

# ДЕРЖАВНА СЛУЖБА В УКРАЇНІ: ВАША ТОЧКА ЗОРУ

## АНАЛІТИЧНА ДОВІДКА

ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ОПИТУВАНЬ  
ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ  
У 2020, 2021, 2023 РОКАХ

# ЗМІСТ

Вступ	3
Методологія дослідження та характеристики опитаних	4
РОЗДІЛ 1. ДИНАМІКА ПОКАЗНИКІВ КУЛЬТУРИ ТРУДОВИХ ВІДНОСИН	10
1.1. Практика та критерії добору персоналу	10
1.2. Стиль управління	13
1.3. Визнання успіхів і заслуг у роботі	15
1.4. Мотивація та задоволеність роботою	16
1.5. Психологічний клімат	23
1.6. Дискримінація на робочому місці	28
1.7. Захищеність	30
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. ДИНАМІКА ПОКАЗНИКІВ ВЗАЄМОДІЇ	34
2.1. Відносини з колегами та керівництвом	34
2.2. Відносини з іншими (зовнішніми) суб'єктами	36
2.3. Правила та регламентація трудової діяльності	38
2.4. Дотримання у відносинах принципу добросовісності	40
2.5. Взаємовідносини з державою та суспільством	42
Висновки до розділу 2	44
РОЗДІЛ 3. КОМУНІКАЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ: ІННОВАЦІЙНІСТЬ, ІНІЦІАТИВНІСТЬ, ІНФОРМОВАНІСТЬ	46
3.1. Заохочення інноваційності	46
3.2. Стимулювання ініціативності та самостійності	48
3.3. Забезпечення інформованості	49
Висновки до розділу 3	52
РЕКОМЕНДАЦІЇ	53

## ВСТУП

Державна служба, виступаючи механізмом реалізації функцій держави є сполучною ланкою між державною владою та громадськими інституціями. Таким чином, організаційна культура державної служби є одним з елементів культури українського суспільства в цілому. Від того, як розвивається організаційна культура державної служби багато в чому залежить ефективність державного управління, орієнтованість на вирішення суспільних проблем, успішність інновацій і реформ, які реалізуються в Україні. Звідси і виникає запит на вирішення проблем організаційної культури як важливої складової системи державного управління. А щоб ідентифікувати потребу щодо зміни організаційної культури на державній службі потрібно “тримати руку на пульсі” та систематично відслідковувати її трансформацію.

Організаційна культура – багатопланове явище, дослідження якого передбачає вивчення таких аспектів як засади формування трудового колективу, стиль управління, мотивацію та задоволеність співробітників своєю роботою, їхні ціннісні орієнтації, моральний клімат в організації, внутрішні відносини та взаємодія із громадськістю тощо. Порівняльний аналіз досліджень за результатами опитувань у 2020, 2021 та 2023 роках дає змогу прослідкувати тенденції і зміни в організаційній культурі на державній службі.

Окрім того отримані дані дозволяють ідентифікувати та з'ясувати особливості світогляду державних службовців. Це важливо, адже ми точно знаємо, що організаційну культуру формують люди - державні службовці, які щодня віддано працюють задля добробуту нашої країни та кожного громадянина. Тож отримані знання, за результатами порівняльного аналізу, дозволять напрацювати інструменти для створення позитивного робочого середовища та посилити організаційну культуру державної служби.

Російське вторгнення у лютому 2022 року стало масштабним випробуванням як для держави, так і для українського суспільства, вплинуло на життя всіх без винятку українців. Незважаючи на численні труднощі, система державного управління зберегла свою стійкість та ефективність. В цих умовах набули актуальності питання: зміна мотивації державних службовців, їхні ціннісні пріоритети, відданість державі, які зрушення відбулися в управлінських практиках та внутрішній взаємодії серед державних службовців.

Аналітична записка підготовлена колективом авторів: Алюшина Н.О., канд. психол. наук; Бондар Т.В., канд. соціол. наук; Вершигора Н.В.; Ганюков О.А., канд. філос. наук; Левцун О.Г., канд. соціол. наук; Марушкевич Ю.В.; Олійник А.О., Рукомеда Р., канд. пол. наук.

# МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ХАРАКТЕРИСТИКИ ОПИТАНИХ

Моніторингові опитування державних службовців 2020, 2021 та 2023 (далі – звітний період) років проводилися методом анонімного онлайн-опитування з використанням стандартизованої форми опитувальника за допомогою ресурсу SurveyMonkey. Опитуванням охоплено всі підконтрольні території України – там, де працюють державні органи влади.

Цільова група досліджень – державні службовці центральних органів влади та державні службовці місцевих органів влади України (табл. 1). У дослідженні 2023 року в опитуванні брали участь посадові особи місцевого самоврядування, але в цьому звіті результати їх відповідей не представлені, оскільки опитування серед цієї аудиторії респондентів проводилися вперше, тож дані в динаміці відсутні.

Таблиця 1

Опитування державних службовців у 2020, 2021, 2023 роках

Рік опитування	Назва опитування	Рівень органу влади, який представляє респондент	Кількість опитаних, осіб
2020	«Державна служба в Україні: Ваша точка зору»	Місцеві органи влади <sup>1</sup> + Центральні органи виконавчої влади	31 393
2021	«Державна служба в Україні: Ваша точка зору»	Місцеві органи влади + Центральні органи виконавчої влади	18 772
2023	«Публічна служба в Україні: Ваша точка зору»	Місцеві органи влади + Центральні органи виконавчої влади	39 557

Аналіз отриманих даних здійснювався статистичними методами за допомогою програми SPSS. Під час аналізу та підготовки аналітичних доповідей за 2020, 2021 та 2023 роки були висвітлені особливості відповідей респондентів залежно від вікових груп, статі, професійної категорії, стажу роботи та макрорегіону, місця роботи.

У складі опитаних державних службовців у звітному періоді поступово зменшувалася частка респондентів віком до 39 років та залишалася відносно стабільною питома вага респондентів віком 40–49 років. Серед опитаних у 2023 році істотно більшою, ніж у попередні роки, виявилася частка вікової групи 50–54 роки та удвічі меншою кількістю респондентів віком 55 років і старше (рис. 1). Водночас

<sup>1</sup> До місцевих органів влади увійшли: територіальні органи міністерства/ЦОВВ, районні/обласні державна (військова) адміністрації (в тому числі управління, департамент зі статусом юридичної особи публічного права), органи судової влади чи прокуратури, органи охорони правопорядку чи орган військового управління, інші органи, у структурі яких є посади державної служби.

збільшився середній вік опитаних: у 2020 році він становив 41,9 року, у 2021 році – 42,6 року, у 2023 року – 43,8 року. За даними 2023 року, серед опитаних держслужбовців молодь віком до 35 років склала 19,8% (кожний п'ятий респондент), а особи віком 50 років і старше – 31,0% (кожний третій).

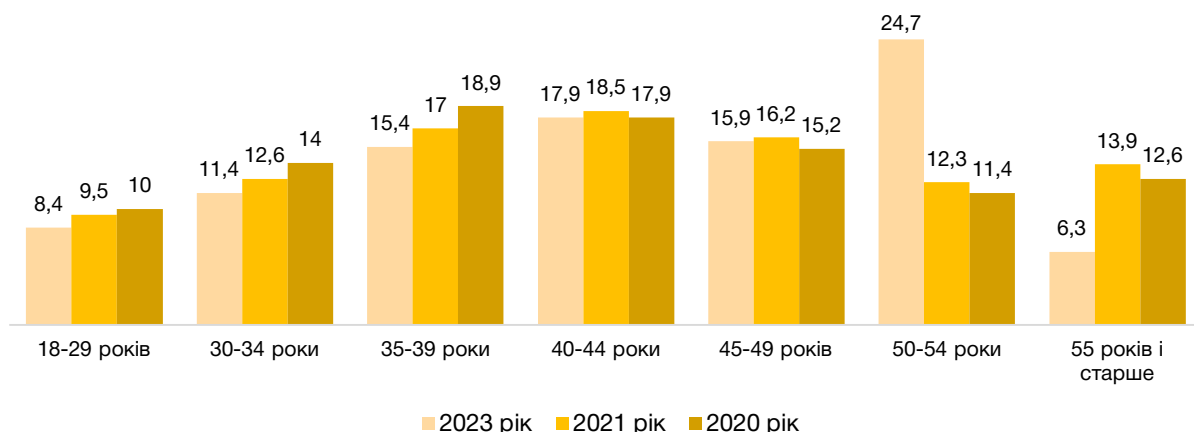


Рис. 1. Розподіл респондентів за віком, %

Гендерний склад опитаних держслужбовців у всі роки характеризується істотним переважанням жінок: у кожному випадку вони складають приблизно три чверті респондентів (рис. 2), але сьогодні спостерігається певне зменшення питомої ваги жінок (може бути пов'язаним з виїздом за кордон внаслідок війни) та збільшення питомої ваги чоловіків, які через війну залишаються за місцем свого проживання.

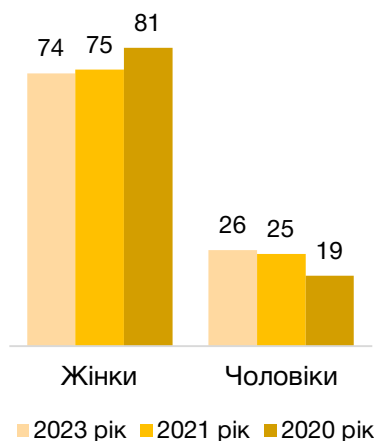


Рис. 2. Розподіл респондентів за статтю, %

Більшість опитаних державних службовців мають освітній рівень спеціаліста, понад третину – магістра (табл. 2).

## Освітній рівень респондентів, %

Освітній рівень	2020 рік	2021 рік	2023 рік
Бакалавр або нижче	5,3	4,2	5,1
Спеціаліст	61,8	54,7	56,0
Магістр	32,1	39,9	38,0
Кандидат наук (Доктор філософії – PhD)	0,7	1,1	0,8
Доктор наук	0,1	0,1	0,1

Респонденти переважно мають значний стаж роботи на державній службі та у державному органі – за місцем роботи (рис. 3). Результати досліджень у різні роки свідчать про стабільність цих показників.

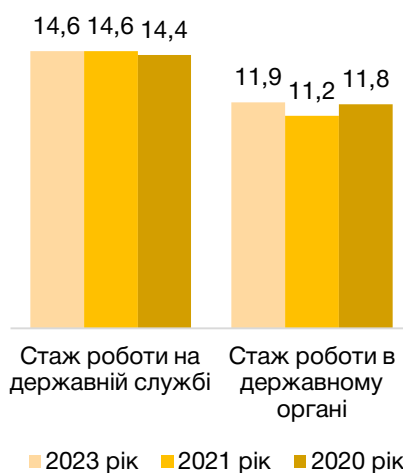


Рис. 3. Середнє значення стажу роботи респондентів на державній службі та у державному органі, років

Посадові характеристики опитаних державних службовців представлені у таблиці 3.

**Характеристика опитаних у дослідженнях організаційної культури  
державної служби України (середньозважені показники), %**

Показник	2020	2021	2023
<b>Види органів державної влади</b>			
ЦОБВ (міністерства, агентства, служби, інспекції, комісії), державний колегіальний орган або інший орган, юрисдикція якого поширюється на всю країну	6,7	11,3	12,3
Територіальний орган міністерства / ЦОБВ	66,9	48,8	48,5
Районна/обласна державна адміністрація (в тому числі, управління, департамент зі статусом юридичної особи публічного права) <sup>2</sup>	21,5	16,5	15,9
Орган судової влади чи прокуратури <sup>3</sup>	4,3	10,6	11,1
Інший орган, у структурі якого є посади державної служби (в тому числі, правоохоронний орган чи орган військового управління) <sup>4</sup>	0,6	12,8	12,2
<b>Категорія посади</b>			
Категорія «А»	–	0,2	0,1
Категорія «Б»	36,7	32,7	31,0
Категорія «В»	63,3	67,1	68,9
<b>Стаж роботи на державній службі</b>			
1–3 роки	12,4	12,5	13,3
4-5 років	6,8	6,0	6,5
6–10 років	17,3	17,2	15,3
11–15 років	20,0	19,7	16,5
16–20 років	19,6	20,2	17,5
21–25 років	12,8	12,0	14,7
26 років і більше	11,1	12,4	16,2
<b>Середнє значення, років</b>	<b>14,4</b>	<b>14,6</b>	<b>14,6</b>

<sup>2</sup> 2020 рік опитування – місцевою державною адміністрацією.

<sup>3</sup> 2020 рік опитування – судом.

<sup>4</sup> 2020 рік опитування – інше.

Стаж роботи в державному органі (за місцем роботи)			
1 рік та менше	9,4	13,0	11,7
2–3 роки	11,7	12,3	13,1
4–5 років	11,1	11,0	8,2
6–10 років	17,6	17,1	17,5
11–20 років	33,7	31,2	26,5
21 рік та більше	16,5	15,4	23,0
<b>Середнє значення, років</b>	<b>11,8</b>	<b>11,2</b>	<b>11,9</b>
Макрорегіон, в якому розташований державний орган <sup>5</sup>			
Захід	21,8	22,4	19,6
Центр	14,0	17,7	19,1
Північ	12,5	10,8	11,6
Схід	23,0	22,9	15,3
Донбас	9,1	0,0	10,8
Південь	7,7	12,6	10,4
м. Київ	11,9	13,6	13,2

- Враховуючи, що серед опитаних державних службовців були співробітники як місцевих, так і центральних органів виконавчої влади, наявна відмінність між опитаними залежно від виду державного органу, в якому вони працюють і, відповідно, за рівнем юрисдикції державного органу.
- Наявна відмінність у складі респондентів за стажем роботи на державній службі: в усіх опитуваннях більшість держслужбовців має значний стаж (понад 10 років).
- В опитуванні 2021 року не були представлені держслужбовці, які працюють в державних органах Донбасу.

**Етичні принципи проведення дослідження.** Під час організації та проведення опитувань були дотримані етичні принципи та стандарти, що викладені у Кодексі професійної етики соціолога Соціологічної асоціації України. Процедура опитування передбачала добровільну участь, надаючи учасникам право відмовитись як від відповіді на будь-яке запитання, так і від участі в опитуванні.

<sup>5</sup> Використано 7 макрорегіонів: **Захід:** Волинська, Львівська, Рівненська, Закарпатська, Івано-Франківська, Тернопільська, Чернівецька області; **Центр:** Вінницька, Кіровоградська, Полтавська, Хмельницька, Черкаська області; **Північ:** Житомирська, Київська, Сумська, Чернігівська області; **Схід:** Дніпропетровська, Запорізька, Харківська області; **Донбас:** Донецька, Луганська області; **Південь:** Миколаївська, Одеська, Херсонська; **м. Київ.** Опитування проводилося тільки на підконтрольних територіях – там, де працюють державні органи влади України.



Інструментарій дослідження гарантував повагу до учасників, використання тактовних формулювань і дотримання принципу невтручання в приватне життя. Процедура опитування також забезпечувала конфіденційність інформації, а накопичені дані були захищені паролем доступу. У процесі опитування не збиралася інформація про респондентів, яка дозволила б ідентифікувати їхню особу.

# 1

## ДИНАМІКА ПОКАЗНИКІВ, ЩО ХАРАКТЕРИЗУЮТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНУ КУЛЬТУРУ

### 1.1. ПРАКТИКА ТА КРИТЕРІЇ ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ

Переважна більшість держслужбовців позитивно характеризує практику добору та призначення респондентів певною мірою погоджувались з оціночною тезою, що їхній держорган здатний добирати та призначати на відповідні посади спеціалістів з потрібними професійними знаннями, навичками та етичними принципами (рис. 1.1.1). Варто зазначити, що в 2023 році, порівняно з передвоєнним, дещо зросла частка позитивних оцінок: з 73,9% (2021 рік) до 76,0% (2023 рік). Позитивна динаміка показників хоча й невелика, але статистично значуща. Водночас зросла частка респондентів, які не згодні з тим, що держорган здатний добирати та призначати спеціалістів з потрібними професійними знаннями та навичками.

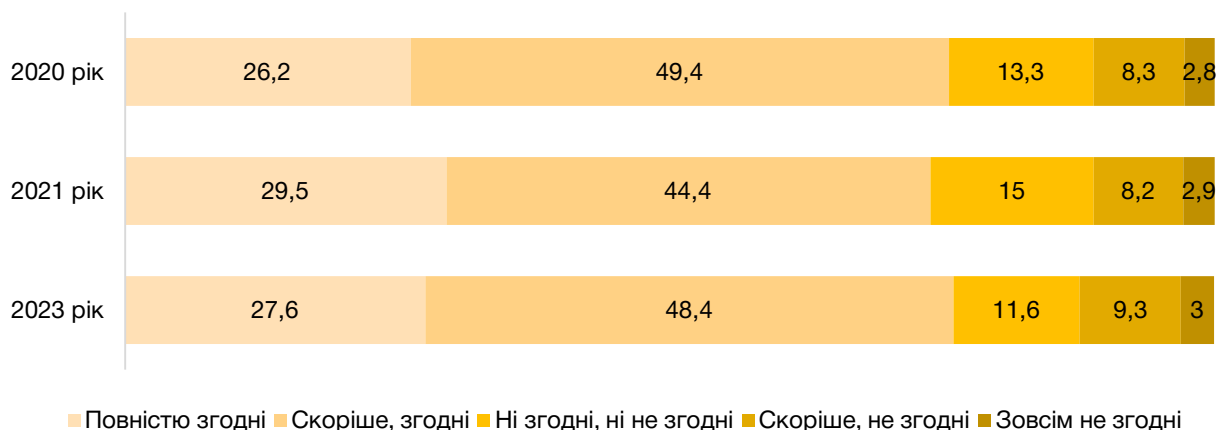


Рис. 1.1.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання:  
«Наскільки Ви згодні або не згодні з таким твердженням:  
«Мій державний орган здатний добирати та призначати на відповідні посади спеціалістів з  
потрібними професійними знаннями та навичками», %

Перелік пріоритетних факторів (критеріїв), які державні службовці найчастіше вважають важливими для зайняття власної посади, залишається стабільним – це «професійні знання», «досвід роботи» та «сповідування етичних принципів державної служби». У кожному випадку понад 80% опитаних держслужбовців вважають вказані фактори певною мірою важливими (табл. 1.1.1).

У 2023 році до переліку пріоритетів також увійшов критерій «особисті моральні якості» (раніше не досліджувався як окремий показник). Його вважають важливим для зайняття посади 91,6% респондентів; цей показник приблизно відповідає показникові важливості «професійних знань» (97,0%).

Якщо говорити про динаміку, то порівняно з 2021 роком у 2023 році дещо зросла питома вага респондентів, які вважають важливими «професійні знання» (з 95,3% до 97,0%), «досвід роботи» (з 86,7% до 88,6%), сповідування етичних принципів державної служби (з 84,2% до 87,4%). Збільшення є хоча й статистично значущим, проте неістотним, тут радше можна говорити про стабільність показників.

Істотні зміни відбулися в оцінюванні важливості для кар'єри чинників, які не пов'язані з професійною підготовкою і компетентностями. Йдеться про особисту лояльність до керівництва, політичні та особисті зв'язки. Порівняно з 2021 роком у 2023 році зросла питома вага тих респондентів, які вважають важливим для зайняття власної посади:

- лояльність до керівництва (36,2% до 50,9% – збільшення показника у півтора рази);
- політичні зв'язки (з 10,2% до 18,5% – збільшення показника майже вдвічі);
- особисті зв'язки (з 23,9% до 29,7%).

Отже, на думку державних службовців, пріоритетними факторами для зайняття посади залишаються професійні передумови – наявність певних ділових і моральних якостей. Водночас досить швидко набирають вагу чинники, не пов'язані з професійною підготовкою та компетентностями.

Таблиця 1.1.1

**Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як Ви вважаєте, наскільки важливий кожен з наведених факторів для зайняття Вашої поточної посади?», %**

Рік опитування	«Дуже важливий» або «скоріше, важливий»	«Зовсім не важливий» або «скоріше, не важливий»	Важко сказати
<b>Професійні знання</b>			
<b>2020</b>	96,1	2,6	1,3
<b>2021</b>	95,3	3,7	1
<b>2023</b>	97,0	2,2	0,8
<b>Політичні зв'язки</b>			
<b>2020</b>	10,7	77,8	11,5
<b>2021</b>	10,2	78,9	10,9
<b>2023</b>	18,5	71,8	9,7

Досвід роботи			
2020	89,7	8,5	1,8
2021	86,7	11,6	1,7
2023	88,6	10,1	1,3
Особисті зв'язки			
2020	23,8	64,4	11,8
2021	23,9	64,5	11,6
2023	29,7	61,2	9,1
Лояльність до керівництва			
2020	41,1	41,4	17,5
2021	36,2	47,1	16,7
2023	50,9	36,7	12,4
Особисті моральні якості <sup>6</sup>			
2020	-	-	-
2021	-	-	-
2023	91,6	6,2	2,2
Сповідування етичних принципів державної служби			
2020	-	-	-
2021*	84,2	11	4,8
2023	87,4	7,7	4,9

<sup>6</sup> Під час опитування в 2021 році цей критерій був сформульований як комплексний індикатор: «Особисті моральні якості та сповідування етичних принципів державної служби».

## 1.2. СТИЛЬ УПРАВЛІННЯ

Моніторингові опитування свідчать, що більшість держслужбовців позитивно характеризують стиль управління та взаємини з керівництвом того органу влади, де працюють. Зокрема, частка опитаних, які певною мірою задоволені ступенем залученості до прийняття рішень стабільно перевищує 60%. Водночас спостерігається тенденція зменшення питомої ваги позитивних оцінок: у 2020 році вона становила 65,4%, у 2021 році – 63,0%, у 2023 році - 61,1%. У 2023 році одночасно зросла частка негативних оцінок: з 13,4% у 2020 році до 17,6% у 2023 році (рис. 1.2.1), тобто респондентів, які не задоволені ступенем власної залученості до прийняття рішень, які впливають на роботу. Стабільно високим (понад 20%) залишається відсоток респондентів, які обирають нейтральну (невизначену) оцінку. Можна припустити, що деякі керівники державних органів влади частіше самостійно приймають рішення, не залучаючи до цього процесу підлеглих (без колективного обговорення).

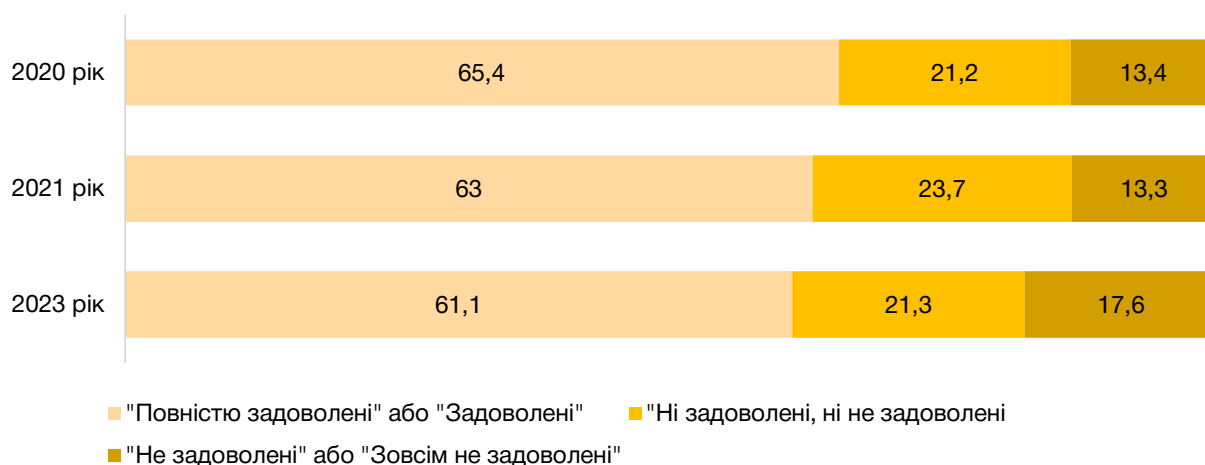


Рис. 1.2.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання:  
«Наскільки Ви задоволені ступенем Вашої залученості до прийняття рішень,  
які впливають на Вашу роботу?», %

Переважає більшість держслужбовців (75,3%), опитаних у 2023 році, певною мірою погоджуються з тезою «У моєму органі державної влади враховують надані мною експертні пропозиції при прийнятті рішень». Думка підлеглих враховується керівниками не лише за умов безпосередньої участі у процесі прийняття рішень, але й опосередковано – на підставі наданих раніше документів (довідок, записок, рекомендацій тощо).

В усі роки опитувань приблизно дві третини держслужбовців прихильно оцінюють управлінські практики/стиль управління свого керівництва (рис. 1.2.2). У 2023 році відбулося певне поліпшення показників: частка респондентів, які певною мірою задоволені стилем управління свого керівництва, підвищилася до 70,9% (у 2021 році цей показник становив 64,2%). Водночас скоротилася частка негативних оцінок: з 13,9% у 2021 році до 10,7% у 2023 році. В анкеті зразка 2023 року було дещо змінено формулювання запитання (респонденти мали оцінити не управлінські практики свого керівництва, а стиль лідерства). Тому про позитивну динаміку можна говорити лише з певною умовністю: припустимо, що в умовах війни відбулося скорочення дистанції між керівниками та

підлеглими, єднання під час повномасштабного вторгнення росії в Україну та мобілізації всього українського суспільства.

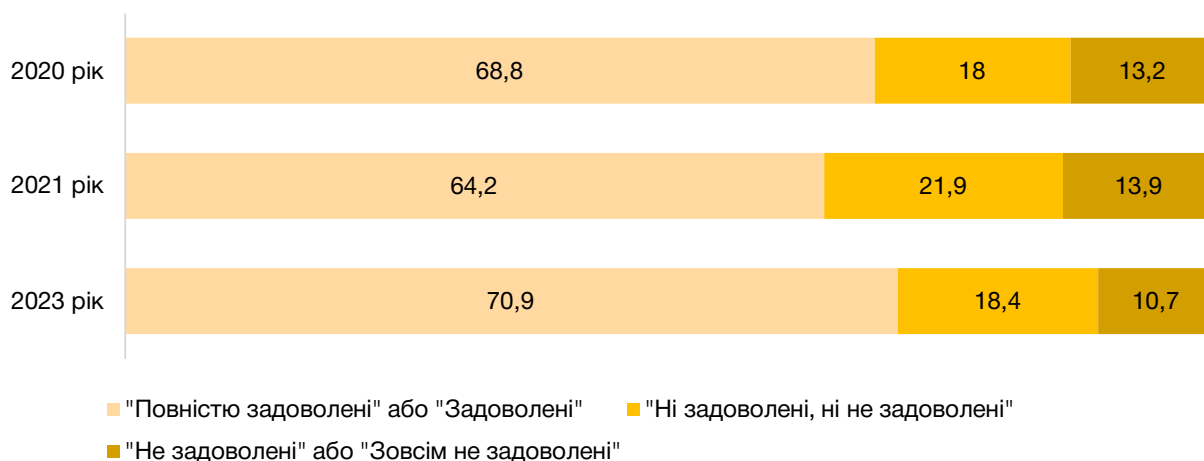


Рис. 1.2.2. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви задоволені управлінськими практиками Вашого керівництва?»<sup>7</sup>, %

Позитивна динаміка показника, що характеризує ставлення державних службовців до стилю лідерства своїх керівників опосередковано підтверджується змінами інших показників, які дозволяють з'ясувати особливості взаємин респондента з керівником. Порівняно з попередніми роками зростає кількість держслужбовців, які певною мірою погоджуються з тим, що «У моєму державному органі вище керівництво генерує високий рівень мотивації у співробітників». У 2023 році частка таких респондентів становила 51,6%, тоді як у 2021 році – 45,3% (у 2020 році – 50,3%). Одночасно скоротилася питома вага респондентів, які не погоджувалися з цією тезою – з 26,3% у 2021 році до 21,8% у 2023 році (табл. 1.2.1). Незважаючи на позитивну динаміку, питання про спроможність керівників державних органів влади мотивувати співробітників залишається проблематичним, а частку позитивних оцінок (близько половини опитаних) – навряд чи можна визнати задовільною.

Таблиця 1.2.1

Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні з такими твердженнями:...», %

Рік опитування	«Повністю згодні» або «Згодні»	«Ні згодні, ні не згодні»	«Зовсім не згодні» або «Не згодні»
<b>У моєму державному органі вище керівництво генерує високий рівень мотивації у співробітників</b>			
2020	50,3	26,0	23,7
2021	45,3	28,4	26,3
2023	51,6	26,6	21,8

<sup>7</sup> Під час опитування в 2023 році питання в анкеті було сформульовано таким чином: «Наскільки Ви задоволені стилем лідерства Вашого керівництва?».

Мій безпосередній керівник ставиться до мене з повагою			
2020	86,0	9,1	4,9
2021	84,1	10,4	5,5
2023	87,2	8,6	4,2
Я вільно висловлюю свої думки та занепокоєння безпосередньому керівнику			
2020	81,8	10,9	7,3
2021	80,4	11,6	8,0
2023	83,2	11,0	5,8

Порівняно з попередніми роками підвищилась частка опитаних, які дотримуються думки, що «Мій безпосередній керівник ставиться до мене з повагою». Цей показник збільшився з 84,1% (2021 рік) до 87,2% (2023 рік). Позитивні зрушення також мають місце в питанні можливості вільно висловлювати керівництву свою думку та занепокоєння. У 2023 році 83,2% опитаних держслужбовців з впевненістю погодилися з тезою: «Я вільно висловлюю свої думки та занепокоєння безпосередньому керівнику». Для порівняння: у 2021 році аналогічний показник становив 80,4%. В усіх наведених випадках показники, що характеризують особливості стилю лідерства та взаємин респондента з безпосереднім керівником демонструють позитивну динаміку. Збільшення показників є неістотним, проте досить помітним (симптоматичним) та статистично значущим.

### 1.3. ВИЗНАННЯ УСПІХІВ І ЗАСЛУГ У РОБОТІ

У 2020 та 2021 роках частка опитаних держслужбовців певною мірою задоволених визнанням, яке вони отримують за успіхи в роботі, становило близько 50% (51,7% у 2020 році та 48,7% у 2021 році). Цей рівень можна характеризувати як «помірний», а з точки зору ефективності менеджменту (мотивації персоналу) – недостатньо високий. За результатами опитування 2023 року, цей показник істотно збільшився – до 60,2%. Водночас значно скоротилася кількість респондентів, які незадоволені визнанням своїх професійних досягнень і успіхів – з 26,0% у 2021 році до 17,6% у 2023 році (рис. 1.3.1).

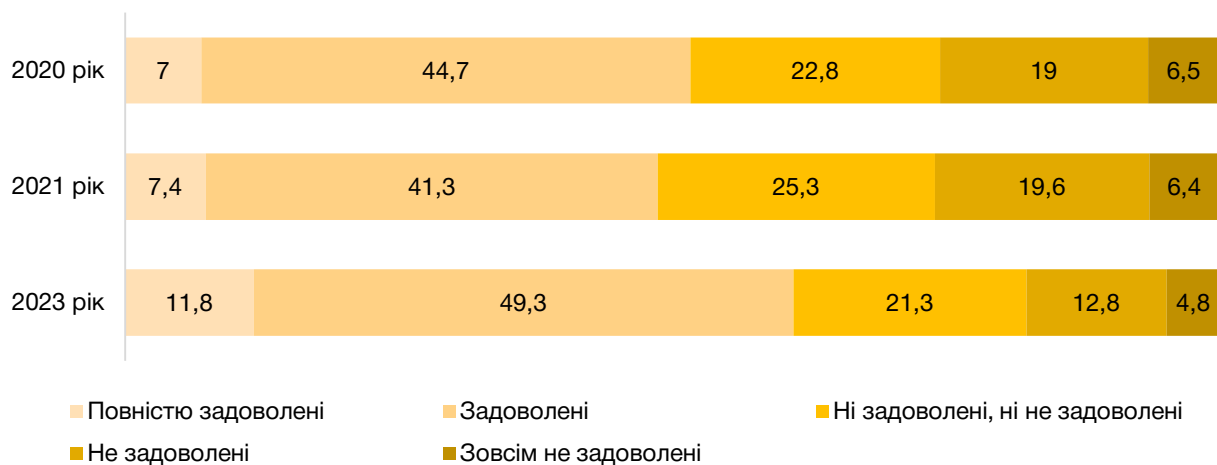


Рис. 1.3.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви задоволені визнанням, яке отримуєте за успіхи в роботі?», %

Отже, щодо визнання успіхів і заслуг держслужбовців за місцем роботи, простежуються істотні позитивні зрушення. Водночас досить великою залишається питома вага респондентів, які не висловили однозначної думки щодо того, як визнаються на роботі їхні власні успіхи та заслуги (у 2023 році цей показник становив 21,3%).

## 1.4. МОТИВАЦІЯ ТА ЗАДОВОЛЕНІСТЬ РОБОТОЮ

Моніторинг стабільно фіксує схожі особливості, що стосувалися задоволеності держслужбовців своєю роботою:

- Переважна більшість (понад три чверті) опитаних в цілому задоволені своєю роботою;
- Близько дві третини респондентів задоволені своїм професійним вибором стати держслужбовцем;
- Понад половину опитаних задоволені розвитком своєї кар'єри;
- Тільки кожний п'ятий респондент задоволений своєю заробітною платою (табл. 1.4.1).

Порівняно з 2021 роком у 2023 році показники задоволеності своєю роботою та професійним вибором дещо зросли, проте не змогли перевищити відповідні показники 2020 року. Показник задоволеності заробітною платою залишився незмінним, при цьому нижчим, ніж у 2020 році. Впевнену позитивну динаміку демонструє лише показник задоволеності розвитком своєї кар'єри. У 2023 році частка задоволених склала 59,3% – це значно більше, ніж у 2021 році (52,5%) та помітно більше, ніж у 2020 році (55,3%). Скоротилася також частка незадоволених розвитком своєї кар'єрою: з 20,6% у 2020 році до 16,2% в 2023 році.



## Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви в цілому задоволені ....»? , %

Рік опитування	«Повністю задоволені» або «Задоволені»	Ні задоволені, ні не задоволені	«Зовсім не задоволені» або «Не задоволені»
<b>... своєю роботою?</b>			
2020	81,0	13,1	5,9
2021	76,2	16,2	7,6
2023	79,6	15,3	5,1
<b>... своєю заробітною платою?</b>			
2020	22,6	20,3	57,1
2021	20,1	19,6	60,3
2023	20,1	20,4	59,5
<b>... своїм професійним вибором стати держслужбовцем?</b>			
2020	73,1	17,8	9,1
2021	66,2	22,4	11,4
2023	72,8	20,3	6,9
<b>... розвитком своєї кар'єри?</b>			
2020	55,3	24,1	20,6
2021	52,5	25,4	22,1
2023	59,3	24,5	16,2

Звернемо увагу на те, що частка задоволених своєю зарплатою у два з половиною рази менша, ніж незадоволених. Це – критичний розрив, що сигналізує про неблагополуччя в системі матеріального стимулювання державних службовців. Підґрунтя їхньої задоволеності роботою становлять, насамперед, нефінансові чинники, а це обмежує арсенал стимулювання працівників. Аналіз показав, що порівняно частіше невдоволення своєю заробітною платою виявляють респонденти віком 20–35 років зі стажем роботи понад п'ять років, а також респонденти, які мають освітній рівень магістра або науковий ступінь. Отже, групу ризику з точки зору можливого звільнення через незадоволеність оплатою праці становлять найперспективніші держслужбовці – добре освічена молодь, яка вже має досвід роботи.

Більшість опитаних держслужбовців дотримується думки, що преміювання державних службовців їхнього державного органу залежить від якості виконання ними своїх службових обов'язків. Частка респондентів, які певною мірою погоджуються з цією тезою, варіює, але неістотно. Хоча у 2023 році цей показник порівняно з 2021 роком дещо зріс (з 56,3% до 61,9%), проте він не перевищив рівня аналогічного показника 2020 року (61,8%) (рис. 1.4.1). Частка респондентів, які незгодні з тим, що

преміювання співробітників за місцем їхньої роботи залежить від якості виконання обов'язків, також залишається достатньо стабільною і варіює на значному рівні. Коли приблизно кожний п'ятий опитаний критично характеризує практику преміювання – це неблагополучний симптом.

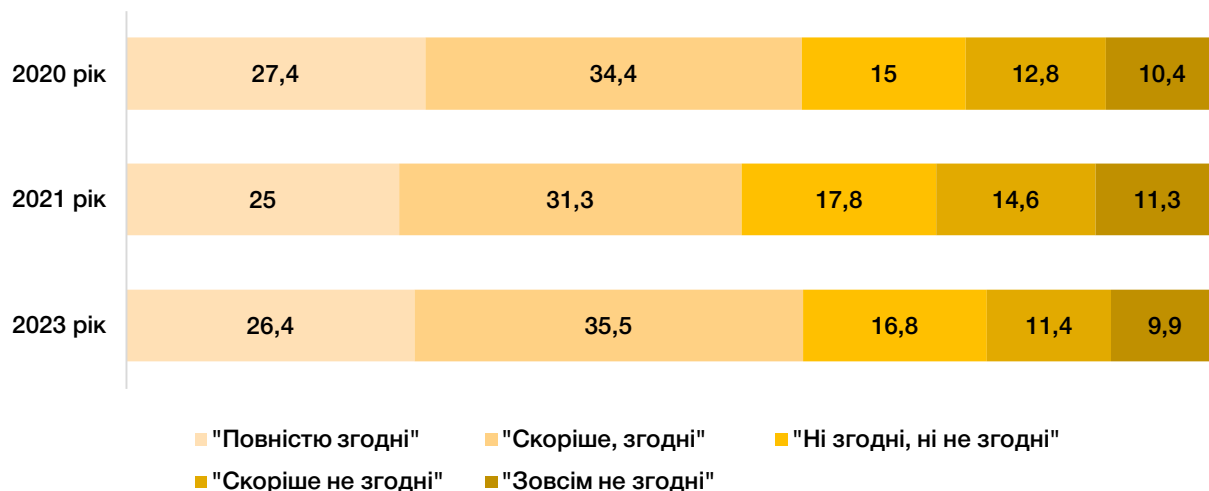


Рис. 1.4.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання:  
«Наскільки Ви згодні або не згодні з таким твердженням:

«Преміювання державних службовців мого державного органу залежить від якості виконання ними своїх службових обов'язків»? , %

Моніторингові опитування показують, що оцінювання роботи співробітників державної служби далеко не завжди сфокусовано на кінцевому результаті, їхніх досягненнях. У всіх роках звітного періоду близько половини опитаних службовців вказали, що оцінка їхньої роботи переважно відбувається на основі досягнення результатів (рис. 1.4.2). Такий показник слід інтерпретувати як «невисокий», «помірний». Водночас кожний четвертий серед респондентів дотримується думки, що їхня діяльність радше оцінюється з огляду на дотримання процедур і правил, ніж на їхні досягнення.

На перший погляд, можна говорити про позитивну динаміку, оскільки у 2023 році порівняно з попередніми зросла питома вага опитаних, які вважають, що оцінка їхньої роботи переважно відбувається на основі досягнення результатів (з 50,1% у 2020 році до 55,0% у 2023 році). Проте слід звернути увагу на те, що зросла кількість респондентів, які дотримуються думки, що оцінка відбувається радше на основі дотримання процедур і правил (з 25,3% у 2020 році до 27,2% у 2023 році). Зростання обох показників відбулося внаслідок скорочення частки респондентів, які не визначилися з відповіддю. Отже, говорити про позитивні зрушення зарано. Незважаючи на скорочення, залишається чимало респондентів, які не визначилися з відповіддю (у 2023 році – 17,8%), не зміг чітко кваліфікувати як саме, на підставі чого оцінюється його робота. Цю обставину слід розглядати як чинник, що негативно впливає на мотивацію працівників.

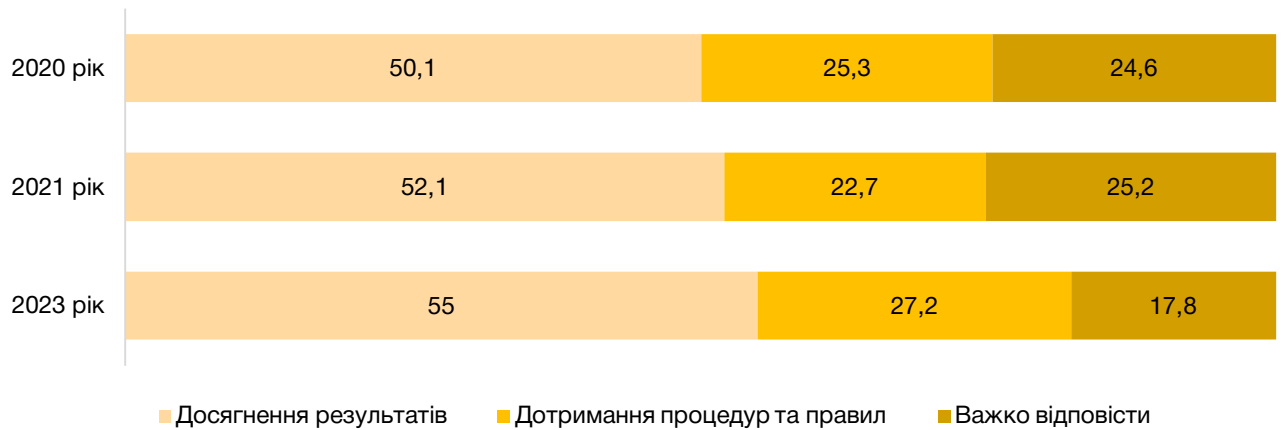
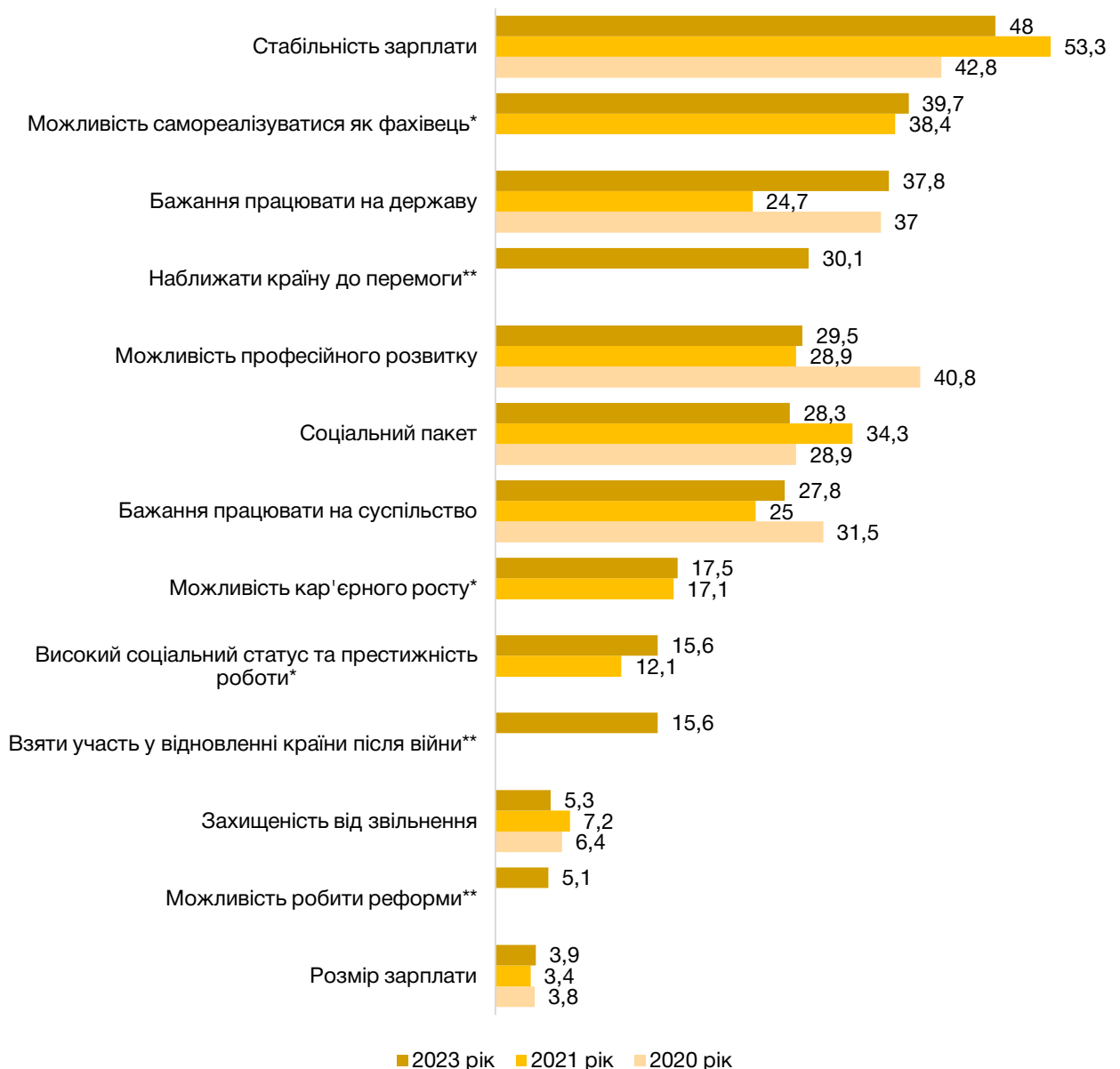


Рис. 1.4.2. Розподіл відповідей респондентів на запитання:  
«Оцінка моєї роботи, як правило, відбувається на основі...»? , %

Головними мотивами, якими керувалися опитані держслужбовці, коли обирали роботу, і продовжують керуватися, залишаючись працювати на державній службі, є такі:

- стабільність зарплати;
- можливість самореалізуватися як фахівець;
- бажання працювати на державу;
- можливість професійного розвитку;
- соціальний пакет;
- бажання працювати на суспільство.

В усі роки опитувань ці причини зазначили від 25,0% і більше респондентів в кожному окремому випадку (рис. 1.4.3). У 2023 році до переліку пріоритетних мотивів додався ще один – прагнення наближати країну до перемоги (у попередні роки цей варіант відповіді в анкетах не використовувався).



\* Цього варіанту відповіді не було в анкеті для опитування, яке проводилося в 2020 році.

\*\* Цього варіанту відповіді не було в анкетах для опитування, які проводилися в 2020 та 2021 роках.

Рис. 1.4.3. Розподіл відповідей респондентів на запитання:

«Чому Ви працюєте/прийшли працювати на державній службі?», % (респондент мав можливість вказати декілька варіантів відповіді)

В усі роки безумовним лідером рейтингу мотивації була стабільність виплати зарплати – цю причину вказували щонайменше 40% опитаних, а в передвоєнному 2021 році – понад половину. Деяке зниження цього показника (з 53,3% у 2021 році до 48,0% у 2023 році) можна пояснити впливом війни. Ця обставина також пояснює зниження показника «соціальний пакет» – з 34,3% у 2021 році до 28,3% у 2023 році. Водночас мотив «розмір зарплати» у всі роки респонденти згадували найменше: його стабільно вказували менше ніж 4,0% опитаних. Отже, фінансова мотивація держслужбовців, насамперед, зумовлена гарантованістю оплати праці, а не з її розміром. Стабільно низькою є частота

згадувань мотиву «захищеність від звільнення» (менше ніж 8%), тобто для багатьох це не є аргументом, щоб обрати професію держслужбовця.

Серед негативних трендів слід зазначити різке зниження частки респондентів, які вказали причиною привабливості професії держслужбовця «можливість професійного розвитку». У 2020 році цей показник становив 40,8%, потім зменшився до 28,9% у 2021 році, і стабілізувався на рівні 29,5% у 2023 році. Поширеність цього мотиву зменшилася спочатку через пандемію COVID-19, а потім - через повномасштабне вторгнення росії в Україну. Ці обставини значно ускладнили можливості для професійного розвитку держслужбовців (і не тільки для них).

Під час опитування респондентам необхідно було уявити ситуацію, що їм запропонували працевлаштування на однаковий строк з однаковою зарплатою і соціальним пакетом на публічній службі та поза нею (наприклад, у приватному секторі). В усі роки опитувань більшість респондентів обрала публічну службу. Якщо у 2020 та 2021 роках таких респондентів було понад 70,0%, то в 2023 році – значно менше (59,4%). Порівняно з 2021 роком кількість респондентів, які надали перевагу можливості працювати поза публічною службою, практично не змінилася, а зросла частка опитаних, які не визначилися з відповіддю (рис. 1.4.4). Отже, в умовах повномасштабного вторгнення Росії в Україну виникли обставини, які змушують респондентів переглянути мотиви та аргументи на користь обраної раніше професії. Проте респонденти, які мали сумніви щодо доречності надалі працювати держслужбовцем, не виявили одностайного бажання перейти в приватний сектор, а просто залишили це питання для себе відкритим (невизначеним).

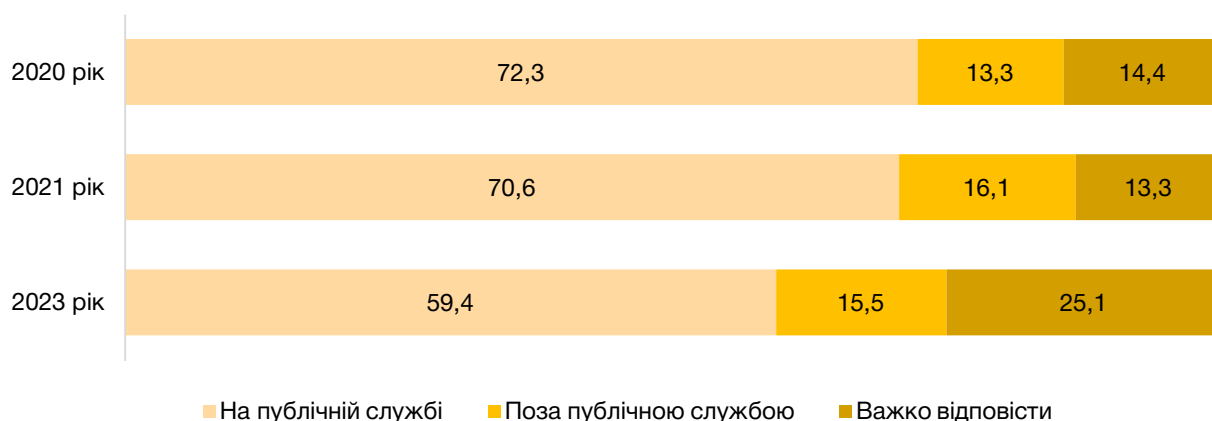


Рис. 1.4.4. Розподіл відповідей респондентів на запитання:

**«Якби Вам запропонували працевлаштування на однаковий строк з однаковою зарплатою і соціальним пакетом на публічній службі та поза нею (наприклад, у приватному секторі), якій пропозиції Ви надали б перевагу?», %**

У всі роки, коли проводилися опитування, близько дві третини держслужбовців зазначили, що вони не розглядають можливість змінити свою роботу протягом наступного року (рис. 1.4.5). Це опосередковано вказує на те, що більшість державних службовців задоволені поточним місцем роботи. У 2020 році частка таких респондентів становила 69,8%, потім скоротилася до 64,8% у 2021 році, а зрештою відновилася до 69,2% у 2023 році. Частки респондентів, які розглядали можливість

влаштуватися на іншу посаду в публічній службі або перейти на роботу поза публічною службою, мало змінювалися.

Відповідно до аналізу відповідей на відкрите запитання, отримані у 2023 році, заробітна плата є пріоритетною причиною, що спонукає респондентів розглядати можливість зміни місця роботи. Такі респонденти, насамперед, прагнуть знайти роботу з більшою та стабільнішою зарплатою. Водночас досить поширена думка, що зміна роботи під час воєнного стану не є нагальним питанням і стабільність, яку дає державна служба, є достатнім аргументом для того, щоб залишатися на нинішньому місці роботи.

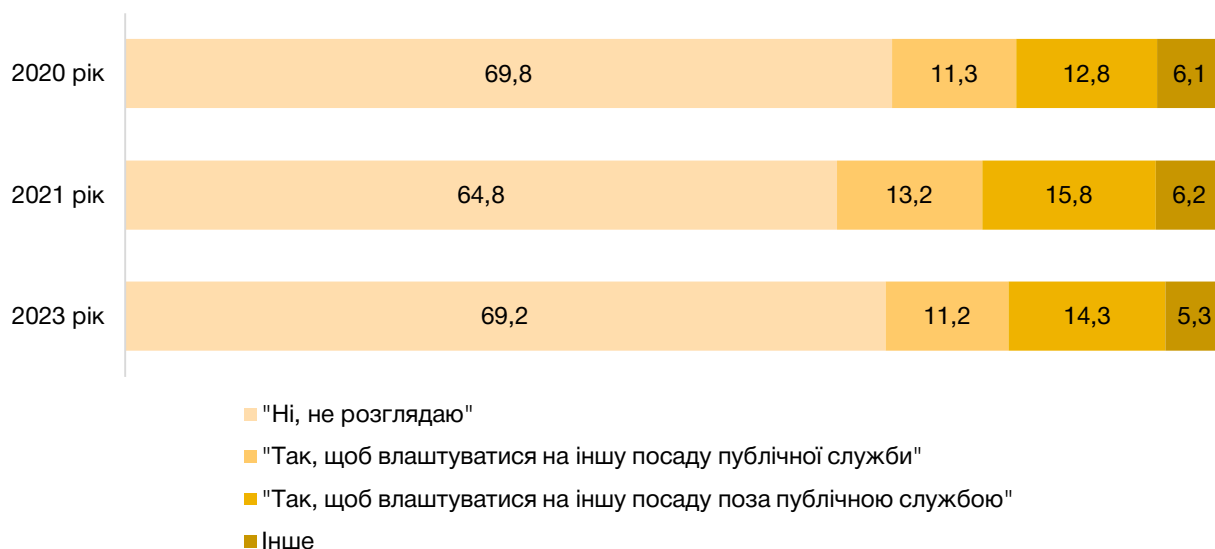


Рис. 1.4.5. Розподіл відповідей респондентів на запитання:

**«Чи розглядаєте Ви можливість змінити Вашу роботу протягом наступного року? Якщо так, то чому?», %**

Стабільно невисокою залишається кількість опитаних держслужбовців, які готові порекомендувати своїм друзям розпочати свою кар'єру на публічній службі або в органі публічної влади, де працює сам респондент. За звітний період таких респондентів було менше ніж половина (43-45%). У 2023 році порівняно з 2021 роком дещо скоротилася частка негативних відповідей (з 28,6% до 25,2%). Проте таке скорочення відбулося головним чином завдяки збільшенню кількості респондентів, які не визначилися з відповіддю (до 32,0%). Про позитивну динаміку говорити не доводиться (рис. 1.4.6). Неготовність або небажання держслужбовців рекомендувати представникам свого соціального оточення розпочати кар'єру в публічній службі є вагомою перепорою на шляху формування привабливого іміджу професії держслужбовця в цілому.



Рис. 1.4.6. Розподіл відповідей респондентів на запитання:

«Чи рекомендували б Ви своїм друзям розпочати свою кар'єру на публічній службі / у Вашому органі публічної влади?», %

## 1.5. ПСИХОЛОГІЧНИЙ КЛІМАТ

Згідно з опитуваннями 2020 та 2021 років (в кожному окремому випадку) дві третини держслужбовців вважали, що організаційна культура державного органу, де вони працюють, є сприятливою, тобто сприяє професійному розвитку та досягненню результатів. Водночас приблизно кожний п'ятий респондент дотримувався думки, що за місцем його роботи має місце токсична організаційна культура, яка призводить до частих конфліктів і перешкоджає професійному розвитку та досягненню результатів (табл. 1.5.1).

Опитування 2023 року показало, що майже три чверті (72,5%) опитаних оцінили організаційну культуру за місцем роботи як певною мірою «сприятливу», а кожний п'ятий – як «токсичну».

**Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як Ви у цілому оцінили б організаційну (корпоративну) культуру у Вашому державному органі», %**

<b>Рік опитування</b>	<b>Дуже сприятлива (сприяє професійному розвитку та досягненню результатів) <i>частка згодних з твердженням певною мірою</i></b>	<b>Ні згодні, ні не згодні з твердженнями</b>	<b>Дуже токсична (призводить до частих конфліктів і перешкоджає професійному розвитку та досягненню результатів) <i>частка згодних з твердженням певною мірою</i></b>
<b>2020 рік</b>	66,4	14,4	19,2
<b>2021 рік</b>	70,5	12,3	17,2
<b>2023 рік</b>	72,5	12,0	15,5

Співвідношення часток позитивних і негативних оцінок у 2020 році склало 3:1, у 2021 році – 4:1, у 2023 році – 5:1. Частка негативних оцінок також скорочується - з 19,2% (2020 рік) до 15,5% (2023 рік). Таким чином, спостерігається позитивна динаміка, збільшення кількості респондентів, які характеризують організаційну культуру за місцем роботи як «сприятливу».

Відповідальність за формування організаційної культури за місцем роботи держслужбовці найчастіше схильні покладати на керівника державного органу та себе (табл. 1.5.2). У всі роки, коли проводились опитування, приблизно три чверті респондентів вказали, що високу відповідальність за формування організаційної культури несуть їхній керівник установи і вони особисто (цей показник є досить стабільним). Усвідомлення власної відповідальності за психологічний клімат в колективі є важливим свідченням високої внутрішньої культури держслужбовців.



Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Оцініть рівень відповідальності зазначених суб'єктів за формування організаційної (корпоративної) культури у Вашому державному органі», %

Рік опитування	«Надзвичайно висока» або «Висока»	«Не висока і не низька»	«Дуже низька» або «Низька»	«Не стосується»
<b>... керівника Вашого державного органу?</b>				
2020	75,4	17,5	5,5	1,6
2021	73,7	18,5	6,3	1,5
2023	75,9	18,2	4,2	1,7
<b>... служби управління персоналом?</b>				
2020	65,8	23,3	7,2	3,7
2021	64,5	26,0	7,7	1,8
2023	66,7	24,5	6,1	2,7
<b>... свого профільного міністерства/ ЦОБВ / вищого державного органу?</b>				
2020	56,4	24,1	6,9	12,6
2021	57,5	27,8	8,3	6,4
2023	63,5	24,0	5,5	7,0
<b>... себе особисто?</b>				
2020	74,5	20,5	2,0	3,0
2021	70,6	23,4	2,7	3,3
2023	74,2	21,1	1,9	2,8
<b>... Національного агентства України з питань державної служби?</b>				
2020	52,9	26,1	8,3	12,7
2021	50,9	30,5	9,3	9,3
2023	57,6	26,7	6,5	9,2

Слід зазначити, що порівняно з попередніми роками у 2023 році зросла кількість респондентів, які покладають відповідальність за формування організаційної культури на вищий державний орган (профільне міністерство або ЦОБВ), а також на Національне агентство України з питань державної служби. (Йдеться про частку респондентів, які оцінюють відповідальність цих суб'єктів як «високу»). Збільшення цих показників є хоча й не кардинальним, проте помітним (симптоматичним).

Головними (пріоритетними) цінностями для держслужбовців, яких намагаються дотримуватися на публічній службі, є такі:

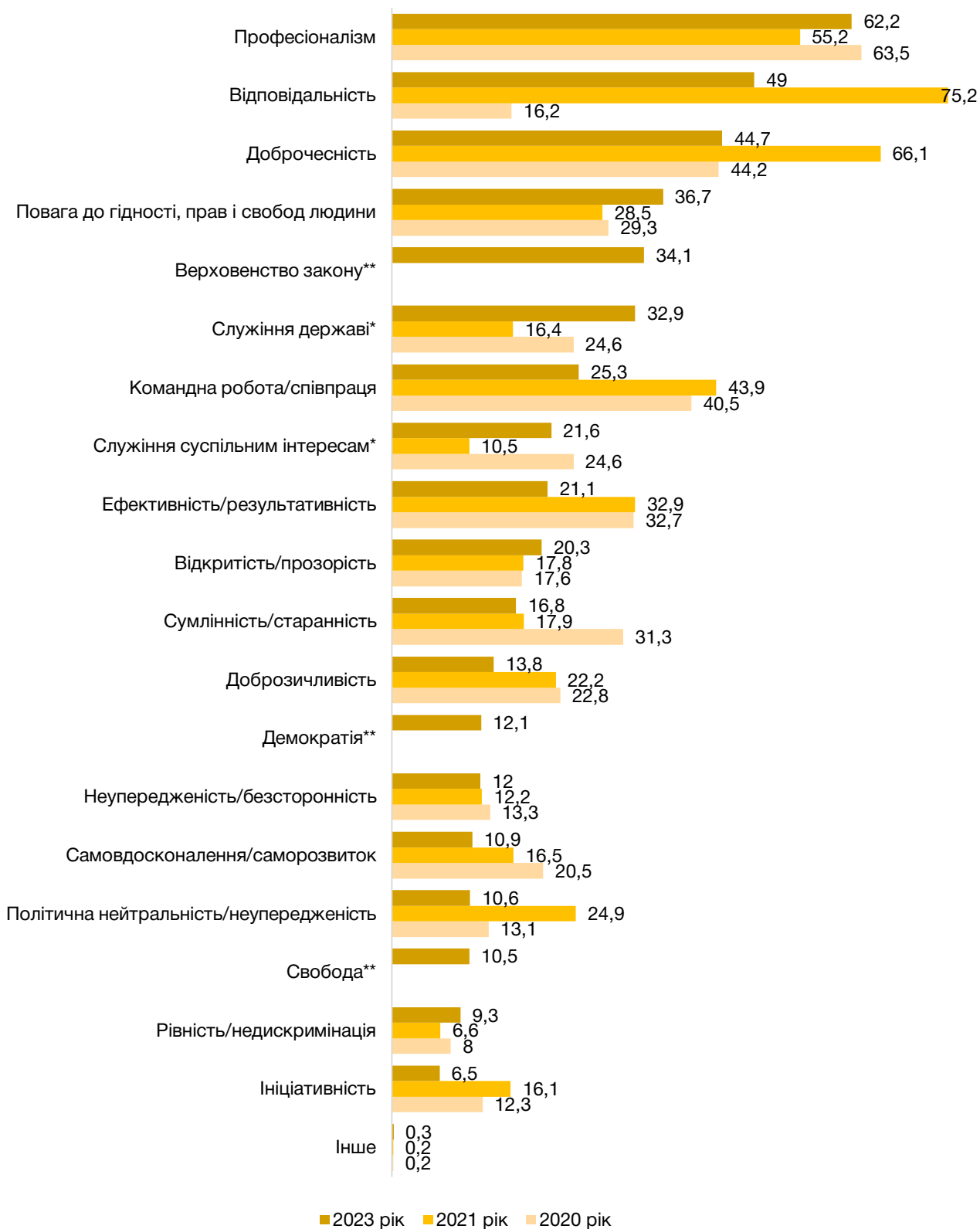
- професіоналізм;
- відповідальність;
- доброчесність;
- повага до гідності, прав і свобод людини;
- служіння державі;
- командна робота / співпраця.

У всі роки, коли проводились моніторингові опитування, зазначені цінності вказали як головні для себе особисто, і як моральні орієнтири (імперативи) в професійній діяльності щонайменше чверть респондентів. (Винятки: «відповідальність» у 2020 році вказали 16,2%, «служіння державі» у 2021 році вказали 16,4% опитаних). До переліку головних цінностей держслужбовців варто також додати «верховенство закону»: цей варіант відповіді на запитання вперше включили до переліку цінностей під час опитування у 2023 році, і його вказали 34,1% респондентів (рис. 1.5.1).

Слід враховувати, що на динаміку показників і рейтинг значущості цінностей в цілому вплинули не лише події в країні (внутрішньополітичні процеси, війна з Росією тощо). Водночас можна впевнено стверджувати, що повномасштабне вторгнення Росії в Україну 24 лютого 2022 року стало для держслужбовців мобілізуючим чинником, викликом, що актуалізував певні чесноти. Порівняно з 2021 роком у 2023 році істотно зросла кількість респондентів, які вказав як головну для себе цінність:

- «служіння державі» – з 16,4% до 32,9% (збільшення показника удвічі);
- «служіння суспільним інтересам» – з 10,5% до 21,6% (збільшення показника удвічі);
- «повага до гідності, прав і свобод людини» – з 28,5% до 36,7%.

Ці цінності набули для частки держслужбовців більшої значущості як складові патріотизму, реакція на загрозу державному суверенітету, національним і суспільним інтересам, правам і свободам українських громадян. Таким чином, війна помітно вплинула на мотивацію державних службовців.



\* Під час опитування 2020 року ця цінність визначалась як сукупне твердження «служіння державі/суспільним інтересам».

\*\* Ця цінність вперше була включена до переліку варіантів відповіді під час опитування у 2023 році.

Рис. 1.5.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Оберіть ті цінності, які є головними для Вас особисто на державній службі та яких Ви дотримуєтесь?», % (Респонденти мали можливість вказати п'ять варіантів відповіді).

## 1.6. ДИСКРИМІНАЦІЯ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ

За звітний період проведення опитувань, моніторинг регулярно фіксував прояви дискримінації на державній службі. У кожному випадку понад 20% опитаних держслужбовців повідомляли про те, що вони особисто або їхні колеги стикалися з випадками дискримінації за стажем роботи, за віком і категорією посади (табл. 1.6.1). Показники, що характеризують дискримінацію за вказаними ознаками, залишаються достатньо стабільними (незважаючи на певну варіацію). Доволі стійкими залишаються частки респондентів, які повідомляють, що вони особисто або їхні колеги відчували дискримінацію за ознаками статі, інвалідності, віросповідання, сексуальної орієнтації, расою або кольором шкіри. Окремо відзначимо стабільно високий показник дискримінації за статтю: порівняно з 2020 роком він зріс з 11,8% до 14,8% у 2021 році, і цей рівень зберігся у 2023 році (14,1%). Опитування 2023 року також зафіксувало значний рівень дискримінації за мовною ознакою: про її випадки повідомили 11,1% респондентів.

Таблиця 1.6.1

**Частка респондентів, які погоджуються з твердженням: «Я або мої колеги стикалися з випадками дискримінації державних службовців за ...», %**

	2020 рік	2021 рік	2023 рік
... категорією посади	22,8	25,3	25,6
... стажем роботи	23,5	26,5	25,5
... віком	22,3	26,3	23,3
... статтю	11,8	14,8	14,1
... віросповіданням	3,1	2,8	4,2
... ознакою інвалідності	3,6	3,8	4,2
... сексуальною орієнтацією	2,2	2,2	3,3
... расою або кольором шкіри	1,8	1,7	2,1
... майновим станом*	11,7	11,7	12,2
... сімейним станом*	11,7	11,7	11,0
... соціальним походженням**	5,3	7,7	8,5
... етнічним походженням**	5,3	7,7	4,5
... місцем (країною) походження (або народження)	-	-	4,7
... мовною ознакою	-	-	11,1

\* В опитуваннях 2020 та 2021 років використовувалось формулювання: «за сімейним чи майновим станом».

\*\* В опитуваннях 2020 та 2021 років, використовувалось формулювання: «за етнічним чи соціальним походженням».

Моніторинг продовжує фіксувати випадки утисків гідності держслужбовців за місцем роботи, хоча гострота проблеми дещо зменшується. У 2023 році порівняно з 2021 роком дещо скоротилась кількість респондентів, які повідомили, що упродовж останнього року їх ображали, принижували або переслідували на роботі (зокрема, піддавали булінгу, мобінгу або харасменту) – з 10,0% до 8,0%. У кожному з опитувань аналіз показав, що йдеться переважно про поодинокі випадки порушень етики впродовж року. У 2023 році 2,9% опитаних повідомили, що стикались із зазначеними утисками гідності один-два рази за рік, 2,2% респондентів – декілька разів (у 2021 році аналогічні показники становили відповідно 3,0% та 2,8%). Випадки, коли держслужбовці піддаються на роботі регулярним (систематичним) ображанням і переслідуванням, мають місце, але є нечисельними. Під час опитування 2023 року 1,9% респондентів вказали, що зазнають певних утисків гідності «щотижня» або «практично щодня».

Визнання респондентами факту, що вони особисто свідомо (несвідомо) брали участь в образах, приниженні або переслідуванні когось з колег, ініціювали або доєднувалися до булінгу, мобінгу або харасменту, зафіксовано у близько одного відсотка опитаних (1,1% у 2021 році та 0,8% у 2023 році), і це були поодинокі випадки впродовж року.

## 1.7. ЗАХИЩЕНІСТЬ

За даними опитувань 2020 та 2021 року приблизно дві третини держслужбовців відчували себе захищеними від вимог виконання протизаконних або неетичних вказівок. При цьому формулювання питання в анкеті включало обидва вказаних аспекти. У 2023 році ці аспекти досліджувалися окремо (в анкеті були передбачені два окремі запитання). З'ясувалося, що захищеними від вимог виконання протизаконних розпоряджень відчуваються 79,9% опитаних, а захищеними від неетичних вказівок керівництва – 81,6% респондентів (рис. 1.7.1). Обидва показники істотно перевищують комплексні показники 2020 року (71,2%) та 2021 року (67,8%). Майже вдвічі скоротилася кількість респондентів, які не відчувають себе захищеними від протиправних або неетичних вказівок. Отже, є всі підстави констатувати позитивну динаміку, хоча частка держслужбовців, які відчувають свою незахищеність від неприйнятних розпоряджень керівництва, залишається досить значною.



\* Захищеність від вимог виконання протизаконних вказівок.

\*\* Захищеність від вимог виконання неетичних вказівок.

Рис. 1.7.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні з таким твердженням – «Я відчуваюся достатньо захищено від вимог виконання протизаконних/неетичних вказівок», %

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Переважна більшість держслужбовців, у звітному періоді, позитивно характеризувала практику добору та призначення персоналу, яка має місце в державному органі, де вони працюють. У кожному опитуванні три чверті респондентів висловлювали згоду з тим, що їхній орган влади здатний добирати та призначати на відповідні посади спеціалістів з потрібними професійними знаннями, навичками та етичними принципами. У 2023 році (порівняно з 2021 роком) цей показник дещо збільшився.

Перелік пріоритетних критеріїв, які державні службовці найчастіше вважають важливими для зайняття власної посади залишається стабільним – це «професійні знання», «досвід роботи» та «сповідування етичних принципів державної служби». У 2023 році до переліку пріоритетів також увійшов чинник «особисті моральні якості» (раніше не досліджувався як окремий показник). Істотні зміни відбулися в оцінюванні важливості факторів, не пов'язаних з професійними компетентностями: значно зросла кількість респондентів, які вважають важливими особисту лояльність до керівництва, політичні та особисті зв'язки.

Більшість держслужбовців позитивно характеризують стиль управління та взаємини з керівництвом того органу влади, де вони працюють. Водночас спостерігається тенденція зменшення питомої ваги опитаних, які певною мірою, задоволені ступенем залученості до прийняття рішень. Є підстави припускати, що керівники державних органів влади стали частіше самостійно ухвалювати рішення, не залучаючи до цього процесу підлеглих (без колективного обговорення). Згідно з даними, думка підлеглих може враховуватись керівниками не тільки за умови безпосередньої участі у процесі прийняття рішень, але й опосередковано – на підставі наданих раніше документів (довідок, записок, рекомендацій тощо).

У звітний період приблизно дві третини опитаних держслужбовців були задоволені стилем лідерства свого керівництва. У 2023 році відбулося деяке підвищення цього показника, при одночасному скороченні частки незадоволених управлінськими практиками. Позитивна динаміка також спостерігається серед показників, що характеризують особливості взаємин респондентів з керівником. Можна висловити обґрунтоване припущення, що в умовах війни відбулося скорочення дистанції між керівниками та підлеглими, посилилась згуртованість держслужбовців перед обличчям війни та мобілізації всього українського суспільства. Незважаючи на позитивну динаміку задоволеності держслужбовців стилем лідерства, питання спроможності керівників державних органів влади мотивувати співробітників залишається проблематичним.

Моніторинг фіксує позитивні зрушення у питанні визнання успіхів і заслуг держслужбовців за місцем роботи. У 2023 році частка опитаних задоволених визнанням зросла до 60,2%. Проте великою залишається частка невдоволених, а також респондентів, які не висловили однозначної думки щодо того, як визнаються на роботі їхні власні успіхи та заслуги.

Опитування регулярно фіксують схожі особливості, що стосуються задоволеності держслужбовців своєю роботою: переважна більшість опитаних задоволені своєю роботою і своїм професійним вибором. Проте тільки один з п'яти респондентів задоволений своєю заробітною платою. Частка задоволених своєю зарплатою у два з половиною рази є меншою, ніж незадоволених (співвідношення залишається стабільним). Це критичний розрив, що сигналізує про неблагополуччя в

системі матеріального стимулювання державних службовців. Аналіз показав, що порівняно частіше невдоволення своєю заробітною платою виявляють респонденти віком 20–35 років зі стажем роботи понад п'ять років, а також ті, хто має освітній рівень магістра або науковий ступінь. Отже, групу ризику з точки зору можливого звільнення через незадоволеність оплатою праці становлять найперспективніші держслужбовці – добре освічена молодь, яка вже має досвід роботи.

Більшість опитаних держслужбовців дотримуються думки, що преміювання державних службовців їхнього державного органу залежить від якості виконання ними своїх службових обов'язків. Водночас кожний п'ятий опитаний критично характеризує практику преміювання – це неблагополучний симптом.

Оцінювання роботи співробітників державної служби далеко не завжди сфокусовано на кінцевому результаті, їхніх досягненнях. У всі роки звітного періоду близько половини опитаних службовців вказали, що оцінка їхньої роботи переважно відбувається на основі досягнення результатів. Такий показник слід інтерпретувати як «невисокий», «помірний». Водночас кожний четвертий респондент дотримується думки, що його діяльність радше оцінюється з огляду на дотримання процедур і правил, ніж на досягнення.

У звітний період, головним мотивом на користь професії держслужбовця була стабільність виплати зарплати. Деяке зниження цього показника (з 53,3% у 2021 році до 48,0% у 2023 році) можна пояснити наслідками війни. Ця обставина також пояснює зниження показника «соціальний пакет» (з 34,3% у 2021 році до 28,3% у 2023 році). Водночас мотив «розмір зарплати» у всі роки респонденти згадували найменше: його стабільно вказували менше ніж 4,0% опитаних. Отже, фінансова мотивація держслужбовців, насамперед, зумовлена гарантованістю оплати праці, а не її розміром.

У період проведення досліджень приблизно дві третини держслужбовців стабільно вказували, що вони не розглядають можливість змінити свою роботу протягом наступного року. Водночас в умовах війни виникли обставини, які змушують держслужбовців переглянути мотиви й аргументи на користь обраної раніше професії. Порівняно з 2020 і 2021 роком істотно скоротилася частка респондентів, які в гіпотетичній ситуації вибору між роботою на державній службі та поза нею надають перевагу державній службі.

Стабільно невисокою залишається кількість опитаних держслужбовців, які готові порекомендувати своїм друзям розпочати свою кар'єру на державній службі або в органі місцевого самоврядування, де працює сам респондент. Таких респондентів менше ніж половина (43–45%). Неготовність або небажання держслужбовців рекомендувати представникам свого соціального оточення розпочати кар'єру в публічному секторі є вагомою перепорою на шляху формування привабливого іміджу професії держслужбовця в цілому.

За звітний період моніторингові опитування регулярно фіксували прояви дискримінації на державній службі. У кожному з досліджень понад 20% опитаних держслужбовців повідомляли про те, що вони особисто або їхні колеги стикалися з випадками дискримінації за стажем роботи, віком і категорією посади. Показники, що характеризують дискримінацію за вказаними ознаками, залишаються достатньо стабільними (з певною варіацією). Окремо зазначимо про стабільно високий показник дискримінації за статтю: порівняно з 2020 роком він зріс з 11,8% до 14,8% у 2021 році, і цей рівень зберігся у 2023 році (14,1%).



Моніторинг продовжує фіксувати випадки утисків гідності держслужбовців за місцем роботи, хоча гострота проблеми частково зменшується. У 2023 році порівняно з 2021 роком дещо скоротилась кількість респондентів, які повідомили, що упродовж останнього року їх ображали, принижували або переслідували на роботі – з 10,0% до 8,0%. У кожному з опитувань аналіз показав, що йдеться переважно про поодинокі випадки порушень етики впродовж року. Випадки, коли держслужбовці піддаються на роботі регулярним (систематичним) ображанням та переслідуванням нечисленні, але такі прецеденти також мають місце.

Результати моніторингу свідчать про збільшення частки опитаних держслужбовців, які відчують себе захищеними від вимог виконання протизаконних або неетичних вказівок (до 80% у 2023 році). Майже вдвічі скоротилась кількість респондентів, які не відчують себе захищеними від протиправних (до 9,1%) або неетичних (до 8,0%) розпоряджень керівництва.

Майже три чверті опитаних оцінили організаційну культуру за місцем роботи як певною мірою «сприятливу», для професійного розвитку та досягненню результатів. Спостерігається позитивна динаміка, збільшенням кількості респондентів, які характеризують організаційну культуру за місцем роботи як «сприятливу»

Відповідальність за формування організаційної культури за місцем роботи держслужбовці найчастіше схильні покладати на керівника державного органу, а також на самих себе. Усвідомлення власної відповідальності за психологічний клімат у колективі є важливим свідченням високої внутрішньої культури держслужбовців. Порівняно з попередніми роками у 2023 році дещо зросла кількість респондентів, які покладають відповідальність за формування організаційної культури на вищій державний орган (профільне міністерство або ЦОБВ), а також на Національне агентство України з питань державної служби.

Головними цінностями для держслужбовців, яких намагаються дотримуватися на державній службі, стабільно залишаються професіоналізм, відповідальність, добросовісність, повага до гідності, прав і свобод людини, служіння державі, командна робота/співпраця. На динаміку показників і рейтинг значущості цінностей помітно вплинула війна. Порівняно з 2021 роком у 2023 році істотно зросла кількість респондентів, які вказали як головну для себе цінність служіння державі (збільшення показника удвічі), служіння суспільним інтересам (збільшення показника удвічі), повага до гідності, прав і свобод людини (збільшення майже у півтора раза). Ці цінності набули для держслужбовців більшої значущості як реакція на загрозу державному суверенітету, національним та суспільним інтересам, правам і свободам українських громадян.

На підтвердження такого висновку свідчить і те, що за словами третини опитаних держслужбовців, війна спонукає їх працювати більше і краще.

# 2

## АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ПОКАЗНИКІВ ВЗАЄМОДІЇ

### 2.1. ВІДНОСИНИ З КОЛЕГАМИ ТА КЕРІВНИЦТВОМ

Переважає більшість опитаних держслужбовців (понад 80%) певною мірою дотримується думки, що люди, з якими вони працюють, співпрацюють для досягнення результатів (рис. 2.1.1). Респонденти високо оцінюють рівень співпраці у своєму робочому колективі, наявна орієнтованість колег на спільний результат. Цей показник є достатньо стабільним упродовж усього звітного періоду з ознаками позитивної динаміки: показник співпраці збільшився у 2023 році до 92,1% і номінально перевищив аналогічні показники 2020 та 2021 років (відповідно 90,0% та 86,1%).

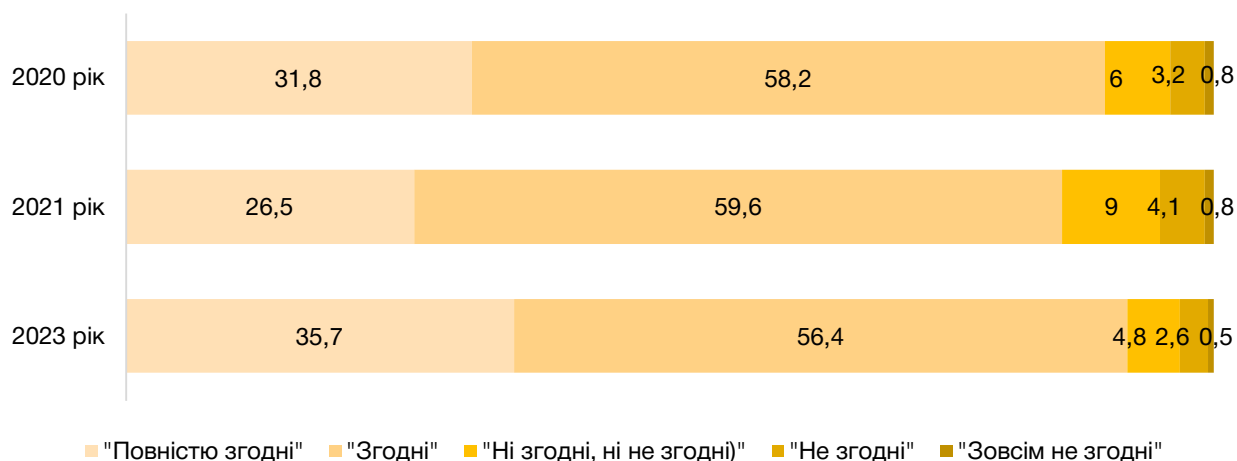


Рис. 2.1.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання:

«Наскільки Ви згодні або не згодні з твердженням:

«Люди, з якими я працюю, співпрацюють для досягнення результатів», %

Позитивна динаміка показника співпраці опосередковано підтверджується збільшенням показника, що характеризує готовність колег респондента надати за необхідності допомогу. У 2023 році 85,3% опитаних держслужбовців погодилися з тезою: «Я завжди отримую підтримку колег, коли їй

потребу, особливо під час вирішення складних завдань». У 2021 році аналогічний показник становив 81,8% – розбіжності хоча й не великі, проте симптоматичні.

Опитування 2023 року показало, що після початку повномасштабної війни відносини з колегами для більшості опитаних держслужбовців не змінилися (про це заявили 66,9% респондентів). Водночас 18,4% опитаних вказали, що ці відносини поліпшились, і тільки 2,7% – що стосунки погіршилися. В умовах війни значна частка українських громадян намагається ставитись до оточуючих з більшим терпінням, розумінням і довірою, прагнуть у чомусь допомогти одне одному. І держслужбовці – не виняток.

Моніторингові опитування у звітному періоді показали, що переважна більшість опитаних не вбачає труднощів у взаємовідносинах з колегами за місцем роботи (і свого, і інших підрозділів), а також керівництвом свого структурного підрозділу та державного органу (табл. 2.1.1). Найбільш прихильно характеризуються стосунки з колегами свого структурного підрозділу – понад 80% респондентів вказали, що їм «легко» взаємодіяти з ними. Приблизно три чверті опитаних вказали, що їм легко комунікувати з керівником свого підрозділу та держслужбовцями інших структурних підрозділів державного органу, де вони працюють. У тих випадках, коли респондентам доводиться контактувати з керівником і політичним керівництвом свого державного органу, частка позитивних оцінок такої взаємодії (коли взаємодіяти «легко») у багато разів перевищує питому вагу негативних оцінок (коли респонденти вказали, що взаємодіяти «важко»).

Таблиця 2.1.1

**Розподіл відповідей респондентів на запитання:  
«Наскільки легко Вам взаємодіяти з такими групами осіб...»? , %**

Рік опитування	Легко	Ні легко, ні важко	Важко	Моя робота не передбачає такої взаємодії	У моєму державному органі немає таких посад/ не передбачено такої взаємодії
<b>Політичне керівництво Вашого державного органу</b>					
<b>2020</b>	18,5	15,5	4,0	26,8	35,2
<b>2021</b>	17,4	15,3	5,2	27,2	34,9
<b>2023</b>	23,0	15,9	3,9	26,5	30,7
<b>Керівник(ця) Вашого державного органу</b>					
<b>2020</b>	52,4	21,7	6,4	16,6	2,9
<b>2021</b>	51,4	23,1	7,9	15,0	2,6
<b>2023</b>	53,3	22,7	7,3	15,9	0,8
<b>Керівник(ця) Вашого структурного підрозділу</b>					
<b>2020</b>	73,2	14,2	6,2	3,6	2,8
<b>2021</b>	72,9	13,9	6,5	3,8	2,9
<b>2023</b>	75,5	14,2	5,2	2,9	2,2

Державні службовці Вашого структурного підрозділу					
2020	82,4	10,6	2,7	2,0	2,3
2021	82,0	11,0	2,7	1,9	2,4
2023	85,5	10,1	2,0	1,1	1,3
Державні службовці інших структурних підрозділів Вашого державного органу					
2020	68,7	21,2	4,3	3,3	2,5
2021	72,1	20,2	4,6	1,8	1,3
2023	71,9	22,0	3,6	1,6	0,9

Показники складності взаємодії респондентів зі співробітниками державного органу, де вони працюють, залишаються стабільними. Водночас слід зазначити, що порівняно з попередніми роками у 2023 році дещо підвищилася частка позитивних оцінок, які характеризують комунікацію респондентів з колегами та керівництвом свого структурного підрозділу, керівником і політичним керівництвом державного органу. Розбіжності відповідних показників є хоча й невеликими, проте статистично значущими, і можуть бути ознакою початку позитивного тренду.

## 2.2. ВІДНОСИНИ З ІНШИМИ (ЗОВНІШНІМИ) СУБ'ЄКТАМИ

Моніторингові опитування фіксують широкий діапазон взаємодії держслужбовців у межах виконання своїх службових обов'язків, яка виходить за межі органу влади, де вони працюють. Упродовж звітного періоду більше ніж половина опитаних держслужбовців взаємодіяла зі співробітниками різного рівня інших державних органів, посадовими особами органів місцевого самоврядування, зовнішніми експертами, представниками громадськості та бізнесу. Оцінки складності взаємодії залишаються порівняно стабільними, при цьому частка позитивних оцінок (коли взаємодіяти «легко») у кілька разів перевищує частку негативних оцінок (коли взаємодіяти «важко»). Найменше труднощів виникає у держслужбовців при комунікації зі службовцями інших державних органів: більшість опитаних оцінила таку комунікацію як «легку» (табл. 2.2.1).

**Розподіл відповідей респондентів на запитання:  
«Наскільки легко Вам взаємодіяти з такими групами осіб...»? , %**

Рік опитування	Легко	Ні легко, ні важко	Важко	Моя робота не передбачає такої взаємодії	У моєму державному органі немає таких посад/ не передбачено такої взаємодії
<b>Державні службовці інших державних органів</b>					
2020	52,1	27,9	6,2	10,6	3,2
2021	50,5	27,0	6,5	13,7	2,3
2023	52,3	31,1	5,1	9,8	1,7
<b>Зовнішні експерти</b>					
2020	20,8	22,0	3,6	34,2	19,4
2021	26,7	27,6	6,1	32,4	7,2
2023	25,7	24,4	4,0	31,6	14,3
<b>Посадові особи органів місцевого самоврядування</b>					
2020	39,1	27,1	6,2	21,7	5,9
2021	30,9	26,5	6,8	28,5	7,3
2023	36,2	27,6	6,9	21,4	7,9
<b>Представники(ці) громадськості/ інститути громадянського суспільства</b>					
2020	-	-	-	-	-
2021	-	-	-	-	-
2023	29,1	26,4	4,7	29,8	10,0
<b>Представники(ці) бізнесу / представники(ці) юридичних осіб</b>					
2020	-	-	-	-	-
2021	-	-	-	-	-
2023	29,9	29,1	5,9	25,7	9,4

Під час дослідження 2023 року вперше були використані індикатори, що дозволили охарактеризувати взаємодію держслужбовців з представниками неурядових структур. З'ясувалося, що понад половину опитаних держслужбовців у межах службових обов'язків взаємодіяли з представниками громадськості (60,2%) та бізнесу (64,9%). У тих випадках, коли респондент контактував з вказаними суб'єктами, він переважно позитивно оцінював характер такої взаємодії (як «легку»). У кожному випадку частка позитивних оцінок щонайменше вп'ятеро перевищувала питому вагу негативних оцінок.

## 2.3. ПРАВИЛА ТА РЕГЛАМЕНТАЦІЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У всі роки проведення опитувань більше ніж дві третини державних службовців певною мірою поділяли думку: «На займаній мною посаді я щодня маю можливість робити те, що мені вдається виконувати найкраще». У 2023 році частка респондентів, згодних з цією оціночною тезою (82,0%), значно перевищила аналогічні показники 2020 року (74,4%) та 2021 року (68,7%). Вдвічі скоротилася частка опитаних, які не погоджувалися з цією тезою (рис. 2.3.1). Збільшилася частка держслужбовців, які мають можливість на роботі реалізувати власний творчий потенціал, здібності та навички.

Переважна більшість опитаних держслужбовців (понад 80% у кожному році звітного періоду) погоджується з тезою: «Я дію на основі моєї посадової інструкції, яка є зрозумілою/чіткою і допомагає мені в роботі». У 2023 році порівняно з попередніми роками частка таких респондентів помітно збільшилась: з 85,1% у 2020 році до 89,7% у 2023 році. Майже вдвічі скоротилася частка негативних відповідей, а також зменшилась питома вага респондентів, які не визначилися з відповіддю (рис. 2.3.2). Це дає підставу говорити про позитивну динаміку.

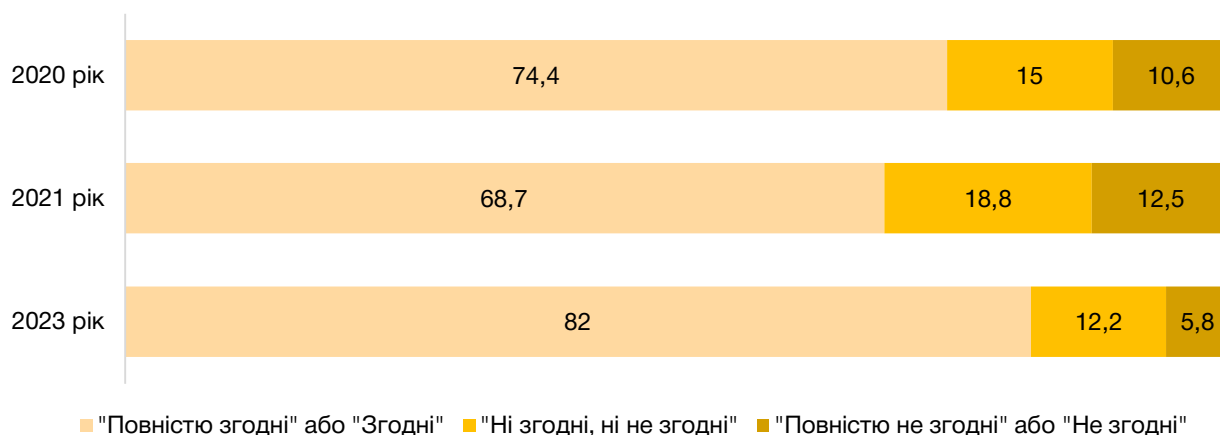


Рис. 2.3.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання:

«Наскільки Ви згодні або не згодні з таким твердженням: «На займаній мною посаді я щодня маю можливість робити те, що мені вдається виконувати найкраще», %

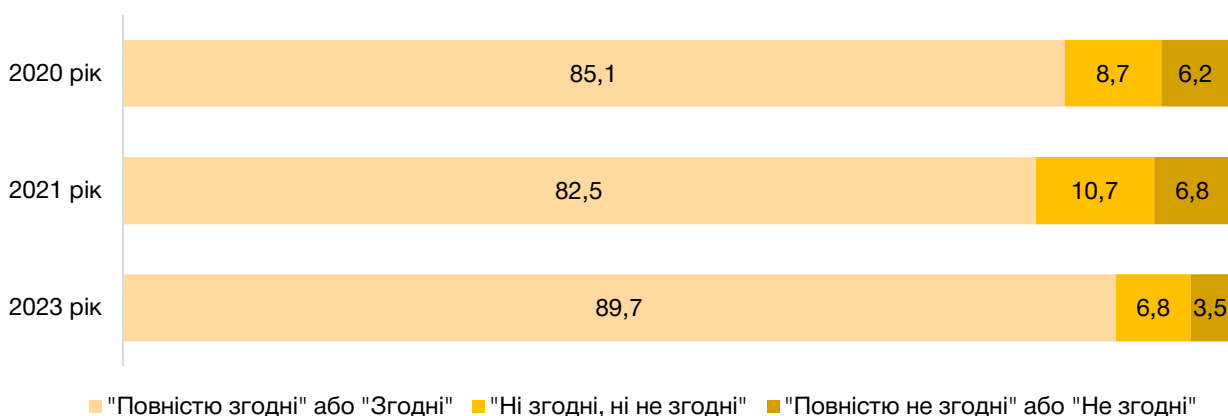


Рис. 2.3.2. Розподіл відповідей респондентів на запитання:

«Наскільки Ви згодні або не згодні з таким твердженням: «Я дію на основі моєї посадової інструкції, яка є зрозумілою/чіткою і допомагає мені в роботі», %

Висока оцінка коректності та практичної затребуваності (корисності) посадової інструкції свідчить про те, що регламентація і формальні норми не є перешкодою для самореалізації держслужбовця як фахівця, творчого потенціалу, його особистих здібностей і навичок.

Згідно з опитуваннями 2020 та 2021 років (у кожному окремому випадку) більшість держслужбовців вважали, що державна служба працює найкраще, коли її співробітники проявляють ініціативу та користуються власними професійними судженнями і нормами професійної етики. Частка респондентів, які поділяють цю точку зору, істотно збільшилася з 56,6% у 2020 році до 70,3% у 2021 році. Водночас приблизно кожний п'ятий респондент дотримувався думки, що державна служба найкраще працює, коли державні службовці неухильно виконують доручення своїх керівників. Цей показник скоротився з 27,5% у 2020 році до 19,2% у 2021 році (табл. 2.3.1).

Таблиця 2.3.1

**Кількість респондентів, які погоджуються з твердженням:  
«Державна служба працює найкраще, ...»<sup>8</sup>, %**

Рік опитування	... коли державний службовець неухильно виконує доручення своїх керівників		... коли державний службовець проявляє ініціативу та користується власними професійними судженнями і нормами професійної етики	
	Згодні з цим твердження певною мірою	Ні згодні, ні не згодні з твердженнями	Згодні з цим твердження певною мірою	
<b>2020</b>	27,5	15,9	56,6	
<b>2021</b>	19,2	10,5	70,3	
<b>2023</b>	24,5	10,6	64,9	

Однак, у 2023 році відбулася корекція тренду: зменшилася кількість опитаних, які погоджуються з тезою: «Державна служба працює найкраще, коли державні службовці проявляють ініціативу та користуються власними професійними судженнями і нормами професійної етики» (з 70,3% у 2021 році до 64,9% у 2023 році).

Одночасно збільшилась частка респондентів, які поділяють думку: «Державна служба працює найкраще, коли державні службовці неухильно виконують доручення своїх керівників» (з 19,2% у 2021 році до 24,5% у 2023 році). Таким чином, хоча більшість опитаних держслужбовців вважає передумовою ефективності державної служби самостійність та ініціативи співробітників, зберігається значна частка тих, хто схильний думати, що для успішної роботи служби краще неухильно виконувати накази керівництва.

<sup>8</sup> Під час опитувань для визначення того, яка точка зору більшою мірою відповідає думці респондента, використовувалось більш диференційоване оцінювання. Респонденти мали оцінити, наскільки їм близька та чи інша точка зору за допомогою 100-бальної шкали, при цьому:

- оцінка «0» означала повну згоду з тезою: «Державна служба працює найкраще, коли державні службовці неухильно виконують доручення своїх керівників»;
- оцінка «100» означала повну згоду з тезою: «Державна служба працює найкраще, коли державні службовці проявляють ініціативу та користуються власними професійними судженнями і нормами професійної етики»;
- оцінка 50 балів була проміжною, нейтральною.

## 2.4. ДОТРИМАННЯ У ВІДНОСИНАХ ПРИНЦИПУ ДОБРОЧЕСНОСТІ

Кожний десятий опитаний держслужбовець повідомляв, що протягом всього часу роботи на державній службі йому доводилося отримувати протизаконні або неетичні вказівки (рис. 2.4.1). Цей показник є досить стабільним з невеликою варіацією: у 2021 році спостерігалось деяке підвищення (до 13,1%), проте у 2023 році він дорівнював рівню 2020 року (відповідно 9,6% та 10,4%). Серед респондентів, які отримували протизаконні або неетичні розпорядження керівництва, дві третини (62,8%) зазначили, що йдеться про одинокі випадки (один-два рази) упродовж року. Водночас 12,6% цієї категорії респондентів повідомили, що протизаконні або неетичні вказівки отримували досить регулярно – раз на місяць або частіше (серед всіх опитаних цей показник становить 1,3%).

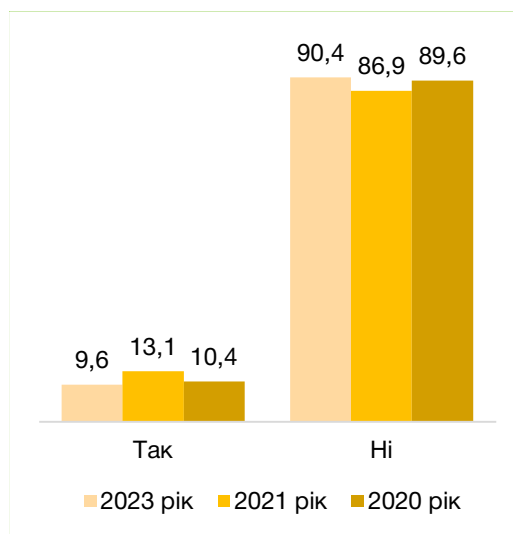


Рис. 2.4.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чи доводилося Вам отримувати протизаконні або неетичні вказівки протягом всього часу Вашої роботи на державній службі?», %

У 2023 році порівняно з попередніми роками зросла кількість опитаних держслужбовців, які з впевненістю підтверджують, що можуть вільно повідомити про можливі факти правопорушень у своєму державному органі, не побоюючись переслідувань. Вперше питома вага таких респондентів перевищила половину (57,4%), але і цей показник навряд чи можна вважати задовільним (рис. 2.4.2). Частка респондентів, які дали негативну відповідь, істотно зменшилась (з 20,3% у 2020 році до 13,0% у 2023 році), проте залишається значущою. Третина опитаних (29,6%) не дала однозначної відповіді, кількість цих респондентів залишається стабільною.



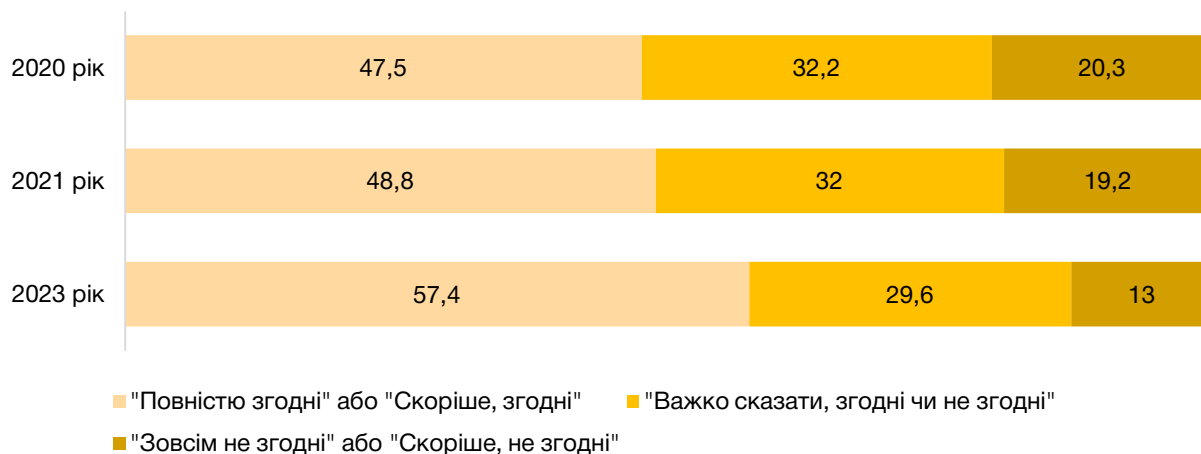


Рис. 2.4.2. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Я можу вільно повідомити про можливі факти правопорушень у моєму органі державної влади, не побоюючись переслідувань», %

Можна висловити припущення, що позитивна динаміка показника, який характеризує готовність держслужбовців повідомити про факти правопорушень, певною мірою була зумовлена реалізацією заходів із забезпечення нульової толерантності до корупції за місцем їхньої роботи. Порівняно з 2021 роком у 2023 році значно зросла частка респондентів, згодних з тезою «У моєму органі вживаються практичні дії щодо забезпечення доброчесності та нульової толерантності до корупції» – з 70,8% до 79,5% (рис. 2.4.3).



Рис. 2.4.3. Частка респондентів, які певною мірою згодні з вказаними твердженням<sup>9</sup>, %

Істотно збільшилась кількість опитаних держслужбовців, які характеризують своє місце роботи таким чином: «Доброчесність є засадничою умовою організаційної культури мого органу» (з 69,4% у 2021 році до 81,5% у 2023 році). Найбільша динаміка спостерігається у головному показнику, що характеризує реалізацію політики нульової толерантності до корупції на державній службі в цілому. У

<sup>9</sup> Це запитання не ставилося респондентам в дослідженні 2020 року.

2023 році три чверті респондентів (75,2%) визнали, що на державній службі заохочується добросовісність і нульова толерантність до корупції. Це майже у півтора рази більше, ніж у 2021 році (55,6%). Отже, можна говорити про позитивні зрушення в цьому питанні.

## 2.5. ВЗАЄМОВІДНОСИНИ З ДЕРЖАВОЮ ТА СУСПІЛЬСТВОМ

Серед опитаних переважають держслужбовці, які схильні характеризувати особисто себе та інших державних службовців як відданих радше державі, ніж суспільству (табл. 2.5.1). При цьому у 2020 та 2021 роках значною (понад 20%) залишалась частка респондентів, які не надавали перевагу конкретній характеристиці – «відданість державі» або «відданість суспільству».

Частка опитаних, які характеризують себе та інших держслужбовців як відданих суспільству, порівняно з 2021 роком дещо зменшилася, але значно зросла частка респондентів, які вважають, що більшість діючих держслужбовців України віддані державі. На динаміку показника, що характеризує пріоритетність відданості державі, могла вплинути війна: актуалізація патріотичних настроїв посилила серед держслужбовців почуття відповідальності саме перед державою.

Таблиця 2.5.1

**Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як Ви охарактеризували б більшість діючих держслужбовців України? та «Як Ви охарактеризували б себе особисто?», %**

Рік опитування	Віддані державі		Віддані суспільству
	Згодні з цією характеристикою певною мірою	Ні згодні, ні не згодні	Згодні з цією характеристикою певною мірою
<b>Характеристика діючих державних службовців України</b>			
<b>2020</b>	45,4	21,0	33,6
<b>2021</b>	45,7	20,7	33,6
<b>2023</b>	55,9	14,8	29,3
<b>Власна характеристика</b>			
<b>2020</b>	43,9	19,0	37,1
<b>2021</b>	42,0	16,0	42,0
<b>2023</b>	48,6	14,1	37,3

Упродовж звітнього періоду більшість опитаних держслужбовців певною мірою «високо» оцінювали рівень задоволеності суспільства (громадян) роботою державного органу, де працюють

респонденти (рис. 2.5.1). Порівняно з довоєнними роками частка «високих» оцінок дещо зменшилась з 65,6% у 2021 році до 58,3% у 2023 році. Можна припустити, що це пов'язано з підвищенням вимогливості самих респондентів до роботи та ефективності свого органу в умовах війни.

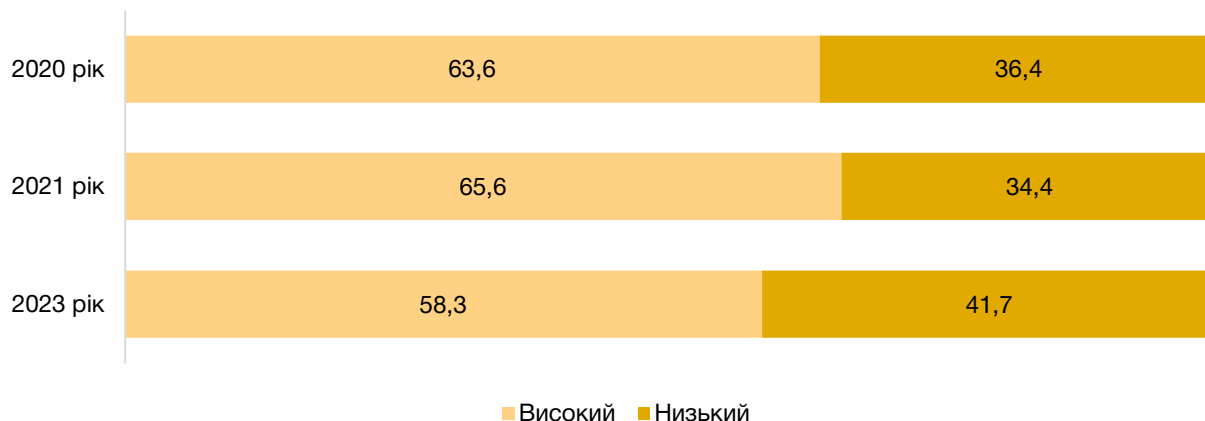
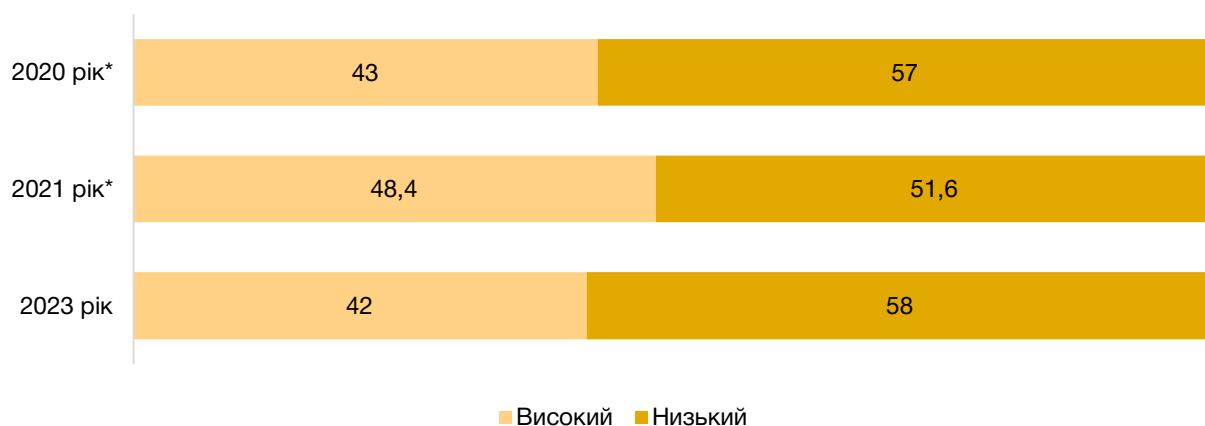


Рис. 2.5.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як Ви оцінюєте рівень задоволеності суспільства (громадян) роботою Вашого державного органу?»

У всі роки, коли проводились опитування, менше ніж половина респондентів оцінювала рівень задоволеності громадян роботою органів публічної влади (системи державного управління в цілому) як «високий» – певною мірою. Порівняно з 2021 роком у 2023 році частка «високих» оцінок значно зменшилася: з 48,4% до 42,0% (рис. 2.5.2). Можна припустити, що це пов'язано з підвищенням вимогливості населення країни до роботи та ефективності органів влади в умовах війни. Негативний вплив на громадську думку також можуть мати корупційні скандали, які активно висвітлюються в медіа; в умовах війни випадки корупції в органах влади сприймаються особливо критично.



\* У 2020 та 2021 роках – «... роботою системи державного управління в цілому?».

Рис. 2.5.2. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як Ви оцінюєте рівень задоволеності суспільства (громадян) роботою органів публічної влади?», %

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Опитані держслужбовці високо оцінюють рівень співпраці у своєму робочому колективі, орієнтованість колег на спільний результат. Цей показник є стабільним, у звітному періоді, з ознаками позитивної динаміки. Позитивна динаміка показника співпраці опосередковано підтверджується збільшенням показника, що характеризує готовність колег респондента надати за необхідності допомогу.

Моніторинг показав, що переважна більшість опитаних не вбачає труднощів у взаємовідносинах з колегами за місцем роботи (і свого, і інших підрозділів), а також з керівництвом свого структурного підрозділу та державного органу. Найбільш прихильно респонденти характеризують стосунки з колегами свого структурного підрозділу.

Опитування фіксують широкий діапазон взаємодії держслужбовців у межах виконання своїх службових обов'язків, яка виходить за межі органу влади, де вони працюють. Протягом звітнього періоду понад половину опитаних держслужбовців взаємодіяли зі співробітниками різного рівня інших державних органів, посадовими особами органів місцевого самоврядування, зовнішніми експертами, представниками громадськості та бізнесу. Оцінки складності взаємодії залишаються порівняно стабільними. При цьому частка позитивних оцінок (коли взаємодіяти «легко») у кілька разів перевищує частку негативних оцінок (коли взаємодіяти «важко»).

Простежується збільшення кількості держслужбовців, яким вдається реалізувати на роботі власний творчий потенціал, здібності та навички, які мають можливість робити те, що їм вдається виконувати найкраще. Зросла частка респондентів, які позитивно характеризують свою посадову інструкцію – її коректність і практичну затребуваність. Це свідчить про те, що регламентація та формальні норми не є перешкодою для самореалізації держслужбовця як фахівця, для творчого потенціалу, його особистих здібностей і навичок.

Протягом всього звітнього періоду більшість держслужбовців вважали, що державна служба працює найкраще, коли її співробітники проявляють ініціативу та користуються власними професійними судженнями і нормами професійної етики. Частка респондентів, які поділяють цю точку зору, істотно збільшилась порівняно з 2020 роком. Хоча більшість респондентів вважає передумовою ефективності державної служби самостійність і ініціативи співробітників, чимало опитаних (приблизно кожний п'ятий) схильні думати, що для успішної роботи служби краще неухильно виконувати накази керівництва. Така позиція за певних обставин може стати підґрунтям для зловживань.

Кожний десятий опитаний держслужбовець повідомляв, що протягом всього часу роботи на державній службі йому доводилося отримувати протизаконні або неетичні вказівки. Цей показник є досить стабільним упродовж всього звітнього періоду. Йшлося про одинокі випадки (один-два рази) протягом року, але деякі респонденти повідомляли, що протизаконні або неетичні вказівки отримували досить регулярно – раз на місяць або частіше.

У 2023 році порівняно з попередніми роками зросла кількість опитаних держслужбовців, які підтвердили, що можуть вільно повідомити про можливі факти правопорушень у своєму державному органі, не побоюючись переслідувань. Вперше питома вага таких респондентів становила понад половину (57,4%), хоча цю кількість навряд чи можна вважати достатньою. Позитивна динаміка

вказаного показника могла бути зумовлена активною реалізацією заходів із забезпечення нульової толерантності до корупції.

Порівняно з 2021 роком у 2023 році значно зросла частка держслужбовців, які підтвердили, що в їхньому органі вживаються практичні дії щодо забезпечення нульової толерантності до корупції. Істотно збільшилась кількість респондентів, які дотримуються думки, що доброчесність є засадничою умовою організаційної культури установи, де вони працюють. Найбільшою є динаміка показника, що характеризує реалізацію політики попередження корупції на державній службі. У 2023 році порівняно з 2021 роком у півтора рази зросла кількість опитаних, які визнавали, що на державній службі заохочується доброчесність і нульова толерантність до корупції.

Серед опитаних стабільно переважають держслужбовці, які схильні характеризувати себе та інших державних службовців як відданих радше державі, ніж суспільству. У 2023 році відповідні показники дещо збільшилися – серед всіх опитаних їх стало більше ніж половина (в кожному окремому випадку). На динаміку показника, що характеризує пріоритетність відданості державі, могла вплинути повномасштабна війна: актуалізація патріотичних настроїв посилила серед держслужбовців почуття відповідальності перед державою.

У 2023 році зменшився показник (частка високих оцінок), який характеризує рівень задоволеності громадян роботою державного органу, де працюють респонденти. Зменшився показник, який характеризує задоволеність громадян роботою органів публічної влади в цілому.

Можна припустити, що це пов'язано з підвищенням вимогливості як населення, так і самих респондентів до роботи органів влади в умовах війни. Негативний вплив на громадську думку могли справити повідомлення медіа про корупцію: в умовах війни такі факти сприймаються особливо критично.

# 3

## КОМУНІКАЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ: ІННОВАЦІЙНІСТЬ, ІНІЦІАТИВНІСТЬ, ІНФОРМОВАНІСТЬ

### 3.1. ЗАОХОЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОСТІ

Протягом звітної періоду більшість опитаних держслужбовців погоджувались з твердженням: «У моєму державному органі заохочується інноваційність» (рис. 3.1.1). У 2021 році цей показник мало змінився порівняно з попереднім роком. У 2023 році істотно зросла кількість респондентів, які погодились з тезою, що в державному органі, де вони працюють, заохочується інноваційність – з 53,4% (у 2021 році) до 65,7% (у 2023 році). Таке збільшення відбулося переважно внаслідок скорочення частки респондентів, які не погоджувались з такою характеристикою – з 23,5% до 15,0% (у півтори рази).

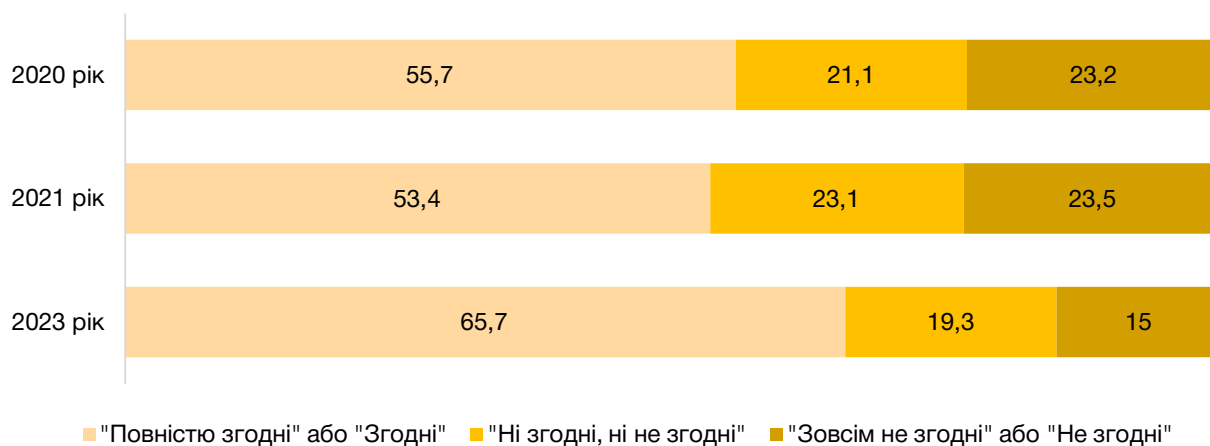


Рис. 3.1.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання:  
«Наскільки Ви згодні або не згодні з таким твердженням:  
«У моєму державному органі заохочується інноваційність», %

Опитування зафіксували специфічну особливість в оцінюванні (сприйнятті) державними службовцями себе та інших держслужбовців з точки зору готовності до інновацій. У звітному періоді

опитаних схильні характеризувати діючих держслужбовців переважно як «консерваторів», тоді як самих себе більше половини респондентів визначають як «новаторів» (табл. 3.1.1).

Кількість респондентів, які охарактеризували діючих держслужбовців переважно як консерваторів, зросла до 61,0%. Питома вага респондентів, які охарактеризували себе як «новатори» або «консерватори», неістотно збільшилася, порівняно з минулим роком опитування.

Таблиця 3.1.1

**Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як Ви охарактеризували б більшість діючих держслужбовців України?» та «Як Ви охарактеризували б себе особисто?»<sup>10</sup>, %**

Рік опитування	Новатор		Консерватор
	Згодні певною мірою з цією характеристикою	Ні згодні, ні не згодні	Згодні певною мірою з цією характеристикою
<b>Характеристика державних службовців України</b>			
<b>2020</b>	30,0	14,4	55,6
<b>2021</b>	29,7	12,4	57,9
<b>2023</b>	30,1	8,9	61,0
<b>Власна характеристика</b>			
<b>2020</b>	55,5	16,1	28,4
<b>2021</b>	60,2	12,7	27,1
<b>2023</b>	61,3	10,4	28,3

Можна висловити припущення, що розбіжності у сприйнятті держслужбовцями себе як переважно новаторів, а інших державних службовців – як переважно консерваторів полягає в тому, що:

- характеризуючи самих себе респонденти брали до уваги свій внутрішній світ (ціннісні орієнтири),
- характеризуючи інших респонденти фокусували увагу на зовнішніх проявах – поведінці, вчинках.

Отже, є підстави вважати, що держслужбовці за своїм внутрішнім світоглядом переважно є інноваторами. Соціальне середовище в державних органах потенційно є сприятливим для впровадження новацій і реформ.

<sup>10</sup> Респонденти мали оцінити, наскільки вони згодні з певною характеристикою за допомогою 100-бальної шкали, при цьому:

- оцінка «0» означала повну згоду з характеристикою «новатор»;
- оцінка «100» означала повну згоду з характеристикою «консерватор»;
- оцінка 50 балів була проміжною, нейтральною.

## 3.2. СТИМУЛЮВАННЯ ІНІЦІАТИВНОСТІ ТА САМОСТІЙНОСТІ

Протягом звітного періоду більшість опитаних держслужбовців певною мірою погоджувалися з тезою: «У моєму державному органі заохочується ініціативність» (рис. 3.2.1). Кількість таких респондентів у 2023 році істотно зросла порівняно з попередніми роками (з 58,7% у 2020 році до 67,3% у 2023 році).

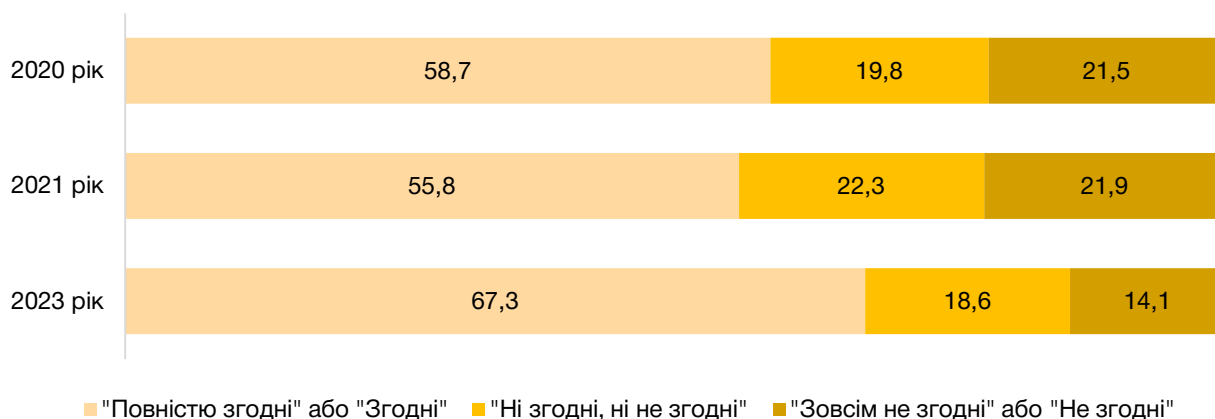


Рис. 3.2.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання:  
«Наскільки Ви згодні з таким твердженням:  
«У моєму державному органі заохочується ініціативність?», %

Незважаючи на позитивну динаміку, кількість респондентів, які характеризують державний орган, де вони працюють, як сприятливе для ініціатив місце, навряд чи можна вважати достатньою, задовільною. Навіть у 2023 році залишається значною питома вага опитаних, які не погоджуються з вказаною характеристикою або не мають певної думки щодо цього.

Про незадовільний рівень заохочення ініціативності державних службовців свідчать дані опитувань, що характеризують практику планування роботи в державних органах, де працюють респонденти. Тільки чверть опитаних вказали, що вони самостійно виставляють пріоритети в роботі та звітують про виконані завдання безпосередньому керівникові (рис. 3.2.2). У цьому випадку йдеться про високий рівень самостійності співробітників. Близько третини респондентів самостійно формують перелік завдань для виконання та погоджують їх з безпосереднім керівником (достатньо високий рівень самостійності). Таким чином, небагатьом понад половину опитаних державних службовців під час планування поточної роботи демонструють певною мірою високий рівень самостійності.





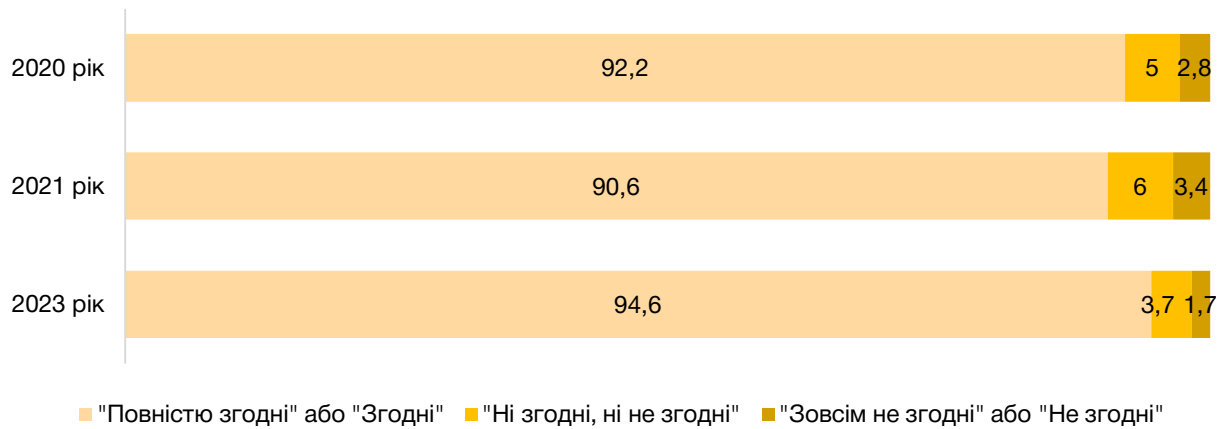
Рис. 3.2.2. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Яке із запропонованих тверджень найбільше характеризує формат Вашої роботи?»<sup>11</sup>, %

Водночас чимало опитаних держслужбовців чекають, поки безпосередній керівник дасть їм завдання: про це повідомили 12,4% респондентів у 2021 році та 13,3% – у 2023 році. Приблизно така сама кількість опитаних запитує безпосереднього керівника щодо завдань, які вони можуть виконати. В обох випадках планування роботи фактично виключає самостійність та ініціативу державних службовців. Показники, що характеризують практику планування роботи, у 2023 році мало відрізняються від аналогічних показників 2021 року.

### 3.3. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМОВАНOSTІ

Переважна більшість держслужбовців (понад 90% в усі роки опитувань) розуміють, як саме їхня робота впливає на досягнення цілей і пріоритетів державного органу, де вони працюють. Показник, що характеризує розуміння взаємозв'язку роботи респондента з діяльністю державного органу, в цілому збільшився з 92,2% у 2020 році до 94,6% у 2023 році (рис. 3.3.1). Майже всі держслужбовці розуміють сенс їхнього персонального внеску до спільної справи, яку виконує орган державної влади.

<sup>11</sup> Це запитання не ставилося респондентам в дослідженні 2020 року.



\* У 2020 та 2021 роках твердження формулювалося таким чином: «Я розумію, як моя робота співвідноситься з цілями та пріоритетами мого державного органу».

Рис. 3.3.1. Частка респондентів, які погоджуються з твердженням:  
«Я розумію, як моя робота впливає на досягнення цілей і пріоритетів державного органу, в якому я працюю», %

Протягом звітної періоду більшість опитаних держслужбовців були задоволені кількістю та якістю інформації, яка надходить від керівництва про те, що відбувається всередині державного органу, де працюють респонденти (рис. 3.3.2). Частка позитивних оцінок у 2023 році дещо зросла порівняно з попередніми роками (з 64,1% у 2020 році до 66,9% у 2023 році). Водночас частка негативних оцінок залишилась досить значною (12,6%), а кількість респондентів, які зайняли невизначену позицію (кожний п'ятий), зберігається стабільно високою. У цілому рівень інформованості держслужбовців про внутрішню діяльність державного органу, де вони працюють, слід визнати недостатньо високим. У подальшому доцільно з'ясувати, якої саме інформації потребують державні службовці.



Рис. 3.3.2. Розподіл відповідей респондентів на запитання:  
«Наскільки Ви задоволені кількістю та якістю інформації від Вашого керівництва про те, що відбувається всередині державного органу?», %

Більшість опитаних держслужбовців певною мірою задоволені кількістю та якістю інформації, яка надходить від керівництва профільного ЦОВВ про головні напрями розвитку та перспективи державного органу, де працюють респонденти (рис. 3.3.3). При цьому частка позитивних оцінок у 2023 році дещо зросла порівняно з попередніми роками (з 58,1% у 2020 році до 62,7% у 2023 році). Стабільно великою зберігається кількість респондентів, які не визначились з конкретною відповіддю (25,1%). Скоротилася, але залишається значною частка негативних оцінок (12,2%).

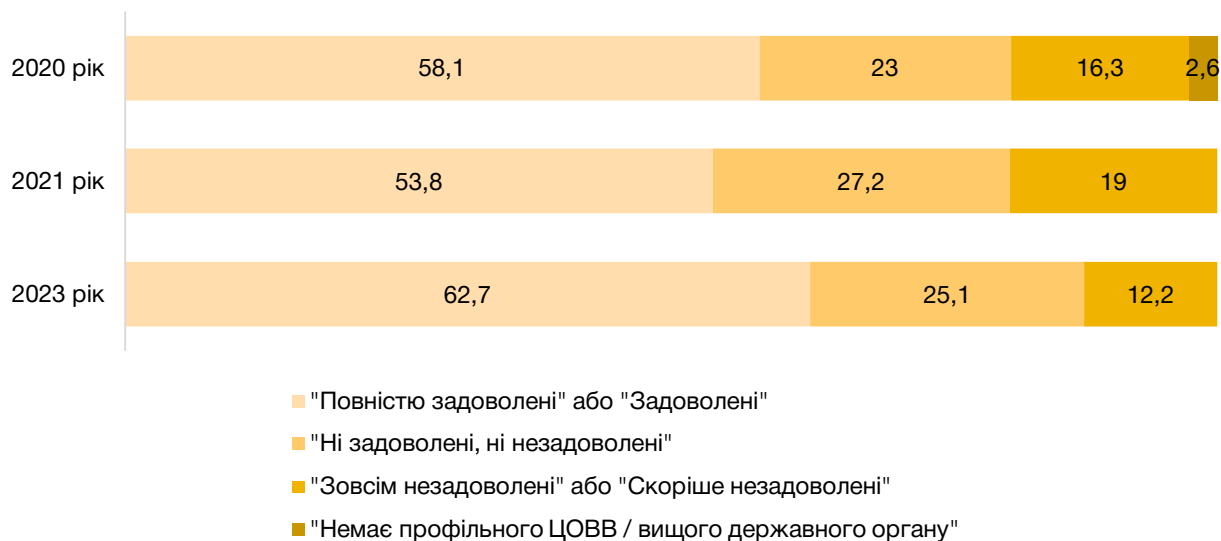


Рис. 3.3.3. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви задоволені кількістю та якістю інформації від керівництва профільного ЦОВВ про головні напрями розвитку та перспективи для Вашого державного органу?», %

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Більшість опитаних держслужбовців стабільно свідчить, що в державному органі, де вони працюють, заохочується інноваційність. У 2023 році порівняно з попередніми роками частка таких респондентів істотно збільшилась за рахунок саме негативних відповідей.

У звітному періоді більшість опитаних характеризували інших держслужбовців переважно як «консерваторів», тоді як самих себе визначають як «новаторів». Отже, є підстави вважати, що держслужбовці за своїм внутрішнім світоглядом переважно є інноваторами. Соціальне середовище в державних органах потенційно є сприятливим для впровадження новацій і реформ.

Протягом звітної періоду більшість опитаних держслужбовців повідомляли, що в державному органі, де вони працюють, заохочується ініціативність. Незважаючи на позитивну динаміку, кількість респондентів, які характеризують свій державний орган як місце сприятливе для ініціатив, навряд чи можна вважати достатньою та задовільною.

Про незадовільний рівень заохочення ініціативності державних службовців свідчать дані опитувань, що характеризують практику планування роботи в державній органах, де працюють респонденти. Понад половину опитаних державних службовців під час планування поточної роботи демонструють високий рівень самостійності. Водночас приблизно чверть опитаних держслужбовців чекають, поки безпосередній керівник дасть їм завдання або запитують в нього щодо завдань, які вони можуть виконати. Ознаки позитивної динаміки не простежуються.

Майже всі держслужбовці (понад 90% в усі роки опитувань) розуміють, як саме їхня робота впливає на досягнення цілей державного органу, де вони працюють. Протягом звітної періоду більшість респондентів була задоволена кількістю та якістю інформації, яка надходить від безпосереднього керівництва про те, що відбувається всередині державного органу. Більшість респондентів задоволена кількістю та якістю інформації, яка надходить від керівництва профільного ЦОВВ про головні напрями розвитку та перспективи їхнього державного органу.

Незважаючи на позитивну динаміку, рівень інформованості держслужбовців про внутрішню діяльність свого державного органу та перспективи його розвитку слід визнати недостатньо високим. Доцільно з'ясувати (дослідити) характер попиту на зазначену інформацію: наскільки вона є затребуваною, необхідною для ефективної роботи самих держслужбовців.

# РЕКОМЕНДАЦІЇ

---

Будуть підготовлені за результатами Круглого столу