



ЗВІТ
про результати опитування
щодо надання послуг з підвищення
кваліфікації державних службовців і
посадових осіб місцевого самоврядування
під час дії правового режиму воєнного
стану

Київ – 2022

Зміст

Вступ.....	3
I. Загальна характеристика респондентів.....	5
II. Умови, в яких перебувають і працюють респонденти.....	9
III. Можливість респондентів пройти професійне навчання.....	12
IV. Надання освітніх послуг у сфері професійного навчання.....	17
V. Потреби респондентів у професійному навчанні в період дії воєнного часу та після його завершення.....	21
VI. Потреби респондентів в інформаційній підтримці з питань організації та проведення професійного навчання під час дії воєнного стану	24
Висновки та рекомендації.....	28
Додаток 1. Актуальні напрями (теми) підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування в період дії воєнного стану (за відповідями респондентів).....	35
Додаток 2. Актуальні напрями (теми) підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування після припинення воєнного стану (за відповідями респондентів).....	39

Вступ

Національним агентством України з питань державної служби (далі – НАДС) проведено опитування державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, метою якого було дослідження організації та проходження ними підвищення кваліфікації після введення в Україні воєнного стану.

Ключовою особливістю, що визначила цілі та предмет такого дослідження, є військово-політична ситуація в державі, зумовлена російською військовою агресією проти України, у зв'язку із чим Указом Президента України від 24.02.2022 № 64/2022 введено воєнний стан, а Указами Президента України від 14.03.2022 № 133/2022 і від 18.04.2022 № 259/2022 строк його дії продовжено. Під час дії правового режиму воєнного стану (далі – воєнний стан) державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування, як й інші громадяни, зазнали змін в умовах життя і професійної діяльності, певних обмежень у можливостях реалізації прав, задоволенні інтересів і потреб.

Водночас навіть у складних умовах державні органи та органи місцевого самоврядування здійснюють свої повноваження, їхні працівники продовжують виконувати посадові/службові обов'язки та забезпечувати стабільне функціонування органів влади. А отже, державна служба та служба в органах місцевого самоврядування потребують функціонального управління та створення умов для реалізації державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування їхніх прав та обов'язків. Тому під час дії воєнного стану НАДС спрямовує свої зусилля на забезпечення прав та інтересів державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, збереження стабільних умов їх службової діяльності, а також задоволення потреб у професійному навчанні, зокрема підвищенні кваліфікації, за нових (незвичних і небезпечних) обставин, що вимагають постійного вдосконалення, розширення та оновлення їхніх знань, умінь і навичок.

З огляду на це опитування було зосереджено на питаннях, що дають можливість з'ясувати умови та потреби державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування у підвищенні кваліфікації в період дії воєнного стану, а також виявити труднощі реалізації їхнього права на професійне навчання в цей період.

Предметом дослідження, у рамках якого проводилося опитування, визначено:

можливість реалізації державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування права на професійне навчання через підвищення кваліфікації у період дії воєнного стану;

потреби у професійному навчанні державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування (далі – професійне навчання), які виникли у зв'язку із введенням воєнного стану;

здатність системи професійного навчання адаптуватися до нових умов, за яких змінюється звична практика визначення освітніх потреб та організації

підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування (далі – підвищення кваліфікації).

Під час опитування респондентам було запропоновано надати відповіді на 22 запитання (на окремі з них надана можливість обирати кілька варіантів відповідей) щодо:

актуальності для них професійного навчання, зокрема підвищення кваліфікації, в умовах воєнного стану;

умов їхнього життя та професійної діяльності під час дії воєнного стану, що впливають на професійне навчання;

суб'єктів надання освітніх послуг та освітніх сервісів, що забезпечують доступність та ефективність професійного навчання під час дії воєнного стану;

задоволеності наданими освітніми послугами, а також проблем, з якими респонденти стикнулися у сфері професійного навчання під час воєнного стану;

актуальних потреб у професійному навчанні під час дії воєнного стану та після його припинення, а також потреб у підтримці з боку НАДС.

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 державних органів.

Опитування проводилося 11–17 квітня 2022 року з використанням онлайн-сервісу Google Forms.

В опитуванні взяли участь 3268 державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Участь кожного з респондентів в опитуванні, до якого вони долучилися, перебуваючи в складних умовах під час воєнного стану, є цінною, а їх відповіді – важливими для НАДС.

За результатами проведення опитування підготовлено аналітичний звіт, висновки якого будуть враховані для створення належних умов організації професійного навчання державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування під час дії воєнного стану та після його припинення, оновлення тематики навчання, а також для вдосконалення системи професійного навчання в цілому, підвищення її адаптивності до швидко змінюваних умов.

I. Загальна характеристика респондентів

Участь в опитуванні взяли **3268** осіб, з них інформацію щодо займаної посади зазначили **3235** осіб, зокрема:

2918 державних службовців (**90,2 %** від числа респондентів, які зазначили інформацію щодо займаної посади);

317 посадових осіб місцевого самоврядування (**9,8 %** від числа респондентів, які зазначили інформацію щодо займаної посади).

Державні службовці, які зазначили інформацію щодо займаної посади, за категоріями посад розподілилися таким чином:

категорія «А» – 26 осіб (0,9 % державних службовців, які відповіли на запитання¹);

категорія «Б» – 986 осіб (33,8 %);

категорія «В» – 1901 особа (65,3 %).

За *стажем державної служби* переважають респонденти, які мають стаж понад 10 років – 2010 осіб (68,6 %). Участь в опитуванні також брали особи зі стажем державної служби від 6 до 10 років – 396 осіб (13,5 %), від 3 до 5 років – 292 особи (10 %), від 1 до 2 років – 124 особи (4,2 %), менше 1 року – 108 осіб (3,7 %).

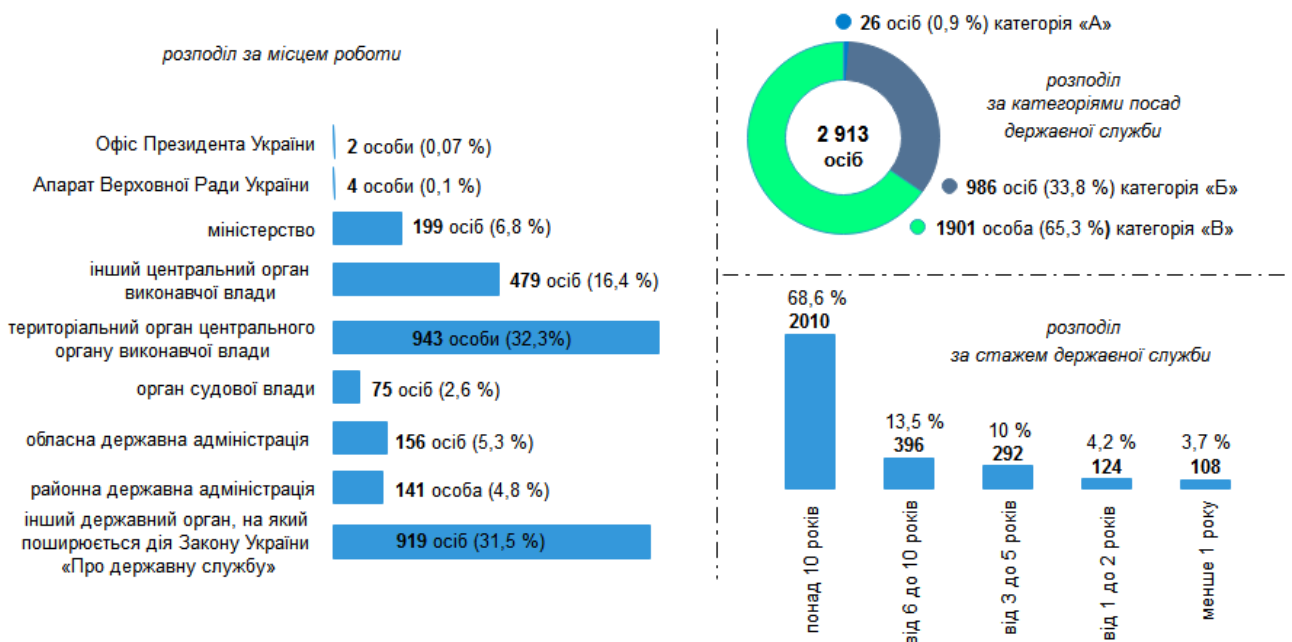


Рис. 1. Розподіл респондентів-державних службовців за місцем роботи, категоріями посад державної служби, стажем державної служби

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

¹ Тут і далі в дужках зазначається відсоток від числа респондентів, які відповіли на конкретне запитання.

Офіс Президента України – 2 особи (0,07 %);
 Апарат Верховної Ради України – 4 особи (0,1 %);
 міністерство – 199 осіб (6,8 %);
 інший центральний орган виконавчої влади – 479 осіб (16,4 %);
 територіальний орган центрального органу виконавчої влади – 943 особи (32,3 %);
 орган судової влади – 75 осіб (2,6 %);
 обласна державна адміністрація – 156 осіб (5,3 %);
 районна державна адміністрація – 141 особа (4,8 %);
 інший державний орган, на який поширюється дія Закону України «Про державну службу» (органи прокуратури, апарати судів тощо) – 919 осіб (31,5 %).

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

до 25 років – 70 осіб (2,4 %);
 26-35 років – 592 особи (20,2 %);
 36-45 років – 1134 особи (38,7 %);
 46-55 років – 762 особи (26 %);
 56 і старші – 369 осіб (12,6 %);

за статтю:

жіноча – 2301 особа (78,7 %);
 чоловіча – 574 особи (19,6 %);
 інше – 4 особи (0,1 %);
 не бажали повідомляти – 44 особи (1,5 %).

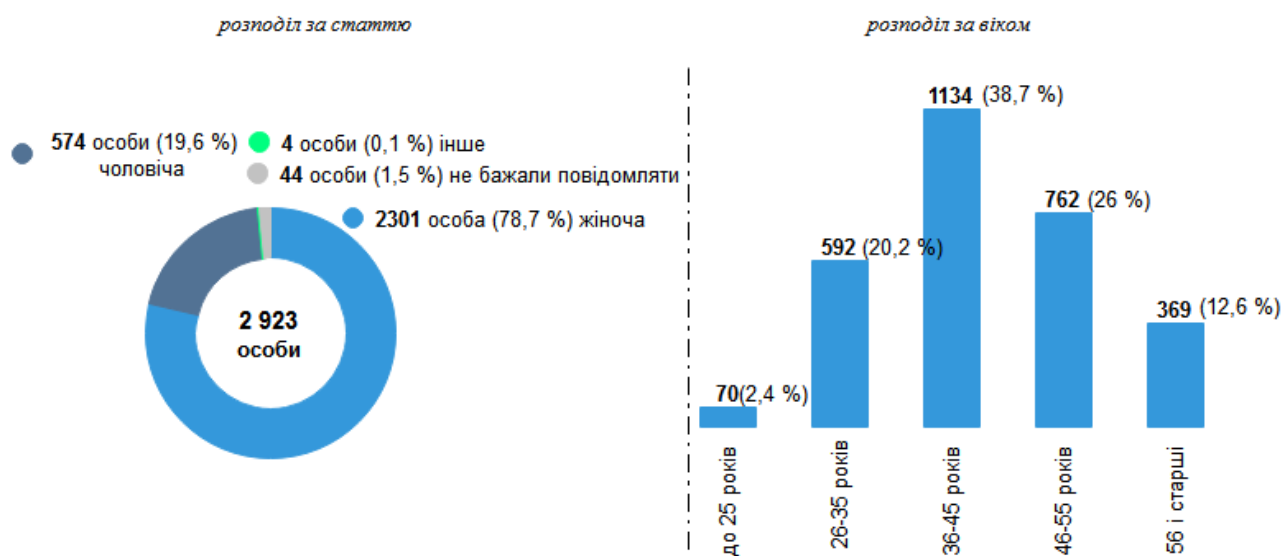


Рис. 2. Розподіл респондентів-державних службовців за статтю і віком

Отже, найбільш активними респондентами серед державних службовців виявилися жінки (78,7 %), які обіймають посади категорії «В» (65,3 %), мають стаж державної служби понад 10 років (68,6 %), працюють в територіальних органах центральних органів виконавчої влади (32,3 %) та інших державних

органах, на які поширюється дія Закону України «Про державну службу» (31,5 %), віком 36-45 років (38,7 %).

Посадові особи місцевого самоврядування, які зазначили інформацію щодо займаної посади (317 осіб), за категоріями посад розподілилися таким чином:

- перша категорія – 8 осіб (2,6 %);
- друга категорія – 1 особа (0,3 %);
- третья категорія – 6 осіб (1,9 %);
- четверта категорія – 11 осіб (3,6 %);
- п'ята категорія – 72 особи (23,4 %);
- шоста категорія – 131 особа (42,5 %);
- сьома категорія – 79 осіб (25,6 %).

За стажем служби в органах місцевого самоврядування переважають респонденти, які мають стаж понад 10 років – 124 особи (39,2 %). Участь в опитуванні також брали особи зі стажем служби в органах місцевого самоврядування від 6 до 10 років – 50 осіб (15,8%), від 3 до 5 років – 64 особи (20,3 %), від 1 до 2 років – 61 особа (19,3 %), менше 1 року – 17 осіб (5,4 %).

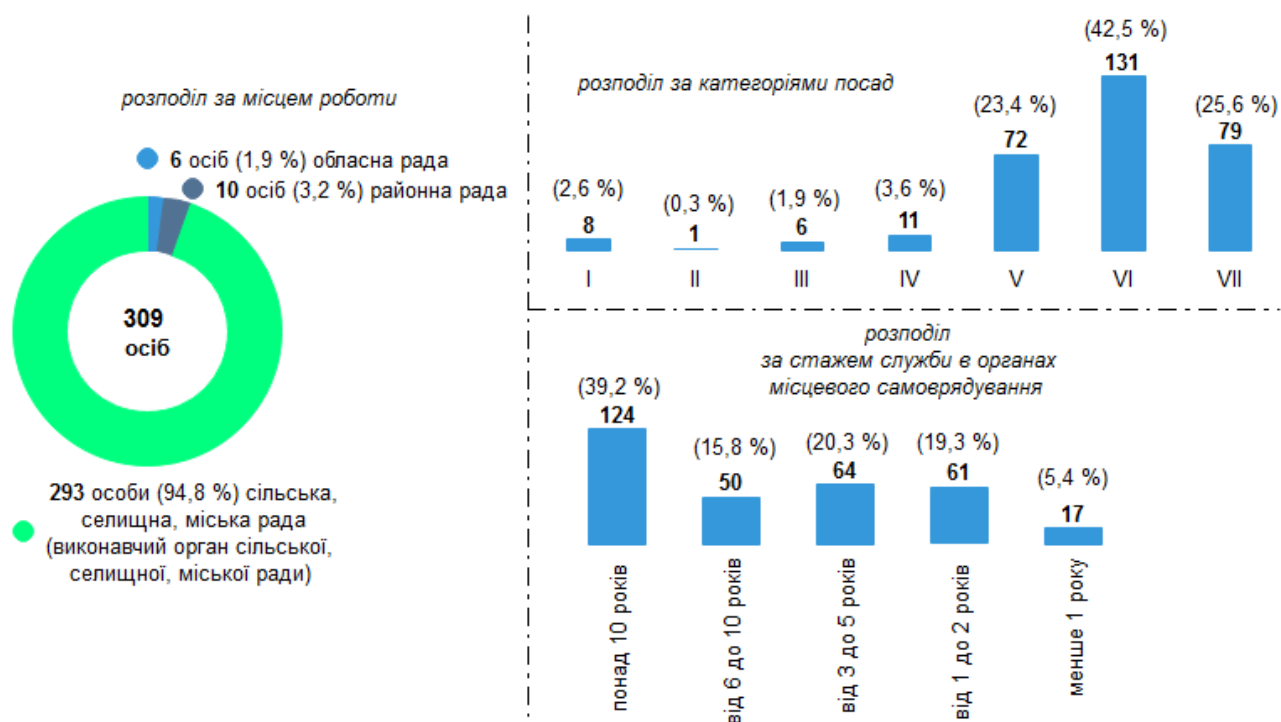


Рис. 3. Розподіл респондентів-посадових осіб місцевого самоврядування за місцем роботи, категоріями посад і стажем служби в органах місцевого самоврядування

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

- обласна рада – 6 осіб (1,9 %);
- районна рада – 10 осіб (3,2 %);

сільська, селищна, міська рада (виконавчий орган сільської, селищної, міської ради) – 293 особи (94,8 %).

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

за віком:

до 25 років – 8 осіб (2,5 %);

26-35 років – 93 особи (29,3 %);

36-45 років – 133 особи (42 %);

46-55 років – 64 особи (20,2 %);

56 і старші – 19 осіб (6 %);

за статтю:

жіноча – 272 особи (85,8 %);

чоловіча – 42 особи (13,2 %);

інше – 0;

не бажали повідомляти – 3 особи (0,9 %);

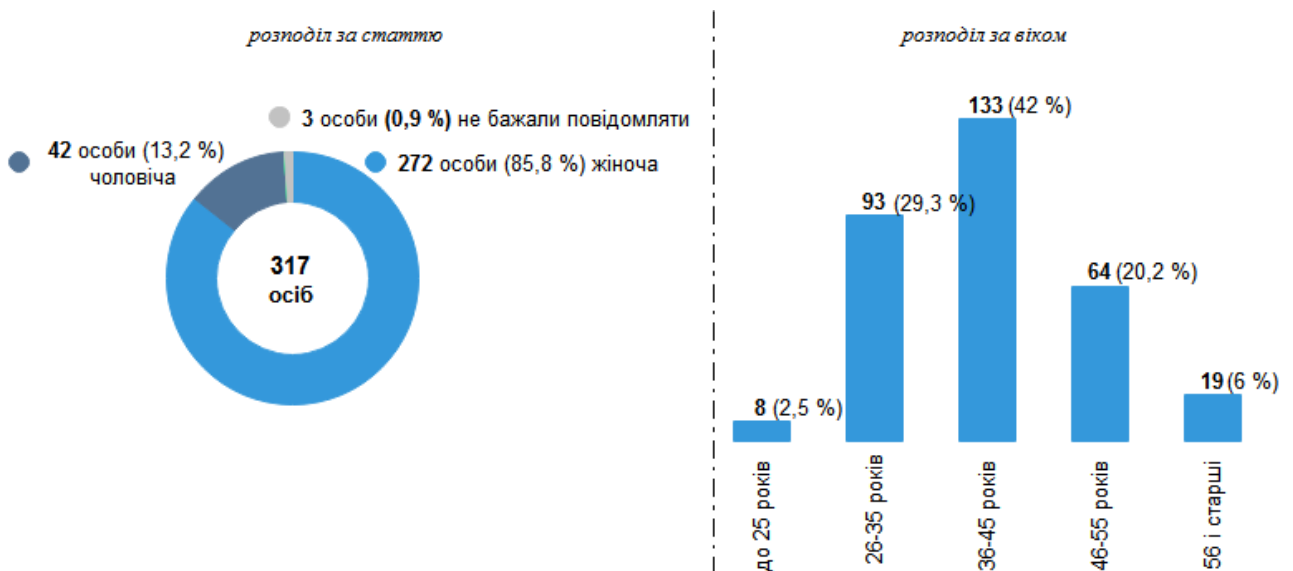


Рис. 4. Розподіл респондентів-посадових осіб місцевого самоврядування за статтю і віком

Отже, найбільш активними респондентами серед посадових осіб місцевого самоврядування виявилися жінки (85,8 %), які займають посади п'ятої (23,4 %), шостої (42,5 %) та сьомої (25,6 %) категорій, мають стаж служби в органах місцевого самоврядування понад 10 років (39,2 %), працюють в сільській, селищній, міській раді або виконавчому органі сільської, селищної, міської ради (94,8 %), віком 36-45 років (42 %).

II. Умови, в яких перебувають і працюють респонденти

Про своє **місцезнаходження** переважна більшість респондентів повідомили, що перебувають у своєму населеному пункті (за місцем проживання) – 2458 осіб (75,7 %).

Водночас 598 респондентів (18,4 %) вимушені змінити місце проживання (майже кожний п'ятий респондент). Це є закономірним в умовах збройної військової агресії, за яких у населених пунктах, де ведуться активні бойові дії, залишатися небезпечно для життя.

З міркувань безпеки також є зрозумілою відповідь 191 респондента (5,9 %), які не бажають повідомляти про своє місцезнаходження.

Як засвідчують відповіді на інші запитання анкети, частина респондентів перебуває в населених пунктах, в яких ведуться активні бойові дії, на окупованій території.



Рис. 5. Відповідь на запитання «Якою є ситуація із Вашим місцезнаходженням під час дії воєнного стану?»

Щодо **можливості працювати (виконувати посадові/службові обов'язки)** під час дії воєнного стану респонденти повідомили, що вони:

працюють в звичайному режимі (на робочому місці в органі державної влади, органі місцевого самоврядування) – 1927 осіб (59,5 %);

працюють в дистанційному режимі (за межами адміністративної будівлі органу) – 879 осіб (27,2 %);

на простой – 314 осіб (9,7 %);

перебувають в оплачуваній відпустці – 84 осіб (2,6%);

перебувають у відпустці без збереження заробітної плати – 60 осіб (1,9 %);

перебувають на військовій службі – 15 осіб (0,5%);

проходять службу в підрозділі територіальної оборони – 7 (0,2 %);

поєднують роботу з громадською діяльністю (волонтерством) – 162 (5 %);

поєднують роботу зі службою в підрозділі територіальної оборони – 23 особи (0,7 %).

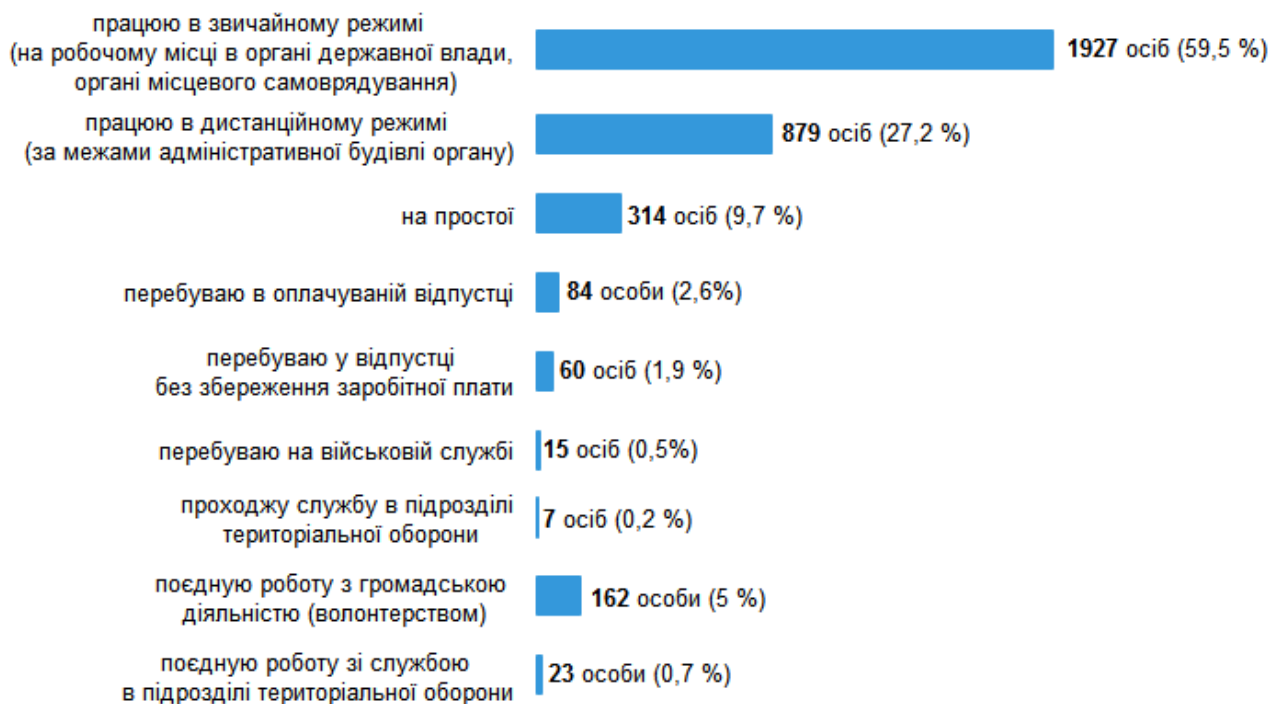


Рис. 6. Відповідь на запитання «Чи працюєте Ви (виконуєте посадові/службові обов'язки) під час дії воєнного стану?»

Отже, 86,7 % державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, незважаючи на воєнний стан, продовжують виконувати свої обов'язки (на робочому місці або дистанційно), забезпечувати стабільне функціонування державних органів та органів місцевого самоврядування, формувати і реалізовувати державну політику, надавати адміністративні послуги тощо.

Водночас частина з тих, хто працює, поєднують роботу з громадською діяльністю (волонтерством) (5 %), зі службою в підрозділі територіальної оборони (0,7 %). Це збільшує фізичне та психологічне навантаження на державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Водночас це засвідчує, що вони мають не лише моральні та ділові якості, необхідні для належного виконання професійних завдань і обов'язків, а й виявляють загальнолюдські якості та чесноти, допомагаючи давати відсіч збройній агресії, піклуватись про тих, хто потребує допомоги. У цьому контексті актуальним є коментар представника ООН з гуманітарних питань Джойс Мсуї, яка описуючи гуманітарну ситуацію на місцях, зазначила: «Україна – це гуманітарний

парадокс: поруч з насильством ми бачимо доброту, глибоку солідарність і ніжну турботу»².

На простой та у відпустці перебувають разом 14,2 % респондентів. Простий майже кожного десятого респондента зумовлений відсутністю організаційних або технічних умов, необхідних для виконання роботи, або іншими обставинами, за яких особа не може працювати в звичайному режимі. Частина з таких осіб скористалися правом на відпустку (оплачувану або без збереження заробітної плати).

Окремі респонденти повідомили про:

перебування на простой або у відпустці та водночас продовження виконання посадових/службових обов'язків;

роботу в посиленому режимі («авральна», «більше 12 годин», «6-7 днів на тиждень», «24/7» тощо);

роботу в змішаному режимі (на робочому місці або дистанційно та під час відпустки; дистанційно та за необхідності на робочому місці);

гнучкий режим роботи;

відсутність згоди керівництва на бажання працівника піти в оплачувану відпустку;

недотримання керівництвом обов'язку ознайомити працівників із наказом про простій;

звільнення.

Із зазначених відповідей окремої уваги потребують ті, в яких респонденти повідомляють про можливі випадки порушення/недотримання їхніх прав та інтересів. Важливим є розуміння, що в умовах воєнного часу допускаються лише ті обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина, які запроваджені в рамках заходів правового режиму воєнного стану, визначених статтею 8 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» та відповідним указом Президента України про введення воєнного стану. Згідно з позицією НАДС управлінські рішення, ухвалені під час дії воєнного стану, не можуть суперечити Законам України та не повинні порушувати права громадян.

Щодо змін у характері професійної діяльності під час дії воєнного стану респонденти повідомили:

продовжують виконувати свої звичні посадові/службові обов'язки – 2083 особи (65,8 %);

доводиться займатися іншими питаннями, ніж до введення воєнного стану, – 764 особи (24,1 %);

важко відповісти – 318 осіб (10 %).

² Цит. за: Широкун К. З початку війни свої будинки покинули понад 10 мільйонів українців, – ООН.
URL: <https://bit.ly/36Ihxwa>.

Більшість респондентів (65,8 %) продовжують виконувати звичні функціональні обов'язки і в цьому простежується кореляція з відповідями 59,5 % респондентів, які працюють в звичайному режимі (на робочому місці в органі державної влади, органі місцевого самоврядування), а також переважно свідчить про їх перебування на територіях, де відсутні активні бойові дії.



Рис. 7. Відповідь на запитання «Якщо Ви працюєте, чи змінився характер Вашої професійної діяльності під час дії воєнного стану?»

24,1% опитаних, яким доводиться займатися іншими питаннями, ніж до введення воєнного стану, належать до категорії респондентів, які можуть вже зараз сформулювати нові потреби власного професійного розвитку в умовах воєнного стану та післявоєнного періоду, усвідомлено ставитися до пропозицій суб'єктів надання освітніх послуг та оцінювати їх якість.

III. Можливість респондентів пройти професійне навчання

На запитання «Чи маєте Ви *реальну можливість пройти професійне навчання під час дії воєнного стану?*» респонденти відповіли:

- так – 1818 осіб (56 %);
- ні – 491 особа (15,1 %);
- важко відповісти – 939 осіб (28,9 %).

Отже, професійне навчання в умовах воєнного стану продовжує бути неперервним для 56 % респондентів.

Можливість пройти професійне навчання під час дії воєнного стану залежить від стабільних умов проживання/перебування та роботи, задоволення нагальних, життєво важливих потреб, ступеня зайнятості (роботою, суспільно корисними справами, додатковими обов'язками, які з'явилися або добровільно взяті під час дії воєнного стану) тощо.

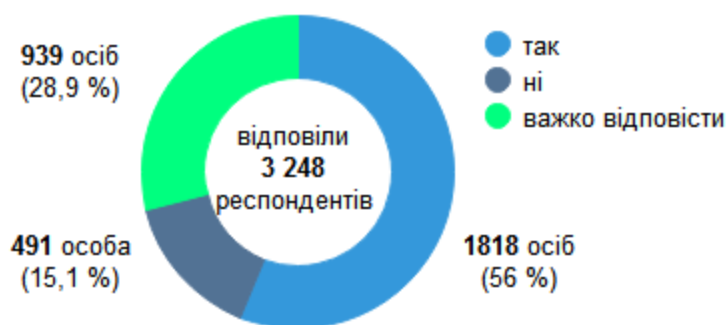


Рис. 8. Відповідь на запитання «Чи маєте Ви реальну можливість пройти професійне навчання під час дії воєнного стану?»

Щодо **видів професійного навчання**, яке державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування проходили під час дії воєнного стану, вони повідомили про:

підготовку (здобуття ступеня вищої освіти за рівнем магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування») – 71 особа (2,2 %);

підвищення кваліфікації – 738 осіб (22,9 %);

стажування – 20 осіб (0,6 %);

самоосвіту – 1140 осіб (35,3%);

а також вибрали відповідь «не проходив/не проходжу» – 1594 особи (49,4%);

Отже, в умовах воєнного стану значна частина респондентів активно навчається (з використанням технологій дистанційного навчання), іноді поєднуючи різні види професійного навчання.

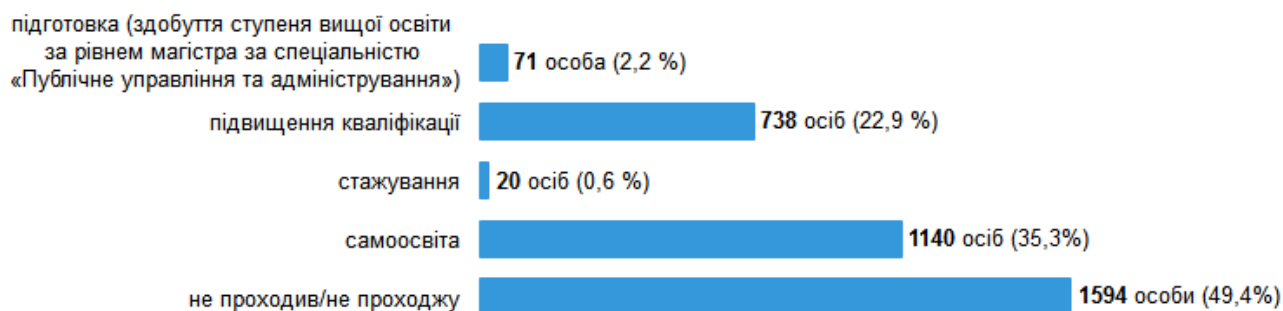


Рис. 9. Відповідь на запитання «Якщо Ви пройшли (проходите) професійне навчання під час дії воєнного стану, то яке саме?»

Підготовку магістрів в умовах воєнного стану продовжують здійснювати заклади освіти, до яких зараховані здобувачі освіти.

Під час дії воєнного стану самоосвіта і підвищення кваліфікації (разом 58,2 %) є найбільш затребуваними та доступними видами професійного навчання для державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, які бажають підвищити рівень професійного розвитку,

оскільки забезпечують гнучкий підхід до задоволення потреб у навчанні (така тенденція популярності двох видів професійного навчання вже була встановлена під час опитування державних службовців щодо задоволеності рівнем організації професійного навчання, проведеного НАДС у 2021 році³).

Значний відсоток респондентів, які повідомили, що не проходили навчання (49,4%), є очікуваним показником в умовах воєнного стану, коли мільйони громадян України долають непередбачувані обставини. Детермінація такого показника вже зазначена під час аналізу відповідей на запитання «Чи маєте Ви реальну можливість пройти професійне навчання під час дії воєнного стану?», а також деталізується відповідями респондентів на наступне запитання, які представлені нижче.

Щодо *причин, з яких респонденти не мають можливості пройти підвищення кваліфікації під час дії воєнного стану*, відповіді розподілилися таким чином:

населений пункт перебуває в зоні активних бойових дій – 164 особи (7,1 %);

відсутній доступ до мережі Інтернет – 428 осіб (18,5 %);

певний період не функціонував вебпортал управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями» (далі – Портал управління знаннями) – 376 осіб (16,3 %);

відсутня інформація щодо можливостей підвищити кваліфікацію – 579 осіб (25 %);

відсутні нормальні умови для навчання у місці перебування (переповненість приміщень, підвищений рівень шуму, постійний догляд за дітьми тощо) – 675 осіб (29,2 %).



Рис. 10. Відповідь на запитання «Якщо Ви не маєте можливості пройти підвищення кваліфікації під час дії воєнного стану, то чим це зумовлено?»

³ Звіт про результати опитування державних службовців щодо задоволеності рівнем організації професійного навчання. URL: <https://bit.ly/395zTVz>.

Серед *інших причин* респонденти назвали, зокрема:

додаткове навантаження на роботі в умовах воєнного стану (у зв'язку з виконанням обов'язків відсутніх працівників, зростанням числа внутрішньо переміщених осіб, які потребують надання послуг тощо);

емоційно-психологічний стан (виснаженість, депресія, постійний стрес, нервові напруження, неможливість зосередитись на навчанні тощо);

відсутність вільного часу;

необхідність опановувати інші професії;

відсутність вільних місць для реєстрації на навчання в Українській школі урядування (окремі респонденти повідомляють про постійну відмову в реєстрації);

недоступність програм підвищення кваліфікації (хоча вони є цікавими), оскільки розроблені для іншої категорії слухачів;

обмежена кількість програм підвищення кваліфікації, навчання за якими є безоплатним;

невідповідність пропонованої тематики навчання тим компетентностям/темам, що визначені в індивідуальній програмі професійного розвитку;

відсутність програм навчання, які б урахували специфіку професійної діяльності;

неефективність навчання.

Осіб, які мають можливість пройти професійне навчання під час дії воєнного стану, мотивує до навчання:

необхідність виконання індивідуальної програми професійного розвитку – 1380 осіб (44,6 %);

необхідність набуття нових компетентностей – 1294 особи (41,8 %);

цікаві пропозиції щодо тематики навчання від суб'єктів надання освітніх послуг – 569 осіб (18,4 %);

необхідність завершити навчання, що почалося до введення воєнного стану – 139 осіб (4,5 %);

сприяння з боку служби управління персоналом органу, в якому працює респондент (повідомлення про початок реєстрації на навчання, нагадування тощо) – 328 осіб (10,6 %);

небажання втратити можливість підвищити рівень професійної компетентності – 1046 осіб (33,8 %);

від професійного навчання залежить можливий кар'єрний розвиток – 439 осіб (14,2 %).

Отже, мотивація до навчання у респондентів є багатокomпонентною (вони одночасно обирали кілька відповідей на запитання).

При цьому лише 18,4 % 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 позитивною у тих осіб, які усвідомлюють потребу в набутті нових

компетентностей (41,8 %) або в завершенні навчання, що почалося до введення воєнного стану (4,5 %).



Рис. 11. Відповідь на запитання «Якщо Ви маєте можливість пройти професійне навчання під час дії воєнного стану, що Вас мотивує до навчання?»

Водночас високою залишається мотивація, що виходить з необхідності виконання індивідуальної програми професійного розвитку (44,6 % респондентів). Така тенденція, але меншою мірою, була виявлена під час опитування державних службовців у 2021 році (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)⁴.

Стабільність мотивації «в силу необхідності» потребує додаткової уваги суб'єктів надання освітніх послуг, які мають зацікавлювати споживачів послуг тематикою та змістом навчання, що будуть корисними в їхній професійній діяльності, та мають ураховувати, 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 державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування 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 державного службовця або посадової особи місцевого самоврядування, а також служб управління персоналом державних органів

⁴Звіт про результати опитування державних службовців щодо задоволеності рівнем організації професійного навчання. URL: <https://bit.ly/395zTVz>.

(структурних підрозділів з питань кадрового забезпечення органів місцевого самоврядування) (далі – служба управління персоналом) до потреб працівників у професійному навчанні, створення сприятливих умов для проходження навчання та оцінювання результативності такого навчання.

Диспозитивною (за вибором) є мотивація до навчання респондентів, які не бажають втрачати можливість підвищити рівень професійної компетентності (33,8 %) і розуміють зв'язок професійного навчання та подальшого кар'єрного розвитку (14,2 %). Така мотивація має підтримуватися та братися до уваги керівництвом органів, в яких працюють державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування, та службами управління персоналом. Так само на їх увагу заслуговує відповідь 10,6 % респондентів про те, що їх мотивує сприяння з боку служби управління персоналом (повідомлення про початок реєстрації на навчання, нагадування тощо).

Окремих респондентів мотивує до навчання можливість абстрагуватися (відволіктися) від реальності в умовах воєнного стану, пошук нової роботи, вільний доступ до ресурсів самоосвіти.

Звісно в умовах воєнного часу очікуваною є реакція окремих респондентів, яка засвідчила, що в цей період вони не мотивовані до навчання, оскільки не мають технічних можливостей, не мають «впевненості в завтрашньому дні», повернуться до навчання в мирний час тощо. З відповідей також можна було з'ясувати, що частина респондентів перебуває у населених пунктах, в яких ведуться активні бойові дії, на окупованій території.

Заслуговує на увагу відвертість окремих респондентів, які повідомили про те, що їх *не мотивує до навчання*:

примус до навчання, оскільки «дуже мало прикладних тем», а з тих тем, що можуть бути корисними (наприклад щодо нормопроекування), викладачі є некомпетентними;

загроза скорочення посади;

недостатня (низька) оплата праці;

надмірна зантаженість на роботі, виконання функцій звільнених працівників (постійно).

Такі проблеми властиві не лише періоду дії воєнного стану, а є загальними для сфери функціонування державної служби та служби в органах місцевого самоврядування та мають вирішуватися комплексно в рамках реформування державного управління в Україні.

IV. Надання освітніх послуг у сфері професійного навчання

Під час дії воєнного стану респонденти проходили навчання у таких *суб'єктів надання освітніх послуг*:

Українській школі урядування – 920 осіб (35,9 %);

регіональному центрі підвищення кваліфікації – 732 особи (28,6 %);

іншому закладі післядипломної освіти – 178 осіб (7 %);

закладі вищої освіти – 164 особи (6,4 %);
 громадській організації – 94 особи (3,7 %);
 фізичної особи-підприємця – 38 осіб (1,5 %);
 проєктв (програмі) міжнародної технічної допомоги – 102 особи (4 %).



Рис. 12. Відповідь на запитання «У яких суб'єктів надання освітніх послуг Ви пройшли (проходите) підвищення кваліфікації під час дії воєнного стану?»

Вибір респондентами суб'єктів надання освітніх послуг характеризується як поліваріантний (вони часто обирали кілька відповідей на запитання).

Найбільш популярними серед споживачів освітніх послуг з професійного навчання є Українська школа урядування та регіональні центри підвищення кваліфікації (разом 64,5 %). Так, кожний третій респондент обирає навчальний контент, запропонований Українською школою урядування, кожний четвертий – контент, запропонований відповідними регіональними центрами підвищення кваліфікації.

Схожі тенденції були встановлені під час опитування державних службовців у 2021 році, згідно з висновками якого в цілому в системі професійного навчання державні службовці переважно користуються послугами з підвищення кваліфікації, які надають регіональні центри підвищення кваліфікації (27,4%), Українська школа урядування (26,1%) та заклади вищої освіти (24,9%); в Українській школі урядування та регіональних центрах підвищення кваліфікації пройшли навчання понад 50% учасників опитування⁵.

Отже, такі заклади післядипломної освіти, як Українська школа урядування та регіональні центри підвищення кваліфікації, стабільно надають освітні послуги державним службовцям і посадовим особам місцевого

⁵ Звіт про результати опитування державних службовців щодо задоволеності рівнем організації професійного навчання. URL: <https://bit.ly/395zTVz>.

самоврядування як за звичайних обставин, так і в умовах воєнного стану. Вони регулярно актуалізують інформацію щодо можливостей професійного навчання на Інтернет-ресурсах (вебсайтах, сторінках у соцмережах тощо).

Щодо проектів (програм) міжнародної технічної допомоги - окремі респонденти деталізували, що навчаються за програмами «U-LEAD з Європою» і «DOBRE»⁶.

Серед *інших* суб'єктів надання освітніх послуг респонденти відзначили:

Національну школу суддів України;

Тренінговий центр прокурорів України;

Навчальний центр SkillUP;

Інтерактивну онлайн-академію Campster.

Крім зазначених вище відповідей щодо суб'єктів надання освітніх послуг, часто респонденти зазначали про самостійний пошук та опрацювання інформації з офіційних вебсайтів державних органів (вивчення законодавства тощо).

В умовах воєнного стану державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування **надавали перевагу таким електронним освітнім сервісам (платформам), як:**

Портал «Дія. Цифрова освіта» – 2360 осіб (79,3%);

Prometheus – 1092 особи (36,7 %);

EdEra – 251 особа (8,4 %);

ВУМ online, Відкритий Університет Майдану – 124 особи (4,2 %);

Освітній Хаб міста Києва – 229 осіб (7,7 %).

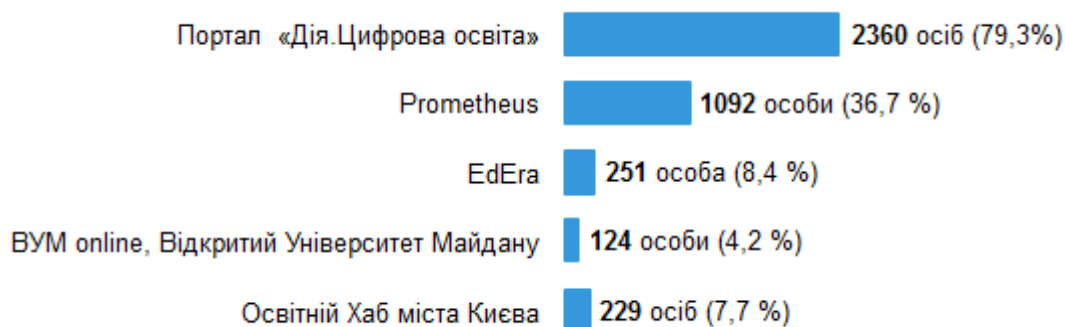


Рис. 13. Відповідь на запитання «Яким електронним освітнім сервісам (платформам) Ви надаєте перевагу в умовах воєнного стану?»

⁶ Програма для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку «U-LEAD з Європою» спільно фінансується Європейським Союзом та його державами-членами Німеччиною, Польщею, Швецією, Данією, Естонією та Словенією для підтримки України на її шляху до зміцнення місцевого самоврядування (у 24 областях).

Програма Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE), яку виконує Global Communities, спрямовує технічну та фінансову допомогу на місцевий рівень, створюючи умови для територіальних громад (у 10 цільових областях).

Серед *інших* електронних освітніх сервісів (платформ), яким надається перевага, респонденти називали:

КАДРОВИК.UA;
 ресурси Київської школи економіки;
 ресурси Цифрового видавництва MCFR;
 платформу Інтерактивної онлайн-академії Campster;
 платформу Future Learn;
 платформу Genius.Space;
 електронні журнали;
 лекції в записі;
 безоплатні ресурси;
 мовні портали (переважно безоплатні);
 телеграм-канали, інші застосунки.

Окремі респонденти повідомляли, що не надають перевагу жодній освітній платформі або не знайомі з подібними платформами.

Інформація, отримана з відповідей на це запитання, є корисною для НАДС і служб управління персоналом під час надання інформаційної підтримки державним службовцям і посадовим особам місцевого самоврядування щодо можливостей професійного навчання, зокрема шляхом самоосвіти.

Актуальність тематики програм підвищення кваліфікації, що пропонують суб'єкти надання освітніх послуг, респонденти оцінили таким чином:

тематика актуальна, враховує питання, які необхідні для мого професійного розвитку (незалежно від того, чи діє воєнний стан) – 1436 осіб (46 %);

тематика актуальна, враховує питання, які виникли під час дії воєнного стану – 649 осіб (20,8 %);

тематика неактуальна, зміст навчання не допоможе мені працювати в умовах воєнного стану та після його припинення – 196 осіб (6,3 %);

важко відповісти – 1084 особи (34,7 %).



Рис. 14. Відповідь на запитання «Оцініть актуальність тематики програм підвищення кваліфікації, що пропонують суб'єкти надання освітніх послуг»

Зусилля суб'єктів надання освітніх послуг щодо забезпечення актуальності тематики розроблених програм підвищення кваліфікації позитивно оцінили більше половини респондентів, які вважають запропоновану тематику актуальною (разом 66,8 %). Водночас лише кожен п'ятий респондент (20,8 %) відзначив, що тематика враховує питання, які виникли під час дії воєнного стану.

Відповіді респондентів, які вважають тематику програм підвищення кваліфікації неактуальною, і респондентів, яким важко її оцінити (разом 41 %), є підставою для посилення уваги суб'єктів надання освітніх послуг до якості таких послуг, рівня компетентності викладачів та їх готовності до сприйняття змін, розуміння та задоволення сучасних та швидко змінюваних потреб у професійному навчанні.

V. Потреби респондентів у професійному навчанні в період дії воєнного часу та після його завершення

Повідомляючи про актуальні напрями (теми) підвищення кваліфікації в період дії воєнного стану, державні службовці та посадові особи місцевого самоврядування зазначали питання, що стосуються:

- законодавчого регулювання нових відносин, що виникли під час війни;
- особливостей діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану;
- функціонування державної служби в період дії воєнного стану, кадрового менеджменту в державних органах;
- організації діловодства та архівного зберігання документів;
- фінансово-економічних аспектів роботи державних органів та органів місцевого самоврядування;
- порядку надання адміністративних послуг в умовах воєнного стану;
- інформаційної безпеки;
- цифрової грамотності;
- міжнародних відносин;
- вивчення мови (мов);
- цивільного захисту населення;
- військової підготовки;
- подолання психологічних проблем, пов'язаних з війною;
- вузькоспеціалізованої тематики, пов'язаної зі специфікою повноважень конкретних державних органів.

Слід відзначити переважання потреб респондентів у знаннях і вміннях з військової підготовки, цивільного захисту, подолання стресових станів. Це засвідчує зміни в усвідомленні державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування потреб у професійному навчанні. Для здійснення професійної діяльності першочергово важливим стає фізичний і психологічний стан людини, можливість захистити себе і оточуючих.

Також респонденти відзначали як актуальну для них тематику навчання, що безпосередньо не пов'язана із введенням воєнного стану (наприклад, командна робота і взаємодія, тайм-менеджмент, розвиток персональної ефективності, основи лідерства тощо) і відображає визначені ними потреби у професійному розвитку, та буде корисною як під час воєнного стану, так і після його припинення.

Частина респондентів повідомила, що воєнний стан не вплинув на їх професійну діяльність (у населених пунктах, де не ведуться активні бойові дії), тому для них актуальною є тематика, що свого часу визначена ними в індивідуальній програмі професійного розвитку.

Чимало респондентів наголошували на тому, що корисною для них є тематика, яка стосується специфіки їхньої роботи.

Також окремі респонденти висловили позицію щодо необхідності вивчення історії України, політології, здійснення національно-патріотичного виховання, а також хотіли би знати, яким чином вони можуть бути корисними для допомоги країні в умовах війни.

Більш детально інформація щодо актуальних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців та посадових особи місцевого самоврядування в період дії воєнного стану представлена у *додатку 1*.

Визначаючи **актуальні напрями (теми) підвищення кваліфікації післяприпинення воєнного стану**, респонденти відзначали питання, що стосуються:

змін до законодавства, які діятимуть після припинення воєнного стану;
подолання наслідків війни (економічних, екологічних, соціальних тощо);
діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування в післявоєнних умовах;

функціонування державної служби в післявоєнних умовах;
діяльності служб управління персоналом у післявоєнний період;
психологічного відновлення після припинення воєнних дій.

Водночас чимало відповідей респондентів засвідчили, що їх цікавить низка питань, аналогічних тим, які виникли під час дії воєнного стану (тематика професійного навчання після припинення воєнного стану, що дублює питання з додатку 1).

Крім того, респонденти повідомляли про інші знання та вміння, яких вони потребують незалежно від дії воєнного стану чи його припинення, зокрема доступ до публічної інформації, електронні довірчі послуги, публічні виступи, проєктний менеджмент, вміння працювати з інформацією тощо.

Респонденти знову наголошували на тому, що корисною для них є не загальна тематика, а та, що стосується специфіки їхньої діяльності за посадою.

Окремі респонденти зауважували, що бракує юридичної тематики програм підвищення кваліфікації, є необхідність у розроблені тематики професійного навчання для юристів, які працюють у державних органах.

Також окремі респонденти зазначали, що хотіли би знати, яким чином вони можуть бути корисними для відбудови країни (з урахуванням їхньої кваліфікації, посадових обов'язків), пройти навчання з теми «Як зробити країну ще кращою?».

Більш детально інформація щодо актуальних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців та посадових особи місцевого самоврядування після припинення воєнного стану представлена у додатку 2.

Під час аналізу можливостей професійного навчання у період дії воєнного стану НАДС цікавило питання щодо *готовності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, які під час дії воєнного часу перебувають за кордоном, пройти стажування в органах влади іноземних держав*. Про наявність відповідного бажання пройти стажування за кордоном респонденти відповіли:

так – 631 особа (27,3 %);

ні – 516 осіб (22,3 %);

важко відповісти – 1166 осіб (50,4 %).



Рис. 15. Відповідь на запитання «Якщо Ви перебуваєте за кордоном, чи бажали б Ви в цей час пройти стажування в органах влади іноземних держав?»

Отже, потенційно використати місце свого тимчасового перебування за кордоном для професійного навчання шляхом стажування був готовий кожний четвертий опитаний (27,3 %). На позицію інших респондентів, які не розглядають для себе такої можливості або виявляють розважливність у цьому питанні (разом 72,7 %), як свідчать відповіді на відкриті запитання анкети, можуть впливати психологічний стан опитаних, умови їхнього перебування за кордоном, наявність проблем, що потребують нагального розв'язання, а також недостатність інформації про порядок проходження такого стажування.

VI. Потреби респондентів в інформаційній підтримці з питань організації та проведення професійного навчання під час дії воєнного стану

Найбільш зручними інформаційними ресурсами для отримання відомостей щодо організації та проведення професійного навчання під час дії воєнного стану респонденти вважають:

- вебсайт (сторінка у Facebook) НАДС – 687 осіб (21,9 %);
- Портал управління знаннями – 509 осіб (16,3 %);
- вебсайт (сторінка у Facebook) Української школи урядування – 197 осіб (6,3 %);
- вебсайт (сторінка у Facebook) регіонального центру підвищення кваліфікації – 164 особи (5,2 %);
- вебсайти (сторінки у Facebook) інших закладів освіти – 32 особи (1 %);
- внутрішній портал або офіційний вебсайт органу, в якому працює респондент, – 477 осіб (15,2 %);
- повідомлення на службову електронну пошту, в месенджери – 971 особа (31 %).



Рис. 16. Відповідь на запитання «Який інформаційний ресурс Ви вважаєте найбільш зручним для отримання інформації щодо організації та проведення професійного навчання під час дії воєнного стану?»

Також респонденти *додатково зазначили інші* інформаційні ресурси:
 телеграм-канал НАДС;
 телеграм-канал «Реформа оплати праці» (створено НАДС);
 повідомлення на особисту електронну пошту;
 доведення інформації керівництвом підрозділу.

Отже, найбільш ефективними в доведенні інформації про професійне навчання до споживачів освітніх послуг наразі респонденти вважають повідомлення на службову електронну пошту, в месенджери (31 %) і вебсайт (сторінка у Facebook) НАДС (21,9 %). Ресурси НАДС стабільно функціонували весь час після введення воєнного стану та актуалізували інформацію з різних

питань професійного навчання. Водночас певний час не працював Портал управління знаннями, що ускладнювало для державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування пошук необхідних програм підвищення кваліфікації. Тому в цей період повідомлення на електронну пошту або в месенджери від суб'єктів надання освітніх послуг, служб управління персоналом про актуальні можливості пройти професійне навчання виявилися ефективним ресурсом.

Інформаційні ресурси Української школи урядування, регіональних центрів підвищення кваліфікації, інших закладів освіти нечасто використовувалися респондентами (разом 12,5 %) попри популярність у респондентів таких закладів освіти як суб'єктів надання освітніх послуг. Для закладів освіти цей результат може розглядатися як сфера, що потребує уваги, і як потенційний напрям посилення взаємодії зі споживачами освітніх послуг. Забезпечення закладами освіти інформативності, актуальності, зручності у використанні їхніх Інтернет-ресурсів поліпшить комунікацію в освітніх відносинах, позначатиметься на рейтингуванні слухачами таких суб'єктів надання освітніх послуг, залученні нових слухачів тощо.

Підтримки НАДС щодо організації професійного навчання респонденти потребують з таких питань:

що буде вважатися виконанням індивідуальної програми професійного розвитку в умовах воєнного часу – 1046 осіб (34,5 %);

чи буде змінено мінімальний обсяг набрання кредитів ЄКТС для проходження оцінювання результатів службової діяльності в умовах воєнного часу – 754 особи (24,9 %);

які нові програми підвищення кваліфікації пропонуються в умовах воєнного часу – 1036 осіб (34,1 %);

як зміняться умови прийому на навчання магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» (за державним замовленням НАДС) під час дії воєнного часу – 104 особи (3,4 %).



Рис. 17. Відповідь на запитання «З яких питань щодо організації професійного навчання Ви потребуєте підтримки НАДС?»

Також респонденти *додатково зазначили*, що їх цікавлять **такі** питання:
 чи проходити професійне навчання під час простою;
 як продовжити навчання, яке довелося перервати;
 чи буде скасовано в 2022 році обов'язок виконати індивідуальну програму професійного розвитку;
 як пройти стажування за кордоном;
 яким чином підтвердити професійну компетенцію у сфері державної реєстрації речових прав на нерухоме майно, а саме виконання функцій державного реєстратора;
 які безоплатні програми підвищення кваліфікації діють в умовах воєнного стану.

Крім того, на думку респондентів, необхідно збільшити наповнюваність навчальних груп у рамках організації підвищення кваліфікації (це дозволить задовольнити потреби у навчанні всіх, хто бажає його пройти за відповідною тематикою).

Зазначені відповіді респондентів є важливими для НАДС під час формування та реалізації політики у сфері професійного навчання, зокрема вдосконалення законодавства та надання роз'яснень з питань його застосування в умовах воєнного стану та після його припинення.

Найбільш зручними формами отримання інформаційної допомоги від НАДС респонденти вважають:

офіційні роз'яснення – 1922 особи (60,4 %);
 методичні рекомендації – 1448 осіб (45,5%);
 відеороз'яснення – 888 осіб (27,9%);
 інфографіки – 255 осіб (8 %);
 презентації – 691 особа (21,7 %);
 інформаційні заходи, зокрема організація відеоконференцій (вебінарів) для безпосереднього спілкування – 608 осіб (19,1 %).

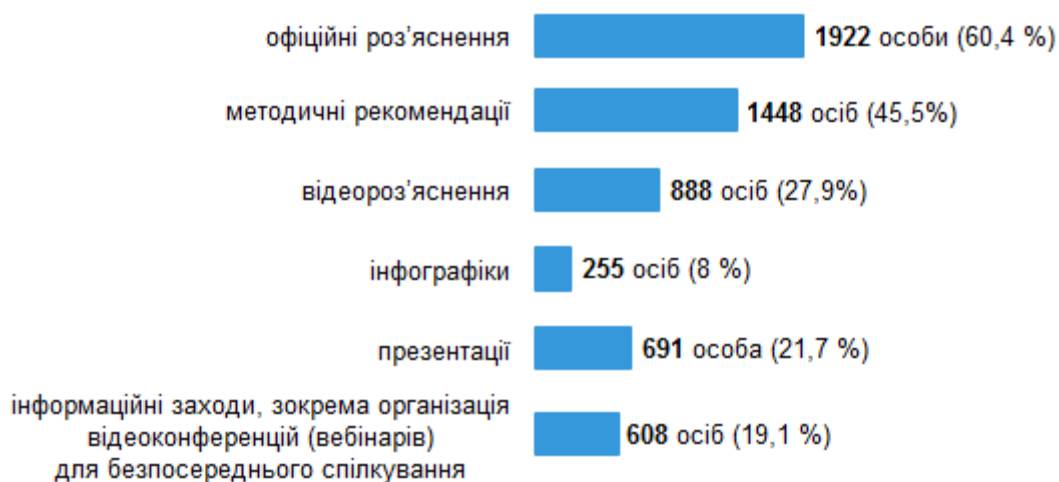


Рис. 18. Відповідь на запитання «У якій формі Вам найбільш зручно отримати інформаційну допомогу НАДС?»

Відповіді респондентів є поліваріантними (більшість з них одночасно обирали кілька відповідей).

Значна частина респондентів вважає офіційні роз'яснення (60,4 %) і методичні рекомендації (45,5 %) найзручнішими формами отримання інформації від НАДС. Отже, офіційні документи, інформацією з яких респонденти можуть оперувати в подальшому (під час повідомлень або роз'яснень працівникам державного органу або органу місцевого самоврядування, оформлення документів тощо), розглядаються ними як надійне джерело інформаційної підтримки.

Водночас кожний четвертий респондент відзначив зручність таких сучасних форм інформаційної підтримки, як відеороз'яснення (27,9%), кожний п'ятий – презентацій (21,7 %).

Також майже кожний п'ятий респондент підтримує доцільність безпосередньої комунікації, зокрема у формі відеоконференцій (вебінарів), з фахівцями НАДС.

Окремі з опитаних *додатково відповіли*, що вважають зручними формами отримання інформаційної допомоги:

- офіційну скриньку НАДС для збирання проблемних питань;
- щотижневу добірку відповідей на актуальні питання (на сайті НАДС);
- повідомлення на службову електронну пошту;
- вебінари з можливістю отримати запис;
- очне навчання.

Всі зазначені відповіді респондентів щодо зручних форм інформаційної підтримки з боку НАДС урахуватимуться (з точки зору їх доцільності) під час реалізації комунікаційної політики з питань організації та проведення професійного навчання з використанням як усталених, так і нових підходів до спілкування у сфері публічного управління.

Висновки та рекомендації

В опитуванні щодо надання послуг з підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування під час дії воєнного стану взяли участь 3268 осіб, з яких **2918** державних службовців (**90,2 %**), **317** посадових осіб місцевого самоврядування (**9,8 %**).

Респонденти 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, виявлення різних ускладнень функціонування системи професійного навчання під час воєнного стану, а також визначення досить широкого спектру потреб у професійному навчанні під час дії воєнного стану та після його припинення.

Результати дослідження щодо можливості реалізації державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування права на професійне навчання через підвищення кваліфікації в період дії воєнного стану:

1. Переважна більшість респондентів перебувають у своєму населеному пункті (за місцем проживання) (75,7 %), водночас майже кожний п'ятий респондент (18,4 %) вимушений змінити місце проживання/перебування. На момент проведення опитування частина респондентів перебувала в населених пунктах, в яких ведуться активні бойові дії, на окупованій території.

2. Можливість працювати під час дії воєнного стану мали 86,7 % респондентів (59,5 % на робочому місці та 27,2 % в дистанційному режимі). В умовах воєнного стану вони продовжували виконувати свої посадові/службові обов'язки, забезпечувати стабільне функціонування органів державної влади та органів місцевого самоврядування, формувати та реалізовувати державну політику, надавати адміністративні послуги (при цьому респонденти відзначали, що працюють в посиленому режимі). Водночас частина з тих, хто працював, поєднував роботу з громадською діяльністю (волонтерством), зі службою в підрозділі територіальної оборони.

На простой та у відпустці (оплачуваній або без збереження заробітної плати) перебували разом 14,2 % респондентів. Частина з них все одно продовжувала виконувати посадові/службові обов'язки.

3. Кожний п'ятий респондент (24,1 %) відчув зміни в характері професійної діяльності, оскільки доводиться займатися іншими питаннями, ніж до введення воєнного стану, але більшість (65,8 %) продовжує виконувати свої звичні посадові/службові обов'язки (зокрема на територіях, де відсутні активні бойові дії).

4. Реальну можливість пройти професійне навчання під час дії воєнного стану мали 56 % респондентів, для яких воно продовжило бути неперервним.

5. Самоосвіта (35,3%) і підвищення кваліфікації (22,9 %) були найбільш затребуваними та доступними видами професійного навчання в умовах

воєнного стану, що проводилося з використанням технологій дистанційного навчання. Респонденти іноді поєднували різні види професійного навчання.

6. Причинами, які найчастіше перешкождали можливості пройти підвищення кваліфікації під час дії воєнного стану, були відсутність нормальних умов для навчання у місці перебування (29,2 %), інформації щодо можливостей підвищити кваліфікацію (25 %), доступу до мережі Інтернет (18,5 %), ускладнення роботи Порталу управління знаннями (16,3 %).

7. Осіб, які мали можливість пройти професійне навчання під час дії воєнного стану, переважно мотивували до навчання необхідність виконання індивідуальної програми професійного розвитку (44,6 %), необхідність набуття нових компетентностей (41,8 %), небажання втрачати можливість підвищити рівень професійної компетентності (33,8 %). Лише 18,4 % опитаних вважають, що пропозиції щодо тематики навчання від суб'єктів надання освітніх послуг є цікавими.

8. Найбільшою популярністю серед суб'єктів надання освітніх послуг в умовах воєнного стану користувалися Українська школа урядування (її навчальний контент обирав кожний третій респондент) та регіональні центри підвищення кваліфікації (обирав кожний четвертий респондент).

9. Популярними електронними освітніми сервісами (платформами) були названі Портал «Дія. Цифрова освіта» (79,3%) і Prometheus (36,7 %).

10. Більшість респондентів (66,8 %) вважають тематику програм підвищення кваліфікації актуальною. Водночас лише кожен п'ятий респондент (20,8 %) відзначив, що тематика враховує питання, які виникли під час дії воєнного стану.

Результати дослідження щодо потреб у професійному навчанні державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, які виникли у зв'язку із введенням воєнного стану:

1. Потреби у професійному навчанні в період дії воєнного часу та після його припинення респонденти визначали самостійно, без запропонованих відповідей. Акцентами у визначенні актуальної тематики професійного навчання стали:

1) певне коло питань цікавить державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування як в період дії воєнного стану, так у після його припинення, зокрема щодо:

законодавчого регулювання нових відносин, що виникли під час війни (відносин, які виникнуть або зміняться після завершення війни);

особливостей діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану (в післявоєнних умовах);

функціонування державної служби в період дії воєнного стану (після його припинення), кадрового менеджменту в державних органах в нових умовах;

організації діловодства та архівного зберігання документів;

фінансово-економічних аспектів роботи державних органів та органів місцевого самоврядування (особливостей бухгалтерського обліку, нарахування заробітної плати, публічних закупівель тощо);

порядку надання адміністративних послуг в умовах воєнного стану (після його припинення);

інформаційної безпеки;

цифрової грамотності;

міжнародних відносин;

вивчення мови (мов);

цивільного захисту населення;

військової підготовки;

подолання психологічних проблем, пов'язаних з війною;

вузькоспеціалізованої тематики, пов'язаної зі специфікою повноважень конкретних державних органів;

2) переважають потреби респондентів у знаннях та уміннях з військової підготовки, цивільного захисту, подолання стресових станів, що засвідчує трансформацію уявлень респондентів про професійні знання (для здійснення професійної діяльності першочергово важливим стає фізичний і психологічний стан людини, можливість захистити себе і оточуючих);

3) необхідною є також тематика навчання, що безпосередньо не пов'язана із введенням воєнного стану та свого часу була визначена в індивідуальних програмах професійного розвитку (командна робота і взаємодія, тайм-менеджмент, розвиток персональної ефективності, основи лідерства, доступ до публічної інформації, проектний менеджмент, вміння працювати з інформацією тощо);

4) наголошення респондентів на тому, що кориснішою для роботи є не загальна тематика, а та, що стосується специфіки їх діяльності за посадою;

5) констатація браку юридичної тематики програм підвищення кваліфікації, необхідність розроблення програм підвищення кваліфікації для юристів, які працюють в державних органах;

б) бажання окремих респондентів отримати знання про те, яким чином вони можуть бути корисними під час війни та в період відновлення країни, пройти навчання з теми «Як зробити країну ще кращою?».

2. Потенційно використати місце свого тимчасового перебування за кордоном для професійного навчання шляхом стажування був готовий кожний четвертий опитаний (27,3 %). Решта респондентів не розглядають для себе такої можливості (22,3 %) або виявляють розважливість у цьому питанні (їм важко відповісти, 50,4 %).

3. Чимало респондентів не можуть пройти навчання з тематики, яка їх цікавить, через постійну нестачу місць у навчальних групах і недоступність окремих програм, які розроблені для іншої категорії державних службовців.

4. За відсутності після введення воєнного стану можливості певний час скористатися функціональними можливостями Порталу управління знаннями, найбільш зручними інформаційними ресурсами для отримання відомостей щодо професійного навчання виявилися повідомлення на службову електронну пошту, в месенджери (31 %) і вебсайт (сторінка у Facebook) НАДС (21,9 %).

5. Підтримки НАДС щодо організації професійного навчання респонденти потребують переважно з питань виконання індивідуальної програми професійного розвитку у 2022 році, зміни умов прийому на навчання за програмами підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» (за державним замовленням НАДС), нових програм підвищення кваліфікації, що пропонуються в умовах воєнного часу (зокрема програм, навчання за якими безоплатне).

7. Найбільш зручними формами отримання інформаційної допомоги від НАДС значна частина респондентів вважає офіційні роз'яснення (60,4 %) і методичні рекомендації (45,5%). Кожний четвертий респондент відзначив зручність таких сучасних форм інформаційної підтримки, як відеороз'яснення (27,9%), кожний п'ятий – презентації (21,7 %) та відеоконференції (вебінари) з фахівцями НАДС (19,1 %).

Результати дослідження щодо здатності системи професійного навчання адаптуватися до нових, швидко змінюваних умов:

1. Пристосованість системи професійного навчання до реалізації освітнього процесу з використанням технологій дистанційного навчання, що удосконалювалась за період дії обмежувальних заходів з метою запобігання поширенню COVID-19, дозволила забезпечити неперервність освітнього процесу в умовах воєнного стану для 56 % респондентів. Проходити підвищення кваліфікації та інші види професійного навчання змогли не лише державні службовці і посадові особи місцевого самоврядування, які залишилися за місцем свого проживання, а й ті, хто став внутрішньо переміщеними особами, а також перебували в населених пунктах, в яких ведуться бойові дії.

2. За умов воєнного стану суб'єкти надання освітніх послуг мали враховувати різні особливості навчальної спроможності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, зокрема щодо стабільності умов їхнього проживання/перебування та роботи, задоволення нагальних, життєво важливих потреб, ступеня зайнятості (роботою, суспільно корисними справами, додатковими обов'язками, які з'явилися або добровільно взяті під час дії воєнного стану тощо), наявності гаджетів, доступу до мережі Інтернет, емоційно-психологічного стану тощо.

3. Підготовку магістрів в умовах воєнного стану продовжували здійснювати заклади освіти, до яких здобувачі освіти були зараховані. З інших видів професійного навчання найбільш затребуваними та доступними були самоосвіта (35,3%) і підвищення кваліфікації (22,9 %). Вони по суті сформували ядро професійного навчання, яке відбувається за непередбачуваних обставин, оскільки виявили найбільшу адаптивність до умов віддаленого навчання та здатність забезпечувати гнучкий підхід до задоволення освітніх потреб.

4. Такі заклади післядипломної освіти, як Українська школа урядування та регіональні центри підвищення кваліфікації, стабільно надають освітні послуги державним службовцям і посадовим особам місцевого самоврядування як за

звичайних обставин, так і в умовах воєнного стану. Зі свого боку НАДС забезпечує вчасну координацію їх діяльності з питань організації та проведення професійного навчання та надає роз'яснення з проблемних питань організації освітнього процесу, що виникають за надзвичайних обставин.

5. Ситуація, за якої лише кожен п'ятий респондент відзначив, що тематика програм підвищення кваліфікації враховує питання, які виникли під час дії воєнного стану, а також відповіді респондентів, які вважають тематику програм підвищення кваліфікації неактуальною, і респондентів, яким важко її оцінити (разом 41 %), є підставою для посилення уваги суб'єктів надання освітніх послуг до якості таких послуг, рівня компетентності викладачів та їх готовності до сприйняття змін, розуміння та задоволення сучасних та швидко змінюваних потреб у професійному навчанні.

6. Навіть за складних умов воєнного стану необхідним є пошук шляхів розв'язання проблем, про які повідомляють респонденти і які не залежать від введення воєнного стану, зокрема:

відсутність вільних місць для реєстрації на навчання за програмами підвищення кваліфікації;

недоступність програм підвищення кваліфікації (хоча вони є цікавими), оскільки розроблені для іншої категорії слухачів;

обмежена кількість програм підвищення кваліфікації, навчання за якими є безоплатним;

відсутність програм навчання, які б ураховували специфіку професійної діяльності слухачів;

неефективність навчання;

вимушена мотивація до навчання, що виходить виключно з необхідності виконання індивідуальної програми професійного розвитку (ця тенденція вже була встановлена під час опитування державних службовців щодо задоволеності рівнем організації професійного навчання, проведеного НАДС у 2021 році).

Мотивація до професійного навчання «в силу необхідності» потребує окремої уваги з боку:

суб'єктів надання освітніх послуг, які мають зацікавлювати споживачів таких послуг тематикою та змістом навчання, що будуть корисними в їхній професійній діяльності, та мають ураховувати, що здобувачі освіти дорослих є аудиторією з високою критичністю до змісту навчання (така критичність зростає зі збільшенням практичного досвіду роботи);

державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, які мають усвідомлювати зв'язки «формальне ставлення до визначення потреб у навчанні – неефективне навчання», «зацікавленість у кінцевому результаті навчання – усвідомлене та вчасне формулювання потреб у навчанні»;

безпосереднього керівника державного службовця або посадової особи місцевого самоврядування, а також служб управління персоналом, які мають виявляти чутливість до потреб працівників у професійному навчанні (у тому числі до можливого кар'єрного розвитку працівників, для чого потрібне певне

навчання), створення сприятливих умов для проходження навчання та оцінювання результативності такого навчання.

У цьому контексті актуальним є застосування Методики оцінювання результативності професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, затвердженої наказом НАДС від 03.12.2020 № 226-20, зареєстрованої в Міністерстві юстиції України 02.02.2021 за № 134/35756.

7. Ресурси НАДС (вебсайт і сторінка у Facebook) стабільно функціонували весь час після введення воєнного стану та актуалізували інформацію з різних питань професійного навчання. Водночас певний час не працював Портал управління знаннями, що ускладнювало державним службовцям і посадовим особам місцевого самоврядування пошук необхідних програм підвищення кваліфікації. Компенсаційними ресурсами в цей період стали повідомлення на електронну пошту або в месенджери від суб'єктів надання освітніх послуг, служб управління персоналом про актуальні можливості пройти професійне навчання.

8. Інформаційні ресурси Української школи урядування, регіональних центрів підвищення кваліфікації, інших закладів освіти (офіційні вебсайти, сторінки Facebook) під час дії воєнного стану нечасто використовувалися респондентами попри популярність таких закладів освіти як суб'єктів надання освітніх послуг. Для закладів освіти цей результат може розглядатися як сфера, що потребує уваги, і як потенційний напрям посилення взаємодії зі споживачами освітніх послуг. Забезпечення закладами освіти інформативності, актуальності, зручності у використанні їхніх Інтернет-ресурсів поліпшить комунікацію в освітніх відносинах, позначатиметься на рейтингуванні учасниками навчання таких суб'єктів надання освітніх послуг, залученні нових учасників навчання тощо.

9. Необхідно в цілому посилювати інформативну спроможність системи професійного навчання, що має бути більше орієнтована на таку потребу споживачів освітніх послуг, як вчасно і в зручний для них спосіб отримувати інформацію про можливості підвищення кваліфікації (про актуальну тематику, наявність вільних місць для реєстрації, безоплатність навчання, змістовні та доступні ресурси для самоосвіти тощо). Суб'єктам надання освітніх послуг (особливо тим, які виконують державне замовлення на підвищення кваліфікації) доцільно відстежувати запити на навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, які до них звернулися, і сприяти проходженню ними навчання (у тому числі у випадках, якщо наразі реєстрація на навчання неможлива). Функціональні можливості Порталу управління знаннями щодо сповіщення користувачів про актуальні для них програми підвищення кваліфікації додатково сприятимуть зв'язку суб'єктів надання освітніх послуг та здобувачів освіти. Також заслуговує на увагу відповідь кожного десятого респондента (10,6 %) про те, що його мотивує до навчання сприяння з боку служби управління персоналом (повідомлення про початок реєстрації на навчання, нагадування тощо).

Зважаючи на відповіді респондентів, які не знайомі із сервісами (платформами) для самоосвіти, необхідним є відповідне інформування державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування про можливості самоосвіти та нарахування за неї кредитів ЄКТС.

10. Дієвим компонентом системи професійного навчання є практика інформаційної підтримки з боку НАДС служб управління персоналом, а також всіх державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Офіційні роз'яснення та методичні рекомендації НАДС оцінені значною частиною респондентів як надійні інформаційні джерела (ними можна оперувати у професійній діяльності під час оформлення документів, надання роз'яснень працівникам державного органу або органу місцевого самоврядування тощо). Водночас використання відеоконтенту, графічних матеріалів, засобів безпосереднього спілкування (зокрема онлайн), також є дієвими для підтримання постійного зв'язку НАДС зі стейкхолдерами. Удосконалення моделі інформаційної підтримки, що надається НАДС у сфері організації та проведення професійного навчання, має здійснюватися з урахуванням поглядів респондентів щодо зручних форм комунікації (з точки зору їх доцільності) та з використанням як усталених, так і нових підходів спілкування у сфері державного управління.

**Актуальні напрями (теми)
підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб
місцевого самоврядування в період дії воєнного стану
(за відповідями респондентів)**

Законодавче регулювання нових відносин, що виникли після введення воєнного стану, зокрема:

- законодавство про правовий режим воєнного стану;
- зміни до законодавства, внесені в період дії воєнного стану;
- нормативне регулювання процедури отримання та перевезення гуманітарної допомоги;
- порядок дій цивільного населення в умовах воєнного стану, під час окупації;
- законодавство щодо оцінки збитків, заподіяних майну під час війни;
- порядок і наслідки відчуження майна в умовах воєнного стану;
- порядок створення гуманітарних хабів;
- порядок протидії колабораціонізму, його виявлення;
- порядок дій для збереження державного майна під час війни;
- порядок долучення до документування військових злочинів, надання допомоги правоохоронним органам у забезпеченні громадської безпеки;
- соціальний захист внутрішньо переміщених осіб.

Особливості діяльності державних органів та органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, зокрема:

- діяльність центральних органів виконавчої влади в умовах воєнного стану;
- робота спецпідрозділів державних органів у період дії воєнного стану;
- зв'язки державного органу з громадськістю, ЗМІ під час дії воєнного стану;
- діяльність обласних і районних рад в умовах воєнного стану, розмежування їх повноважень з військово-цивільними адміністраціями;
- процедура запровадження на місцях заходів правового режиму воєнного стану;
- організація роботи центрів надання адміністративних послуг в умовах воєнного стану;
- оформлення звітності під час евакуації документів органу влади;
- протидія корупції під час дії воєнного стану;
- процедура залучення грантової допомоги на відновлення інфраструктури адміністративно-територіальних одиниць;
- налагодження безперебійної роботи установи в умовах воєнного стану;
- кризовий менеджмент в умовах воєнного стану.

Питання функціонування державної служби в період дії воєнного стану, зокрема:

зміни до законодавства про державну службу;
 особливості виконання посадових обов'язків державних службовців під час дії воєнного стану, в умовах ведення активних бойових дій, окупації;
 організація дистанційної роботи державних службовців у період воєнного стану, а також методи управління персоналом під час роботи в дистанційному режимі;
 організація роботи в дистанційному режимі в системі судової влади;
 організація роботи працівників, які перебувають за кордоном;
 щорічне оцінювання державних службовців у зв'язку із невиконанням індивідуальних програм професійного розвитку в умовах воєнного стану;
 призначення на посади державної служби та звільнення державних службовців;
 надання відпусток у період дії воєнного стану;
 дисциплінарне провадження щодо державних службовців під час воєнного стану;
 ведення військового обліку, бронювання військовозобов'язаних;
 ведення кадрового діловодства у період воєнного стану;
 інші питання організації кадрового менеджменту в умовах воєнного стану.

Організація діловодства та архівного зберігання документів у державних органах у період дії воєнного стану, зокрема під час активних бойових дій.

Фінансово-економічні питання, зокрема:

розвиток економіки країни у період дії воєнного стану;
 особливості бухгалтерського обліку, формування бухгалтерських документів у період дії воєнного стану;
 зміни до бюджетного, податкового законодавства під час дії воєнного стану;
 адміністрування податків під час дії воєнного стану;
 суб'єкти оподаткування в умовах воєнного стану;
 нарахування та виплата заробітної плати в період дії воєнного стану;
 виплати і утримання з пенсій в період дії воєнного стану;
 виплата пенсій внутрішньо переміщеним особам;
 зміни фінансової дисципліни в умовах воєнного стану;
 фінансовий аудит, аудит ефективності в період дії воєнного стану;
 закупівлі в умовах воєнного стану.

Порядок надання адміністративних послуг в умовах воєнного стану, зокрема:

адміністративні послуги для внутрішньо переміщених осіб;
 надання послуг органами державної влади в дистанційному режимі.

Інформаційна безпека, зокрема:

захист інформації;
забезпечення режиму секретності в умовах воєнного стану;
протидія дезінформації;
кібергігієна (медіагігієна).

Цифрова грамотність, опанування ресурсів для роботи в дистанційному режимі.

Міжнародна тематика:

міжнародне гуманітарне право;
міжнародні відносини;
міжнародне співробітництво;
міжнародні комунікації;
міграційні процеси (зовнішня міграція).

Підвищення рівня володіння державною/іноземною мовою, зокрема:

ділова українська мова;
сучасний український правопис;
вивчення іноземних мов (найчастіше – англійської мови).

Цивільний захист населення, зокрема:

захист від засобів ураження (зброї, радіаційних, хімічних засобів тощо);
навички надання домедичної допомоги.

Військова підготовка (вогнева, тактична тощо).

Подолання психологічних проблем, пов'язаних з війною:

психологічна допомога, психологічна підтримка в умовах воєнного стану;
подавання стресів, розвиток стресостійкості;
протидія емоційному вигоранню в умовах воєнного стану;
вирішення конфліктів у службовій діяльності, які виникають у період дії воєнного стану;
забезпечення згуртованості та вмотивованості працівників державних органів в умовах воєнного стану.

Вузькоспеціалізована тематика, пов'язана із введенням воєнного стану:

захист прав дітей в умовах воєнного стану;
захист прав жінок під час військового/надзвичайного стану;
збереження історико-культурної спадщини в умовах війни;
робота закладів культури під час воєнного стану;
робота закладів охорони здоров'я під час воєнного стану;
забезпечення якісної освіти в умовах воєнного стану;
профілактика правопорушень під час дії воєнного стану;

додаткова кваліфікація вчинених кримінальних правопорушень і виявлення осіб, які їх вчинили;

документообіг у правоохоронних органах під час дії воєнного стану;

організація роботи агропромислового комплексу в умовах воєнного стану;

захист рослин під час дії воєнного стану;

ветеринарна медицина в умовах воєнного стану;

проведення аудиту ветеринарних лікарень (лабораторій) в умовах воєнного стану;

робота сільгоспвиробників в умовах воєнного стану;

виконання обов'язків державними інспекторами у сфері сільського господарства в умовах воєнного стану;

фітосанітарний контроль в умовах воєнного стану;

допомога сільгоспвиробникам під час дії воєнного стану;

дотримання біобезпеки в господарствах по утриманню тварин в умовах воєнного стану;

дотримання вимог законодавства про захист прав споживачів в період воєнного стану;

безпечність та якість харчових продуктів (у тому числі гуманітарної допомоги), робота програми НАССР в умовах воєнного стану;

організація пасажирських перевезень під час дії воєнного стану;

проведення фітосанітарного контролю вантажів в період дії воєнного стану;

трудові відносини та оплата праці педагогічних працівників в умовах воєнного стану;

система оподаткування інших країн;

земельні відносини, землевпорядкування під час воєнного стану;

публічні закупівлі під час дії воєнного стану;

оборонні закупівлі під час дії воєнного стану;

судоустрій та судовий процес в умовах воєнного стану;

організація роботи з пільговими категоріями населення в умовах воєнного стану.

Тематика навчання, безпосередньо не пов'язана із введенням воєнного стану:

командна робота і взаємодія;

тайм-менеджмент;

розвиток персональної ефективності;

основи лідерства;

управління змінами;

прийняття ефективних рішень;

розвиток soft skills;

критичне мислення;

аналіз даних;

антикорупційне законодавство.

**Актуальні напрями (теми)
підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб
місцевого самоврядування після припинення воєнного стану
(за відповідями респондентів)**

Зміни до законодавства, які діятимуть після припинення воєнного стану (за напрямком професійної діяльності);
порядок дій на кордоні з державою-агресором після війни.

Подолання наслідків війни, зокрема:
реінтеграція деокупованих територій;
економічний розвиток країни у післявоєнний період, алгоритм дій відновлення економіки;
інвестиційна політика в післявоєнний період;
шляхи відновлення платоспроможності підприємств і населення;
відбудова інфраструктури, енергетичного комплексу в післявоєнний період;
подолання екологічних наслідків війни;
співпраця з міжнародними організаціями в рамках відбудови країни;
соціальні послуги для осіб, які постраждали внаслідок воєнних дій;
виплата в післявоєнний період соціальної допомоги особам, які постраждали внаслідок воєнних дій;
реєстрація/зняття з реєстрації внутрішньо переміщених осіб після припинення воєнного стану;
забезпечення прав та інтересів осіб з інвалідністю в післявоєнний період;
розвиток туристичної галузі після припинення війни;
забезпечення надходжень до бюджету після припинення воєнного стану;
соціалізація внутрішньо переміщених осіб і військовослужбовців.

Діяльність державних органів та органів місцевого самоврядування в післявоєнних умовах, зокрема:

реалізація антикризової політики у публічному управлінні в післявоєнних умовах;

відновлення роботи державного органу, органу місцевого самоврядування після війни (у тому числі, якщо будівлю зруйновано);

організація роботи бюджетних установ у сфері освіти, культури, охорони здоров'я, фізкультури та спорту тощо в нових умовах;

розбудова системи охорони здоров'я відповідно до європейських стандартів;

виконання бюджетних програм (за напрямками) після припинення воєнного стану;

освоєння бюджетних коштів на військове забезпечення, облік і використання гуманітарної допомоги;

юридичні аспекти відновлення майна, що постраждало внаслідок воєнних дій;

внесення відомостей до Єдиного реєстру досудових розслідувань (забезпечення достовірності, повноти і своєчасності внесення інформації);

державна політика у сфері розвитку місцевого самоврядування в післявоєнний період;

стратегічне планування розвитку територіальних громад у післявоєнних умовах;

розмежування повноважень, звітності місцевих державних адміністрацій та органів місцевого самоврядування;

компенсація держави за вилучене комунальне майно;

підготовка мобільних адміністраторів центрів надання адміністративних послуг (для територій, які потребуватимуть таких фахівців);

застосування законодавства про вибори та референдум на деокупованих територіях, право голосу внутрішньо переміщених осіб та осіб які перебувають за кордоном;

юридичний супровід діяльності органу влади, бюджетної установи.

Функціонування державної служби в післявоєнних умовах, зокрема:

додаткові обов'язки державних службовців, що з'являться у післявоєнний період (для відновлення країни);

нові напрямки професійної діяльності державних службовців після припинення воєнного стану;

оновлення державної служби з урахуванням зарубіжного досвіду її функціонування (європейської моделі сервісного органу);

діджиталізація державної служби, перехід на електронний документообіг та дистанційну роботу;

декларування доходів і майна державних службовців за 2022 рік;

роль державної служби у відновленні країни.

Діяльність служб управління персоналом у післявоєнний період, зокрема:

виконання завдань і ключових показників службової діяльності, індивідуальної програми професійного розвитку за період воєнного стану;

оцінювання результатів службової діяльності державних службовців за 2022 рік, визначення якості виконання завдань, реалізація яких була неможливою в умовах воєнного стану;

управління людськими ресурсами з урахуванням порушень психологічного та емоційного стану;

ефективна організація управлінської діяльності, яка сприятиме згуртуванню колективу для виконання першочергових завдань відновлення країни;

підвищення продуктивності під час виконання обов'язків на державній службі після припинення воєнного стану;

кросфункціональність на державній службі;
HR-аналітика на державній службі;
практичні поради для діяльності служб управління персоналом у
післявоєнний період.

Психологічне відновлення після припинення воєнних дій, зокрема:
повернення психологічної рівноваги працівникам органів влади;
психологічна допомога постраждалим внаслідок воєнних дій;
психологічна допомога військовослужбовцям;
особливості спілкування з людьми, які мають психологічні травми
внаслідок війни;
психологічна підтримка стейкхолдерів після війни.

***Тематика професійного навчання після припинення воєнного стану, що
дублює питання з додатку 1***, стосується:

кадрового менеджменту;
оплати праці;
виплати пенсій;
бухгалтерського обліку,
оподаткування;
бюджетного законодавства;
публічних закупівель;
архівної справи і документування;
цифрової грамотності;
захисту інформації;
взаємодії з громадськістю, ЗМІ;
удосконалення рівня володіння державною мовою;
вивчення іноземних мов;
цивільного захисту;
військової підготовки;
захисту прав дітей;
здійснення заходів державного нагляду (контролю);
організації харчування в закладах освіти;
безпечності харчових продуктів;
дотримання санітарного законодавства;
ветеринарної медицини;
захисту рослин;
земельних відносин, землевпорядкування;
історико-культурної спадщини;
міжнародного права та міжнародних відносин;
антикорупційного законодавства;
антикризового управління;
лідерства, управління змінами;
тайм-менеджменту, розвитку персональної ефективності.

Інші знання та уміння, яких потребують респонденти у післявоєнний період, у таких сферах:

дипломатичний протокол;

доступ до публічної інформації;

європейська інтеграція;

економіка сільського господарства;

електронні довірчі послуги;

захист особистих даних в соціальних мережах, месенджерах;

публічні виступи;

практичні питання представництва в судах;

захист прав державного службовця;

проектний менеджмент;

робота у програмі Microsoft Excel;

створення інфографік;

вміння працювати з інформацією, основи підготовки аналітичних документів.