



## **ЗВІТ**

**про результати опитування  
щодо впровадження реформи системи  
професійного навчання державних  
службовців, голів місцевих державних  
адміністрацій, їх перших заступників та  
заступників, посадових осіб місцевого  
самоврядування  
(2018 - 2022 роки)**

**Київ – 2022**

## Зміст

<b>Перелік умовних позначень.....</b>	<b>3</b>
<b>Вступ.....</b>	<b>4</b>
	6
<b>I. Загальна характеристика респондентів.....</b>	
1.1. Публічні службовці.....	6
1.2. Працівники служб управління персоналом.....	9
1.3. Представники провайдерів.....	11
<b>II. Спільні оцінки респондентами результатів упровадження реформи системи професійного навчання .....</b>	<b>12</b>
2.1. Загальне сприйняття респондентами реформи системи професійного навчання.....	12
2.2. Спільні оцінки респондентів щодо ефективності організації професійного навчання.....	18
2.3. Спільні оцінки та пропозиції респондентів щодо оптимізації професійного навчання .....	25
<b>III. Оцінки публічних службовців.....</b>	<b>50</b>
3.1. Оцінки щодо ефективності організації професійного навчання.....	50
3.2. Оцінки щодо інформаційної підтримки процесу професійного навчання.....	59
<b>IV. Оцінки працівників служб управління персоналом.....</b>	<b>63</b>
4.1. Оцінки з окремих питань організації професійного навчання.....	63
4.2. Оцінки щодо результативності професійного навчання.....	68
4.3. Оцінки щодо локальних особливостей упровадження реформи професійного навчання.....	70
4.4. Потреби в методичній, інформаційній або роз'яснювальній підтримці.....	71
<b>V. Оцінки представників провайдерів.....</b>	<b>72</b>
5.1. Оцінки щодо розвитку ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання.....	72
5.2. Оцінки щодо окремих питань організації професійного навчання.....	75
5.3. Оцінки щодо організації внутрішньої системи забезпечення якості освіти.....	77
5.4. Потреби в методичній, інформаційній або роз'яснювальній підтримці.....	82
<b>Висновки .....</b>	<b>84</b>

**Перелік умовних позначень:**

карантин –	карантин з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2
керівник структурного підрозділу –	керівник структурного підрозділу державного органу/органу місцевого самоврядування
Концепція реформування системи професійного навчання –	Концепція реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 01 грудня 2017 року № 974-р
НАДС –	Національне агентство України з питань державної служби
Портал управління знаннями –	вебпортал управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями»
провайдери –	суб'єкти надання освітніх послуг у сфері професійного навчання (провайдери)
професійне навчання –	професійне навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування
публічні службовці –	державні службовці, голови місцевих державних адміністрацій, їх перші заступники та заступники, посадові особи місцевого самоврядування
РЦПК –	регіональні центри підвищення кваліфікації
служба управління персоналом –	служба управління персоналом державного органу, структурний підрозділ з питань кадрового забезпечення органу місцевого самоврядування

## Вступ

Реформа системи професійного навчання є важливою складовою реформування державного управління в Україні та процесів децентралізації, що можливі лише за умови формування професійного, компетентного, вмотивованого персоналу державних органів та органів місцевого самоврядування, зорієнтованого на особистий професійний розвиток і кар'єрне зростання для якісного виконання функцій держави та місцевого самоврядування.

Реформа системи професійного навчання впроваджується протягом 2018-2022 років відповідно до цілей, завдань і напрямів, визначених Концепцією реформування системи професійного навчання. У зазначений період реформа забезпечила впровадження багатьох нововведень у сфері професійного навчання та розвиток інноваційної моделі навчання публічних службовців, орієнтованої на ефективну та якісну професійну діяльність. Водночас ця реформа зазнавала ускладнень, зумовлених суспільно-політичними та економічними змінами, непередбачуваними обставинами (встановлення карантину, введення воєнного стану) і новими умовами професійної діяльності публічних службовців.

Дослідження успіхів і труднощів реалізації реформи системи професійного навчання здійснюється НАДС з урахування того, що одним з індикаторів цієї реформи має бути сприйняття її результатів учасниками професійного навчання та їхні індивідуальні оцінки змін, що відбулися. З огляду на це НАДС провело опитування публічних службовців і представників провайдерів, які безпосередньо беруть участь в освітньому процесі, а також представників служб управління персоналом, які залучені до організації професійного навчання.

Предметом дослідження, у рамках якого проводилося опитування, визначено:

- загальне сприйняття респондентами реформи системи професійного навчання та її результатів;

- ефективність процесів організації професійного навчання (у тому числі за непередбачуваних обставин, зокрема встановлення карантину, введення воєнного стану) та можливість/доцільність їх оптимізації;

- досягнення в цілому цілей і завдань реформування, визначених Концепцією реформування системи професійного навчання.

Опитування було зосереджено на питаннях, пов'язаних із:

- оцінкою успішності реформи системи професійного навчання, виходячи з інтересів респондентів;

- аналізом дієвості моделі професійного навчання, запровадженої під час реформи, і виявленням факторів, що ускладнюють її реалізацію;

- оцінкою розвитку ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання;

- визначенням потреб в інформаційній підтримці процесу професійного навчання.

Участь в опитуванні була добровільною та анонімною, а його результати використовуються виключно в узагальненому форматі.

Інформування про проведення опитування здійснювалося за допомогою офіційного вебсайту НАДС, офіційних вебсайтів регіональних центрів підвищення кваліфікації, ресурсів Facebook (офіційної сторінки НАДС, вебсайту НАДС, офіційної сторінки журналу «Держслужбовець», а також сторінки «Профнавчання держслужбовців» у Facebook, адміністрування якої здійснює Генеральний департамент з питань професійного розвитку державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування НАДС), а також повідомлень служб управління персоналом.

Опитування проводилося 07-22 липня 2022 року з використанням онлайн-сервісу Google Forms.

В опитуванні взяли участь 25 362 державні службовці, голови місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадові особи місцевого самоврядування, а також 1 682 працівники служб управління персоналом, 176 представників провайдерів.

За результатами проведення опитування підготовлено аналітичний звіт, висновки якого буде враховано для вдосконалення системи професійного навчання, визначення пріоритетів її подальшого розвитку з урахуванням потреб публічних службовців як споживачів освітніх послуг у сфері професійного навчання, інтересів провайдерів як учасників ринку освітніх послуг, а також конструктивних оцінок працівників служб управління персоналом.

## I. Загальна характеристика респондентів

Участь в опитуванні (за окремими анкетами) взяли **27 220** осіб, зокрема:

**25 362** публічні службовці, з них **23 443** державні службовці (92,4 % від числа публічних службовців, які взяли участь в опитуванні, і 14 % від фактичної кількості працюючих державних службовців<sup>1</sup>), **3** голови місцевих державних адміністрацій, **10** перших заступників та заступників голів місцевих державних адміністрацій, **1 906** посадових осіб місцевого самоврядування (7,5 % від числа опитаних публічних службовців);

**1 682** працівники служб управління персоналом, з них у державних органах – **1 489** осіб (88,5 % від числа опитаних працівників служб управління персоналом), в органах місцевого самоврядування – **193** особи (11,47 %);

**176** представників провайдерів.

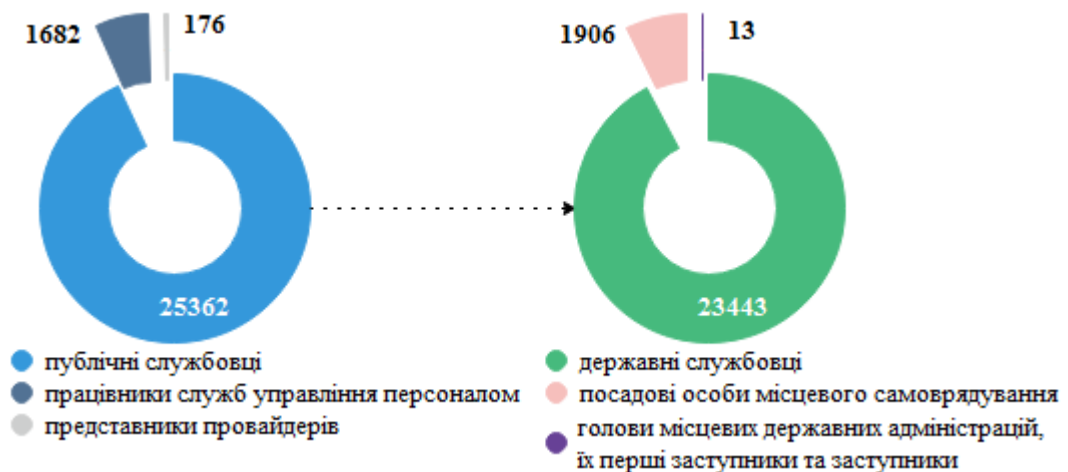


Рис. 1. Розподіл респондентів за категоріями посад, осіб

### 1.1. Публічні службовці

*Державні службовці* (23 443 особи) за категоріями посад розподілилися таким чином:

категорія «А» – 73 особи (0,3 % державних службовців<sup>2</sup>);

категорія «Б» – 6 637 осіб (28,3 %);

категорія «В» – 16 733 особи (71,4 %).

<sup>1</sup> Станом на 30.09.2022 фактична кількість працюючих державних службовців – 166 752 осіб (Статистичні дані про склад державних службовців у період воєнного стану станом на 30.09.2022. URL: <https://bit.ly/3LKFuQh>).

<sup>2</sup> Тут і далі в дужках зазначається відсоток від числа респондентів певної категорії (публічних службовців, працівників служб управління персоналом, представників провайдерів), які відповіли на конкретне запитання.

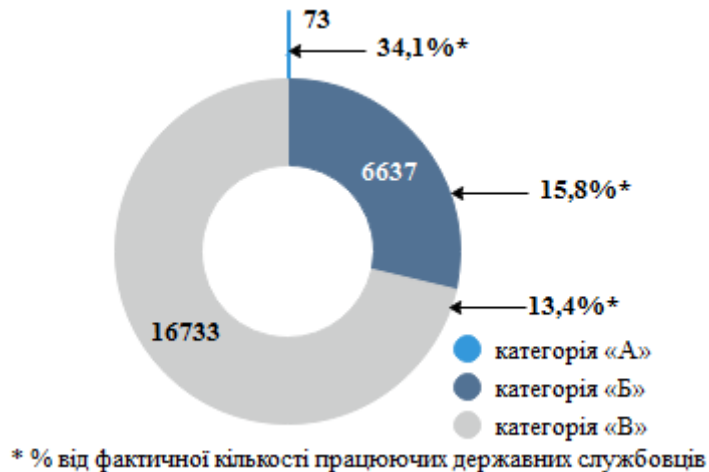


Рис. 2. Розподіл респондентів-державних службовців за категоріями посад державної служби, співвідношення з фактичною кількістю працюючих державних службовців, осіб/%

За *стажем державної служби* переважають респонденти, які мають стаж понад 10 років – 15 902 особи (67,8 %). Участь в опитуванні також брали особи зі стажем державної служби від 6 до 10 років – 3 244 особи (13,8 %), від 3 до 5 років – 2 266 осіб (9,7 %), від 1 до 2 років – 1 236 осіб (5,3 %), менше 1 року – 795 осіб (3,4 %).

Розподіл державних службовців, які взяли участь в опитуванні, в розрізі *державних органів* представлений таким чином:

Офіс Президента України – 32 особи (0,1 %);

Апарат Верховної Ради України – 59 осіб (0,3 %);

міністерство – 2 213 осіб (9,4 %);

інший центральний орган виконавчої влади – 3 343 особи (14,3 %);

територіальний орган центрального органу виконавчої влади – 5 900 осіб (25,2 %);

орган судової влади – 628 осіб (2,7 %);

обласна державна адміністрація – 769 осіб (3,3 %);

районна державна адміністрація – 661 особа (2,8 %);

інший державний орган, на який поширюється дія Закону України «Про державну службу» (органи прокуратури, апарати судів тощо) – 9 807 осіб (41,8 %).

Також державні службовці, які взяли участь в опитуванні, розподілилися *за віком*:

до 25 років – 720 осіб (3,1 %);

26-35 років – 4 560 осіб (19,5 %);

36-45 років – 8 086 осіб (34,5 %);

46-55 років – 6 939 осіб (29,6 %);

56 і старші – 3 138 осіб (13,4 %);

*за статтю*:

жіноча – 17 619 осіб (75,2 %);

чоловіча – 5 449 осіб (23,2 %);

не бажали повідомляти – 375 осіб (1,6 %).

Отже, найбільш активними респондентами серед державних службовців виявилися жінки (75,2 %), які обіймають посади категорії «В» (71,4 %), мають стаж державної служби понад 10 років (67,8 %), працюють в інших державних органах, на які поширюється дія Закону України «Про державну службу» (41,8 %), віком 36-45 років (34,5 %).

**Голови місцевих державних адміністрацій** (3 особи), **їх перші заступники та заступники** (10 осіб) виявилися найменш чисельною групою респондентів у категорії публічних службовців. Водночас недоцільність кількісного аналізу результатів їхніх відповідей не применшує їхнього значення для аналізу проблематики дослідження, їхні оцінки та пропозиції важливі для визначення досягнень реформи системи професійного навчання та напрямів подальшого вдосконалення цієї системи.

**Посадові особи місцевого самоврядування** (1 906 осіб) за категоріями посад розподілилися таким чином:

- перша категорія – 13 осіб (0,7 %);
- друга категорія – 12 осіб (0,6 %);
- третя категорія – 19 осіб (1 %);
- четверта категорія – 82 особи (4,3 %);
- п'ята категорія – 558 осіб (29,3 %);
- шоста категорія – 876 осіб (46 %);
- сьома категорія – 346 осіб (18,2 %).

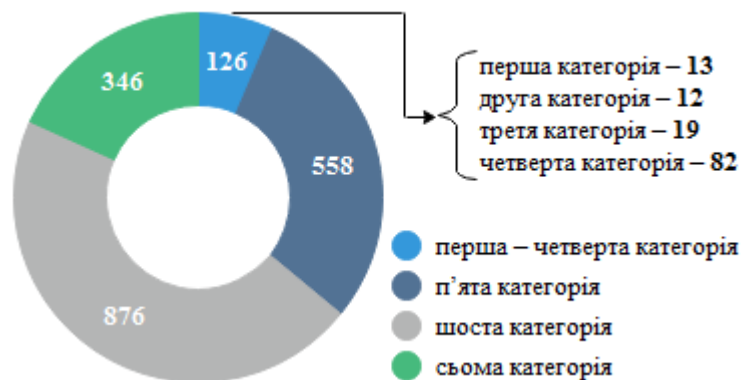


Рис. 3. Розподіл респондентів-посадових осіб місцевого самоврядування за категоріями посад в органах місцевого самоврядування, осіб

За *стажем* служби в органах місцевого самоврядування переважають респонденти, які мають стаж понад 10 років – 848 осіб (44,5 %). Участь в опитуванні також брали особи зі *стажем* служби в органах місцевого самоврядування від 6 до 10 років – 333 особи (17,5 %), від 3 до 5 років – 314 осіб (16,5 %), від 1 до 2 років – 331 особа (16,3 %), менше 1 року – 100 осіб (5,2 %).



Розподіл посадових осіб місцевого самоврядування, які взяли участь в опитуванні, в розрізі *органів місцевого самоврядування* представлений таким чином:

обласна рада – 99 осіб (5,2 %);

районна рада – 106 осіб (5,6 %);

сільська, селищна, міська рада (виконавчий орган сільської, селищної, міської ради) – 1 701 особа (89,2 %).

Також посадові особи місцевого самоврядування, які взяли участь в опитуванні, розподілилися:

*за віком:*

до 25 років – 42 особи (2,2 %);

26-35 років – 413 осіб (21,7 %);

36-45 років – 706 осіб (37 %);

46-55 років – 517 осіб (27,1 %);

56 і старші – 228 осіб (12 %);

*за статтю:*

жіноча – 1 568 осіб (82,3 %);

чоловіча – 317 осіб (16,6 %);

не бажали повідомляти – 21 особа (1,1 %);

Отже, найбільш активними респондентами серед посадових осіб місцевого самоврядування виявилися жінки (82,3 %), які займають посади шостої категорії (46 %), мають стаж служби в органах місцевого самоврядування понад 10 років (44,5 %), працюють в сільській, селищній, міській раді або виконавчому органі сільської, селищної, міської ради (89,2 %), віком 36-45 років (37 %).

## 1.2. Працівники служб управління персоналом

Характеристики респондентів, які представляють служби управління персоналом (всього 1 682 особи) залежно від перебування на державній службі/службі в органах місцевого самоврядування розподілилися таким чином.

*Таблиця 1. Характеристики респондентів, які працюють у службах управління персоналом*

Професійні та соціально-демографічні характеристики	Кількість респондентів, які працюють у службах управління персоналом	
	займають посаду державної служби	займають посаду служби в органі місцевого самоврядування
	всього 1 489 осіб, з них	всього 193 особи, з них
стаж державної служби/служби в органах місцевого самоврядування	менше 1 року – 44 особи (3 %) від 1 до 2 років – 67 осіб (4,5 %) від 3 до 5 років – 134 особи (9 %) від 6 до 10 років – 214 осіб (14,4 %) понад 10 років – 1 030 осіб (69,2 %)	менше 1 року – 3 особи (1,6 %) від 1 до 2 років – 34 особи (17,6 %) від 3 до 5 років – 26 осіб (13,5 %) від 6 до 10 років – 35 осіб (18,1 %) понад 10 років – 95 осіб (49,2 %)
категорія посади	категорія «Б» – 513 осіб (34,5 %) категорія «В» – 976 осіб (65,5 %)	перша категорія – 3 особи (1,6 %) друга категорія – 2 особи (1,0 %)

		<p>третя категорія – 1 особа (0,5 %)  четверта категорія – 10 осіб (5,2 %)  п'ята категорія – 42 особи (21,8 %)  шоста категорія – 91 особа (47,2 %)  сьома категорія – 44 особи (22,8 %)</p>
місце роботи (орган, в якому працює респондент)	<p>Офіс Президента України – 7 осіб (0,5 %)  Апарат Верховної Ради України – 4 особи (0,3 %)  Секретаріат Кабінету Міністрів України – 1 особа (0,1 %)  міністерство – 111 осіб (7,5 %)  інший центральний орган виконавчої влади – 183 особи (12,3 %)  територіальний орган центрального органу виконавчої влади – 427 осіб (28,7 %)  орган судової влади – 90 осіб (6 %)  обласна державна адміністрація – 91 особа (6,1 %)  районна державна адміністрація – 68 осіб (4,6 %)  інший державний орган, на який поширюється дія Закону України «Про державну службу» – 507 осіб (34 %)</p>	<p>обласна рада – 13 осіб (6,7 %)  районна рада – 5 осіб (2,6 %)  сільська, селищна, міська рада (виконавчий орган сільської, селищної, міської ради) – 175 осіб (90,7 %)</p>
вік	<p>до 25 років – 37 осіб (2,5 %)  26-35 років – 303 особи (20,3 %)  36-45 років – 531 особа (35,7 %)  46-55 років – 437 осіб (29,3 %)  56 і більше років – 181 особа (12,2 %)</p>	<p>до 25 років – 2 особи (1,0%)  26-35 років – 27 осіб (14,0 %)  36-45 років – 75 осіб (38,9 %)  46-55 років – 65 осіб (33,7 %)  56 і більше років – 24 особи (12,4 %)</p>
стать	<p>жіноча – 1 247 осіб (83,7 %)  чоловіча – 226 осіб (15,2 %)  не бажають повідомляти – 16 осіб (1,1 %)</p>	<p>жіноча – 177 особи (91,7 %)  чоловіча – 15 осіб (7,8 %)  не бажає повідомляти – 1 особа (0,5 %)</p>

Отже, найбільш активними респондентами *серед працівників служб управління персоналом у державних органах* виявилися жінки (83,7 %), які обіймають посади категорії «В» (65,5 %), мають стаж державної служби понад 10 років (69,2 %), працюють в територіальних органах центральних органів виконавчої влади (28,7 %) та інших державних органах, на які поширюється дія Закону України «Про державну службу» (34 %), віком 36-45 років (35,7 %); *в органах місцевого самоврядування* – жінки (91,7 %), які займають посади шостої категорії (47,2 %), мають стаж служби в органах місцевого самоврядування понад 10 років (49,2 %), працюють в сільській, селищній, міській раді або

виконавчому органі сільської, селищної, міської ради (90,7 %), віком 36-45 років (38,9 %).

### 1.3. Представники провайдерів

Представники провайдерів, які взяли участь в опитуванні (176 осіб), мають *стаж роботи у сфері професійного навчання публічних службовців*: менше 1 року – 5 осіб (2,8 %), від 1 до 2 років – 12 осіб (6,8 %), від 3 до 5 років – 26 осіб (14,8 %), від 6 до 10 років – 26 осіб (14,8 %), понад 10 років – 107 осіб (60,8 %).

Респонденти займають *посади*:

керівника закладу освіти/установи/організації – 7 осіб (4 %);

керівника структурного підрозділу закладу освіти/установи/організації – 80 осіб (45,5 %);

викладача (тренера) – 35 осіб (38,8 %).

Серед інших посад, вказаних респондентами:

заступник керівника закладу освіти/установи/організації – 3 особи (1,8 %);

працівник структурного підрозділу закладу освіти/установи/організації – 16 осіб (9,4 %).

Також респонденти розподілилися:

*за віком*: 26-35 років – 13 осіб (7,4 %), 36-45 років – 50 осіб (28,4 %), 46-55 років – 59 осіб (33,5 %), 56 і більше років – 54 особи (30,7 %);

*за статтю*: жіноча – 118 осіб (67 %), чоловіча – 56 осіб (31,8 %), не бажають повідомляти – 2 особи (1,1 %).

Отже, найбільш активними респондентами серед представників провайдерів виявилися жінки (67 %), які займають посади керівників структурних підрозділів закладів освіти/установ/організацій (45,5 %), віком 46-55 років, мають стаж роботи у сфері професійного навчання публічних службовців понад 10 років (60,8 %).

## **II. Спільні оцінки респондентами результатів упровадження реформи системи професійного навчання**

Анкети для всіх трьох категорій респондентів (публічних службовців, працівників служб управління персоналом, представників провайдерів) передбачали низку однакових запитань щодо оцінки ними результатів запровадження реформи системи професійного навчання. Крім того, на окремі запитання анкет одночасно відповідали дві категорії респондентів (публічні службовці/працівники служб управління персоналом, представники провайдерів/працівники служб управління персоналом).

Відповіді респондентів на ці запитання засвідчують загальне сприйняття ними реформи, їхні спільні оцінки щодо реалізації цілей і завдань реформи, які визначені Концепцією реформування системи професійного навчання, а також констатацію актуальних проблем, які ускладнюють досягнення зазначених цілей і завдань. Водночас потребують уваги відповіді, що надані респондентами різних категорій і значно відрізняються в своїх оцінках.

### **2.1. Загальне сприйняття респондентами реформи системи професійного навчання**

Загальне сприйняття реформи системи професійного навчання вивчалось шляхом одночасного опитування всіх категорій респондентів (публічних службовців, працівників служб управління персоналом, представників провайдерів).

**2.1.1. Свій рівень поінформованості щодо впровадження реформи системи професійного навчання** респонденти оцінили таким чином:

	<i>публічні службовці</i>	<i>працівники служб управління персоналом</i>	<i>представники провайдерів</i>
середній	13352 особи (52,6 %)	824 особи (49 %)	53 особи (30,1%)
низький	1721 особа (6,8 %)	74 особи (4,4 %)	2 особи (1,1 %)
високий	6917 осіб (27,3 %)	610 осіб (36,3 %)	110 осіб (62,5 %)
важко відповісти	3372 особи (13,3 %)	174 особи (10,3 %)	11 осіб (6,3 %)

Найвищі показники обізнаності про реформу системи професійного навчання демонструють представники провайдерів (високий рівень у 60,5 % опитаних представників провайдерів, разом високий та середній рівень у 92,6 %). Вони безпосередньо беруть участь в організації та проведенні професійного навчання, організовують свою діяльність на основі оновленого законодавства, користуються новими можливостями на ринку освітніх послуг, беруть участь в інформаційних заходах НАДС.

Рівень поінформованості публічних службовців і працівників служб управління персоналом переважно середній (52,6 % і 49 % відповідно). Водночас

показники низького рівня обізнаності та оцінок «важко відповісти» (разом для публічних службовців – 20,2 %, для працівників служб управління персоналом – 14,7 %, для представники провайдерів – 7,4 %) засвідчують необхідність додаткового інформування безпосередніх бенефіціарів реформи системи професійного навчання про хід і результати реформування, про нові можливості та зміни у підходах до організації професійного навчання.

**2.1.2. Успішність досягнення цілей реформи професійного навчання (за період 2018-2022 років)** респонденти оцінювали за 9 критеріями, визначеними на основі Концепції реформування системи професійного навчання:

	<i>публічні службовці</i>	<i>працівники служб управління персоналом</i>	<i>представники провайдерів</i>
<i>1) завдяки оновленій системі професійного навчання підвищився рівень професійної компетентності публічних службовців</i>			
так	8055 осіб (31,8 %)	556 осіб (33,1 %)	50 осіб (28,4 %)
скоріше так, ніж ні	10506 осіб (41,4 %)	690 осіб (41 %)	89 осіб (50,6 %)
скоріше ні, ніж так	2717 осіб (10,7 %)	188 осіб (11,2 %)	20 осіб (11,4 %)
ні	753 особи (3 %)	60 осіб (3,6 %)	5 осіб (2,8 %)
важко відповісти	3331 особа (13,1 %)	188 осіб (11,2 %)	12 осіб (6,8 %)
<i>2) система професійного навчання зорієнтована на потреби особистості у професійному розвитку протягом усього життя</i>			
так	8740 осіб (34,5 %)	607 осіб (36,1 %)	67 осіб (38,1 %)
скоріше так, ніж ні	10187 осіб (40,2 %)	684 особи (40,7 %)	79 осіб (44,9 %)
скоріше ні, ніж так	2746 осіб (10,8 %)	184 особи (10,9 %)	19 осіб (10,8 %)
ні	954 особи (3,8 %)	68 осіб (4 %)	6 осіб (3,4 %)
важко відповісти	2735 осіб (10,8 %)	139 осіб (8,3 %)	5 осіб (2,8 %)
<i>3) професійне навчання та доступ до нього організовано на засадах рівності, без проявів дискримінації, у тому числі за ознакою інвалідності</i>			
так	14629 осіб (57,7 %)	1043 особи (62 %)	127 осіб (72,2 %)
скоріше так, ніж ні	7058 осіб (27,8 %)	440 осіб (26,2 %)	36 осіб (20,5 %)
скоріше ні, ніж так	1110 осіб (4,4 %)	72 особи (4,3 %)	8 осіб (4,5 %)
ні	396 осіб (1,6 %)	29 осіб (1,7 %)	1 особа (0,6 %)
важко відповісти	2169 осіб (8,6 %)	98 осіб (5,8 %)	4 особи (2,3 %)
<i>4) система професійного навчання забезпечує взаємозв'язок з практикою державного управління та місцевого самоврядування</i>			
так	9064 особи (35,7 %)	588 осіб (35 %)	88 осіб (50 %)
скоріше так, ніж ні	9644 особи (38 %)	659 осіб (39,2 %)	67 осіб (38,1 %)
скоріше ні, ніж так	2619 осіб (10,3 %)	195 осіб (11,6 %)	16 осіб (9,1 %)
ні	902 особи (3,6 %)	77 осіб (4,6 %)	2 особи (1,1 %)
важко відповісти	3133 особи (12,4 %)	163 особи (9,7 %)	3 особи (1,7 %)

5) система професійного навчання сприяє впровадженню принципів належного врядування (good governance)<sup>3</sup>

так	8469 осіб (33,4 %)	547 осіб (32,5 %)	87 осіб (49,4 %)
скоріше так, ніж ні	9994 особи (39,4 %)	672 особи (40 %)	62 особи (35,2 %)
скоріше ні, ніж так	2088 осіб (8,2 %)	135 осіб (8 %)	14 осіб (8 %)
ні	785 осіб (3,1 %)	65 осіб (3,9 %)	6 осіб (3,4 %)
важко відповісти	4026 осіб (15,9 %)	263 особи (15,6 %)	7 осіб (4 %)

б) професійне навчання є інноваційним (за змістом, формами організації освітнього процесу)

так	9645 осіб (38 %)	674 особи (40,1 %)	75 осіб (42,6 %)
скоріше так, ніж ні	10041 особа (39,6 %)	671 особа (39,9 %)	71 особа (40,3 %)
скоріше ні, ніж так	2243 особи (8,8 %)	125 осіб (7,4 %)	20 осіб (11,4 %)
ні	789 осіб (3,1 %)	61 особа (3,6 %)	4 особи (2,3 %)
важко відповісти	2644 особи (10,4 %)	151 особа (9 %)	6 осіб (3,4 %)

7) професійне навчання є практично спрямованим (передбачає виконання практичних завдань під час навчання)

так	9975 осіб (39,3 %)	679 осіб (40,4 %)	87 осіб (49,4 %)
скоріше так, ніж ні	9557 осіб (37,7 %)	627 осіб (37,3 %)	71 особа (40,3 %)
скоріше ні, ніж так	2582 особи (10,2 %)	202 особи (12 %)	14 осіб (8 %)
ні	848 осіб (3,3 %)	59 осіб (3,5 %)	3 особи (1,7 %)
важко відповісти	2400 осіб (9,5 %)	115 осіб (6,8 %)	1 особа (0,6 %)

8) система професійного навчання оперативно реагує на запити публічних службовців

так	7760 осіб (30,6 %)	532 особи (31,6 %)	85 осіб (48,3 %)
скоріше так, ніж ні	9696 осіб (38,2 %)	652 особи (38,8 %)	60 осіб (34,1 %)
скоріше ні, ніж так	2920 осіб (11,5 %)	215 осіб (12,8 %)	21 особа (11,9 %)
ні	1149 осіб (4,5 %)	87 осіб (5,2 %)	6 осіб (3,4 %)
важко відповісти	3837 осіб (15,1 %)	196 осіб (11,7 %)	4 особи (2,3 %)

9) ринок освітніх послуг з професійного навчання є конкурентним

так	7802 особи (30,8 %)	542 особи (32,2 %)	93 особи (52,8 %)
скоріше так, ніж ні	9412 осіб (37,1 %)	609 осіб (36,2 %)	54 особи (30,7 %)
скоріше ні, ніж так	2714 осіб (10,7 %)	189 осіб (11,2 %)	17 осіб (9,7 %)
ні	1000 осіб (3,9 %)	71 особа (4,2 %)	5 осіб (2,8 %)
важко відповісти	4434 особи (17,5 %)	271 особа (16,1 %)	7 осіб (4 %)

Найбільше респондентами всіх трьох категорій відзначено доступність професійного навчання на засадах рівності, без проявів дискримінації, у тому числі за ознакою інвалідності (так вважає переважна більшість опитаних).

Приблизно третина публічних службовців, працівників служб управління персоналом, представників провайдерів дає однозначно ствердні відповіді про те, що завдяки оновленій системі професійного навчання підвищився рівень

<sup>3</sup> У рамках концепції належного врядування (good governance) на рівні ООН та Ради Європи серед принципів належного врядування визначені: прозорість, компетентність, належне реагування, ефективність, інновації та відкритість до змін, повага до прав людини, сталий розвиток та довгострокова орієнтованість, дотримання етичної поведінки тощо.

професійної компетентності публічних службовців, а також про те, що система професійного навчання зорієнтована на потреби особистості у професійному розвитку протягом усього життя.

Подібна тенденція (безумовне підтримання третиною опитаних) зберігається в оцінках *публічних службовців і працівників служб управління персоналом* досягнень таких цілей реформи, як забезпечення взаємозв'язку професійного навчання з практикою державного управління та місцевого самоврядування, впровадження принципів належного врядування (good governance), оперативне реагування на запити публічних службовців щодо навчання, створення конкурентного ринку освітніх послуг з професійного навчання. Водночас *представники провайдерів* вважають, що досягнення зазначених цілей реформи є більш успішним (однозначно ствердні відповіді дає кожний другий опитаний із цієї категорії).

Більше третини респондентів всіх категорій стверджують, що професійне навчання є інноваційним (за змістом, формами організації освітнього процесу) і практично спрямованим (передбачає виконання практичних завдань під час навчання).

Загалом слід відзначити, що оцінки *представників провайдерів* щодо досягнення цілей реформування системи професійного навчання є більш високими (порівняно з двома іншими категоріями респондентів), особливо у сфері організації освітнього процесу та змісту навчання. Натомість *публічні службовці* схильні більш критично оцінювати відповідні досягнення.

### **2.1.3. На запитання «Чи вважаєте Ви ефективною запроваджену в результаті реформи модель професійного навчання?»<sup>4</sup> респонденти відповіли:**

	<i>публічні службовці</i>	<i>працівники служб управління персоналом</i>	<i>представники провайдерів</i>
так	8 139 осіб (32,1 %)	568 осіб (33,8 %)	73 особи (41,5 %)
скоріше так, ніж ні	9 939 осіб (39,2 %)	677 осіб (40,2 %)	81 особа (46 %)
скоріше ні, ніж так	2 735 осіб (10,8 %)	188 осіб (11,2 %)	9 осіб (5,1 %)
ні	1 168 осіб (4,6 %)	90 осіб (5,4 %)	1 особа (0,6 %)
важко відповісти	3 381 особа (13,3 %)	159 осіб (9,4 %)	12 осіб (6,8 %)

<sup>4</sup> Зазначена модель реалізується відповідно до законодавства у сфері професійного навчання публічних службовців і передбачає логічну послідовність взаємозалежних процедур: щорічне виявлення потреб у навчанні – щорічне державне замовлення на пріоритетні напрями (теми) навчання – різноманітні програми підвищення кваліфікації від провайдерів – моніторинг якості навчання – оцінювання ефективності навчання учасником такого навчання та його керівником.

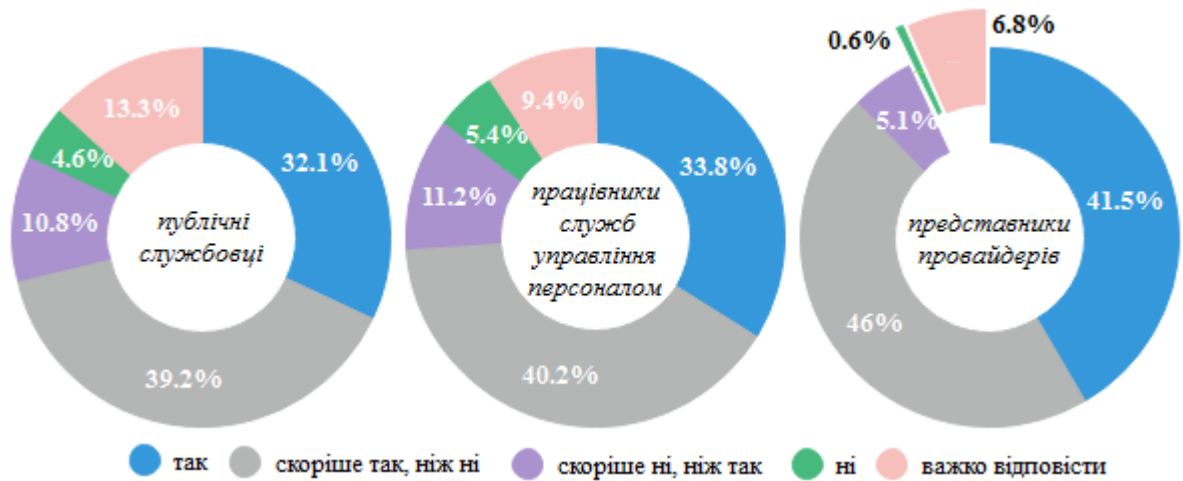


Рис. 4. Оцінки респондентів щодо ефективності моделі професійного навчання, запровадженої в результаті реформи, %

Отже, модель професійного навчання, запроваджена в результаті реформи, вважають ефективною в цілому 72,3 % публічних службовців, 74% працівників служб управління персоналом, 87,5 % представників провайдерів (з відповідями «так», «скоріше так, ніж ні»). Водночас 15,4 % публічних службовців, 16,6% працівників служб управління персоналом, 5,7 % представників провайдерів (з відповідями «ні», «скоріше ні, ніж так») вважають цю модель неефективною. Також про труднощі з оцінкою ефективності («важко відповісти» для 13,3 % публічних службовців, 9,4 % працівників служб управління персоналом, 6,8 % представників провайдерів) в цілому корелюються з варіантами відповідей «ні», «скоріше ні, ніж так», «важко відповісти» попереднього запитання анкети щодо успішності досягнення цілей реформи професійного навчання за 9 критеріями (підпункт 2.1.2). Такі оцінки ефективності реформи та її окремих компонентів потребують уваги під час удосконалення системи професійного навчання з урахуванням умов професійної діяльності респондентів та їх потреб у професійного розвитку, а також зовнішніх обставин, що впливають на них.

**2.1.4. Ключовими проблемами в системі професійного навчання, що потребують вирішення протягом найближчих 5 років, респонденти вважають такі:**

	публічні службовці	працівники служб управління персоналом	представники провайдерів
низька мотивація працівників державних органів, органів місцевого самоврядування до професійного навчання	7 575 осіб (29,9 %)	444 особи (26,5 %)	69 осіб (39,2 %)
невідповідність змісту професійного навчання потребам державних	4 295 осіб (16,9 %)	267 осіб (15,9 %)	15 осіб (8,5 %)



органів/органів місцевого самоврядування

недосконала система моніторингу та контролю якості професійного навчання	976 осіб (3,8 %)	43 особи (2,6 %)	3 особи (1,7 %)
недостатність коштів, що передбачаються на підвищення кваліфікації з фонду оплати праці в органі, в якому працює респондент	3 718 осіб (14,7 %)	344 особи (20,5 %)	28 осіб (15,9 %)
комерціалізація освітніх послуг у сфері професійного навчання (обмежені можливості професійного навчання за бюджетні кошти)	4 777 осіб (18,8 %)	346 осіб (20,6 %)	39 осіб (22,2 %)
недостатньо ефективна комунікація замовників і надавачів освітніх послуг з професійного навчання	1 523 особи (6 %)	84 особи (5 %)	18 осіб (10,2 %)

Отже, у визначенні респондентами ключової проблеми в системі професійного навчання (їм пропонувалося визначити лише одну проблему) переважає *низька мотивація* публічних службовців до професійного навчання (29,9 % публічних службовців, 26,5 % працівників служб управління персоналом, 39,2 % представників провайдерів).

Інші відповіді респондентів, які скористалися можливістю самостійно окреслити проблеми у сфері професійного навчання, засвідчують, що низька мотивація до навчання зумовлюється різними *факторами*: успішність навчання та підвищення професійного рівня не мають належної оцінки керівництвом, не впливають на кар'єрний розвиток і рівень оплати праці; зміст навчання нецікавий; навчання може бути цікавим, але нові знання майже не застосовуються в застарілих реаліях організації роботи; навчання проводиться пізніше, ніж виникає потреба у ньому; зі збільшенням стажу служби зростає критичність і незадоволеність результатами навчання, що сприймається як марна трата часу.

Серед *інших ключових проблем* в системі професійного навчання, що потребують вирішення протягом найближчих 5 років, окремі респонденти відзначили наступні:

надмірна тривалість навчання, натомість в умовах динамічних змін є потреба у короткотривалих і вузькозмістовних освітніх заходах;

труднощі з реєстрацією на безкоштовне навчання (брак місць у навчальних групах);

поєднання навчання з одночасним виконанням службових обов'язків;

брак часу на навчання;

неуважність викладачів до реального часу, необхідного для опрацювання інформації;

навчання відбувається без обміну досвідом, не орієнтоване на практичні потреби;

недостатність навчання з практичного застосування нових нормативно-правових актів;  
 відсутність індивідуальної траєкторії навчання;  
 примусовість професійного навчання;  
 надмірний формалізм і «культ звітів і паперів» в системі професійного навчання.

Такі відповіді респондентів засвідчують кореляцію їхніх оцінок ключових проблем у сфері професійного навчання та їхніх пропозицій щодо дієвих інструментів забезпечення якості та безперервності професійного навчання (підпункт 2.3.4), а також дієвих інструментів забезпечення мотивації публічних службовців до розвитку їхніх професійних компетентностей (підпункт 2.3.5).

Загалом у визначенні «ключових» проблем в системі професійного навчання спостерігається утилітарний підхід – ці проблеми оцінюються респондентами на індивідуальному рівні сприйняття доцільності та комфортності процесів, пов'язаних з організацією та проходженням навчання, а також можливості використати отримані знання у професійній діяльності.

## **2.2. Спільні оцінки респондентів щодо ефективності організації професійного навчання**

Ефективність організації професійного навчання одночасно оцінювали публічні службовці та працівники служб управління персоналом. На окремі запитання анкети для публічних службовців відповідали лише керівники структурних підрозділів державних органів/органів місцевого самоврядування (4 465 осіб або 17,6 % від загального числа респондентів-публічних службовців), оцінюючи особливості забезпечення професійного розвитку та результативність навчання їхніх підлеглих.

**2.2.1.** За запитання *«Чи забезпечується, на Вашу думку, зв'язок між вивченням потреб у професійному навчанні та змістом такого навчання, яке пропонується провайдерами?»* респонденти відповіли:

	<i>публічні службовці</i>	<i>працівники служб управління персоналом</i>
цілком	7 027 осіб (27,7 %)	392 особи (23,3 %)
частково	10 581 особа (41,7 %)	811 осіб (48,2 %)
незначною мірою	2 952 особи (11,6 %)	223 особи (13,3 %)
взагалі не забезпечується	880 осіб (3,5 %)	65 осіб (3, %)
важко відповісти	3 922 особи (15,5 %)	191 особа (11,3 %)

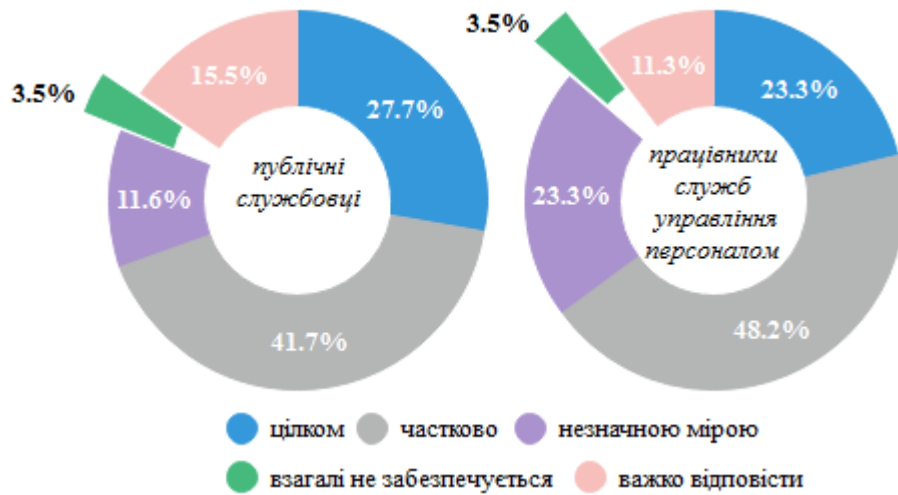


Рис. 5. Оцінки респондентів щодо зв'язку між вивченням потреб у професійному навчанні та змістом навчання, %

Отже, приблизно чверть респондентів (27,7 % публічних службовців і 23,3 % працівників служб управління персоналом) задоволені результативністю дії механізму, що передбачає взаємозалежні процеси вивчення потреб у професійному навчанні та формування змісту навчання відповідно до таких потреб.

Водночас відповіді більше половини респондентів (53,3 % публічних службовців і 61,5 % працівників служб управління персоналом), які частково та незначною мірою відзначають зв'язок між вивченням потреб у професійному навчанні та змістом такого навчання, а також відповіді респондентів (19 % і 15,3 % відповідно), для яких такий зв'язок неочевидний («взагалі не забезпечується», «важко відповісти»), вказують на необхідність додаткової уваги провайдерів щодо орієнтованості навчання на актуальні потреби споживачів освітніх послуг. Відповіді респондентів на інші запитання анкети свідчать про їхню зацікавленість переважно в тематиці навчання, орієнтованій на специфіку професійної діяльності, тобто спеціальні потреби у професійному навчанні. З огляду на це має бути підвищено дієвість механізму забезпечення спеціальних потреб публічних службовців (вивчення спеціальних потреб і доведення їх до відома провайдерів, розроблення та реалізація спеціальних програм підвищення кваліфікації) і спроможність провайдерів задовільнити такі потреби (у тому числі шляхом розширення ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання). Крім того, постійним має бути застосування механізмів моніторингу якості професійного навчання (внутрішнього та зовнішнього).

**2.2.2.** На запитання *«Чи пропонують провайдери тематику підвищення кваліфікації, яка враховує останні зміни в законодавстві, тенденції у сфері управління, в якій Ви працюєте, суспільні зміни (наприклад, реалії воєнного стану)?»* респонденти відповіли:

	<i>публічні службовці</i>	<i>працівники служб управління персоналом</i>
так	7 079 осіб (27,9 %)	512 осіб (30,4 %)
скоріше так, ніж ні	8 510 осіб (33,6 %)	612 осіб (36,4 %)
скоріше ні, ніж так	3 042 особи (12 %)	232 особи (13,8 %)
ні	1 232 особи (4,9 %)	77 осіб (4,6 %)
важко відповісти	5 499 осіб (21,7 %)	249 осіб (14,8 %)

Більше половини респондентів (61,5 % публічних службовців і 66,8 % працівників служб управління персоналом) різною мірою, але задоволені актуальністю тематики підвищення кваліфікації, що є одним з найбільш гнучких видів професійного навчання і може забезпечити реагування на освітні запити в умовах суспільних змін.

Водночас відповіді респондентів з негативною оцінкою або неможливістю її надати (разом 38,6 % публічних службовців і 33,2 % працівників служб управління персоналом) засвідчують потребу у посиленій увазі провайдерів щодо застосування власних механізмів виявлення актуальних потреб публічних службовців і оперативного формування відповідного змісту навчання, залучення фахівців у відповідних сферах управління тощо. У свою чергу спрощення процедури погодження програм підвищення кваліфікації з боку НАДС додатково сприятиме актуалізації тематики та змісту підвищення кваліфікації для публічних службовців та вчасного задоволення їхніх потреб у практикорієнтованому навчанні.

**2.2.3.** На запитання «*Чи проводиться в органі, в якому Ви працюєте, внутрішнє навчання?*» респонденти відповіли:

	<i>публічні службовці</i>	<i>працівники служб управління персоналом</i>
так, кілька разів на місяць	6 964 особи (29,3 %)	440 осіб (26,6 %)
так, один раз на місяць	3 914 осіб (16,4 %)	369 осіб (22,3 %)
так, один раз у квартал	3 190 осіб (13,4 %)	274 особи (16,6 %)
так, один раз у півріччя	1 843 особи (7,7 %)	149 осіб (9 %)
так, один раз на рік	2 508 осіб (10,5 %)	172 особи (10,4 %)
ні, не проводиться	5 383 особи (22,6 %)	250 осіб (15,1 %)

Отже, для переважної більшості публічних службовців організується внутрішнє навчання в органі, в якому вони працюють, але з різною періодичністю (про це повідомили загалом 77,4 % опитаних публічних службовців, 84,9 % опитаних працівників служб управління персоналом).

Позитивною є практика проведення внутрішнього навчання один або кілька раз на місяць (разом 45,7 % відповідей публічних службовців, 48,9 % відповідей працівників служб управління персоналом), що дозволяє частково задовільнити спеціальні потреби у професійному навчанні, а також задіяти механізм обміну досвідом.

Відповіді респондентів, які засвідчують відсутність внутрішнього навчання (22,6 % публічних службовців і 15,1 % працівників служб управління

персоналом), а також повідомлення про його проведення один раз на рік (10,5 % і 10,4 % відповідно) потребують додаткової уваги керівництва державних органів/органів місцевого самоврядування, адже відповіді респондентів на інші запитання анкети (підпункти 2.3.1, 2.3.2, 2.3.4, 2.3.5) засвідчують, що вони вважають внутрішнє навчання ефективним і доцільним.

Помітним є те, що більшою активністю в організації та проведенні внутрішнього навчання відзначаються державні органи, ніж органи місцевого самоврядування. Так, найчастіше відповіді про проведення внутрішнього навчання зі значною регулярністю (кілька разів на місяць) давали працівники державних органів (30,7 % респондентів з числа тих, хто займає посади державної служби), а найбільше відповідей про те, що внутрішнє навчання не проводиться, належить посадовим особам місцевого самоврядування (36,3 % респондентів з числа тих, хто займає посади в органах місцевого самоврядування).

**2.2.4.** На запитання *«Чи проводиться в органі, в якому Ви працюєте, навчання керівників структурних підрозділів з питань передачі знань та досвіду (для подальшого навчання державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, які перебувають у їхньому підпорядкуванні)?»* респонденти відповіли:

	<i>керівники структурних підрозділів</i>	<i>працівники служб управління персоналом</i>
так	2 832 особи (63,4 %)	999 осіб (59,4 %)
ні	1 633 особи (36,6 %)	683 особи (40,6 %)

Обов'язковість навчання керівників структурних підрозділів з питань передачі знань та досвіду передбачено Концепцією реформування системи професійного навчання з метою забезпечення безперервності, обов'язковості, плановості професійного навчання. У зв'язку із цим відповіді більше третини респондентів (36,6 % керівників структурних підрозділів і 40,6 % працівників служб управління персоналом) про відсутність зазначеного навчання потребує уваги служб управління персоналом і керівників відповідних державних органів/органів місцевого самоврядування.

**2.2.5.** *Вплив результатів професійного навчання на діяльність органу, в якому вони працюють*, респонденти оцінили наступним чином:

	<i>керівники структурних підрозділів</i>	<i>працівники служб управління персоналом</i>
завдяки професійному навчанню суттєво підвищується професіоналізм працівників	1 912 осіб (42,8 %)	706 осіб (33,2 %)

професійне навчання суттєво не впливає на діяльність органу, головне набути практичний досвід	921 особа (20,6 %)	525 осіб (24,7 %)
професійне навчання позитивно впливає на результати роботи лише окремих працівників (сумлінних, відповідальних)	746 осіб (16,7 %)	377 осіб (17,7 %)
зовнішні обставини можуть змінюватися дуже швидко, тому професійне навчання не завжди є своєчасним та ефективним для працівників	528 осіб (11,8 %)	397 осіб (18,6 %)
важко відповісти	358 осіб (8,1 %)	124 особи (5,8 %)

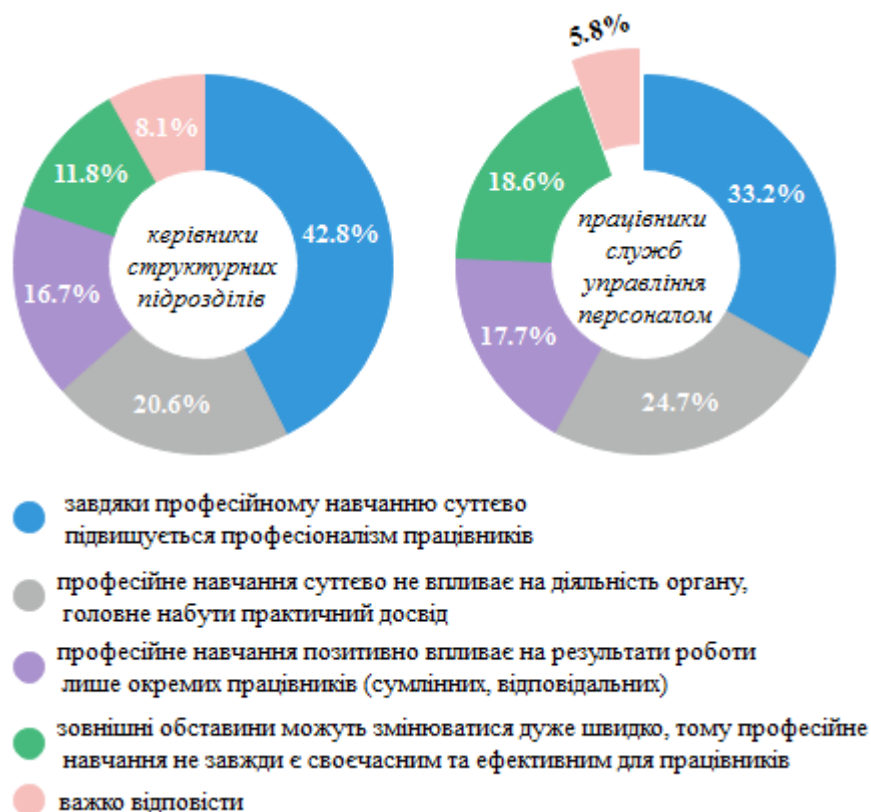


Рис. 6. Оцінки респондентів щодо впливу результатів професійного навчання на діяльність органу, в якому вони працюють, %

Отже, значна частина респондентів (42,8 % керівників структурних підрозділів і 33,2 % працівників служб управління персоналом) спостерігають підвищення ефективності публічних службовців у зв'язку із проходженням ними професійного навчання. Крім того, 16,7 % керівників структурних підрозділів і 17,7 % працівників служб управління персоналом відзначають успішність застосування в роботі здобутих під час навчання знань та умінь лише сумлінними та відповідальними працівниками.

Водночас значна частина респондентів (32,4 % керівників структурних підрозділів і 43,3 % працівників служб управління персоналом) не вбачають очевидного зв'язку результатів роботи публічних службовців із професійним

навчанням, оскільки надають більшої ваги практичному досвіду (20,6 % і 24,7 % відповідно), і визнають необхідність в оперативному (іноді терміновому) задоволенні потреб у нових знаннях (11,8 % і 18,6 % відповідно). При цьому працівники служб управління персоналом виявилися більш критичними в оцінках результативності професійного навчання.

**2.2.6.** На запитання «*Чи застосовується в органі, в якому Ви працюєте, оцінювання результативності професійного навчання публічних службовців?*» (за 2 критеріями) респонденти відповіли:

	<i>публічні службовці</i>		<i>працівники служб управління персоналом</i>	
	так	ні	так	ні
1) практика опитування публічних службовців про результати навчання, яке вони пройшли (заповнення анкети зворотного зв'язку)	16 898 осіб (66,6 %)	8 464 особи (33,4 %)	990 осіб (58,9 %)	692 особи (41,1 %)
2) практика проведення індивідуальної співбесіди з безпосереднім керівником (обговорення впливу результатів професійного навчання на службову діяльність)	16 294 особи (64,2 %)	9 068 осіб (35,8 %)	1 174 особи (69,8 %)	508 осіб (30,2 %)

Отже, переважна більшість респондентів підтверджують, що в органах, в яких вони працюють, застосовуються розроблені НАДС єдині підходи до проведення оцінювання результативності професійного навчання публічних службовців та узагальнення його результатів<sup>5</sup>. Водночас третина опитаних публічних службовців засвідчує, що не має можливості висловити свої оцінки щодо результативності професійного навчання шляхом анкетування чи обговорення. Причому таких відповідей більше у посадових осіб місцевого самоврядування (49,3 % від тих, хто відповів на це запитання), ніж у державних службовців (32,1 % від тих, хто відповів на це запитання).

Відсутність практики оцінювання результативності професійного навчання унеможлиблює прийняття відповідних управлінських рішень в державних органах/органах місцевого самоврядування щодо професійного навчання їхніх працівників (зокрема щодо організації професійного навчання для задоволення спеціальних потреб). З огляду на це потребує посилення інформаційна підтримка щодо застосування Методики оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (вона застосовується за рішенням суб'єкта призначення на посади державної

<sup>5</sup> Методика оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, затверджена наказом НАДС від 03 грудня 2020 року № 226-20, зареєстрована в Міністерстві юстиції України 02 лютого 2021 року за № 134/35756.

служби, сільським, селищним, міським головою, головою районної, районної у місті, обласної ради).

**2.2.7.** Відповіді публічних службовців і працівників служб управління персоналом на запитання **«Які заходи стимулювання та заохочення до підвищення рівня професійної компетентності, постійної самоосвіти застосовуються органом, в якому Ви працюєте?»** розподілилися таким чином:

	<i>публічні службовці</i>	<i>працівники служб управління персоналом</i>
сприяння проходженню навчання в робочий час	14 659 осіб (57,7 %)	919 осіб (54,6 %)
вербальне стимулювання (нагадування, переконання, обговорення успіхів у навчанні працівників тощо)	7 595 осіб (29,9 %)	569 осіб (33,8 %)
не застосовуються	5 577 осіб (21,9 %)	220 осіб (13,1 %)

Серед відповідей голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників (всього 13 осіб) домінувало «сприяння проходженню навчання в робочий час» (8 відповідей), а також 2 з 13 респондентів цієї категорії повідомили, що заходи стимулювання та заохочення навчання не застосовуються.

Щодо *інших заходів* стимулювання та заохочення до підвищення рівня професійної компетентності, постійної самоосвіти *респонденти-публічні службовці* зазначили такі:

нагадування про залежність щорічного оцінювання результатів службової діяльності від проходження професійного навчання;

преміювання за результатами щорічного оцінювання результатів службової діяльності (з оцінкою «відмінно»);

ризик негативної оцінки керівником під час щорічного оцінювання результатів службової діяльності;

лише примус і «погрози» (щодо негативної оцінки під час щорічного оцінювання результатів службової діяльності і не виплати премії);

контроль;

вимога щодо проходження професійного навчання не в робочий час;

моральне заохочення;

можливість навчатися як очно, так і дистанційно;

повідомлення про актуальні пропозиції провайдерів щодо професійного навчання;

плановість проходження навчання;

лише особиста дисципліна публічного службовця;



відсутність необхідності у стимулюванні та заохоченні, адже кожний працівник усвідомлює, що підвищення рівня професійної компетентності необхідно задля успішної та результативної роботи.

*Працівники служб управління персоналом серед інших заходів* зазначили такі:

преміювання за результатами щорічного оцінювання результатів службової діяльності (іноді з уточненням «незначне преміювання»);

надбавка за персональну ефективність;

направлення (надання електронних посилань) для проходження навчання;

моніторинг професійного навчання в рамках індивідуальних програм професійного розвитку.

Також окремі респонденти (публічні службовці та працівники служб управління персоналом) відверто зазначають, що:

професійне навчання жодним чином не стимулюється, премії виплачуються на розсуд керівництва та бухгалтерської служби;

розмір премії за результатами оцінювання (наприклад, 480 грн у розрахунку на місяць) не мотивує до навчання;

жодного року не було преміювання за відмінні результати оцінювання;

питання проходження навчання працівниками не є пріоритетом керівництва органу.

### 2.3. Спільні оцінки та пропозиції респондентів щодо оптимізації професійного навчання

Спільні оцінки та пропозиції респондентів щодо оптимізації професійного навчання вивчалися на основі відповідей публічних службовців і працівників служб управління персоналом, а також відповідей на окремі запитання респондентів всіх трьох категорій.

**2.3.1.** На запитання *«Чи вважаєте Ви, що за непередбачуваних обставин (встановлення карантину, введення воєнного стану тощо) професійне навчання є необхідним і доцільним?»* респонденти відповіли:

	<i>публічні службовці</i>	<i>працівники служб управління персоналом</i>
так, адже з'являються нові виклики та завдання, у зв'язку з чим є потреба у професійному навчанні, відповідях фахівців на актуальні запитання	9 704 особи (38 %)	669 осіб (39,8 %)
так, незважаючи на непередбачувані обставини здійснюється планування професійного та кар'єрного розвитку	4 215 осіб (16,6 %)	266 осіб (15,8 %)
так, це можливість обмінятися з колегами оперативним досвідом роботи за нових умов	5 204 особи (20,5 %)	400 осіб (23,8 %)

так, якщо є можливість та умови для професійного навчання	7 852 особи (31 %)	458 осіб (27,8 %)
так, але на це бракує часу, адже зростає завантаженість з виконання посадових/службових обов'язків у нових умовах	3 632 особи (14,3 %)	272 особи (16,2 %)
так, але ефективнішим є внутрішнє навчання, орієнтоване на специфіку державного органу/органу місцевого самоврядування	3 756 осіб (14,8 %)	207 осіб (12,3 %)
ні, це відволікає від роботи в складних умовах	3 845 осіб (15,2 %)	231 особа (13,7 %)
ні, ефективність професійного навчання є очікувано низькою, оскільки викладачі (тренери) зазвичай не знають специфіки роботи учасників навчання і не можуть надати експертну допомогу	1 196 осіб (4,7 %)	100 осіб (5,9 %)
ні, продовження виконання звичних посадових/службових обов'язків не потребує навчання	1 036 осіб (4,1 %)	73 особи (4,3 %)

Мотивація респондентів щодо професійного навчання за непередбачуваних обставин характеризується як поліваріантна (вони часто обирали кілька відповідей на запитання). За кількісними показниками відповіді респондентів з числа публічних службовців і працівників служб управління персоналом є схожими.

Найбільш поширеним є ставлення до професійного навчання як можливості підвищити професійний рівень в умовах нових викликів і завдань (38 % публічних службовців і 39,8 % працівників служб управління персоналом), але якщо є можливість та умови для професійного навчання (31 % і 27,8 % відповідно). Водночас кожний сьомий респондент відзначає недоцільність відволікатися від роботи в складних умовах (15,2 % і 13,7 % відповідно) і брак часу (14,3 % і 16,2 % відповідно), але готовий витратити час на внутрішнє навчання, орієнтоване на специфіку державного органу або органу місцевого самоврядування (14,8 % і 12,3 % відповідно).

Серед відповідей голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників найчастішою була позиція «так, адже з'являються нові виклики та завдання, у зв'язку з чим є потреба у професійному навчанні, відповідях фахівців на актуальні запитання» (9 з 13 респондентів).

*Окремі респонденти з числа публічних службовців також зазначали про таке:*

в умовах воєнного стану для частини державних службовців відсутня можливість виконати індивідуальну програму професійного розвитку, що робить несправедливим проведення процедури оцінювання результатів службової діяльності у поточному році;

необхідно нормативно закріпити винятки з обов'язку щорічного професійного навчання державних службовців;

значне скорочення кількості програм підвищення кваліфікації для публічних службовців унеможлиблює проходження навчання відповідно до

індивідуальної програми професійного розвитку, тому доцільно скасувати вимоги щодо обов'язковості навчання на період дії воєнного стану;

доцільно запровадити можливість призупинити виконання індивідуальної програми професійного розвитку або відтермінування її виконання до закінчення дії режиму воєнного стану (з обов'язком виконати протягом 6 місяців після припинення воєнного стану не менше 50 % обов'язкового обсягу навчання);

навчання доцільне лише, якщо його зміст модернізовано (адаптовано) під потреби воєнного стану та країни;

необхідно враховувати регіональні відмінності навчання в умовах воєнного стану;

необхідним є професійне навчання на випередження, інакше воно неактуальне;

з питань, що потребують негайного навчання, доцільна лише самоосвіта;

самостійний моніторинг (опрацювання) законодавства є найефективнішим способом підвищення професійної компетентності публічних службовців;

публічні службовці часто є більш компетентними за темою навчання, ніж викладачі (тренери);

навчання є неефективним, якщо його учасники не можуть обмінятися досвідом з колегами, у тому числі з інших регіонів;

система професійного навчання потребує змін, орієнтованих на задоволення спеціальних потреб у навчанні, що має забезпечити виконання посадових/службових обов'язків;

вчасне проходження професійного навчання не означає вчасне отримання сертифікату (у тому числі за непередбачуваних обставин), що унеможлиблює зарахування результатів навчання;

професійне навчання має відбуватися виключно на безоплатній основі (враховуючи низьку оплату праці публічних службовців);

вільний запис на навчання можливий лише на платні програми підвищення кваліфікації, але витрати на них в умовах воєнного стану та низької оплати праці є недоречними;

в умовах воєнного стану доцільно спрямовувати бюджетні кошти не на професійне навчання, а на потреби Збройних Сил України та оплату праці публічних службовців;

навчання за непередбачуваних обставин недоцільне, оскільки ускладнюється процес сприйняття інформації та результативність навчання (через стрес, погане самопочуття, відсутність доступу до інтернет-ресурсів тощо);

під час повітряних тревог участь в освітньому процесі неможлива.

**2.3.2.** На запитання *«З якими труднощами в організації навчання Ви стикаєтесь під час запровадження реформи професійного навчання (у тому числі за таких непередбачуваних обставин, як встановлення карантину, введення воєнного стану тощо)?»* відповідали працівники служб управління персоналом і представники провайдерів.

Значна кількість відповідей *працівників служб управління персоналом* засвідчує такі труднощі:

*загального характеру:*

відсутність вільних місць під час реєстрації на програми підвищення кваліфікації на Порталі управління знаннями або 100%-ве відхилення провайдерами заявок під час реєстрації без пояснення причин;

монополізація ринку підвищення кваліфікації;

дуже обмежене коло провайдерів, які надають освітні послуги безкоштовно;

значне зменшення переліку пропонованих провайдерами тем навчання;

низька якість безкоштовного онлайн-навчання;

актуальні та цікаві з професійної точки зору програми підвищення кваліфікації є платними (зазвичай публічні службовці не мають бажання витратити особисті кошти);

формальний підхід окремих закладів освіти до проведення навчання;

недостатній професійний рівень викладачів;

відсутність можливості для державних службовців місцевих органів виконавчої влади пройти професійне навчання за професійними (сертифікатними) програмами в Українській школі урядування (такі освітні послуги надаються лише працівникам центральних органів виконавчої влади<sup>6</sup>);

недоліки дистанційного навчання (в робочий час низька ефективність навчання через відволікання на виконання посадових/службових обов'язків, а в неробочий час публічні службовці зазвичай не мають бажання проходити професійне навчання; втрата можливості безпосереднього спілкування та обміну досвідом з колегами та викладачами під час навчання);

недоцільність тривалого навчання (для прикладу, публічні службовці неохоче ставляться до навчання тривалістю понад 5 днів);

необхідність щорічного набрання 1 кредиту ЄКТС;

незрозумілість наслідків невиконання 1 кредиту ЄКТС (за наявності необхідних для оцінювання 0,4 кредити);

применшення ролі внутрішнього навчання (у вигляді нарахування 0,1 кредиту ЄКТС), що робить його організацію та проведення недоцільними;

незначна кількість годин (обсяг кредиту ЄКТС) для зарахування результатів самоосвіти;

---

<sup>6</sup> Положенням про Українську школу урядування, затвердженому наказом НАДС від 21 лютого 2019 року № 29-19 (у редакції наказу НАДС від 07 червня 2022 року № 41-22), передбачено певні обмеження щодо категорій споживачів послуг із підвищення кваліфікації, зокрема Українська школа урядування здійснює підвищення кваліфікації державних службовців, які займають посади державної служби категорії «А», голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників; підвищення кваліфікації державних службовців, посади яких належать до посад державної служби категорій «Б» і «В» міністерств, центральних органів виконавчої влади та інших державних органів, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, та їх територіальних органів (за наявності); підвищення кваліфікації з іноземних мов державних службовців міністерств, центральних органів виконавчої влади та інших державних органів, юрисдикція яких поширюється на всю територію України (підпункти 3, 4, 6 пункту 1 розділу II).

небажання та незрозуміння результативності та ефективності навчання публічних службовців з боку їхніх безпосередніх керівників;

низька оплата праці не мотивує публічних службовців до професійного навчання;

брак часу для навчання;

незрозуміння публічними службовцями ситуації, коли частина працівників має пройти обов'язкове навчання та оцінювання, а інша частина працівників не має такого обов'язку;

плинність кадрів на державній службі;

неналежне оргтехнічне забезпечення для навчання на робочих місцях (відсутність камер, мікрофонів, колонок, недостатня швидкість Інтернету);

не всі працівники володіють сучасними інформаційними технологіями, мають персональні комп'ютери;

відсутність належного інформування щодо професійного навчання;

необхідність шукати можливості для навчання самостійно;

забюрократизованість процесу організації професійного навчання;

багаторазове внесення змін до законодавства про організацію професійного навчання;

недосконалість законодавства про організацію професійного навчання;

неавтоматизовані, невізуалізовані процеси організації професійного навчання;

*труднощі, пов'язані із введенням воєнного стану:*

неактуальність професійного навчання та оцінювання результатів службової діяльності в умовах воєнного стану;

відсутність або скорочення фінансування професійного навчання відповідно до спеціальних потреб;

значна вартість навчання для платних програм підвищення кваліфікації (особливо з урахуванням економічного становища населення в умовах воєнного стану);

надмірна завантаженість публічних службовців, яка додатково зростає в умовах воєнного стану (особливо тих, хто здійснює надання адміністративних послуг і прийом громадян);

відсутність більшої частини працівників на робочих місцях (через простій, хвороби, відпустки тощо);

недоречність навчання під час дії воєнного стану (особливо у випадках, коли державний орган/орган місцевого самоврядування перебуває в зоні бойових дій/на окупованій території, працівники виїхали за межі населеного пункту/за кордон, відсутній або нестабільний Інтернет-зв'язок, відсутнє електропостачання, відсутні персональні компютери у місцях тимчасового переселення, постійні повітряні тривоги, обстріли та небезпека);

панічні настрої, зневіра, постійний стрес і напруга, моральна виснаженість, відсутність позитивних перспектив для публічних службовців;

затримка в отриманні оригіналів сертифікатів з початку введення воєнного стану;

затримка або скасування провайдерами запланованого навчання;

відсутність тематики для професійного навчання, що сприяла б швидкій оптимізації роботи органу в нових умовах.

Опитані *представники провайдерів* підтвердили наявність труднощів, зазначених працівниками служб управління персоналом, щодо:

фактично повного припинення очного навчання, переходу виключно на дистанційне навчання (із властивими йому недоліками), у тому числі трансформація навчальних візитів в онлайн-формат;

відсутності або застарілості технічних засобів учасників навчання, проблем Інтернет-зв'язку (особливо у сільських громадах);

недостатнього рівня цифрової грамотності окремих публічних службовців;

неефективності навчання у синхронному режимі за умов, коли публічні службовці одночасно зайняті виконанням посадових/службових обов'язків;

формального ставлення публічних службовців до навчання, їхньої невмотивованості;

небезпеки через артилерійські та ракетні обстріли, перерви у навчанні через повітряні тривоги.

Крім того, представники провайдерів відзначили також такі труднощі:

*загального характеру:*

різкий перехід до нових умов фінансування професійного навчання (наприклад, за повідомленням одного з респондентів бюджетні кошти з 2018 року виділяються лише на навчання державних службовців місцевих органів виконавчої влади);

невмотивованість публічних службовців до навчання після 01 жовтня поточного року (за місцем роботи їм не зараховуються результати такого навчання);

планування навчання залежить від термінів проведення конкурсної процедури на розподіл державного замовлення;

труднощі з набором студентів на підготовку магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування»;

необхідність повертати кошти за навчання недобросовісних слухачів;

недобросовісна конкуренція, за якої інші провайдери видають сертифікати учасникам навчання, які не відвідували заняття;

*труднощі, пов'язані із дією непередбачуваних обставин:*

формальна вимога щодо перепогодження програм підвищення кваліфікації, розроблених для очної форми навчання, в умовах термінової необхідності перейти на дистанційну форму навчання у зв'язку із введенням карантину, воєнного стану;

термінова адаптація/розроблення тематики навчання, у тому числі за умов законодавчої невизначеності;

необхідність опанування засобів дистанційного навчання, переформатування системи перевірки знань;

необ'єктивність оцінювання знань під час дистанційного навчання;

збільшення звітності у процесі забезпечення професійного навчання;

відсутність у провайдера власної онлайн-платформи та якісного освітнього контенту;

нестача коштів на оплату пакетів ZOOM та інших комунікаційних платформ, що забезпечують неперервний зв'язок;

відсутність зворотного зв'язку під час онлайн-навчання;

жорсткий графік занять без можливості вибору зручного часу для дистанційного навчання;

відмова роботодавців у наданні оплачуваних відпусток публічним службовцям на період дистанційного навчання;

переповненість навчальних груп (наприклад, 60-225 осіб);

застарілість або відсутність комп'ютерної техніки у викладачів;

необхідність здійснювати технічне забезпечення освітнього процесу викладачами за власні кошти;

несвоєчасне врегулювання в законодавстві важливих змін в організації професійного навчання;

недосконалість методичного забезпечення дистанційної освіти;

фактична зупинка освітнього процесу після введення воєнного стану у зв'язку блокуванням Державною казначейською службою України оплати за договорами на підвищення кваліфікації.

**2.3.3. На запитання «Що, на Вашу думку, дозволить зробити організацію професійного навчання більш ефективною?» респонденти відповіли:**

	<i>працівники служб управління персоналом</i>	<i>представники провайдерів</i>
зменшення звітності, пов'язаної з організацією професійного навчання	648 осіб (41,1 %)	87 осіб (49,4 %)
дерегуляція окремих питань організації професійного навчання	211 осіб (13,4 %)	70 осіб (39,8 %)
посилення інформаційної, методичної, наукової підтримки системи професійного навчання	454 особи (28,8 %)	105 осіб (59,7 %)
удосконалення накопичувальної системи кредитів ЄКТС за результатами підвищення кваліфікації	483 особи (30,6 %)	34 особи (19,3 %)
зменшення бюрократичного навантаження на працівників служби управління персоналом	673 особи (42,6 %)	51 особа (29 %)

Респонденти двох категорій одностайні у бажанні зменшити звітність, пов'язану з організацією професійного навчання (41,1 % працівників служб управління персоналом, 49,4 % представників провайдерів).

Іншим способам підвищення ефективності організації професійного навчання респонденти надають різне значення (залежно від особливостей їхньої професійної діяльності). Так, представники провайдерів на відміну від працівників служб управління персоналом високо оцінюють потенціал таких

способів, як дерегуляція окремих питань організації професійного навчання (39,8 %) та посилення інформаційної, методичної, наукової підтримки системи професійного навчання (59,7 %). Працівники служб управління персоналом більше, ніж представники провайдерів, підтримують удосконалення накопичувальної системи кредитів ЄКТС за результатами підвищення кваліфікації (30,6 %) і зменшення бюрократичного навантаження на працівників служби управління персоналом (42,6 %).

Крім того, *окремі працівники служб управління персоналом* пропонують: розширити тематику підвищення кваліфікації та постійно оновлювати програми підвищення кваліфікації відповідно до вимог часу;

збільшити кількість осіб, які можуть пройти навчання за державним замовленням;

збільшити фінансування на професійне навчання;

забезпечити можливість проходження публічними службовцями платних курсів за їх вибором, виділивши їм кошти для навчання;

скасувати обов'язкове навчання, дати можливість навчатись лише за потреби та за необхідною тематикою;

створити належні умови для навчання, виділити спеціальний період часу для навчання;

надати можливість набирати 1 кредит ЄКТС за рахунок самоосвіти;

зараховувати онлайн-навчання на освітніх платформах не лише як самоосвіту;

направляти представників провайдерів в державні органи/органи місцевого самоврядування для проведення навчання;

забезпечити підвищення кваліфікації з відривом від роботи;

організувати навчання відповідно до специфіки роботи окремих структурних підрозділів;

використовувати досвід країн ЄС;

організувати навчання, яке буде на 90 % складатись із вирішення практичних проблем відповідно до посадових обов'язків;

забезпечити реальний вплив результатів навчання державного службовця на його просування по службі;

оцінювати професійні знання службовців за допомогою автоматичного тестування в межах щорічного оцінювання результатів службової діяльності;

забезпечити неупереджене оцінювання зміни рівня компетентності за результатами навчання;

підвищити цінність державної служби (посади державної служби).

*Окремі представники провайдерів* пропонують:

запровадити типові загальні програми (замість процедури акредитації/погодження кожної програми, розробленої провайдерами);

посилити мотивацію публічних службовців до навчання (зокрема через матеріальне заохочення);

забезпечити право на індивідуальну траєкторію підвищення кваліфікації;

спростити і цифровізувати процедури щодо звітності;



зменшити вплив НАДС на процеси організації провайдерами професійного навчання.

Загалом відповіді респондентів підтверджують їхні позиції щодо необхідності розв'язання проблем організації професійного навчання, зазначених ними у відповідях на інші запитання анкети (підпункти 2.1.4, 2.3.1, 2.3.2, 2.3.4, 2.3.5).

**2.3.4.** Відповіді на запитання *«Які додаткові інструменти можуть бути більш дієвими для забезпечення якості та безперервності професійного навчання?»* розподілилися залежно від категорії респондентів (*публічні службовці, працівники служб управління персоналом, представники провайдерів*), водночас опитування виявило спільні позиції представників різних категорій з окремих питань.

#### **2.3.4.1. Спільні позиції респондентів**

Окремі *представники всіх трьох категорій респондентів* вважають дієвими такі інструменти забезпечення якості та безперервності професійного навчання:

діджиталізація сфери професійного навчання;

заохочення та просування по службі працівників, які постійно підвищують свій професійний рівень;

забезпечення реальної можливості навчання в межах робочого часу (без відволікання на одночасне виконання посадових/службових обов'язків);

належне фінансування професійного навчання відповідно до законодавства, зокрема виділення коштів на навчання конкретними державними органами/органами місцевого самоврядування;

монетизація професійного навчання (можливість державного службовця витратити кошти на навчання за своїм вибором);

практикоорієнтованість професійного навчання;

активні форми професійного навчання (семінари, тренінги тощо);

навчання, орієнтоване на специфіку професійної діяльності публічних службовців;

повернення до навчання офлайн;

дієвий моніторинг та оцінка якості професійного навчання.

Крім того, *представники публічних службовців і служб управління персоналом* висловилися про необхідність:

збільшення кількості місць у навчальних групах або кількості навчальних груп протягом року (наразі можливість публічних службовців зареєструватися на програми підвищення кваліфікації, які є цікавими для них, а також відповідають індивідуальній програмі професійного розвитку, обмежується кількістю місць у навчальних групах);

забезпечення технічними можливостями для професійного навчання (сучасна оргтехніка, доступ до мережі Інтернет) у разі проходження навчання без відриву від роботи;

забезпечення можливості працівникам навчатися безпосередньо за місцем роботи, залучаючи зовнішніх експертів;

стажування в інших державних органах/органах місцевого самоврядування;

збільшення частки самоосвіти серед інших видів професійного навчання в межах виконання індивідуальної програми (це дозволить розширити тематику навчання);

складання індивідуальних програм професійного розвитку після отримання від провайдерів переліку програм підвищення кваліфікації та графіку навчання на наступний рік;

проведення підвищення кваліфікації не частіше, ніж раз у 3 роки;

можливість заміни підвищення кваліфікації на внутрішнє навчання, яке орієнтоване на специфіку органу, в якому працює публічний службовець;

відмови від примусу до професійного навчання, системи нарахування кредитів ЄКТС за результатами навчання;

розширення тематики безкоштовного навчання;

обміну досвідом і спілкування публічних службовців під час навчання;

розширення переліку провайдерів, які пропонують свої освітні послуги;

проведення навчання практиками (фахівцями у відповідній сфері), а не викладачами-теоретиками;

обов'язкове урахування провайдерами спеціальних потреб при розробленні тематики навчання;

навчання виключно з навичок, які потрібні сучасному державному службовцю;

вивчення іноземної мови;

ознайомлення із зарубіжним досвідом роботи державних органів/органів місцевого самоврядування;

зменшення службового навантаження на публічних службовців (наразі збільшення обсягу роботи і одночасне скорочення апарату призводить до понаднормової завантаженості і неможливості приділяти час навчанню);

доступу до онлайн-навчання (з використанням бази відеокурсів) і контролю знань у будь-який (зручний) час (наразі професійне навчання переважно проходить у робочий час публічних службовців, які завантажені виконанням невідкладних завдань і доручень);

професійне навчання за відомчим принципом.

Крім спільних позицій, представники окремих категорій респондентів висловлювали пропозиції щодо дієвості інструментів забезпечення якості та безперервності професійного навчання, виходячи зі своїх інтересів і специфіки професійної діяльності.

#### **2.3.4.2. Відповіді публічних службовців**

Якість і безперервність професійного навчання пропонується забезпечити інструментами:

*щодо посилення ролі роботодавців і служб управління персоналом у забезпеченні професійного навчання:*

укладення роботодавцем угоди із закладами освіти про проходження на їх базі навчання за напрямком діяльності державного органу (з огляду на те, що роботодавець має створювати належні умови для професійного навчання);

доплати і надбавки публічним службовцям, які здобули вищу освіту за ступенем магістра зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування»;

фінансування (не менше половини вартості) навчання відповідно до потреб працівників структурного підрозділу (органу) з подальшим застосуванням отриманих навичок і проведення внутрішнього навчання;

більш активна участь служб управління персоналом в організації процесу професійного навчання (у том числі допомога у пошуку безоплатних програм, сприяння платному навчанню за необхідними напрямками);

централізоване здійснення службами управління персоналом добору відповідних програм підвищення кваліфікації (залежно від специфіки діяльності державного органу або органу місцевого самоврядування) і доведення інформації до відома публічних службовців (для зменшення витрат часу на самостійні пошуки таких програм);

*щодо роботи провайдерів:*

підвищення якості навчання;

перегляд провайдерами тематики програм підвищення кваліфікації з точки зору можливості їх практичного застосування публічними службовцями;

орієнтованість викладачів на реальні ситуації роботи публічних службовців; збільшення обсягу часу на практичні заняття, скорочення теоретичної частини;

кейс-навчання з нестандартними прикладами вирішення питань; підвищення фаховості викладачів;

недопуск до професійного навчання викладачів, які протягом останніх 10 років не працюють на публічній службі;

організація лекцій відомих фахівців у відповідній сфері управління;

наявність «позапланових» пропозиції щодо професійного навчання, враховуючи нові виклики (наприклад, особливості роботи за напрямками в умовах воєнного стану);

більша різноманітність якісних загальнодоступних програм підвищення кваліфікації;

невеликі періоди навчання, зокрема короткі практикуми, тематичні короткострокові семінари, збільшення переліку короткострокових спеціальних програм підвищення кваліфікації (тривалістю 1-2 дні) тощо;

направлення провайдерами інформаційних повідомлень органам виконавчої влади про навчання (постійно);

спрощення запису на навчання на програму підвищення кваліфікації (без заяв, погоджень тощо);

*щодо змісту (напрямів (тем)) професійного навчання:*

30% часу – вивчення загального законодавства (з можливим щомісячним тестуванням), 30% – навчання на розвиток особистих компетенцій з дієвими практиками, тренінгами, 40% – навчання для розвитку професійних компетентностей у конкретній сфері (аудит, фінанси, архівна справа тощо);

обов'язковість навчання (короткостроково, 1 кредит) лише за трьома напрямками: знання законодавства та інституцій ЄС, діловодство, практичні навички ІТ (PowerPoint, Excel, Word, інші інструменти);

навчання іноземній мові;

вивчення законодавчої бази;

проведення щомісячного навчання щодо змін в законодавстві;

правові аспекти кандидатства України на вступ у ЄС, дослідження щодо необхідних змін в законодавстві України для його приведення у відповідність до законодавства ЄС;

аналіз судової практики, зокрема у сфері охорони культурної спадщини, свободи совісті;

запровадження обов'язкового навчання з діловодства, користування СЕД/СЕВ, знання базового законодавства, державного устрою тощо для осіб, які стали переможцями конкурсів на посади державної служби категорії «А», але до цього не обіймали посади державної служби;

обов'язкове навчання всіх публічних службовців спеціальним знанням у сфері комп'ютерних технологій, безпекових програм, цивільного захисту, управління змінами та проектами;

спрямованість навчання на оволодіння сучасними знаннями та навичками щодо організації роботи з використанням сучасних інструментів аналізу, створення та використання баз даних, робота з використанням хмарних технологій;

європейські стандарти державного управління, цінності та принципи поведінки державних службовців, розвиток лідерських якостей;

широке висвітлення закордонного досвіду публічного управління;

врахування потреб у навчанні державних службовців силових відомств;

професійна орієнтація в період безробіття, навчання жінок/чоловіків для повернення на роботу після декретної відпустки;

*щодо організації професійного навчання в цілому:*

максимальна автоматизація всього процесу організації професійного навчання (від виявлення потреб (у тому числі під час оцінювання) до отримання сертифікатів за результатами навчання);

розроблення застосунків з професійного навчання для сучасних гаджетів, що дають можливість навчатися в будь якому місці та в будь який час (або створення єдиного мобільного застосунку з професійного навчання);

розв'язання проблеми нестачі місць для навчання шляхом реєстрації з автоматичним запрошенням на конкретні освітні заходи онлайн (з кількома датами їх проведення на вибір);

формування автоматичного запиту на необхідні програми підвищення кваліфікації для подальшого проходження навчання (за відсутності місць у навчальних групах);

гнучкий сервіс на відкритій платформі, подібний до біржі або порталу послуг вільнонайманих працівників, де вільно, оперативно та за конкуретним принципом формуються запити на основі поточних потреб та пропозиції їх задоволення внутрі країни та за кордоном;

формування провайдерами річних планів роботи після надання (до початку року) державним органам переліку тем (можливо з орієнтовними місяцями) і отримання від них списків (кількості) працівників, що бажають навчатись за конкретними темами, а також залишення резерву на навчання для тих, у кого виникла потреба впродовж року;

зняття обмежень щодо проходження навчання за програмами підвищення кваліфікації відповідно до категорії посад державної служби;

безкоштовність навчання за практично орієнтованою, корисною для щоденної професійної діяльності тематикою (наразі респонденти відзначають, що таке навчання переважно є платним);

забезпечення безкоштовного навчання шляхом розміщення у вільному доступі відеоматеріалів, загальнодоступних прямих ефірів на відеохостингу YouTube, на платформах для відеоконференцзв'язку (Zoom, Google Meet тощо);

спрощення процедури реєстрації на Порталі управління знаннями (зокрема без використання інформації щодо ідентифікаційного номеру, паспортних даних);

запровадження систематичних вебінарів щодо змін в законодавстві та їх роз'яснення, створення чату з відстеження нововведень в нормативно-правовому просторі;

збереження доступу до навчальних матеріалів в онлайн-кабінеті учасника навчання;

створення додаткових платформ для навчання;

відкритий доступ до всіх освітніх ресурсів;

розміщення на освітніх платформах курсів навчання (програм підвищення кваліфікації) за напрямками професійної діяльності;

створення платформ для обміну досвідом між працівниками органів однієї ланки або працівниками схожих за функціоналом структурних підрозділів;

створення електронного кабінету для надання консультацій фахівцями з питань професійного навчання;

навчання виключно в очній формі у спеціальних центрах з відривом від основної роботи (з обов'язковим направленням на навчання згідно з внутрішніми наказами за заздальгідь узгодженим графіком) із складанням іспитів після закінчення навчання, встановленням дисциплінарної відповідальності за непроходження навчання без поважних причин, попереднім опрацюванням проєктів програм підвищення кваліфікації всіма міністерствами та іншими центральними органами виконавчої влади;

забезпечення безкоштовного навчання за участі іноземних викладачів (тренерів), навчання з виїздом в інші країни;

міждержавні міжвідомчі обміни працівниками та системи стажування за кордоном для державних службовців;

обмін досвідом між працівниками різних державних органів, зокрема шляхом короткострокового стажування (до 1 місяця), конференцій з обміну досвідом;

проведення конференцій з представниками різних гілок влади;

- вивчення досвіду колег з інших регіонів України, обмін досвідом із аналогічними органами виконавчої влади інших європейських країн;
- навчання мікроколективів;
- тренінги для окремих колективів;
- професійні форуми;
- формування навчальних груп залежно від стажу державної служби (служби в органах місцевого самоврядування);
- збір пропозицій щодо тематики навчання безпосередньо в учасників професійного навчання;
- розширення переліку пріоритетних напрямів (тем) для підвищення кваліфікації за професійними (сертифікатними) та короткостроковими програмами;
- наявність у доступі чіткої та зрозумілої інформації для публічних службовців щодо проходження професійного навчання;
  - щодо удосконалення системи професійного навчання:*
- поширення практики стажування в Апараті Верховної Ради України, Офісі Президента України, Кабінеті Міністрів України, НАЗК тощо;
- проведення стрес-тестування для державних службовців (офлайн або онлайн);
- регулярна (раз у кілька років) атестація держслужбовців (наприклад, для перевірки рівня володіння державною мовою, знання загального та спеціального законодавства тощо), результати якої впливають на рівень плати праці;
- підвищення рівня оплати праці публічних службовців (наразі витрати на професійне навчання не досягають мети, адже працівники, які пройшли навчання, звільняються через низькоплатуваність роботи);
- законодавче закріплення на рівні Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» обов'язку роботодавця сприяти підвищенню кваліфікації працівників і передбачати фінансування у відповідному бюджеті;
- вивчення реальних потреб публічних службовців відповідно до специфіки професійної діяльності (без запропонованих переліків потреб);
- щоквартальне вивчення потреб публічних службовців у навчанні;
- скасування системи ЄКТС з примусовим щорічним проходженням навчання державними службовцями;
- скасування обов'язковості професійного навчання та скасування грошового заохочення за нього;
- скасувати обов'язковість професійного навчання для державних службовців з науковим ступенем (з метою економії бюджетних коштів);
- обов'язковість організованого навчання лише для працівників, які вперше вступили на державну службу (у тому числі молодих спеціалістів) або змінили місце роботи (сферу), перейшли на іншу посаду, а для працівників з певним стажем роботи достатньо самоосвіти з професійних питань і безперервного навчання безпосередньо у процесі роботи;
- надання права керівнику державної служби самостійно визначати необхідність професійного навчання конкретних державних службовців

(відповідно для працівників, які не проходять навчання, скоригувати форму оцінювання результатів виконання завдань державним службовцем);

планування професійного розвитку публічного службовця не щорічно, а на тривалий термін (для забезпечення планомірного, систематичного і цілеспрямованого навчання, без кардинальних щорічних змін);

обов'язковість навчання не щороку, а раз на три роки;

зменшення обсягу годин для обов'язкового професійного навчання;

створення системи постійного моніторингу актуальних потреб публічних службовців у професійному навчанні;

спрощення організації професійного навчання (наразі зусилля служб управління персоналом та публічних службовців зосереджені не на змісті навчання, а на фіксації його результатів);

вільний запис на програму підвищення кваліфікації, яка дійсно цікавить, та зарахування кредитів ЄКТС за неї (без змін до індивідуальної програми професійного розвитку);

гнучкість моделі професійного навчання;

впровадження цілеспрямованого інформального навчання;

можливість 100% самоосвіти з навчанням в Українській школі урядування на п'ять років;

можливість для державних службовців самостійно визначати не менше як 80% напрямів (тем) навчання та збільшити обсяг кредитів, які зараховуються за самоосвіту;

запровадження тижневого навчання державних службовців за їх профілем роботи (у зв'язку зі змінами законодавства, новими підходами та методиками виконання завдань);

інструменти перевірки подальшого застосування в практиці отриманих знань після проходження професійного навчання;

дієва система моніторингу якості професійного навчання;

постійний зовнішній моніторинг, анулювання ліцензій закладів освіти, які не можуть забезпечити якість навчання;

державний контроль за якістю навчання;

зменшення кількості заходів з навчання для уникнення формального підходу, водночас акцентування на перевірці засвоєння матеріалу службовцями;

запровадження наприкінці року мультітесту (контрольтесту) для кожного публічного службовця.

#### **2.3.4.3. Відповіді працівників служб управління персоналом**

Представники цієї категорії вважають дієвими інструментами забезпечення якості та безперервності професійного навчання:

централізований збір спеціальних потреб у професійному навчанні;

замовлення тем навчання безпосередньо держслужбовцями;

вчасне проведення відбору закладів на виконання державного замовлення на підвищення кваліфікації публічних службовців;

збільшення фінансування державних органів на щорічні потреби у підвищенні кваліфікації;

розширення можливостей для професійного навчання державних службовців за рахунок державного замовлення;

запровадження кількісних обмежень на проходження програм підвищення кваліфікації безкоштовно;

спрощення процесу планування та організації професійного навчання, зменшення бюрократичного навантаження на працівників служб управління персоналом з оформленню звітів щодо підвищення кваліфікації;

проведення періодичних прозорих іспитів для оцінювання рівня професійної компетентності;

запровадження щорічної перевірки знань державних службовців за допомогою автоматичної системи тестування у межах щорічного оцінювання результатів службової діяльності;

проведення моніторингу якості навчання з боку НАДС, перевірки Державної служби якості освіти України;

створення в державному органі/органі місцевого самоврядування структурного підрозділу, відповідального за організацію навчання;

нормативна заборона відволікати публічних службовців від професійного навчання;

надання можливості публічним службовцям не перебувати на робочому місці під час проходження дистанційного навчання;

формування мотивації публічного службовця до професійного навчання як способу підвищення його конкурентоспроможності на ринку праці (не лише з метою оцінювання результатів службової діяльності);

рейтингування працівників, які навчаються, та заохочення найкращих з них;

надання додаткових відпусток для проходження професійного навчання;

збереження професійного навчання для вперше призначених на державну службу, звільнення від навчання працівників зі стажем роботи більше 15 років;

проведення навчання не менше, ніж двічі на рік;

повернення до моделі професійного навчання, що діяла відповідно до попереднього Закону України «Про державну службу»;

розвиток конкуренції серед провайдерів;

ведення онлайн-рейтингу провайдерів (за критеріями актуальності теми навчання, інноваційності, креативності тощо);

оновлення викладацького складу регіональних центрів підвищення кваліфікації;

викладачі, залучені до проведення навчання, повинні мати досвід роботи на місцевому (регіональному) рівні;

викорінення практики використання провайдерами російськомовних навчальних матеріалів, тестів;

необхідність приведення змісту навчання у відповідність до потреб воєнного стану;

розширення тематики загальних програм підвищення кваліфікації, зокрема з ведення діловодства, технологій ефективної роботи, психологічних аспектів взаємодії на рівнях підлеглий–керівник і керівник–підлеглий, взаємодії між структурними підрозділами, запобігання емоційному вигоранню;



організація зустрічей (онлайн чи офлайн) з психологами, коучами для всього колективу державного органу/органу місцевого самоврядування, групових занять з психологічної підтримки;

тематичні зустрічі публічних службовців за певними напрямками роботи, спрямовані на обмін досвідом;

створення професійних інтернет-спільнот (на кшталт EdWeb.net);

модернізація Порталу управління знаннями, забезпечення його безперебійної роботи;

обґрунтування відмов державним службовцям з боку провайдерів при записі на навчання на Порталі управління знаннями;

синхронізація Порталу управління знаннями з HRMISS;

надання додаткових фахових консультацій публічним службовцям з питань, що виникають під час професійної діяльності;

зарахування навчання на Порталі «Дія. Цифрова освіта» і Prometheus як короткострокових програм підвищення кваліфікації (не як самоосвіту, зважаючи на складність і тривалість навчання).

#### **2.3.4.4. Відповіді представників провайдерів**

Представники цієї категорії вважають дієвими інструментами забезпечення якості та безперервності професійного навчання:

регулярні комунікації викладачів (тренерів) і НАДС щодо методичного та організаційного забезпечення професійного навчання, обговорення напрямів (тем) підвищення кваліфікації;

ефективне підвищення кваліфікації викладачів (тренерів) закладів освіти;

фінансування закладом освіти обов'язкового стажування викладачів (тренерів);

запровадження курсів підвищення кваліфікації для викладачів (тренерів), які здійснюють навчання державних службовців, не рідше 1 разу на 2 роки;

організація НАДС стажування викладачів (тренерів);

обмін викладачів (тренерів) досвідом професійного навчання, поширення кращого досвіду;

оцінка роботи викладачів за відгуками публічних службовців;

взаємодія закладів освіти з органами державної влади/органами місцевого самоврядування;

періодична організація тематичних форумів і діалогових зустрічей для окремих категорій цільової аудиторії;

затвердження типових програм підвищення кваліфікації;

погодження програм підвищення кваліфікації виключно через електронний документообіг;

організація підвищення кваліфікації за такою моделлю: органи державної влади самостійно обирають провайдерів (на рік, за результатами голосування державних службовців) і укладають договір про підвищення кваліфікації всіх державних службовців за їх потребами у навчанні (така модель забезпечить підвищення кваліфікації всіх державних службовців без постійного пошуку ними пропозицій щодо навчання);

активна участь служб управління персоналом в підвищенні мотивації публічних службовців до професійного розвитку;

застосування мотиваційних стимулів з боку тих, хто навчає;

обов'язкове нарахування кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання у листопаді-грудні поточного року (мотивація державних службовців навчатися наприкінці року дуже низька через проходження оцінювання раніше, водночас в цей період підвищення кваліфікації проводиться найбільш інтенсивно);

гнучкий графік роботи публічних службовців, які проходять підвищення кваліфікації;

участь публічних службовців у різноманітних міжнародних проєктах, форумах, конференціях тощо;

реформування системи професійного навчання відповідно до моделі Польщі або Франції;

отримання провайдерами результатів опитування щодо потреб у навчанні до моменту формування плану-графіка навчання;

е-портфоліо публічних службовців, викладачів (тренерів), провайдерів на Порталі управління знаннями;

інтеграція Порталу управління знаннями з Єдиним порталом державних послуг «Дія»;

запровадження дуальної форми професійного навчання.

**2.3.5.** Відповіді на запитання *«Які додаткові інструменти можуть бути більш дієвими для забезпечення мотивації публічних службовців до розвитку їхніх професійних компетентностей?»* розподілилися залежно від категорії респондентів (*публічні службовці, працівники служб управління персоналом, представники провайдерів*), водночас опитування виявило спільні позиції представників різних категорій з окремих питань.

#### **2.3.5.1. Спільні позиції респондентів**

Окремі *представники всіх трьох категорій респондентів* вважають дієвими такі інструменти забезпечення мотивації публічних службовців до розвитку їхніх професійних компетентностей:

матеріальне стимулювання (премії, надбавки до заробітної плати за підвищення професійного рівня) або додаткові дні відпочинку за успішність навчання і застосування його результатів на практиці;

застосування нефінансових стимулів (нагороди, особисті відзнаки, визнання успіхів у роботі, система бонусів тощо)

вплив результатів професійного навчання на кар'єрне зростання (за прозорою процедурою);

гідна та справедлива оплата праці відповідно до рівня компетентності та затрачених зусиль;

відчуття державним службовцем своєї цінності, повага населення до державного службовця, який витрачає чимало зусиль для забезпечення надання послуг громадянам;

рейтингування працівників за кількістю нарахованих кредитів за результатами професійного навчання;

роз'яснення публічним службовцям причин, з яких професійне навчання є необхідним (не лише нормативно обов'язковим);

відведення окремого часу (в межах робочого часу) для проходження професійного навчання;

безкоштовність або невелика вартість професійного навчання;

дисциплінарна відповідальність або зменшення заробітної плати у випадку несвоєчасного проходження або непроходження професійного навчання у встановлені законодавством терміни;

вивчення зарубіжного досвіду публічного управління, навчальні поїздки за кордон, стажування за кордоном, програми міжнародного обміну;

лише бажання розвиватися, самовдосконалюватися.

Крім того, *представники публічних службовців і служб управління персоналом* висловилися про те, що необхідні:

компенсація вартості навчання (у тому числі через преміювання працівника);

зацікавленість керівника державної служби у професійному навчанні державних службовців;

зміна формального ставлення безпосереднього керівника до навчання підлеглих;

якісний та сучасний освітній контент, іноземні викладачі-практики;

відповідність змісту навчання справжнім потребам публічних службовців, зв'язок із практикою їхньої професійної діяльності та її специфікою;

розширення спеціальної тематики професійного навчання (наразі респонденти відзначають обмеженість пропозицій);

удосконалення механізму запису на програми підвищення кваліфікації (наразі респонденти відзначають, що кількість місць у навчальних групах обмежена, графік набору до навчальних груп невідомий, витрачається чимало часу для постійного пошуку актуальних пропозицій щодо навчання);

зміна формального ставлення керівництва до навчання підлеглих;

практикоорієнтоване навчання;

підвищення конкурентноздатності публічної служби (престижності праці, її оплати, надійності профспілкового захисту, надання додаткових соціальних гарантій працівникам тощо);

введення системи оцінювання засвоєння працівниками нових знань як обов'язкової умови професійного навчання;

зміст навчання, який відповідає напряму роботи та полегшує таку роботу у подальшому (результати навчання за загальною тематикою не застосовуються на практиці, не здатні зробити професійну діяльність більш ефективною);

корпоративна «система плюшок» для працівників, які успішно навчаються;

увага під час професійного навчання до неформального спілкування, розширення кола професійних контактів публічних службовців;

регулярні роз'яснення (якомога частіше) з приводу нового законодавства та його застосування, нових владних ініціатив та їх впровадження.

Крім спільних позицій, представники окремих категорій респондентів висловлювали пропозиції щодо дієвості інструментів забезпечення мотивації публічних службовців до розвитку їхніх професійних компетентностей, виходячи зі своїх інтересів і специфіки професійної діяльності.

### **2.3.5.2. Відповіді публічних службовців**

Представники цієї категорії вважають дієвими інструментами забезпечення мотивації публічних службовців до розвитку їхніх професійних компетентностей:

нематеріальні стимули у вигляді надання більшої автономії в роботі, довіри до фаховості, гнучкості графіку роботи, гнучкості у контролі за діяльністю працівників, підтримання ініціатив, розширення участі у процесі вироблення та ухвалення рішень, можливості поділитися новими знаннями (з огляду на те, що для людини важливо відчувати себе частиною організації, доручення щодо виконання цікавих проєктів тощо);

чіткий і справедливий розподіл службових обов'язків;

оплата відряджень на навчання;

компенсація вартості навчання (у тому числі через преміювання працівника);

надання окремих робочих днів для проходження професійного навчання (без позбавлення нарахування заробітної плати за цей час);

рейтингування працівників за кількістю нарахованих кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання;

новітність знань та вмінь у професійній сфері, а також з питань психологічної рівноваги, діджиталізації;

аналіз процесу прийняття управлінських рішень на основі чітких індикаторів, що давало б можливість визначати професійні компетентності, яких бракує публічним службовцям, та їхні потреби у навчанні, а також приймати обґрунтовані та справедливі рішення щодо матеріального або іншого заохочення працівників;

організованість навчання, що дає можливість не відволікатися від основної роботи у пошуках програм підвищення кваліфікації (оприлюднення наприкінці року на загальній Інтернет-платформі переліку програм підвищення кваліфікації, з яких публічні службовці обирають програми відповідно до своїх потреб і протягом року отримують (орієнтовно за 10 днів) повідомлення на електронну пошту про початок навчання);

зазделегідь відомий графік навчання;

проходження навчання з відривом від виконання службових обов'язків;

контрольований обсяг службових обов'язків і робочого часу;

скорочення тривалості робочого тижня (наприклад, з 40 годин до 35), що вивільнить час для навчання;

короткострокове навчання на базі закладу вищої освіти або науково-дослідного інституту;

урахування цілей, які ставить перед собою працівник у різному віці (на різних етапах життя людини потреби змінюються – для молодого працівника необхідно активно навчатися і професійно розвиватися, для осіб, які створили

сім'ї, важливі фінансова стабільність і баланс між роботою та особистим життям, для працівників зі значним стажем служби важливе значення мають цілі та сенс навчання);

тематичний чат, можливість написати/прочитати відгуки про професійне навчання на загальній Інтернет-платформі;

рейтингування провайдерів і викладачів;

застосунок для державних службовців, який би містив комплексну інформацію про професійне навчання, мав би функції дошки оголошень та персональне інформування про навчання;

відсутність проблем із визнанням сертифікатів про результати навчання;

відсутність примусу щодо проходження навчання за напрямами, що не враховують специфіку професійної діяльності;

урахування європейської практики, за якої для підвищення на посаді публічні службовці проходять відповідне навчання на цю посаду, після чого за конкурсом обирається найкращий з тих, хто успішно завершив навчання;

урахування особливостей навчання для осіб з інвалідністю;

клієнтоорієнтованість у навчанні;

створення освітнього хабу для державних службовців, до якого держслужбовці можуть вільно прийти і за розкладом взяти участь у дискусіях, навчаннях за будь-якою тематикою;

відсутність постійної загрози (регулярного аносування) скорочення державного апарату;

централізована організація НАДС професійного навчання державних службовців (формування графіка проходження навчання з направленням відповідних листів до державних органів, забезпечення необхідної кількості безкоштовних програм підвищення кваліфікації);

скасування платного навчання для публічних службовців (особливо в період дії режиму воєнного стану);

створення рівневої системи матеріального стимулювання (у тому числі за проходження професійного навчання) з чіткими правилами досягнення певного рівня та можливістю вибору працівником достатнього для нього рівня;

можливість вибору бракуючого компонента знань (наприклад, знання з формальної логіки необхідні всім, але відповідні пропозиції щодо навчання відсутні);

обов'язковість проходження навчання за програмами підготовки чи підвищення кваліфікації має визначатися безпосереднім керівником публічного службовця, оскільки достатньо ефективними способами професійного розвитку є практика роботи на посаді та самоосвіта;

потреба у навчанні має визначатися шляхом організації роботи публічних службовців через висування вимог і постановки завдань з одночасним оголошенням винагороди за виконання (санкцій за невиконання) таких завдань;

розуміння процесів, які відбуваються у державі, та власного внеску в розвиток держави в якісному вимірі, необхідності виконуваної роботи;

дисциплінарна відповідальність або зменшення заробітної плати у випадку несвоєчасного проходження або непроходження професійного навчання у встановлені законодавством терміни;

зорієнтованість навчання на розвиток творчого потенціалу та здібностей публічних службовців, їхньої ініціативи, культури партнерських відносин в колективі;

ігровий формат навчання з вирішенням завдань у режимі реального часу, у кризових умовах, а також з можливістю оцінити результат роботи та відпрацювати помилки;

налагодження системи внутрішньої комунікації в структурному підрозділі, зворотного зв'язку між керівником і підлеглими, перехресне навчання працівників, ознайомлення їх з роботою, яка виконується в інших структурних підрозділах;

зорієнтованість навчання на вирішення кросінституціональних викликів/проблем;

створення платформи, на якій розміщуватиметься кращий досвід та помилки щодо вирішення задач у різних сферах державного управління;

створення тестових сервісів для перевірки можливості та доцільності імплементації результатів навчання у робочий процес;

оцінка ефективності роботи публічних службовців із залученням зовнішніх фахівців (для запобігання непрозорим оцінкам);

організація під час професійного навчання дискусій з проблемних питань, які ускладнюють або унеможлиблюють виконання службових обов'язків;

організація під час професійного навчання обміну досвідом з колегами з інших громад спільно з фахівцями органів, які відповідають за певні сфери управління;

проведення періодичних незалежних оцінювань та зрізів знань, за результатами яких прийматимуться відповідні рішення стосовно просування по службі або зміни напрямку професійної діяльності;

створення сприятливої атмосфери для навчання (можливо на базі заміських комплексів), щоб була можливість поєднання навчання та відпочинку.

Також *окремі респонденти-публічні службовці* відзначали, що на їх мотивацію до навчання впливає обстановка на робочому місці, стосунки у колективі, отримання/відсутність задоволення від роботи (у разі отримання негативних емоцій на роботі працівники схильні навчатися в інтересах подальшої зміни місця роботи). Значна частина респондентів висловлювалась про те, що механізми нав'язування потреб у навчанні неефективні, натомість має бути мотивація до навчання як внеску у власний професійний успіх.

### **2.3.5.3. Відповіді працівників служб управління персоналом**

Представники цієї категорії вважають дієвими інструментами забезпечення мотивації публічних службовців до розвитку їхніх професійних компетентностей:

50% індивідуальної програми професійного розвитку мають складати компетентності за результатами оцінювання результатів службової діяльності, решта 50% самоосвіти з тем, які обрані самостійно;

надання можливості державним службовцям у разі проходження навчання в онлайн-форматі, що передбачає зайнятість повний робочий день, не перебувати на робочому місці (перебуваючи на робочому місці під час онлайн-навчання, державному службовцю доводиться не тільки навчатись, а й виконувати свої посадові/службові обов'язки в повному обсязі, що позначається на якості отриманих знань)

дострокове підвищення рангу;

перегляд системи нарахування кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання;

подальше спрощення процедур запису на навчання, його проходження та отримання електронного сертифікату;

можливість навчатися за кошти державного бюджету не лише у державних провайдерів;

збільшення кількості безкоштовних програм підвищення кваліфікації за дистанційною формою навчання;

виїзні семінари/тренінги для державних службовців, які працюють в державних органах одного рівня;

обмін досвідом, стажування в інших державних органах;

зорієнтованість навчання на вимоги до посади;

виділення державними органами/органами місцевого самоврядування фінансування для оплати професійного навчання;

запровадження оцінювання професійних знань державних службовців за допомогою автоматичного тестування (у рамках) щорічного оцінювання результатів їх діяльності;

достатньо внутрішніх навчань про новації у сфері діяльності, опрацювання актів законодавства та практичного здобуття нових знань, умінь і навичок під час роботи;

платформи для безкоштовного професійного навчання за напрямками професійної діяльності;

планування керівництвом навчання підлеглих з урахуванням цілей і завдань у перспективі (на кілька років), цілісності роботи структурного підрозділу;

організація професійного навчання за місцем роботи;

створення плану розвитку для працівників;

нормативне визначення наслідків непроходження професійного навчання, набрання неповного обсягу кредитів ЄКТС;

можливість пройти безкоштовне навчання за спеціальними програмами підвищення кваліфікації за умов, коли державний орган не планує фінансування такого навчання;

автоматизація та перехід до повноцінного paper-less в системі професійного навчання;

формування кадрового резерву з урахуванням результатів професійного навчання;

різноманітність тематики професійного навчання;

збільшення частки самоосвіти в межах виконання індивідуальної програми та відповідної кількості нарахованих кредитів ЄКТС;

цікаві та сучасні кейси з іконографіками, які практично можна використовувати в роботі;  
 індивідуальний підхід у професійному навчанні;  
 самоосвіта;  
 зменшення бюрократичного навантаження та звітності у зв'язку з організацією професійного навчання.

#### **2.3.5.4. Відповіді представників провайдерів**

Представники цієї категорії вважають дієвими інструментами забезпечення мотивації публічних службовців до розвитку їхніх професійних компетентностей:

прийняття нового Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування»;

законодавче закріплення залежності кар'єрного зростання публічних службовців, їхнього фінансового та матеріального забезпечення від рівня освіти та підвищення кваліфікації;

вимоги до публічних службовців мати вищу освіту за освітнім ступенем магістра або докторів філософії за спеціальністю 281 «Публічне управління і адміністрування»;

створення для кожного публічного службовця матриці відповідності необхідних і набутих під час професійного навчання компетентностей;

створення персоніфікованої відкритої «паспортної» системи для публічних службовців з можливістю накопичення сертифікатів, віртуальних нагород та відзнак за успішне навчання понад 1 кредит ЄКТС, за участь у конференціях та розміщення публікацій у виданнях професійного спрямування, залучення таких службовців до участі у всеукраїнських проєктах з розвитку державної служби або служби в органах місцевого самоврядування, розвитку територіальних громад;

створення всеукраїнської школи державних службовців;

збільшення обсягу годин для обов'язкового навчання;

збір інформації про актуальні потреби на поточний рік (збір інформації про потреби на наступний рік неефективний, очевидний розрив потреб сьогодення та можливостей їх задоволення);

підвищення якості програм підвищення кваліфікації, рівня компетентності викладачів (тренерів);

запити роботодавців;

самоосвіта;

фасилітаційні тренінги, коучінгові програми;

індивідуальне мотивування та поєднання індивідуальних потреб з потребами державного органу щодо розширення професійної компетентності;

лише мотивація до самовдосконалення;

індивідуальна стратегія просування по службі;

дерегуляція окремих питань організації професійного навчання.

Аналізуючи відповіді респондентів на запитання «Які додаткові інструменти можуть бути більш дієвими для забезпечення якості та



безперервності професійного навчання?» (підпункт 2.3.4) і «Які додаткові інструменти можуть бути більш дієвими для забезпечення мотивації публічних службовців до розвитку їхніх професійних компетентностей?» (підпункт 2.3.5) слід відзначити, що респонденти:

розмірковують про засоби забезпечення ефективності професійного навчання та засоби підвищення мотивації до навчання в спільній площині, пов'язуючи й те, й інше переважно з матеріальними та нематеріальними стимулами, простотою та осучасненням організаційних механізмів навчання, розумінням впливу результатів навчання на кар'єрне зростання;

тісно пов'язують мотивацію до професійного навчання з якістю та практикоорієнтованістю навчання;

прагнуть більшої індивідуалізації освітньої траєкторії.

Цим зумовлюється спільність багатьох відповідей респондентів на обидва запитання та подібність (іноді ідентичність) їхніх пропозицій щодо забезпечення якості, безперервності професійного навчання, з одного боку, та підвищення мотивації публічних службовців до навчання, з іншого боку.

### III. Оцінки публічних службовців

#### 3.1. Оцінки щодо ефективності організації професійного навчання

**3.1.1.** На запитання *«Яким чином Ви визначаєте свої потреби у професійному розвитку?»* публічні службовці відповіли:

на основі переліку, запропонованого службою управління персоналом, – 6 944 особи (27,4 %);

шляхом обговорення з безпосереднім керівником – 3 195 осіб (12,6 %);

самостійно, відповідно до власних потреб – 5 668 осіб (22,3 %);

поєднуються перераховані вище способи – 8 982 особи (35,4 %);

взагалі не визначають такі потреби – 573 особи (2,3 %).

Отже, кожний четвертий опитаний публічний службовець обмежений у визначенні своїх потреб у професійному навчанні певними плановими процесами (зокрема служба управління персоналом щорічно організовує збір загальних потреб своїх працівників відповідно до наданого НАДС переліку пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації, а також має вивчати спеціальні потреби), кожний п'ятий – вільний у визначенні таких потреб, кожний десятий – узгоджує свої позиції з безпосереднім керівником. Водночас третина респондентів вказала на поєднання всіх зазначених способів, що засвідчує виважений підхід до усвідомлення та задоволення потреб у професійному навчанні працівників державних органів (органів місцевого самоврядування), а також диференціювання таких потреб (загальні, спеціальні та індивідуальні), що потребує врахування не лише особистої позиції та інтересів публічного службовця, а й узгодження із завданнями та плануванням діяльності структурного підрозділу, також планування бюджетних витрат на навчання публічних службовців.

Помітним є те, що посадові особи місцевого самоврядування виявляють відносно більшу самостійність у визначенні власних потреб (таких відповідей у цієї категорії на 5,4 % більше, ніж у державних службовців), а державні службовці частіше орієнтовані на використання переліків, наданих службою управління персоналом (таких відповідей у державних службовців на 7,6 % більше, ніж у посадових осіб місцевого самоврядування).

**3.1.2.** Додатково до попереднього запитання респонденти повідомили, *чи допомагає їм служба управління персоналом у визначенні їхніх потреб у професійному розвитку:*

так – 16 002 особи (63,1 %);

ні – 3 986 осіб (15,7 %);

важко відповісти – 5 374 особи (21,2 %).

Отже, переважна більшість респондентів (63,1 %) взаємодіє зі службою управління персоналом під час визначення потреб у професійному навчанні, отримуючи від неї підтримку та допомогу. Відповіді кожного п'ятого респондента, який не може оцінити діяльність служби управління персоналом

як допомогу у визначенні потреб в навчанні, слід розглядати з урахуванням відповідей на попереднє запитання (підпункт 3.1.1), адже такі потреби можуть визначатися самостійно, під час обговорення з безпосереднім керівником, а також можуть взагалі не визначатися (зокрема Законом України «Про службу в органах місцевого самоврядування» для посадових осіб місцевого самоврядування не передбачено врахування результатів професійного навчання і визначення потреб у навчанні під час атестації посадових осіб місцевого самоврядування, а також обов'язкового складання індивідуальної програми професійного розвитку).

**3.1.3.** Крім того, що більшість опитаних публічних службовців (66,6 %) підтвердили, що в органах, в яких вони працюють, існує практика оцінювання результативності їхнього професійного навчання шляхом опитування публічних службовців та індивідуальної співбесіди з безпосереднім керівником (підпункт 2.2.6), публічні службовці також відповіли на запитання **«Чи використовуються в структурному підрозділі органу, в якому Ви працюєте, інші форми обговорення результатів професійного навчання працівників (поширення здобутих знань, умінь)?»**, зазначивши про:

повідомлення (розповідь) під час наради – 8 550 осіб (33,7 %);

взаємонавчання – 7 708 осіб (30,4 %);

обмін корисною інформацією (за результатами професійного навчання) в месенджерах – 7 849 осіб (30,9 %).

Інші варіанти відповідей запропонували 5% респондентів. Серед них переважають повідомлення про те, що результати професійного навчання жодним чином не обговорюються в структурному підрозділі органу, в якому працює публічний службовець (з різних причин – формальність навчання, відсутність зв'язку змісту навчання з практичною діяльністю, брак часу для обговорення під час роботи, байдужість безпосереднього керівництва до результатів навчання підлеглих).

Водночас окремі респонденти повідомляють про:

обмін під час усних бесід з колегами корисною інформацією, отриманою під час тренінгу, вебінару тощо;

допомогу колегам у вирішенні робочих питань;

застосування нових знань та умінь під час командної роботи;

обмін відповідями на підсумкові тести конкретної програми підвищення кваліфікації;

поради колегам щодо цікавого та змістовного навчання;

обговорення, на яку програму підвищення кваліфікації реально записатися для навчання, які сертифікати не зараховуються службою управління персоналом і з яких причин;

обмін лише загальними враженнями про проходження навчання;

складання довідок/звітів про проходження навчання.

**3.1.4.** На запитання «*Що мотивує Вас до проходження професійного навчання?*» публічні службовці відповіли:

виключно законодавчі вимоги (необхідність виконання індивідуальної програми професійного розвитку) – 7 637 осіб (30,1 %);

бажання вдосконалити власні знання, уміння та навички – 13 724 особи (54,1 %);

бажання ефективніше та якісніше виконувати свою роботу – 9 806 осіб (38,7 %);

залежність кар'єрного розвитку від професійного навчання – 2 585 осіб (10,2 %);

цікаві пропозиції щодо тематики навчання від суб'єктів надання освітніх послуг – 4 191 особа (16,5 %);

сприяння з боку служби управління персоналом (повідомлення про початок реєстрації на навчання, нагадування тощо) – 3 107 осіб (12,3 %);

все перераховане – 5 031 особа (19,8 %);

важко відповісти – 961 особа (3,8 %).



Рис. 7. Мотивація публічних службовців до проходження професійного навчання, осіб/%

Отже, мотивація до навчання у респондентів є багатокомпонентною (вони одночасно обирали кілька відповідей на запитання, а також кожний п'ятий респондент відзначив всі перераховані варіанти мотивації до навчання).

При цьому лише 16,5 % опитаних вважає, що пропозиції щодо тематики навчання від суб'єктів надання освітніх послуг є цікавими.

«В силу необхідності» навчається значна частина респондентів. Така мотивація є конструктивною у тих осіб, які усвідомлюють потребу в набутті нових компетентностей (54,1 %). Водночас високою залишається мотивація, що виходить виключно із законодавчих вимог (необхідність виконання індивідуальної програми професійного розвитку) – 30,1 % респондентів.

При цьому помітною є тенденція поступового зростання мотивації щодо виконання законодавчих вимог залежно від збільшення стажу служби (від 20 % державних службовців і 14 % посадових осіб місцевого самоврядування зі стажем менше 1 року до 31,6 % державних службовців і 20 % посадових осіб місцевого самоврядування зі стажем понад 10 років) і закономірного поступового зниження іншої, конструктивної мотивації (бажання вдосконалювати знання, ефективніше працювати, віра в кар'єрний розвиток).

Подібні результати вже були виявлені під час попередніх опитувань НАДС: під час опитування державних службовців у 2021 році щодо задоволеності рівнем організації професійного навчання майже кожен десятий респондент відзначив, що проходить професійне навчання виключно з огляду на законодавчі вимоги (при цьому понад 15 % з таких респондентів мають стаж державної служби від 5 до 10 років)<sup>7</sup>;

за результатами опитування у 2022 році щодо надання послуг з підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування під час дії правового режиму воєнного стану 44,6 % респондентів повідомили, що навчаються через необхідність виконання індивідуальної програми професійного розвитку<sup>8</sup>.

НАДС вкотре констатує, що стабільність мотивації «в силу необхідності» потребує додаткової уваги провайдерів, які мають зацікавлювати споживачів послуг тематикою та змістом навчання, що будуть корисними в їхній професійній діяльності, та мають урахувувати, що здобувачі освіти дорослих є аудиторією з високою критичністю до змісту навчання (така критичність зростає зі збільшенням практичного досвіду роботи). Також очевидною є доцільність зміни формального ставлення публічних службовців до визначення потреб у навчанні на зацікавленість у кінцевому результаті навчання, що залежить від усвідомлення та формулювання їхніх потреб. Важливою є й чутливість безпосереднього керівника публічного службовця, а також служб управління персоналом до потреб працівників у професійному навчанні, створення сприятливих умов для проходження навчання та оцінювання результативності такого навчання.

Позитивною є мотивація публічних службовців, які бажають ефективніше та якісніше виконувати свою роботу (38,7 %) і розуміють зв'язок професійного навчання та подальшого кар'єрного розвитку (10,2 %). Така мотивація має підтримуватися та братися до уваги керівництвом органів, в яких працюють публічні службовці, та службами управління персоналом. Так само на їх увагу заслуговує відповідь 12,3 % респондентів про те, що їх мотивує сприяння з боку

---

<sup>7</sup> Звіт про результати опитування державних службовців щодо задоволеності рівнем організації професійного навчання. URL: <https://bit.ly/395zTVz>.

<sup>8</sup> Звіт про результати опитування щодо надання послуг з підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування під час дії правового режиму воєнного стану. URL: <https://bit.ly/3fbhda4>.

служби управління персоналом (повідомлення про початок реєстрації на навчання, нагадування тощо).

Помітним є те, що посадові особи місцевого самоврядування менше, ніж державні службовці, орієнтовані на виключно виконання законодавчих вимог щодо необхідності професійного навчання (18,7 % відповідей посадових осіб місцевого самоврядування порівняно з 31 % державних службовців), і частіше засвідчують бажання вдосконалити власні знання, уміння та навички (64,6 % відповідей посадових осіб місцевого самоврядування порівняно з 53,3 % державних службовців), бажання ефективніше та якісніше виконувати свою роботу (52,3 % відповідей посадових осіб місцевого самоврядування порівняно з 37,5 % державних службовців).

Респонденти, які є державними службовцями категорії «А» (вищий корпус державної служби) і посадовими особами місцевого самоврядування першої категорії (посади Київського міського голови, голів обласних рад та Севастопольського міського голови), порівняно з іншими категоріями публічних службовців рідше орієнтовані на виключно законодавчі вимоги та частіше висловлюються про бажання ефективніше та якісніше виконувати свою роботу. При цьому посадові особи місцевого самоврядування першої категорії частіше за інші категорії мотивує залежність кар'єрного розвитку від професійного навчання.

**3.1.5.** На запитання *«Чи маєте Ви можливість пройти професійне навчання в межах адміністративно-територіальної одиниці, в якій Ви проживаєте (область/м. Київ)?»* публічні службовці відповіли:

так – 12 620 осіб (49,7 %);

ні – 3 517 (13,9 %);

за наявності дистанційного навчання це питання неактуальне – 9 225 осіб (36,4 %).

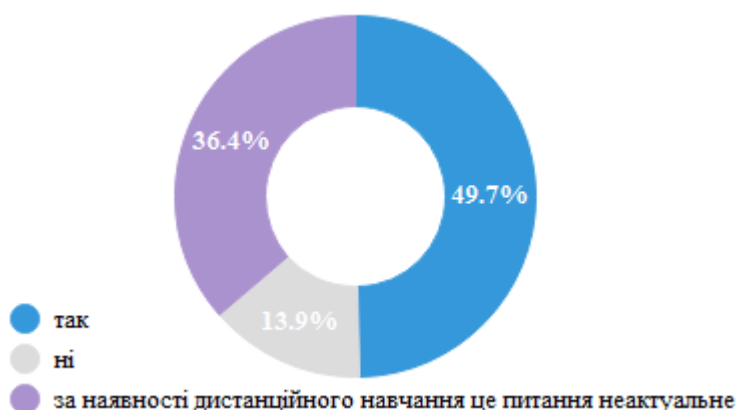


Рис. 8. Оцінки публічних службовців щодо доступності професійного навчання за місцем проживання, %

Наближеність освітніх послуг до місця проживання та роботи особи визначено одним з принципів, на якому базується модель професійного навчання

відповідно до Концепції реформування системи професійного навчання (з урахуванням положень Меморандуму безперервної освіти Європейської Комісії)<sup>9</sup>.

Кожний другий респондент користується можливістю отримати територіально наближені освітні послуги. Зважаючи на склад респондентів (25,2 % опитаних публічних службовців працюють у територіальних органах центральних органів виконавчої влади, 6,1 % в місцевих державних адміністраціях, 7,5 % в органах місцевого самоврядування), такі послуги є достатньо затребуваними та мають фінансуватися відповідно до законодавства.

Третина респондентів, користуючись освітніми послугами з дистанційного навчання, не потребує наближеності освітніх послуг до місця проживання та роботи. Водночас слід зважати, що у відповідях на інші запитання анкети (підпункти 2.1.4, 2.3.1, 2.3.2, 2.3.4, 2.3.5) публічні службовці повідомляють, що дистанційне навчання не забезпечує можливості обмінятися досвідом з колегами, а також зазвичай поєднується з виконанням посадових/службових обов'язків на робочому місці, що робить таке навчання неефективним.

Тож територіальна наближеність освітніх послуг у сфері професійного навчання, що забезпечується відповідною системою РЦПК, дає можливість не лише безпосередньо брати участь в освітньому процесі, а й спілкуватися з іншими учасниками освітнього процесу з метою обміну досвідом, реалізації управлінських функцій з урахуванням регіональної специфіки, встановлення корисних службових контактів.

### ***3.1.6. Респонденти, які проходили професійне навчання в межах адміністративно-територіальної одиниці, в якій вони проживають (область/м. Київ), оцінили наскільки таке навчання було якісним:***

навчання було якісним – 9 025 осіб (42,8 %);

навчання було скоріше якісним, ніж ні – 6 945 осіб (33 %);

навчання було неякісним – 429 осіб (2 %);

«мав(ла) досвід неякісного навчання, тому намагаюся навчатися за межами своєї адміністративно-територіальної одиниці» – 214 осіб (1 %);

«не замислювався(лася) над якістю, головним для мене було пройти навчання» – 4 459 осіб (21,2 %).

Загалом позитивну оцінку якості професійного навчання в межах адміністративно-територіальної одиниці висловили 75,8 % публічних службовців, які проходили таке навчання. Водночас відповіді тих, хто вважає навчання неякісним або не замислюються над якістю (разом 24,2 %) потребують

---

<sup>9</sup> Для забезпечення наближеності освітніх послуг до місця проживання та роботи особи функціонує система регіональних центрів підвищення кваліфікації як закладів післядипломної освіти, координацію та контроль за роботою яких здійснює НАДС відповідно до постанови Кабінет Міністрів України від 16 грудня 2004 року № 1681 «Про регіональний центр підвищення кваліфікації».

належної уваги провайдерів, посилення дієвості внутрішнього та зовнішнього моніторингу якості професійного навчання.

**3.1.7.** Відповіді респондентів щодо *оцінок підготовки як виду професійного навчання публічних службовців, яка має враховувати цілі та завдання, які стоять перед публічними службовцями* («Якщо Ви проходили підготовку для здобуття ступеня вищої освіти за рівнем магістра (за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», іншою спеціальністю, необхідною для професійної діяльності на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування), оцініть, якою мірою така підготовка враховує цілі та завдання, які стоять перед публічними службовцями») розподілилися таким чином:

- цілком враховує – 4 703 особи (22,1 %);
- частково – 4 485 осіб (21,1 %);
- незначною мірою – 1 098 осіб (5,2 %);
- взагалі не враховує – 439 осіб (2,1 %);
- важко відповісти – 10 543 особи (49,5 %).

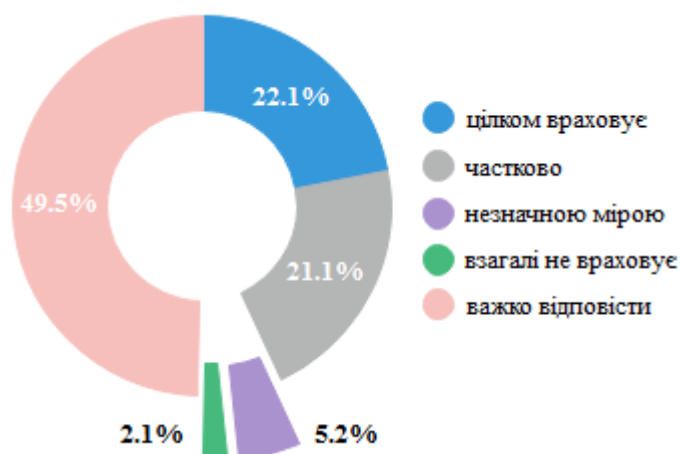


Рис. 9. Оцінки щодо врахування під час підготовки публічних службовців цілей і завдань, які стоять перед ними, %

Відповіді на це питання надали 21 268 респондентів (83,8 % публічних службовців, які брали участь в опитуванні), що засвідчує популярність «спеціальної» освіти серед публічних службовців, зокрема використання ними можливості здобуття ступеня вищої освіти за рівнем магістра за державним замовленням. При цьому лише п'ята частина респондентів оцінює таку освіту як цілком практикоорієнтовану і така ж частина респондентів оцінює її як частково практикоорієнтовану. Водночас кожному другому опитаному важко оцінити, наскільки підготовка публічних службовців враховує цілі та завдання, які стоять перед ними. Такі результати опитування потребують окремих заходів для підвищення якості вищої освіти публічних службовців з боку провайдерів, а також НАДС і Державної служби якості освіти України.



**3.1.8.** Публічні службовці повідомили про *кількість курсів, які вони проходили шляхом самоосвіти за останній рік* (не за програмами підвищення кваліфікації, але з отриманням сертифіката чи іншого документа):

- один – 8 613 осіб (34 %);
- два – 6 495 осіб (25,5 %);
- три – 3 692 особи (14,5 %);
- більше трьох – 4 389 осіб (17,3 %);
- більше п'яти – 2 173 особи (8,8 %).

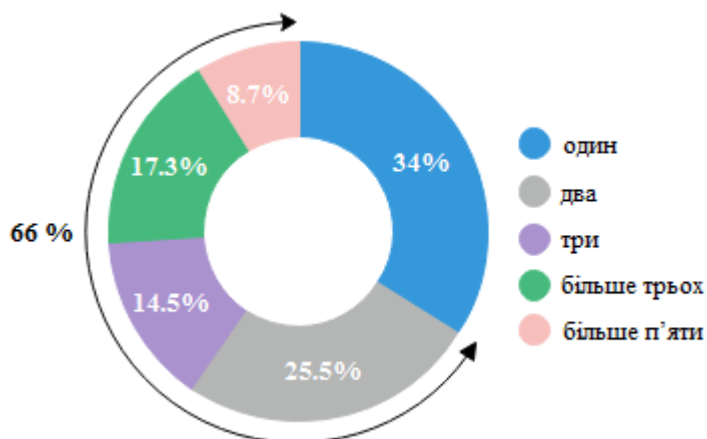


Рис. 10. Кількість курсів самоосвіти, що проходять публічні службовці щорічно, %

Отже, третина респондентів опанувала один курс самоосвіти за останній рік. Решта респондентів (66 %) неодноразово користувалася можливістю навчатися понад обов'язковий обсяг самоосвіти, передбачений індивідуальною програмою професійного розвитку. Відповідна інформація має узагальнюватися службами управління персоналом і братися до уваги керівництвом (безпосереднім керівником публічного службовця, керівником державної служби державного органу, керівником органу місцевого самоврядування) під час внутрішнього менеджменту, у тому числі кадрового. Це частково запобігатиме формуванню негативної мотивації публічних службовців щодо професійного навчання (про таку мотивацію вони повідомляли у відповідях на відкриті запитання анкети у підпунктах 2.3.4, 2.3.5, 3.1.4).

**3.1.9.** На запитання *«Якщо Ви проходили професійне навчання шляхом самоосвіти (онлайн-курси на освітніх e-платформах, фахові семінари, майстер-класи, тренінги тощо) без отримання сертифіката чи іншого документа, чи були зараховані Вам результати такого навчання?»* респонденти відповіли:

- так – 7 941 особа (33,9 %);
- ні – 4 112 осіб (17,5 %);
- «не цікавився(лася)» – 5 172 особи (22,1 %);
- таку інформацію до служби управління персоналом не подавав(ла) – 6 224 особи (26,5 %).

Отже, лише третині респондентів зараховано результати самоосвіти без документів, що підтверджують її результати. Кожний четвертий респондент навіть не звертався з відповідного питання до служби управління персоналом. Така ситуація потребує додаткової уваги до роз'яснення публічним службовцям нормативно визначеної можливості нарахування кредитів ЄКТС за результатами самоосвіти без документів, що їх підтверджують<sup>10</sup>.

**3.1.10. Обсяг виконання індивідуальної програми професійного розвитку, що складається щороку,** публічні службовці оцінили таким чином:

завжди виконується (пройдене професійне навчання повністю співпадає із запланованим) – 14 676 осіб (57,9 %);

частково виконується (змінюється запланований напрям (тема) професійного навчання або його вид) – 6 266 осіб (24,7 %);

не виконується (не вдається пройти навчання для розвитку визначених професійних компетентностей і доводиться вносити зміни до індивідуальної програми професійного розвитку) – 678 осіб (2,7 %);

професійне навчання здійснюється понад заплановане в індивідуальній програмі професійного розвитку – 1 149 осіб (4,5 %);

важко відповісти – 2 593 особи (10,2 %).

Отже, більше половини опитаних публічних службовців не мають труднощів із виконанням індивідуальної програми професійного розвитку і досягають запланованих результатів. Це свідчить зокрема про дотримання службами управління персоналом і публічними службовцями рекомендацій НАДС щодо складання індивідуальної програми професійного розвитку<sup>11</sup>.

Кожний четвертий респондент стикався із необхідністю змінювати запланований напрям (тему) професійного навчання або його вид, що зумовлюється появою нових потреб у навчанні (у тому числі за непередбачуваних обставин), новими можливостями для проходження професійного навчання, організаційними труднощами із записом на конкретну програму підвищення кваліфікації відповідно до вибору респондента.

Частка респондентів, яким «важко відповісти», охоплює посадових осіб місцевого самоврядування, для яких законодавством не передбачено складання індивідуальної програми професійного розвитку.

**3.1.11. На запитання «Чи здійснюєте Ви моніторинг виконання індивідуальних програм професійного розвитку працівників, які перебувають у Вашому підпорядкуванні (шляхом індивідуальної бесіди, розгляду**

<sup>10</sup> Порядок нарахування кредитів ЄКТС за результатами професійного навчання, затверджений наказом НАДС від 12 грудня 2019 року № 226-19, зареєстрований в Міністерстві юстиції України 26 грудня 2019 року за № 1288/34259.

<sup>11</sup> Методичні рекомендації щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку), затверджені наказом НАДС від 26 жовтня 2020 року № 201-20.

*документів про результати навчання, зокрема сертифікатів)?» керівники структурних підрозділів* відповіли:

- так, щоквартально – 2 219 осіб (49,7 %);
- так, 1 раз у півріччя – 512 осіб (11,5 %);
- так, за підсумками звітного року – 1 493 особи (33,4 %);
- ні – 241 особа (5,4 %).

Отже, 94,6 % керівників структурних підрозділів цікавляться результатами професійного навчання своїх працівників, причому більше половини з них (61,2 %) з певною регулярністю протягом року, що є більш ефективним для координації/сприяння навчання підлеглих метою забезпечення виконання завдань структурного підрозділу.

### **3.2. Оцінки щодо інформаційної підтримки процесу професійного навчання**

**3.2.1.** На запитання *«З яких джерел Ви отримуєте інформацію про важливі питання Вашого професійного навчання (необхідність проходження щорічного навчання, визначення потреб у навчанні, оцінювання результатів навчання тощо)?»*, публічні службовці відповіли:

внутрішній портал або офіційний вебсайт органу, в якому працює публічний службовець, – 8 241 особа (32,5 %);

розсилка повідомлень на службову/особисту електронну пошту, в месенджери – 10 601 особа (41,8 %);

повідомлення від працівника служби управління персоналом телефоном або при зустрічі – 13 537 осіб (53,4 %);

повідомлення на нарадах – 7 331 особа (28,9 %);

випадково (з розмови з колегою тощо) – 1 699 осіб (6,7 %);

«самостійно шукаю інформацію (на офіційному вебсайті НАДС, офіційній сторінці НАДС у Facebook тощо)» – 6 649 осіб (26,2 %);

«не отримую та не цікавлюся» – 308 осіб (1,2 %).

Отже, найбільш доступними джерелами інформації про професійне навчання для публічних службовців є електронні або усні повідомлення (телефоном, при зустрічі, під час наради). Вони забезпечують оперативність поширення інформації серед публічних службовців з окремих питань проходження професійного навчання, а також застосування особистого фактору в нагадуванні/сприянні/контролі щодо організації професійного навчання.

Натомість сайтами (порталами), на яких розміщується комплексна та систематизована інформація щодо організації професійного навчання публічних службовців і новини у цій сфері (зокрема сайт НАДС), користуються менше третини респондентів. Також відповідної уваги потребують відповіді 6,7 % респондентів, які випадково дізнаються про важливі питання професійного навчання, і 1,2 % тих, хто не отримує та не цікавиться відповідною інформацією. З огляду на це інформаційна підтримка процесів організації та проходження професійного навчання має посилюватися (з урахуванням інтересів респондентів щодо зручності способів отримання ними інформації та її змістовності).



Рис. 11. Використання публічними службовцями джерел інформації щодо професійного навчання, осіб/%

**3.2.2.** На запитання «*Який спосіб Ви вважаєте найзручнішим для отримання інформації про важливі питання Вашого професійного навчання?*» респонденти відповіли:

розміщення всієї необхідної та актуальної інформації на внутрішньому порталі або офіційному вебсайті органу, в якому працює публічний службовець – 108 19 осіб (42,7 %);

розсилка повідомлень на службову електронну пошту – 12 136 осіб (47,9 %);

розсилка повідомлень на особисту електронну пошту, в месенджери – 8 570 осіб (33,8 %);

усні повідомлення (на нарадах, телефоном тощо) – 7 554 особи (29,8 %).

Відповіді респондентів характеризуються поліваріантністю. Найбільш затребуваними виявилися розсилка повідомлень на службову електронну пошту (47,9 % респондентів) та інформаційні повідомлення на внутрішньому порталі або офіційному вебсайті органу, в якому працює публічний службовець (42,7 %). Отже, інформацію з питань професійного навчання як таку, що пов'язана з професійною діяльністю, значна частина публічних службовців бажає отримувати за допомогою ресурсів для службового спілкування (такі ресурси переглядаються переважно в робочий час). Водночас майже третина респондентів (33,8 %) зацікавлена в розсилці повідомлень на особисту електронну пошту, в месенджери (у такий спосіб забезпечуються швидке опрацювання інформації про професійне навчання та прийняття відповідних рішень (наприклад, щодо запису на навчання), навіть за межами робочого часу).

**3.2.3.** На запитання «*Чи користуєтесь Ви Порталом управління знаннями?*» респонденти відповіли:

так – 9 585 осіб (37,8 %);

так, але не вдалося зареєструватися на програму(и) підвищення кваліфікації через брак вільних місць – 3 590 осіб (14,2 %);

ні, але зареєстрований на ньому – 1 719 осіб (6,8 %);  
ні – 10 468 осіб (41,3 %).

Отже, більшість респондентів (52 %) користується безоплатними інформаційними послугами щодо можливостей професійного навчання, акумульованими на Порталі управління знаннями (навіть якщо іноді мають труднощі із записом на навчання, організоване відповідним провайдером). Водночас значна частина респондентів (48,1 %) такими послугами не користується. Причини цього респонденти зазначили у відповідях на запитання, проаналізоване у підпункті 3.2.5.

#### **3.2.4. Користувачі Порталу управління знаннями оцінили його функціональність** за такими критеріями:

зручність користування – 8 402 особи (53,9 %);

достатність інформації – 6 920 осіб (44,4 %);

доступність інструкції користувача – 3 754 особи (24,1 %);

можливість зв'язку з адміністратором Порталу управління знаннями (якщо потрібна допомога) – 1 879 осіб (12,1 %);

можливість зв'язку із суб'єктами надання освітніх послуг (провайдерами), які розміщують програми підвищення кваліфікації на Порталі управління знаннями – 1 808 осіб (11,6 %);

можливість відстежувати найближчий набір на навчання за конкретною програмою підвищення кваліфікації – 5 233 особи (33,6 %).



*Рис. 12. Оцінки публічних службовців щодо функціональності Порталу управління знаннями, осіб/%*

Наведені відповіді респондентів є додатковою інформацією, що може бути врахована НАДС як адміністратором Порталу управління знаннями під час вдосконалення його роботи, а також провайдерами, які розміщують відповідну інформацію щодо професійного навчання.

**3.2.5.** На запитання *«Якщо Ви не користуєтесь Порталом управління знаннями, то чому?»* респонденти відповіли:

користуюся іншими освітніми ресурсами/платформами – 5 701 особа (31 %);

не знав(ла) про існування Порталу управління знаннями – 3 604 особи (19,6 %);

намагаюся проходити навчання офлайн – 1 636 осіб (8,9 %);

важко відповісти – 7 462 особи (40,5 %).

Відповіді кожного п'ятого респондента, який не знав про існування Порталу управління знаннями, мають бути враховані НАДС під час планування та реалізації інформаційно-комунікаційної підтримки заходів із професійного навчання.

## IV. Оцінки працівників служб управління персоналом

### 4.1. Оцінки з окремих питань організації професійного навчання

**4.1.1.** На запитання *«Чи вважаєте Ви ефективним проходження стажування публічними службовцям в інших державних органах/органах місцевого самоврядування в Україні?»* респонденти відповіли:

- так – 458 осіб (27,2 %);
- скоріше так, ніж ні – 528 осіб (31,4 %);
- скоріше ні, ніж так – 257 осіб (15,3 %);
- ні – 153 особи (9,1 %);
- важко відповісти – 286 осіб (17 %).

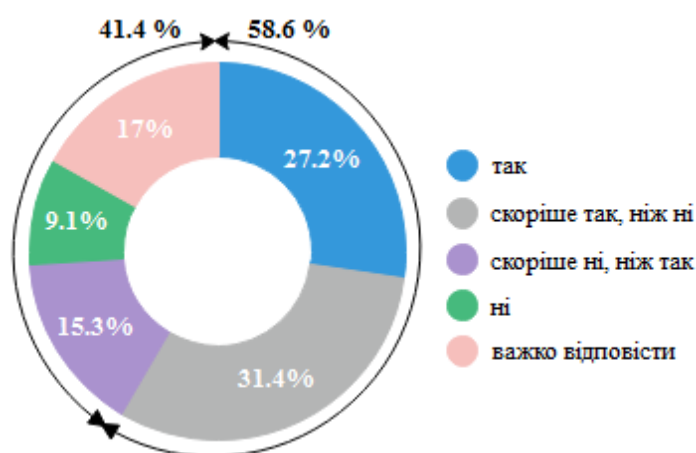


Рис. 13. Оцінки працівників служб управління персоналом щодо ефективності стажування публічних службовців, %

Отже, більше половини респондентів (58,6 %) різною мірою, але позитивно оцінюють потенціал стажування як виду професійного навчання, що може забезпечити набуття практикоорієнтованих знань та умінь.

Сумніви в оцінках ефективності стажування (разом 41,4 %) можуть зумовлюватися причинами, проаналізованими у підпункті 4.1.2.

**4.1.2.** На запитання *«Скільки публічних службовців органу, в якому Ви працюєте, проходили стажування в інших державних органах/органах місцевого самоврядування в Україні за період 2019-2022 років?»* відповіді працівників служб управління персоналом розподілилися таким чином:

934 респонденти (55,5 %) відповіли, що жоден публічний службовець не проходив стажування;

про те, що стажувалися 1-2 особи – 135 відповідей (8 %), 3-5 осіб – 60 відповідей (3,5 %), 6-10 осіб – 22 відповіді (1,3 %), 10-20 осіб – 20 відповідей (1,1 %);

важко відповісти/відсутня інформація – 100 респондентів (5,9 %).

Відповіді «41», «50», «80», «близько 100», «125», «160», «169», «175», «180», «355», «400-500», «понад 500», «всі», «майже всі», «100 %», а також відповіді окремих респондентів про «обмін досвідом», «переймання досвіду», «поїздки в інші громади з метою обміну досвідом», «поїздки за кордон» дають можливість припустити, що окремі респонденти повідомляли про активне використання навчальних поїздок та інших форм обміну досвідом для підвищення рівня професійного розвитку публічних службовців. Але така практика не є стажуванням в інших державних органах/органах місцевого самоврядування в Україні відповідно до законодавства<sup>12</sup>.

*Окремі респонденти у своїх відповідях зазначали причини, з яких не організовується стажування: недоцільність стажування у зв'язку зі специфікою діяльності державного органу; відсутність потреби у стажуванні; початок діяльності новоствореної установи; труднощі із забезпеченням виконання функцій державних органів/органів місцевого самоврядування у зв'язку з малочисельністю органу, регулярним перебуванням колективу у відпустках, у тому числі навчальних, періодичною тимчасовою непрацездатністю (за хворобою), карантинном і воєнним станом протягом 2020-2022 років.*

**4.1.3.** У відповідях на запитання «*З якими труднощами Ви стикалися в процесі складання/перегляду індивідуальних програм професійного розвитку публічних службовців в органі, в якому Ви працюєте?*» працівники служб управління персоналом зазначили про таке:

відсутність або недостатність коштів на професійне навчання, запланованих державними органами під час складання кошторисів;

практично незмінний перелік пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації, що затверджується щорічно;

відсутність у переліку орієнтовних напрямів/тем підвищення кваліфікації тематики, орієнтованої на специфіку професійної діяльності;

відсутність інформації щодо пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації на наступний рік під час складання індивідуальних програм професійного розвитку;

труднощі з плануванням напрямів (тем) навчання на наступний рік у швидкозмінюваних умовах;

неможливість конкретизувати тематику навчання в індивідуальних програмах професійного розвитку через відсутність чітких переліків тем навчання у наступному році від конкретних провайдерів на момент складання програм;

---

<sup>12</sup> Положення про порядок стажування у державних органах, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 01 грудня 1994 року № 804 (із змінами, внесеними згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 20 квітня 2011 року № 426); Порядок стажування державних службовців, затверджений наказом НАДС від 06 березня 2016 року № 48, зареєстрований в Міністерстві юстиції України 23 березня 2016 року за № 439/28569.



складання індивідуальної програми професійного розвитку на наступний рік на основі висновків оцінювання за минулий рік (на наступний рік працівнику ставляться вже нові завдання, змінюються умови його роботи у зв'язку із зовнішніми обставинами – карантин, воєнний стан тощо);

дуже обмежений перелік професійних компетентностей, що не охоплює всі прояви професійної діяльності публічних службовців;

труднощі із заповненням граф «найменування професійної компетентності» та «орієнтовні напрями/теми професійного навчання» (компетентності та напрями/теми навчання складно логічно поєднати (співвіднести) між собою, а крім того з досвіду публічним службовцям відомо, що в подальшому вони можуть не знайти потрібну програму навчання з необхідною кількістю кредитів ЄКТС);

складність заздалегідь визначити вид професійного навчання, який буде доступний для реалізації відповідно до пропозицій провайдерів;

складання індивідуальних програм професійного розвитку для новопризначених працівників і для працівників, які мають негативні результати оцінювання результатів службової діяльності;

постійна потреба у перегляді індивідуальних програм професійного розвитку, оскільки публічні службовці проходять навчання за іншими напрямами (темами), ніж заплановано (через брак місць у навчальних групах і неможливість записатися на навчання);

неможливість переглянути індивідуальну програму професійного розвитку з інших причин, ніж передбачено законодавством (внесення змін до стратегічних документів державного рівня, типових завдань і ключових показників для керівників центральних органів виконавчої влади, положення про відповідний державний орган, перегляд завдань і ключових показників працівника на поточний рік), що робить її негнучкою в умовах динамічних змін і не задовільняє потреби публічного службовця у навчанні;

«нестиковка» строків формування/погодження плану-графіку навчання державних службовців (листопад) і складання індивідуальних програм професійного розвитку державних службовців (грудень);

несвоєчасність подання публічними службовцями своїх індивідуальних програм професійного розвитку до служби управління персоналом;

неуважність, помилки державних службовців при складанні програм (невірно зазначений вид програми підвищення кваліфікації, довільне її оформлення тощо);

відсутність наочного прикладу заповнення індивідуальної програми професійного розвитку;

неавтоматизованість процесу складання/перегляду індивідуальних програм професійного розвитку;

недостатня чіткість і зрозумілість для сприяння методичних матеріалів щодо складання/перегляду індивідуальних програм професійного розвитку, складність термінології;

завантаженість працівників служб управління персоналом «основною роботою» і брак часу на виконання всіх процесуальних дій, необхідних для

забезпечення складання/перегляду індивідуальних програм професійного розвитку;

необхідність досягнення порозуміння з публічними службовцями у процесі складання індивідуальних програм професійного розвитку;

відсутність у публічних службовців мотивації до професійного навчання (особливо в умовах скорочення посад і збільшення навантаження);

нерозуміння публічними службовцями необхідності/важливості складання індивідуальних програм професійного розвитку, відсутність щодо цього мотиваційних роз'яснень;

нерозуміння державними службовцями системи підвищення кваліфікації, відсутності зв'язку між їхніми потребами у навчанні (для виконання посадових/службових обов'язків) та затвердженими орієнтовними напрямками (темами) підвищення кваліфікації;

незадоволеність державних службовців надмірною бюрократизацією процесу професійного навчання;

формальний підхід публічних службовців та їх безпосередніх керівників до складання індивідуальних програм професійного розвитку;

фактичне складання індивідуальних програм професійного розвитку службою управління персоналом для всіх працівників органу (через складність процесів планування та організації навчання для розуміння державних службовців, які зайняті виконанням посадових/службових обов'язків, необхідність багаторазових роз'яснень їм вимог законодавства);

постійні реорганізації (зміна структури) органів влади.

*Окремі респонденти повідомляли про свій досвід (різного ступеня конструктивності) щодо розв'язання проблем, пов'язаних із складанням індивідуальних програм професійного розвитку:*

попереднє відпрацювання з керівниками структурних підрозділів питань, пов'язаних зі специфікою роботи, що давало можливість «успішно» скласти індивідуальні програми;

«шаблоне нав'язування» всім державним службовцям однієї компетентності та конкретних напрямів (тем) підвищення кваліфікації (в умовах обмеженості або відсутності коштів на навчання);

зазначення в індивідуальних програмах професійного розвитку орієнтовних напрямів навчання, заделегідь погоджених із РЦПК.

Крім того, значна частина опитаних працівників служб управління персоналом наголошує, що *часто труднощі виникають не під час складання, а під час реалізації індивідуальної програми професійного розвитку*, зокрема:

публічний службовець не має змоги знайти потрібну йому програму підвищення кваліфікації і вчасно пройти навчання (через відсутність у провайдерів програм, які відповідають запланованим орієнтовним напрямкам (темам) і професійним компетентностям, брак місць у навчальних групах);

проблематично знайти безкоштовну програму навчання з достатньою кількістю вільних місць;

окремі програми підвищення кваліфікації, які пропонуються провайдерами, є неактуальними;

дуже обмежені можливості для вибору загальних та/або спеціальних професійних (сертифікатних) програм, навчання за якими є обов'язковим відповідно до законодавства, серед програм, які пропонуються провайдерами;

складно пройти обов'язкове навчання за загальними та/або спеціальними професійними (сертифікатними) програмами для державних службовців, які працюють в місцевих органах виконавчої влади (Українська школа урядування орієнтована на навчання працівників центральних органів виконавчої влади, а інших провайдерів, які надають освітні послуги безкоштовно, практично немає);

проблематично знайти програму підвищення кваліфікації для державних службовців категорії «В»;

виконання складних навчальних завдань та участь в освітніх заходах, що вимагаються викладачами в рамках програм підвищення кваліфікації, потребує значних витрат часу та є надто обтяжливим (через це державні службовці не завжди завершують навчання і не отримують документ про результати навчання);

провайдери суб'єктивно визначають відповідність теми навчання (програми підвищення кваліфікації) конкретним компетентностям, що ускладнює зарахування результатів навчання службми управління персоналом;

не завжди працівники набирають необхідний обсяг годин (кредитів) за рік;

не завжди вдається виконати індивідуальну програму професійного розвитку вчасно (до проходження щорічного оцінювання результатів результатів службової діяльності державних службовців, тобто фактично до вересня поточного року), що робить нелогічним взаємозалежність цих процесів;

державні службовці переконані, що виконання індивідуальних програм професійного розвитку має забезпечувати служба управління персоналом (пошук програм, нагадування, контроль тощо);

безпосередній керівник державного службовця не здійснює (неналежно здійснює) контроль за виконанням індивідуальних програм професійного розвитку своїми підлеглими;

відслідковування виконання індивідуальних програм професійного розвитку засвідчує, що більшість працівників їх не виконує через надмірну завантаженість в роботі, а також відсутність мотивації.

Аналіз всіх наведених відповідей респондентів засвідчує, що частина опитаних працівників служб управління персоналом мають помилкові уявлення щодо законодавчих вимог та рекомендацій щодо складання/перегляду індивідуальних програм професійного розвитку (зокрема щодо обов'язкової конкретизації тем навчання, застосування затверджених НАДС переліків орієнтованих напрямів/тем підвищення кваліфікації тематики за загальними програмами для задоволення спеціальних потреб у навчанні тощо); вчасно не відслідковують оприлюднення нових нормативно-правових актів у сфері професійного навчання або не опрацьовують детально зміст таких актів і роз'яснень НАДС. Це зумовлює необхідність додаткової уваги НАДС до відповідних питань (зокрема надання роз'яснень, проведення інформаційних заходів, підготовки інформаційно-графічних матеріалів).

Водночас інші відповіді респондентів засвідчують доцільність посилення комунікації НАДС зі публічними службовцями, службами управління персоналом і провайдерами для додаткового аналізу проблем та їх детермінації з метою оптимізації процесів організації та проведення професійного навчання з урахуванням інтересів учасників професійного навчання.

## 4.2. Оцінки щодо результативності професійного навчання

**4.2.1.** На запитання *«Чи здійснюється службою управління персоналом органу, в якому Ви працюєте, моніторинг виконання індивідуальних програм професійного розвитку?»* респонденти відповіли:

так, здійснюється щодо всіх працівників – 1 430 осіб (85 %);

так, здійснюється лише щодо державних службовців категорії «А» – 16 осіб (1 %);

ні, оскільки він не обов'язковий – 150 осіб (8,9 %);

ні, оскільки індивідуальні програми професійного розвитку не складаються – 86 осіб (5,1 %).

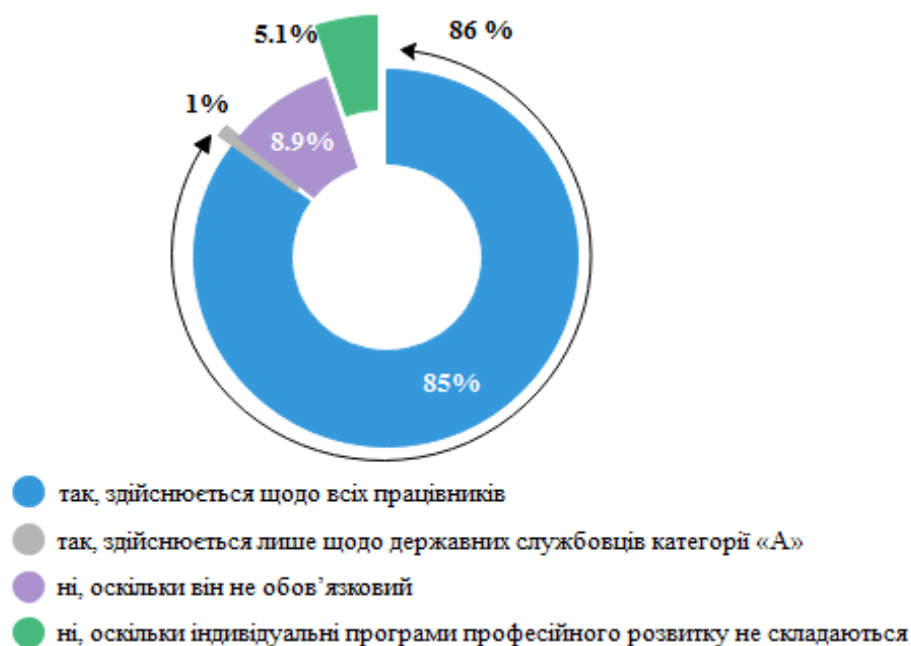


Рис. 14. Здійснення працівниками служб управління персоналом моніторингу виконання індивідуальних програм професійного розвитку, %

Отже, переважна більшість працівників служб управління персоналом (86 %) підтверджує, що механізм моніторингу виконання індивідуальних програм професійного розвитку, рекомендований НАДС<sup>13</sup>, використовується на практиці. Водночас 8,9 % респондентів відверто повідомили, що такий механізм не застосовується через його необов'язковість (такий підхід робить інструменти

<sup>13</sup> Методичні рекомендації щодо складання, перегляду та моніторингу виконання індивідуальної програми підвищення рівня професійної компетентності державного службовця (індивідуальної програми професійного розвитку), затверджені наказом НАДС від 26 жовтня 2020 року № 201-20.

реалізації політики у сфері професійного навчання недостатньо дієвими). Також індивідуальні програми професійного розвитку для службових осіб місцевого самоврядування не складаються через відсутність імперативної норми в Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування».

**4.2.2.** Крім повідомлення про наявність/відсутність практики застосування інструментів оцінювання результативності професійного навчання публічних службовців (підпункт 2.2.6), працівники служб управління персоналом відповіли на запитання *«Як використовується службою управління персоналом органу, в якому Ви працюєте, інформація з анкет зворотного зв'язку від учасників професійного навчання, анкет опитування безпосереднього керівника учасника навчання?»*. Відповіді розподілилися таким чином:

для інформування керівника державної служби – 354 особи (21 %);

для обрання провайдерів під час замовлення таких послуг – 238 осіб (14,1 %);

для підготовки висновків щодо оцінювання результативності професійного навчання та рекомендацій щодо планування та організації професійного навчання, а також вжиття заходів щодо підвищення результативності професійного навчання – 628 осіб (37,3 %);

результати аналізу анкет є малоінформативними, оскільки відповіді респондентів переважно формальні – 220 осіб (13,1 %);

опитування за такими анкетами не проводиться – 586 осіб (34,8 %).

Отже, переважна більшість опитаних працівників служб управління персоналом (72,4 %) використовують позитивний потенціал інструментів оцінювання результативності професійного навчання. При цьому переважає комплексна мета використання результатів такого оцінювання (підготовка висновків і рекомендацій, вжиття заходів щодо підвищення результативності професійного навчання) – 37,3 %. Корисним є й обрання провайдерів на основі оцінок публічних службовців (14,1 %), а також інформування керівника державної служби (21 %), оскільки він забезпечує організацію професійного навчання відповідно до спеціальних потреб і має право закуповувати послуги, необхідні для підвищення кваліфікації.

Третина опитаних працівників служб управління персоналом (34,8 %) не використовує рекомендовані інструменти оцінювання результативності професійного навчання. Такий результат корелюється з відповідями на запитання у підпункті 2.2.6 і відповідно потребує додаткового інформаційного супроводу щодо ефективності використання таких інструментів як елементів системи підвищення результативності професійного навчання.

**4.2.3.** *Значення загальної результативності та практичної цінності професійного навчання в органі, в якому вони працюють, за 2021 рік* (за формулою відповідно до Методики оцінювання результативності професійного

навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування<sup>14</sup>) працівники служб управління персоналом оцінили таким чином:

- менше 35 % – 141 особа (8,4 %);
- 35 %-85 % – 573 особи (34,1 %);
- 86 %-100 % – 405 осіб (24,1 %);
- не застосовується така Методика – 563 особи (33,4 %).

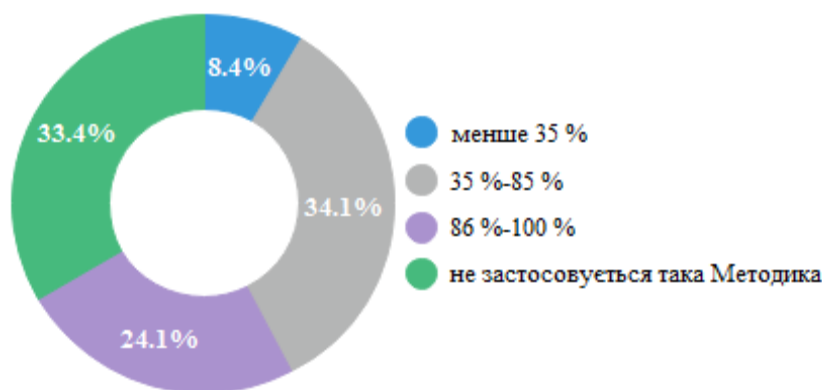


Рис. 15. Значення загальної результативності та практичної цінності професійного навчання за 2021 рік, обраховане працівниками служб управління персоналом, %

Отже, кожен третій опитаний працівник служб управління персоналом оцінює загальну результативність і практичну цінність професійного навчання як «належну» (показник 35 %-85 %) <sup>15</sup>, кожний четвертий – як «високу» (показник 85 %-100 %). Водночас потребують уваги відповіді 8,4 % респондентів, які вважають таку результативність і практичну цінність «низькою» (менше 35 %), або не застосовують Методику оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

### 4.3. Оцінки щодо локальних особливостей упровадження реформи професійного навчання

**4.3.1.** На запитання *«Якщо в органі, в якому Ви працюєте, не повною мірою реалізуються інструменти вдосконалення професійного навчання, запроваджені реформою, то які причини цього?»* відповіді надали 1 538 працівників служб управління персоналом (94,5 % опитаних представників цієї категорії):

формальне ставлення публічних службовців до професійного навчання – 331 особа (21,5 %);

<sup>14</sup> Методика оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, затверджена наказом НАДС від 03 грудня 2020 року № 226-20, зареєстрована в Міністерстві юстиції України 02 лютого 2021 року за № 134/35756.

<sup>15</sup> Шкала показників відповідно до згаданої Методики оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

формальне ставлення безпосередніх керівників учасників навчання до необхідності такого навчання – 161 особа (10,5 %);

надмірна завантаженість працівників органу в поточній службовій діяльності, що заважає визначати професійне навчання одним з їхніх пріоритетів, – 655 осіб (42,6 %);

надмірна завантаженість працівників служби управління персоналом – 225 осіб (14,6 %);

окремі інструменти організації професійного навчання є складними у застосуванні, потребують значних витрат часу – 170 осіб (11,1 %);

важко відповісти – 485 осіб (31,5 %).

Також респонденти відзначили *інші причини*, які за своєю суттю дублюють відповіді на запитання щодо труднощів в організації професійного навчання, у тому числі за непередбачуваних обставин (підпункт 2.3.2), і стосуються проблем щодо:

тематики та змісту професійного навчання (неактуальних/нецікавих/не пов'язаних з практикою);

відсутності мотивації до навчання;

неможливості пройти навчання безкоштовно;

забюрократизованості процесу організації навчання,

постійних змін до законодавства.

*Окремі респонденти* відзначили, що:

керівник служби управління персоналом не зацікавлений у використанні інструментів удосконалення професійного навчання;

у зв'язку з обмеженим фінансуванням працівники органу місцевого самоврядування проходять лише самоосвіту (зараховується як підвищення кваліфікації).

#### **4.4. Потреби в методичній, інформаційній або роз'яснювальній підтримці**

**4.4.1.** Працівники служб управління персоналом зазначили *з яких питань організації професійного навчання вони потребують методичної, інформаційної або роз'яснювальної підтримки НАДС:*

визначення та проведення аналізу загальних потреб у професійному навчанні: загальних – 450 осіб (26,8 %), спеціальних – 395 осіб (23,5 %), індивідуальних – 349 осіб (20,7 %);

планування та організація професійного навчання – 419 осіб (24,9 %);

складання та перегляд індивідуальної програми професійного розвитку – 324 особи (19,3 %);

моніторинг виконання індивідуальної програми професійного розвитку – 220 осіб (13,1 %);

оцінювання результативності професійного навчання – 386 осіб (22,9 %).

Окремі респонденти відзначили відсутність необхідності у такій інформаційній підтримці, зважаючи на наявність нормативних актів і детальних роз'яснювальних матеріалів.

## V. Оцінки представників провайдерів

### 5.1. Оцінки щодо розвитку ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання

**5.1.1.** На запитання «*Чи вважаєте Ви, що ринок освітніх послуг у сфері професійного навчання має дієву систему моніторингу та оцінки якості освітніх послуг?*» респонденти відповіли:

так – 59 осіб (33,5 %);

ні – 14 осіб (8 %);

частково – 88 осіб (50 %);

важко відповісти – 15 осіб (8,5 %).

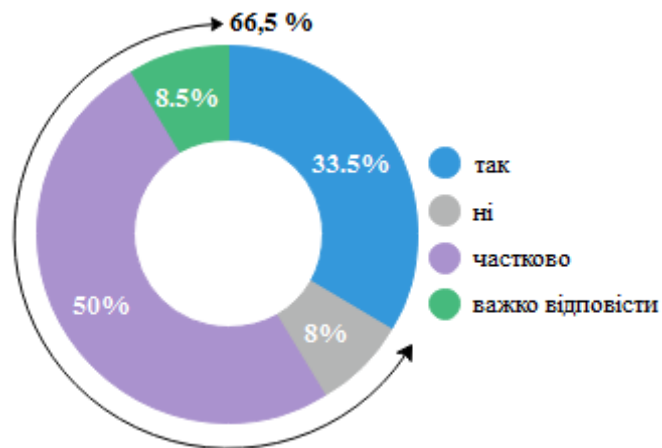


Рис. 16. Відповіді представників провайдерів на запитання «*Чи вважаєте Ви, що ринок освітніх послуг у сфері професійного навчання має дієву систему моніторингу та оцінки якості освітніх послуг?*», %

Отже, кожний третій респондент задоволений ефективністю існуючої системи моніторингу та оцінки якості освітніх послуг (наразі таку систему фактично складають оцінки користувачів Порталу управління знаннями та внутрішній моніторинг якості підвищення кваліфікації).

Водночас відповіді 66,5 % представників провайдерів, які вважають існуючу систему моніторингу та оцінки якості освітніх послуг недієвою/частково дієвою (58%), а також не можуть її оцінити (8,5 %) є підставою для перегляду підходів до організації такої системи.

Про доцільність системного та регулярного проведення моніторингів якості професійного навчання, зокрема підвищення кваліфікації, також свідчать відповіді респондентів на інші запитання анкет:

недосконалу систему моніторингу та контролю якості професійного навчання всі категорії респондентів ідентифікували як одну з ключових проблем системи професійного навчання (підпункт 2.1.4);

серед труднощів в організації професійного навчання працівниками служб управління персоналом було визначено низьку якість безкоштовного онлайн-



навчання, формальний підхід окремих закладів освіти до проведення навчання, недостатній професійний рівень викладачів (підпункт 2.3.2);

постійний моніторинг та оцінка якості професійного навчання вважається всіма категоріями респондентів дієвим інструментом забезпечення якості та безперервності професійного навчання, а також окремі публічні службовці наголошують на необхідності підвищення якості навчання та фаховості викладачів, проведення моніторингу якості навчання з боку НАДС, перевірок Державної служби якості освіти України (підпункт 2.3.4);

однозначно ствердну відповідь про якість професійного навчання в межах адміністративно-територіальної одиниці, в якій проживають респонденти, («навчання було якісним») дали лише 42,8 % публічними службовцями (підпункт 3.1.6);

представники провайдерів пропонують посилити розвиток ринку освітніх послуг за допомогою «запровадження ретельного моніторингу якості надання освітніх послуг» (підпункт 5.1.2).

**5.1.2.** На запитання *«Які додаткові інструменти можуть бути більш дієвими у подальшому розвитку ринку освітніх послуг з професійного навчання?»* представники провайдерів запропонували:

*інструменти інституційних змін:*

обов'язкове ліцензування всіх суб'єктів надання освітніх послуг у сфері професійного навчання;

наявність базових (спеціалізованих) закладів освіти для підготовки публічних службовців;

залучення партнерів з інших країн, співпраця з міжнародними інституціями в сфері публічного управління, організація стажування магістрів за кордоном;

налагодження міжрегіонального співробітництва провайдерів;

забезпечення реальної академічної та організаційної автономії закладів освіти;

створення саморегулювальної професійної асоціації провайдерів;

створення незалежного центру оцінювання програм підвищення кваліфікації (із залученням стейкхолдерів);

запровадження механізму затвердження НАДС типових загальних програм підвищення кваліфікації, однакових для реалізації всіма провайдерами (це усуне вплив суб'єктивних чинників, які мають місце під час акредитації програм), і водночас збереження механізму розроблення провайдерами спеціальних програм залежно від вимог замовника;

запровадження моделі професійного навчання Франції (з однією інституцією підготовки державних службовців);

запровадження ретельного моніторингу якості надання освітніх послуг;

формування єдиного інноваційного освітнього простору у сфері професійного навчання;

*інструменти змін в організації фінансування:*

збільшення фінансування на потреби професійного навчання за рахунок коштів державного бюджету;

збільшення фінансування регіональних провайдерів (з метою покращення матеріально-технічної бази);

створення простої та ефективної системи фінансування заходів з підвищення кваліфікації публічних службовців (існуюча система не є ефективною через відсутність відповідальності за незабезпечення фінансування державними органами професійного навчання своїх працівників);

розподіл державного замовлення виключно на конкурсній основі, без будь-яких винятків для окремих установ;

можливість зазначення на Порталі управління знаннями вартості платного навчання за конкретною програмою підвищення кваліфікації (замість «інші умови»), оскільки значний час витрачається на відповіді на телефонні дзвінки;

*інструменти оптимізації у сфері організації та професійного навчання:*

проведення конкурсу на розміщення державного замовлення щодо підвищення кваліфікації у I-II кварталах (це сприятиме ефективному плануванню надання освітніх послуг провайдерами);

попереднє формування планів навчання державними органами (тематика, обсяг кредитів, кількість учасників навчання);

вивчення індивідуальних потреб публічних службовців за допомогою періодичного масового анкетування цільової аудиторії;

рейтингування провайдерів з врахуванням результатів опитувань здобувачів освіти, випускників, роботодавців;

більш широке застосування цифрових технологій;

розширення функцій Порталу;

формування електронних бібліотек;

надання провайдерам можливості презентувати свої програми підвищення кваліфікації через ютуб-канал або через відеозаписи;

підвищення поінформованості публічних службовців щодо можливостей професійного навчання, створення «календарю курсів»;

відмова від ведення провайдерами «статистики даних»;

активна участь провайдерів у запровадженні новацій, які відповідають сучасному стану публічного управління (з метою забезпечення практикоорієнтованого навчання публічних службовців);

більш швидке реагування на персональні запити слухачів щодо програм підвищення кваліфікації;

*інструменти оптимізації освітнього процесу:*

активна організація семінарів та обміну досвідом;

проведення тренінгів, розроблення творчих завдань для самостійного засвоєння навчального матеріалу;

широке використання цифрових навчально-методичних розробок, зокрема комп'ютерних навчальних ігор;

поєднання практикоорієнтованих модулів і класичних теоретичних курсів, орієнтованих на розвиток особистості;

організація роботи творчих груп з представників провайдерів за підсумками навчання за програмами підвищення кваліфікації.

**5.1.3.** На запитання *«Чи сприятиме, на Вашу думку, створення саморегульованої професійної асоціації (професійної мережі) провайдерів розвитку співпраці різних суб'єктів, які діють на ринку освітніх послуг з професійного навчання?»* представники провайдерів відповіли:

так – 60 осіб (34,1 %);

ні – 18 осіб (10,2 %);

частково – 47 осіб (26,7 %);

важко відповісти – 51 особа (29 %).

Отже, загалом 60,8 % опитаних представників провайдерів пов'язують очікування змін на ринку освітніх послуг з професійного навчання зі створенням саморегульованої професійної асоціації (професійної мережі) провайдерів. При цьому близькі за чисельністю групи опитаних вважають, що створення саморегульованої асоціації (мережі) повністю (34,1 %) або частково (26,7 %) оптимізує розвиток ринку освітніх послуг з професійного навчання, а також не можуть оцінити роль такої саморегульованої асоціації (29 %).

## 5.2. Оцінки щодо окремих питань організації професійного навчання

**5.2.1.** На запитання *«Чи існує у Вашому(ій) закладі освіти/установі/організації практика оперативного виявлення актуальних потреб публічних службовців у тематиці підвищення кваліфікації (зокрема у випадку настання непередбачуваних обставин, які зумовлюють зміну потреб у навчанні)?»* респонденти відповіли:

так – 149 осіб (84,7 %);

ні – 27 осіб (15,3 %).

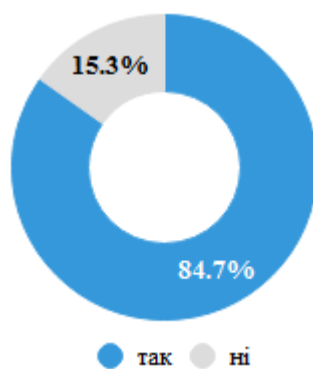


Рис. 17. Відповіді представників провайдерів щодо існування у них практики оперативного виявлення потреб у професійному навчанні, %

Переважає більшість опитаних представників провайдерів (84,7 %) засвідчує, що актуальні потреби у підвищенні кваліфікації публічних службовців виявляються оперативно самими провайдерами. Водночас кожний шостий респондент (15,3 %) не підтверджує, що це є практикою роботи його провайдера (до кола цих респондентів можуть входити представники провайдерів, які не забезпечують підвищення кваліфікації).

Незважаючи на констатацію представниками провайдерів переважаючої практики виявлення актуальних потреб у навчанні публічні службовці у відповідях на запитання своєї анкети засвідчують такі позиції:

із тим, що система професійного навчання оперативно реагує на їхні запити у навчанні, погоджуються 30,6 % публічних службовців із відповіддю «так», 38,2 % з відповіддю «скоріше так, ніж ні» (підпункт 2.1.2). До речі, на це ж запитання відповідають «так» 48,3 % представників провайдерів, «скоріше так, ніж ні» – 34,1 %;

те, що забезпечується зв'язок між вивченням потреб у навчанні та змістом навчання, яке пропонується провайдерами, засвідчують 27,7 % публічних службовців з відповіддю «цілком», 41,7 % з відповіддю «частково» (підпункт 2.2.1.);

з тим, що провайдери пропонують тематику підвищення кваліфікації, яка враховує останні зміни в законодавстві, тенденції у певній сфері управління, суспільні зміни (наприклад, реалії воєнного стану), погоджуються 27,9 % публічних службовців з відповіддю «так», 33,6 % «скоріше так, ніж ні» (підпункт 2.2.2).

Отже, представники провайдерів у цілому більш позитивно (порівняно з публічними службовцями) оцінюють свою діяльність з оперативного виявлення та задоволення актуальних потреб публічних службовців, які є споживачами послуг із професійного навчання.

**5.2.2.** На запитання *«Чи є ефективним чинний порядок погодження програм підвищення кваліфікації?»* респонденти відповіли:

так – 95 (54 %);

ні – 16 осіб (9,1 %);

частково – 43 особи (24,4 %);

важко відповісти – 22 особи (12,5 %).

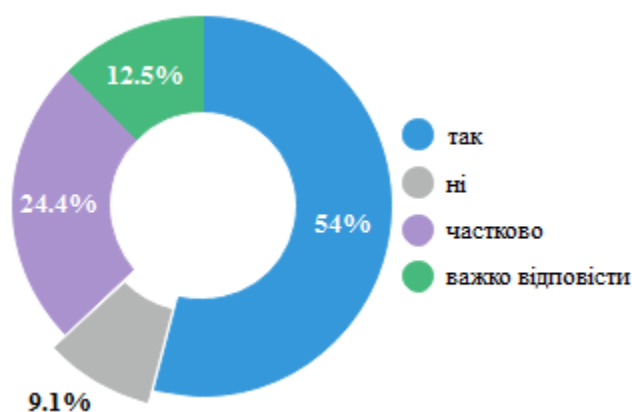


Рис. 18. Оцінки представників провайдерів щодо ефективності чинного порядку погодження програм підвищення кваліфікації, %

**5.2.3.** На запитання *«Якщо, на Вашу думку, чинний порядок погодження програм підвищення кваліфікації є недосконалим, то з яких причин?»* респонденти зазначили:

методичне забезпечення щодо розроблення програм потребує оновлення;  
процес погодження програм забюрократизований і надмірно тривалий;  
виклики часу потребують прискорення погодження програм, інакше не задовільняються потреби публічних службовців в оперативному набутті нових знань;

розгляд програм експертами є довготривалим, з поступовим («порційним») повідомленням зауважень;

часто зауваження експертів є незрозумілими та суб'єктивними, відсутня можливість зворотнього зв'язку з експертами;

програми погоджуються/не погоджуються лише за формальними ознаками;

необхідно запровадити погодження програм в автоматичному режимі (в електронній формі);

необхідними є типові програми, на основі яких провайдери розроблятимуть власні програми із урахування регіональної специфіки (без процедури погодження);

погодження програм за кожною окремою формою навчання є недоцільним;  
обласні державні адміністрації не бажають погоджувати програми розпорядчим документом;

процес погодження залежить від НАДС, не створені саморегулівні професійні об'єднання провайдерів;

обмеженість процедури погодження програм лише загальними напрямками (темами) підвищення кваліфікації;

замовники потребують більшої гнучкості при виборі тематики навчання;  
навчання фізичної особи-державного службовця не повинно потребувати погодження програм з жодним органом;

відсутній механізм вимірювання ефективності навчання за погодженими програмами.

Відповіді респондентів засвідчують підтримку процесів цифровізації та дебюрократизації механізму погодження програм підвищення кваліфікації, що розпочаті НАДС і перебувають на етапі проектування/реалізації відповідних змін.

### **5.3. Оцінки щодо організації внутрішньої системи забезпечення якості освіти**

**5.3.1.** На запитання *«В який спосіб Ви отримуєте зворотний зв'язок про результати професійного навчання?»* респонденти відповіли:

із власної анкети, яку вони застосовують під час (за підсумками) проведення занять – 61 особа (34,7 %);

зі стандартизованої анкети, яка застосовується закладом освіти/установою/організацією – 74 особи (42 %);

- з анкети, розробленої НАДС – 49 осіб (27,8 %);
- з інформації, наданої державними органами, органами місцевого самоврядування за результатами опитувань, що проводяться з публічними службовцями, які пройшли відповідне навчання, та їх безпосередніми керівниками – 69 осіб (39,2 %);
- не отримують зворотний зв'язок – 11 осіб (6,3 %).

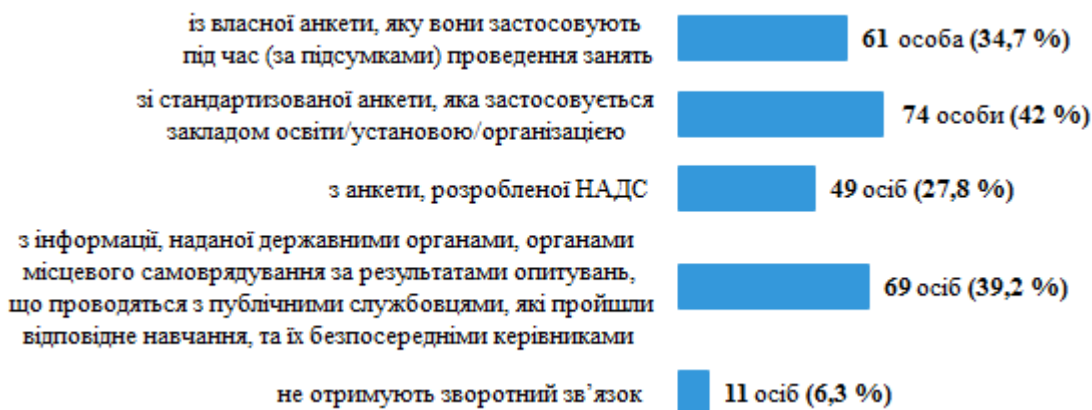


Рис. 19. Способи отримання провайдером зворотного зв'язку про результати професійного навчання, осіб/%

Отже, інструментами зворотного зв'язку для удосконалення внутрішніх процесів забезпечення якості професійно навчання доволі часто є анкети (як стандартизовані, так і розроблені викладачами (тренерами) індивідуально). Позитивним є розроблення провайдером стандартизованої анкети (42 % відповідей) як елементу внутрішньої системи забезпечення якості освіти, а також контакт провайдерів з державними органами, органами місцевого самоврядування, які узагальнюють результати проведених ними опитувань щодо ефективності професійного навчання (39,2 % відповідей), що засвідчує доцільність використання рекомендованих НАДС інструментів оцінювання результативності професійного навчання.

Окремі респонденти також повідомили, що зворотний зв'язок забезпечується через:

- особисті розмови з учасниками навчання (у тому числі, які повторно користуються освітніми послугами провайдера);

- спілкування в чаті після завершення навчання;

- відгуки слухачів про власні досягнення, що є результатами навчання.

Водночас є заклади освіти/установи/організації, які не використовують зворотний зв'язок або не повідомляють про його результати викладачам (тренерам), що засвідчують відповіді 6,3 % опитаних представників провайдерів.

**5.3.2.** На запитання «*Якою мірою впливають результати зворотного зв'язку учасників навчання на організацію Вашим(ою) закладом освіти/установою/організацією такого навчання?*» респонденти відповіли:

- повністю враховуються – 89 осіб (50,6 %);

частково враховуються – 68 осіб (38,6 %);  
 не враховуються – 0;  
 «мені не відомо» – 19 осіб (10,8 %).

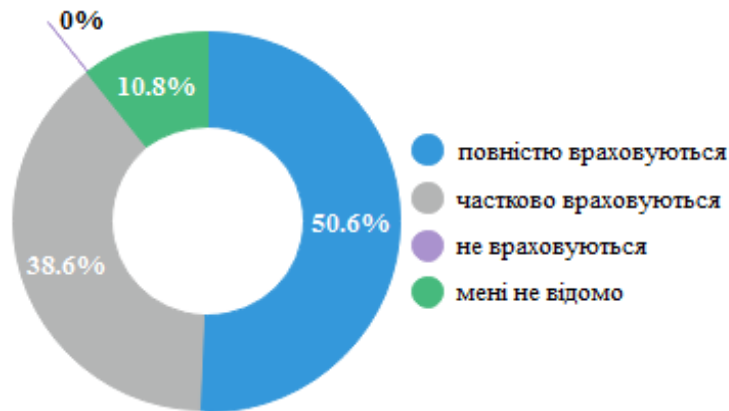


Рис. 20. Оцінки представників провайдерів щодо впливу результатів зворотного зв'язку на організацію професійного навчання, %

Отже, ті провайдери, які використовують інструменти зворотного зв'язку з публічними службовцями, забезпечують урахування їхніми працівниками результатів такого зв'язку повністю або частково (разом 89,2 %). При цьому кожному десятому респонденту не відомо про урахування результатів зворотного зв'язку, що потребує додаткової уваги провайдерів з метою використання потенціалу різних інструментів внутрішньої системи забезпечення якості професійного навчання.

Причини часткового врахування результатів зворотного зв'язку або ситуації, коли працівникам невідомо про їх урахування, проаналізовано у наступному підпункті 5.3.3.

**5.3.3.** На запитання «*Якщо результати зворотного зв'язку враховуються частково або не враховуються, які причини цього?*» респонденти відповіли:

відповіді учасників навчання часто є формальними, малоінформативними – 43 особи (37,7 %);

відповіді учасників навчання часто є суперечливими – 31 особа (27,2 %);

не завжди вистачає часу для вчасного опрацювання результатів зворотного зв'язку – 4 особи (3,5 %);

якщо результати зворотного зв'язку спершу надходять до керівництва, то не завжди вони є доступними, публічними – 7 осіб (6,1 %);

важко відповісти – 24 осіб (21,1 %).



Рис. 21. Причини неврахування/часткового врахування представниками провайдерів результатів зворотного зв'язку, %

Формальність, малоінформативність, суперечливість відповідей учасників професійного навчання, що позначається на врахуванні результатів їхнього зворотного зв'язку, можуть бути зменшені шляхом удосконалення провайдерами опитувальних форм.

**5.3.4.** На запитання «*З якою періодичністю у Вашому(ій) закладі освіти/установі/організації здійснюється моніторинг якості професійного навчання?*» респонденти відповіли:

після завершення навчання за кожною програмою підвищення кваліфікації – 115 осіб (65,3 %);

після вивчення кожної навчальної дисципліни протягом всього періоду підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» – 54 особи (30,7 %);

за дорученням керівництва – 22 особи (12,5 %);

1 раз у квартал – 4 особи (2,3 %);

1 раз у півріччя – 13 осіб (7,4 %);

1 раз на рік – 23 особи (13,1 %);

«мені не відомо» – 15 осіб (8,5 %);

не здійснюється – 0.

Також окремі респонденти повідомляли, що моніторинг якості професійного навчання здійснюється:

1 раз у півріччя протягом всього періоду підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»;

відповідно до стандарту вищої освіти;

після завершення професійних (сертифікатних) програм підвищення кваліфікації – завжди, після завершення короткострокових програм – вибірково;

постійно, існує система внутрішнього контролю;

здобувачами освіти під час опанування освітньо-професійних і освітньо-наукових програм і випускниками по завершенні програм, крім того оцінюють роботодавці та інші стейкхолдери.



**5.3.5.** На запитання *«Якщо у Вашому(ій) закладі освіти/установі/організації здійснюється моніторинг якості професійного навчання, то які рішення приймаються за результатами моніторингу?»* респонденти відповіли, що:

викладачі (тренери) за потреби вдосконалюють освітній процес – 124 особи (70,9 %);

у разі надходження скарг здійснюється заміна викладача (тренера) – 49 осіб (28 %);

викладачів (тренерів) можуть зобов'язати підвищити власну кваліфікацію – 33 особи (18,9 %);

викладачів (тренерів) заохочують за успішно проведене навчання, позитивні відгуки – 55 осіб (31,4 %);

результати моніторингу (у тому числі відгуки учасників навчання) переважно позитивні, тому суттєво не впливають на освітній процес – 59 осіб (33,7 %);

«мені не відомо» – 17 осіб (9,7 %).

Отже, кожний третій респондент (33,7 %) вважає якість професійного навчання належною, у зв'язку з чим результати внутрішнього моніторингу переважно позитивні (при цьому варто брати до уваги ймовірність частково формальних відгуків учасників навчання), а кожному десятому респонденту (9,7 %) не відомо про рішення за підсумками моніторингу. Загалом результати внутрішнього моніторингу зазвичай впливають на удосконалення провайдером освітнього процесу. Переважна більшість викладачів (тренерів) конструктивно реагує на результати моніторингу якості професійного навчання і самостійно усуває виявлені недоліки (70,9 %). В інших випадках керівництво реагує імперативно (заміна викладача (тренера) – 28 %, зобов'язання підвищити кваліфікацію – 18,9 %) або шляхом заохочення за належну якість навчання (31,4 %).

**5.3.6.** На запитання *«Як організовано професійний розвиток викладачів (тренерів) Вашого(ої) закладу освіти/установи/організації?»* опитані представники провайдерів повідомили таке:

самостійно здійснюють пошук і проходження курсів, стажування тощо – 33 особи (18,8 %);

відбувається організоване навчання (за ініціативою керівництва) – 11 осіб (6,3 %);

поєднуються перший і другий спосіб, але переважає самостійний пошук та проходження курсів – 74 особи (42 %);

поєднуються перший і другий спосіб, але переважає організація навчання з боку керівництва – 18 осіб (10,2 %);

проходять обов'язкові курси підвищення кваліфікації, стажування – 40 осіб (22,7 %).

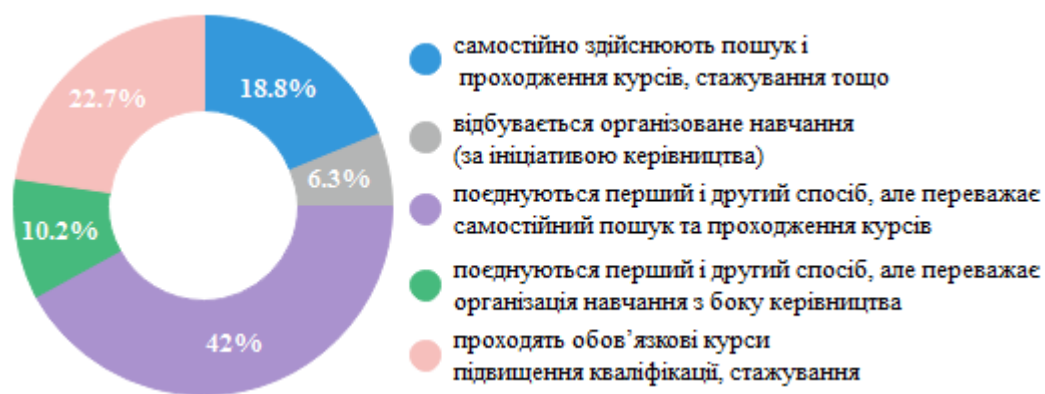


Рис. 22. Способи організації професійного розвитку викладачів (тренерів), %

Отже в організації професійного розвитку викладачів (тренерів) спостерігаються такі тенденції:

кожний п'ятий (22,7 %) викладач (тренер) орієнтований на виконання законодавчих вимог щодо обов'язковості підвищення кваліфікації<sup>16</sup> (така мотивація притаманна й публічним службовцям);

майже кожний п'ятий виключно самостійно шукає можливості для свого підвищення кваліфікації (18,8 %), але домінує модель організації професійного розвитку, за якої самостійний пошук поєднується з навчанням, організованим за ініціативою керівництва (42 %).

#### 5.4. Потреби в методичній, інформаційній або роз'яснювальній підтримці

Представники провайдерів зазначили, з яких питань організації професійного навчання вони потребують методичної, інформаційної або роз'яснювальної підтримки НАДС:

вимоги до змісту і структури програм підвищення кваліфікації – 43 особи (24,4 %);

порядок акредитації/погодження програм професійного навчання – 38 осіб (21,6 %);

моніторинг та оцінювання якості професійного навчання – 41 особа (23,3 %);

користування Порталом управління знаннями – 56 осіб (31,8 %);

механізм формування, розміщення та виконання державного замовлення на професійного навчання – 62 особи (35,2 %).

Також окремі респонденти вважають доцільним:

організувати для керівників РЦПК вивчення досвіду країн ЄС щодо підвищення кваліфікації публічних службовців (у зв'язку із наданням Україні

<sup>16</sup> Закон України «Про освіту» (стаття 59), Порядок підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 року № 800.

статусу кандидата на членство в ЄС), а також організувати постійні курси для працівників РЦПК (з метою адаптації публічної служби до стандартів ЄС);

запровадити державне замовлення НАДС на підготовку бакалаврів за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування».

## Висновки

**I.** В опитуванні щодо впровадження реформи системи професійного навчання взяли участь 27 220 осіб, які представляли три категорії респондентів:

1) публічні службовці – 25 362 особи, з них:

23 443 державні службовці (92,4 % від числа опитаних публічних службовців і 13,9 % від фактичної кількості працюючих державних службовців);

3 голови місцевих державних адміністрацій, 10 перших заступників та заступників голів місцевих державних адміністрацій;

1 906 посадових осіб місцевого самоврядування (7,5 % від числа опитаних публічних службовців);

2) 1 682 працівники служб управління персоналом, з них у державних органах – 1 489 осіб (88,5 % від числа опитаних працівників служб управління персоналом), в органах місцевого самоврядування – 193 особи (11,47 %);

3) 176 представників провайдерів.

Респонденти з числа публічних службовців та працівників служб управління персоналом представляють всі категорії посад державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, різні рівні державних органів та органів місцевого самоврядування та мають різний стаж служби. Відповідне ранжування респондентів в цілому забезпечило можливість багатоаспектного аналізу результатів опитування.

**II.** Під час опитуванні всі три категорії респондентів мали можливість висловити свої позиції з однакового кола питань, сформувавши спільні оцінки щодо результатів впровадження реформи.

У рамках *загального сприйняття всіма респондентами реформи системи професійного навчання* можна констатувати:

1) найвищі показники *обізнаності про реформу* системи професійного навчання демонструють представники провайдерів (високий рівень своєї обізнаності визначили 60,5 % опитаних представників провайдерів). Рівень поінформованості публічних службовців і працівників служб управління персоналом переважно середній (52,6 % і 49 % відповідно);

2) під час оцінювання респондентами *успішності досягнення цілей та завдань реформи* (за період 2018-2022 років):

майже третина респондентів всіх категорій впевнено констатувала, що завдяки оновленій системі професійного навчання підвищився рівень професійної компетентності публічних службовців, а також що система професійного навчання зорієнтована на потреби особистості у професійному розвитку протягом усього життя;

кожний третій публічний службовець і працівник служби управління персоналом, а також кожний другий представник провайдерів впевнено підтвердили забезпечення взаємозв'язку професійного навчання з практикою державного управління та місцевого самоврядування, впровадження принципів належного врядування (good governance), оперативне реагування на запити

публічних службовців щодо навчання, створення конкурентного ринку освітніх послуг з професійного навчання;

більше третини респондентів всіх категорій впевнені, що професійне навчання є інноваційним (за змістом, формами організації освітнього процесу) і практично спрямованим (передбачає виконання практичних завдань під час навчання);

помітною є тенденція, що в цілому оцінки представників провайдерів є більш високими (порівняно з двома іншими категоріями респондентів), особливо у сфері організації освітнього процесу та змісту навчання. Натомість публічні службовці схильні більш критично оцінювати відповідні досягнення;

3) *модель професійного навчання, запроваджену в результаті реформи, вважають ефективною* в цілому 72,3 % публічних службовців, 74% працівників служб управління персоналом, 87,5 % представників провайдерів (з відповідями «так», «скоріше так, ніж ні»);

4) у визначених респондентами *ключових проблем у системі професійного навчання, що потребують вирішення протягом найближчих 5 років*, домінує низька мотивація публічних службовців до професійного навчання (це відзначили 29,9 % публічних службовців, 26,5 % працівників служб управління персоналом, 39,2 % представників провайдерів).

**III. Опитування також виявило оцінки респондентів щодо результатів реформування відповідно до шляхів і способів, визначених Концепцією реформування системи професійного навчання:**

***Створення належних умов для забезпечення професійного розвитку публічних службовців***

1. Переважна більшість респондентів всіх трьох категорій відзначили *доступність професійного навчання на засадах рівності, без проявів дискримінації*, у тому числі за ознакою інвалідності (відповіді «так», «скоріше так, ніж ні» надали 85,5 % публічних службовців, 88,2 % працівників служб управління персоналом, 92,7 % представників провайдерів).

2. *Підготовку магістрів, зокрема за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»*, оцінюють як таку, що цілком *враховує цілі та завдання, які стоять перед публічними службовцями*, 22,1 % респондентів, частково враховує – 21,1 %. Кожному другому опитаному важко оцінити, наскільки підготовка публічних службовців як вид професійного навчання враховує цілі та завдання, які стоять перед ними.

3. Більше половини публічних службовців (61,5 %) і працівників служб управління персоналом (66,8 %) *повністю або частково задоволені актуальністю тематики підвищення кваліфікації* (з урахуванням останніх зміни в законодавстві, тенденцій певної сфери управління, суспільних змін, зокрема реалій воєнного стану). Підвищення кваліфікації залишається одним з найбільш гнучких видів професійного навчання і здатне забезпечити реагування на освітні запити в умовах суспільних змін.

4. Проходження *стажування* публічними службовцями в інших державних органах/органах місцевого самоврядування вважають ефективним загалом

більше половини працівників служб управління персоналом (58,6 % з відповідями «так», «скоріше так, ніж ні»). При цьому 55,5 % відповіли, що в їхньому органі жоден публічний службовець не проходив стажування. Водночас публічні службовці активно використовують (за можливості) навчальні поїздки та інші форми обміну досвідом для підвищення власного рівня професійного розвитку.

5. За останній рік третина публічних службовців опанувала один курс *самоосвіти* (не за програмою підвищення кваліфікації, але з *отриманням сертифіката чи іншого документа*). Решта респондентів (66 %) неодноразово користувалася можливістю набути і вдосконалити професійні знання, уміння, навички та навчатися понад обов'язковий обсяг самоосвіти, передбачений індивідуальною програмою професійного розвитку: два курси самоосвіти пройшов кожний четвертий публічний службовець, три і більше курсів – більше третини опитаних.

Якщо самоосвіта здобувалася *без отримання сертифіката чи іншого документа*, результати такого навчання зараховувалися лише третині публічних службовців. При цьому кожний четвертий респондент навіть не звертався з відповідного питання до служби управління персоналом.

6. Половина опитаних публічних службовців (49,8 %) мають можливість пройти *професійне навчання в межах адміністративно-територіальної одиниці*, в якій вони проживають (область/м. Київ). З них 75,8 % висловлює загалом позитивну оцінку якості навчання (з відповідями «навчання було якісним», «навчання було скоріше якісним, ніж ні»).

Водночас 36,4 % респондентів, користуючись освітніми послугами з дистанційного навчання, відзначили, що загалом не потребують наближеності освітніх послуг до місця проживання та роботи.

7. Працівники служб управління персоналом і представники провайдерів повідомляють про *труднощі в організації професійного навчання під час упровадження реформи* (у тому числі за таких непередбачуваних обставин, як встановлення карантину, введення воєнного стану тощо), що переважно стосуються:

- фактично повного припинення очного навчання, переходу виключно на дистанційне навчання (із властивими йому недоліками);

- відсутності у публічних службовців мотивації до професійного навчання, у тому числі через неактуальну/нецікаву/непрактикоорієнтовану тематику професійного навчання;

- надмірної завантаженості публічних службовців, яка додатково зростає в умовах воєнного стану;

- проблематичності знайти безкоштовне навчання за програмами підвищення кваліфікації, відсутність вільних місць для запису на навчання на Порталі управління знаннями;

- неефективності довготривалого навчання;

- затримки або скасування провайдерами запланованого навчання;

- неналежного оргтехнічного забезпечення для навчання, недостатнього рівня цифрової грамотності у частини публічних службовців;

забюрократизованості процесу організації професійного навчання, відсутності автоматизованого підходу;

частих змін до законодавства про організацію професійного навчання та недосконалістю такого законодавства;

відсутності або скорочення фінансування професійного навчання;

недоречності навчання під час дії воєнного стану через відсутність належних умов, постійний стрес.

8. На думку респондентів, *зробити організацію професійного навчання більш ефективною* загалом здатне зменшення звітності, пов'язаної з організацією професійного навчання (так вважають 41,1 % працівників служб управління персоналом, 49,4 % представників провайдерів). Крім того, представники провайдерів віддають перевагу дерегуляції окремих питань організації професійного навчання (39,8 %) та посиленню інформаційної, методичної, наукової підтримки системи професійного навчання (59,7 %), а працівники служб управління персоналом більше підтримують удосконалення накопичувальної системи кредитів ЄКТС за результатами підвищення кваліфікації (30,6 %) і зменшення бюрократичного навантаження на працівників служби управління персоналом (42,6 %).

9. На думку працівників служб управління персоналом, серед *причин, з яких інструменти вдосконалення професійного навчання, запроваджені реформою, не повною мірою реалізуються*, переважають надмірна завантаженість працівників органу в поточній службовій діяльності, що заважає визначати професійне навчання одним з їхніх пріоритетів (42,6 %), формальне ставлення публічних службовців до професійного навчання (21,5 %).

***Запровадження дієвої системи визначення потреб у професійному навчанні публічних службовців***

1. Кожний четвертий публічний службовець (27,7 %) і працівник служб управління персоналом (23,3 %) вважає, що *забезпечується зв'язок між вивченням потреб у професійному навчанні та змістом такого навчання, яке пропонується провайдерами*. Опитування засвідчує очевидну зацікавленість респондентів переважно в тематиці навчання, орієнтованій на специфіку професійної діяльності, тобто спеціальні потреби у професійному навчанні.

2. Щодо способів визначення публічними службовцями своїх *потреб у професійному розвитку* з'ясовано, що кожний четвертий опитаний публічний службовець обмежений переліком, наданим службою управління персоналом, кожний п'ятий визначає потреби самостійно, кожний десятий – узгоджує свої потреби з безпосереднім керівником, кожний третій поєднує всі зазначені способи (це є найбільш виваженим підходом відповідно до диференціації потреб на загальні, спеціальні та індивідуальні).

При цьому переважній більшості опитаних публічних службовців (63,1 %) у визначенні потреб у професійному розвитку *допомагає служба управління персоналом*.

3. Про практику *оперативного виявлення провайдерами актуальних потреб* публічних службовців у тематиці підвищення кваліфікації (зокрема у випадку

настання непередбачуваних обставин, які зумовлюють зміну потреб у навчанні) повідомляють 84,7 % представників провайдерів.

4. Під час оцінки *необхідності і доцільності професійного навчання за непередбачуваних обставин* (встановлення карантину, введення воєнного стану тощо) найбільш поширеним виявилось ставлення до професійного навчання як можливості підвищити професійний рівень в умовах нових викликів і завдань (38 % публічних службовців і 39,8 % працівників служб управління персоналом), але лише якщо є можливість та умови для професійного навчання (31 % і 27,8 % відповідно). Кожний сьомий респондент відзначає брак часу на навчання і недоцільність відволікатися від роботи в складних умовах, але готовий витратити час на внутрішнє навчання, орієнтоване на специфіку державного органу/органу місцевого самоврядування.

Переважна більшість публічних службовців і працівників служб управління персоналом підтверджують, що в органах, в яких вони працюють, застосовується *оцінювання результативності професійного навчання* публічних службовців (відповідно до рекомендацій НАДС). Оцінювання відбувається шляхом анкетування публічних службовців (це засвідчують 66,6 % опитаних публічних службовців і 58,9 % працівників служб управління персоналом) та індивідуальної співбесіди з безпосереднім керівником (64,2 % і 69,8 % відповідно). Водночас третина опитаних публічних службовців повідомляє, що таке оцінювання не проводиться (причому таких відповідей більше у посадових осіб місцевого самоврядування, ніж державних службовців).

Публічними службовцями також використовуються *інші форми обговорення* результатів професійного навчання з колегами – повідомлення (розповідь) під час наради, взаємонавчання, обмін інформацією в месенджерах.

5. *Інформація щодо оцінювання результативності професійного навчання* (з анкет зворотного зв'язку від учасників професійного навчання, анкет опитування їх безпосередніх керівників) *використовується* 72,4 % працівників служб управління персоналом. Третина з них робить це з *метою* підготовки висновків і рекомендацій щодо планування та організації професійного навчання, вжиття заходів щодо підвищення результативності навчання.

6. *Провайдери отримують зворотний зв'язок про результати професійного навчання* переважно за допомогою анкетування учасників навчання. Найчастіше використовуються стандартизовані анкети провайдера (це засвідчують 42 % опитаних представників провайдерів) і власні анкети викладачів (тренерів) (34,7 %). Крім того, провайдери отримують інформацію про оцінювання результативності навчання від державних органів/органів місцевого самоврядування (про це повідомляють 39,2 % респондентів).

Результати зворотного зв'язку враховуються провайдерами як повністю (це підтвердили 50,6 % опитаних представників провайдерів), так і частково (38,6 %). Причинами часткового врахування результатів зворотного зв'язку переважно є формальність, малоінформативність, суперечливість відповідей учасників навчання.

7. Більше половини опитаних публічних службовців (57,9 %) завжди *виконують індивідуальну програму професійного розвитку* (пройдене



професійне навчання повністю співпадає із запланованим). Кожний четвертий респондент стикався із необхідністю переглядати таку програму через появу нових потреб у навчанні, неможливість запису на заплановану програму підвищення кваліфікації.

8. Про те, що здійснюють *моніторинг виконання індивідуальних програм професійного розвитку* (незважаючи на те, що такий моніторинг не є обов'язковим), повідомили:

85 % працівників служб управління персоналом, які здійснюють такий моніторинг щодо всіх працівників, і 1 % – щодо працівників категорії «А»;

94,6 % керівників структурних підрозділів щодо своїх підлеглих (шляхом індивідуальної бесіди, розгляду документів про результати навчання), причому половина з них (49,7 %) робить це щоквартально.

9. Кожен третій опитаний працівник служб управління персоналом оцінив *загальну результативність і практичну цінність професійного навчання за останній рік (2021 рік)* як «належну» (показник 35 %-85 %), кожний четвертий – як «високу» (показник 85 %-100 %).

10. У тому, що *завдяки професійному навчанню суттєво підвищується професіоналізм працівників*, переконані 42,8 % керівників структурних підрозділів і 33,2 % працівників служб управління персоналом. Водночас значна частина респондентів (32,4 % керівників структурних підрозділів, 43,3 % працівників служб управління персоналом) не вбачають очевидного зв'язку результатів роботи публічних службовців із професійним навчанням, оскільки головним є набутий практичний досвід або зовнішні обставини можуть змінюватися дуже швидко, тому професійне навчання не завжди є своєчасним та ефективним для працівників.

***Забезпечення безперервності, обов'язковості, плановості професійного навчання публічних службовців***

1. Для переважної більшості публічних службовців організовується *внутрішнє навчання* в органі, в якому вони працюють, але з різною періодичністю протягом року. Проведення такого навчання один або кілька раз на місяць підтверджують 45,7 % публічних службовців, 48,9 % працівників служб управління персоналом. Це дозволяє частково задовільнити спеціальні потреби у професійному навчанні, а також задіяти механізм обміну досвідом, який нівелюється дистанційним навчанням. Більшою активністю в організації та проведенні внутрішнього навчання відзначаються державні органи, ніж органи місцевого самоврядування.

2. *Навчання керівників структурних підрозділів з питань передачі знань та досвіду*, яке є обов'язковим відповідно до Концепції реформування системи професійного навчання, підтверджують 63,4 % керівників структурних підрозділів і 59,4 % працівників служб управління персоналом.

3. *Мотивація до навчання у публічних службовців* є багатокомпонентною. При цьому домінують бажання вдосконалити власні знання, уміння та навички (54,1 %), бажання ефективніше та якісніше виконувати свою роботу (38,7 %), виконання виключно законодавчих вимог (30,1 %). Цікавість пропозиції щодо тематики навчання як мотивацію відзначили лише 16,5 % опитаних.

Конструктивна мотивація у посадових осіб місцевого самоврядування проявляється частіше, ніж у державних службовців, але загалом всі публічні службовці демонструють зі збільшенням стажу служби зниження конструктивної мотивації та зростання формального ставлення до навчання.

4. Серед заходів стимулювання та заохочення до підвищення рівня професійної компетентності, постійної самоосвіти, що застосовуються органами, в яких працюють респонденти, кожний другий публічний службовець і працівник служб управління персоналом відзначив сприяння проходженню навчання в робочий час, кожний третій – вербальне стимулювання (нагадування, переконання, обговорення успіхів у навчанні). Крім того, респонденти повідомляли про ризик негативної оцінки під час щорічного оцінювання результатів службової діяльності, а також преміювання за результатами такого оцінювання.

5. Більш дієві інструменти забезпечення якості та безперервності професійного навчання та інструменти забезпечення мотивації публічних службовців до розвитку їхніх професійних компетентностей респондентами всіх трьох категорій пов'язують переважно з матеріальними та нематеріальними стимулами, спрощенням та осучасненню організаційних механізмів навчання, впливом результатів навчання на кар'єрне зростання. Крім того, публічні службовці тісно пов'язують мотивацію до професійного навчання з якістю та практикоорієнтованістю навчання, а також прагнуть більшої індивідуалізації освітньої траєкторії.

***Розвиток ринку освітніх послуг у сфері професійного навчання на засадах прозорості та добросовісної конкуренції з відповідною системою моніторингу та оцінки якості освітніх послуг. Запровадження механізму співпраці державних органів, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства, програм міжнародної технічної допомоги, всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування, установ, закладів різних форм власності, що надають освітні послуги***

1. Переважна більшість респондентів всіх трьох категорій відзначили, що ринок освітніх послуг з професійного навчання є конкурентним (відповіді «так», «скоріше так, ніж ні» надали 67,9 % публічних службовців, 68,2 % працівників служб управління персоналом, 83,5 % представників провайдерів).

2. Більшість опитаних публічних службовців (52 %) користується безоплатними інформаційними послугами щодо можливостей професійного навчання, акумульованими на Порталі управління знаннями (навіть якщо іноді мають труднощі із записом на навчання, організоване відповідним провайдером). Решта користуюся іншими освітніми ресурсами/платформами, не знають про Портал управління знаннями, намагаються проходити навчання офлайн.

Користувачі Порталу управління знаннями найбільш позитивно в його роботі оцінюють зручність користування, достатність інформації та можливість відстежувати найближчий набір на навчання за конкретною програмою підвищення кваліфікації.

3. Третина опитаних представник провайдерів задоволена *ефективністю існуючої системи моніторингу та оцінки якості освітніх послуг* (наразі таку систему фактично складають оцінки користувачів Порталу управління знаннями та внутрішній моніторинг якості підвищення кваліфікації). Водночас половина опитаних вважає таку систему частково дієвою, а 8 % – недієвою.

4. *Моніторинг якості професійного навчання здійснюється провайдерами* за звичай після завершення навчання за кожною програмою підвищення кваліфікації (це підтверджують 65,3 % опитаних представників провайдерів) або після вивчення кожної навчальної дисципліни протягом всього періоду підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» (30,7 %).

*За результатами моніторингу* переважна більшість викладачів (тренерів) за потреби вдосконалюють освітній процес (це підтверджують 70,9 % опитаних представників провайдерів). В інших випадках керівництво замінює викладача (тренера), зобов'язує підвищити кваліфікацію, заохочує за належну якість навчання. Кожний третій респондент (33,7 %) вважає якість професійного навчання належною, у зв'язку з чим результати внутрішнього моніторингу переважно позитивні.

5. В організації професійного розвитку викладачів (тренерів) спостерігаються такі тенденції: кожний п'ятий викладач (тренер) підвищує кваліфікацію на виконання законодавчих вимог (22,7 %), а також майже кожний п'ятий виключно самостійно шукає можливості для свого підвищення кваліфікації (18,8 %), але домінує модель організації професійного розвитку, за якої самостійний пошук поєднується з навчанням, організованим за ініціативою керівництва (42 %).

6. *Чинний порядок погодження програм підвищення кваліфікації вважають ефективним* 54 % представників провайдерів.

Серед *причин недосконалості такого порядку* респонденти переважно відзначають бюрократизованість і надмірну тривалість процесу погодження програм, суб'єктивність зауважень експертів, труднощі у зворотному зв'язку з експертами, відсутність механізму вимірювання ефективності навчання за погодженими програмами.

7. Серед *дієвих інструментів для подальшому розвитку ринку освітніх послуг* з професійного навчання представники провайдерів переважно пропонують ті, що пов'язані з підвищенням вимог до провайдерів і їх зовнішнім стимулюванням до якісної освітньої діяльності (обов'язкове ліцензування провайдерів, ретельний моніторинг якості надання ними освітніх послуг, рейтингування); удосконаленням системи фінансування професійного навчання (спрощення цієї системи, збільшення обсягів бюджетного фінансування, розподіл державного замовлення виключно на конкурсній основі та оптимізація строків його розподілу); забезпеченням реальної автономії провайдерів, наданням їм можливості реалізовувати програми підвищення кваліфікації у відкритому доступі для публічних службовців (через ютуб-канал, відеозаписи тощо).

8. Загалом 60,8 % опитаних представників провайдерів пов'язують очікування змін на ринку освітніх послуг з професійного навчання зі *створенням саморегульованої професійної асоціації провайдерів*. При цьому третина опитаних (34,1 %) вважають, що це повністю оптимізує розвиток ринку освітніх послуг з професійного навчання, а чверть опитаних (26,7 %) – частково.

#### **IV. Потреби респондентів в методичній, інформаційній або роз'яснювальній підтримці**

1. Найбільш доступними *джерелами інформації про професійне навчання для публічних службовців* є усні повідомлення (телефоном, при зустрічі, під час наради) або електронні повідомлення (на службову/особисту електронну пошту, в месенджери). Натомість сайтами (порталами), на яких розміщується інформація щодо організації професійного навчання і новини у цій сфері (зокрема сайт НАДС), користуються менше третини респондентів.

При оцінці *бажаних способів отримання інформації* про професійне навчання (за їх зручністю) публічні службовці віддають перевагу розсилці повідомлень на службову електронну пошту (47,9 % респондентів) та інформаційним повідомленням на внутрішньому порталі або офіційному вебсайті органу, в якому працюють (42,7 %). Отже, інформацію з питань професійного навчання значна частина публічних службовців бажає отримувати за допомогою ресурсів для службового спілкування (такі ресурси переглядаються переважно в робочий час). Водночас майже третина респондентів (33,8 %) зацікавлена в розсилці повідомлень на особисту електронну пошту, в месенджери (у такий спосіб забезпечуються швидке опрацювання інформації навіть за межами робочого часу).

2. Серед *способів зробити організацію професійного навчання більш ефективною* працівники служб управління персоналом (28,8 %) і представники провайдерів (59,7 %) зазначили посилення інформаційної, методичної, наукової підтримки системи професійного навчання.

3. *Працівники служб управління персоналом* найбільше потребують методичної, інформаційної або роз'яснювальної підтримки НАДС з питань визначення та проведення аналізу потреб (загальних, спеціальних та індивідуальних) у професійному навчанні, складання та перегляду індивідуальної програми професійного розвитку, оцінювання результативності професійного навчання.

4. *Представники провайдерів* найбільше потребують методичної, інформаційної або роз'яснювальної підтримки НАДС щодо механізму формування, розміщення та виконання державного замовлення на професійне навчання, користування Порталом управління знаннями, вимог до змісту і структури програм підвищення кваліфікації, порядку акредитації/погодження програм професійного навчання, моніторингу та оцінювання якості професійного навчання.

**V. Опитування засвідчило необхідність у додаткових зусиллях щодо подолання труднощів реалізації реформи професійного навчання, зокрема:**

низької мотивації публічних службовців до професійного навчання, низької зацікавленості їхніх керівників у професійному розвитку підлеглих;

недостатньої дієвості механізму забезпечення спеціальних потреб публічних службовців у професійному навчанні (реального визначення таких потреб, орієнтованості на них змісту навчання, яке пропонується провайдерами, і належного фінансового забезпечення, зокрема з фонду оплати праці органів, в яких працюють публічні службовці);

організаційних труднощів із забезпеченням гарантованого безкоштовного навчання публічних службовців для задоволення загальних потреб у навчанні (за державним замовленням НАДС), зокрема нестача місць у навчальних групах;

«освітніх втрат», зумовлених специфікою дистанційного навчання (неефективністю навчання під час виконання посадових/службових обов'язків, фактичною відсутністю обміну професійним досвідом і практичної складової у навчанні, зниженням якості навчання);

недостатньо ефективною комунікацією замовників і надавачів освітніх послуг із професійного навчання;

недосконалою системою моніторингу та контролю якості професійного навчання;

надмірного формалізму та бюрократизації в системі організації професійного навчання (на різних рівнях цієї системи).

Крім того, **потребують подальшої підтримки процеси**, пов'язані з:

розвитком конкурентного ринку освітніх послуг із професійного навчання;

впровадженням у систему професійного навчання принципів належного врядування (good governance);

забезпеченням взаємозв'язку системи професійного навчання з практикою державного управління та місцевого самоврядування;

підвищенням адаптивності системи професійного навчання до швидкозмінюваних умов, її гнучким реагуванням на зміни в потребах і пріоритетах публічних службовців у навчанні;

подальшою цифровізацією сфери професійного навчання, зокрема розвитку функціональних можливостей Порталу управління знаннями як платформи для організації професійного навчання;

створенням умов для професійного навчання в умовах воєнного стану.

Загалом відповіді респондентів, які окреслили проблемні аспекти впровадження реформи системи професійного навчання, засвідчують доцільність посилення комунікації НАДС з публічними службовцями, службами управління персоналом і провайдерами для додаткового аналізу окремих проблем та їх детермінації з метою оптимізації процесів організації та проведення професійного навчання з урахуванням інтересів учасників професійного навчання. Водночас частина рішень НАДС із подальшої цифровізації та дебюрократизації механізмів організації професійного навчання вже перебувають на етапі проєктування/реалізації відповідних змін.