

2022

# ЗВІТ

## ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ОПИТУВАННЯ ЩОДО ПОТРЕБ У НАДАННІ МЕТОДИЧНОЇ ДОПОМОГИ З ПИТАНЬ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

*серед працівників служб управління  
персоналом державних органів*



НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ  
З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

# ЗМІСТ

**ВСТУП**

2

**МЕТОДОЛОГІЯ**

3

**РОЗДІЛ 1.**

**Характеристика опитаних**

4

**РОЗДІЛ 2.**

**Аналіз отриманих результатів в  
розрізі окремих тем управління  
персоналом**

7

**РОЗДІЛ 3.**

**Організаційні питання взаємодії  
НАДС зі службами управління  
персоналом**

17

# ВСТУП

---

Цей звіт підготовлено за результатами проведеного у січні 2022 року опитування щодо потреб у наданні методичної допомоги з питань управління людськими ресурсами, організованого Генеральним департаментом з питань управління персоналом на державній службі та в органах місцевого самоврядування НАДС.

Одним з завдань НАДС є здійснення методичної підтримки служб управління персоналом державних органів, розроблення та впровадження методики управління персоналом, проведення оцінки персоналу та забезпечення його розвитку.

Метою опитування було виявлення тих питань за тематикою управління людськими ресурсами, по яким на даний час спостерігається певний брак інформації чи потреба у наданні додаткової методичної і роз'яснювальної підтримки. Крім того, отримані результати дозволять НАДС визначити пріоритети та спланувати подальшу роботу в цьому напрямку у відповідності до виявлених потреб.

Практика проведення подібних опитувань у минулих роках засвідчила ефективність такого формату збору зворотного зв'язку та дозволила розробляти прикладні методичні інструменти безпосередньо на запит працівників, що займаються питаннями управління персоналом як в державних органах, так і в органах місцевого самоврядування.

# МЕТОДОЛОГІЯ

Опитування проводилося методом анкетування шляхом розміщення посилання на Google-форму опитувальника на офіційному вебсайті НАДС та на сторінці НАДС в Facebook.

Опитування тривало з 6 до 23 січня 2022 року.

Опитувальник розділено на окремі блоки питань для:

- працівників служб управління персоналом державних органів;
- працівників органів місцевого самоврядування, які займаються питаннями управління персоналом.

В опитуванні взяли участь **825 респондентів**, з них:

**573** працівники служб управління персоналом державних органів,

**252** працівники органів місцевого самоврядування, які займаються питаннями управління персоналом.

В даному звіті представлено аналіз та узагальнення даних, отриманих від **працівників служб управління персоналом державних органів**.

Для зручності звіт поділено на три змістовні розділи:

- в *першому розділі* наводиться характеристика опитаних за стажем роботи, категоріями посад, рівнем державних органів та ознакою періодичності підвищення кваліфікації з питань управління персоналом;
- *другий розділ* містить аналіз отриманих результатів в розрізі окремих тем управління персоналом;
- *третій розділ* присвячений організаційним питанням взаємодії НАДС зі службами управління персоналом, а також збору зворотного зв'язку від респондентів.

# РОЗДІЛ 1

## ХАРАКТЕРИСТИКА ОПИТАНИХ

В ході опитування було отримано відповіді від 573 працівників служб управління персоналом державних органів.

Більшість опитаних (57,4%) працює в державних органах, юрисдикція яких поширюється на територію Автономної Республіки Крим, однієї або кількох областей, міст Києва та Севастополя; 27,7% – в державних органах, юрисдикція яких поширюється на територію одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення; 8,7% – в державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України; 5,4% – в міністерствах, центральних органах виконавчої влади із спеціальним статусом, який встановлений законом, апаратах (секретаріатах) вищих спеціалізованих судів, Вищої ради правосуддя, Вищої кваліфікаційної комісії суддів України; 0,7% – в Апараті



Рис. 1. Розподіл респондентів за рівнем державних органів, %

Верховної Ради України, Секретаріаті Кабінету Міністрів України, постійно діючому допоміжному органі, утвореному Президентом України, апаратах (секретаріатах) Ради національної безпеки і оборони України, Центральної виборчої комісії, Рахункової палати, Конституційного Суду України, Верховного Суду, Офісу Генерального прокурора (рис. 1).

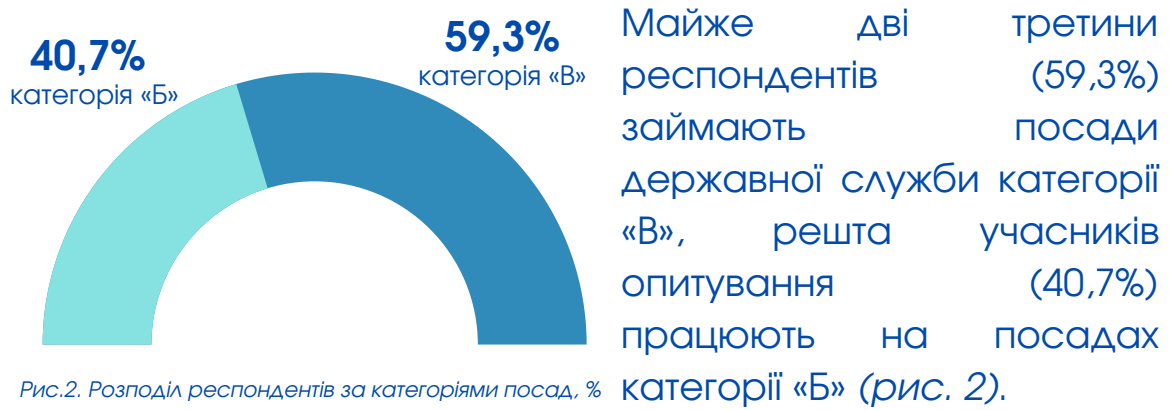


Рис.2. Розподіл респондентів за категоріями посад, %

Переважна більшість опитаних (61,1%) мають стаж державної служби понад 10 років, близько третини опитаних (31,9%) працюють у службі управління персоналом більше 10 років. Структура опитаних за стажем роботи представлена на *рисунку 3*.

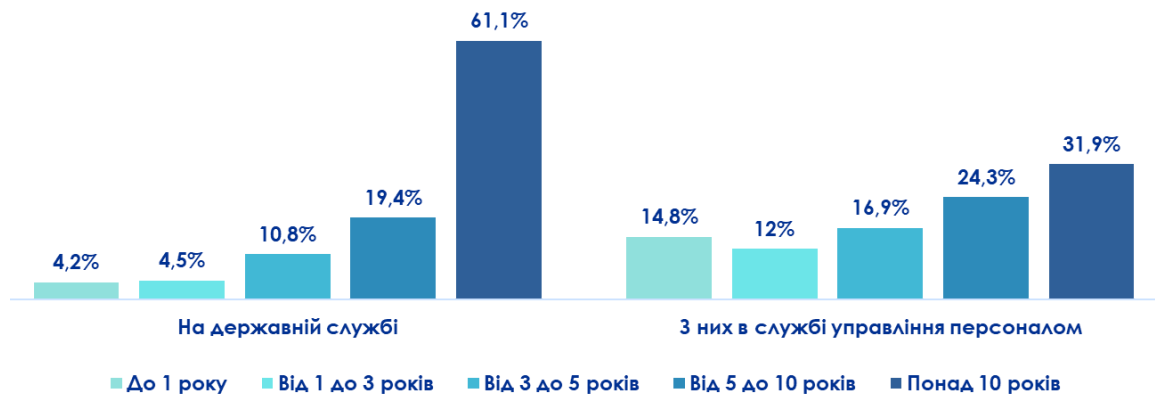


Рис.3. Розподіл респондентів за стажем роботи, %

Найбільша частка опитаних (39,1%) востаннє підвищували свою кваліфікацію з питань управління персоналом на державній службі протягом останніх 6 місяців, близько третини (31,2%) – протягом 1 року. За останні 3 роки пройшли відповідні курси з підвищення кваліфікації 17,5% респондентів. Привертає увагу той факт, що понад 12% учасників опитування підвищували кваліфікацію протягом останніх 5 років і більше (рис. 4).

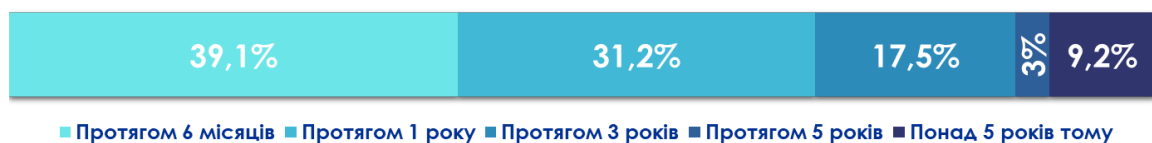


Рис.4. Розподіл респондентів за ознакою періодичності підвищення кваліфікації з питань управління персоналом на державній службі, %

# РОЗДІЛ 2

## АНАЛІЗ ОТРИМАНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ В РОЗРІЗІ ОКРЕМИХ ТЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



Респондентам було запропоновано обрати з переліку питань у сфері управління персоналом ті, щодо яких їм було б найбільш актуально та важливо отримати додаткову інформацію та методичну підтримку. Найбільше опитаних цікавлять такі теми: «Використання цифрових інструментів у сфері управління персоналом» (42,8%), «Реформа системи оплати праці державних службовців» (42,4%), «Кадровий менеджмент. Документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення» (42,2%), «Професійний розвиток державних службовців, прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри» (39,8%), «Оцінювання результатів службової діяльності» (30,5%) (рис. 5).

**1. Щодо яких питань у сфері управління персоналом вам було б найбільш актуально та важливо отримати додаткову інформацію та методичну підтримку?**



Рис.5. Розподіл відповідей респондентів на питання № 1 «Щодо яких питань у сфері управління персоналом вам було б найбільш актуально та важливо отримати додаткову інформацію та методичну підтримку?», %

У наступних питаннях кожна з зазначених тем була деталізована та розбита на окремі підтеми, респондентам пропонувалось обрати з переліку до 3-х питань, стосовно яких вони найбільше потребують методичної, інформаційної чи роз'яснювальної підтримки.

Так, з теми «**Добір персоналу державного органу**» найбільш затребуваними є підтеми «Розробка ситуаційних завдань» (42,2%), «Оцінювання професійної компетентності кандидата на зайняття посади під час проходження конкурсу» (41%), «Визначення спеціальних вимог» (31,1%) (рис. 6).

**2. Зазначте з яких питань ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ державного органу ви потребуєте методичної, інформаційної чи роз'яснювальної підтримки?**



Рис.6. Розподіл відповідей респондентів на питання № 2  
«Зазначте з яких питань ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ державного органу ви потребуєте методичної, інформаційної чи роз'яснювальної підтримки?», %

За темою «Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» найбільший запит щодо методичної підтримки є щодо таких підтем: «Зміст завдань і ключових показників, критерії, яким повинні відповідати завдання і ключові показники» (49,9%), «Організація системи моніторингу виконання завдань і ключових показників» (32,3%), «Алгоритм дій у разі виставлення негативної оцінки» (31,9%) (рис. 7).

**3. Зазначте з яких питань ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ СЛУЖБОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ державних службовців ви потребуєте методичної, інформаційної чи роз'яснювальної підтримки?**



Рис.7. Розподіл відповідей респондентів на питання № 3  
«Зазначте з яких питань ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ СЛУЖБОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ державних службовців ви потребуєте методичної, інформаційної чи роз'яснювальної підтримки?» , %

Серед питань з теми «Професійний розвиток державних службовців» опитаних найбільше цікавлять: «Визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців» (48,5%), «Складання індивідуальної програми професійного розвитку державного службовця» (43,8%), «Організація професійного навчання державного службовця» (43,1%) (рис. 8).

**4. Зазначте з яких питань ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ державних службовців ви потребуєте методичної, інформаційної чи роз'яснювальної підтримки?**



Рис.8. Розподіл відповідей респондентів на питання № 4  
«Зазначте з яких питань ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ державних службовців ви потребуєте методичної, інформаційної чи роз'яснювальної підтримки?», %

З напрямку «Формування організаційної культури державного органу» найактуальнішими підтемами є: «Управління конфліктами в державному органі» (46,8%), «Нематеріальне заохочення та мотивація державних службовців» (41,4%), «Адаптація державного службовця» (34%) (рис. 9).

**5. Зазначте з яких питань ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ державного органу ви потребуєте методичної, інформаційної чи роз'яснювальної підтримки?**

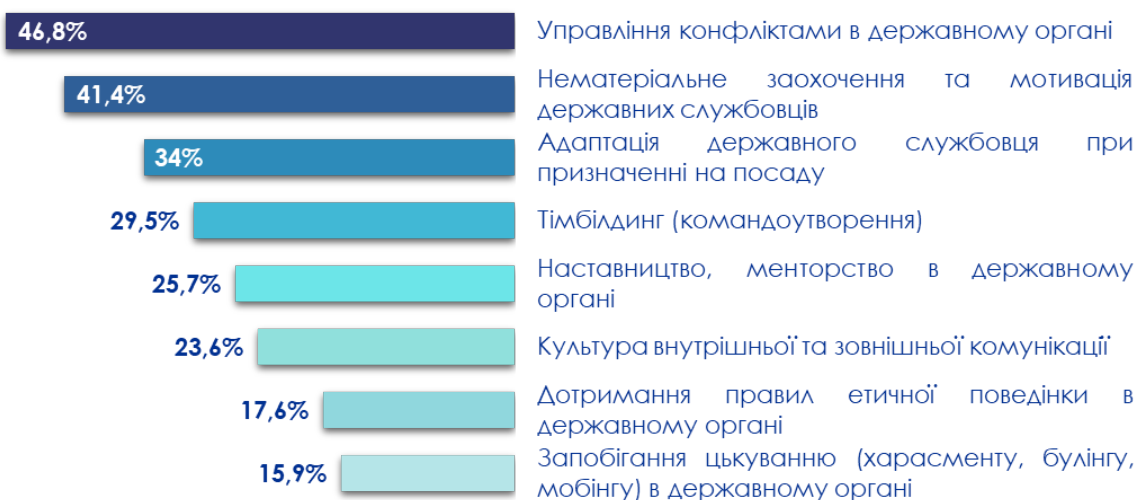


Рис.9. Розподіл відповідей респондентів на питання № 5  
«Зазначте з яких питань ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ державного органу ви потребуєте методичної, інформаційної чи роз'яснювальної підтримки?», %

За темою «Кадровий менеджмент, документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення» серед працівників служб управління персоналом державних органів найбільший запит у методичній підтримці щодо таких підтем: «Облік військовозобов'язаних і призовників та бронювання військовозобов'язаних в державному органі» (49,2%), «Складання посадових інструкцій» (36%), «Ведення особової справи, особової картки» (31,8%) (рис. 10).

**6. Зазначте з яких інших питань КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ, документального оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення ви потребуєте методичної, інформаційної чи роз'яснювальної підтримки?**

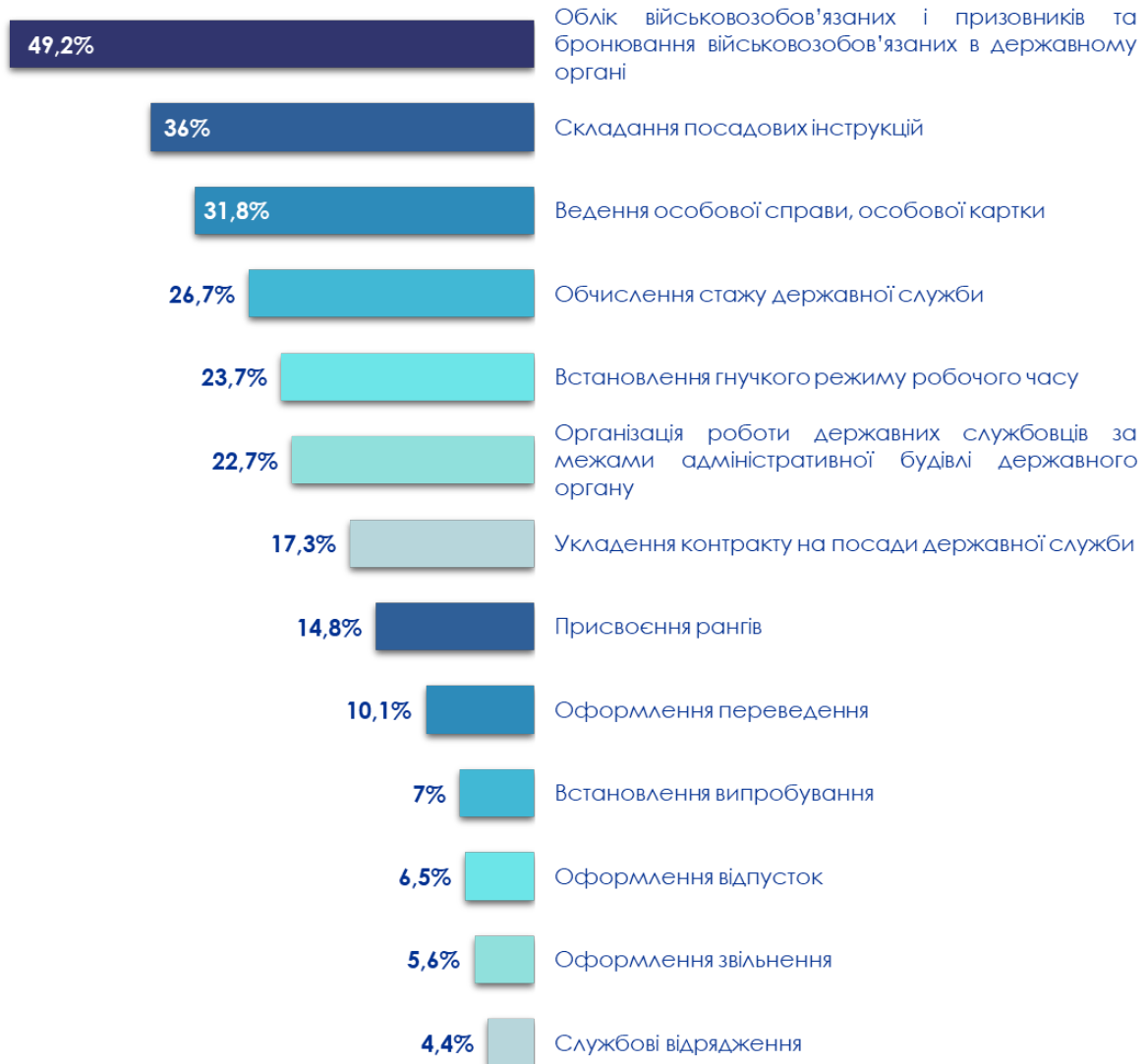


Рис. 10. Розподіл відповідей респондентів на питання № 6 «Зазначте з яких інших питань КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ, документального оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення ви потребуєте методичної, інформаційної чи роз'яснювальної підтримки?», %

Другий рік поспіль за запитами респондентів лідирує тема «**Використання цифрових інструментів у сфері управління персоналом**» найбільшу потребу в методичній підтримці встановлено з таких питань: «Інформація щодо впровадження та роботи HRMIS» (69,1%), «Використання Порталу управління знаннями [rdp.nacs.gov.ua](http://rdp.nacs.gov.ua)» (51,7%), «Користування інформацією, що розміщується на публічному порталі [public.nads.gov.ua](http://public.nads.gov.ua)» (32,3%) (рис. 11).

**7. Зазначте з яких питань ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ у сфері управління персоналом ви потребуєте методичної, інформаційної чи роз'яснювальної підтримки?**

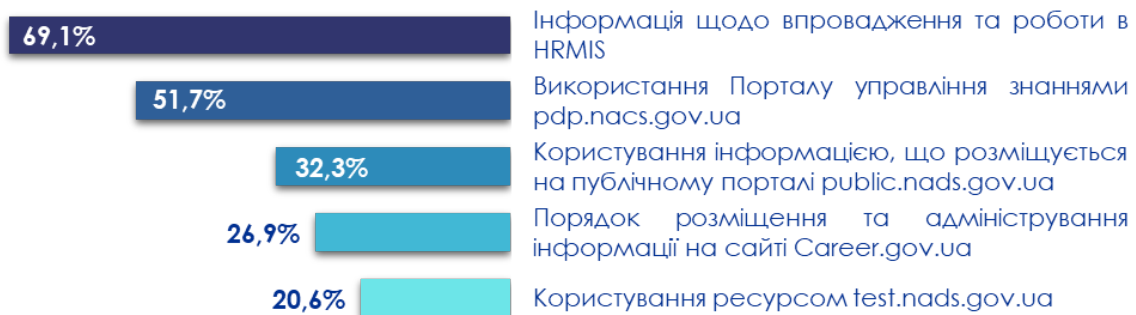


Рис. 11. Розподіл відповідей респондентів на питання № 7

«Зазначте з яких питань ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ у сфері управління персоналом ви потребуєте методичної, інформаційної чи роз'яснювальної підтримки?» , %

Для тих респондентів, в чиїх державних органах впроваджується HRMIS, найбільшу потребу в методичній підтримці встановлено з таких питань: «Робота з функціональним блоком «Персонал» та «Накази з персоналу» HRMIS» (60,8%), «Робота з підсистемою «Самообслуговування» - модуль «Особистий кабінет» HRMIS» (55,6%) (рис. 12).

**7.1. Якщо у вашому державному органі впроваджується HRMIS, зазначте з яких конкретно питань ви потребуєте додаткової методичної, інформаційної чи роз'яснювальної підтримки?**

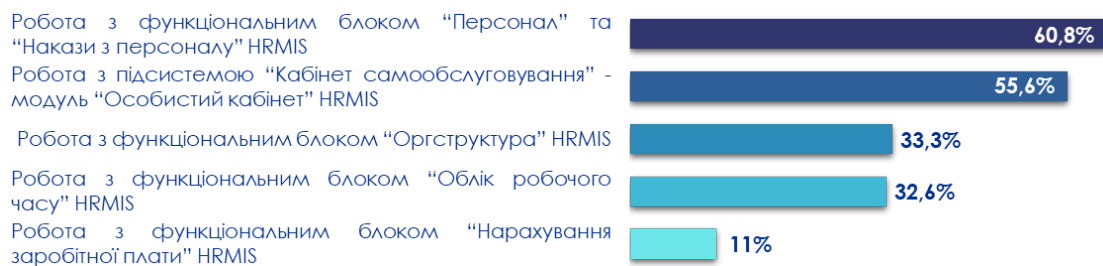


Рис. 12. Розподіл відповідей респондентів на питання № 7.1

«Якщо у вашому державному органі впроваджується HRMIS, зазначте з яких конкретно питань ви потребуєте додаткової методичної, інформаційної чи роз'яснювальної підтримки?» , %

У цьогорічному опитуванні підвищився інтерес респондентів до теми «**Реформа системи оплати праці державних службовців**». Серед питань даної теми респондентів найбільше цікавлять: «Нова модель оплати праці (структура заробітної плати)» (61,3%), «Класифікація посад» (60,2%), «Напрями реформи оплати праці (що планується змінити?)» (39,4%) (рис. 13).

**8. Зазначте з яких питань РЕФОРМИ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ державних службовців ви потребуєте методичної, інформаційної чи роз'яснювальної підтримки?**



Рис. 13. Розподіл відповідей респондентів на питання № 8 «Зазначте з яких питань РЕФОРМИ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ державних службовців ви потребуєте методичної, інформаційної чи роз'яснювальної підтримки?», %

За темою «**HR-планування в державному органі**» найбільш запитуваною є методична підтримка щодо таких підтем: «Стратегічне планування роботи служб управління персоналом» (48,3%), «Визначення ефективності управління персоналом (управління якістю)» (46,2%), «Підготовка HR-стратегій» (44%) (рис. 14).

**9. Зазначте з яких питань HR-ПЛАНУВАННЯ в державному органі ви потребуєте методичної, інформаційної чи роз'яснювальної підтримки?**



Рис. 14. Розподіл відповідей респондентів на питання № 9 «Зазначте з яких питань HR-ПЛАНУВАННЯ в державному органі ви потребуєте методичної, інформаційної чи роз'яснювальної підтримки?», %

По напрямку «**Дисциплінарна відповідальність державних службовців**» найактуальнішими підтемами є: «Процедура здійснення дисциплінарного провадження» (44%), «Підстави прийняття рішення про порушення дисциплінарного провадження» (40%), «Співвідношення видів дисциплінарного проступку з дисциплінарним стягненням та умови їх застосування» (31,6%) (рис. 15).

**10. Зазначте з яких питань ДИСЦИПЛІНАРНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ державних службовців ви потребуєте методичної, інформаційної чи роз'яснювальної підтримки?**



Рис. 15. Розподіл відповідей респондентів на питання № 10 «Зазначте з яких питань ДИСЦИПЛІНАРНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ державних службовців ви потребуєте методичної, інформаційної чи роз'яснювальної підтримки?», %



Відповідно до отриманих результатів лише 15,2% опитаних використовують у практичній діяльності додаткові методи та інструменти управління персоналом, які прямо не передбачені законодавством, але відповідають йому (рис. 16).

Серед найбільш поширених з них:

адаптація (46%)\*, розвиток організаційної культури (9,5%), Наставництво, внутрішні комунікації, проведення внутрішніх навчань, командоутворення (по 4,8%) (рис. 17).

11.1. Якщо так, вкажіть які саме:

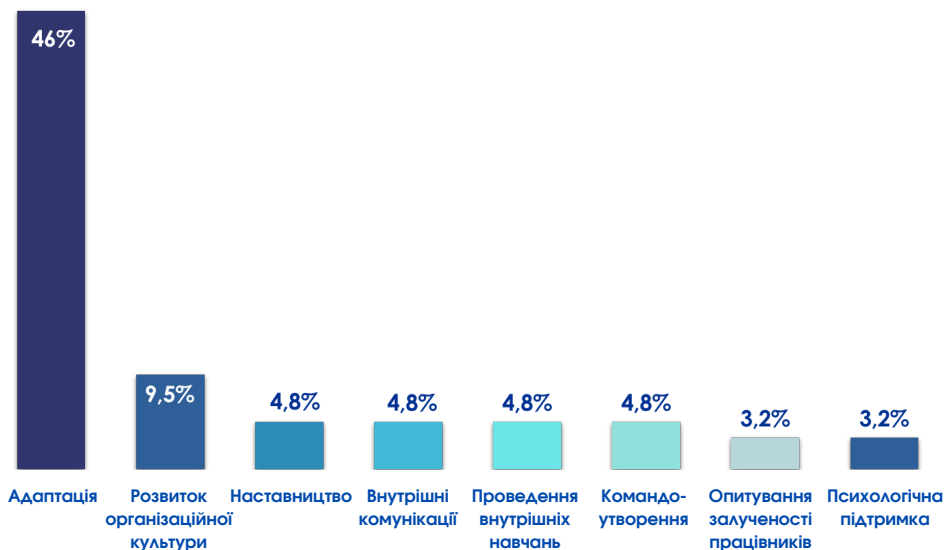


Рис. 17. Розподіл відповідей респондентів на питання № 11.1 «Якщо так, вкажіть які саме:», %

\*Порівняно з минулим роком показник використання інструменту адаптації зріс більше ніж на 16%. Однією з можливих причин такої позитивної динаміки може бути розробка НАДС Методичних рекомендацій щодо процедури проведення адаптації новопризначених державних службовців у державних органах, а також навчального курсу «Адаптація новопризначених державних службовців».

11. Чи використовуєте ви у практичній діяльності додаткові методи та інструменти управління персоналом, які прямо не передбачені законодавством, але відповідають йому?

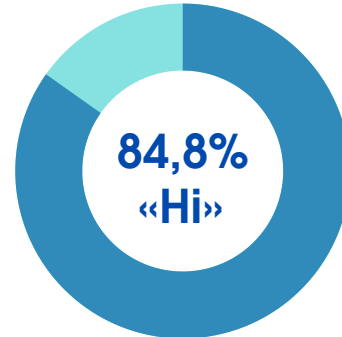


Рис. 16. Розподіл відповідей респондентів на питання № 11 «Чи використовуєте ви у практичній діяльності додаткові методи та інструменти управління персоналом, які прямо не передбачені законодавством, але відповідають йому?», %

# РОЗДІЛ 3

## ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПИТАННЯ ВЗАЄМОДІЇ НАДС ЗІ СЛУЖБАМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

За даними опитування переважна частина респондентів для отримання інформації з питань управління людськими ресурсами на державній службі надає перевагу офіційному вебсайту НАДС (86,9%), третина респондентів отримують відповідну інформацію від служб управління персоналом, які координують діяльність державного органу (32,6%), чверть опитаних як джерело інформації використовують сторінку НАДС у Facebook (26,5%) (рис. 18).

**12. Яким ресурсам (каналам комунікації) ви найчастіше надаєте перевагу для отримання інформації з питань управління людськими ресурсами на державній службі?**

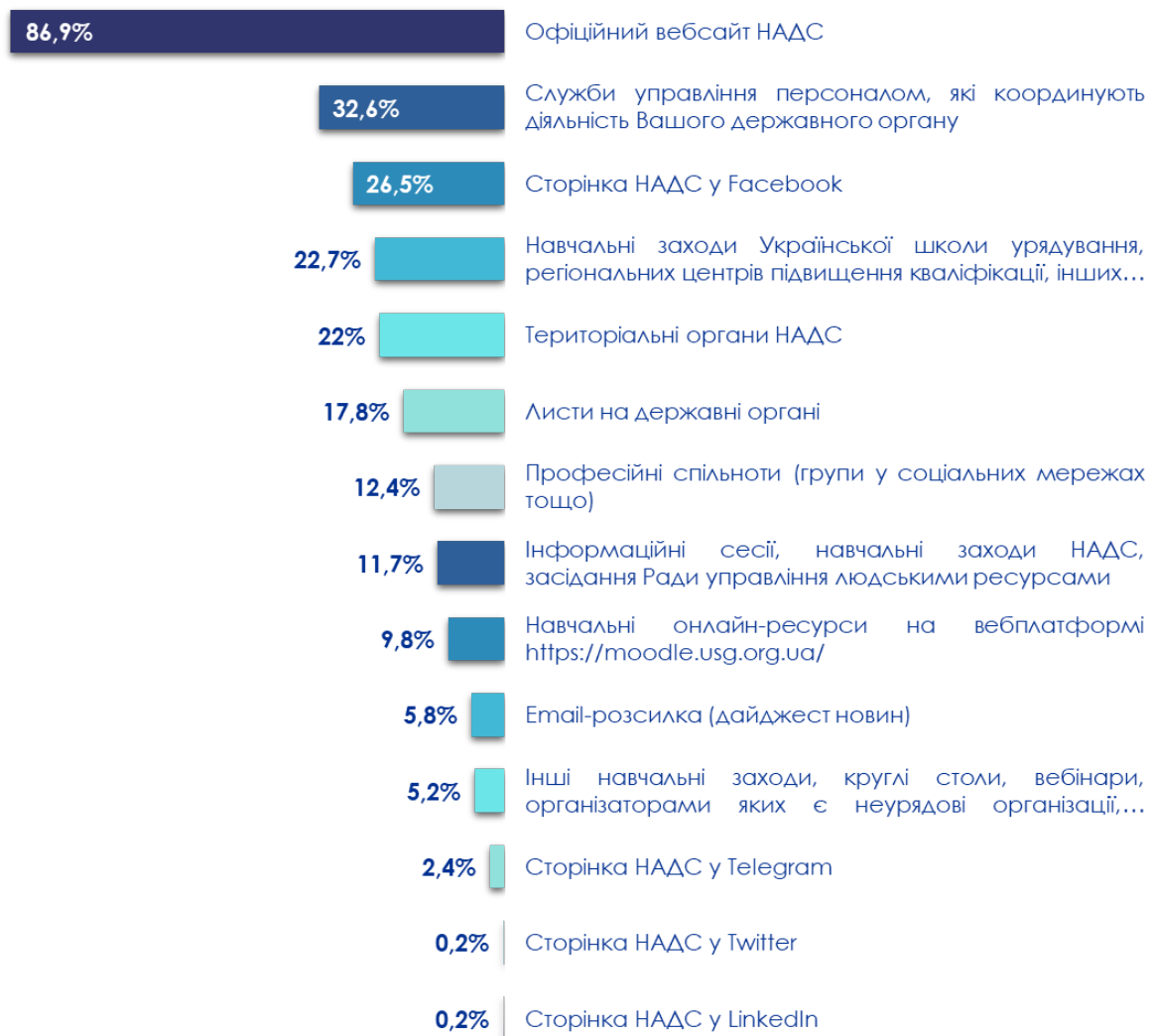


Рис. 18. Розподіл відповідей респондентів на питання № 12 «Яким ресурсам (каналам комунікації) ви найчастіше надаєте перевагу для отримання інформації з питань управління людськими ресурсами на державній службі?», %

Найзручнішою формою отримання методичної допомоги залишаються традиційні офіційні роз'яснення (82,4%) та методичні рекомендації (75,7%), тоді як відеороз'яснення є прийнятними менш ніж для третини опитаних (31,4%), інші форми згідно з опитуванням викликають обмежений інтерес (рис. 19).

### 13. У якій формі вам зручніше отримувати методичну допомогу?



Рис. 19. Розподіл відповідей респондентів на питання № 13  
«У якій формі вам зручніше отримувати методичну допомогу?», %

В одному з питань опитувальника респондентам було запропоновано написати свої коментарі, пропозиції та інші побажання щодо надання методичної підтримки НАДС.

Переважна більшість коментарів містила позитивні відгуки стосовно організації методичної підтримки з питань управління людськими ресурсами. Поруч з цим надійшло 168 змістовних пропозицій, які умовно можна поділити на наступні групи:

### **1. Пропозиції щодо форми надання методичної підтримки.**

Так, найбільш затребувані залишаються традиційні організаційні форми – проведення вебінарів, семінарів та конференцій (як онлайн, так і офлайн). При цьому респондентів також цікавить розсилка на email-адреси, надання інформації у відеоформаті, розміщення на офіційному вебсайті НАДС розділу «Питання-відповідь», впровадження консультативно-інформаційної телефонної лінії тощо.

### **2. Побажання щодо якісних характеристик текстів роз'яснень та інформації**

Основний акцент у відповідях опитуваних зроблено на оперативності видання методичних та роз'яснювальних документів НАДС.

### **3. Пропозиції щодо тематики методичної підтримки.**

Серед сформульованих тем пріоритетним є запит на практичні методичні рекомендації з питань оформлення кадрової документації (зі зразками і прикладами). Також потребують додаткового висвітлення наступні теми: проведення гендерного аудиту в державному органі, практичні аспекти доброчесності, організація роботи в системі HRMIS, підвищення престижності державної служби, наставництво, організація дисциплінарних проваджень.

Поруч з тим окремі учасники опитування мають потребу у висвітленні питань, що виходять за межі компетенції НАДС: робота з електронними трудовими книжками, оформлення електронних лікарняних, проведення перевірки згідно із Законом України «Про очищення влади» тощо.

#### **4. Пропозиції стосовно цільових груп посадових осіб державних органів, на які варто звернути увагу при плануванні методичної роботи.**

У цій групі відповідей респонденти, здебільшого, акцентували увагу на методичній підтримці служб управління персоналом державних органів регіонального (місцевого) рівня.