% не мають досвіду навчання за кордоном, а 7% на цей час проходять навчання за кордоном.

ПРОГРАМА ОСВІТИ ЗА КОРДОНОМ



Освіта: Програма докторського рівня 4% респондентів. Найбільша група респондентів має магістерський ступінь 45%. Програма рівня бакалавр 15%.

ДОДАТОК 2. ФОКУС ГРУПИ

Для дослідження було організовано чотири фокус-групи, в яких взяли участь 22 учасники. Основні теми обговорень включали конкурсні процедури на публічну службу, визначення бар'єрів, що заважають участі в цих конкурсах, та формування пропозицій для покращення процесу.

Реформування публічної служби є критично важливим не лише для внутрішньої стабільності України, але й для її євроінтеграційних прагнень. Відновлення довіри громадян до влади, забезпечення прозорості та ефективності публічного управління є необхідними умовами для успішного розвитку країни та її інтеграції в європейську спільноту.

КЛЮЧОВІ ВИСНОВКИ

✓ Позитивне ставлення до конкурсної процедури:

Учасники фокус-груп загалом підтримують ідею конкурсів на публічну службу як засобу забезпечення прозорості та підбору кваліфікованих кадрів. Однак вони також зазначають, що процедура може бути складною та громіздкою, що відлякує потенційних кандидатів.

✓ Бар'єри для участі:

- **Бюрократія:** Учасники зазначають, що складність процедур і велика кількість документів, які потрібно підготувати, є однією з головних перешкод для участі в конкурсах.
- **Недовіра до системи:** Існує значна недовіра до прозорості та чесності конкурсів, багато хто вважає, що результати можуть бути визначені заздалегідь.
- **Низька заробітна плата:** Більшість учасників вважають, що заробітна плата на публічній службі не відповідає рівню кваліфікації та вимогам до кандидатів, що демотивує потенційних учасників.
- **Відсутність інформації:** Інформація про конкурси часто є недоступною або незрозумілою, що ускладнює процес підготовки до участі.

✓ Пропозиції щодо покращення:

- **Спрощення процедур:** Запровадження електронних систем подачі документів та автоматизація процесів для зменшення бюрократичних бар'єрів.
- **Підвищення прозорості:** Забезпечення доступу до інформації про конкурси, критерії оцінки та результати, включаючи публікацію чітких критеріїв оцінки на офіційних вебсайтах.
- **Зворотний зв'язок:** Надавати кандидатам інформацію про статус їхньої заявки та результати на кожному етапі, пояснювати причини відмови і надавати рекомендації для покращення.

- **Професійний розвиток:** Учасники наголошують на важливості доступу до навчальних програм, менторства, стажування, тренінгів і чітких перспектив кар'єрного зростання.
- ✓ **Мотивація молоді залучатись до публічної служби:**
 - Молодь, яка навчається за кордоном, має бажання долучитися до розвитку України через публічну службу, проте існує низка стримувальних факторів, таких як безпека, рівень заробітної плати та довіра до системи.
 - Молодь висловлює бажання мати гнучкі умови праці, можливість працювати віддалено та доступ до програм професійного розвитку.
- ✓ **Гендерні аспекти:**
 - **Жінки** частіше висловлюють побоювання щодо бюрократичних процедур, недовіри до системи та справедливості конкурсів.
 - **Чоловіки** частіше згадують про неформальні способи призначення на посади та необхідність адаптації конкурсних процедур до реалій воєнного часу.

ВИСНОВКИ ПО ГРУПАХ З ДОСВІДОМ УЧАСТІ В КОНКУРСАХ І БЕЗ ДОСВІДУ

- ✓ **Групи з досвідом участі в конкурсах:**
 - **Позитивні аспекти:** Учасники, які мають досвід участі в конкурсах, частіше наголошують на важливості прозорості конкурсів для забезпечення справедливості та підбору кваліфікованих кадрів. Вони також підкреслюють необхідність підтримки з боку організаторів конкурсів і більш чітких критеріїв оцінювання.
 - **Складнощі:** Учасники з досвідом частіше стикаються з бюрократичними бар'єрами, такими як велика кількість документів, складні тестування та відсутність чіткої комунікації під час конкурсних етапів. Вони також висловлюють занепокоєння щодо відсутності зворотного зв'язку після завершення конкурсів.
- ✓ **Групи без досвіду участі в конкурсах:**
 - **Мотивація:** Учасники без досвіду участі в конкурсах мають позитивне ставлення до ідеї конкурсів, але виражають побоювання щодо складності процесу. Вони також зазначають, що неолік інформації про конкурси є суттєвою перешкодою для їх участі.
 - **Перешкоди:** Головними бар'єрами для них є відсутність чіткої інформації про вакансії та вимоги, складність процедур і недовіра до того, що процес буде чесним і прозорим. Вони також висловлюють сумніви щодо того, чи зможуть вони успішно пройти конкурсні етапи без достатнього досвіду.

ПРИКІНЦЕВІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

✓ **Забезпечення прозорості конкурсів:**

Посилення впровадження сучасних електронних систем для оптимізації конкурсних процедур з метою зниження бюрократичних перешкод і підвищення довіри до процесу відбору.

✓ **Розвиток професійного потенціалу:**

Розширення доступу до програм підвищення кваліфікації та перепідготовки для державних службовців, зокрема короткострокових програм для ветеранів і ветеранок, сприятиме адаптації до сучасних вимог.

✓ **Підвищення мотивації та утримання кадрів:**

Вдосконалення системи оплати праці та кар'єрного зростання, яка відповідатиме професійним досягненням, допоможе залучити та утримати висококваліфіковані кадри.

✓ **Поліпшення умов праці:**

Приділення уваги покращенню матеріально-технічного забезпечення та створенню сприятливих умов праці, включаючи соціальні гарантії, підвищить ефективність роботи державних службовців.

✓ **Зміцнення довіри до публічної служби:**

Реалізація інформаційних кампаній, спрямованих на підвищення обізнаності населення щодо ролі та важливості публічної служби, сприятиме відновленню довіри до публічних інституцій.

✓ **Гендерна інклюзія:**

Підтримка жінок у публічній службі через створення умов, що сприяють їх залученню та розвитку кар'єри, є ключовим елементом ефективності функціонування держапарату.

Дану публікацію створено за підтримки
Європейського Союзу.
Зміст звіту не обов'язково відображає
позицію Європейського Союзу.