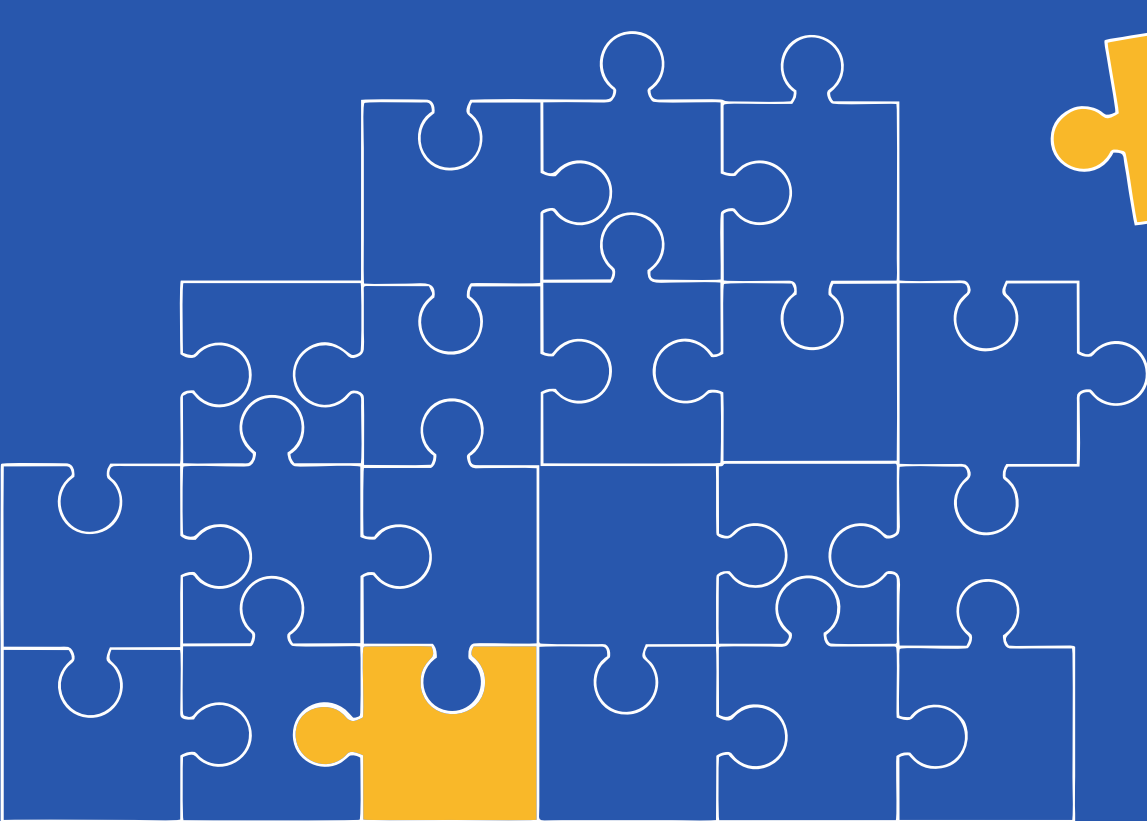




# АНАЛІТИЧНИЙ ЗВІТ ЩОДО ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

«ПУБЛІЧНА СЛУЖБА В УКРАЇНІ: ВАША ТОЧКА ЗОРУ»



# 2025

# ЗМІСТ

|                                                                                         |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Вступ</b>                                                                            | <b>4</b>   |
| <b>Методологічні засади</b>                                                             | <b>5</b>   |
| <b>Соціально-демографічні характеристики респондентів</b>                               | <b>6</b>   |
| <b>Портрет публічного службовця</b>                                                     | <b>9</b>   |
| <b>Умовний розподіл на підтеми:</b>                                                     |            |
| 1. Практика роботи та відносини: правила та регламент роботи (загальне бачення системи) | 12         |
| 2. Практика добору персоналу                                                            | 28         |
| 3. Практика взаємодії та комунікації                                                    | 32         |
| 4. Мотивація та задоволеність роботою публічного службовця                              | 37         |
| 5. Професійний розвиток публічного службовця                                            | 43         |
| 6. Практика організації та оцінка роботи публічного службовця                           | 51         |
| 7. Результативність органу публічної влади                                              | 62         |
| 8. Дискримінація на робочому місці                                                      | 67         |
| 9. Добросовісність і захищеність на публічній службі                                    | 75         |
| 10. Бренд роботодавця публічної служби                                                  | 87         |
| 11. Організаційна культура та цінності публічної служби                                 | 96         |
| 12. Бажані зміни публічної служби                                                       | 105        |
| <b>Висновки</b>                                                                         | <b>113</b> |

## Перелік термінів і скорочень

У межах цього опитування використано такі поняття:

**Публічна служба** – державна служба або служба в органах місцевого самоврядування.

**Публічний службовець** – державний службовець або посадова особа в органах місцевого самоврядування.

- ДС (державний службовець)
- НАДС (Національне агентство України з питань державної служби)
- ОМС (орган місцевого самоврядування)
- ПОМС (посадова особа місцевого самоврядування)
- ЦОВВ (центральний орган виконавчої влади)

Актуальність дослідження «Публічна служба в Україні: Ваша точка зору» зумовлена реалізацією Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 рр., затвердженою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р<sup>1</sup>.

Мета опитування – отримати уявлення про тенденції та зміни, пов'язані з організаційною культурою на публічній службі в Україні, з особливим акцентом на неформальні практики та поведінку.

У 2025 р. дослідження проведено (вп'яте<sup>2</sup>) Національним агентством України з питань державної служби (НАДС) та фахівцями ГО «Український інститут соціальних досліджень імені Олександра Яременка» за сприяння норвезького Центру з питань доброчесності в оборонному секторі (CIDS).

Дослідження реалізовано методом анонімного онлайн-опитування, в якому взяли участь 35 896 публічних службовців, а саме 31 754 державних службовці (далі – ДС) та 4142 посадові особи місцевого самоврядування (далі – ПОМС), які відповіли на більшість запитань опитувальника та надали особисту інформацію про стать, вік, стаж і не мали протиріч у заявленому стажі роботи та віку.

Отримані дані є підґрунтям для ефективної роботи над подальшим розвитком організаційної культури публічної служби: підвищенням залученості публічних службовців та якості досягнутих результатів, реалізацією ціннісного підходу у процесі виконання поставлених завдань.

Звіт підготовлено таким колективом авторів: канд. психол. наук Н.О. Алюшина, канд. соціол. наук Т.В. Бондар, Я.Є. Бурдін, Н.В. Вершигора, О.В. Гончарук, А.С. Баткалов, канд. іст. наук А.Г. Зінченко, Ю.В. Марушкевич, О.В. Нехаєнко, канд. пол. наук Р.М. Рукомеда.

**Довідково.** До робочої групи щодо формування організаційної культури державної служби та служби в органах місцевого самоврядування при НАДС увійшли представники: Центру з питань доброчесності в оборонному секторі (CIDS), Програми Ради Європи «Посилення доброго демократичного врядування і стійкості в Україні», Програми розвитку ООН в Україні, Проекту EU4PAR, Проекту ЄС «Право-Justice», Антикорупційної ініціативи ЄС (EUACI), Програми підтримки ОБСЄ для України, Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація об'єднаних територіальних громад», Асоціації «Професійний уряд», Благодійної організації «Благодійний фонд «Волонтерське об'єднання «ВЕСТА», Програми «Демократія і належне врядування» Міжнародного фонду «Відродження», Громадської організації «Асоціація молодіжних працівників України», Секретаріату Кабінету Міністрів України, Вищої школи публічного управління, Центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, Національного агентства України з питань державної служби, Національного агентства з питань запобігання корупції, Команди підтримки реформ Міністерства енергетики України, Команди підтримки реформ Міністерства економіки України, Національного тренінгового центру з питань попередження та протидії гендерно зумовленому насильству.

<sup>1</sup> Розпорядження Кабінету Міністрів України «Деякі питання реформування державного управління України» від 21.07.2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>

<sup>2</sup> Вперше дослідження «Державна служба в Україні: Ваша точка зору» проведено у 2019 р. в межах проекту «Цикл зворотного зв'язку державної служби» – спільного проекту Секретаріату Кабінету Міністрів України, Асоціації українців-випускників провідних університетів світу «Професійний уряд» (PGA), Центру демократії, розвитку та верховенства права Стенфордського університету (CDDRL) та Київської школи економіки (KSE).

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ

Опитування орієнтоване на збір інформації від державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Для забезпечення можливості порівняльного аналізу з попередніми опитуваннями, проведеними у 2019, 2020, 2021 та 2023 рр., були використані вживані під час попередніх досліджень формулювання запитань, відкориговані з урахуванням викликів сьогодення.

**Метод опитування:** збір інформації реалізовано за допомогою методу анонімного онлайн-опитування з використанням платформи SurveyMonkey. Інструмент дослідження передбачав використання стандартизованої форми, що забезпечило узгодженість і надійність отриманої інформації. Опитування відбувалося на робочих місцях респондентів із забезпеченням повної анонімності та конфіденційності наданої інформації.

**Рекрутинг учасників:** здійснювався через адміністративні канали шляхом надсилання листів-запрошень від НАДС до державних органів та органів місцевого самоврядування.

### Цільові групи дослідження:

державні службовці (категорії «А», «Б» і «В»);

посадові особи місцевого самоврядування (першої – сьомої категорій).

Тематичні розділи анкети охоплювали різні аспекти, зокрема, соціально-демографічну інформацію, портретну характеристику ДС та ПОМС, запитання, що пов'язані з організаційною структурою та загальним баченням публічної служби, механізмами взаємодії та комунікації в контексті публічної служби, оцінкою задоволеності публічними службовцями роботою, їхнім професійним розвитком, суспільною роллю, ефективністю публічної служби та їх окремих органів, а також організаційною культурою, доброчесністю, цінностями публічної служби та питаннями недискримінації й протидії харасменту на робочому місці.

Цьогорічне опитування також включає додаткові запитання в межах періодичного оцінювання Програмою ОЕСР/SIGMA системи державного управління в країнах-кандидатах і потенційних країнах-кандидатах на вступ до ЄС. Цей компонент призначений лише для цілей статистики, що дозволяє глибше дослідити думки публічних службовців щодо функціонування системи управління. У разі доцільності ці дані також нададуть можливість для міжрегіонального та міжкраїнного порівняння з метою виявлення подібностей і відмінностей у сприйнятті публічними службовцями різних аспектів функціонування публічного управління.

Додано новий блок запитань, який досліджує неформальні норми та практики, що дасть змогу зрозуміти мотивацію та причини поведінки публічних службовців, а також наслідки їхньої поведінки для діяльності органів влади.

**Етичні принципи проведення дослідження.** Під час організації та проведення дослідження 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. Інструментарій дослідження гарантував повагу до учасників, використання тактовної манери спілкування та 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.

**Реалізована вибіркова сукупність.** Загальна кількість учасників цього дослідження становить 42 042 респонденти. Проте незавершені опитування та неправдоподібні дані щодо свого віку або тривалості служби призвели до вилучення такої інформації із загальної бази. Таким чином, загальний масив даних для аналізу складається з відповідей 35 896 респондентів, з яких 31 754 особи – ДС та 4142 особи – ПОМС.

Дані опитування аналізувались за допомогою статистичного програмного забезпечення SPSS. Використання соціально-демографічної інформації щодо респондентів уможливило проведення детального аналізу структури працюючих публічних службовців та їх порівняння з генеральною сукупністю (державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування відповідно). Застосування кількісної методології збору інформації у поєднанні із системою зважування даних за макрорегіоном, статтю та віком дозволило отримати репрезентативну інформацію. Під час аналізу були описані відмінності у відповідях респондентів, які є державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування, з подальшим розмежуванням за віковою ознакою, статтю, професійною категорією, стажем роботи та макрорегіоном.

## СОЦІАЛЬНО-ДЕМОГРАФІЧНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ РЕСПОНДЕНТІВ

Місцезнаходження державних органів та органів місцевого самоврядування, в яких працюють респонденти, згрупували до 5 макрорегіонів: **Західний** (Волинська, Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Рівненська, Тернопільська та Чернівецька області), **Центральний** (Вінницька, Житомирська, Київська та м. Київ, Кіровоградська, Полтавська, Сумська, Хмельницька, Черкаська та Чернігівська області), **Східний** (Дніпропетровська, Запорізька та Харківська області), **Донбас** (Донецька та Луганська області – підконтрольні території), **Південний** (Миколаївська, Одеська та Херсонська області).

Більшість респондентів – майже кожен другий – працює в державних органах або органах місцевого самоврядування Центрального макрорегіону (включно з м. Київ): 41% респондентів. Окремо у м. Київ працює кожен сьомий респондент (13,9%), тому навіть якщо рахувати Центральний макрорегіон без столиці, він залишатиметься на першому місці з більше ніж 27% респондентів (табл. 1, рис. 1). У Західному макрорегіоні працює кожен четвертий респондент (26,7%), у Східному – кожен шостий (16,5%), у Південному – кожен десятий (11,6%), на Донбасі працює лише 4,2% опитаних. Порівняно з попереднім дослідженням представництво респондентів з Донбасу зменшилося (було 10,4%); інші показники залишилися або незмінними, або близькими. Для цьогогорічного аналізу м. Київ та Північний макрорегіон було об'єднано з Центральним.

Таблиця 1

**Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Зазначте область, в якій знаходиться державний орган / орган місцевого самоврядування, де Ви працюєте?», %**

| Макрорегіон | Область           | Серед всіх |         | Серед ДС |         | Серед ПОМС |         |
|-------------|-------------------|------------|---------|----------|---------|------------|---------|
| Центральний | Вінницька         | 5,2        |         | 4,1      |         | 13,5       |         |
|             | Житомирська       | 3,4        |         | 3,4      |         | 3,4        |         |
|             | Київська          | 1,9        |         | 1,6      |         | 4,2        |         |
|             | Кіровоградська    | 2,3        |         | 2,3      |         | 2,3        |         |
|             | м. Київ           | 13,9       |         | 15,6     |         | 0,5        |         |
|             | Полтавська        | 2,9        |         | 3,2      |         | 1,1        |         |
|             | Сумська           | 2,3        | 41,0    | 2,5      | 41,7    | 0,4        | 34,7    |
|             | Хмельницька       | 3,8        | (27,1)* | 3,5      | (26,1)* | 6,2        | (34,2)* |
|             | Черкаська         | 2,6        |         | 2,7      |         | 1,7        |         |
| Західний    | Чернігівська      | 2,7        |         | 2,8      |         | 1,4        |         |
|             | Волинська         | 4,5        |         | 4,4      |         | 5,9        |         |
|             | Закарпатська      | 2,5        |         | 2,4      |         | 3,2        |         |
|             | Івано-Франківська | 3,1        |         | 3,1      |         | 2,8        |         |
|             | Львівська         | 8,5        | 26,7    | 8,7      | 27,2    | 7,2        | 23,2    |
|             | Рівненська        | 2,8        |         | 2,8      |         | 2,7        |         |
|             | Тернопільська     | 2,4        |         | 2,6      |         | 0,9        |         |
| Східний     | Чернівецька       | 2,9        |         | 3,2      |         | 0,5        |         |
|             | Дніпропетровська  | 7,9        |         | 8,0      |         | 7,3        |         |
|             | Запорізька        | 3,5        | 16,5    | 3,9      | 16,1    | 0,9        | 20,6    |
| Південний   | Харківська        | 5,1        |         | 4,2      |         | 12,4       |         |
|             | Миколаївська      | 2,9        |         | 3,0      |         | 2,8        |         |
|             | Одеська           | 6,9        | 11,6    | 5,6      | 10,6    | 16,3       | 19,2    |
| Донбас      | Херсонська        | 1,8        |         | 2,0      |         | 0,1        |         |
|             | Донецька          | 3,2        | 4,2     | 3,4      | 4,4     | 1,5        | 2,3     |
|             | Луганська         | 1,0        |         | 1,0      |         | 0,8        |         |

\* Кількість респондентів із Центрального макрорегіону без урахування м. Київ.

Окремий розподіл державних службовців за макрорегіонами майже не відрізняється від загального за масивом, тоді як серед ПОМС помітно менше представників м. Київ (0,5% проти 13,9%) і Західного макрорегіону (23,2% проти 26,7%), Східний та особливо Південний представлені більше (20,6% проти 16,5% та 19,2% проти 11,6% відповідно).

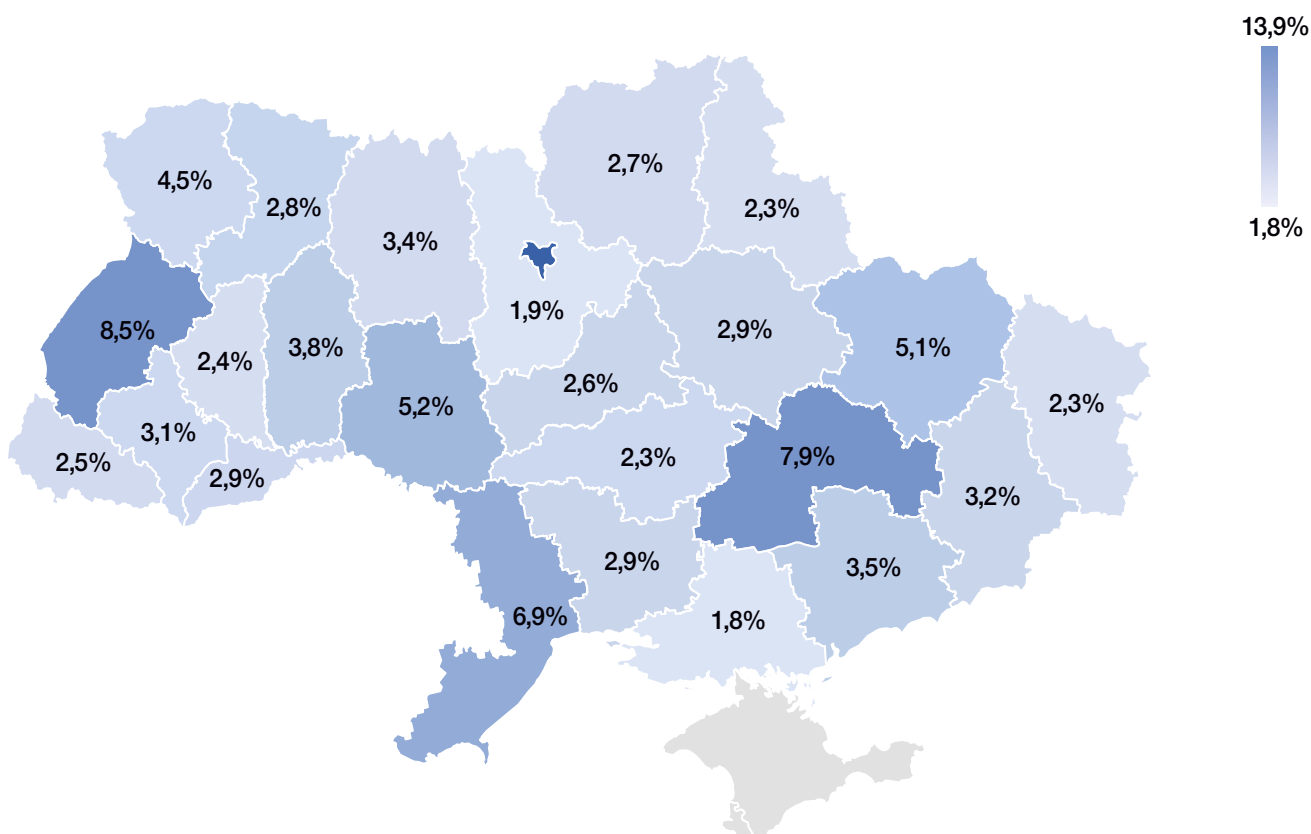


Рисунок 1. Місцезнаходження державних органів або органів місцевого самоврядування, в яких працюють респонденти

Переважна більшість респондентів (81%) віком 36 років і старше (рис. 2): молодших опитаних – віком від 20 до 35 років – лише 19%. У масиві респондентів переважають жінки: вони становлять 76,7% (рис. 3). Ці дані майже не відрізняються від показників попереднього етапу дослідження.

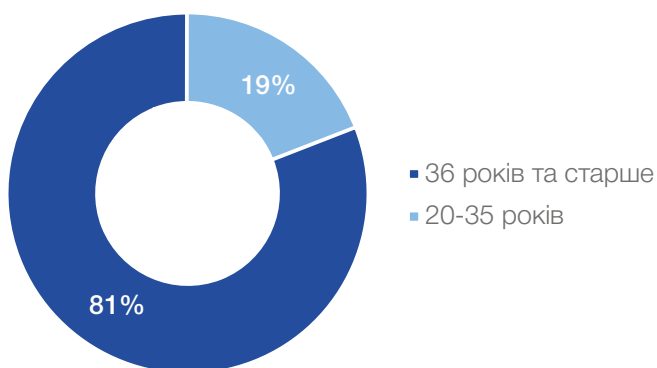


Рисунок 2. Розподіл респондентів за віком, %

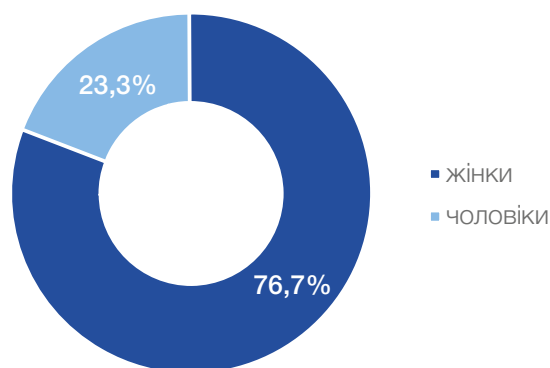


Рисунок 3. Розподіл респондентів за статтю, %

Як і на попередньому етапі дослідження, серед опитаних переважають ті, які мають освітній рівень спеціаліста (56,1%), наступними йдуть магістри (36,1%). Дещо збільшилася частка бакалаврів (7%); респондентів із науковим ступенем у масиві менше 1% (табл. 2).

Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Ваш найвищий здобутий освітній рівень / науковий ступінь?», %

|                            | Освітній рівень респондентів |            |         |                                        |             |
|----------------------------|------------------------------|------------|---------|----------------------------------------|-------------|
|                            | Бакалавр або нижче           | Спеціаліст | Магістр | Кандидат наук, (доктор філософії –PhD) | Доктор наук |
| Серед публічних службовців | 7,0                          | 56,1       | 36,1    | 0,7                                    | 0,1         |
| Серед ДС                   | 7,0                          | 56,6       | 35,6    | 0,8                                    | 0,1         |
| Серед ПОМС                 | 6,7                          | 52,6       | 40,1    | 0,6                                    | 0,1         |

Абсолютна більшість респондентів зазначила, що орган, в якому вони працюють, не зазнавав переміщення на інші території: тих, які відповіли на це запитання «так», загалом за масивом і окремо серед ДС, менше ніж 7%, і ще менше серед опитаних ПОМС (рис. 4). Аналогічними є відповіді про статус переміщеної особи: за усім масивом та окремо серед ДС статус внутрішньо переміщеної особи (далі – ВПО) мають близько 11%; серед ПОМС таких менше ніж 6% (рис. 5).

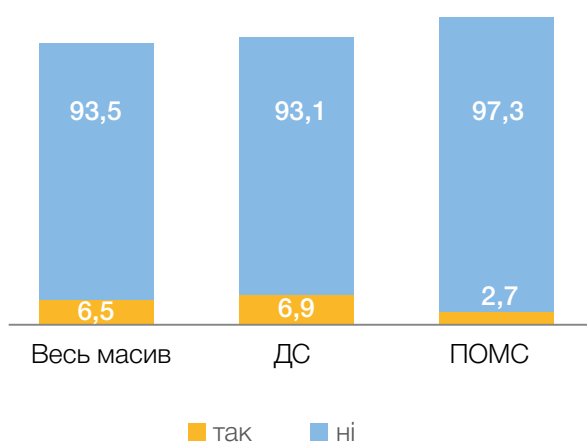


Рисунок 4. Чи був державний орган / орган місцевого самоврядування переміщений на інші території внаслідок бойових дій та / або окупації населеного пункту, %

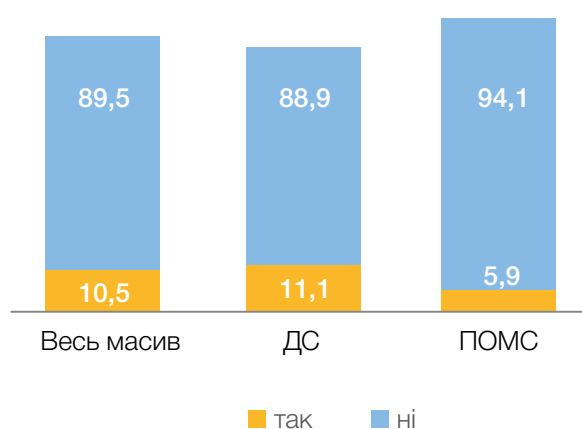


Рисунок 5. Чи є Ви внутрішньо переміщеною особою, яка була вимушена переміститись на більш безпечну територію?, %

- Більшість опитаних – жінки (76,7%), а також старші за 35 років (72,3%).
- Найбільше респондентів (41%) працюють у Центральному макрореґіоні (включно з м. Київ); найменше – на Донбасі (4,2%). Серед ПОМС помітне зміщення на користь Східного та Південного макрореґіонів.
- Більшість респондентів мають освітні рівні спеціаліста (56,1%) та магістра (36,1%).
- Менше ніж 7% респондентів вказали, що орган, де вони працюють, був переміщений; близько 11% опитаних є внутрішньо переміщеними особами.



## ПОРТРЕТ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ

Абсолютна більшість респондентів є ДС – 88,5%; ПОМС – 11,5%(рис. 6).

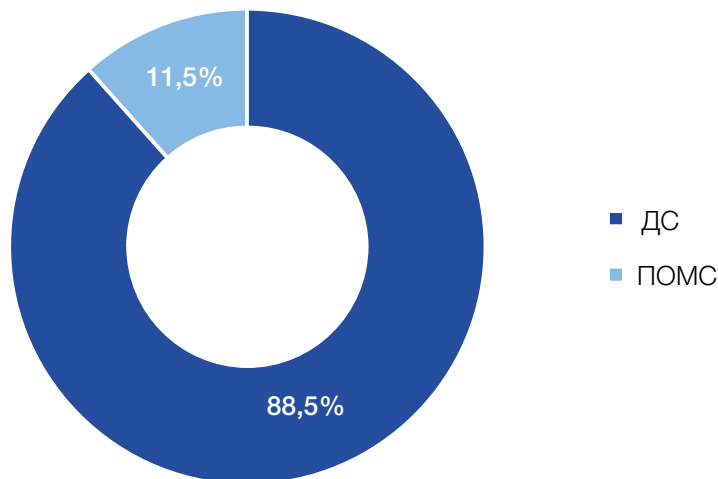


Рисунок 6. Частка ДС і ПОМС серед опитаних, %

Помітно змінився розподіл респондентів за типом органу, де вони працюють. Якщо під час опитування 2023 р. в територіальних органах міністерств / ЦОВВ працювала менше ніж половина опитаних ДС (48,5%), то у цьому масиві таких тільки 19,1%. Майже відсутні ті, які працюють в органах судової влади або прокуратури – 0,3%, тоді як на попередньому етапі дослідження їх було понад 11%. Дещо поменшало опитаних ДС (з 15,9% до 12,1%) і тих, які працюють у районній / обласній державній (військовій) адміністрації. Частка тих, які працюють у ЦОВВ, державному колегіальному або іншому органі з юрисдикцією на всю країну, навпаки, збільшилася з 12,3% до 19%. Найпомітніше збільшення відбулося серед опитаних ДС, які працюють в інших органах, що мають посади державної служби: з 10,6% до 47%. В органах охорони правопорядку або органах військового управління працює 2,4% (було 1,7%) опитаних ДС (рис. 7).

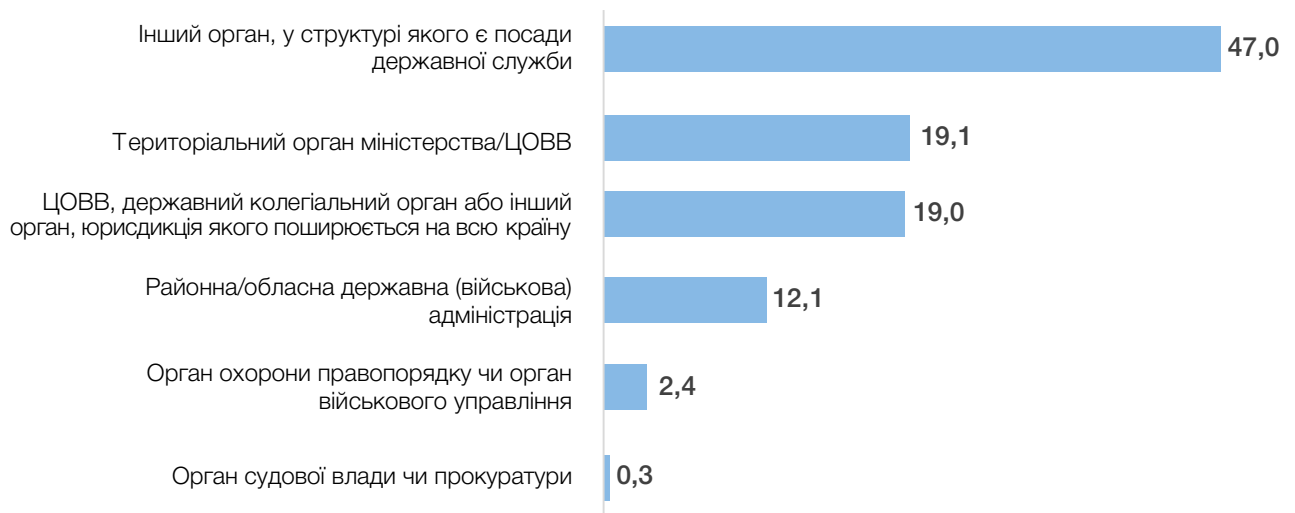


Рисунок 7. Державний орган, в якому працюють ДС, %

Серед опитаних ДС збільшалося тих, які обіймають посади категорії «В» (75,8% проти 68,9% у попередньому дослідженні), та зменшилася частка тих, які працюють на посаді категорії «Б» – 24% проти 31%; останні 0,02% мають посаду категорії «А».

47,3% ПОМС мають посаду шостої категорії; 30,3% до п'ятої; найменш представленими є ПОМС першої – третьої категорій (табл. 3).

## Розподіл відповідей респондентів на запитання: «До якої категорії посад належить Ваша посада?», %

| Категорія | Частка опитаних |
|-----------|-----------------|
| Перша     | 1,3             |
| Друга     | 0,7             |
| Третя     | 1,4             |
| Четверта  | 4,4             |
| П'ята     | 30,3            |
| Шоста     | 47,3            |
| Сьома     | 14,4            |

Більшість опитаних ПОМС (59,5%) працює в апаратах міських рад або в їхніх виконавчих органах; в апаратах або виконавчих органах селищних рад працюють 10,1%, в апараті сільської ради або її виконавчому органі – 8,9% опитаних; в апараті районної в місті ради або її виконавчому органі, або виконавчих апаратах обласних і районних рад – 5,9%. В інших органах, у структурі яких є посади органу місцевого самоврядування, працюють 15,6% респондентів (рис. 8). Принципових змін порівняно з попереднім дослідженням у цьому розподілі не відбулося.



Рисунок 8. Орган місцевого самоврядування, в якому працюють ПОМС, %

# 50,9%

**публічних службовців мають  
значний стаж роботи – понад  
16 років**

Більше ніж половина (50,9%) публічних службовців мають значний стаж роботи – понад 16 років (табл. 4), причому кожен п'ятий респондент має стаж роботи більше ніж 26 років. Показники стажу ДС майже повністю повторюють загальний розподіл за масивом, водночас серед ПОМС вдвічі менше мають найбільший стаж (26 років і більше) – 10,7% проти 19,5% загалом за масивом, помітно більше працівників, чий стаж складає від 4 до 10 років (28,5% проти 18,4% загалом за масивом).

Таблиця 4

Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Ваш стаж роботи на державній службі / в органах місцевого самоврядування? (повних років)», %

|                   | Серед всіх | Серед ДС | Серед ПОМС |
|-------------------|------------|----------|------------|
| 1 рік і менше     | 8,8        | 8,8      | 8,3        |
| 2-3 роки          | 8,6        | 8,5      | 9,1        |
| 4-5 років         | 5,3        | 4,7      | 9,5        |
| 6-10 років        | 13,1       | 12,4     | 19,0       |
| 11-15 років       | 13,4       | 13,4     | 13,8       |
| 16-20 років       | 15,0       | 15,0     | 14,8       |
| 21-25 років       | 16,4       | 16,6     | 14,7       |
| 26 років і більше | 19,5       | 20,6     | 10,7       |

Щодо стажу роботи в тому самому органі, що й нині, то він загалом за масивом дещо менший, аніж загальний стаж роботи: так, сумарно стаж роботи в цьому органі становить більше ніж 16 років серед публічних службовців 38,9% – на 12% менше за загальний стаж (табл. 5). Серед ПОМС повторюється попередня тенденція: їхній стаж роботи в цьому органі менший за аналогічний стаж усіх публічних службовців і окремо державних службовців, як і у випадку із загальним стажем роботи.

Таблиця 5

Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як довго Ви працюєте у цьому органі публічної влади? (повних років)», %

|                   | Серед всіх | Серед ДС | Серед ПОМС |
|-------------------|------------|----------|------------|
| 1 рік і менше     | 13,4       | 13,5     | 12,5       |
| 2–3 роки          | 14,2       | 14,2     | 14,1       |
| 4–5 років         | 8,0        | 6,7      | 18,2       |
| 6–10 років        | 14,4       | 13,6     | 20,5       |
| 11–15 років       | 11,1       | 11,2     | 10,4       |
| 16–20 років       | 11,7       | 11,9     | 9,9        |
| 21–25 років       | 12,7       | 13,3     | 8,2        |
| 26 років і більше | 14,5       | 15,6     | 6,2        |

## Висновки до розділу

Більшість респондентів (88,5%) є державними службовцями.

У територіальних органах міністерств або ЦОВВ працює 19% опитаних ДС. Стільки ж респондентів-ДС працюють у ЦОВВ, державному колегіальному або іншому органі з юрисдикцією на всю країну. Найбільша частка опитаних ДС (47%) зазначила, що працює в «інших органах, у структурі яких є посади державної служби».

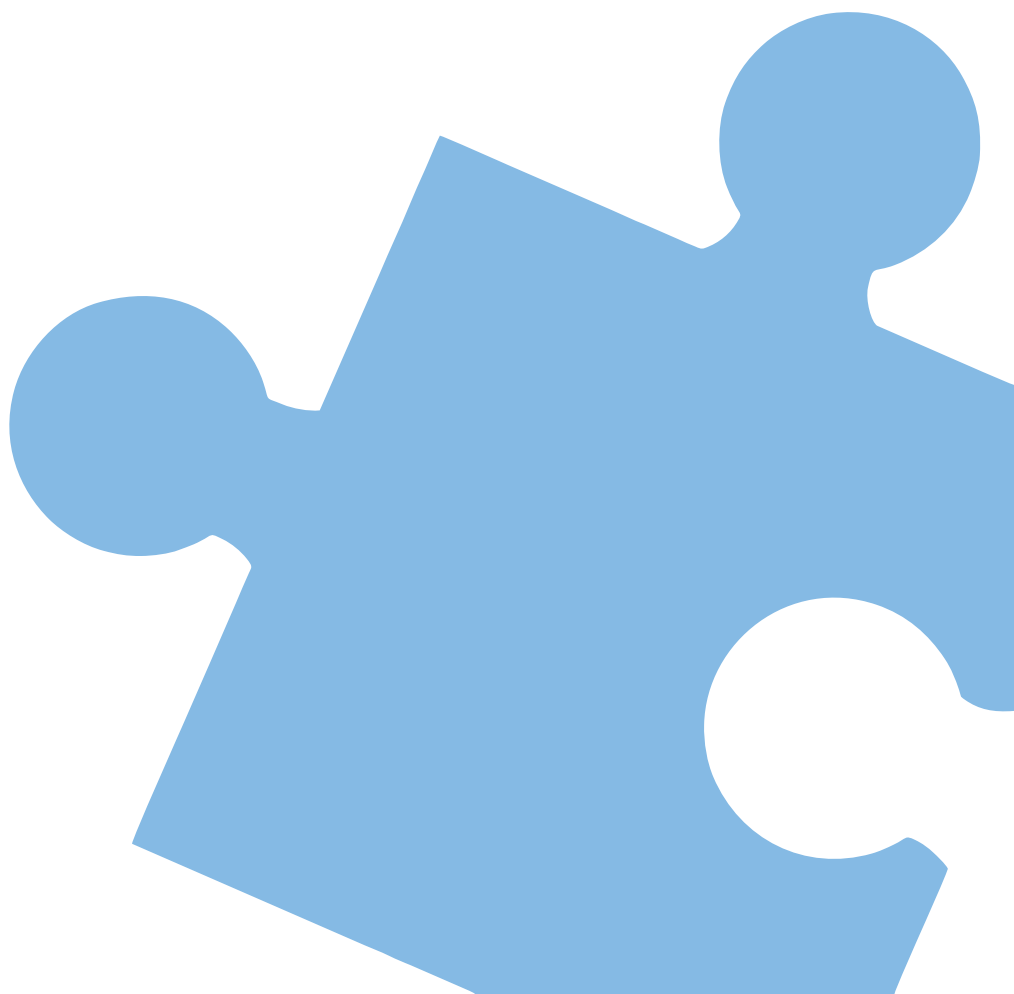
Більшість респондентів-ПОМС (59,5%) працюють в апаратах міських рад або в їхніх виконавчих органах.

50,9% публічних службовців мають стаж роботи понад 16 років; кожен п'ятий – більше ніж 26 років. У респондентів-ПОМС стаж роботи менший, ніж загалом за масивом та у ДС. Стаж роботи на поточному робочому місці є меншим, ніж загальний стаж роботи, проте тенденція щодо меншого стажу ПОМС порівняно з усім масивом та окремо з ДС зберігається.

Більшість опитаних ДС обіймає посади категорії «В» (75,8%). Більшість опитаних ПОМС обіймають посаду шостої (47,3%) та п'ятої (30,3%) категорій.

# 1

## **ПРАКТИКА РОБОТИ ТА ВІДНОСИНИ: ПРАВИЛА ТА РЕГЛАМЕНТ РОБОТИ (ЗАГАЛЬНЕ БАЧЕННЯ СИСТЕМИ)**



## Розуміння ролі та вплив на результат

Таблиця 1.1 демонструє, що більшість публічних службовців мають чітке розуміння своєї ролі та інтегрованість у діяльність органу – 94,2% респондентів погоджуються, що усвідомлюють вплив своєї роботи на досягнення цілей і пріоритетів органу влади, в якому вони працюють (36,5% – «повністю згодні», 57,7% – «згодні»). Відмінностей між ДС та ПОМС за цим показником не виявлено.

Високим залишається й рівень задоволеності якістю посадових інструкцій: 91,5% всіх респондентів вважають їх зрозумілими, чіткими та такими, що допомагають їм у роботі (33,0% – «повністю згодні», 58,5% – «згодні»). Істотної різниці між відповідями ДС та ПОМС не зафіксовано.

Крім того, 84,3% публічних службовців погоджуються, що на своїй посаді щодня мають можливість робити те, що їм вдається найкраще (22,1% – «повністю згодні», 62,3% – «згодні»). ПОМС частіше підтверджують цю можливість: 86,1% проти 83,5% серед ДС.

Щодо стратегічної орієнтації органів влади, то 91,6% респондентів переконані, що їх орган влади спрямований на забезпечення і захист прав та інтересів громадян (32,1% – «повністю згодні», 59,5% – «згодні»). На Донбасі цей показник становить 95,3%. При цьому серед ПОМС частка згодних істотно вища, ніж серед ДС (95,0% проти 90,0%).

Більшість публічних службовців розуміють стратегічне значення своєї роботи, діють у межах зрозумілих інструкцій і вважають діяльність своїх органів орієнтованою на громадян. Водночас аналіз у розрізі за статтю показує, що чоловіки дещо гірше оцінюють зрозумілість інструкцій. Регіональний розподіл показав, що респонденти Західного макрорегіону країни краще оцінюють зрозумілість інструкцій.

# 94,2%

**респондентів погоджуються,  
що усвідомлюють вплив  
своєї роботи на досягнення  
цілей і пріоритетів органу  
влади**

Таблиця 1.1

### Рівень згоди з твердженнями щодо розуміння ролі та впливу на результати, %

|                                                                                                             | Серед публічних службовців |      |      | Серед ДС |      |      | Серед ПОМС |     |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------|------|----------|------|------|------------|-----|------|
|                                                                                                             | -                          | ~    | +    | -        | ~    | +    | -          | ~   | +    |
| Я розумію, як моя робота впливає на досягнення цілей і пріоритетів органу публічної влади, в якому я працюю | 1,7                        | 4,0  | 94,2 | 1,9      | 4,5  | 93,5 | 1,3        | 3,0 | 95,7 |
| Робота мого органу публічної влади спрямована на забезпечення і захист прав та інтересів громадян           | 2,6                        | 5,8  | 91,6 | 3,1      | 6,9  | 90,0 | 1,6        | 3,4 | 95,0 |
| Я дію на основі моєї посадової інструкції, яка є зрозумілою / чіткою та допомагає мені в роботі             | 2,9                        | 5,7  | 91,5 | 2,9      | 5,9  | 91,2 | 2,8        | 5,3 | 91,9 |
| На обійманій мною посаді я щодня маю можливість робити те, що мені вдається виконувати найкраще             | 4,8                        | 10,8 | 84,3 | 5,2      | 11,3 | 83,5 | 4,0        | 9,9 | 86,1 |

**Примітка:** «+» – «згода» (сума відповідей «повністю згодні» та «згодні»); «~» – «нейтрально» (відповідь «ні згодні, ні не згодні»); «-» – «незгода» (сума відповідей «не згодні» та «зовсім не згодні»).

## Співпраця та інновації в колективі

Рівень командної взаємодії оцінюється дуже високо – 92,5% респондентів підтверджують, що колеги співпрацюють для досягнення результатів: 35,8% – «повністю згодні», 56,7% – «згодні» (табл. 1.2). Хоча серед ПОМС показник нижчий серед чоловіків та серед молоді віком 20–35 років, загальна згода залишається практично однаковою у ДС (92,3%) та ПОМС (93,0%).

Близько 76,1% респондентів погоджуються, що їхні експертні пропозиції враховуються під час прийняття рішень (11,6% – «повністю згодні», 64,6% – «згодні»). Водночас 23,9% цього не відчують або залишаються нейтральними. ПОМС демонструють більш позитивні оцінки: їхній показник вищий за середній рівень у групі ДС і становить 74,4%. У Південному макрореґіоні серед ПОМС рівень згоди становить 75,3%.

Щодо інноваційності, 71,9% службовців погоджуються, що їхні органи заохочують нові підходи у роботі (14,3% – «повністю згодні», 57,7% – «згодні»). У Західному макрореґіоні цей показник сягає 74,1% (вище за середній рівень), тоді як у Центральному макрореґіоні він становить 68,7%. ПОМС у цілому оцінюють інноваційність краще: 77,8% проти 69,2% серед ДС. Усередині групи ДС особливо високі показники зафіксовано у Західному (75,9%) та Південному (74,8%) макрореґіонах. Для ПОМС вирізняється макрореґіон Донбас (83,7%), тоді як у Південному значення нижче за рівень ПОМС — 74,5%.

Аналогічно є ситуація і з оцінкою заохочення ініціативності. Загалом 72,3% респондентів вважають, що їхні органи підтримують ініціативних працівників (14,9% – «повністю згодні», 57,4% – «згодні»). Вищі за середні показники зафіксовані у Західному (76,2%) та Східному (76,3%) макрореґіонах, тоді як у Центральному значення становить 68,8%. ПОМС демонструють більшу згоду (76,9% проти 70,2% серед ДС). Усередині групи ПОМС позитивно вирізняються Донбас (81,6%) та Східний макрореґіон (81,8%), тоді як серед ДС – Південний (74,5%) та Західний (76,2%) макрореґіони.

Абсолютна більшість (90,4%) готова до співпраці з колегами, які тривалий час проживали або працювали на тимчасово окупованих територіях (29,6% – «повністю згодні», 60,8% – «згодні»). У Східному макрореґіоні рівень згоди нижчий — 86,9% серед ДС і 86,5% серед ПОМС.

Командна взаємодія на публічній службі є дуже високою, однак врахування експертних пропозицій значно нижче. ПОМС у цілому демонструють кращі оцінки щодо інноваційності та ініціативності, але готовність до співпраці з колегами з тимчасово окупованих територій має суттєві регіональні відмінності, особливо на Донбасі.

Таблиця 1.2

### Рівень згоди з твердженнями щодо співпраці та інновацій, %

|                                                                                                                                               | Серед публічних службовців |      |      | Серед ДС |      |      | Серед ПОМС |      |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------|------|----------|------|------|------------|------|------|
|                                                                                                                                               | -                          | ~    | +    | -        | ~    | +    | -          | ~    | +    |
| Люди, з якими я працюю, співпрацюють для досягнення результатів                                                                               | 2,5                        | 4,9  | 92,5 | 2,7      | 5,0  | 92,3 | 2,2        | 4,8  | 93,0 |
| Я готовий(а) до ефективної співпраці у колективі з колегами, які тривалий час проживали / працювали на тимчасово окупованій території України | 3,2                        | 6,4  | 90,4 | 3,3      | 6,4  | 90,3 | 2,9        | 6,4  | 90,7 |
| У моєму органі публічної влади враховують надані мною експертні пропозиції під час ухвалення рішень                                           | 8,8                        | 15,1 | 76,1 | 9,5      | 16,1 | 74,4 | 7,2        | 12,9 | 79,9 |
| У моєму органі публічної влади заохочується ініціативність                                                                                    | 11,5                       | 16,2 | 72,3 | 12,6     | 17,3 | 70,2 | 9,2        | 14,0 | 76,9 |
| У моєму органі публічної влади заохочується інноваційність                                                                                    | 11,8                       | 16,3 | 71,9 | 13,2     | 17,6 | 69,2 | 8,7        | 13,5 | 77,8 |

**Примітка:** «+» – «згода» (сума відповідей «повністю згодні» та «згодні»); «~» – «нейтрально» (відповідь «ні згодні, ні не згодні»); «-» – «незгода» (сума відповідей «не згодні» та «зовсім не згодні»).

## Мотивація та умови праці

Найнижчий рівень підтримки спостерігається у питанні готовності до додаткової роботи, яку формально не очікують від працівників. Загалом 64,4% респондентів висловили згоду: 13,2% – «повністю згодні», 51,2% – «згодні» (табл. 1.3). Респонденти віком 20–35 років виявляють меншу готовність (58,1%) виконувати додаткову роботу, яку від них не очікують. Чоловіки частіше (67,7%), ніж в цілому за масивом, готові виконувати додаткову роботу, якої від них не очікують. ПОМС частіше висловлювали готовність до додаткової роботи, ніж ДС (70,3% проти 61,7%). Усередині групи ПОМС молодші респонденти продемонстрували нижчу готовність (58,7%). У макрорегіональному розрізі серед ПОМС показник нижчий у Південному макрорегіоні (63,6%) та вищий на Донбасі (74,5%).

Щодо відчуття захищеності від протиправних вказівок, близько 82% респондентів повідомили, що почуваються у безпеці (23,7% – «повністю згодні», 58,5% – «згодні»). Серед ДС у Західному макрорегіоні цей показник становить 83,0% (вище за середній у групі), тоді як серед ПОМС найкращі результати спостерігаються у Східному макрорегіоні (86,2% проти середніх 80,3%).

Подібна ситуація і з оцінками захищеності від неетичних вказівок. 83,4% респондентів відчувають захищеність (24,5% – «повністю згодні», 58,9% – «згодні»). Серед ДС цей показник становить 84,4% (проти 81,2% серед ПОМС). Усередині групи ПОМС позитивно вирізняється Східний макрорегіон, де рівень згоди сягає 86,3%. Водночас близько 7–9% респондентів загалом повідомляють про відсутність відчуття захищеності, що може вказувати на потенційні ризики.

Цифровізація розглядається службовцями як важливий інструмент підвищення ефективності: 87,5% респондентів вважають, що цифрові процеси дозволяють ефективніше та якісніше виконувати роботу (25,4% – «повністю згодні», 62,1% – «згодні»).

Достатньо високо як ДС, так і ПОМС оцінюють рівень захищеності від виконання неетичних і протизаконних вказівок. Цифровізація розглядається як вагомий чинник підвищення продуктивності.

Таблиця 1.3

### Рівень згоди з твердженнями щодо мотивації та умов праці, %

|                                                                                                                                | Серед публічних службовців |      |      | Серед ДС |      |      | Серед ПОМС |      |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------|------|----------|------|------|------------|------|------|
|                                                                                                                                | -                          | ~    | +    | -        | ~    | +    | -          | ~    | +    |
| Цифровізація процедур і процесів у моєму органі публічної влади дозволяє мені більш ефективно та якісно виконувати свою роботу | 4,1                        | 8,4  | 87,5 | 4,3      | 8,1  | 87,6 | 3,7        | 9,1  | 87,2 |
| Я почуваюся достатньо захищено від вимог виконання неетичних вказівок                                                          | 7,6                        | 9,1  | 83,3 | 7,2      | 8,5  | 84,4 | 8,5        | 10,4 | 81,2 |
| Я почуваюся достатньо захищено від вимог виконання протизаконних вказівок                                                      | 8,1                        | 9,7  | 82,2 | 7,6      | 9,4  | 83,0 | 9,2        | 10,5 | 80,3 |
| Я готовий(а) виконувати додаткову роботу для моєї посади, якої від мене не очікують                                            | 16,6                       | 19,0 | 64,4 | 18,2     | 20,2 | 61,7 | 13,3       | 16,4 | 70,3 |

**Примітка:** «+» – «згода» (сума відповідей «повністю згодні» та «згодні»); «~» – «нейтрально» (відповідь «ні згодні, ні не згодні»); «-» – «незгода» (сума відповідей «не згодні» та «зовсім не згодні»).

Переважна більшість опитаних (88-89%) або згодні, або повністю згодні з тим, що процес навчання на посаді дав їм розуміння правил і процедур, що їх ознайомили з цінностями органу та чітко пояснили робочі завдання й очікування (табл. 1.4). Більшості публічних службовців було неважко зрозуміти вимоги під час добору: тих, які певною мірою зазначали таку важкість, за усім масивом виявилось менше ніж 15%. Розподіл за усім масивом опитаних, що наведений у таблиці 1.4, майже не відрізняється від розподілу відповідей окремо ДС та ПОМС.

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

| Твердження                                                                | Повністю згодні | Згодні | Ні згодні, ні не згодні | Не згодні | Зовсім не згодні |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------|-------------------------|-----------|------------------|
| Мені було важко зрозуміти вимоги під час добору                           | 3,6             | 11,2   | 17,7                    | 50,7      | 16,8             |
| Процес навчання (на посаді) дав мені розуміння правил і процедур в органі | 26,5            | 61,8   | 6,6                     | 3,8       | 1,2              |
| Мене ознайомили з цінностями органу                                       | 30,9            | 58,1   | 5,9                     | 3,9       | 1,1              |
| Мені чітко пояснили робочі завдання та очікування                         | 33,0            | 56,5   | 6,6                     | 3,0       | 1,0              |

## Сприйняття оптимальної моделі роботи публічної служби

Результати демонструють значну полярність у поглядах респондентів на те, коли публічна служба функціонує найефективніше: коли службовець суворо дотримується доручень керівництва або коли він проявляє ініціативу та діє, керуючись власними професійними судженнями й етичними нормами. Лише 4,8% респондентів обрали крайню позицію «службовець має неухильно виконувати доручення керівників», тоді як 15,9% віддали перевагу протилежному полюсу – «службовець працює найкраще, коли проявляє ініціативу та керується професійними судженнями й етикою» (рис. 1.1).

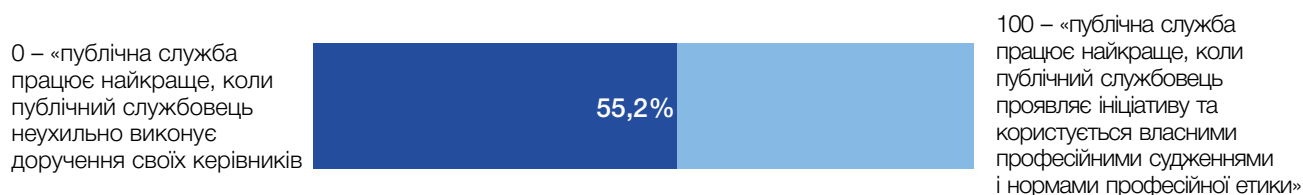


Рисунок 1.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання : «Публічна служба працює найкраще, коли службовець виконує доручення чи проявляє ініціативність?», %

Якщо розподілити відповіді за половинами шкали (0–49 балів – орієнтація на виконання доручень, 51–100 балів – орієнтація на ініціативність), то 41,3% респондентів тяжіють до першої, а 58,7% – до другої частки шкали. Це означає, що в цілому більшість респондентів схильні вважати ініціативність і професійну автономію основою ефективності публічної служби.

Середнє значення по всій вибірці становить 55,2 бала, що підтверджує домінування орієнтації на більш автономну та відповідальну модель публічної служби (рис. 1.2).

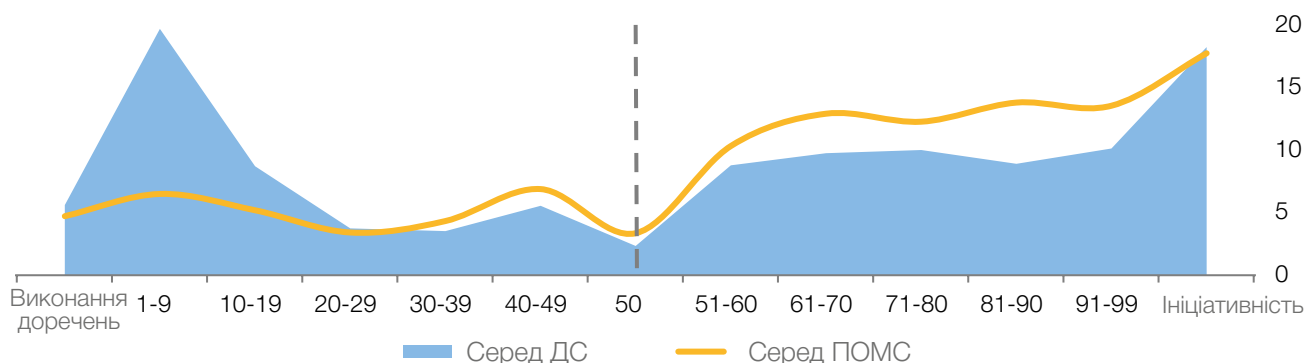


Рисунок 1.2. Середні значення відповідей респондентів на запитання: «Публічна служба працює найкраще, коли службовець виконує доручення чи проявляє ініціативність?»



**Регіональні відмінності.** У Західному макрореґіоні 66,7% респондентів обрали діапазон 51–100 балів, що є вищим за загальний показник (58,7%), і це свідчить про більш виражену прихильність до ініціативності. У Центральному макрореґіоні частка прихильників моделі виконання доручень зростає до 46,4% (проти 41,3% у середньому).

Зазначимо й крайні оцінки (0–9 балів, максимально близькі до моделі «виконання доручень»). Загалом їх обрали 20,6% респондентів, у Центральному макрореґіоні – 25,6%, а на Донбасі – 26,4%. Натомість у Західному макрореґіоні цей показник становить 13,6%, а в Південному – 16,1%.

У регіональному розрізі середні оцінки також демонструють відмінності. Найвищий показник зафіксовано у Західному макрореґіоні – 61,7 бала, що на 6,5 бала перевищує загальне середнє. Тут різниця між групами мінімальна – лише близько 5 балів, що вказує на відносну узгодженість у баченні. Найнижче середнє значення спостерігається у Центральному макрореґіоні – 51 бал, що на 4,3 бала менше за загальне середнє. У цій зоні розрив між групами найбільший: серед ПОМС середнє сягає 65,0 бала, тоді як серед ДС лише 49,4, що становить різницю у 14,1 бала. На Донбасі середнє значення також занижене – 51,0 бала. При цьому різниця між групами сягає 12,3 бала: серед ПОМС 62,8, а серед ДС – 50,2. У Південному макрореґіоні середня оцінка становить 58,3 бала, що перевищує загальний показник на 3,1 бала. Тут розрив між групами найменший – лише 4,5 бала (62,8 серед ПОМС проти 57,3 серед ДС).

**Відмінності між ДС та ПОМС.** Найбільш помітні розбіжності між двома групами спостерігаються у крайніх позиціях. Серед ДС частку тих, які обрали діапазон 1–9 балів (тобто максимально тяжіє до моделі «виконання доручень»), становить 17,1%, що більше, ніж у групі ПОМС (5,6%). Загалом у Західному макрореґіоні саме ДС частіше, ніж ПОМС, схильються до орієнтації на «ініціативу та професійне судження» (65,9% проти 34,1% серед ПОМС). У Центральному макрореґіоні баланс поглядів більш рівний: 51,8% респондентів орієнтуються на ініціативність, а 48,2% – на виконання доручень.

Якщо аналізувати середні значення у групах, то ПОМС демонструють вищий рівень прихильності до ініціативності: їхня середня оцінка становить 64,5 бала, що на 9,3 бала вище за загальне середнє. Серед ДС цей показник дорівнює 54,0 бала і відповідає середньому за вибіркою. Це свідчить про те, що саме ПОМС частіше асоціюють ефективність публічної служби з автономією та професійною ініціативою.

Уявлення про оптимальну модель публічної служби серед респондентів зміщуються у бік ініціативності, проте зберігається значна полярність: частка службовців досі тяжіє до моделі «суворого виконання доручень». ПОМС більше підтримують автономну та етично орієнтовану модель, тоді як ДС демонструють більшу схильність до підпорядкування інструкціям. Регіональний контекст суттєво впливає на результати: у Західному макрореґіоні переважає орієнтація на ініціативність, тоді як у Центральному макрореґіоні та на Донбасі прихильників ініціативності є дещо меншою.

Понад 40% опитаних ДС зазначили, що їхні посадові обов'язки передбачають розроблення політик, стратегій, планів, нормативно-правових актів або контроль за їх виконанням (рис. 1.3).

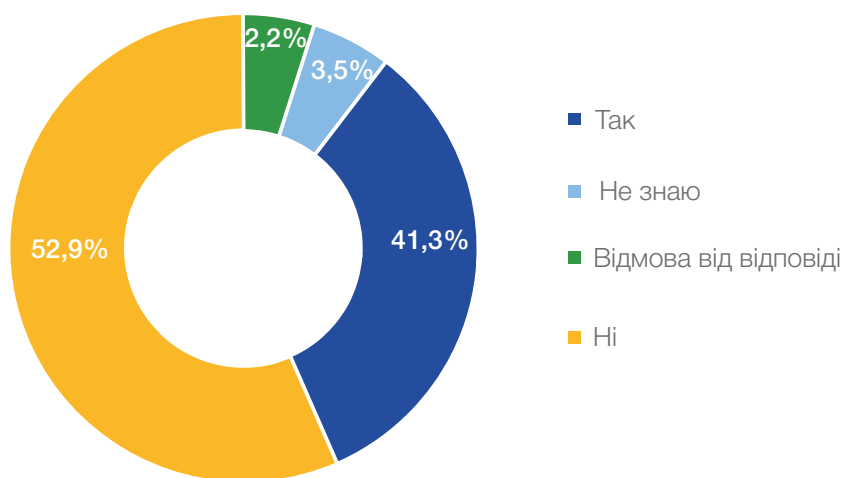


Рисунок 1.3. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чи передбачають Ваші посадові обов'язки розроблення політик, стратегій, планів, нормативно-правових актів або контроль за їх виконанням?»\*, %

Більшість ДС (64,3%) зазначили, що їм легко взаємодіяти з працівниками інших органів та отримувати консультації під час розробки стратегій, планів і нормативно-правових актів у сфері відповідальності їхніх органів; стільки ж вважають, що для підготовки зазначених документів їм доступні настанови та підтримка. Меншою (58,9%) є частка тих, які зазначили, що колеги з інших підрозділів консультуються з ними під час розробки нормативно-правових актів і стратегій (рис. 1.4).



Рисунок 1.4. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні чи не згодні з такими твердженнями»\*, %

\* Показник «згодні» відображає суму варіантів «повністю згодні» та «згодні»; показник «не згодні» – суму варіантів «зовсім не згодні» та «не згодні».

Відповіді ПОМС на це запитання є майже такими самими: більшою є частка тих, які вважають себе незалежними та вільними від тиску або політичного втручання (59,4%), але вона є більшою завдяки зменшенню середньої позиції «ні згодні, ні не згодні», тоді як частка респондентів, які зазначили наявність впливу або політичного тиску, є такою самою, як і у ДС (рис. 1.5).

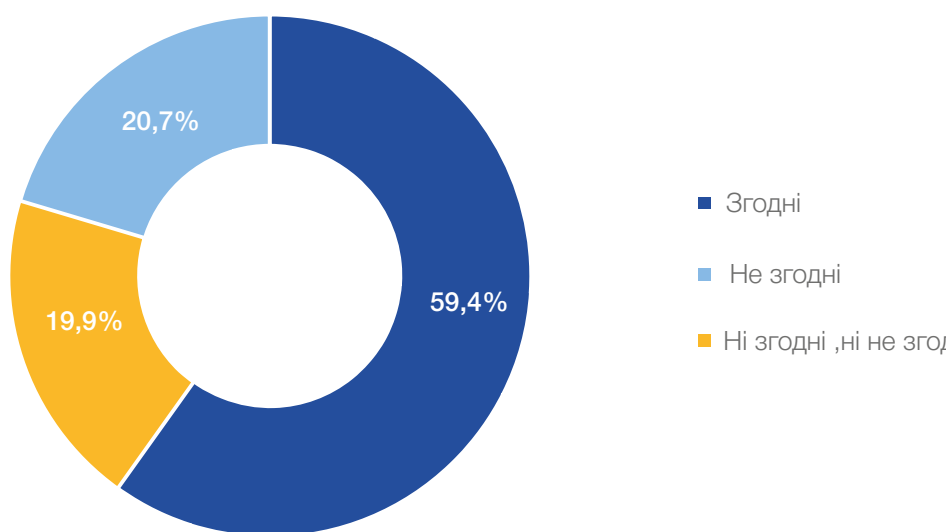


Рисунок 1.5. Розподіл згоди та незгоди ПОМС із твердженням «Під час виконання своїх обов'язків я відчуваю себе незалежним(ою) і уповноваженим(ою) ухвалювати власні управлінські рішення з операційних питань без будь-якого впливу на мене / політичного втручання»\*, %

\* Показник «згодні» відображає суму варіантів «повністю згодні» та «згодні»; показник «не згодні» – суму варіантів «зовсім не згодні» та «не згодні».

## Взаємини у робочих колективах

Спостерігається відмінність у сприйнятті службовцями безпосередніх керівників і вищого керівництва. Абсолютна більшість респондентів (85,7%) зазначає, що їхні безпосередні керівники ставляться до них із повагою: 34,1% – «повністю згодні», 51,6% – «згодні» (табл. 1.5). Водночас здатність вищого керівництва мотивувати персонал оцінена значно стриманіше: лише 56,0% погодилися з тим, що воно генерує високий рівень мотивації: 13,2% – «повністю згодні», 42,8% – «згодні». Саме це твердження отримало найбільшу частку незгодних (16,6%) та тих, які залишилися нейтральними (27,4%). Інші аспекти взаємодії у колективах сприймаються більш позитивно. Так, 80,9% респондентів зазначають, що можуть вільно висловлювати свої думки та занепокоєння безпосередньому керівнику: 5,6% – «не згодні», 13,6% – нейтральні. Ще більше (84,1%) підтверджують, що завжди отримують підтримку колег, особливо під час вирішення складних завдань.

Таблиця 1.5

Рівень згоди з твердженнями щодо взаємодії з керівництвом і колегами, %

| Назва твердження                                                                                  | Не згодні | Ні згодні, ні не згодні | Згодні |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------------|--------|
| <b>Серед всіх</b>                                                                                 |           |                         |        |
| Мій (моя) безпосередній/я керівник/ця ставиться до мене з повагою                                 | 3,42      | 10,86                   | 85,72  |
| Я завжди отримую підтримку колег, коли її потребую, особливо під час вирішення складних завдань   | 3,46      | 12,46                   | 84,08  |
| Я вільно висловлюю свої думки та занепокоєння безпосередньому/ій керівнику/ці                     | 5,57      | 13,58                   | 80,85  |
| У моєму органі публічної влади вище керівництво генерує високий рівень мотивації у співробітників | 16,57     | 27,43                   | 56,01  |
| <b>Серед ДС</b>                                                                                   |           |                         |        |
| Мій (моя) безпосередній/я керівник/ця ставиться до мене з повагою                                 | 3,45      | 11,01                   | 85,55  |
| Я завжди отримую підтримку колег, коли її потребую, особливо під час вирішення складних завдань   | 3,43      | 12,45                   | 84,12  |
| Я вільно висловлюю свої думки та занепокоєння безпосередньому/ій керівнику/ці                     | 5,63      | 13,81                   | 80,56  |
| У моєму органі публічної влади вище керівництво генерує високий рівень мотивації у співробітників | 17,14     | 27,95                   | 54,91  |
| <b>Серед ПОМС</b>                                                                                 |           |                         |        |
| Мій (моя) безпосередній/я керівник/ця ставиться до мене з повагою                                 | 3,19      | 9,73                    | 87,08  |
| Я завжди отримую підтримку колег, коли її потребую, особливо під час вирішення складних завдань   | 3,74      | 12,53                   | 83,73  |
| Я вільно висловлюю свої думки та занепокоєння безпосередньому/ій керівнику/ці                     | 5,09      | 11,85                   | 83,05  |
| У моєму органі публічної влади вище керівництво генерує високий рівень мотивації у співробітників | 12,17     | 23,42                   | 64,41  |

**Примітка:** Згодні – сума відповідей «повністю згодні» та «згодні»; не згодні – сума відповідей «не згодні» та «зовсім не згодні».

**Відмінності між ДС та ПОМС.** Виявлено значущі відмінності між групами. Серед ПОМС 64,4%

вважають, що вище керівництво ефективно мотивує співробітників, тоді як серед ДС – 54,9%. Водночас серед ПОМС менша частка незгодних (12,2% проти 17,1% серед ДС) та нейтральних відповідей (23,4% проти 28,0%). Це свідчить, що саме ПОМС схильні оцінювати мотиваційну роль вищого керівництва позитивніше. У ставленні безпосередніх керівників відмінності між групами мінімальні: 85,6% серед ДС та 87,1% серед ПОМС підтверджують, що керівники ставляться з повагою. Також незначною є різниця у сприйнятті підтримки колег (84,1% серед ДС та 83,7% серед ПОМС). Більш помітні відмінності простежуються у питанні свободи висловлювань: 83,1% серед ПОМС вважають, що можуть відкрито висловлювати свої думки та занепокоєння, тоді як серед ДС – 80,6%.

**Вікові та регіональні відмінності.** Серед молоді з числа ПОМС (20–35 років) 11,9% респондентів залишилися нейтральними щодо можливості відкрито висловлювати свої думки керівнику. Регіональний розріз показує додаткові тенденції. У Східному макрорегіоні серед ПОМС частка тих, які вважають, що вище керівництво генерує високий рівень мотивації у співробітників, є найвищою і становить 71,0% (порівняно з 64,4% серед ПОМС загалом). Там же більше респондентів зазначають отримання підтримки від колег (88,0% проти 83,7% серед ПОМС). На Донбасі серед ПОМС 87,8% підтвердили можливість вільно висловлювати думки керівнику. Це вказує на відносно більш відкриту комунікацію між керівниками та підлеглими у зазначеному макрорегіоні.

Загалом службовці значно вище оцінюють стосунки з безпосередніми керівниками та колегами, ніж із вищим керівництвом. Поважне ставлення керівників і підтримка колег є майже універсальною нормою, тоді як мотиваційна функція вищого керівництва викликає найбільше суперечностей у відповідях. ПОМС загалом більш позитивно оцінюють зазначені чинники, ніж ДС.

## Сприйняття державних службовців України

# 66,7%

респондентів віднесли  
більшість державних  
службовців до категорії  
«відданих державі»

**Віддані державі vs віддані суспільству.** За загальними результатами, державних службовців здебільшого сприймають як відданих державі. Понад третину респондентів розмістили свої оцінки максимально або майже максимально у цьому напрямі: 11,2% обрали позначку «0», а ще 24,1% – діапазон від 1 до 9. У підсумку 66,7% респондентів віднесли більшість державних службовців до категорії «відданих державі», тоді як протилежну характеристику – «віддані суспільству» – надали 30,4% (рис. 1.6).

**Вікові відмінності.** Наймолодші респонденти (віком 20–35 років) частіше, ніж інші групи, схильні вважати державних службовців відданими саме державі: 71,3% у цій віковій категорії проти 66,7% у середньому за вибіркою.

**Регіональні відмінності.** У Центральному макрорегіоні 70,9% респондентів вважають державних службовців орієнтованими на державу, що вище від середнього показника (66,7%). Подібна тенденція простежується і на Донбасі, де цей рівень становить 71,7%. У Центральному макрорегіоні респонденти також частіше обирали крайні значення «відданості державі» (1–9 балів): 28,0% проти середнього рівня 20,3%. Протилежна ситуація спостерігається у Західному та Південному макрорегіонах. Там частіше домінує характеристика «віддані суспільству»: 35,5% у Західному та 34,5% у Південному макрорегіонах проти середнього рівня 30,4%. Водночас у цих макрорегіонах рідше обирали крайні оцінки «відданості державі»: 10,9% у Західному та 13,9% у Південному макрорегіоніх проти середнього 20,3%.

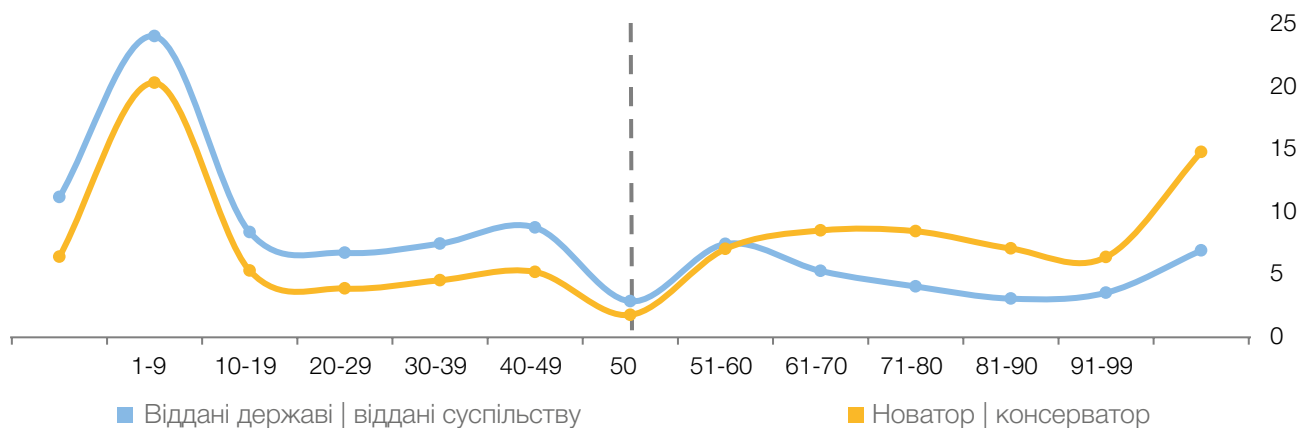


Рисунок 1.6. Характеристика більшості діючих державних службовців України, %

**Примітка:** Аналіз здійснено за двома континуумами: «Віддані державі – Віддані суспільству» та «Новатор – Консерватор». Шкали інтерпретовано так: 0–49 – відданість державі / новаторство, 51–100 – відданість суспільству / консерватизм, 50 – нейтральна позиція. Крайні значення шкали (0 та 100) відображають максимально виражену ознаку відповідної категорії.

**Середні значення.** У цілому середнє значення за шкалою становить 35,5 бала (рис. 1.7). Це підтверджує помірне тяжіння респондентів до характеристики «віддані державі», хоча і без домінування крайніх позицій. У Західному макрореґіоні середній бал сягає 40,5, що на 5,0 бала вище ніж загальне значення. Це означає, що респонденти у Західному макрореґіоні меншою мірою схильні вважати державних службовців виключно орієнтованими на державу і частіше зміщуються у бік відданості суспільству.



Рисунок 1.7. Середнє значення сприйняття більшості ДС : відданість державі vs відданість суспільству

**Новатор vs консерватор.** У сприйнятті респондентів ДС частіше асоціюються з характеристикою консерваторів. Понад половину (52,4%) опитаних віднесли їх саме до цього полюсу, тоді як 45,8% назвали новаторами. Лише 1,8% розмістили бігунок рівно посередині шкали, що свідчить про поляризованість оцінок. Варто зазначити, що найвища концентрація відповідей (14,8%) припала на крайню позначку 100 – консерватор.

**Регіональні відмінності.** У Західному макрореґіоні частка тих, які сприймають державних службовців як консерваторів, становить 59,3%, що вище за середній рівень (52,4%). Подібна тенденція простежується й у Південному макрореґіоні, де цей показник сягає 58,1%. В обох цих макрореґіонах респонденти рідше характеризують службовців як новаторів: у Західному макрореґіоні частка тих, які обрали значення у діапазоні 1–9, становить 13,3% проти середнього рівня 22,8%, а у Південному макрореґіоні – 15,7%.

**Середні значення.** Загальний середній бал становить 50,4, тобто майже по центру (рис. 1.8). Це вказує на баланс у сприйнятті державних службовців між інноваційністю та традиційністю, хоча з невеликим зсувом у бік консерватизму. У Західному макрореґіоні середнє значення становить 56,2 бала, що на 5,9 бала вище ніж загальне середнє, і свідчить про більшу схильність респондентів вважати державних службовців консерваторами. У Центральному макрореґіоні ситуація протилежна: середнє значення дорівнює 45,5 бала, що на 4,9 бала нижче за загальний рівень, а отже, тут більш виражене уявлення про державних службовців як новаторів. Аналогічна тенденція простежується у Південному макрореґіоні (46,4 бала, – 4,0 бала відносно загального середнього).

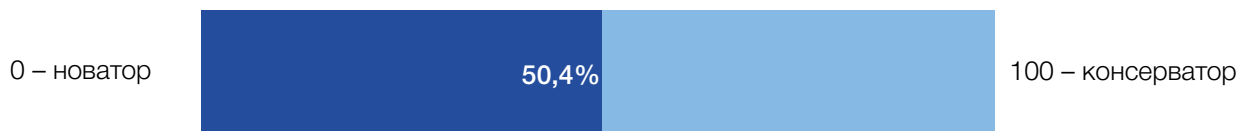


Рисунок 1.8. Середнє значення сприйняття більшості ДС: новатор vs консерватор

Загалом респонденти сприймають більшість діючих ДС України неоднозначно. З одного боку, більшість вважають їх відданими державі, проте у Західному та Південному макрорегіонах помітніше простежується орієнтація на суспільство. З іншого боку, образ ДС коливається між новатором і консерватором: загалом переважає сприйняття як більш традиційних і консервативних, але у Центральному та Південному макрорегіонах сильніше проявляється бачення службовців як новаторів.

## Самосприйняття ДС

**Віддані державі vs віддані суспільству.** Відповідно до результатів, ДС здебільшого ідентифікують себе як відданих державі, проте ця орієнтація виражена слабше, ніж у їхніх оцінках колег. Усього 61,1% респондентів віднесли себе до цієї категорії, тоді як 35,8% назвали себе відданими суспільству. Розподіл крайніх позицій є більш збалансованим: 11,4% респондентів абсолютно ідентифікують себе з відданістю державі (позначка 0), а 9,6% – з абсолютною відданістю суспільству (позначка 100). Нейтральну позицію (позначка 50) зайняли лише 3,0% (рис. 1.9).

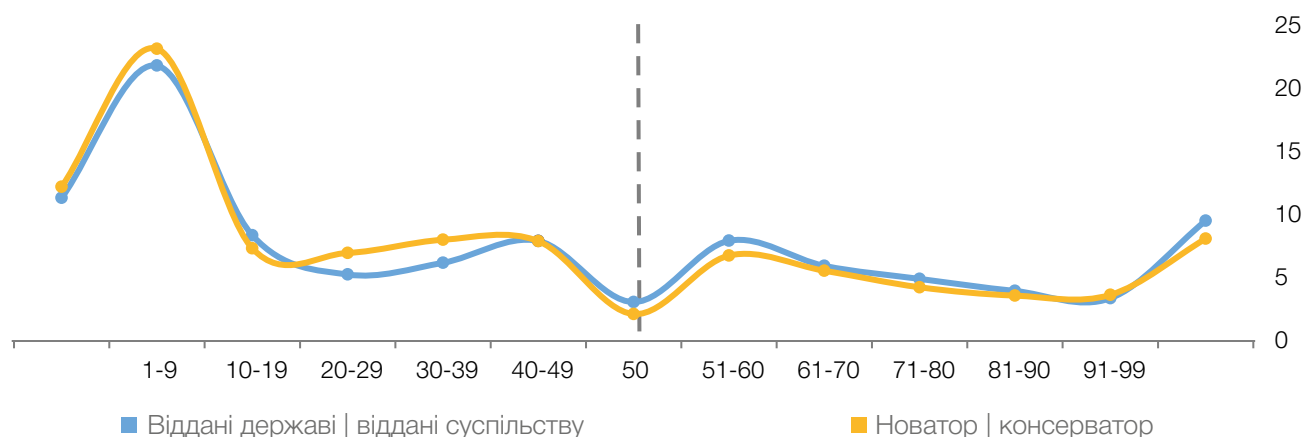


Рисунок 1.9. Самохарактеристика ДС, %

**Примітка:** Аналіз здійснено за двома континуумами: «віддані державі – віддані суспільству» та «новатор – консерватор». Шкали інтерпретовано так: 0–49 – відданість державі / новаторство, 51–100 – відданість суспільству / консерватизм, 50 – нейтральна позиція. Крайні значення шкали (0 та 100) відображають максимально виражену ознаку відповідної категорії.

**Регіональні відмінності.** У Центральному макрорегіоні ідентифікація з відданістю державі виражена сильніше: 66,8% респондентів назвали себе орієнтованими на державу, що вище за середній рівень (62,6%). Тут також 29,3% респондентів обрали крайні значення у діапазоні 1–9, що перевищує середній рівень (21,9%). У Західному макрорегіоні, навпаки, частіше домінує орієнтація на суспільство: 40,8% респондентів віднесли себе до цієї категорії, що більше за середній показник (35,8%). Західний і Південний макрорегіони також вирізняються меншою часткою респондентів, які обирали крайні значення відданості державі (1–9): у Західному макрорегіоні цей показник становить 13,0%, а у Південному – 15,0% (проти середнього 21,9%).

**Середні значення.** За цим показником респонденти оцінили свою позицію на рівні 38,9 бала (рис. 1.10).

Тобто службовці загалом тяжіють до орієнтованої на державу ідентичності, але цей акцент є менш вираженим, ніж у характеристиці колег (35,5 бала). Регіональний розріз підтверджує цю тенденцію: у Західному макрорегіоні середній показник становить 43,3 бала, що на 4,4 бала вище від загального. Це свідчить про більш помітне зміщення у бік відданості суспільству саме у цьому макрорегіоні.



Рисунок 1.10. Середнє значення самосприйняття: віддані державі vs віддані суспільству

**Новатор vs консерватор.** На відміну від оцінок колег, у власній самоідентифікації ДС значно частіше відносять себе до новаторів. Середній бал за шкалою становить 36,5, що демонструє домінування саме новаторської позиції (рис. 1.11). Розподіл демонструє, що більшість респондентів (65,8%) ототожнюють себе з новаторами, тоді як консерваторами назвали себе лише 32,0%. Абсолютну ідентифікацію з новаторством (позначка 0) обрали 12,3%, а з консерватизмом (позначка 100) – 8,1%. Нейтральна позиція була зафіксована лише у 2,1% відповідей (рис. 1.11).

**Вікові відмінності.** Респонденти віком 20–35 років особливо помітно ототожнюють себе з новаторством. Для цієї групи середнє значення становить 28,9 бала, що на 7,6 бала нижче від загального, і свідчить про активніше дистанціювання від консервативної ідентичності. У цій категорії 76,6% респондентів охарактеризували себе як новаторів, а частка тих, які обрали абсолютне значення 0 (повна ідентифікація з новаторами).

**Регіональні відмінності.** У Західному макрорегіоні середнє значення сягає 40,5 бала, що на 4,0 бала вище за загальне, і вказує на слабшу ідентифікацію з новаторством. У Центральному макрорегіоні середнє значення нижче від загального на 4,5 бала (32,0), що свідчить про сильніше тяжіння до новаторської моделі. У цьому ж макрорегіоні респонденти частіше обирали найнижчі значення (1–9), що свідчить про впевненіше самоідентифікування як новаторів. У Південному макрорегіоні середнє значення становить 41,6 бала, тобто на 5,1 бала вище за загальне, що демонструє помітне зміщення у бік консерватизму. У Західному та Південному макрорегіонах респонденти також рідше ототожнюють себе з новаторами у крайніх позиціях шкали.



Рисунок 1.11. Середнє значення самосприйняття: новатор vs консерватор

У самооцінці ДС частіше характеризують себе як відданих державі, але ця орієнтація менш виражена, ніж у їхніх оцінках колег. При цьому в макрорегіональному розрізі Західний та Південний схильні сильніше акцентувати на суспільній відданості. Більш помітна різниця спостерігається у другій дихотомії: ДС більшою мірою сприймають більшість діючих державних службовців України як консерваторів, водночас себе ДС значно частіше ідентифікують як новаторів. Особливо виражена ця тенденція серед молоді та у Центральному макрорегіоні. Таким чином, між уявленням про професійне середовище та власною ідентичністю наявний певний розрив: службовці схильні бачити себе більш інноваційними та прогресивними, ніж своїх колег ДС.



## Сприйняття діючих посадових осіб місцевого самоврядування України

*Віддані органам місцевого самоврядування vs віддані жителям громади.* У сприйнятті респондентів ПОМС постають водночас як представники інституції та служителі громади. Середній бал становить 51,2 за шкалою від 0 (відданість ОМС) до 100 (відданість громаді), що вказує на відносно збалансоване бачення без чіткої переваги одного з полюсів (рис. 1.12).

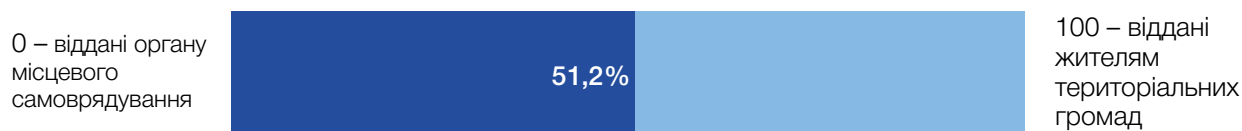


Рисунок 1.12. Середнє значення сприйняття більшої частини ПОМС: віддані ОМС vs віддані жителям територіальних громад

Водночас у відповідях наявні групові відмінності. Респонденти віком 20–35 років бачать ПОМС більш зорієнтованими на інституцію: їхній середній показник становить 47,1 бала, тобто на 4,1 бала нижче за загальний рівень. Аналогічний зсув зафіксовано і у Південному макрореґіоні, де середній показник становить 45,6 бала, що на 5,6 бала нижче від середнього за вибіркою. Розподіл відповідей свідчить про поляризацію: 46,8% респондентів вважають ПОМС радше відданими органам місцевого самоврядування, а 49,8% – жителям громад. При цьому 8,1% респондентів обрали крайнє значення «0» – абсолютну відданість ОМС, тоді як 10,3% віддали перевагу крайній позначці «100» – абсолютній відданості громаді (рис. 1.13).

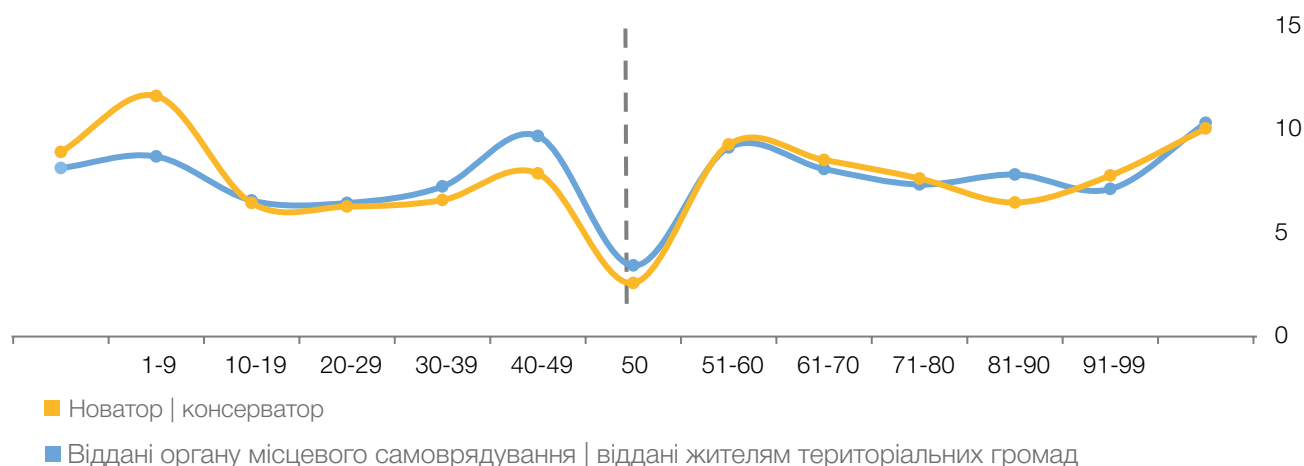


Рисунок 1.13. Характеристика більшої частини діючих ПОМС України, %

*Примітка:* Аналіз здійснено за двома континуумами: «віддані органу місцевого самоврядування – віддані жителям територіальних громад» та «новатор – консерватор». Шкали інтерпретовано так: 0–49 – відданість органам місцевого самоврядування / новаторство, 51–100 – відданість жителям територіальних громад / консерватизм, 50 – нейтральна позиція. Крайні значення шкали (0 та 100) відображають максимально виражену ознаку відповідної категорії.

Віковий аналіз підтверджує цю тенденцію: серед молоді 52,3% респондентів характеризують ПОМС як відданих інституції (проти середнього рівня 46,8%). Вони ж частіше за інших обирали крайню позначку «0», що означає абсолютну відданість органу влади (12,4% проти середніх 8,1%). Схожий розподіл спостерігається і в Південному макрореґіоні, де 54,2% респондентів схильні підкреслювати саме інституційну орієнтацію ПОМС, тоді як середній рівень становить 46,8%.

Таким чином, у ПОМС характеризують більшість діючих ПОМС України як баланс між відданістю інституції та служінням громаді. Водночас серед молоді та жителів Південного макрореґіону відчутніше проявляється наголос на інституційності.

*«Новатори» vs «консерватори».* У характеристиці за дихотомією «новатор – консерватор» також переважає баланс. Середній показник становить 49,6 бала, що свідчить про сприйняття ПОМС як таких, що поєднують інноваційність і традиційність (рис. 1.14).



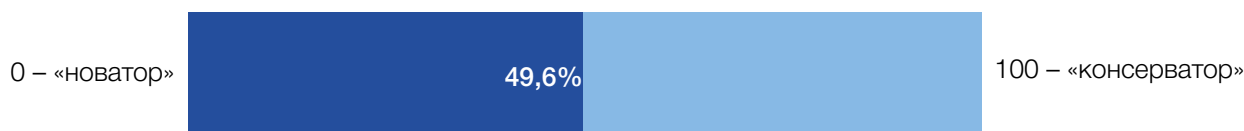


Рисунок 1.14. Середнє значення сприйняття більшості ПОМС: новатор vs консерватор

Чоловіки з-поміж ПОМС оцінюють більшість ПОМС скоріше як консерваторів: середній показник у цій групі становить 53,9 бала, що на 4,3 бала вище за середній рівень.

На Донбасі ситуація протилежна: середнє значення становить лише 42,5 бала, що на 7,1 бала нижче за загальне, – тут посадовців бачать радше новаторами, що може відображати очікування змін і оновлення.

Розподіл відповідей демонструє майже рівновагу: 49,7% респондентів схилиються до характеристики ПОМС як консерваторів, тоді як 47,7% вважають їх новаторами. Полюсні оцінки також розподілені майже рівномірно: 8,9% респондентів віднесли ПОМС до абсолютних новаторів (0), а 10,0% – до абсолютних консерваторів (100). Певна концентрація відповідей спостерігається у діапазоні 1–9 (11,6%), що свідчить про незначну перевагу новаторства. Помітна й гендерна різниця: ПОМС-чоловіки частіше за середнє характеризували саме як консерваторів.

Загалом характеристика ПОМС у сприйнятті своїх колег є радше невизначеною: вони одночасно постають і як інституційні службовці, і як представники громади, так само як поєднують у собі елементи новаторства й консерватизму. Водночас у певних вікових і регіональних групах простежуються більш помітні акценти, що відображає відмінності у суспільних очікуваннях та оцінках.

## Самосприйняття ПОМС

*Віддані органам місцевого самоврядування vs віддані жителям громади.* У самооцінці ПОМС схильні частіше ототожнювати себе з відданістю громаді. Середній бал становить 59,8, що свідчить про помірний зсув у бік громадської орієнтації (рис. 1.15). Водночас показник залишається близьким до середини шкали, підкреслюючи баланс між виконанням інституційних функцій і служінням інтересам жителів громади.

Аналіз за віком і макрорегіонами показує певні зміщення. Респонденти віком 20–35 років оцінили себе у середньому на 55,4 бала, що на 4,4 бала нижче за загальний показник, отже, вони дещо сильніше підкреслюють відданість саме органу влади. Подібна тенденція простежується і в Південному макрорегіоні, де середній показник становить 55,2 (на 4,6 бала нижче за загальний). Це може відображати як специфіку управлінських практик серед молоді, так і регіональні особливості інституційного середовища.

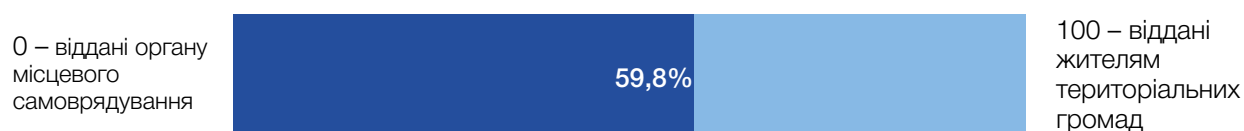


Рисунок 1.15. Середнє значення самосприйняття: віддані ОМС vs віддані жителям територіальних громад

У розподілі відповідей простежується орієнтація на відданість жителями територіальних громад: 62,4% респондентів визначили себе як відданих жителям територіальних громад, 33,5% – як відданих ОМС.

Водночас зафіксовано групові відмінності. Чоловіки частіше, ніж жінки, відносили себе до категорії віддані громаді (67,2% проти середніх 62,4%). Респонденти віком 20–35 років, навпаки, частіше характеризували себе як відданих ОМС (38,8% проти середніх 33,5%).

Зафіксовано макрорегіональні відмінності: у Південному макрорегіоні частка тих, які вважають себе відданими інституції, становить 38,9% (проти середніх 33,5%), у Східному – 37,8%, у Західному макрорегіоні частка відданих громаді сягнула 67,1% (проти середніх 62,4%).

Крайні позиції у відповідях також варті уваги. Мінімальне значення за шкалою («0» – абсолютна відданість ОМС) обрали 6,1% респондентів, тоді як максимальне значення за шкалою («100» – абсолютна відданість громаді) – 14,8%. При цьому чоловіки частіше, ніж жінки, обирали саме останню категорію (19,3% проти середніх 14,8%). Нейтральну позицію (50) позначили лише 4,1% опитаних.

Таким чином, ПОМС у своїй самооцінці радше ототожнюють себе з громадою, ніж з органами влади. Проте респонденти 20–35 років і жителі окремих макрорегіонів (Південного та Східного) частіше підкреслюють інституційний вимір служіння, тоді як у Західному макрорегіоні переважає орієнтація на громаду.

**Новатор vs консерватор.** У власному самовизначенні ПОМС тяжіють до образу новаторів. Середній бал становить 35,2, що вказує на переважну інноваційну орієнтацію, проте без відриву від центру шкали (рис. 1.16). Це означає, що посадовці радше вважають себе відкритими до змін, але водночас визнають роль традиційних управлінських практик. На відміну від оцінок колег, де більше проявлялися відмінності за статтю, віком і макрорегіонами, у самооцінках таких різниць практично не зафіксовано. Це свідчить про відносну єдність і стабільність образу себе як новаторів у різних соціально-демографічних групах.



Рисунок 1.16. Середнє значення самосприйняття: новатор vs консерватор

У розподілі відповідей домінує орієнтація на новаторство: 69,8% респондентів охарактеризували себе як новаторів, тоді як 27,6% – як консерваторів. Крайні значення також підтверджують цю тенденцію: мінімальне значення за шкалою («0» – абсолютний новатор) обрали 14,2% опитаних, тоді як максимальне («100» – абсолютний консерватор») лише 5,4% (рис. 1.17).

**Вікові відмінності.** Респонденти віком 20–35 років найчастіше ототожнюють себе з новаторами – 75,4%, що є більше за загальний рівень (69,7%). Крім того, саме серед молоді частіше обирали «0», тобто абсолютну ідентифікацію з образом новатора (20% проти 13,2% у середньому). Водночас у Південному макрорегіоні спостерігається зворотна тенденція: частка тих, які вважають себе новаторами, становить лише 65,7%.

У підсумку ПОМС у власних самооцінках бачать себе радше новаторами, ніж консерваторами. Хоча регіональні відмінності незначні, віковий фактор помітно підкреслює більшу схильність молоді асоціювати себе з новаторськими підходами.

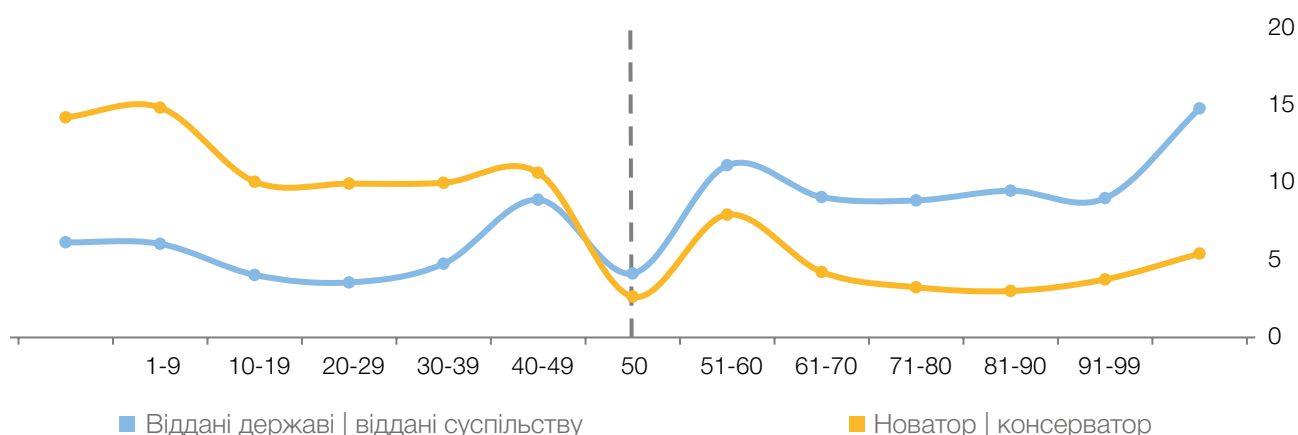


Рисунок 1.17. Самохарактеристика посадових осіб органу місцевого самоврядування, %

**Примітка:** Аналіз здійснено за двома континуумами: «віддані органу місцевого самоврядування – віддані жителям територіальних громад» та «новатор – консерватор». Шкали інтерпретовано так: 0–49 – відданість органам місцевого самоврядування / новаторство, 51–100 – відданість жителям територіальних громад /

консерватизм, 50 – нейтральна позиція. Крайні значення шкали (0 та 100) відображають максимально виражену ознаку відповідної категорії.

## Висновки до розділу

За результатами дослідження, публічні службовці в цілому добре інтегровані у діяльність органів влади та розуміють вплив своєї роботи на досягнення стратегічних цілей. Так, 87,2% респондентів погоджуються з твердженням, що їхня робота впливає на досягнення завдань органу. Понад 80% підтвердили зрозумілість і корисність посадових інструкцій. Хоча серед окремих груп наявні відмінності, наприклад, на Донбасі цей показник нижчий (78,1%), загальна тенденція свідчить про сталість і чіткість організаційних орієнтирів.

Командна взаємодія є характерною рисою публічної служби: 92,5% службовців зазначили, що колеги співпрацюють для результату. Проте слабшими виявилися оцінки врахування експертних пропозицій: лише 63,2% вважають, що їхні ідеї враховуються у прийнятті рішень, а близько третини (30,5%) зазначають відсутність належного заохочення інноваційності та ініціативності. У цьому контексті ПОМС демонструють вищі оцінки стимулювання інноваційності.

Готовність до додаткових зусиль зазначає більшість опитаних: 91,9% повідомили, що у разі потреби працюють понаднормово. Водночас мотивація значно різниться за віком – респонденти віком 20–35 років демонструють нижчий рівень готовності (81,5%) порівняно зі старшими групами (до 96% серед осіб віком 50–65 років).

Рівень захищеності від протиправних або неетичних вказівок оцінюється високо: майже 85% респондентів вважають себе достатньо захищеними. Цифровізація сприймається як універсальний інструмент підвищення ефективності: 92,1% погоджуються, що цифрові технології покращують їхню роботу, незалежно від макрорегіону або статусу.

Майже 90% респондентів (як ДС, так і ПОМС) задоволені процесом навчання на посаді, ознайомлені з цінностями органу та чітко розуміють робочі завдання й очікування від них, а також вимоги під час добору.

Посадові обов'язки понад 40% опитаних ДС передбачають розроблення політик, стратегій, планів, нормативно-правових актів або контроль за їхнім виконанням.

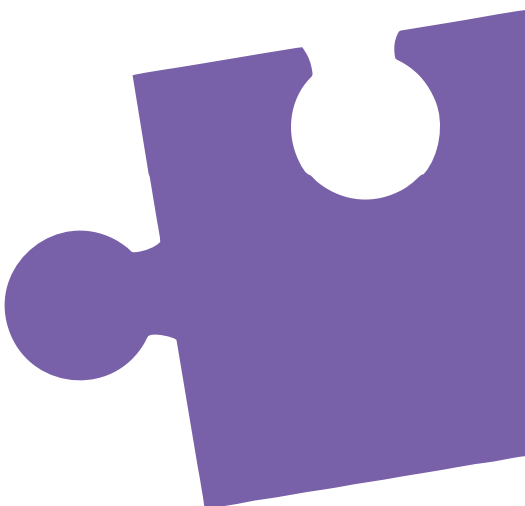
64,3% ДС легко взаємодіяти з працівниками інших органів та отримувати консультації під час розробки документів; для підготовки зазначених документів їм доступні настанови та підтримка. 58,9% консультують колег у цій діяльності.

У поглядах на оптимальну модель публічної служби простежується помітна полярність: 58,7% вважають, що служба працює найкраще завдяки ініціативі й етичній професійній поведінці, тоді як 41,3% схильються до моделі безумовного виконання вказівок керівництва. Регіональні відмінності тут значні: у Західному макрорегіоні 66,7% підтримують модель ініціативності, а в Центральному — 53,6%.

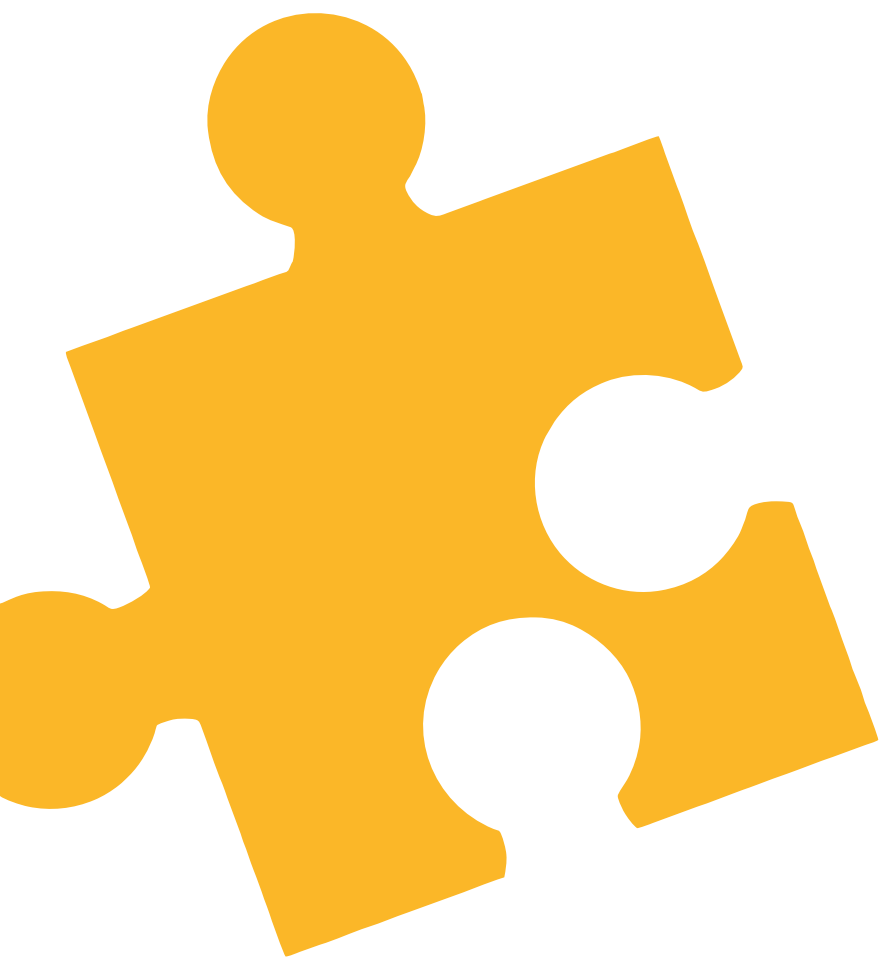
У сприйнятті себе та колег виявлено цікавий розрив. 62,4% ПОМС вважають себе відданими жителям громад, тоді як лише 33,5% – органам місцевого самоврядування. ДС, навпаки, частіше характеризують себе як «відданих державі» (58,2%). Водночас у характеристиці колег превалює більш консервативне сприйняття: більшість ДС схильні бачити колег консерваторами (52,1%), хоча себе вони частіше відносять до «новаторів» (57,4%).

У відносинах із керівництвом простежується подвійна динаміка. З одного боку, 81,6% респондентів зазначають поважне ставлення безпосередніх керівників, а 75,2% – можливість вільно висловлювати свої думки. З іншого боку, 46,3% незадоволені рівнем мотивації від вищого керівництва та відсутністю врахування експертних пропозицій. Це може свідчити про певні слабкості управлінських практик на стратегічному рівні.

За даними аналізу, публічні службовці здебільшого сприймають себе як новаторів, орієнтованих на суспільні інтереси, тоді як своїх колег – радше як консерваторів, зорієнтованих на інституцію. Така різниця може відображати професійні стереотипи та свідчити про наявність розриву між індивідуальним самосприйняттям і колективними уявленнями про публічну службу.



# 2 ПРАКТИКА ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ



Переважна більшість службовців органів публічної влади (78,8%) вважають, що їхній орган публічної влади здатний добирати та призначати на відповідні посади спеціалістів з потрібними професійними знаннями, навичками й етичними принципами (рис. 2.1). Частка ПОМС, які впевнені в цьому (сума відповідей «повною мірою згодні» та «скоріше, згодні»), трохи більша, ніж частка державних службовців, які дотримуються такої думки – 80,8% та 78,5% відповідно. Кожен десятий представник органів публічної влади (10,1%) вагався з відповіддю («ні згодні, ні не згодні»), що може свідчити про те, що у них є сумніви щодо призначень професійних спеціалістів, які мають етичні принципи на відповідні посади.

Кожен дев'ятий (11,1%) представник органів публічної влади висловив незгоду (сума відповідей «скоріше, не згодні» та «зовсім не згодні») з твердженням, що їхній орган публічної влади здатний добирати та призначати спеціалістів відповідно до їхніх знань, навичок та етичних принципів. Вважають, що їхній орган публічної влади не здатний добирати професійних службовців, більша частка ДС (11,4%), ніж ПОМС (8,9%).

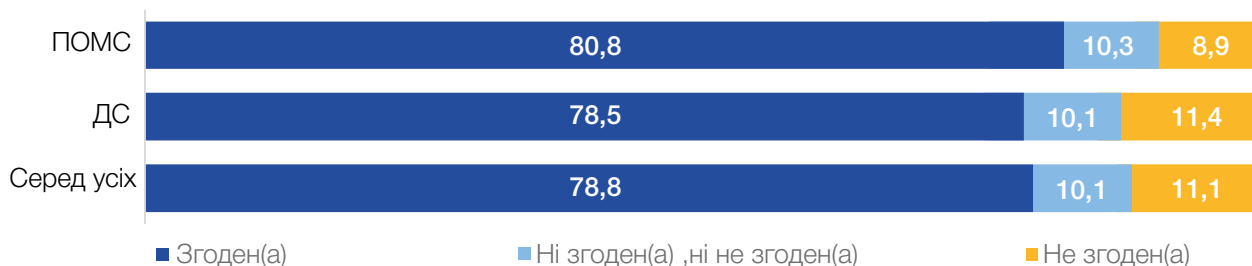


Рисунок 2.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні або не згодні з таким твердженням: «Мій орган здатний добирати та призначати на відповідні посади спеціалістів з потрібними професійними знаннями, навичками та етичними принципами?», %

Жінки (80,2%) більше, ніж чоловіки (74,3%) згодні з тим, що їхній орган публічної влади має практики набору персоналу за професійними якостями (табл. 2.1). У макрорегіональному розрізі більш позитивно оцінюють практики набору персоналу органом, в якому вони працюють, службовці Донбасу (83,7%) та Південного макрорегіону (82,8%). Серед ПОМС найбільша частка тих, які дотримуються цієї думки, серед службовців Східного макрорегіону (87%). Більш критично оцінюють практики набору персоналу органом публічної влади, де вони працюють, чоловіки (14%). Інших статистично значущих відмінностей у ставленні до практик набору та призначення на посаду в органі публічної влади, де працюють публічні службовці, не виявлено (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні або не згодні з таким твердженням: «Мій орган публічної влади здатний добирати та призначати на відповідні посади спеціалістів з потрібними професійними знаннями, навичками та етичними принципами?», за статтю, віком та макрорегіоном опитування, %

|                                   | Стать  |          | Вік         |                   | Макрорегіон |             |         |        |           |
|-----------------------------------|--------|----------|-------------|-------------------|-------------|-------------|---------|--------|-----------|
|                                   | Жіноча | Чоловіча | 20-35 років | 36 років і старше | Західний    | Центральний | Східний | Донбас | Південний |
| <b>Серед публічних службовців</b> |        |          |             |                   |             |             |         |        |           |
| Згодні*                           | 80,2   | 74,3     | 80,2        | 78,5              | 77,7        | 76,8        | 81,5    | 83,7   | 82,8      |
| Ні згодні, ні не згодні           | 9,6    | 11,7     | 10,9        | 9,9               | 9,7         | 11,7        | 8,9     | 7,8    | 8,0       |
| Не згодні**                       | 10,2   | 14,0     | 8,9         | 11,6              | 12,6        | 11,5        | 9,6     | 8,5    | 9,2       |
| <b>ДС</b>                         |        |          |             |                   |             |             |         |        |           |
| Згодні                            | 80,0   | 73,9     | 79,8        | 78,3              | 77,5        | 76,7        | 80,6    | 83,7   | 83,3      |
| Ні згодні, ні не згодні           | 9,6    | 11,7     | 10,9        | 9,9               | 9,5         | 11,7        | 9,2     | 7,4    | 7,5       |
| Не згодні                         | 10,4   | 14,4     | 9,3         | 11,8              | 12,9        | 11,6        | 10,2    | 8,9    | 9,2       |
| <b>ПОМС</b>                       |        |          |             |                   |             |             |         |        |           |
| Згодні                            | 81,2   | 78,7     | 82,6        | 80,4              | 78,8        | 78,5        | 87,0    | 82,6   | 80,8      |
| Ні згодні, ні не згодні           | 10,0   | 11,7     | 11,1        | 10,1              | 11,5        | 11,6        | 6,6     | 12,2   | 10,3      |
| Не згодні                         | 8,8    | 9,5      | 6,3         | 9,5               | 9,7         | 9,9         | 6,5     | 5,1    | 8,9       |

\* Сума відповідей «повною мірою згодні» та «скоріше, згодні».

\*\* Сума відповідей «скоріше, не згодні» та «зовсім не згодні».

На думку переважної більшості службовців органів публічної влади, найголовнішими факторами для призначення їх на відповідну посаду стали професійні знання (84,9%), особисті моральні якості (80,7%), досвід роботи (78,3%) та сповідування етичних принципів публічної служби (76,8%) – сума відповідей «дуже важливий» та «скоріше, важливий» (рис. 2.2). Для 48,8% публічних службовців серед найголовніших факторів призначення їх на посаду став фактор лояльності до керівництва, для чверті респондентів (26,1%) – особисті зв'язки, а для кожного п'ятого (19,6%) – політичні зв'язки.



Рисунок 2.2. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «На Вашу думку, наскільки важливим або неважливим є кожен наведений фактор для зайняття Вашої поточної посади?», %

Про важливість професійних знань, досвід роботи та сповідування етичних принципів публічної служби зазначає більша частка чоловіків – 87,9%, 81,8% та 80,0% відповідно) (табл. 2.2). Чоловіки, на відміну від жінок, вважають також важливими для зайняття посад особисті (35,9% та 23,2% відповідно) та політичні зв'язки (22,5% та 18,6% відповідно).

Таблиця 2.2

Розподіл відповідей респондентів на запитання: «На Вашу думку, наскільки важливим або неважливим є кожен з наведених факторів для зайняття Вашої поточної посади?», за статтю, віком та макрорегіонами, %

|                                                        | Стать  |          | Вік         |                   | Макрорегіон |             |         |        |           |
|--------------------------------------------------------|--------|----------|-------------|-------------------|-------------|-------------|---------|--------|-----------|
|                                                        | Жіноча | Чоловіча | 20-35 років | 36 років і старше | Західний    | Центральний | Східний | Донбас | Південний |
| <b>Професійні знання</b>                               |        |          |             |                   |             |             |         |        |           |
| Важливі*                                               | 84,0   | 87,9     | 84,4        | 85,0              | 85,7        | 86,9        | 82,4    | 90,7   | 78,0      |
| Неважливі**                                            | 1,4    | 3,0      | 2,4         | 1,6               | 1,8         | 1,8         | 1,8     | 1,5    | 1,2       |
| Важко відповісти                                       | 14,6   | 9,1      | 13,2        | 13,4              | 12,5        | 11,3        | 15,8    | 7,8    | 20,8      |
| <b>Особисті моральні якості</b>                        |        |          |             |                   |             |             |         |        |           |
| Важливі                                                | 80,2   | 82,6     | 79,8        | 80,9              | 80,9        | 82,7        | 78,7    | 85,5   | 74,6      |
| Неважливі                                              | 3,5    | 7,3      | 5,4         | 4,3               | 4,9         | 4,5         | 4,2     | 4,8    | 3,3       |
| Важко відповісти                                       | 16,3   | 10,1     | 14,8        | 14,8              | 14,2        | 12,8        | 17,1    | 9,7    | 22,1      |
| <b>Сповідування етичних принципів публічної служби</b> |        |          |             |                   |             |             |         |        |           |
| Важливі                                                | 76,0   | 80,0     | 76,4        | 77,0              | 77,9        | 78,4        | 74,4    | 81,8   | 70,9      |
| Неважливі                                              | 4,8    | 8,3      | 5,6         | 5,4               | 5,5         | 6,0         | 5,5     | 5,6    | 5,1       |
| Важко відповісти                                       | 19,2   | 11,7     | 17,0        | 17,6              | 16,6        | 15,6        | 20,1    | 12,6   | 24,0      |
| <b>Досвід роботи</b>                                   |        |          |             |                   |             |             |         |        |           |
| Важливі                                                | 77,3   | 81,8     | 69,8        | 80,4              | 79,0        | 79,9        | 76,1    | 83,7   | 72,8      |
| Неважливі                                              | 7,4    | 8,9      | 15,2        | 6,0               | 7,9         | 8,2         | 7,5     | 7,2    | 6,1       |
| Важко відповісти                                       | 15,3   | 9,3      | 15,0        | 13,6              | 13,1        | 11,9        | 16,4    | 9,1    | 21,1      |
| <b>Лояльність до керівництва</b>                       |        |          |             |                   |             |             |         |        |           |
| Важливі                                                | 47,5   | 49,3     | 56,1        | 47,0              | 50,1        | 49,3        | 47,0    | 49,7   | 45,7      |
| Неважливі                                              | 24,6   | 34,0     | 22,5        | 27,7              | 25,9        | 28,0        | 26,3    | 29,4   | 23,7      |
| Важко відповісти                                       | 26,9   | 16,7     | 21,4        | 25,3              | 24,0        | 32,7        | 26,7    | 20,9   | 30,6      |

|                          | Стать  |          | Вік         |                   | Макрорегіон |             |         |        |           |
|--------------------------|--------|----------|-------------|-------------------|-------------|-------------|---------|--------|-----------|
|                          | Жіноча | Чоловіча | 20-35 років | 36 років і старше | Західний    | Центральний | Східний | Донбас | Південний |
| <b>Особисті зв'язки</b>  |        |          |             |                   |             |             |         |        |           |
| Важливі                  | 23,2   | 35,9     | 27,7        | 25,8              | 25,6        | 27,8        | 24,7    | 24,7   | 24,0      |
| Неважливі                | 53,7   | 49,3     | 52,6        | 52,7              | 53,5        | 52,6        | 52,8    | 59,7   | 48,7      |
| Важко відповісти         | 23,1   | 14,8     | 19,7        | 21,5              | 20,9        | 19,6        | 22,5    | 15,6   | 27,3      |
| <b>Політичні зв'язки</b> |        |          |             |                   |             |             |         |        |           |
| Важливі                  | 18,6   | 22,5     | 22,9        | 18,8              | 18,8        | 20,6        | 18,8    | 21,5   | 18,2      |
| Неважливі                | 56,6   | 61,7     | 56,4        | 58,1              | 58,9        | 58,5        | 56,6    | 61,3   | 52,9      |
| Важко відповісти         | 24,8   | 15,8     | 20,7        | 23,1              | 22,3        | 20,9        | 24,6    | 17,2   | 28,9      |

\* Сума відповідей «дуже важливий» та «скоріше, важливий».

\*\* Сума відповідей «скоріше, неважливий» та «зовсім не важливий».

Молоді службовці віком 20–35 років частіше, ніж службовці старшої вікової групи, зазначали важливість при зайнятті посад лояльності до керівництва (56,1% та 47% відповідно) та політичних зв'язків (22,9% та 18,8%). Досвід роботи при зайнятті посади важливим є для меншої частки респондентів віком 20–35 років – 69,8%, для службовців віком 36 років і старше – 80,4%.

Публічні службовці Донбасу більше, ніж службовці інших макрорегіонів, вважають професійні знання, особисті моральні якості, досвід роботи та сповідування етичних принципів публічної служби важливими при зайнятті посад (90,7%, 85,5%, 83,7% та 81,8% відповідно). Частка службовців Південного макрорегіону, які вважають ці фактори важливими при зайнятті посад, є нижчою, ніж в цілому за вибіркою (табл. 2.2). При цьому частка службовців Південного макрорегіону, які вагаються з відповідями щодо важливості факторів для зайняття посад у публічному органі влади, є меншою, ніж в цілому за вибіркою.

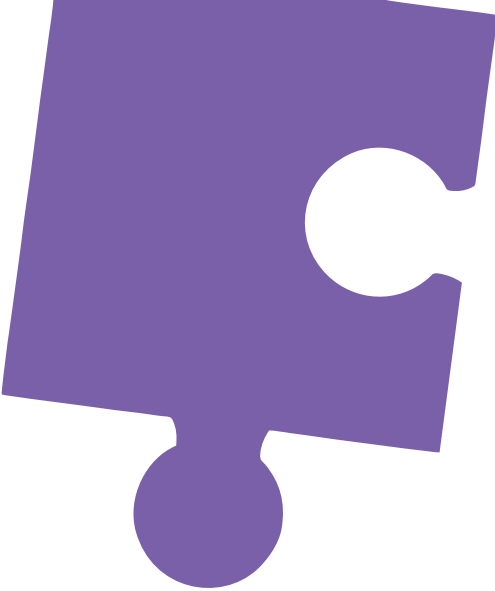
Значна частка опитаних службовців органів публічної влади (від 13,3% до 22,7%) вагалася з відповідями щодо важливості певних факторів для зайняття посад. Це може свідчити про те, що запитання респондентами сприймалось як таке, що може виявити наявність або відсутність у них особисто певних якостей і характеристик і не готові були відверто на нього відповідати.

## Висновки до розділу

Переважна більшість службовців органів публічної влади (78,8%) вважають, що їхній орган здатний добирати та призначати на відповідні посади спеціалістів за професійними знаннями, навичками та етичними принципами. Водночас кожен десятий службовець (10,1%) вагався з відповіддю, що може свідчити про те, що вони спостерігали нездатність їхнього органу влади призначати професійних спеціалістів на відповідні посади. Ще 11,1% службовців органів публічної влади зазначили, що їхній орган публічної влади нездатний добирати та призначати спеціалістів відповідно до їхніх знань, навичок та етичних принципів. Посадові особи місцевого самоврядування частіше, ніж ДС, погоджуються з твердженням про здатність органів публічної влади добирати та призначати на відповідні посади спеціалістів за професійними знаннями, навичками та етичними принципами.

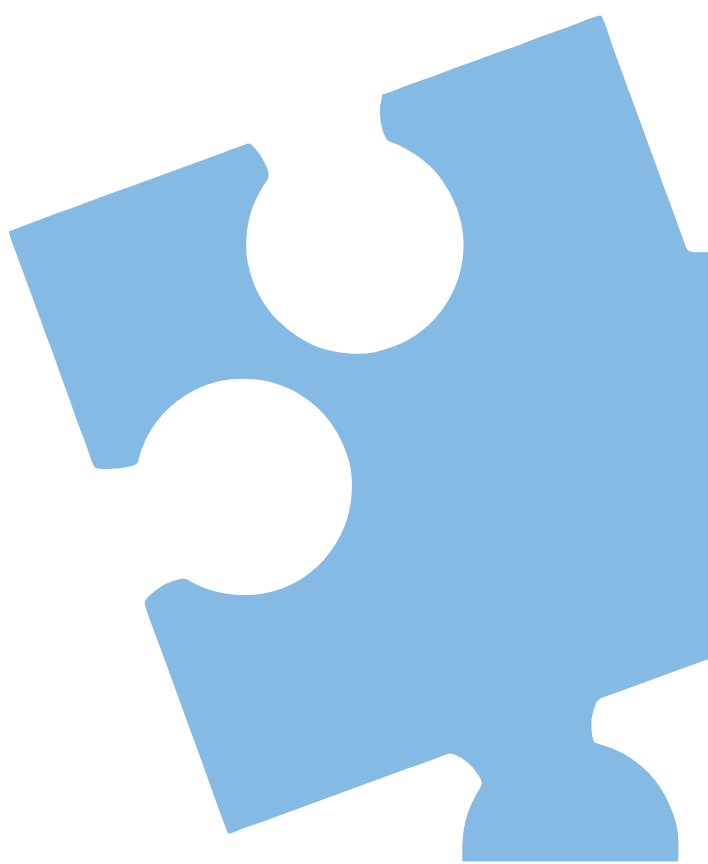
Найголовнішими факторами для призначення публічних службовців на відповідну посаду є професійні знання (84,9%), особисті моральні якості (80,7%), досвід роботи (78,3%) та сповідування етичних принципів публічної служби (76,8%). Для майже половини (48,8%) службовців серед найголовніших факторів призначення їх на посаду став фактор лояльності до керівництва, для чверті (26,1%) – особисті зв'язки, а для кожного п'ятого (19,6%) – політичні зв'язки.

Для вдосконалення практик добору та призначення на посади публічної служби доцільно удосконалити інформування публічних службовців про політику з питань управління персоналу, вимоги до зайняття вакансій тощо. Чіткі критерії зайняття вакантних посад, прозорість процедури добору та призначення службовців, їх оцінювання на основі меритократичного принципу може мінімізувати вплив на політику управління персоналом чинників, які не є прийнятними на публічній службі (особисті та політичні зв'язки, лояльність до керівництва).



3

## **ПРАКТИКА ВЗАЄМОДІЇ ТА КОМУНІКАЦІЇ**





Практика взаємодії всередині державного органу є достатньо високою. Переважна більшість ДС зазначила легкість взаємодії у своїх структурних підрозділах із службовцями (83,4%) та керівниками (76,8%) (табл. 3.1). Достатньо високою є частка ДС, які відмітили легкість взаємодії з ДС інших структурних підрозділів державного органу, в якому вони працюють (70,6%) та ДС інших державних органів (50,7%). Понад половину (53,3%) зазначили легкість взаємодії з керівником державного органу, в якому вони працюють.

Про легкість взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами зазначили від чверті до більше ніж третина опитаних ДС. Так, із ПОМС легко взаємодіяти 35,7% ДС, з представниками бізнесу – 31,4% ДС, з представниками громадянського суспільства – 29,2%, із зовнішніми експертами – 27,8%. Це зумовлено, насамперед, тим, що для значної частки опитаних ДС така взаємодія не передбачена функціональними обов'язками. Так, не передбачена взаємодія з ПОМС у 31,7% опитаних ДС, з представниками бізнесу – у 34,7% ДС, з представниками громадянського суспільства – у 40,5% ДС, із зовнішніми експертами – у 41,3% ДС. Крім того, легкість взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами оцінюється понад чвертю опитаних (від 26,3% до 29,1%) нейтрально («ні легко, ні важко»).

Таблиця 3.1

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

|                                                                           | Легко | Ні легко, ні важко | Важко | Моя робота не передбачає такої взаємодії | У моєму державному органі немає таких посад / не передбачено такої взаємодії |
|---------------------------------------------------------------------------|-------|--------------------|-------|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| Політичне керівництво Вашого державного органу                            | 25,3  | 17,9               | 4,0   | 29,9                                     | 22,9                                                                         |
| Зовнішні експерти                                                         | 27,8  | 26,5               | 4,4   | 31,6                                     | 9,7                                                                          |
| Представники громадськості / інститути громадянського суспільства         | 29,2  | 26,3               | 4,0   | 32,6                                     | 7,9                                                                          |
| Представники бізнесу / юридичних осіб                                     | 31,4  | 29,1               | 5,0   | 27,3                                     | 7,4                                                                          |
| Посадові особи місцевого самоврядування                                   | 35,7  | 27,3               | 5,4   | 25,8                                     | 5,9                                                                          |
| Державні службовці інших державних органів                                | 50,7  | 31                 | 4,7   | 11,6                                     | 1,9                                                                          |
| Керівник Вашого державного органу                                         | 53,3  | 22,5               | 6,0   | 16,8                                     | 1,5                                                                          |
| Державні службовці інших структурних підрозділів Вашого державного органу | 70,6  | 22,3               | 3,7   | 2,3                                      | 1,1                                                                          |
| Керівник Вашого структурного підрозділу                                   | 76,8  | 14,2               | 4,3   | 2,9                                      | 1,8                                                                          |
| Державні службовці Вашого структурного підрозділу                         | 83,4  | 12,1               | 1,9   | 1,5                                      | 1,2                                                                          |

Легше взаємодіяти з політичним керівництвом державного органу переважно чоловікам (29,7%) та ДС віком 20–35 років (31,3%). Більша частка чоловіків зазначила також легкість взаємодії із зовнішніми експертами (32,6%), представниками бізнесу (36,0%) та громадянського суспільства (32,4%). ДС віком 20–35 років легше взаємодіють також з керівником державного органу, де вони нині працюють (57,3%), та керівником свого структурного підрозділу (79,3%), із зовнішніми експертами (33,9%), представниками бізнесу (34,4%) та громадянського суспільства (33,3%). ДС Донбасу частіше, ніж у цілому за вибіркою, зазначали легкість

взаємодії з ДС їхнього структурного підрозділу (86,1%) та ДС інших структурних підрозділів їхнього державного органу (72,8%). Водночас їх частка була меншою, ніж у цілому за вибіркою, при зазначенні легкості взаємодії із зовнішніми експертами (25,1%) та представниками бізнесу (26,4%). Меншою є і частка ДС Східного макрорегіону, ніж у цілому за вибіркою, серед тих ДС, яким легко взаємодіяти з політичним керівництвом державного органу, де вони працюють (22,1%), та із зовнішніми експертами (24,0%). Інших статистично значущих відмінностей у практиці взаємодії ДС не виявлено.

Результати дослідження свідчать також про високий рівень взаємодії всередині органів місцевого самоврядування. Переважна більшість ПОМС зазначила легкість взаємодії з посадовими особами структурного підрозділу, де вони працюють (85,3%), керівником структурного підрозділу (80,7%), посадовими особами інших структурних підрозділів (74,1%), керівником і керівництвом органу місцевого самоврядування – 66,5% та 65,5% відповідно (табл. 3.2). Легше взаємодіяти з керівником та керівництвом органу місцевого самоврядування переважно чоловікам (69,9% та 72,5% відповідно) та ПОМС Західного макрорегіону (73% та 73,5% відповідно), з керівником та посадовими особами структурного підрозділу – ПОМС Східного макрорегіону (82,5% та 88,6% відповідно), з посадовими особами інших органів місцевого самоврядування – ПОМС Західного макрорегіону (66,4%), посадовими особами інших структурних підрозділів – ПОМС Донбасу (78,65) та Південного макрорегіону (79,8%). Водночас менша частка, ніж в цілому за вибіркою, службовців молодого віку (20–35 років) зазначила, що їй легко працювати з посадовими особами інших структурних підрозділів і посадовими особами інших органів місцевого самоврядування (57,4% та 53,3% відповідно). Менша частка і службовців Південного макрорегіону зазначила, що їй легко спілкуватися з посадовими особами інших органів місцевого самоврядування (56,6%), з керівником та керівництвом органу місцевого самоврядування (56,6% та 62,6% відповідно). Певні труднощі у взаємодії з керівником структурного підрозділу наявні у ПОМС Донбасу – частка тих, які зазначили, що їм легко взаємодіяти, є меншою, ніж у цілому за вибіркою, і становить 76,6%.

Таблиця 3.2

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

|                                                                                               | Легко | Ні легко, ні важко | Важко | Моя робота не передбачає такої взаємодії | У моєму органі місцевого самоврядування немає таких посад / не передбачено такої взаємодії |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------------------|-------|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Зовнішні експерти                                                                             | 40,3  | 29,6               | 3,6   | 18,2                                     | 8,2                                                                                        |
| Представники громадськості / інститути громадянського суспільства                             | 43,9  | 32                 | 4,5   | 14,3                                     | 5,2                                                                                        |
| Представники бізнесу / представники юридичних осіб                                            | 44,1  | 32,2               | 4     | 14,6                                     | 5,1                                                                                        |
| Державні службовці                                                                            | 50,6  | 31,5               | 4,9   | 9,1                                      | 3,8                                                                                        |
| Посадові особи інших органів місцевого самоврядування                                         | 63    | 27,2               | 2,9   | 6                                        | 0,9                                                                                        |
| Керівництво органу місцевого самоврядування (окрім очільника органу місцевого самоврядування) | 65,5  | 21,9               | 4,4   | 7,7                                      | 0,6                                                                                        |
| Керівник Вашого органу місцевого самоврядування                                               | 66,5  | 18,6               | 4,5   | 9,9                                      | 0,4                                                                                        |
| Посадові особи інших структурних підрозділів Вашого органу місцевого самоврядування           | 74,1  | 21,3               | 3,1   | 1,2                                      | 0,3                                                                                        |
| Керівник Вашого структурного підрозділу                                                       | 80,7  | 12,3               | 3,8   | 1,6                                      | 1,6                                                                                        |
| Посадові особи Вашого структурного підрозділу                                                 | 85,3  | 10,9               | 2     | 0,7                                      | 1                                                                                          |

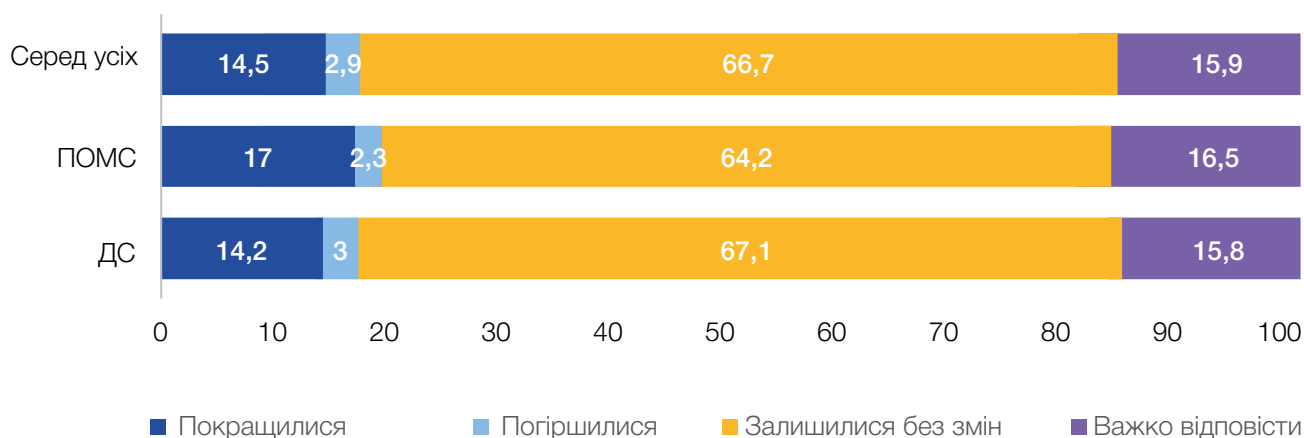
Про легкість взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами зазначають 40–50% опитаних службовців. Легко взаємодіяти з ДС 50,6% ПОМС, з представниками бізнесу – 44,1%, з представниками громадянського суспільства – 43,9%, із зовнішніми експертами – 40,3%. У цілому рівень взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами ПОМС є вищим, ніж у ДС, де рівень взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами становить від 27,8% до 35,7% (табл. 3.1). На нашу думку, це пояснюється більшим рівнем взаємодії людей у громадах і тим, що менша частка опитаних ПОМС (від 12,9% до 26,4%), ніж ДС (від 31,7% до 41,3%), зазначила, що така взаємодія не передбачена їхніми функціональними обов'язками.

Про легкість взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами частіше зазначають чоловіки. Так, частка чоловіків, які відмітили легкість взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами, становить 43,3%, із представниками громадянського суспільства – 47,8%, з бізнесом – 48,5%. Більша частка тих, кому легко взаємодіяти із зовнішніми стейкхолдерами, працює у Західному макрореґіоні – 45,7%, з представниками громадянського суспільства – 50,3%, з представниками бізнесу – 50,2%, з ДС – 56,7%. Водночас про легкість взаємодії із ДС зазначила менша частка, ніж у цілому за вибіркою, службовців віком 20–35 років (46,6%), службовців Донбасу (45,9%) та Південного макрореґіону (45,9%). Менша частка ПОМС Південного (40,7%) та Східного (40,0%) макрореґіонів зазначила легкість взаємодії з представниками бізнесу. ПОМС Східного макрореґіону мають також певні труднощі у взаємодії з представниками громадянського суспільства – тільки 39,7% зазначили про легкість взаємодії з ними.

За оцінкою публічних службовців, від початку повномасштабної війни відносини з колегами для 66,7% залишилися на тому самому рівні, що і до війни, а для 14,5% – покращилися. Про покращення відносин зазначають більше ПОМС – 17,0%, ніж ДС – 14,2% (рис. 3.1). Частіше, ніж за вибіркою в цілому, зазначають покращення відносини з колегами чоловіки (серед публічних службовців – 18%, серед ДС – 17,8%, серед ПОМС – 21,1%), публічні службовці віком 20–35 років (серед публічних службовців – 16,8%, серед ДС – 16,8%). Серед ПОМС частка тих, які зазначили покращення відносин з колегами, є вищою серед службовців Східного макрореґіону (21,5%), а меншою – серед службовців Центрального макрореґіону (14,4%).

# 66,7%

**відносин з колегами,  
залишилися на тому самому  
рівні, що і до війни**



**Рисунок 3.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як змінилися відносини між Вами та Вашими колегами від початку повномасштабної війни (з 24.02.2022 р.)?», %**

Про те, що відносини між колегами не змінилися, частіше, ніж за вибіркою в цілому, зазначають жінки (серед публічних службовців 68,1%), службовці віком від 36 років (серед публічних службовців – 69,6%, серед ДС – 70%) та службовці органів публічної влади Західного макрореґіону (серед публічних службовців – 69,4%, серед ДС – 69,7%). Менше, ніж за вибіркою в цілому, зазначають, що відносини не змінилися чоловіки (серед публічних службовців – 62,3%, серед ДС – 62,4%, серед ПОМС – 61,2%), респонденти віком 20–35 років (серед публічних службовців – 54,5%, серед ДС – 54,6%, серед ПОМС – 54,1%), публічні службовці Донбасу (серед ДС – 61,4%, серед ПОМС – 61,6%) та Південного макрореґіону (61,0% ПОМС).

Майже кожен сьомий публічний службовець вагався з відповіддю, що може свідчити про те, що вони не наважуються визнати проблему погіршення стосунків між колегами в органі публічної влади, де працюють.

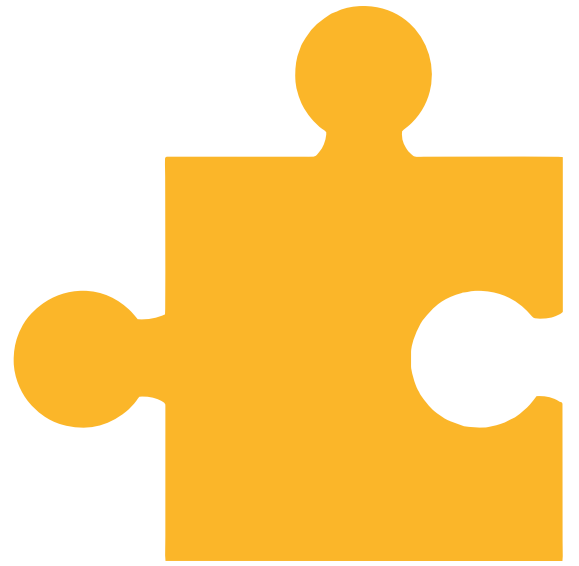
## Висновки до розділу

За результатами дослідження, службовці органів публічної влади легко взаємодіють з працівниками та керівником всередині структурного підрозділу та державного органу або органу місцевого самоврядування. Так, про легкість взаємодії з працівниками структурного підрозділу, де вони працюють, повідомляють 83,4% ДС та 85,% ПОМС, а про легкість взаємодії з керівником структурного підрозділу – 76,8% ДС та 80,7% ПОМС.

Легкість взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами зазначає менша частка службовців органів публічної влади – в середньому 31% ДС та 45% ПОМС. Для значної частки опитаних службовців така взаємодія не передбачена функціональними обов'язками. Так, не передбачена взаємодія із зовнішніми стейкхолдерами для понад третини ДС і майже кожного п'ятого ПОМС. Крім того, легкість взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами оцінюється майже третиною опитаних (від 26,3% до 29,1% у ДС та від 29,6% до 32,2% у ПОМС) нейтрально («ні легко, ні важко»).

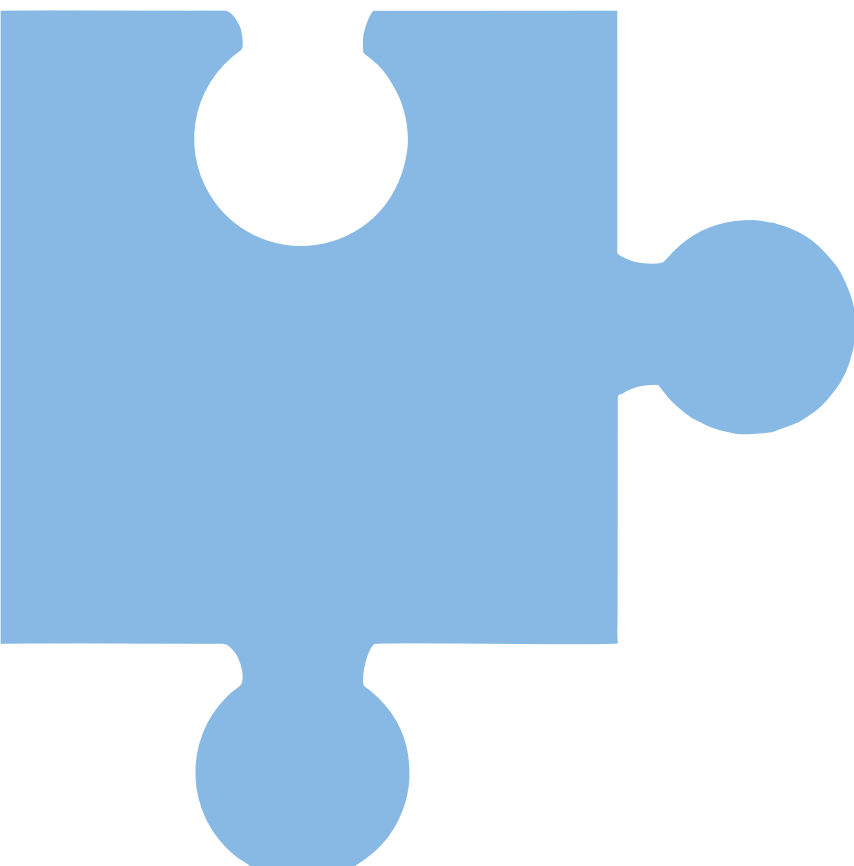
У період війни відносини з колегами, за оцінкою 2/3 публічних службовців, залишилися на тому самому рівні, що і до війни, а для 14,5% опитаних публічних службовців – покращилися. Частка ПОМС, які зазначили, що відносини покращилися, є більшою, ніж за вибіркою в цілому, і становить 17%.

При удосконаленні процесів взаємодії та комунікації службовців органів публічної влади, на нашу думку, потрібно ознайомлювати співробітників з практикою взаємодії органу державної влади та органу місцевого самоврядування зі всіма зовнішніми партнерами: експертами, інститутами громадянського суспільства, бізнесом тощо, їх рекомендаціями, пропозиціями через внутрішні системи комунікації (зустрічі, поштову розсилку та інші внутрішні канали комунікації), та механізмом проведення консультацій з громадськістю.



4

**МОТИВАЦІЯ ТА  
ЗАДОВОЛЕНІСТЬ РОБОТОЮ  
ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ**



Переважна більшість службовців органів публічної влади задоволена своєю роботою (18,9% «повністю задоволені» і 58,7% «задоволені») (табл. 4.1). Більший рівень задоволеності своєю роботою демонструють ПОМС – 23% «повністю задоволені», 58,2% «задоволені» (табл. 4.2). Більша частка ПОМС, які задоволені своєю роботою, працює в Східному макрореґіоні (28,4% «повністю задоволені» та 59,1% «задоволені») та на Донбасі (26,5% «повністю задоволені» та 62,2% «задоволені»).

Достатньо високий рівень задоволеності у службовців органів публічної влади вибором професії публічного службовця (14,1% «повністю задоволені» та 57,6% «задоволені») та розвитком своєї кар'єри (10,0% «повністю задоволені» та 52,2% «задоволені»). Водночас кожен десятий службовець не задоволений розвитком своєї кар'єри (8,6% «не задоволені», 2,2% «повністю не задоволені») та понад чверть (27%) не змогли визначитися з відповіддю на це питання («Ні задоволені, ні не задоволені»). Це може свідчити про достатньо високий рівень незадоволеності результатами свого кар'єрного зростання, як вже усвідомленого, визнаного, так і ще не усвідомленого (серед тих, які вагалися з відповіддю). Вищий рівень задоволеності демонструють ПОМС – 16,4% «повністю задоволені» і 59,4% «задоволені» своїм професійним вибором та 11,7% «повністю задоволені» і 54,3% «задоволені» розвитком своєї кар'єри. Розвитком своєї кар'єри серед ДС здебільшого задоволені службовці Східного (54,8%), Південного (54,7%) макрореґіонів та Донбасу (54,9%), а серед ПОМС – службовці Східного макрореґіону (60,4%). ПОМС Східного макрореґіону більше, ніж за вибіркою в цілому, задоволені своїм професійним вибором – 20% «повністю задоволені» та 63,8% «задоволені».

Таблиця 4.1

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

|                                                      | Повністю задоволені | Задоволені | Ні задоволені, ні не задоволені | Не задоволені | Зовсім не задоволені |
|------------------------------------------------------|---------------------|------------|---------------------------------|---------------|----------------------|
| Своєю заробітною платою                              | 4                   | 24,2       | 26,4                            | 29,9          | 15,6                 |
| Розвитком своєї кар'єри                              | 10                  | 52,2       | 27                              | 8,6           | 2,2                  |
| Своїм професійним вибором стати публічним службовцем | 14,1                | 57,6       | 23                              | 4,3           | 1                    |
| Своєю роботою                                        | 18,9                | 58,7       | 18                              | 3,6           | 0,8                  |

Найнижчий рівень задоволеності службовців органів публічної влади продемонстрували щодо свого рівня заробітної плати – частка тих, які не задоволені (45,5%<sup>3</sup>), майже вдвічі вища за частку задоволених (24,2%<sup>4</sup>). Публічні службовці демонструють більший рівень задоволеності заробітною платою службовці Східного (27,7% задоволені) та Південного (28,0% задоволені) макрореґіонів. Службовці Південного макрореґіону продемонстрували свій вищий рівень задоволеності і серед ДС (27,1% задоволені). Серед ПОМС найбільша частка задоволених заробітною платою серед службовців Східного макрореґіону (41,3%) та Донбасу (40,8%). Незадоволені заробітною платою здебільшого службовці ПОМС віком 20–35 років (26,9%). Понад чверть опитаних (26,4%) не змогли надати чіткої відповіді («ні задоволені, ні не задоволені»), що може свідчити про прихований рівень незадоволеності заробітною платою. Вищий рівень незадоволеності мають ДС – 47,4% (рівень задоволеності – 26,8%). Водночас рівень задоволеності заробітної платою ПОМС вищий, ніж рівень незадоволеності (38% тих, які задоволені і 31% тих, які не задоволені). Незважаючи на вищий рівень невизначеності ПОМС щодо заробітної плати (30,6% проти 25,8% у ДС), рівень їхньої задоволеності залишається вищим, ніж рівень незадоволеності.

3 Сума відповідей «зовсім не задоволені» та «не задоволені».

4 Сума відповідей «повністю задоволені» та «задоволені».

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

|                                                      | Повністю задоволені | Задоволені | Ні задоволені, ні не задоволені | Не задоволені | Зовсім не задоволені |
|------------------------------------------------------|---------------------|------------|---------------------------------|---------------|----------------------|
| <b>Серед публічних службовців</b>                    |                     |            |                                 |               |                      |
| Своєю заробітною платою                              | 4,0                 | 24,2       | 26,4                            | 29,9          | 15,6                 |
| Розвитком своєї кар'єри                              | 10,0                | 52,2       | 27,0                            | 8,6           | 2,2                  |
| Своїм професійним вибором стати публічним службовцем | 14,1                | 57,6       | 23,0                            | 4,3           | 1,0                  |
| Своєю роботою                                        | 18,9                | 58,7       | 18,0                            | 3,6           | 0,8                  |
| <b>ДС</b>                                            |                     |            |                                 |               |                      |
| Своєю заробітною платою                              | 3,8                 | 23,0       | 25,8                            | 30,9          | 16,5                 |
| Розвитком своєї кар'єри                              | 9,8                 | 51,9       | 27,2                            | 8,8           | 2,2                  |
| Своїм професійним вибором стати публічним службовцем | 13,8                | 57,4       | 23,4                            | 4,4           | 1,0                  |
| Своєю роботою                                        | 18,3                | 58,7       | 18,3                            | 3,8           | 0,8                  |
| <b>ПОМС</b>                                          |                     |            |                                 |               |                      |
| Своєю заробітною платою                              | 5,5                 | 33,0       | 30,6                            | 22,5          | 8,5                  |
| Розвитком своєї кар'єри                              | 11,7                | 54,3       | 25,2                            | 6,9           | 1,9                  |
| Своїм професійним вибором стати публічним службовцем | 16,4                | 59,4       | 20,3                            | 3,1           | 0,8                  |
| Своєю роботою                                        | 23,3                | 58,2       | 15,8                            | 2,2           | 0,5                  |

За даними дослідження виявлено високий рівень задоволеності службовцями публічних органів влади різними аспектами, які є складовими показника задоволеність роботою (табл. 4.3). Переважна більшість ДС задоволені стилем лідерства свого керівництва (73,7%<sup>5</sup>), ступенем залученості до прийняття рішень, які впливають на роботу службовців (72,3%), кількістю й якістю інформації від керівництва про те, що відбувається всередині державного органу, та інформації від керівництва профільного ЦОВВ або державного органу вищого рівня про ключові напрями розвитку й перспективи для державного органу (70,5% та 66,2% відповідно). Найменший рівень задоволеності ДС продемонстрували щодо визнання, яке вони отримують за успіхи в роботі – 63,1% задоволені.<sup>6</sup>

Найменший рівень задоволеності ступенем залученості до прийняття рішень, які впливають на роботу службовців, виявили чоловіки (71,6%) та службовці віком 20–35 років (70,0%). Найбільша частка службовців Південного макрорегіону (70,9%), ніж у цілому за вибіркою, задоволена кількістю й якістю інформації від керівництва профільного ЦОВВ або державного органу вищого рівня про ключові напрями розвитку та перспективи для їхнього державного органу. Інших істотних відмінностей у рівні задоволеності різними аспектами роботи не виявлено.

Переважає більшість ПОМС також задоволені різними аспектами своєї роботи (табл. 4.4). Так, 77,9% ПОМС задоволені ступенем залученості до прийняття рішень, які впливають на їхню роботу, 75,1% – стилем лідерства свого керівництва, 71,6% – визнанням, яке вони отримують за успіхи в роботі, 70,4% – кількістю і якістю інформації від керівництва ОМС про те, що відбувається всередині органу місцевого самоврядування.

5 Сума відповідей «повністю задоволені» і «задоволені».

6 Сума відповідей «зовсім не задоволені» і «не задоволені».



**Розподіл відповідей ДС на запитання: «Наскільки Ви задоволені...», %**

|                                                                                                                                                                          | <b>Повністю задоволені</b> | <b>Задоволені</b> | <b>Ні задоволені, ні не задоволені</b> | <b>Не задоволені</b> | <b>Зовсім не задоволені</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------|----------------------------------------|----------------------|-----------------------------|
| Визнанням, яке отримуєте за успіхи в роботі                                                                                                                              | 14,0                       | 49,1              | 22,3                                   | 10,8                 | 3,8                         |
| Ступенем Вашої залученості до прийняття рішень, які впливають на Вашу роботу                                                                                             | 13,6                       | 58,7              | 21,1                                   | 5,2                  | 1,4                         |
| Стилем лідерства Вашого керівництва                                                                                                                                      | 20,4                       | 53,3              | 18,7                                   | 5,7                  | 2,0                         |
| Кількістю і якістю інформації від Вашого керівництва про те, що відбувається всередині державного органу                                                                 | 17,4                       | 53,1              | 20,4                                   | 6,9                  | 2,2                         |
| Кількістю і якістю інформації від керівництва профільного ЦОВВ / державного органу вищого рівня про ключові напрями розвитку та перспективи для Вашого державного органу | 13,8                       | 52,4              | 25,8                                   | 6,2                  | 1,9                         |

Частка ПОМС, задоволених ступенем залученості до прийняття рішень, що впливають на їхню роботу та визнання, які вони отримують за успіхи в роботі, є вищою, ніж у ДС (77,9% проти 72,9% та 71,6% проти 63,1% відповідно). Найбільша частка ПОМС незадоволена визнанням, яке вони отримують за успіхи в роботі (9,3%), та кількістю і якістю інформації від керівництва ОМС про те, що відбувається всередині органу місцевого самоврядування (9,7%). Більше незадоволени визнанням, яке вони отримують за успіхи в роботі, службовці віком 20–35 років (66,6% проти 71,6% у цілому за вибіркою). Частка незадоволених визнанням, яке вони отримують за успіхи в роботі, серед ПОМС є меншою, ніж серед ДС (9,3% та 14,6% відповідно).

*Таблиця 4.4*

**Розподіл відповідей ПОМС на запитання: «Наскільки Ви задоволені...», %**

|                                                                                                                        | <b>Повністю задоволені</b> | <b>Задоволені</b> | <b>Ні задоволені, ні не задоволені</b> | <b>Не задоволені</b> | <b>Зовсім не задоволені</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------|----------------------------------------|----------------------|-----------------------------|
| Визнанням, яке отримуєте за успіхи в роботі                                                                            | 16,1                       | 55,5              | 19                                     | 6,7                  | 2,6                         |
| Ступенем Вашої залученості до прийняття рішень, які впливають на Вашу роботу                                           | 14,2                       | 63,7              | 16,7                                   | 4,5                  | 0,9                         |
| Стилем лідерства Вашого керівництва                                                                                    | 20,4                       | 54,7              | 16,4                                   | 6,4                  | 2,1                         |
| Кількістю і якістю інформації від Вашого керівництва про те, що відбувається всередині органу місцевого самоврядування | 16,8                       | 53,6              | 20                                     | 7,4                  | 2,3                         |



Частка службовців Східного макрорегіону та Донбасу, які задоволені різними аспектами роботи, є вищою, ніж у цілому за вибіркою. Так, 78,3% службовців Східного макрорегіону задоволені визнанням, яке вони отримують за успіхи в роботі; 85% службовців Східного макрорегіону та 79,5% Донбасу задоволені ступенем залученості до прийняття рішень, які впливають на їхню роботу; 80,6% службовців Донбасу – стилем лідерства свого керівництва; 76,6% службовців Донбасу та 75,4% службовців Східного макрорегіону задоволені кількістю і якістю інформації від керівництва ОМС про те, що відбувається всередині органу місцевого самоврядування.

Повномасштабна війна майже третину (31,2%) службовців спонукає працювати більше і краще на публічній службі (рис. 4.1). Частка ПОМС, яких війна спонукає працювати більше і краще, є більшою і становить 37,6%. Кожен дев'ятий (11,5%) службовець органів публічної влади в період повномасштабної війни вимушений залишити публічну службу. 7,4% повідомили, що війна спонукає їх залишити публічну службу і піти працювати в будь-яку іншу структуру / організацію, не пов'язану з публічною службою в Україні, а 4,1% – що війна спонукає їх залишити публічну службу і виїхати з України. На 39,7% службовців війна ніяк не впливає, зокрема на їхню мотивацію працювати на публічній службі.

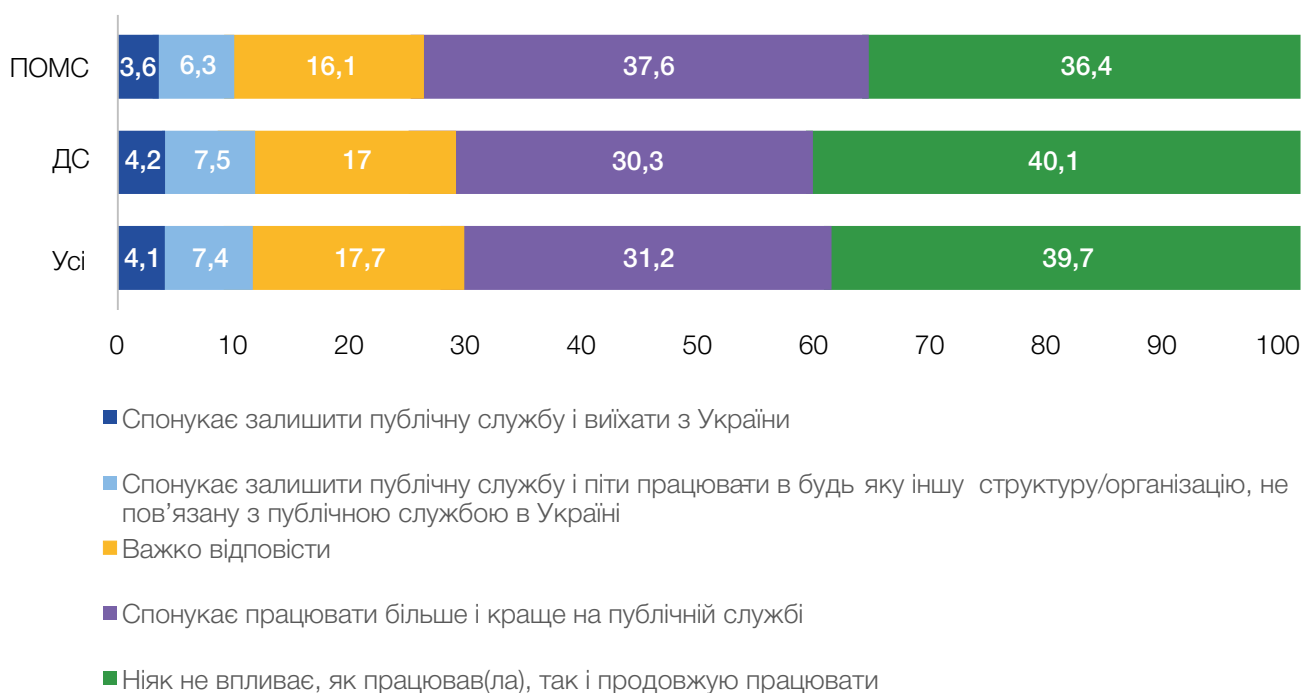


Рисунок 4.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як повномасштабна війна (з 24.02.2022 р.) вплинула / впливає на Вашу мотивацію працювати на публічній службі?», %

Серед тих, яких війна спонукає більше і краще працювати, найбільше службовців Західного макрорегіону (34,9%) та чоловіків (42,9%). Частка серед службовців органів публічної влади, які повідомили, що війна спонукає їх залишити публічну службу і піти працювати в будь-яку іншу структуру / організацію, не пов'язану з публічною службою, в Україні серед службовців віком 20–35 років становить 11,5%.

## Висновки до розділу

Переважна більшість публічних службовців задоволена своєю роботою, своїм професійним вибором стати публічним службовцем і розвитком своєї кар'єри. Серед ПОМС рівень задоволеності вищий, ніж серед ДС. Понад третину службовців органів публічної влади не задоволені результатами свого кар'єрного зростання, як вже усвідомленого, визнаного факту (ті, які надали відповідь «зовсім не задоволені» та «не задоволені»), так і ще не усвідомленого (серед тих, які вагалися з відповіддю). Найнижчий рівень задоволеності службовців органів публічної влади продемонстрували щодо свого рівня заробітної плати – частка тих, які не задоволені, майже вдвічі вища за частку задоволених. Водночас рівень задоволеності заробітною платою ПОМС вищий, ніж рівень незадоволеності. З огляду на те, що понад чверть опитаних не змогли надати чіткої відповіді (що може свідчити про прихований рівень незадоволеності заробітною платою), рівень незадоволеності заробітною платою є критичним.

Переважна більшість службовців органів публічної влади задоволені різними аспектами роботи, зокрема, стилем лідерства свого керівництва, ступенем залученості до прийняття рішень, які впливають на роботу службовців, кількістю і якістю інформації від керівництва про те, що відбувається всередині органу публічної влади. Найменший рівень задоволеності та найбільший рівень незадоволеності публічні службовці продемонстрували щодо визнання, які вони отримують за успіхи в роботі. Частка незадоволених визнанням, яке вони отримують за успіхи в роботі, серед ПОМС є меншою, ніж серед ДС. Крім того, ПОМС продемонстрували високий рівень незадоволеності кількістю і якістю інформації від керівництва ОМС про те, що відбувається всередині органу місцевого самоврядування.

Війна помітно вплинула на трудову мотивацію службовців органів публічної влади. Кожен десятий опитаний службовець повідомив, що війна спонукає його залишити публічну службу і піти працювати в будь-яку іншу організацію, не пов'язану з публічною службою. Водночас для майже третини службовців війна спонукає більше і краще працювати на публічній службі. Частка ПОМС серед тих, для кого війна стала стимулом краще і більше працювати, є вищою, ніж у ДС. Майже 40% опитаних вказали, що війна не вплинула на їхню мотивацію, що вони працюють, як і раніше.

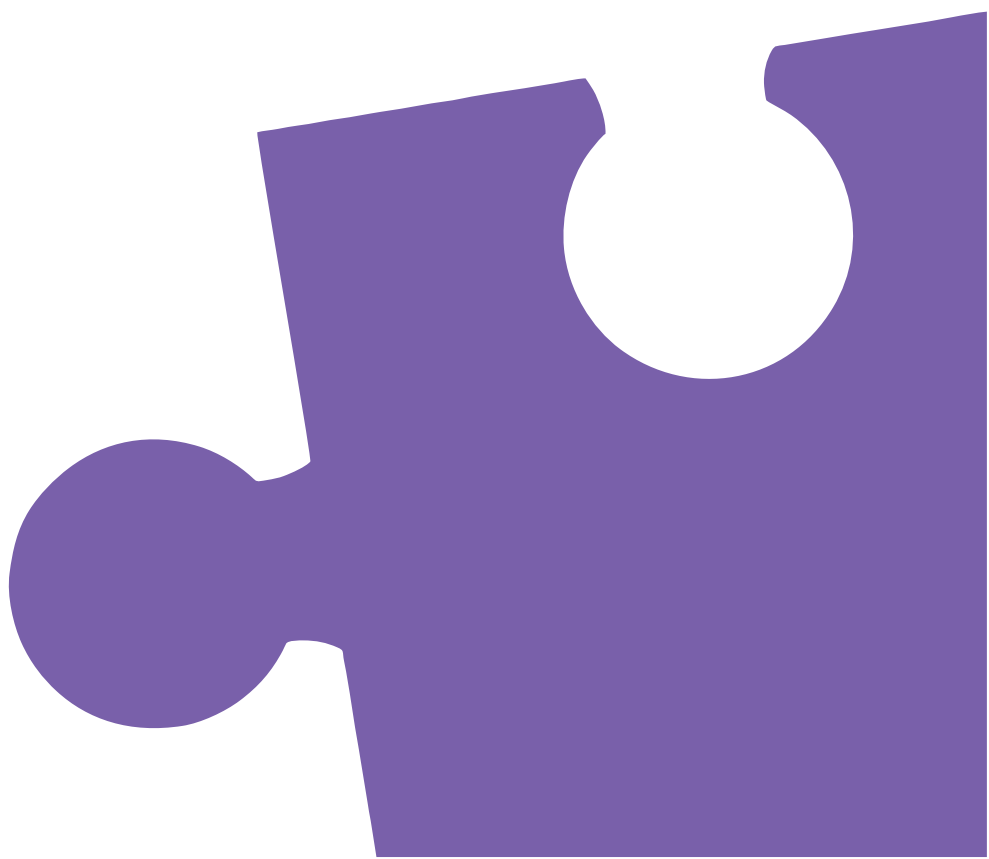
### **З огляду на це, на нашу думку, доцільно:**

- удосконалити програми внутрішнього розвитку персоналу, що передбачають прозорі критерії кар'єрного зростання та сучасні програми професійного розвитку;
- посилити роль нематеріальних стимулів у роботі службовців органів публічної влади, передусім ДС та службовців віком 20–25 років;
- оптимізувати внутрішньоорганізаційну комунікацію ПОМС з метою своєчасного інформування про стратегії, плани, стан справ в ОМС, а також отримання пропозицій і скарг від ПОМС.



5

**ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК  
ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ**



# 25,5%

службовців вважають, що посилились прояви етичного лідерства у діяльності їхнього безпосереднього керівника

Близько чверті опитаних вважають, що від початку повномасштабної війни змінилися прояви етичного лідерства у публічних службовців – лідерська поведінка, за якої виявляються моральні якості та етичні характеристики. Так, 25,5% службовців вважають, що посилились прояви етичного лідерства у діяльності їхнього безпосереднього керівника, 25,1% – у керівника органу влади, де вони працюють, 22,4% – у своїй діяльності, 19,6% – серед колег (рис. 5.1).

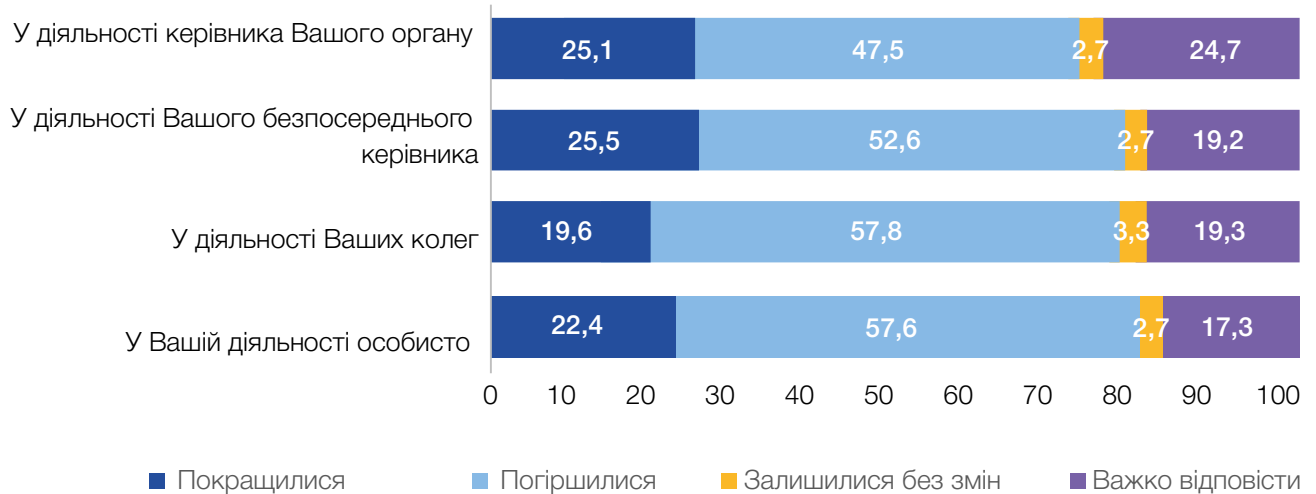


Рисунок 5.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Оцініть, як змінилися прояви етичного лідерства (лідерська поведінка, при якій виявляються моральні якості та етичні характеристики) публічних службовців від початку повномасштабної війни (з 24.02.2022 р.)?», %

Про посилення проявів етичного лідерства зазначає більша частка ПОМС, ніж ДС (табл. 5.1). Більша частка тих, які зазначили про прояви етичного лідерства, є серед чоловіків і публічних службовців віком 20–35 років. Вони частіше, ніж серед всіх респондентів, зазначали про посилення проявів лідерства у діяльності їхнього безпосереднього керівника (32,4% і 29,4% відповідно) та у керівника органу влади, де вони працюють (31,8% та 29,2% відповідно), у своїй діяльності (30,1% і 27,3% відповідно) та серед колег (26,2% і 23,6% відповідно). Так, 47,5% зазначили відсутність змін у проявах етичного лідерства у діяльності керівника органу влади, 52,6% – у діяльності їхнього безпосереднього керівника, 57,8% – у діяльності їхніх колег, 57,6% – у своїй діяльності. Високою є частка тих, які не змогли визначитися з відповіддю щодо змін проявів етичного лідерства у своїй діяльності та діяльності колег (17,3% та 19,3% відповідно), у діяльності безпосереднього керівника (19,2%) та керівника органу влади, де працюють респонденти (24,7%). Це може свідчити про те, що службовці не змогли чітко ідентифікувати сутність і прояви етичного лідерства.

Таблиця 5.1

Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Оцініть, як змінилися прояви етичного лідерства (лідерська поведінка, за якої виявляються моральні якості й етичні характеристики) публічних службовців від початку повномасштабної війни (з 24.02.2022 р.)?», %

|                                               | Посилилися | Залишилися без змін | Зменшилися | Важко відповісти |
|-----------------------------------------------|------------|---------------------|------------|------------------|
| <b>Серед публічних службовців</b>             |            |                     |            |                  |
| У Вашій діяльності особисто                   | 22,4       | 57,6                | 2,7        | 17,3             |
| У діяльності Ваших колег                      | 19,6       | 57,8                | 3,3        | 19,3             |
| У діяльності Вашого безпосереднього керівника | 25,5       | 52,6                | 2,7        | 19,2             |
| У діяльності керівника Вашого органу          | 25,1       | 47,5                | 2,7        | 24,7             |

|                                               | Посилилися | Залишилися<br>без змін | Зменшилися | Важко<br>відповісти |
|-----------------------------------------------|------------|------------------------|------------|---------------------|
| <b>ДС</b>                                     |            |                        |            |                     |
| У Вашій діяльності особисто                   | 21,5       | 57,8                   | 2,8        | 17,8                |
| У діяльності Ваших колег                      | 18,9       | 58,0                   | 3,4        | 19,7                |
| У діяльності Вашого безпосереднього керівника | 24,6       | 53,1                   | 2,7        | 19,7                |
| У діяльності керівника Вашого органу          | 23,9       | 47,8                   | 2,7        | 25,7                |
| <b>ПОМС</b>                                   |            |                        |            |                     |
| У Вашій діяльності особисто                   | 29,4       | 55,6                   | 1,8        | 13,3                |
| У діяльності Ваших колег                      | 24,7       | 56,3                   | 2,8        | 16,2                |
| У діяльності Вашого безпосереднього керівника | 32,8       | 48,7                   | 2,8        | 15,7                |
| У діяльності керівника Вашого органу          | 35,0       | 45,3                   | 2,5        | 17,2                |

Переважна більшість публічних службовців достатньо високо оцінили основні передумови ефективності своєї роботи та професійного зростання. Найвище оцінили свій рівень кваліфікації, професійної підготовки, здобутої освіти та набутих цифрових навичок. Вважають їх достатніми для виконання роботи 90% опитаних (табл. 5.2). Більшість опитаних високо оцінюють і підготовку з питань кібербезпеки (85,3%) та навчання, яке вони проходили протягом останніх 12 місяців (72,6%). Найбільше тих, які вважають, що пройшли достатню підготовку з кібербезпеки серед публічних службовців Східного макрорегіону та Донбасу (85,8% та 88,1% відповідно). Значна частка опитаних Донбасу та Південного макрорегіону впевнена, що навчання, яке вони пройшли протягом останніх 12 місяців, допомогло їм покращити ефективність роботи (75,1% та 75,8% відповідно).

Таблиця 5.2

**Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні або не згодні з таким твердженням?», %**

|                                                                                                                                                                    | Повністю<br>згодні | Згодні | Ні згодні, ні<br>не згодні | Не згодні | Зовсім не<br>згодні |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------|----------------------------|-----------|---------------------|
| Моя кваліфікація, професійна підготовка, здобута освіта є достатніми для виконання нинішньої роботи                                                                | 36,1               | 54,1   | 8,2                        | 1,4       | 0,3                 |
| Я професійно зростаю, працюючи у своєму органі                                                                                                                     | 24,5               | 54,7   | 15,7                       | 4,1       | 1,1                 |
| Публічні службовці відчувають, що навчання та розвиток є важливими складовими їхньої роботи                                                                        | 22,6               | 57,6   | 15,2                       | 3,6       | 1                   |
| Мій орган дбає про професійний розвиток своїх службовців                                                                                                           | 22,9               | 57,4   | 14,8                       | 3,7       | 1,2                 |
| Мій орган сприяє тому, щоб різні структурні підрозділи обмінювалися досвідом і вчилися один в одного, а також залучали кращі практики різних органів / організацій | 16,7               | 52,1   | 22,8                       | 6,8       | 1,7                 |

|                                                                                                             | Повністю згодні | Згодні | Ні згодні, ні не згодні | Не згодні | Зовсім не згодні |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------|-------------------------|-----------|------------------|
| Навчання, яке я пройшов(ла) протягом останніх 12 місяців, допомогло мені покращити ефективність моєї роботи | 18,1            | 54,7   | 19,3                    | 5,9       | 2                |
| Я пройшов(ла) достатню підготовку з питань кібербезпеки, щоб розуміти відповідні ризики та уникати їх       | 21,7            | 63,6   | 11,7                    | 2,4       | 0,5              |
| Я володію цифровими навичками, необхідними для ефективного виконання робочих завдань                        | 24,6            | 65,8   | 8,5                     | 0,9       | 0,2              |

Публічні службовці також високо оцінюють зусилля у професійному зростанні органу публічної влади, де вони працюють. Так, 80,3% службовців вважають, що їхній орган публічної влади дбає про професійний розвиток своїх службовців, 79,2% впевнені у професійному зростанні, працюючи у своєму органі, 80,2% публічних службовців відчують, що навчання та розвиток є важливими складовими їхньої роботи. Найбільша частка публічних службовців Донбасу (84,6%) та Південного макрорегіону (83,1%) вважають, що їхній орган публічної влади дбає про професійний розвиток своїх співробітників.

Найменша частка публічних службовців (62,8%) згодна з твердженням, що їхній орган сприяє тому, щоб різні структурні підрозділи обмінювалися досвідом і вчилися один в одного, а також залучали кращі практики різних органів / організацій. Серед тих, які дотримуються такої думки, більша частка службовців Донбасу (72,1%),

Більша частка ПОМС, ніж у цілому за вибіркою, високо оцінює такі фактори професійного зростання, як навчання, що відбулося протягом останніх 12 місяців – 75,8%; відчуття, що навчання та розвиток є важливими складовими їхньої роботи – 86,1%; професійне зростання в ОМС – 83,5%; сприяння ОМС в обміні досвідом між структурними підрозділами, залученні кращих практик різних органів / організацій – 72,8%. Водночас менша частка ПОМС, ніж ДС, пройшли достатню підготовку з питань кібербезпеки – 81,4% (табл. 5.3).

Таблиця 5.3

**Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні або не згодні з таким твердженням?», %**

|                                                                                                                                                                    | Згодні* |      |      | Ні згодні, ні не згодні |      |      | Не згодні** |     |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------|------|-------------------------|------|------|-------------|-----|------|
|                                                                                                                                                                    | Усі     | ДС   | ПОМС | Усі                     | ДС   | ПОМС | Усі         | ДС  | ПОМС |
| Моя кваліфікація, професійна підготовка, здобута освіта є достатніми для виконання нинішньої роботи                                                                | 90,2    | 90,3 | 89,1 | 8,2                     | 8,1  | 8,9  | 1,7         | 1,6 | 2,2  |
| Я професійно зростаю, працюючи у своєму органі                                                                                                                     | 79,2    | 78,7 | 83,5 | 15,7                    | 16,1 | 12,6 | 5,2         | 5,3 | 3,9  |
| Публічні службовці відчують, що навчання та розвиток є важливими складовими їхньої роботи                                                                          | 80,2    | 79,5 | 86,1 | 15,2                    | 15,6 | 11,5 | 4,6         | 4,9 | 2,5  |
| Мій орган дбає про професійний розвиток своїх службовців                                                                                                           | 80,3    | 80,4 | 80,2 | 14,8                    | 14,8 | 15,0 | 4,9         | 4,8 | 4,9  |
| Мій орган сприяє тому, щоб різні структурні підрозділи обмінювалися досвідом і вчилися один в одного, а також залучали кращі практики різних органів / організацій | 68,8    | 68,2 | 72,8 | 22,8                    | 23,2 | 20,2 | 8,5         | 8,6 | 7,0  |

|                                                                                                             | Згодні* |      |      | Ні згодні, ні не згодні |      |      | Не згодні** |     |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------|------|-------------------------|------|------|-------------|-----|------|
|                                                                                                             | Усі     | ДС   | ПОМС | Усі                     | ДС   | ПОМС | Усі         | ДС  | ПОМС |
| Навчання, яке я пройшов(ла) протягом останніх 12 місяців, допомогло мені покращити ефективність моєї роботи | 72,8    | 72,4 | 75,8 | 19,3                    | 19,5 | 17,7 | 7,9         | 8,1 | 6,5  |
| Я пройшов(ла) достатню підготовку з питань кібербезпеки, щоб розуміти відповідні ризики та уникати їх       | 85,3    | 85,8 | 81,4 | 11,7                    | 11,4 | 13,9 | 2,9         | 2,7 | 4,7  |
| Я володію цифровими навичками, необхідними для ефективного виконання робочих завдань                        | 90,4    | 90,5 | 89,4 | 8,5                     | 8,5  | 9,1  | 1,1         | 1,1 | 1,5  |

\* Сума відповідей «повністю згодні» та «згодні».

\*\* Сума відповідей «не згодні» та «зовсім не згодні».

За даними аналізу відповідей респондентів за віком, менша частка респондентів віком 20–35 років, ніж в цілому за вибіркою, висловлює згоду з твердженнями щодо більшості аспектів професійного зростання, трохи більша їх частка вагається з відповіддю (варіант відповіді «ні згодні, ні не згодні»). Так, тільки 68,9% серед них (72,8% загальної вибірки) зазначили, що навчання, яке вони пройшли протягом останніх 12 місяців, допомогло покращити ефективність їхньої роботи, а 21,7% вагалися з відповіддю (при 19,3% всіх опитаних публічних службовців); 75,2% згодні з твердженням, що публічні службовці відчувають, що навчання та розвиток є важливими складовими їхньої роботи (показник за загальною вибіркою – 80,2%), а 18,7% вагалися з відповіддю (15,2% респондентів загальної вибірки). Це може свідчити про те, що молоді службовці досить часто не замислюються над питаннями навчання та розвитку, які є важливими складовими професійного життя.

Кар'єрне просування пов'язано, на думку більшості службовців органів публічної влади, із збільшенням заробітної плати (62,5%) та великою відповідальністю (50,7%). Понад третину службовців характеризують кар'єрне зростання з відчутним успіхом (35,2%) та можливістю зробити більше для своєї країни (34%). Майже для кожного п'ятого (18,7%) службовця кар'єрне зростання – це задоволення амбіцій, для 16,7% – це розширення кола знайомств, для кожного десятого (11,2%) – це напружений робочий графік (рис. 5.2).

# 35,2%

службовців характеризують кар'єрне зростання з відчутним успіхом та можливістю зробити більше для своєї країни



Рисунок 5.2. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як Ви вважаєте, які ТРИ чинники найбільше характеризують зміни у кар'єрі, зокрема кар'єрне просування?», %

Пріоритетність чинників, які характеризують кар'єрне просування, у ДС та ПОМС однакова (табл. 5.4). Водночас більша частка ДС, ніж ПОМС, вважає, що кар'єрне зростання пов'язано з високою заробітною платою (70,5% проти 63,1% відповідно) та великою відповідальністю (57,2% проти 54,0%). Натомість більша частка ПОМС, ніж ДС, пов'язує такі зміни у кар'єрі з відчуттям успіху (43,7% проти 39,7%) та розширенням кола знайомств (25,3% проти 18,8%).

Таблиця 5.4

**Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як Ви вважаєте, які ТРИ чинники найбільше характеризують зміни у кар'єрі, зокрема кар'єрне просування?», серед публічних службовців, %**

|                                            | Серед всіх | ДС   | ПОМС |
|--------------------------------------------|------------|------|------|
| Висока заробітна плата                     | 62,5       | 70,5 | 63,1 |
| Велика відповідальність                    | 50,7       | 57,2 | 54,0 |
| Відчутний успіх                            | 35,2       | 39,7 | 43,7 |
| Можливість зробити більше для своєї країни | 34,0       | 38,3 | 43,7 |
| Задоволення амбіцій                        | 18,7       | 21,1 | 17,2 |
| Розширення кола знайомств                  | 16,7       | 18,8 | 25,3 |
| Напружений графік                          | 11,2       | 12,6 | 12,6 |
| Зміна відносин з колегами                  | 7,4        | 8,3  | 4,6  |
| Ненормований робочий день                  | 7,3        | 8,2  | 9,2  |
| Стрес                                      | 6,7        | 7,6  | 3,4  |
| Вливання в новий колектив                  | 4,7        | 5,3  | 4,6  |
| Інше                                       | 1,0        | 1,4  | 1,1  |

Специфіка визначення чинників, з якими пов'язано кар'єрне просування, пов'язана здебільшого з віком і макрорегіоном, де працюють службовці. Так, службовці віком 20–35 років вище, ніж за вибіркою в цілому, пов'язують кар'єрне зростання з відчутним успіхом (41,2%), задоволенням амбіцій (25,8%), розширенням кола знайомств (20,5%). Водночас їх частка менша серед тих, які пов'язують кар'єрне зростання з великою відповідальністю (38,6%). Більша частка службовців, які пов'язують кар'єрне зростання з можливістю зробити більше для своєї країни, працює в Західному макрорегіоні (38,2%) та серед чоловіків (36,9%), а менша частка – в Південному макрорегіоні (29,2%). Менша частка службовців Південного макрорегіону, ніж за вибіркою в цілому, також пов'язує з кар'єрним зростанням високу заробітну плату (56,9%) та велику відповідальність (48,4%), а службовці Донбасу, навпаки, частіше – 65,6% та 55,9% відповідно. Службовці віком від 36 років також частіше пов'язують кар'єрне зростання з великою відповідальністю (53,6%).

Найважливішими факторами кар'єрного зростання для більшості службовців органів публічної влади є професійні знання та результативність роботи (табл. 5.5), а саме: важливість особистих моральних якостей (46,3%), досвід роботи (46,1%), рівень освіти (38,6%) та сповідування етичних принципів публічної служби для кар'єрного просування (37,0%). Менш значущими виявилися стаж роботи в державному секторі (23,3%) та лояльність до керівництва (17,8%). Неважливими для більшості службовців є особисті та політичні зв'язки (частка тих, які вважають ці фактори «неважливими» значно перевищує частку тих, які вважають ці фактори «дуже важливими»).



Таблиця 5.5

Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як Ви вважаєте, наскільки важливий або неважливий кожен з наведених факторів для Вашого кар'єрного просування?», %

|                                                    | 1<br>(неважливо) | 2   | 3    | 4    | 5    | 6    | 7 (дуже<br>важливо) |
|----------------------------------------------------|------------------|-----|------|------|------|------|---------------------|
| Професійні знання                                  | 2,1              | 1,0 | 1,9  | 4,9  | 10,5 | 17,8 | 61,8                |
| Результативність роботи                            | 1,6              | 0,8 | 1,8  | 5,4  | 10,9 | 23,7 | 55,8                |
| Особисті моральні якості                           | 2,8              | 1,4 | 3,3  | 8,8  | 14,9 | 22,5 | 46,3                |
| Досвід роботи                                      | 2,7              | 1,7 | 3,8  | 9,5  | 15,1 | 21,1 | 46,1                |
| Рівень освіти                                      | 2,3              | 1,4 | 3,0  | 10,2 | 18,2 | 26,3 | 38,6                |
| Сповідування етичних принципів<br>публічної служби | 4,4              | 2,3 | 4,7  | 12,5 | 17,1 | 21,9 | 37,0                |
| Стаж роботи (в державному секторі)                 | 8,3              | 4,5 | 8,1  | 18,1 | 22,0 | 15,6 | 23,3                |
| Лояльність до керівництва                          | 15,3             | 6,3 | 9,8  | 19,4 | 17,4 | 14,0 | 17,8                |
| Особисті зв'язки (члени сім'ї, друзі,<br>знайомі)  | 42,0             | 9,8 | 9,9  | 12,9 | 9,5  | 6,7  | 9,1                 |
| Політичні зв'язки                                  | 47,2             | 9,8 | 10,7 | 12,6 | 8,2  | 5,0  | 6,4                 |

Частка ПОМС є вищою, ніж частка ДС, серед тих, які вважають дуже важливими факторами кар'єрного просування професійні знання (ПОМС – 68,4%, ДС – 61,0%), особисті моральні якості (ПОМС – 50,0%, ДС – 45,8%), рівень освіти (ПОМС – 41,8%, ДС – 38,2%), результативність роботи (ПОМС – 61,8%, ДС – 55,1%) тощо. Водночас частка ПОМС є меншою, порівняно з ДС серед тих, які вважають, що політичні зв'язки (ПОМС – 36,3%, ДС – 48,6%), особисті зв'язки (ПОМС – 24,8%, ДС – 44,2%) та лояльність до керівництва (ПОМС – 10,8%, ДС – 15,9%) важливі для кар'єрного зростання.

За даними аналізу за статтю, для жінок важливіше, ніж для чоловіків, такі фактори, як професійні знання (64,6% проти 54,4% відповідно), результативність роботи (58,9% проти 45,7%) та рівень освіти (40,2% проти 33,4%). Для службовців віком 20–35 років менш важливі, ніж у цілому за вибіркою, такі фактори, як досвід роботи (31,6%), рівень освіти (34,0%), стаж роботи (17,8%), особисті моральні якості (41,9%), сповідування етичних принципів публічної служби (34,6%). Крім того, для цієї вікової категорії більш важливим фактором, ніж у цілому за вибіркою, є лояльність до керівництва (20,0%). Для старшої вікової категорії (36 років і старше), більш важливим є досвід роботи (49,5%), а менш важливим, ніж у цілому за вибіркою – політичні зв'язки (50%).

Для публічних службовців Південного макрорегіону важливішим, ніж серед інших макрорегіонів, у кар'єрному просуванні є стаж роботи (28,1%), для Донбасу – результативність роботи (58,2%). Більша частка публічних службовців Східного макрорегіону не вважає важливими для розвитку своєї кар'єри особисті зв'язки (46,2%) та політичні зв'язки (50,8%). Особисті зв'язки також є неважливими для більшої частки опитаних Донбасу (44,9%).

## Висновки до розділу

Від початку повномасштабної війни серед публічних службовців стало активніше проявлятися етичне лідерство – лідерська поведінка, за якої виявляються моральні якості та етичні характеристики. Найбільша частка зазначає зростання проявів етичного лідерства у діяльності їхнього безпосереднього керівника (25,5%), а найменша – серед колег (19,6%). Про посилення проявів етичного лідерства зазначає більша частка ПОМС, ніж ДС, та віком 20–35 років і серед чоловіків. Близько чверті не змогли оцінити зміни у прояві етичного лідерства, що може свідчити про нерозуміння публічними службовцями сутності етичного лідерства.

До основних передумов ефективності роботи та професійного зростання переважна більшість публічних службовців віднесла свій рівень кваліфікації, професійної підготовки, здобутої освіти (90,2%) та цифрових навичок (90,4%). Також високо оцінюють зусилля у професійному зростанні органу публічної влади, де вони працюють та відчують, що навчання і розвиток є важливими складовими їхньої роботи. Найменша частка публічних службовців вважає передумовою професійного зростання зусилля органу публічної влади, де вони працюють, в обміні досвідом між структурними підрозділами та вивченням кращих практик різних органів / організацій. Більша частка ПОМС, ніж ДС, високого оцінює такі фактори результативності в роботі та професійного зростання, як навчання, що відбулося протягом останніх 12 місяців; професійне зростання в ОМС та сприяння ОМС в обміні досвідом між структурними підрозділами, залученні кращих практик різних органів / організацій. Водночас менша частка ПОМС, ніж ДС, вважає, що пройшли достатню підготовку з питань кібербезпеки.

Кар'єрне просування пов'язано, на думку більшості публічних службовців, із збільшенням заробітної плати, великою відповідальністю та відчуттям успіху, для третини – з можливістю зробити більше для своєї країни.

На думку респондентів, найважливішими чинниками для їхнього кар'єрного просування є професійні знання, результативність роботи, особисті моральні якості, досвід роботи, рівень освіти та сповідування етичних принципів публічної служби. Менш значущими виявилися стаж роботи в державному секторі та лояльність до керівництва (15,3%). Неважливими для більшості публічних службовців є особисті (42,0%) та політичні зв'язки (47,2%). Проте частка тих, які вважають їх важливими, ще велика: політичні зв'язки для кар'єрного зростання важливі для 6,4% публічних службовців, особистих зв'язків – для 9,1%, лояльність до керівництва – 17,8%. Частка ПОМС є вищою, ніж частка ДС, серед тих, які вважають дуже важливими факторами професійні знання, особисті моральні якості, рівень освіти, результативність роботи тощо. Водночас частка ПОМС є меншою, порівняно з ДС, серед тих, які вважають, що політичні та особисті зв'язки, лояльність до керівництва неважливі для кар'єрного зростання.

### **З метою покращення практик професійного розвитку публічних службовців, потрібно:**

- включати до програм підвищення кваліфікації публічних службовців більше інформації з питань етичного лідерства;
- посилити в програмах підготовки публічних службовців і підвищення кваліфікації практики обміну досвідом та кращі практики інших організацій;
- продовжити навчання з питань кібербезпеки, особливо ПОМС.



**ПРАКТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ  
ТА ОЦІНКА РОБОТИ  
ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ**



## Особливості формату роботи

У більшості випадків робота публічних службовців має автономний характер; 53,6% респондентів зазначили, що вони працюють у форматах, які передбачають самостійність: 29,5% самі формулюють завдання і погоджують їх із керівником, а 24,1% – визначають пріоритети та звітують лише за результатами. Натомість лише 13,4% опитаних обмежуються очікуванням доручень від керівництва, що робить цей формат найменш поширеним (рис. 6.1).

Водночас у виборі форматів простежуються помітні відмінності між ДС та ПОМС. Серед ДС частка тих, які орієнтуються лише на доручення керівника, є вищою, ніж серед ПОМС (14,3% проти 6,6%). Натомість ПОМС частіше працюють у форматі самостійного формулювання завдань із погодженням: цей варіант вони обирають частіше, ніж ДС (36,1% проти 28,6%). Таким чином, для ДС більш характерною є залежність від керівництва, а для ПОМС – більший рівень автономії.



Рисунок 6.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Яке із запропонованих тверджень найбільше характеризує формат Вашої роботи?», %

**Гендерні та вікові відмінності.** Чоловіки в середньому частіше (22,3%), ніж жінки (15,0%), проявляють ініціативність, пропонуючи керівництву завдання для виконання, але водночас рідше обирають повну автономію з визначенням власних пріоритетів. Молоді працівники віком 20–35 років також виокремлюються: вони частіше, ніж у середньому, звертаються до керівника із запитом щодо завдань (17,7%), однак рідше працюють автономно – як у форматі формування завдань із погодженням (23,6%), так і у визначенні пріоритетів (19,6%).

Серед ДС ці закономірності проявляються більш помітно. Чоловіки серед них частіше, ніж жінки, демонструють ініціативність (22,0% проти 12,4%). Натомість їхня готовність до самостійного визначення пріоритетів є нижчою (18,3% проти 25,9%). Респонденти віком 20–35 років серед ДС також частіше звертаються за дорученнями (17,4%), але рідше формують завдання самостійно (24,1%) або визначають пріоритети (19,5%) відносно середніх значень у групі.

Серед ПОМС чоловіки частіше проявляють ініціативність (25,6%), але їхня готовність самостійно визначати пріоритети є нижчою (16,5%). Респонденти віком 20–35 років серед ПОМС виявляють вищу залежність від керівництва: вони частіше очікують на доручення (18,1%) або звертаються із запитом про завдання (21,1%), але значно рідше самостійно формулюють перелік завдань із погодженням (20,3%).

**Регіональні відмінності.** На Донбасі серед ПОМС частіше обирають автономні формати: формування завдань із погодженням і визначення пріоритетів. Водночас ініціативність у вигляді пропозицій керівництву тут проявляється рідше.

У підсумку можна сказати, що практики організації роботи публічних службовців поєднують автономність і залежність від керівництва, але баланс між цими підходами залежить від статусу (ДС чи ПОМС), статі, віку та макрорегіону. Для ПОМС більш характерною є автономність, тоді як ДС частіше орієнтуються на доручення керівника. Чоловіки у своїй більшості схильні проявляти ініціативність, тоді як жінки – до самостійного визначення пріоритетів. Респонденти віком 20–35 років натомість демонструють більшу залежність від керівництва, а макрорегіон Донбас вирізняється вищим рівнем автономності у форматах роботи.

## Сприйняття критеріїв оцінки ефективності

# 22,2%

**респондентів не змогли чітко визначити критерії, що свідчить про певну невизначеність і недостатню прозорість у системі оцінювання**

Уявлення публічних службовців про критерії, за якими оцінюють їхню діяльність, неоднозначні. Майже половина респондентів вважає, що визначальним чинником є досягнення результатів. Майже кожен четвертий пов'язує оцінювання насамперед із дотриманням процедур і правил. Водночас 22,2% не змогли чітко визначити критерії, що свідчить про певну невизначеність і недостатню прозорість у системі оцінювання (рис. 6.2).

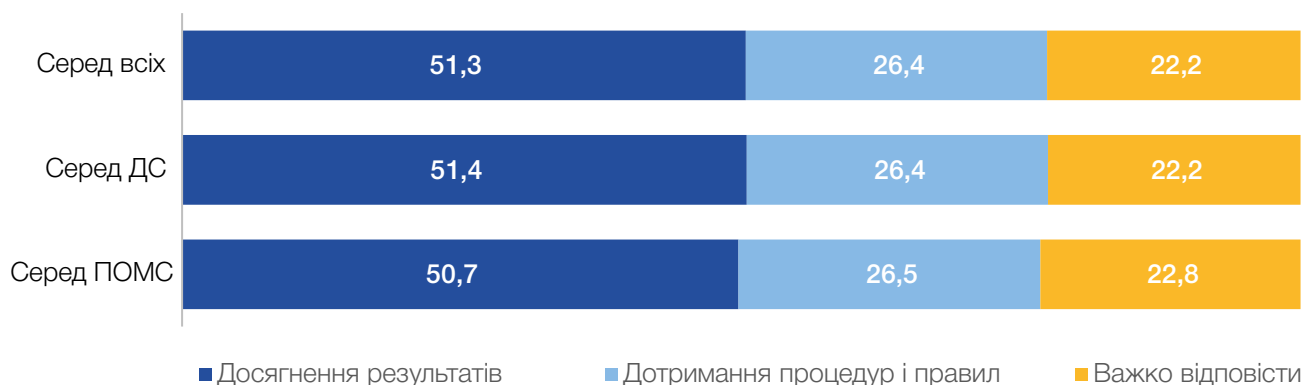


Рисунок 6.2. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Оцінка моєї роботи переважно відбувається на основі:...», %

Всередині групи ПОМС спостерігаються помітні відмінності. Чоловіки тут частіше, ніж жінки, наголошували на результативності: 56,7% проти середнього рівня для цієї групи 50,7%. Водночас вони рідше вказували на орієнтацію на процедури. Молодші респонденти (віком 20–35 років) меншою мірою, ніж їхні старші колеги, пов'язували оцінювання з результатами: 44,6% проти 52,1% серед опитаних віком 36 років і старше. Це може свідчити про певну різницю в уявленнях щодо очікувань від працівника залежно від віку.

Регіональні особливості також формують відмінності у сприйнятті критеріїв ефективності. Найбільш виражена орієнтація на результативність спостерігається у Східному макрорегіоні, де її зазначили 54,6% опитаних. Натомість у Південному макрорегіоні цей показник був найнижчим і становив 47,2%. Таким чином, у різних частинах країни може домінувати різна логіка сприйняття оцінювання – від зосередженої на результаті на сході до більш процедурної на півдні.

Загалом отримані результати свідчать про те, що хоча більшість публічних службовців вважають ключовим критерієм саме результативність, відчутна частка досі пов'язує оцінювання з формальним дотриманням процедур або не має чіткої відповіді щодо цього питання. Це створює простір для удосконалення практик оцінювання, зробивши їх прозорішими й зрозумілішими для працівників.

## Досвід проходження щорічного оцінювання

Більшість публічних службовців мають досвід проходження щорічного оцінювання результатів діяльності. Так, близько чотирьох із п'яти респондентів (80,1%) зазначили, що проходили щорічне оцінювання або атестацію впродовж останніх двох років. Це свідчить про відносну сталість практики оцінювання у системі публічної служби (рис. 6.3).



Рисунок 6.3. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чи проходили Ви оцінювання результатів службової діяльності / щорічне оцінювання (атестацію) за останні два роки?», %

Водночас простежуються істотні групові відмінності. За віком спостерігається чітка закономірність: серед молодих респондентів (віком 20–35 років) лише 65,5% мають досвід проходження оцінювання, тоді як серед колег віком 36 років і старше цей показник сягає 83,5%. Така різниця характерна як для ДС, так і для ПОМС.

**Регіональний вимір.** У Південному макрорегіоні рівень проходження оцінювання становить 73,5%, що є нижчим за середній. Особливо низькі показники зафіксовані серед ПОМС на Донбасі (21,4%) та у Південному макрорегіоні (36,9%), що свідчить про фрагментарність і нерівномірність застосування процедур оцінювання на місцевому рівні.

Найпомітнішими відмінності є між ДС та ПОМС. Серед ДС частка тих, які проходили щорічне оцінювання, становить 83,1%, тоді як серед ПОМС – лише 56,7%. Це демонструє, що практика оцінювання значно активніше застосовується в системі державної служби, ніж на рівні місцевого самоврядування.

Таким чином, щорічне оцінювання є доволі поширеною практикою, однак вона залишається нерівномірною за віковими групами, макрорегіонами та видами служби. Найбільш уразливими з точки зору охоплення оцінюванням виявляються молоді працівники та ПОМС, особливо у Південному та Східному макрорегіонах.

## Практики зворотного зв'язку та планування розвитку

Значна частка публічних службовців підтверджує наявність у своїх органах практик, пов'язаних із зворотним зв'язком і плануванням професійного розвитку. Так, близько трьох чвертей респондентів погоджуються, що з керівником регулярно обговорюються цілі та очікування (75,8%), результати оцінювання використовуються для визначення потреб у навчанні та розвитку (73,6%), а після завершення оцінювання відбувається його обговорення (73,5%). Це свідчить про відносну системність таких процедур у більшості органів (табл. 6.1).

Відмінності між ДС та ПОМС є незначними, хоча деякі тенденції все ж простежуються. Зокрема, представники ПОМС дещо частіше зазначали, що щонайменше раз на рік обговорюють цілі та очікування зі своїм керівником (79,3% проти 75,8%).

**Вікові відмінності.** Респонденти віком 20–35 років у середньому рідше, ніж віком 36 років і старше, погоджуються з тим, що обговорюють цілі та очікування зі своїм керівником (55,0% проти 60,7%). Подібні тенденції простежуються і щодо інших практик: рівень згоди (відповідь «згодні») з твердженням про обговорення результатів оцінювання також нижчий серед молодшої групи, ніж у старшій групі (50,8%

проти 56,4%), а також щодо використання результатів оцінювання для визначення потреб у розвитку – (52,1% проти 57,2%). При порівнянні вікових груп (20–35 років проти 36 років і старше) окремо серед ДС та ПОМС різниця у сукупності («повністю згодні» та «згодні») щодо обговорення цілей та очікувань з керівником становить: серед ДС 71,1% (респонденти віком 20–35 років) проти 76,3% (36 років і старше), а серед ПОМС 75,0% (20–35 років) проти 79,7% (36 років і старше).

**Регіональний вимір.** У Західному макрорегіоні рівень згоди з усіма трьома твердженнями є вищим (у середньому близько 78%), тоді як у Південному – нижчим (близько 68%), що супроводжується зростанням частки нейтральних відповідей. Найнижчі показники спостерігаються на Донбасі: лише 61,9% респондентів погоджуються, що результати оцінювання обговорюються з керівником, а згода з твердженням про використання результатів оцінювання для планування навчання і розвитку становить 66,7%.

Таким чином, хоча більшість респондентів зазначають про наявність практик зворотного зв'язку та планування розвитку, вони є нерівномірними залежно від віку та макрорегіону. Про те, що практики запроваджені менш системно, найбільше зазначали респонденти віком 20–35 років та Південного і Східного макрорегіонів.

Таблиця 6.1

**Рівень згоди з твердженнями щодо практик зворотного зв'язку та планування розвитку, %**

| Назва твердження                                                                         | Не згодні | Ні згодні, ні не згодні | Згодні |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------------|--------|
| <b>Серед публічних службовців</b>                                                        |           |                         |        |
| Я обговорюю зі своїм керівником цілі та очікування від моєї роботи хоча б раз на рік     | 8,2       | 16,0                    | 75,8   |
| Результати оцінювання використовуються для визначення моїх потреб у навчанні та розвитку | 8,8       | 17,6                    | 73,6   |
| Після завершення оцінювання мій безпосередній керівник обговорює зі мною його результати | 10,3      | 16,3                    | 73,5   |
| <b>Серед ДС</b>                                                                          |           |                         |        |
| Я обговорюю зі своїм керівником цілі та очікування від моєї роботи хоча б раз на рік     | 8,2       | 16,3                    | 75,5   |
| Результати оцінювання використовуються для визначення моїх потреб у навчанні та розвитку | 8,7       | 17,6                    | 73,7   |
| Після завершення оцінювання мій безпосередній керівник обговорює зі мною його результати | 10,3      | 16,3                    | 73,5   |
| <b>Серед ПОМС</b>                                                                        |           |                         |        |
| Я обговорюю зі своїм керівником цілі та очікування від моєї роботи хоча б раз на рік     | 7,7       | 13,3                    | 79,0   |
| Після завершення оцінювання мій безпосередній керівник обговорює зі мною його результати | 10,4      | 16,6                    | 73,0   |
| Результати оцінювання використовуються для визначення моїх потреб у навчанні та розвитку | 10,0      | 17,1                    | 72,9   |

**Примітка:** Згодні – сума відповідей «повністю згодні» та «згодні»; не згодні – сума відповідей «не згодні» та «зовсім не згодні».



## Сприйняття ситуацій із поганими (некваліфікованими, недобросовісними тощо) працівниками

Думки респондентів щодо того, що відбувається з поганими (некваліфікованими або недобросовісними) працівниками, виявилися доволі різними. Найчастіше респонденти зазначали, що у їхній організації взагалі немає таких працівників (51,8%). Майже кожен п'ятий утримався від відповіді, а ще близько п'ятої частки респондентів (20,7%) вважають, що погані працівники залишаються в органі: частка з них з часом покращує роботу (9,3%), проте інші продовжують працювати неякісно (11,4%). Варіанти, пов'язані зі звільненням або переведенням, зустрічаються значно рідше – 5,2% і 3,2% відповідно (рис. 6.4). Це свідчить про переважання оптимістичної оцінки ситуації, де проблемних працівників офіційно не помічають, або ж їхнє існування не вважають суттєвою проблемою.



Рисунок 6.4. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «У моїй організації погані (некваліфіковані, недобросовісні тощо) працівники зазвичай...», %

Водночас аналіз відмінностей показує певні соціально-демографічні тенденції. Чоловіки частіше, ніж жінки, повідомляють, що неефективні працівники залишаються в організації (28,1% проти 18,5%), і рідше стверджують, що таких працівників немає (43,0% проти 54,6% серед жінок). Подібний ефект спостерігається й серед молодших респондентів (віком 20–35 років): вони рідше, ніж старші колеги, зазначають відсутність «поганих працівників» (44,1% проти 53,7%), натомість частіше вважають, що неефективні співробітники залишаються (24,9% проти 19,7%).

**Регіональні відмінності.** На Донбасі рідше вказують, що неефективні працівники залишаються й працюють далі (6,4% проти середнього 11,4%), тоді як частка тих, які повідомляють про відсутність таких працівників, є вищою (59,1%). Це може відображати специфіку організаційної культури у макрорегіоні або ж особливості локальних практик кадрової політики.

Порівняння між ДС та ПОМС не показує принципових відмінностей, проте всередині груп простежуються певні закономірності. Серед ДС чоловіки та респонденти віком 20–35 років рідше обирають варіант «поганих працівників немає» (47,5% проти 56,3%). На Донбасі серед ДС більш поширеною є думка, що таких працівників узагалі немає (57,3%), тоді як лише 6,2% повідомляють про їхню подальшу неефективність.

У групі ПОМС виявлені схожі закономірності. Чоловіки частіше, ніж жінки, вказували, що неефективні працівники залишаються (16,9%), і рідше наголошували на їхній відсутності (45,1%). Серед цієї групи також вищим є рівень відмови від відповіді (14,6%). Регіональні дані показують найбільш оптимістичну картину у Східному макрорегіоні: 60,6% респондентів зазначили, що в їхньому органі влади взагалі немає «поганих працівників», і лише 7,4% вважають, що неефективні співробітники залишаються.

Таким чином, у загальному сприйнятті ситуацій з неефективними працівниками переважає уявлення про їхню відсутність. Водночас цей результат не обов'язково свідчить про реальну відсутність проблеми, а радше може відображати небажання її публічно визнавати або відкрито обговорювати. Респонденти віком 20–35 років і чоловіки частіше визнають наявність неефективних працівників. Водночас регіональні відмінності демонструють значний простір для різних практик – від «замовчування» проблемних випадків до їх поступового вирішення.



## Оцінка задоволеності громадян роботою органів публічної влади

Загальний рівень задоволеності громадян роботою органів публічної влади, за оцінками публічних службовців, є відносно високим. Середнє значення становить 66,6 бала (рис. 6.5). Відмінності між ДС та ПОМС мінімальні: середній бал серед ДС дорівнює 66,5, а серед ПОМС – 67,1.



Рисунок 6.5. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як Ви оцінюєте рівень задоволеності суспільства (громадян) роботою Вашого органу публічної влади?», середнє значення

Водночас простежуються внутрішньогрупові варіації. Наприклад, ДС у Західному макрорегіоні оцінили задоволеність у середньому на 4,0 бала нижче (62,5) порівняно із середнім у групі, тоді як серед ПОМС у Східному макрорегіоні цей показник був вищим на 5,8 бала (72,9 проти середнього 67,1).

Розподіл відповідей демонструє, що крайні значення обирали відносно небагато респондентів: 3,5% зазначили «дуже низький рівень» (0 балів), тоді як 8,0% – «дуже високий рівень» (100 балів). Більшість (72,4%) оцінили задоволеність громадян роботою свого органу в межах 51–100 балів, що можна інтерпретувати як «скоріше, високий рівень». Водночас 25,2% респондентів схильні оцінювати цей показник у діапазоні 0–49, тобто як «скоріше, низький рівень» (рис. 6.6).

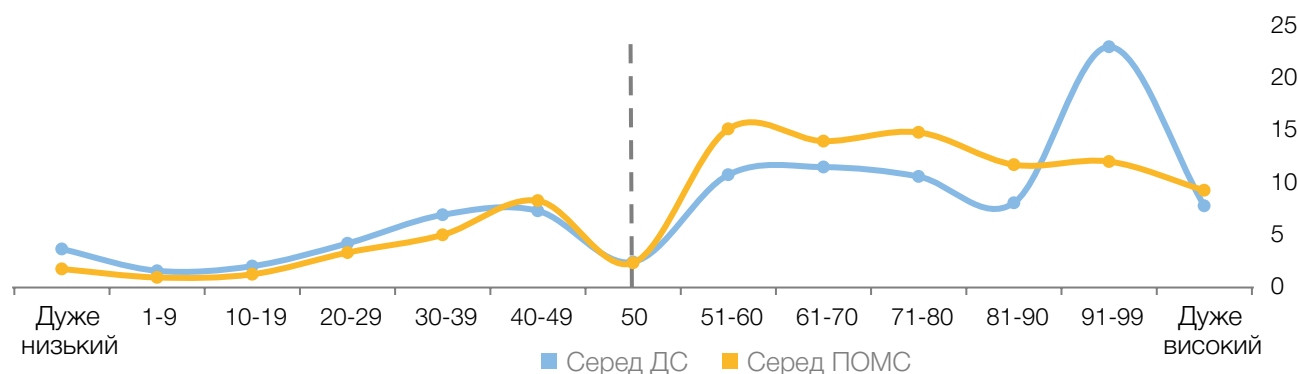


Рисунок 6.6. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як Ви оцінюєте рівень задоволеності суспільства (громадян) роботою Вашого органу публічної влади?», %<sup>7</sup>

**Гендерний вимір.** Жінки більш схильні до позитивних оцінок: 73,7% із них обрали діапазон 51–100, тоді як серед чоловіків цей показник становить лише 68,0%. Натомість чоловіки частіше, ніж жінки, відносили свої оцінки до нижньої частки шкали (0–49 балів).

**Регіональний вимір.** У Західному макрорегіоні найменша частка респондентів (68,3%) оцінює задоволеність як високу. Тут також помітно нижчий рівень позитивних оцінок у діапазоні 91–100: 11,6% проти середнього 21,4% та 10,6% проти 21,4% серед ДС. Натомість у Центральному макрорегіоні частка високих оцінок (91–100) є у загальному (29,9%) та 30,6% серед ДС. Протилежна ситуація характерна для Південного макрорегіону, де таких оцінок менше: 13,1% у середньому та 12,9% проти 21,4% серед ДС.

Порівняння ДС і ПОМС свідчить, що останні демонструють дещо оптимістичне бачення: 77,0% ПОМС оцінюють задоволеність громадян у діапазоні 51–100, тоді як серед ДС цей показник становить 71,8%. У групі ДС найнижчі оцінки спостерігаються серед чоловіків: лише 67,5% розмістили свої відповіді у

<sup>7</sup> Примітка. Аналіз здійснено за двома континуумами: «Дуже високий – Дуже низький». Шкали інтерпретовано так: 0–49 – низький рівень, 51–100 – високий рівень, 50 – нейтральна позиція. Крайні значення шкали (0 та 100) відображають максимально виражену ознаку відповідної категорії.

верхньому діапазоні шкали, тоді як середнє значення в групі становить 71,8%.

Найвищий рівень позитивних оцінок зафіксовано у Східному макрореґіоні, де 83,6% респондентів вважають, що громадяни, скоріше, задоволені роботою органів публічної влади, що перевищує середній показник (77,0%).

Хоча більшість публічних службовців схильні оцінювати задоволеність громадян як високу, наявні істотні відмінності за статтю, макрореґіоном і внутрішньогруповими характеристиками, що свідчить про різну чутливість до громадської думки.

## Оцінка задоволеності діяльністю державних органів (серед ДС)

Серед ДС оцінки рівня задоволеності громадян діяльністю державних органів розподілилися відносно рівномірно. Понад половину респондентів (59,2%) вважають, що рівень задоволеності можна охарактеризувати як, скоріше, високий (51–100), тоді як 38,5% розмістили свої відповіді у нижньому діапазоні шкали (0–49), що відповідає, скоріше, низькому рівню (рис. 6.7). Крайні оцінки трапляються рідше й демонструють певну рівновагу: 5,5% респондентів вказали дуже високий рівень (100 балів), а 5,4% – дуже низький рівень (0 балів). Водночас помітна частка ДС (20,6%) обрала діапазон 91–100, який відображає максимально позитивне сприйняття діяльності державних органів. Це свідчить, що майже кожен п'ятий респондент схильний оцінювати роботу державних органів дуже високо. Найбільше критичних оцінок зосереджено у проміжному негативному діапазоні 20–49: його обрали 26,8% опитаних, що означає схильність частки публічних службовців до помірної критики, а не до крайнього заперечення.

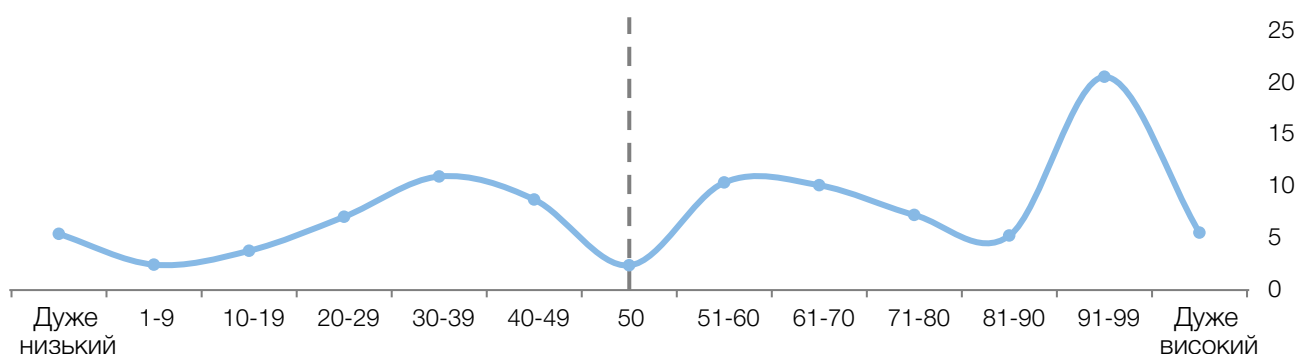


Рисунок 6.7. Розподіл відповідей на запитання: «Як Ви оцінюєте рівень задоволеності суспільства (громадян) діяльністю державних органів?», %<sup>8</sup>

Середнє значення оцінки становить 58,8 бала (рис. 6.8). Дещо нижчі результати зафіксовано у Західному макрореґіоні, де середній бал виявився на 5,2 пункту нижчим, ніж загалом у групі ДС.

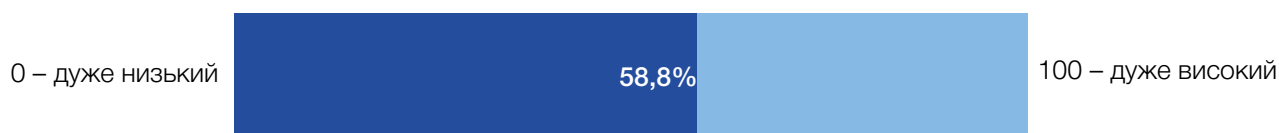


Рисунок 6.8. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як Ви оцінюєте рівень задоволеності суспільства (громадян) діяльністю державних органів?», середнє значення

<sup>8</sup> Примітка. Аналіз здійснено за двома континуумами: «Дуже високий – Дуже низький». Шкали інтерпретовано так: 0–49 – низький рівень, 51–100 – високий рівень, 50 – нейтральна позиція. Крайні значення шкали (0 та 100) відображають максимально виражену ознаку відповідної категорії.

**Регіональний вимір.** У Західному та Південному макрорегіонах респонденти рідше обирали діапазон 91–99, де зазвичай зосереджені максимально позитивні відповіді: цей показник становив відповідно 9,7% у Західному та 12,8% у Південному проти середнього рівня серед ДС (20,6%). Це свідчить про більш стримане ставлення до оцінки діяльності державних органів. Натомість у Центральному макрорегіоні картина протилежна: 29,7% респондентів обирали діапазон 91–99, що перевищує середній рівень (20,6%).

Баланс між позитивними та негативними оцінками серед ДС є відносно рівним. Проте тенденція полягає у схильності оцінювати діяльність державних органів, скоріше, позитивно, з концентрацією відповідей ближче до середини шкали, а не до крайніх полюсів. При цьому відмінності за статтю та віком не є статистично значущими, що свідчить про узгодженість у сприйнятті незалежно від соціально-демографічних характеристик.

## Оцінка задоволеності діяльністю органів місцевого самоврядування (серед ПОМС)

Серед ПОМС переважає позитивне ставлення до оцінки громадянами роботи органів місцевого самоврядування. Понад дві третини респондентів (70,7%) оцінили рівень задоволеності у діапазоні 51–100, що відповідає, скоріше, високому рівню. Водночас 27,1% розмістили свої відповіді у зоні, скоріше, низького рівня (0–49), тобто майже кожен третій демонструє більш критичне бачення. Крайні значення обиралися нерівномірно. Так, 8,3% поставили найвищу оцінку 100 (абсолютно високий рівень задоволеності), тоді як лише 2,7% обирали 0 (максимально низький рівень) (рис. 6.9). Це формує певну асиметрію на полюсах шкали: ПОМС частіше схильні давати максимально позитивні оцінки, ніж максимально негативні. Зокрема, серед представників ПОМС 18,3% респондентів розташували свої оцінки у зоні найвищих значень (91–100). Хоча цей показник дещо нижчий, ніж серед ДС (20,6%), він усе ж свідчить про значну частку тих, які оцінюють роботу ОМС дуже високо. Для порівняння, у зоні дуже низької задоволеності (0–9) опинилися лише 4,0% опитаних.

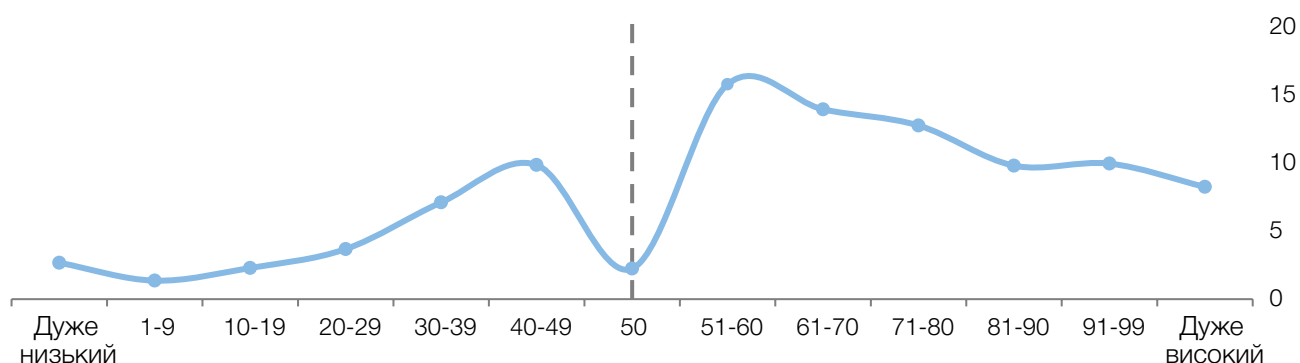


Рисунок 6.9. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як Ви оцінюєте рівень задоволеності суспільства (громадян) діяльністю органів місцевого самоврядування?», %

**Примітка:** Аналіз здійснено за двома континуумами: «дуже високий – дуже низький». Шкали інтерпретовано так: 0–49 – низький рівень, 51–100 – високий рівень, 50 – нейтральна позиція. Крайні значення шкали (0 та 100) відображають максимально виражену ознаку відповідної категорії.

Середнє значення оцінки рівня задоволеності роботою органів місцевого самоврядування серед ПОМС становить 63,1 бала (рис. 6.10). При цьому макрорегіональний аналіз виявляє певні відмінності. Найвищі показники зафіксовано у Східному макрорегіоні, де середній бал становить 70,3, що на 7,2 бала перевищує середній рівень у групі ПОМС.

0 – дуже низький

63,1%

100 – дуже високий

Рисунок 6.10. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як Ви оцінюєте рівень задоволеності суспільства (громадян) діяльністю органів місцевого самоврядування?», середнє значення

Більшість відповідей концентрується у проміжному діапазоні 51–80 (42,6%), який відображає виважену позитивну оцінку. Це свідчить про схильність ПОМС уникати крайнощів і частіше обирати помірні високі оцінки. У Східному макрорегіоні респонденти цієї групи значно частіше демонструють схильність до максимально позитивних оцінок: частка тих, які обрали 100, становить 13,5%, а діапазон 91–99 обрали 22,9% респондентів. Загалом у цьому макрорегіоні 28,1% респондентів розмістили свої оцінки в зоні 91–100, що перевищує середнє значення серед ПОМС (18,3%).

## Висновки до розділу

Аналіз практики організації роботи публічних службовців свідчить про переважання автономних форматів діяльності. 53,6% респондентів працюють самостійно (29,5% формують завдання з погодженням, 24,1% визначають пріоритети та звітують лише за результатами), тоді як лише 13,4% орієнтуються виключно на доручення керівництва. Водночас відмінності між групами є істотними: серед ДС залежність від керівництва фіксується частіше, ніж серед ПОМС (14,3% проти 6,6%), тоді як останні демонструють більшу, ніж ДС, автономію (36,1% проти 28,6%). Це вказує на більш гнучкий характер роботи на рівні місцевого самоврядування.

Соціально-демографічні відмінності проявляються у гендерному та віковому розрізі. Чоловіки частіше, ніж жінки, пропонують завдання керівництву серед ДС (22,0% проти 12,4%), але рідше визначають власні пріоритети (18,3% проти 25,9%). Респонденти віком 20–35 років більш залежні від керівників: вони частіше, ніж старші, звертаються за дорученнями (18–20% проти 14%), але рідше працюють автономно (20–23% проти 28–32%). Регіональні відмінності також помітні: на Донбасі серед ПОМС автономні формати більш поширені, ніж у середньому (формування завдань із погодженням – 29,2%, визначення пріоритетів – 29,1% проти 24,1%).

Сприйняття критеріїв ефективності залишається неоднозначним. Майже половина публічних службовців пов'язує оцінку з досягнутими результатами, проте 22,2% не змогли чітко визначити критерії, що свідчить про невизначеність і брак прозорості системи. Найбільш орієнтованими на результат виявилися публічні службовці Східного макрорегіону (54,6%), тоді як у Південному макрорегіоні цей показник був найнижчим (47,2%). Чоловіки серед ПОМС часто підкреслювали результативність (56,7%), тоді як респонденти віком 20–35 років меншою мірою орієнтувалися на цей критерій (44,6% проти 52,1% серед старших).

Щорічне оцінювання є поширеною практикою: 80,1% респондентів мали такий досвід протягом останніх двох років. Проте охоплення є нерівномірним. Серед ДС цей показник сягає 83,1%, тоді як серед ПОМС – лише 56,7%. Респонденти віком 20–35 років оцінювали свій досвід значно нижче (65,5% проти 83,5% у старших групах). Найбільш проблемними є Південний і Східний макрорегіони, де серед ПОМС рівень проходження оцінювання є критично низьким (на Донбасі – лише 21,4%).

Практики зворотного зв'язку загалом розвинені: близько три чверті публічних службовців погоджуються, що обговорюють із керівниками цілі (75,8%), результати оцінювання (73,5%) та потреби у розвитку (73,6%). Водночас респонденти віком 20–35 років демонструють нижчий рівень залученості, а показники Південного макрорегіону є значно нижчими за середні по країні. Найнижчі значення зафіксовані на Донбасі (наприклад, обговорення результатів оцінювання – лише 61,9%).

Ситуації з неефективними працівниками респонденти оцінюють радше оптимістично: 51,8% вважають, що

таких співробітників у їхньому органі влади немає. Лише 11,4% зазначають, що неефективні працівники продовжують працювати неякісно. Водночас респонденти віком 20–35 років і чоловіки частіше визнають наявність проблеми (24,9% і 28,1% відповідно). Регіональні дані свідчать про схильність на Донбасі «замовчувати» проблему – тут 57,3% ДС вважають, що таких працівників немає.

Оцінка задоволеності громадян роботою органів публічної влади загалом є позитивною: середнє значення становить 66,6 бала. Більшість респондентів (72,4%) розташували свої оцінки у верхній половині шкали (51–100). Жінки більш схильні до позитивних оцінок (73,7% проти 68,0% серед чоловіків). Найбільш високі оцінки зафіксовані у Східному макрореґіоні (83,6%), найнижчі – у Західному (68,3%). ПОМС загалом більш оптимістичні (77,0% у верхньому діапазоні проти 71,8% серед ДС).

Деталізований аналіз ДС та ПОМС підтверджує цю тенденцію. Серед ДС середній бал становить 58,8, при цьому 20,6% обрали максимально позитивні оцінки (91–100). У Центральному макрореґіоні рівень довіри вищий (29,7%), тоді як у Західному – нижчий (9,7%). Серед ПОМС середній бал дорівнює 63,1, з особливо високими оцінками у Східному макрореґіоні (70,3). ПОМС рідше обирають крайні негативні значення і частіше демонструють помірно позитивні оцінки (42,6% у діапазоні 51–80).

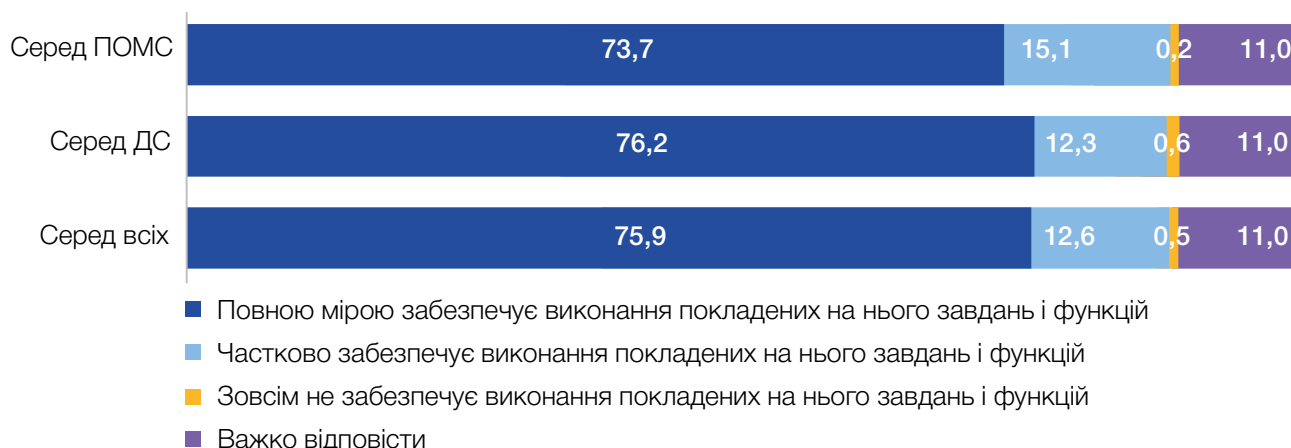
Результати свідчать про те, що публічна служба поєднує елементи автономності та підпорядкування керівництву, однак ступінь цього балансу істотно залежить від статусу (ДС або ПОМС), статі, віку та макрореґіону. Система оцінювання залишається нерівномірною та недостатньо прозорою, особливо на рівні місцевого самоврядування. Така ситуація частково пояснюється тим, що практика щорічного оцінювання в ОМС наразі менш поширена та врегульована, ніж на державній службі. Очікується, що майбутні законодавчі зміни, зокрема Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (законопроект № 3077), сприятимуть запровадженню уніфікованої процедури та наданню необхідної методичної підтримки ОМС у цьому питанні. Незважаючи на це, загальний рівень задоволеності громадян роботою органів влади оцінюється публічними службовцями відносно високо, що створює основу для подальшого зміцнення довіри до публічної служби.



7

**РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ  
ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ  
ВЛАДИ**

Розділ присвячено аналізу оцінок публічних службовців щодо результативності роботи органів публічної влади у період повномасштабної війни (рис. 7.1). Представлені дані відображають, наскільки, на думку респондентів, їхні органи спроможні забезпечувати виконання покладених завдань і функцій, а також як змінилася значущість результатів діяльності порівняно з попередніми роками. Особлива увага приділяється відмінностям у сприйнятті між ДС та ПОМС, за статтю, віком і макрорегіональними характеристиками.



**Рисунок 7.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як Ви вважаєте, якою мірою Ваш орган забезпечує виконання покладених на нього завдань і функцій протягом періоду повномасштабної війни (з 24.02.2022 р.)?», %**

Результати, наведені на рисунку 7.1, свідчать про високий рівень впевненості публічних службовців у спроможності своїх органів виконувати покладені завдання та функції під час повномасштабної війни. У середньому три чверті респондентів (75,9%) вважають, що їхній орган повною мірою забезпечує виконання своїх функцій. Ще 12,6% оцінюють цей рівень як частковий, тоді як частка тих, які вважають, що орган зовсім не виконує своїх завдань, є мінімальною (0,5%). Водночас 11% респондентів обрали варіант «важко відповісти», що свідчить про певну частку невизначеності або відсутності достатньої інформації у цих осіб.

Якщо розглядати дані у розрізі груп, то ДС оцінюють діяльність своїх органів трохи вище, ніж середнє значення: 76,2% зазначили повне виконання завдань, і лише 0,6% вважають, що цього не відбувається. Частка тих, які вказали на часткове виконання функцій, є трохи меншою, ніж у середньому за вибіркою (12,3% проти 12,6%).

Серед ПОМС рівень повної впевненості дещо нижчий — 73,7%, а частка тих, які вказують на часткове виконання, помітно вища (15,1%). Це може відображати більш складні умови роботи органів місцевого самоврядування в умовах війни, більшу варіативність ситуацій у громадах або критичніший погляд на власну ефективність. Водночас майже відсутні оцінки про повну неспроможність виконання завдань (0,2%). Загалом дані демонструють високий рівень внутрішньої впевненості публічних службовців у результативності своєї роботи, з певною тенденцією до вищих оцінок серед ДС і більшої обережності в оцінках серед ПОМС.

Аналіз розподілу відповідей за статтю, віком і макрорегіоном демонструє загалом високий рівень впевненості публічних службовців у спроможності своїх органів публічної влади виконувати покладені на них завдання під час повномасштабної війни, проте з окремими істотними відмінностями між групами.

Серед жінок частка тих, які вважають, що орган повною мірою виконує покладені функції, становить 76,9%, що трохи вище, ніж серед чоловіків (72,5%). Чоловіки частіше, ніж жінки, обирають варіант «частково забезпечує виконання» (16,6% проти 11,4%), а також частіше вказують на повну неспроможність органу виконувати завдання (0,9% проти 0,4%). Це може свідчити про більш критичне або вимогливе ставлення чоловіків до роботи свого органу, тоді як жінки частіше схильні оцінювати діяльність більш позитивно.

Молодші респонденти (віком 20–35 років) дещо рідше оцінюють виконання завдань як повне (72,1%) порівняно зі старшими (віком 36+ років), серед яких цей показник досягає 76,8%. Водночас респонденти віком 20–35 років частіше, ніж віком 36 років і старше, вказують на часткове виконання завдань (13,9% проти 12,3%) і мають більшу частку тих, які обрали варіант «важко відповісти» (13,3% проти 10,5%). Це може бути пов'язано як із меншим досвідом роботи та взаємодії з усіма структурними процесами, так і з більш критичним поглядом на ефективність органу.



Найвищий рівень повної впевненості у виконанні завдань спостерігається у Східному макрорегіоні (78,6%), тоді як найнижчий — на Донбасі (73,4%) та Центральному макрорегіоні (74,8%). Часткове виконання завдань найчастіше зазначають респонденти з Донбасу (16,3%) та Центрального макрорегіону (13,3%), тоді як у Східному макрорегіоні цей показник є найменшим (10,8%). Відсоток тих, які вважають, що орган зовсім не виконує своїх функцій, є мінімальним у всіх макрорегіонах (0,4–0,7%), але дещо вищим у Центральному макрорегіоні та на Донбасі. Частка відповідей «важко відповісти» коливається від 9,7% (на Донбасі) до 11,8% (у Південному макрорегіоні), що може свідчити про деяку невизначеність у сприйнятті роботи органу в окремих частинах країни.

Попри загалом високі позитивні оцінки ефективності роботи органів публічної влади під час війни (понад 3/4 респондентів обирають варіант «повною мірою»), є помітні соціально-демографічні відмінності. Жінки та респонденти віком 36 років і старше виявляють більшу впевненість у роботі органів, тоді як чоловіки та працівники молодші за 35 років схильні до більш критичних або обережних оцінок. Регіональні відмінності, хоч і невеликі, все-таки фіксують вищий рівень впевненості у східних областях і більш критичні погляди на Донбасі та у Центральному макрорегіоні. Висока частка позитивних відповідей свідчить про сформовану внутрішню довіру до діяльності органів, проте наявність помітного значення варіанта «частково» вказує на збереження певних викликів у забезпеченні повної ефективності роботи.

Отримані результати свідчать про те, що більшість як ДС, так і ПОМС, сприймають діяльність своїх органів під час повномасштабної війни як більш значущу, ніж у попередні роки. У середньому 59,6% усіх респондентів відповіли, що результати роботи їхнього органу стали більш важливими. Це означає, що для переважної частки війна стала фактором, який підсилив вагу й актуальність виконуваних завдань. Ще 23,7% не відчували змін, що можна інтерпретувати як стабільність виконання функцій незалежно від кризових обставин. Лише 2,0% респондентів вважають, що значущість роботи знизилася, а 14,6% обрали варіант «важко відповісти» (рис. 7.2).

# 2,0%

лише респондентів  
вважають, що значущість  
роботи знизилася

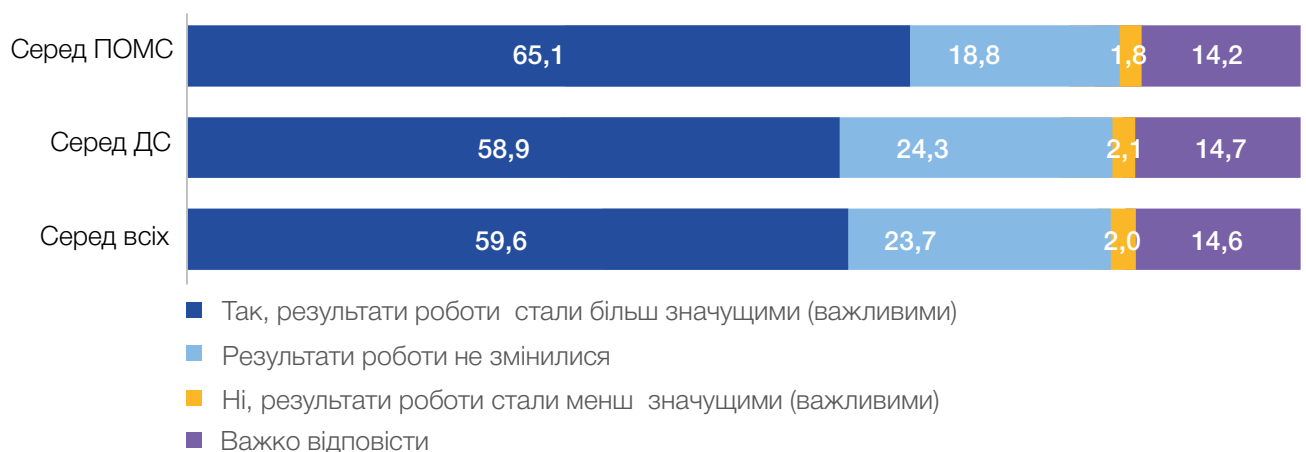


Рисунок 7.2. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «На Вашу думку, результати роботи Вашого органу публічної влади протягом періоду повномасштабної війни (з 24.02.2022 р.) стали більш чи менш значущими (важливими), ніж в попередні роки?», %

Аналіз у розрізі типу служби показує чіткі відмінності:

- ПОМС продемонстрували найвищий рівень позитивних оцінок — 65,1% вважають, що результати їхньої роботи стали більш значущими. Лише 18,8% повідомили, що змін не відбулося, і лише 1,8% вказали на зниження значущості. Такий результат можна пояснити тим, що органи місцевого самоврядування опинилися на передовій виконання критично важливих завдань: організація евакуації, надання гуманітарної допомоги, відновлення інфраструктури, забезпечення життєдіяльності громад у нових реаліях. Безпосередній контакт з населенням робить їхню роботу більш видимою та відчутною як для громадян, так і для самих працівників.
- ДС також у більшості визнають зростання значущості роботи (58,9%), однак у них вища частка тих, які вважають, що ситуація не змінилася (24,3%), і трохи більша частка тих, які бачать зменшення значущості (2,1%). Це можна пояснити тим, що частина завдань центральних органів



виконавчої влади має стабільний характер і виконується за усталеними процедурами, незалежно від зовнішніх обставин. Водночас багато центральних органів виконавчої влади зосереджені на стратегічному плануванні, координації та нормотворчій діяльності, результати якої не завжди швидко проявляються на рівні громад і можуть бути менш помітними для працівників у короткостроковій перспективі.

Різниця між двома групами може свідчити про відмінності у характері роботи: на місцевому рівні публічні службовці відчувають прямий вплив своїх дій на життя громадян, тоді як на державному рівні ефекти роботи часто опосередковані, розтягнуті в часі або проявляються у менш відчутних для населення формах. Крім того, під час війни місцеві органи влади часто брали на себе додаткові функції, що могло посилити відчуття значущості. Отримані дані вказують на загальне зростання самооцінки значущості роботи у воєнний період, причому найбільш виражене — серед ПОМС. Це зростання, ймовірно, пов'язане з тим, що війна різко підвищила роль органів публічної влади у забезпеченні безпеки, стабільності та базових потреб населення. Водночас наявність близько чверті респондентів, які не помітили змін, свідчить про збереження стабільності частини функцій навіть у кризових умовах. Такий розподіл оцінок може бути корисним для подальшого планування кадрової політики, підтримки та мотивації публічних службовців, зокрема з урахуванням відмінностей у характері роботи на місцевому та державному рівнях.

Серед жінок 59,2% вважають, що значущість результатів роботи зросла, що майже збігається з оцінками чоловіків (61,1%). Чоловіки трохи рідше, ніж жінки, обирають варіант «результати роботи не змінилися» (22,6% проти 24,1%), але дещо частіше вказують на зменшення значущості (3,1% проти 1,7%).

Молодші респонденти (віком 20–35 років) частіше, ніж старші, зазначають зростання значущості (60,8% проти 59,3%) і значно рідше обирають варіант «не змінилися» (18,0% проти 25,1%). Водночас вони частіше обирають «важко відповісти» (19,0% проти 13,6%), що може вказувати на меншу визначеність або досвід у професійній оцінці змін. Частка тих, які вважають, що значущість зменшилася, у молодших (2,2%) і старших (2,0%) приблизно однакова.

Найвищий рівень визнання зростання значущості зафіксований у Західному (61,6%) і Східному (59,2%) макрорегіонах, найнижчий — на Донбасі (55,0%). Варіант «результати не змінилися» найчастіше обирають респонденти з Донбасу (24,7%) і Східного макрорегіону (25,8%), а найрідше — Західного макрорегіону (22,4%). Зменшення значущості найчастіше фіксується на Донбасі (3,5%) і в Центральному макрорегіоні (2,1–2,5%), тоді як у Західному макрорегіоні цей показник найнижчий (1,7%). Найвища частка «важко відповісти» на Донбасі (16,8%) і приблизно однакова (≈15%) у більшості інших макрорегіонів, крім Східного, де вона нижча (13,2%).

Більшість публічних службовців незалежно від статі, віку та макрорегіону вважають, що результати роботи їхніх органів стали більш значущими під час війни. Найвищий рівень позитивної оцінки зафіксовано серед молодших працівників та у Західному макрорегіоні, найнижчий — на Донбасі. Водночас регіональний і віковий контекст впливає на ступінь визначеності: у деяких макрорегіонах і серед молодших респондентів поширена відповідь «важко відповісти». Це свідчить, що поряд із загальним зростанням самооцінки роботи наявні відмінності у сприйнятті, зумовлені як особистим досвідом, так і специфікою регіональних умов під час війни.

## Висновки до розділу

Публічні службовці в цілому демонструють високий рівень упевненості у результативності діяльності своїх органів під час повномасштабної війни. Понад три чверті респондентів вважають, що їхні установи повною мірою забезпечують виконання покладених функцій, а частка критичних оцінок є незначною. Такий рівень внутрішньої впевненості свідчить про стійкість управлінських структур, адаптованість до кризових умов і збереження професійної мотивації навіть за надзвичайного навантаження. Водночас наявність близько 12–15% відповідей про часткове виконання завдань або невизначеність в оцінках засвідчує, що певні управлінські, комунікаційні або ресурсні виклики все ж зберігаються.

Спостерігаються помітні відмінності між ДС та ПОМС – ДС дещо частіше демонструють вищі оцінки повного виконання завдань, тоді як ПОМС схильні оцінювати ефективність обережніше, але водночас саме вони частіше наголошують на зростанні значущості своєї роботи у воєнний час. Це відображає відмінності в

характері функцій: державна служба більш орієнтована на стабільне виконання процедур і нормативних завдань, тоді як місцеве самоврядування безпосередньо взаємодіє з населенням і відчуває наслідки власної діяльності у повсякденному житті громад.

Соціально-демографічні відмінності у сприйнятті результативності також виявилися цікавими. Жінки та працівники від 36 років виявляють вищу впевненість у роботі своїх органів, тоді як чоловіки та службовці віком до 35 років частіше висловлюють стримані або критичні оцінки. Це може бути пов'язано з різницею у досвіді, стажі та рівні включеності у процеси прийняття рішень. Регіональні відмінності хоч і незначні, але вказують на вищий рівень впевненості у Східному макрореґіоні і більш критичні оцінки на Донбасі та в центрі країни, що логічно відображає різну інтенсивність воєнного навантаження та локальні управлінські контексти.

Загалом отримані результати демонструють, що війна стала фактором не лише мобілізації публічної служби, але й підвищення її самооцінки. Більшість службовців визнають, що значущість їхньої роботи зросла, а діяльність органів влади стала більш важливою для суспільства. Цей тренд особливо помітний серед ПОМС, що підтверджує ключову роль місцевого рівня у забезпеченні стійкості держави під час війни. Водночас стабільна частка респондентів, які не помітили змін, свідчить про те, що окремі напрями діяльності залишаються інституційно витриманими навіть у кризових умовах. Отже, публічна служба демонструє адаптивність, професійну зрілість і високий рівень внутрішньої відповідальності – чинники, які є фундаментом ефективного державного управління в умовах надзвичайних викликів.

# 8

## **ДИСКРИМІНАЦІЯ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ**



Проблематика дискримінаційних практик у публічній службі України залишається чутливою темою, що безпосередньо впливає на ефективність роботи інституцій і психологічний клімат у колективах. Незважаючи на наявність законодавчих норм і внутрішніх регламентів, спрямованих на забезпечення рівності та недискримінації, досвід працівників свідчить про збереження бар'єрів та упереджень, пов'язаних з професійними та соціокультурними характеристиками.

Аналіз розподілу відповідей респондентів на запитання про досвід дискримінації на робочому місці дозволяє виявити, які ознаки залишаються найпоширенішими. Оскільки дотримання принципів рівності та недискримінації є одним із ключових стандартів належного врядування та ефективної роботи публічної служби, рівний доступ до можливостей професійного розвитку, відсутність упередженого ставлення за особистими або соціальними ознаками, а також забезпечення безпечного та підтримувального робочого середовища є необхідними умовами для збереження довіри до державних органів і органів місцевого самоврядування.

Вивчення досвіду дискримінаційних практик у публічному секторі дозволяє виявити системні та приховані бар'єри, що можуть впливати на кар'єрну динаміку, психологічний клімат у колективах і рівень мотивації працівників. Регулярний моніторинг цієї теми допомагає оцінювати ефективність уже впроваджених політик рівності та вчасно коригувати їх відповідно до реальних потреб і викликів.

Даний розділ звіту присвячено аналізу відповідей респондентів щодо випадків дискримінації на робочому місці за різними ознаками, а також особливостям сприйняття цієї проблеми серед різних категорій публічних службовців (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

**Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чи стикалися Ви або Ваші колеги з випадками дискримінації публічних службовців на робочому місці за...?», %**

|                                            | Серед всіх |                |                  | Серед ДС  |              |                  | Серед ПОМС |              |                  |
|--------------------------------------------|------------|----------------|------------------|-----------|--------------|------------------|------------|--------------|------------------|
|                                            | Стикалися* | Не стикалися** | Важко відповісти | Стикалися | Не стикалися | Важко відповісти | Стикалися  | Не стикалися | Важко відповісти |
| Стажем роботи                              | 19,6       | 66,5           | 14               | 19,4      | 66,4         | 14,2             | 20,4       | 67,2         | 12,3             |
| Віком                                      | 19,6       | 66,1           | 14,3             | 19,6      | 65,9         | 14,5             | 19,7       | 67,6         | 12,7             |
| Категорією посади                          | 18,9       | 66,4           | 14,7             | 19,2      | 65,9         | 14,9             | 16,9       | 70,1         | 13,0             |
| Статтю                                     | 14,1       | 70,4           | 15,5             | 14,4      | 69,7         | 15,9             | 11,6       | 75,8         | 12,6             |
| Мовною ознакою                             | 10,9       | 76             | 13,1             | 11        | 75,8         | 13,3             | 10,1       | 77,7         | 12,1             |
| Майновим станом                            | 9,6        | 77,2           | 13,2             | 9,7       | 77           | 13,3             | 8,6        | 79,4         | 12,0             |
| Сімейним станом                            | 8,3        | 79,4           | 12,3             | 8,4       | 79,2         | 12,5             | 7,5        | 81,4         | 11,2             |
| Станом здоров'я                            | 7,8        | 79,4           | 12,8             | 7,9       | 79,2         | 12,9             | 6,8        | 81,1         | 12,1             |
| Соціальним походженням                     | 7,0        | 80,3           | 12,8             | 7,1       | 80,1         | 12,8             | 6          | 81,7         | 12,3             |
| Ознакою наявності статусу ВПО              | 5,8        | 80,9           | 13,3             | 6,0       | 80,6         | 13,4             | 4,2        | 83,3         | 12,4             |
| Місцем (країною) походження або народження | 5,0        | 82,6           | 12,4             | 5,2       | 82,4         | 12,5             | 3,6        | 84,6         | 11,8             |
| Віросповіданням                            | 4,7        | 82,8           | 12,5             | 4,7       | 82,8         | 12,6             | 5,2        | 83           | 11,8             |

|                          | Серед всіх |                   |                     | Серед ДС  |                 |                     | Серед ПОМС |                 |                     |
|--------------------------|------------|-------------------|---------------------|-----------|-----------------|---------------------|------------|-----------------|---------------------|
|                          | Стикалися* | Не<br>стикалися** | Важко<br>відповісти | Стикалися | Не<br>стикалися | Важко<br>відповісти | Стикалися  | Не<br>стикалися | Важко<br>відповісти |
| Етнічним походженням     | 4,5        | 82,7              | 12,7                | 4,7       | 82,5            | 12,8                | 3,4        | 84,7            | 11,9                |
| Ознакою інвалідності     | 4,0        | 84,3              | 11,7                | 4,1       | 84,1            | 11,8                | 3,3        | 85,8            | 10,9                |
| Сексуальною орієнтацією  | 3,8        | 82,4              | 13,9                | 3,9       | 82,1            | 14,0                | 2,6        | 84,4            | 13,0                |
| Расою або кольором шкіри | 2,5        | 85,9              | 11,6                | 2,6       | 85,8            | 11,6                | 1,8        | 87,2            | 11,0                |

\* Сума відповідей: «постійно», «часто», «іноді» та «рідко».

\*\* Відповідь «ніколи».

Результати дослідження, що відображені в таблиці 8.1, демонструють специфічну структуру проявів дискримінації у публічній службі України. Найвищі показники спостерігаються за ознаками, пов'язаними з внутрішньою ієрархією та кар'єрним зростанням: стаж роботи, категорія посади, вік. Майже п'ята частка респондентів повідомила про випадки дискримінації за цими критеріями (19–20%), що вказує на системний характер проблеми. Це свідчить про наявність у публічному секторі вертикальних бар'єрів, коли доступ до ресурсів, просування та визнання можуть залежати не лише від формальних компетенцій, але й від неформальних норм, усталених у конкретних інституціях.

Менш поширеною, але все ще помітною є дискримінація за статтю (14,1%) та мовною ознакою (10,9%). Ці форми дискримінації стосуються вже не ієрархічних, а соціокультурних чинників, де роль відіграють стереотипи, культурні коди та регіональні особливості. При цьому показники для ПОМС щодо гендерної дискримінації є нижчими, ніж для ДС. Це може пояснюватися або меншими за розміром колективами, де відсутність анонімності знижує кількість відкритих конфліктів, або більш гнучкими внутрішніми комунікаціями, властивими локальному рівню управління.

Водночас дані засвідчують, що дискримінація за ознаками етнічного походження, віросповідання, сексуальної орієнтації, стану здоров'я, статусу внутрішньо переміщеної особи, а також за расою або кольором шкіри трапляється рідко (від 2,5% до 7–8%). Низькі значення в цих категоріях можуть інтерпретуватися подвійно: з одного боку, це може свідчити про відносну однорідність кадрового складу публічної служби за цими параметрами, а отже, відсутність підґрунтя для таких форм дискримінації; з іншого боку, не можна виключати впливу соціальної бажаності, коли респонденти свідомо або несвідомо уникають визнання проблем, що стосуються чутливих і суспільно табуйованих тем.

На значну увагу заслуговує високий рівень відповідей «важко відповісти» (10–15% за більшістю позицій). Це свідчить про недостатнє розуміння самого поняття «дискримінація» або про нечіткість меж між міжособистісними конфліктами та дискримінаційними практиками. Такий показник може також вказувати на відсутність формалізованих механізмів фіксації та розгляду випадків дискримінації, через що багато ситуацій залишаються у «сірій зоні» сприйняття.

Відмінності між групами респондентів загалом невеликі: ДС і ПОМС оцінюють ситуацію майже однаково, тоді як представники ОМС дещо рідше повідомляють про досвід дискримінації. Це може свідчити як про реальні відмінності в організаційній культурі, так і про специфіку соціальної дистанції між керівництвом і підлеглими на різних рівнях влади.

Результати опитування демонструють, що головний виклик у сфері недискримінаційної практики публічної служби в Україні полягає не стільки у міжкультурних або етнічних конфліктах, скільки у подоланні внутрішньоінституційних бар'єрів, пов'язаних з кар'єрною динамікою та ставленням до працівників різного віку та стажу. Для ефективного реагування потрібна комбінація заходів: просвітницькі програми щодо недискримінації, чіткі внутрішні регламенти та механізми оскарження, а також регулярний моніторинг неформальних практик у колективах. Лише поєднання цих підходів дозволить зменшити як фактичні випадки дискримінації, так і суб'єктивне відчуття її поширеності серед публічних службовців.

У демографічному розрізі результати показують кілька стійких закономірностей.

Чоловіки частіше, ніж жінки, повідомляють про досвід дискримінації за більшістю ознак, особливо у сферах, пов'язаних зі службовим становищем — стажем роботи, категорією посади, віком. Жінки частіше, ніж чоловіки, обирають відповіді «ніколи» або «важко відповісти» в цих категоріях, рівень чоловіків і жінок, які визнають рівень дискримінації за статтю, є доволі близьким.

Молодші респонденти (віком 20–35 років) частіше зазначають дискримінацію за стажем, посадою, віком, майновим і сімейним станом. Це пов'язано з тим, що вони частіше перебувають у нижчих позиціях службової ієрархії та відчувають бар'єри для кар'єрного зростання. Старші працівники (віком 36+ років) рідше повідомляють про такі форми дискримінації, але частіше згадують про упереджене ставлення, пов'язане зі станом здоров'я.

Найбільше про дискримінацію повідомляють у Західному та Центральному макрорегіонах — і щодо професійних, і щодо культурних ознак. У Східному макрорегіоні, на Донбасі та у Південному макрорегіоні рівень заяв про дискримінацію нижчий, а частка відповідей «ніколи» вища. Це може бути пов'язано з відмінностями у робочому середовищі, культурними установками та рівнем відкритості до обговорення теми прав людини.

Загалом у демографічному розрізі найуразливішою групою виявляються молодші працівники із Західного та Центрального макрорегіонів, які частіше за інших фіксують дискримінаційні практики у своїй професійній діяльності.

Порівняння результатів опитувань 2023 та 2024 років показує, що за більшістю ознак рівень зафіксованої дискримінації знизився. Найбільше скорочення стосується дискримінації за категорією посади — з 25,3% у 2023 р. до 18,9% у 2024 р., а також за стажем роботи — з 25,5% до 19,6%. Менш виражене, але все-таки помітне зниження спостерігається за ознакою віку — з 23,4% до 19,6%, за майновим станом — з 12,1% до 9,6%.

Єдина ознака, за якою ситуація фактично не змінилася, — це дискримінація за статтю: 14,0% у 2023 р. та 14,1% у 2024 р. Отже, гендерні упередження залишаються стабільними й менш чутливими до короткострокових змін.

Загалом можна говорити про певне зниження частоти випадків дискримінації, особливо тих, що пов'язані з ієрархічними відносинами (стажем, посадою, віком). Однак стабільність показників за статтю та можливий вплив соціально бажаних відповідей вказують на те, що проблема не зникла, а лише змінила свою вираженість.

Рисунок 8.1 демонструє, що більшість респондентів не зазнавала булінга, мобінга або харасмента на роботі у період повномасштабної війни:

- Серед публічних службовців лише 7,7% відповіли ствердно, тоді як 92,3% заявили, що такі випадки відсутні.
- Серед ДС частка тих, які стикалися з подібними діями, ще нижча — 7,5%.
- Серед ПОМС рівень вищий — 9,7%, що на 2,2% перевищує показник серед ДС.

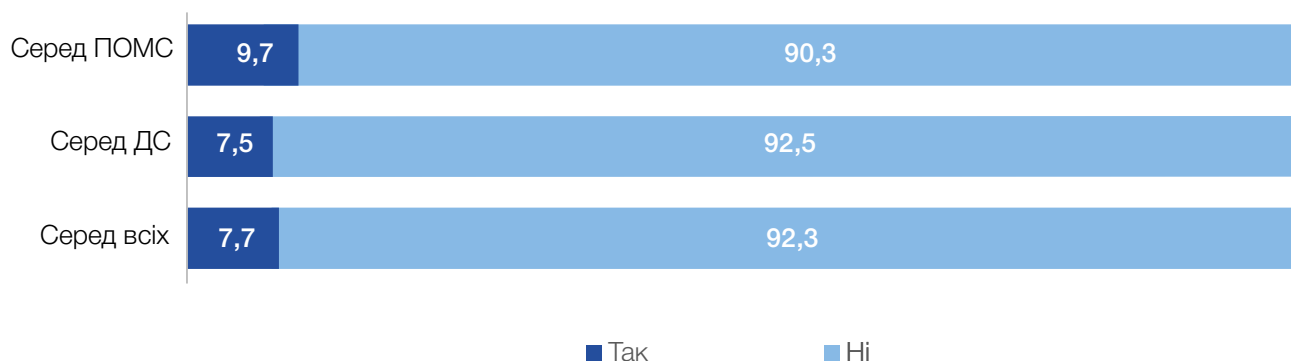
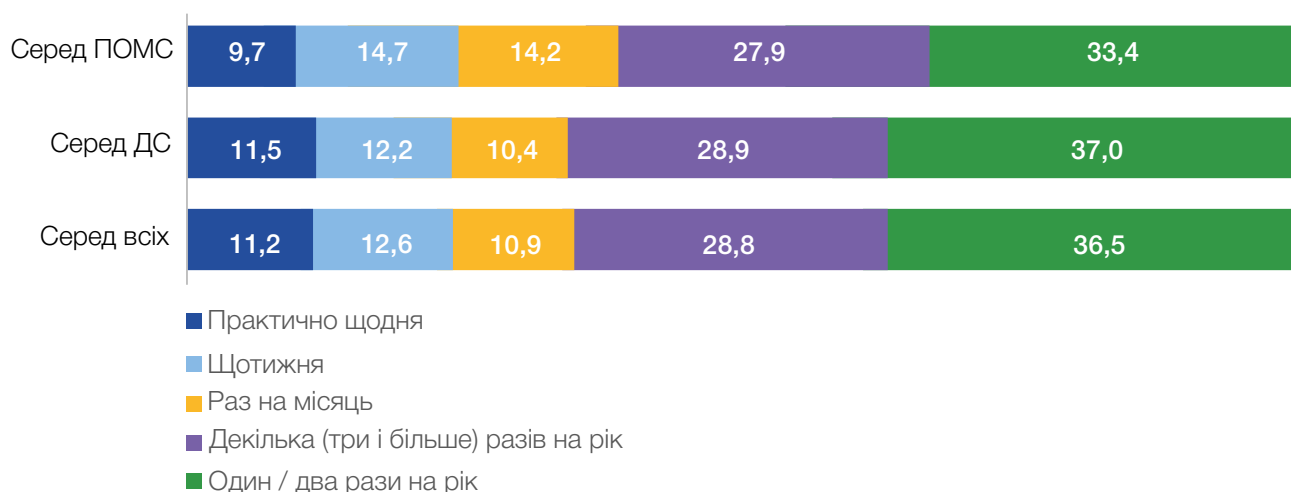


Рисунок 8.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чи були випадки, коли Вас ображали / принижували / знущалися / переслідували на роботі, тобто чи піддавалися Ви булінгу, мобінгу або харасменту протягом періоду повномасштабної війни (з 24.02.2022 р.)?», %

Ці дані свідчать, що явище булінгу та подібних форм психологічного тиску у публічній службі має відносно невелику поширеність, але серед ПОМС воно фіксується частіше.

Тим опитаним, які стикалися з боулінгом / мобінгом або іншим негативним досвідом на роботі (N = 730) було поставлено запитання про частоту таких випадків (рис. 8.2):

- Серед публічних службовців: найбільша група — це ті, які стикаються з цим один / два рази на рік (36,5%) або декілька разів на рік (28,8%). Регулярний досвід (щомісяця і частіше) мають 34,7% респондентів.
- Серед ДС частота майже збігається із загальною картиною: найбільше випадків «один / два рази на рік» (37,0%) та «декілька разів на рік» (28,9%), а щоденний і щотижневий рівні сумарно становлять близько чверті.
- Серед ПОМС спостерігається дещо інший профіль: частота «практично щодня» нижча (9,7%), але «щотижня» (14,7%) та «раз на місяць» (14,2%) — вища, ніж у ДС. Це означає, що в ОМС явище може мати менш щоденний, але більш регулярний (щотижневий / щомісячний) характер.
- У більшості випадків негативний досвід має епізодичний, а не системний характер, але в органах місцевого самоврядування частіше, ніж у держслужбі, фіксується регулярність у форматі «раз на тиждень» або «раз на місяць». Це може бути пов'язано з меншими колективами, прямою взаємодією між працівниками та локальними конфліктами.



**Рисунок 8.2. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як часто траплялися випадки, коли Вас ображали / принижували / знущалися / переслідували на роботі, тобто чи піддавалися Ви булінгу, мобінгу або харасменту протягом періоду повномасштабної війни (з 24.02.2022 р.)?», %**

Дані показують, що і стать, і вік, і макрорегіон проживання певним чином впливають на те, як респонденти відповідають на запитання про випадки булінга, мобінга або харасмента на роботі.

Чоловіки загалом трохи частіше, ніж жінки, повідомляють, що стикалися з такими ситуаціями (8,1% проти 7,6%). Характер цього досвіду є різним. Жінки частіше, ніж чоловіки, зазначають, що негативне ставлення відбувалося дуже регулярно — практично щодня (12,8% проти 6,5%). Чоловіки ж схильні частіше, ніж жінки, згадувати поодинокі інциденти — «один або два рази на рік» (41,8% проти 34,8%). Це може означати, що для жінок такі ситуації мають більш системний і тривалий характер, тоді як для чоловіків — епізодичний.

Молодші працівники (віком 20–35 років) частіше, ніж віком 36 років і старше, повідомляють про булінг (9,4% проти 7,4%). Для них більш характерні, ніж для старших, відповіді, що вказують на регулярність подій: «щотижня» (15,2% проти 11,8%) і «раз на місяць» (14,4% проти 9,9%). Старші респонденти, навпаки, частіше зазначають, що такі випадки траплялися рідко — «один або два рази на рік» (37,4%). Це можна пояснити тим, що молодші працівники частіше займають нижчі позиції у службовій ієрархії, де ризик стати об'єктом тиску вищий, або тим, що вони більш схильні відкрито говорити про конфлікти.

Найбільша частка тих, які повідомили про булінг, зафіксована у Центральному макрорегіоні (9,0%), найменша — у Східному (6,3%). У Центральному та Східному макрорегіонах відносно більше тих, які стикаються з цим регулярно («практично щодня» або «щотижня»). На Донбасі та Південному макрорегіоні

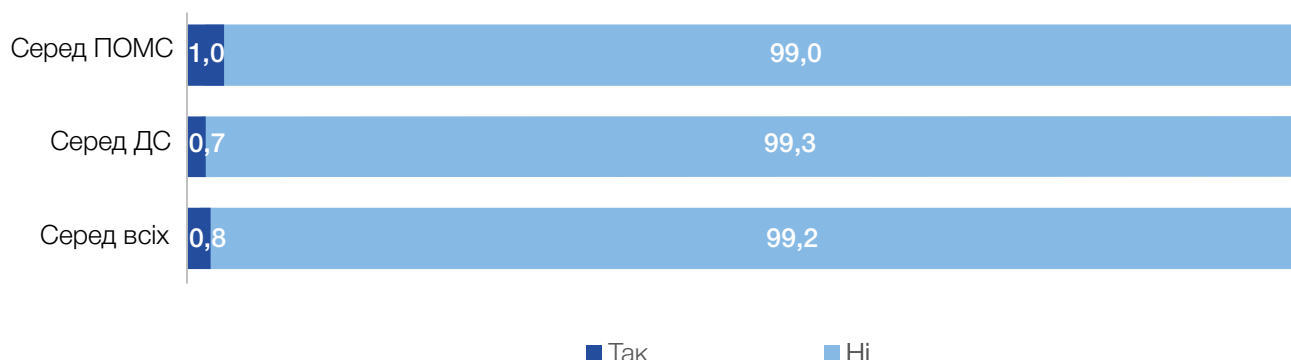


такі ситуації трапляються рідше, і там переважають відповіді про поодинокі випадки раз на рік. У Західному макрореґіоні показник «декілька разів на рік» є одним з найвищих (30,8%), що свідчить про повторюваність, але не систематичність негативних дій.

Жінки та молодші працівники більш вразливі до регулярних і тривалих форм булінгу, тоді як чоловіки та старші працівники частіше стикаються з поодинокими епізодами.

Переважає більшість респондентів не визнає своєї участі у булінгу, мобінгу або харасменті на роботі в період повномасштабної війни (рис. 8.3):

- серед публічних службовців лише 0,8% відповіли «так», 99,2% — «ні».
- серед ДС цей показник ще нижчий — 0,7%, і 99,3% відповіли заперечно.
- серед ПОМС частка позитивних відповідей трохи вища — 1,0%, проте це вкрай низьке значення.



**Рисунок 8.3. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чи були випадки, коли Ви (свідомо або несвідомо) самі брали участь в образах / приниженні / знущанні / переслідуванні когось з колег на роботі, тобто ініціювали або доєднувалися до булінга, мобінга або харасмента протягом періоду повномасштабної війни (з 24.02.2022 р.)?»**

Ці результати можуть свідчити про дві речі: реальна участь у таких практиках дійсно є рідкісним явищем у публічній службі. Водночас не можна виключати вплив соціальної бажаності — респонденти можуть не бажати визнавати власну участь у негативних діях, навіть в анонімному опитуванні.

За офіційними відповідями, культура робочих відносин серед публічних службовців виглядає переважно недискримінаційною, а випадки участі у переслідуванні колег — поодинокими.

**127** опитаних зазначили, що ініціювали або доєднувалися до булінга

127 опитаних зазначили, що брали участь в образах / приниженні / знущанні / переслідуванні когось з колег на роботі, тобто ініціювали або доєднувалися до булінга, мобінга або харасмента протягом періоду повномасштабної війни.

Респондентів, які зізналися у власній участі в булінгу, мобінгу або харасменті, попросили вказати, як часто такі дії відбувалися (рис. 8.4). У цілому найчастіше це траплялося рідко — один або два рази на рік (47% серед публічних службовців). Ще близько п'ятої частки (20,3%) робили це кілька разів на рік. Регулярні прояви зустрічаються значно рідше: практично щодня повідомили 8,7%, щотижня — 9,6%, раз на місяць — 14,4%.

Серед ДС трохи більше тих, які робили це щомісяця (16,1%), і трохи менше тих, які обмежувалися одним-двома випадками на рік (46,4%).



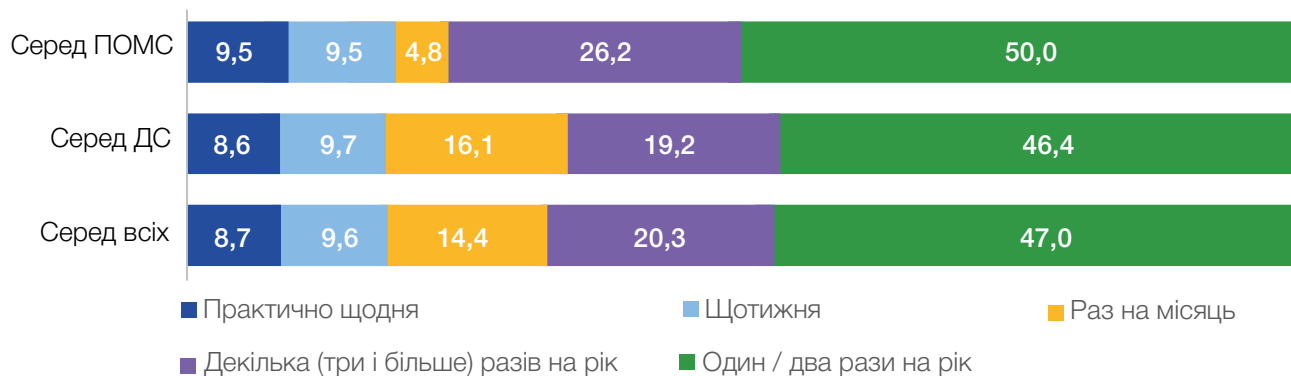


Рисунок 8.4. Розподіл відповідей на запитання: «Як часто траплялись випадки, коли Ви (свідомо або несвідомо) самі брали участь в образах / приниженні / знущанні / переслідуванні когось з колег на роботі, тобто ініціювали або доєднувалися до булінгу, мобінгу або харасменту протягом періоду повномасштабної війни (з 24.02.2022 р.)?», %

Серед ПОМС частка регулярних проявів також невисока, але вони частіше, ніж ДС, вказують на участь «практично щодня» (9,5%) та «кілька разів на рік» (26,2%), при цьому половина обмежується одним-двома випадками на рік.

Отже, у більшості випадків участь у таких діях має епізодичний, а не системний характер, але в окремих випадках спостерігається і регулярність.

## Висновки до розділу

Проблема дискримінації у публічній службі України має складний і багаторівневий характер. Найчастіше працівники стикаються не з проявами етнічних, мовних або культурних упереджень, а з так званою «внутрішньою дискримінацією» – нерівністю, пов'язаною зі стажем роботи, віком або категорією посади. Саме ці критерії виявилися найпоширенішими: близько п'ятої частки респондентів повідомили, що стикалися з подібними випадками. Це свідчить про наявність у державному секторі певних вертикальних бар'єрів, коли можливості кар'єрного зростання, доступ до ресурсів або визнання досягнень залежать не лише від професійної компетентності, але й від неформальних практик або ієрархічних стереотипів.

Менш поширеними, але все-таки помітними залишаються випадки дискримінації за статтю та мовною ознакою. Попри впровадження нормативних гарантій рівності, гендерні упередження демонструють сталість — рівень таких випадків практично не змінився порівняно з попереднім роком. Це означає, що формальне дотримання принципів гендерної рівності ще не перетворилося на стійку інституційну культуру. Подібним чином дискримінація за мовними або культурними ознаками зберігається на рівні близько 10%, що може відображати як регіональні відмінності, так і вплив соціокультурних стереотипів. Значно нижчими залишаються показники дискримінації за ознаками етнічності, віросповідання, сексуальної орієнтації, стану здоров'я, статусу ВПО або інвалідності.

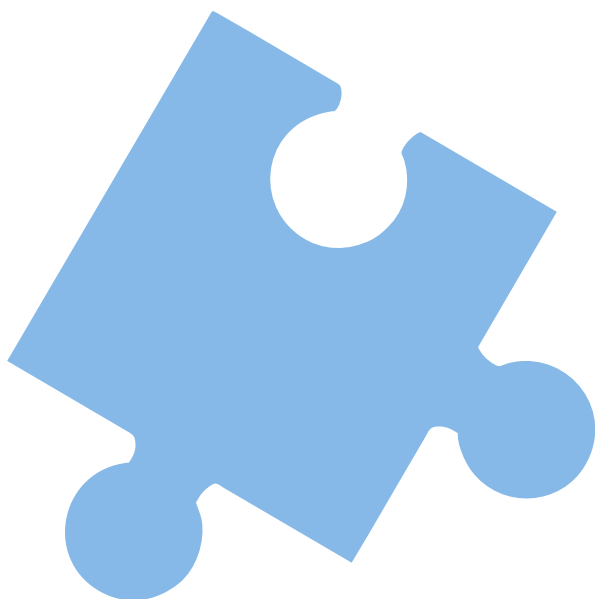
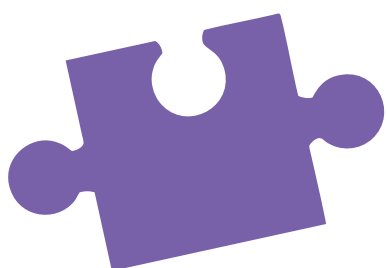
Дані щодо булінгу, мобінгу та харасменту підтверджують, що ці явища не мають масового характеру, проте вони наявні. Близько 7–8% респондентів зазначили, що зазнавали психологічного тиску або образ на роботі, причому серед працівників органів місцевого самоврядування цей показник дещо вищий, ніж серед державних службовців. Для більшості постраждалих негативні дії мали епізодичний характер, але близько третини вказали на регулярність подібних ситуацій. Водночас жінки та працівники віком до 35 років частіше повідомляють про повторюваний або тривалий характер таких випадків, що свідчить про їхню підвищену вразливість. Надзвичайно низькою є частка тих, які визнають власну участь у таких діях (менше ніж 1%), ймовірно, це пояснюється ефектом соціальної бажаності — небажанням асоціювати себе з порушенням етичних норм навіть в умовах анонімного опитування.

Загалом результати демонструють певну позитивну динаміку: у 2024 р. частота зафіксованої дискримінації за більшістю ознак знизилася порівняно з 2023 р., особливо за стажем, віком і категорією посади.

Проте збереження стабільних показників за статтю та невисокий рівень готовності визнавати участь у дискримінаційних або агресивних діях свідчать, що проблема не подолана, а лише набула більш латентних форм. Для підвищення рівня інституційної культури та профілактики дискримінаційних практик необхідно системно розвивати просвітницькі програми, удосконалювати процедури розгляду скарг, створювати безпечні механізми повідомлення про порушення й регулярно моніторити неформальні практики у колективах. Лише послідовне поєднання цих підходів дозволить сформувати у публічній службі стійке середовище довіри, взаємоповаги та реальної рівності.

9

**ДОБРОЧЕСНІСТЬ І  
ЗАХИЩЕНІСТЬ НА  
ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ**

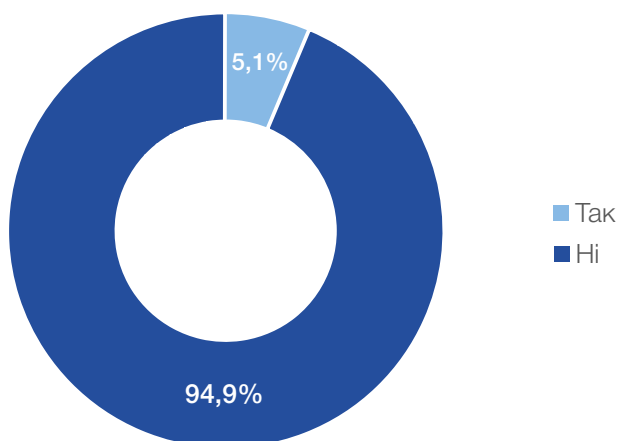


У цьому розділі розглядається комплексне дослідження того, як публічні службовці сприймають і реалізують принципи доброчесності в умовах повномасштабної війни. Період масштабних суспільних і політичних трансформацій, спричинених воєнними подіями, вимагає від органів державної влади не лише ефективності у виконанні завдань, але й бездоганної етичної поведінки, що є підґрунтям для збереження та зміцнення довіри громадян. Зростання суспільних очікувань, вимоги до прозорості та нульова толерантність до корупції стали ключовими критеріями оцінки діяльності публічної служби, формуючи нові стандарти професійної відповідальності.

У межах дослідження аналізується, наскільки публічні службовці обізнані з етичними нормами, як вони оцінюють власну захищеність від тиску та незаконних або неетичних вказівок, чи готові вони повідомляти про випадки корупції, зокрема через цифрові інструменти, та як сприймають інституційні заходи, спрямовані на підтримку доброчесної поведінки. Особливу увагу приділено виявленню відмінностей між різними категоріями публічних службовців, а також впливу регіонального та соціально-демографічного чинників на їхні відповіді.

Отримані результати дають змогу не лише зафіксувати поточний стан доброчесності у сфері публічної служби, але й окреслити стратегічні напрями для вдосконалення внутрішніх політик, зміцнення антикорупційних механізмів і формування сталої етичної культури в органах влади. Вони слугують підґрунтям для подальшого розвитку комунікаційних та освітніх програм, спрямованих на підвищення рівня довіри, прозорості та підзвітності державних інституцій у складний для країни період.

За результатами опитування з'ясувалося, що отримання протизаконних або неетичних вказівок у публічній службі України не є масовим явищем, але воно присутнє і має певні закономірності. Загалом 5,1% респондентів вказали, що стикалися з подібними ситуаціями хоча б один раз за весь час своєї роботи, тоді як переважна більшість (94,9%) повідомила про відсутність такого досвіду (рис. 9.1).



**Рисунок 9.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чи доводилося Вам отримувати протизаконні або неетичні вказівки протягом всього часу Вашої роботи на публічній службі?», %**

Гендерний розподіл демонструє суттєву різницю: чоловіки повідомляють про отримання протизаконних або неетичних вказівок більш ніж удвічі частіше, ніж жінки (8,8% проти 3,9%).

Вікові відмінності менш виражені. Респонденти віком 20–35 років повідомляють про такі випадки трохи рідше (4,4%), ніж віком 36 років і старше (5,2%), але серед молодших фіксується вища регулярність подібних інцидентів. Це може бути пов'язано з тим, що молодші публічні службовці частіше перебувають у залежних позиціях, де тиск із боку керівництва або колег вищий, і вони більш чутливо реагують на етичні порушення.

Регіональний аналіз показує, що найвищі показники зафіксовані у Центральному (5,8%) та Південному (4,4%) макрорегіонах, тоді як у Східному макрорегіоні (4,0%) та на Донбасі (4,7%) вони є нижчими. Такі відмінності можуть свідчити як про різницю в управлінських практиках та організаційній культурі, так і про рівень готовності відкрито говорити про порушення етичних норм.

Щодо інтенсивності проявів, то найпоширенішим є варіант «один або два рази на рік» (62,1% серед тих, які мали подібний досвід) (рис. 9.2).

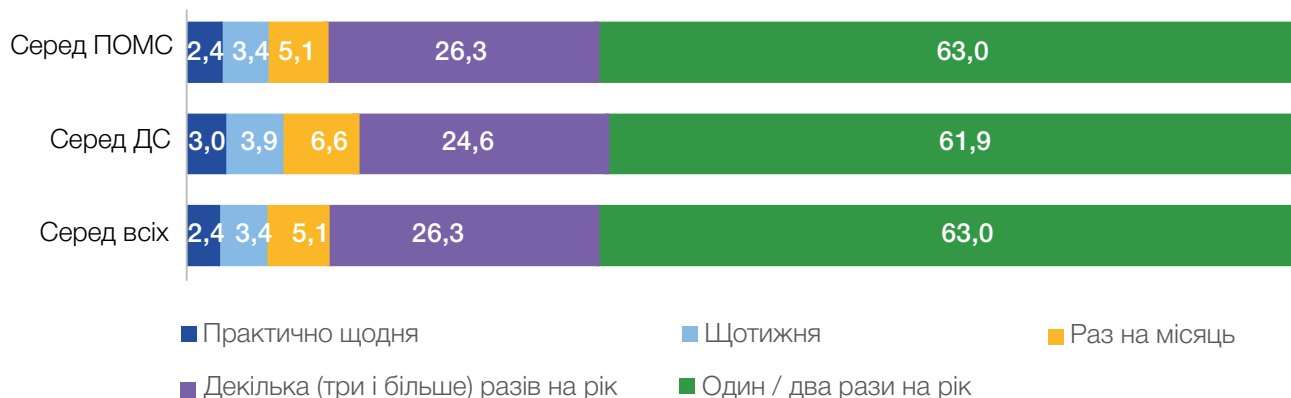


Рисунок 9.2. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як часто Вам доводилося отримувати протизаконні або неетичні вказівки, % (серед опитаних, які отримували протизаконні або неетичні вказівки протягом всього часу своєї роботи)

Таким чином, хоча абсолютна більшість публічних службовців не стикається з протизаконними або неетичними вказівками, для частки працівників — особливо чоловіків, молодших за віком і в окремих макрорегіонах — подібні ситуації є реальністю. Переважно вони мають епізодичний характер, але в окремих випадках виявляють тенденцію до регулярності. Це підкреслює необхідність підтримання прозорих управлінських процесів, чітких етичних стандартів та ефективних механізмів захисту від неправомірного тиску.

Аналіз розподілу відповідей на запитання: «Наскільки Ви згодні або не згодні з твердженням: «На публічній службі заохочується доброчесність і нульова толерантність до корупції?»» свідчить про те, що більшість публічних службовців поділяють цю позицію, хоча рівень підтримки дещо різниться між групами (рис. 9.3).

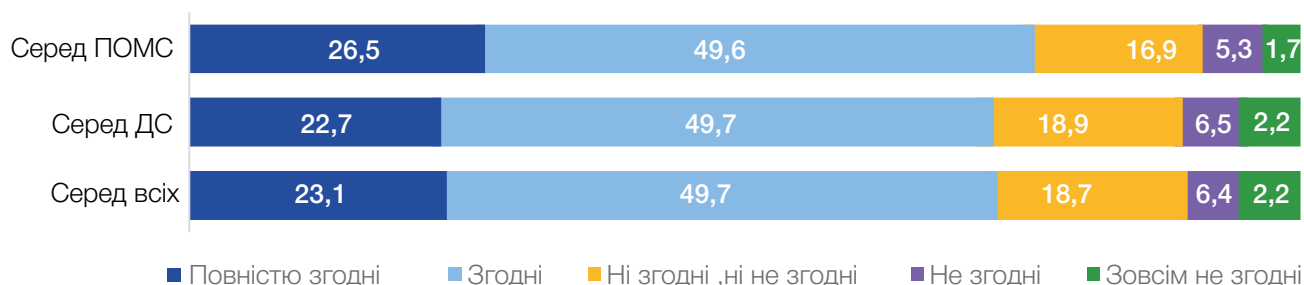


Рисунок 9.3. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Наскільки Ви згодні або не згодні з твердженням: «На публічній службі заохочується доброчесність і нульова толерантність до корупції?»», %

У середньому по всій вибірці 49,7% респондентів згодні з твердженням, а ще 23,1% повністю згодні, що разом формує понад 72% позитивних оцінок. Це демонструє високий рівень підтримки принципів доброчесності серед працівників публічної служби. Водночас майже п'ята частка (18,7%) обрала нейтральний варіант («ні згодні, ні не згодні»), що може вказувати на недостатню поінформованість або обережне ставлення до оцінки антикорупційної культури у своїх органах. Частка тих, які не згодні або зовсім не згодні, є порівняно невеликою (6,4% і 2,2% відповідно), однак їх наявність свідчить про те, що певна недовіра або критичне бачення проблеми корупції все-таки наявні.

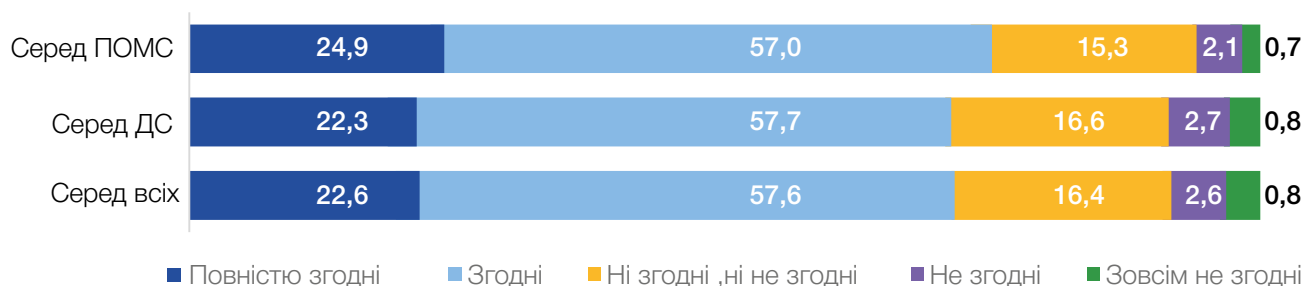
Гендерний аспект показує, що чоловіки частіше, ніж жінки, повністю згодні з твердженням (25,3% проти 22,4%), однак серед жінок вища частка просто згодних (50,7% проти 46,2%). Це може свідчити, що чоловіки схильні давати більш категоричні оцінки, а жінки — більш помірковані.

Віковий розподіл демонструє, що молодші респонденти (віком 20–35 років) частіше висловлюють повну згоду (28,3%) порівняно зі старшими (21,9%). Водночас серед старшої групи більше тих, які просто згодні (51,0% проти 44,1%). Це може бути пов'язано як із різницею у професійному досвіді, так і з рівнем безпосереднього залучення в антикорупційні ініціативи.

Регіональні відмінності не є значними, але простежуються певні нюанси. Найвищий рівень повної згоди зафіксовано у Східному (23,5%) та Центральному (23,1%) макрорегіонах, найнижчий — на Донбасі (21,8%). Водночас частка тих, які просто згодні, коливається у вузьких межах (48,6–51,5%), що свідчить про загальну стабільність сприйняття антикорупційної політики незалежно від регіонального контексту.

Таким чином, дані демонструють переважачу підтримку принципів доброчесності та нульової толерантності до корупції серед публічних службовців, з відносно невеликими відмінностями між статтю, віковими групами та макрорегіонами. Водночас наявність близько п'ятої частки нейтральних і майже 9% критичних відповідей вказує на важливість подальшого посилення довіри через прозорі дії, інституційну послідовність і комунікацію успішних антикорупційних практик.

Переважна більшість респондентів поділяє твердження про те, що доброчесність є засадничою умовою організаційної культури їхнього органу. Сукупно 79,2% опитаних (22,6% – «повністю згодні» та 57,6% – «згодні») висловили підтримку цій тезі (рис. 9.4).



**Рисунок 9.4. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Доброчесність є засадничою умовою організаційної культури моєї установи?», %**

Водночас 16,4% респондентів зайняли нейтральну позицію («ні згодні, ні не згодні»), що може вказувати на недостатню виразність або однорідність проявів доброчесності в організаційній культурі, або ж на відсутність у частки працівників чіткого досвіду, який би підтверджував або спростовував цю тезу. Близько 3,4% висловили незгоду різного ступеня, що є відносно низьким показником, але все ж сигналізує про наявність окремих осередків скепсису або критичного ставлення.

Гендерний аналіз показує, що чоловіки дещо частіше, ніж жінки, повністю погоджуються з твердженням (24,2% проти 22,1%), водночас частка тих, які просто згодні, є вищою серед жінок (58,8% проти 53,7%).

Вікові відмінності демонструють, що молодші респонденти (віком 20–35 років) частіше, ніж у старшій групі, повністю згодні (26,5% проти 21,7%), але водночас у старших дещо вища частка просто згодних (59,1% проти 51,0%). Це може відображати більший ентузіазм молодших публічних службовців щодо етичних принципів, але й певну обережність у старшій групі.

Регіональний контекст є загалом стабільним, з незначними коливаннями. Найвищий рівень повної згоди спостерігається у Центральному макрорегіоні (23,9%), найнижчий — на Донбасі (21,8%). Частка «згодних» коливається у межах 56,9–59,3%, що свідчить про відносну однорідність оцінок незалежно від макрорегіону.

Незважаючи на певні відмінності за статтю, віком і макрорегіоном, загальна картина свідчить про те, що цей принцип є визнаним і прийнятим більшістю публічних службовців, хоча частка нейтральних відповідей вказує на потенціал для посилення практичних проявів доброчесності.

Більшість опитаних респондентів підтверджують наявність практичних дій у їхніх органах, спрямованих на забезпечення доброчесності та нульової толерантності до корупції. Сукупно 78,5% опитаних (21,6% – «повністю згодні» та 56,9% – «згодні») висловили підтримку цьому твердженню, що свідчить про переважно позитивне сприйняття антикорупційних зусиль у публічній службі (рис. 9.5).

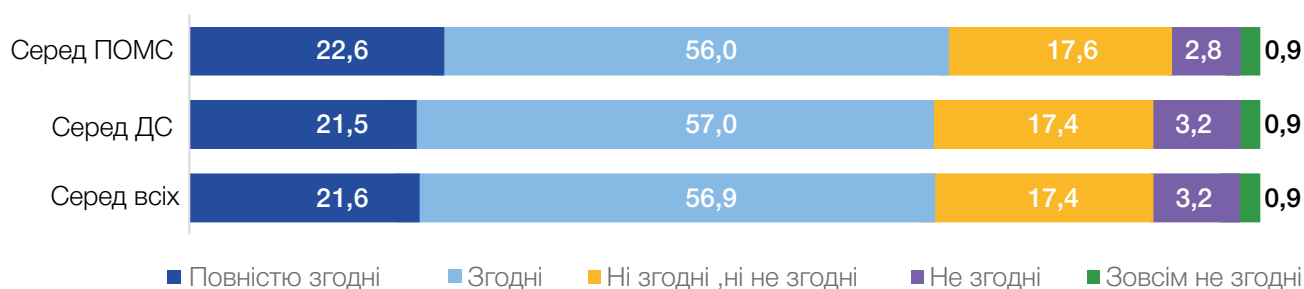


Рисунок 9.5. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «У моєму органі вживаються практичні дії щодо забезпечення доброчесності та нульової толерантності до корупції?», %

Водночас 17,4% зайняли нейтральну позицію («ні згодні, ні не згодні»), що може означати або недостатню поінформованість про конкретні заходи, або їхню непомітність для частки працівників. Лише близько 4,1% респондентів висловили незгоду різного ступеня, що є відносно низьким показником, але вказує на наявність певних проблемних точок у впровадженні та комунікації антикорупційних ініціатив.

Гендерний розріз показує, що чоловіки частіше, ніж жінки, повністю погоджуються з твердженням (24,7% проти 20,7%), тоді як серед жінок трохи вищою, ніж серед чоловіків, є частка тих, які просто згодні (58,1% проти 53,0%). Це може свідчити про більш категоричну оцінку серед чоловіків і більш помірковану підтримку серед жінок.

Вікові відмінності демонструють респонденти віком 20–35 років, які частіше, ніж старші, повністю згодні (26,1% проти 20,5%), що може свідчити про більш оптимістичне або довірливе ставлення до антикорупційних дій серед молоді.

Регіональні дані є доволі стабільними. Частка повної згоди коливається в межах від 21,1% у Південному макрорегіоні до 22,1% на Донбасі, а частка згодних — від 56,1% у Центральному до 58,9% у Східному макрорегіонах.

Таким чином, результати свідчать про високий рівень підтримки та сприйняття практичних заходів, спрямованих на забезпечення доброчесності та боротьбу з корупцією. Проте наявність помітної частки нейтральних відповідей вказує на необхідність посилення комунікації щодо таких заходів і забезпечення їхньої більшої видимості для всіх працівників.

Аналіз отриманих даних свідчить, що рівень обізнаності із Загальними правилами етичної поведінки державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування є надзвичайно високим. У сумі 91,6% респондентів (35,3% — «повністю згодні» та 56,3% — «згодні») підтвердили, що ознайомлені з цими правилами (рис. 9.6).

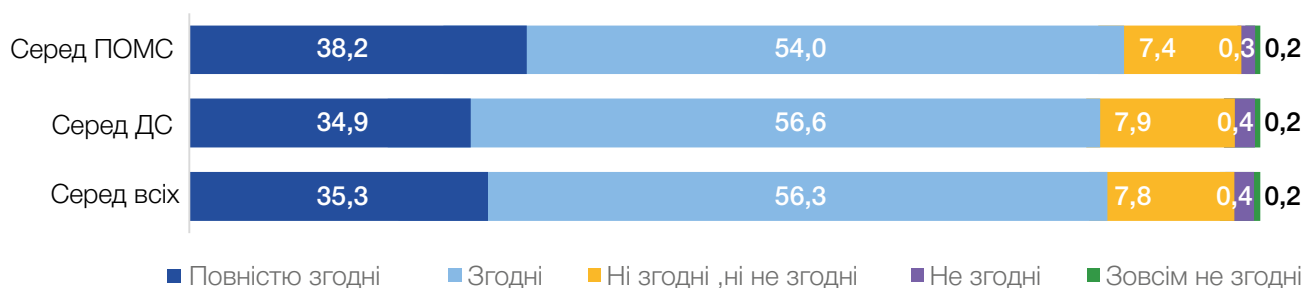


Рисунок 9.6. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Я ознайомлений(а) із Загальними правилами етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування?», %

Серед ПОМС 38,2% повністю згодні та 54,0% згодні, що разом становить 92,2%. Серед ДС частка повної згоди є нижчою — 34,9%, а згоди — 56,6%, що в сумі дає 91,5%. Серед публічних службовців 35,3% повністю згодні та 56,3% згодні, тобто 91,6% позитивних відповідей загалом.

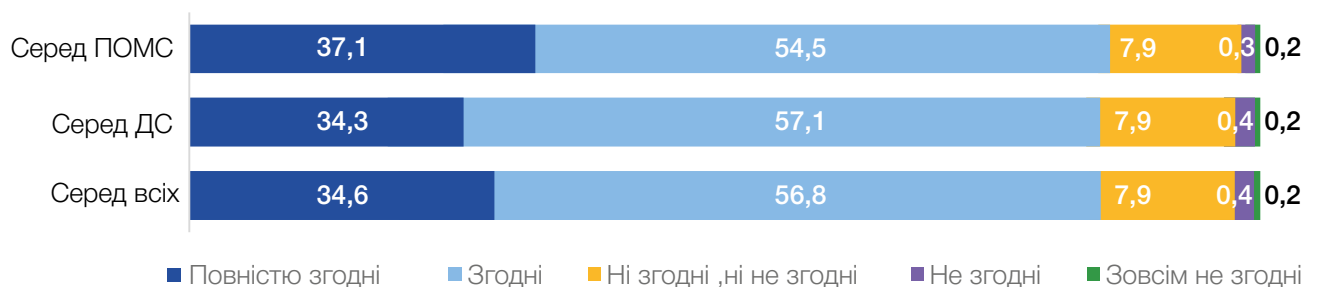
Гендерний аспект показує незначні відмінності: чоловіки дещо частіше, ніж жінки, повністю погоджуються (37,3% проти 34,6%), тоді як серед жінок дещо більше, ніж серед чоловіків, тих, які просто погодилися (57,4% проти 52,5%). Це може вказувати на більш впевнену самооцінку рівня обізнаності серед чоловіків.

Вікові відмінності свідчать, що молодші респонденти (віком 20–35 років) частіше, ніж старші, демонструють повну згоду (38,2% проти 34,6%), хоча загальна сума згодних відповідей у старших вікових групах залишається вищою через більшу частку тих, які обирають варіант «згодні».

Регіональний розподіл є відносно стабільним, без істотних диспропорцій. Найвищі показники повної згоди спостерігаються у Центральному макрореґіоні (35,4%) та на Донбасі (36,4%), а найнижчі — у Південному макрореґіоні (33,9%). При цьому сумарна частка згодних і повністю згодних коливається в межах 89–93% у всіх макрореґіонах, що підтверджує загальнонаціональний характер високої обізнаності.

Частка тих, які займають нейтральну позицію («ні згодні, ні не згодні»), становить лише 7,8%. Відсоток негативних відповідей («не згодні» або «зовсім не згодні») є незначним (разом 0,6%), що свідчить про майже повну відсутність незнання або заперечення наявності цих правил серед публічних службовців.

Переважає більшість опитаних ДС та ПОМС чітко розуміє і сприймає загальні правила етичної поведінки як чіткі та зрозумілі. У сумі 91,4% респондентів обрали варіанти «повністю згодні» або «згодні», що свідчить про високий рівень обізнаності та прийняття етичних норм (рис. 9.7).



**Рисунок 9.7. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Загальні правила етичної поведінки для мене чіткі та зрозумілі?», %**

Показники практично не мають істотних відмінностей між жінками та чоловіками, що говорить про загальну уніфікованість сприйняття етичних вимог незалежно від статі. Натомість віковий аспект виявляє певну закономірність: молодші респонденти (віком 20–35 років) дещо частіше обирали варіант «повністю згодні» (37,9%), ніж старша група (33,9%).

Наявність 7,9% відповідей у категорії «ні згодні, ні не згодні» вказує на певну групу працівників, які або не мають повного уявлення про зміст етичних правил, або не відчувають їх безпосереднього впливу у щоденній роботі. Ця частка є важливим орієнтиром для керівництва та служб управління персоналом, адже свідчить про необхідність додаткових роз'яснень і комунікаційної роботи, зокрема у форматі тренінгів, семінарів або інтерактивних кейсів.

Дуже низькою є частка тих, які відверто не погоджуються з твердженням (менше ніж 1%), що свідчить про відсутність системної проблеми з відторгненням етичних норм. Однак навіть такі поодинокі випадки заслуговують на увагу, оскільки можуть бути індикаторами індивідуальних труднощів сприйняття або опору змінам, що також потребує адресної роботи з персоналом.

Згідно з даними, наявність і дотримання власного Кодексу етики в органах, де працюють респонденти, підтримується більшістю опитаних. Сукупно 73% учасників опитування обрали варіанти «повністю згодні» або «згодні», що вказує на високий рівень формальної та практичної інтеграції етичних норм у професійне середовище (рис. 9.8).



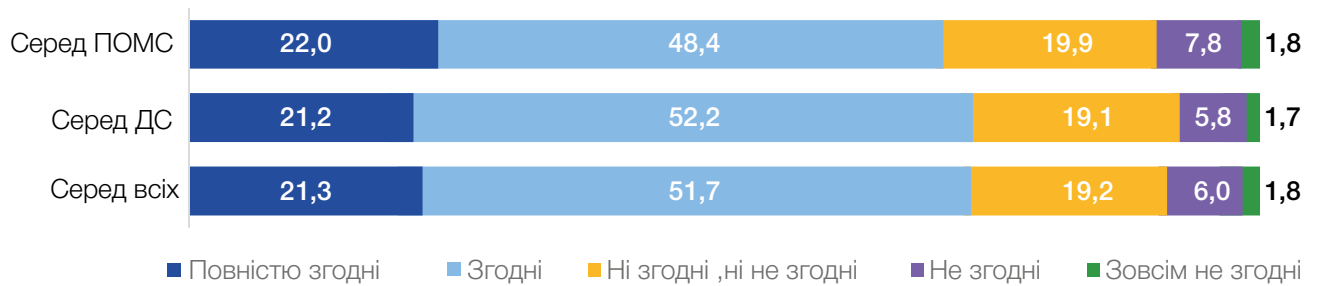


Рисунок 9.8. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «У моєму органі є свій Кодекс етики, якого я дотримуюся?», %

Порівняння груп показує, що серед ПОМС дещо вищий відсоток повної згоди (22,0%) порівняно з ДС (21,2%), хоча загальна підтримка («згодні» + «повністю згодні») майже однакова. Серед ДС частка «згодних» (52,2%) перевищує аналогічний показник у ПОМС (48,4%), що може свідчити про більш помірковане, але стабільне визнання етичних принципів.

Важливим є показник нейтральних відповідей («ні згодні, ні не згодні»): майже п'ята частка респондентів (19–20%) займає невизначену позицію.

Частка тих, які не згодні або зовсім не згодні, відносно невисока (сукупно близько 8%), але вона вища серед ПОМС 7,8% проти 5,8% серед ДС.

Аналіз за статтю показує, що чоловіки рідше за жінок підтверджують повну згоду (22,7% проти 20,9%), але більш схильні до проміжних варіантів відповіді («ні згодні, ні не згодні»). Такий розподіл може свідчити про певні відмінності у сприйнятті або інформованості щодо внутрішніх етичних документів.

Віковий зріз виявляє цікаву тенденцію: молодші працівники (віком 20–35 років) частіше, ніж віком 36 років і старше, повністю погоджуються з твердженням 25,1% проти 20,4%.

Регіональний аналіз демонструє відносну стабільність у підтримці твердження, без значних коливань між макрорегіонами. Водночас дещо нижчі показники повної згоди на Донбасі (19,3%) можуть свідчити про меншу інституційну сталість або інші специфічні умови роботи, що впливають на дотримання етичних норм.

Зайняли нейтральну позицію («ні згодні, ні не згодні») 19,2% респондентів, близько 7,8% відверто не погоджуються з твердженням.

Загалом результати свідчать про достатньо високий рівень інституціоналізації етичних норм, але водночас підкреслюють потребу в подальшому їх укоріненні та подоланні певної частки байдужості або скепсису серед працівників.

Наведені дані демонструють рівень суб'єктивного відчуття захищеності ДС та ПОМС від вимог виконання протизаконних вказівок (рис. 9.9).

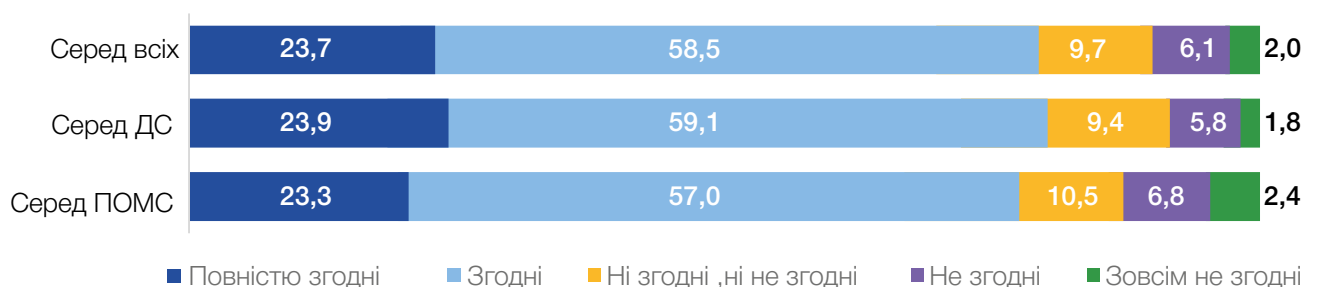


Рисунок 9.9. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Я відчуваю достатньо захищено від вимог виконання протизаконних вказівок», %

Переважна більшість респондентів — сумарно понад 82% — висловила згоду з твердженням («повністю згодні» або «згодні»). Зокрема, 23,7% повністю впевнені у своїй захищеності, а ще 58,5% — скоріше, згодні. Це свідчить про домінуюче відчуття інституційної та / або правової безпеки серед працівників.

Водночас частка тих, які обрали варіант «повністю згодні», залишається меншою за чверть, що може означати обережність у висловленні абсолютної впевненості. Варто звернути увагу на майже 10% респондентів, які займають нейтральну позицію («ні згодні, ні не згодні»). Це може вказувати як на невизначеність, так і на досвід, що не дозволяє сформувати чітку оцінку.

Близько 8% опитаних прямо висловили незгоду з твердженням, зокрема 2% — категорично («зовсім не згодні»). Цей сегмент є важливим з точки зору управлінських ризиків, адже він свідчить про наявність групи працівників, які не відчувають достатнього захисту від потенційного тиску.

Гендерні та вікові відмінності не є істотними, але є певні нюанси: серед молодших (віком 20–35 років) частка «повністю згодних» є вищою (29,9%) порівняно зі старшими (21,4%), що може бути пов'язано з відмінностями у сприйнятті інституційних гарантій та особистого досвіду. Територіально найвищий рівень повної згоди спостерігається у Західному макрорегіоні (25,6%), а найнижчий — у Центральному макрорегіоні (22,1%).

Таким чином, хоча загальна картина демонструє переважно позитивне сприйняття власної захищеності, невизначені та негативні відповіді сумарно складають майже 17% (16,6%). Це може бути сигналом про потребу додаткових інституційних гарантій і механізмів захисту працівників від незаконних вимог, а також про необхідність покращити комунікацію з метою ефективнішого інформування про вже наявні гарантії та механізми.

Рисунок 9.10 демонструє доволі стабільну та однорідну картину високого рівня суб'єктивного відчуття захищеності від вимог виконання неетичних вказівок серед опитаних. Сукупно частка відповідей «повністю згодні» та «згодні» перевищує 80% у всіх трьох групах — як серед усіх публічних службовців, так і ДС та ПОМС.

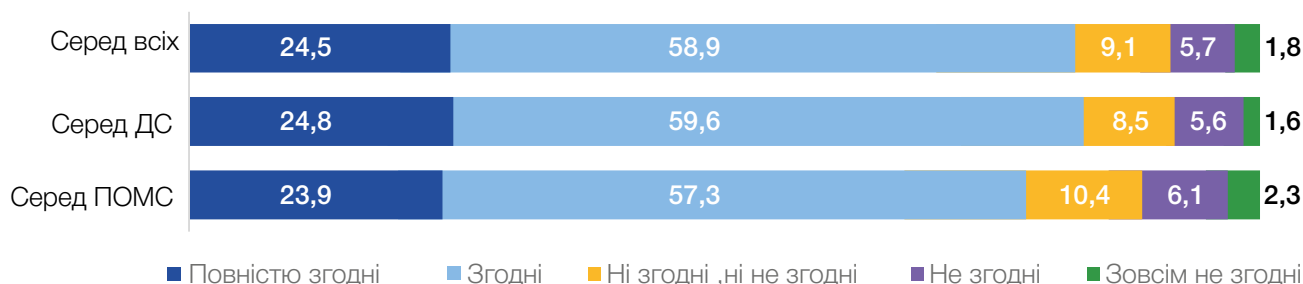


Рисунок 9.10. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Я відчуваю достатньо захищено від вимог виконання неетичних вказівок», %

Водночас аналіз відмінностей між групами показує деякі відмінності. Серед ДС частка згоди (разом з «повністю згодні») дещо вища (понад 84%), ніж серед ПОМС (близько 80%), що може вказувати на сильніший формалізований інституційний захист у центральних органах влади. Для ПОМС, навпаки, спостерігається відносно більша частка нейтральних позицій («ні згодні, ні не згодні») та відповідей, що виражають незгоду. Деталізуємо цю картину, виявляючи вплив статі, віку та регіональної приналежності. Чоловіки дещо частіше, ніж жінки, декларують «повну згоду» (26,8% проти 23,8%), що потенційно відображає вищий рівень впевненості у власній автономії або інституційній підтримці. Віковий фактор є більш виразним — молодші респонденти (віком 20–35 років) демонструють помітно вищу частку «повністю згодних» (майже 30%), що може бути наслідком меншого досвіду стикання з етичними дилемами або вищого рівня оптимізму щодо інституційних гарантій. Старші респонденти (віком 36+ років) частіше займають позицію поміркованої згоди або нейтралітету, що, ймовірно, зумовлено більш реалістичною (а іноді й скептичною) оцінкою ризиків.

Регіональні відмінності не мають радикального характеру, проте на Донбасі та у Східному макрорегіоні респонденти демонструють дещо вищі показники «повної згоди» (26,5% і 25,5% відповідно) порівняно з іншими макрорегіонами.

Навіть за високих рівнів згоди, близько 8% респондентів залишаються нейтральними, а ще майже 8% прямо або частково заперечують свою захищеність. Це свідчить про наявність вразливих груп, для яких інституційний або неформальний тиск залишається відчутним. З точки зору рекомендацій, саме ці групи потребують більш адресної роботи з боку керівництва, додаткових роз'яснень, тренінгів з етичних питань і гарантування анонімних механізмів захисту від тиску.

Переважає більшість ДС (57,8%) відчуває себе незалежною під час виконання своїх обов'язків і уповноваженою ухвалювати власні рішення без політичного впливу на них (рис. 9.11). Проте майже кожен п'ятий опитаний (20,6%) не згоден з цим твердженням, 21,7% ДС не змогли визначитися, чи згодні вони з твердженням.

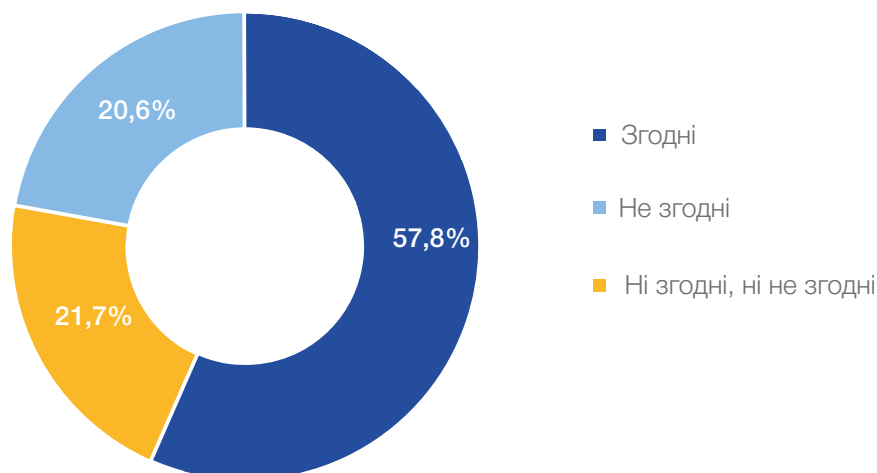


Рисунок 9.11. Розподіл згоди та незгоди ДС із твердженням «Під час виконання своїх обов'язків я відчуваю себе незалежним(ою) і уповноваженим(ою) ухвалювати власні управлінські рішення з операційних питань без будь-якого впливу на мене / політичного втручання»\*, %

\* Показник «згодні» відображає суму варіантів «повністю згодні» та «згодні»; показник «не згодні» – суму варіантів «зовсім не згодні» та «не згодні»

Представлені дані на рисунку 9.12 свідчать про те, що більшість респондентів відмічали зростання суспільного запиту на доброчесну поведінку та нетерпимість до корупції з боку публічних службовців протягом досліджуваного періоду. Понад половину респондентів підтвердили цю тенденцію: 52,1% серед публічних службовців, 51,8% серед ДС і 54,8% серед ПОМС.

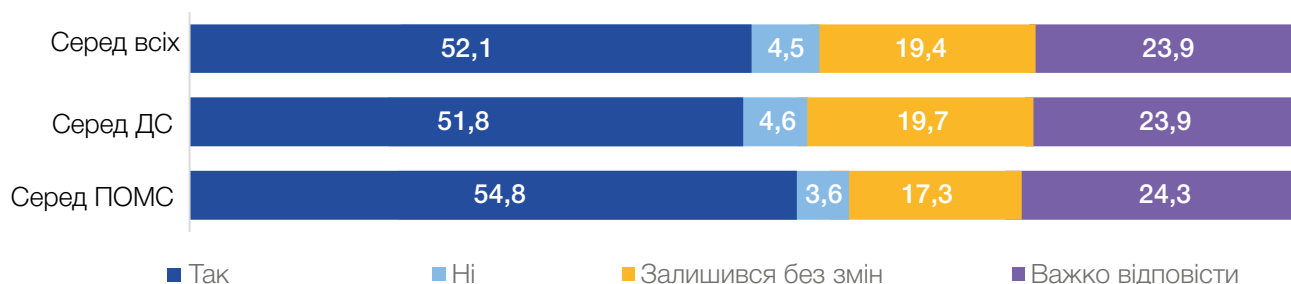


Рисунок 9.12. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «На Вашу думку, чи зріс запит суспільства на доброчесну поведінку і нульове толерування корупції з боку публічних службовців протягом періоду повномасштабної війни (з 24.02.2022 р.)?», %

Частка тих, які вважають, що запит на доброчесність не зріс, залишається незначною – від 3,6% серед ПОМС до 4,6% серед ДС, що вказує на відносно низький рівень скепсису щодо позитивних змін у суспільних настроях. Водночас близько п'ятої частки опитаних зазначили, що ситуація залишилася без змін (19,4% загалом).

Високою є частка тих, які вагаються з відповіддю (23,9% загалом). Така невизначеність може бути пов'язана з браком інформації, нерівномірністю проявів доброчесної поведінки в різних органах або макрорегіонах, а також з певною обережністю у висловленні позиції через чутливість теми.

Згідно з аналізом гендерних і вікових зрізів, чоловіки дещо частіше, ніж жінки, зазначають зростання запиту на доброчесність (61,7% проти 49,2%), а респонденти вікової групи 20–35 років частіше вказують на наявність позитивної динаміки (51,7%) порівняно зі старшою віковою групою. Регіональний розподіл демонструє, що найвищі оцінки зростання запиту зафіксовано в Центральному макрорегіоні (53,0%), тоді як найнижчі – на Донбасі (46,9%), що може відображати різні соціально-політичні контексти та рівень довіри до органів публічної влади.

Також опитаним було поставлено запитання: *«Який відсоток публічних службовців використовує своє службове становище для отримання вигоди поза офіційною зарплатою та виплатами?»*. Відповіді на це запитання свідчать, що в середньому респонденти оцінюють рівень зловживання службовим становищем серед публічних службовців у межах 20,6%. Це означає, що п'ята частка публічних службовців асоціюється з неформальними вигодами, отриманими поза офіційною заробітною платою. При цьому значення стандартного відхилення є дуже високим (понад 23%), що вказує на істотну варіативність оцінок, що відображає поляризованість думки з цього питання.

Згідно з гендерним аналізом, оцінки жінок (20,57%) і чоловіків (20,78%) практично збігаються, різниця є статистично незначною. Це свідчить про те, що ставлення до проблеми корупційних зловживань на публічній службі не формується виключно під впливом гендерно зумовлених соціальних досвідів або відмінностей у доступі до інформації. Подібна ситуація спостерігається і за віковими групами: молодші респонденти (віком 20–35 років) оцінюють рівень зловживань у 20,27%, тоді як старші (віком 36+ років) — у 20,70%.

Найпомітніші відмінності зафіксовано у регіональному розрізі. Найвищі середні оцінки рівня зловживань виявлено у Західному (23,06%) та Південному (22,31%) макрорегіонах. Натомість найнижчі значення спостерігаються на Донбасі (19,13%), у Центральному (19,26%) та Східному (19,31%) макрорегіонах. Таким чином, різниця між макрорегіонами з найвищими та найнижчими показниками сягає майже чотирьох відсотків. Це може бути зумовлено низкою чинників: історичними особливостями розвитку макрорегіонів, різницею в досвіді взаємодії населення з публічними службовцями, впливом місцевих медіа та політичної риторики.

Високі значення стандартного відхилення в усіх регіональних групах (понад 23%) підтверджують, що навіть в межах одного макрорегіону погляди громадян на масштаби зловживань дуже різняться. Це вказує на неоднорідність суспільних уявлень і свідчить про необхідність глибшого аналізу соціальних та інформаційних чинників, які формують такі оцінки.

Таким чином, результати опитування демонструють, що оцінка рівня зловживань публічними службовцями є відносно стабільною за основними соціально-демографічними характеристиками, але має певних регіональних відмінностей. Висока варіативність індивідуальних відповідей свідчить про наявність суспільної дискусії та відсутність єдиного домінантного наративу щодо масштабу проблеми, що створює простір для впливу комунікаційних стратегій державних органів і громадянського суспільства.

Службовці загалом оцінюють рівень зловживань серед колег як близький до 20–22%, однак ПОМС схильні називати вищі показники, ніж ДС. Гендерні та вікові відмінності для більшості груп мінімальні, але серед ПОМС респонденти віком 20–35 років і чоловіки демонструють більш критичне ставлення. Регіональний фактор впливає на всі групи, проте найбільше — на ПОМС. Висока варіативність оцінок підкреслює відсутність єдиної позиції всередині колективів і може свідчити про те, що особистий досвід і локальний контекст суттєво формують уявлення про масштаби зловживань.

Готовність повідомляти анонімно про корупцію у своєму органі публічної влади, зокрема через цифрові інструменти, залишається відносно невисокою (рис. 9.13). Лише близько 38,6% респондентів у цілому відповіли «так», тоді як 11,4% заявили про небажання це робити, а 50% опитаних не змогли визначитися з відповіддю. Цей високий показник невизначеності свідчить про наявність бар'єрів — як інституційних (недовіра до механізмів захисту викривачів, сумніви у реальній ефективності таких повідомлень), так і психологічних (побоювання негативних наслідків, відсутність упевненості в анонімності).

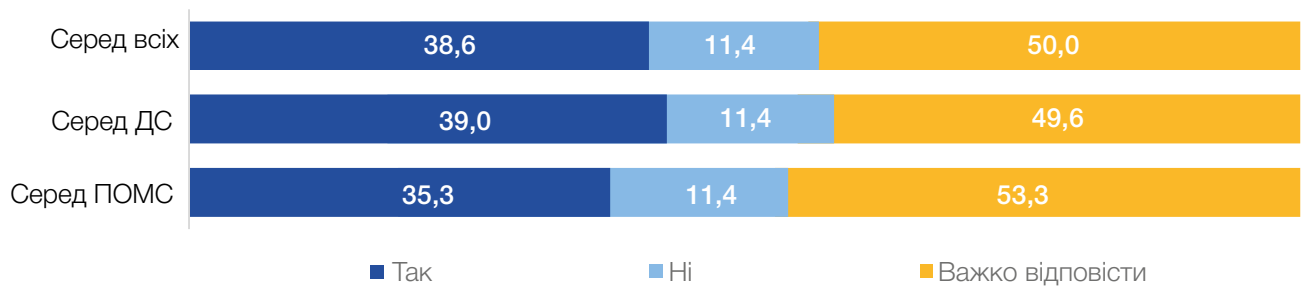


Рисунок 9.13. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чи готові Ви повідомляти анонімно про корупцію у Вашому органі публічної влади (зокрема, за допомогою цифрового інструменту (Портал викривачів) або інших інструментів)?», %

Серед ДС рівень готовності дещо вищий — 39,0% порівняно із середнім за вибіркою, при цьому частка тих, які не змогли визначитися, трохи нижча (49,6%). Натомість серед ПОМС готовність повідомляти нижча — 35,3%, а невизначеність ще більша (53,3%).

Чоловіки демонструють вищу готовність повідомляти (46,7%) порівняно з жінками (36,1%). Аналіз за віком показує, що респонденти 20–35 років частіше готові повідомляти (49,8%) порівняно зі старшою групою (35,9%).

Регіональний розподіл також демонструє певні відмінності: найвищий рівень готовності фіксується на Донбасі (45,7%), що, можливо, зумовлено особливостями регіонального контексту, підвищеною чутливістю до питань прозорості та зловживань у публічній сфері. Водночас у Південному макрорегіоні рівень готовності (37,0%) нижчий за середній, що може бути індикатором як скепсису, так і недостатньої поінформованості.

Загалом ці результати вказують на те, що, попри наявність технічних рішень для анонімного повідомлення про корупцію, суспільна готовність їх використовувати залишається обмеженою, а головним викликом є подолання високого рівня невизначеності та формування довіри до системи захисту викривачів.

## Висновки до розділу

За результатами дослідження, на публічній службі в Україні в період повномасштабної війни склався загалом високий задекларований стандарт доброчесності, однак у системі залишаються вразливі зони, пов'язані з етичним тиском, нерівномірною реалізацією антикорупційних заходів і недостатньою готовністю повідомляти про порушення.

Більшість публічних службовців стверджує, що у своїй роботі не стикалася з прямими протизаконними або неетичними вказівками. Лише близько 5% респондентів повідомили, що отримували такі вказівки за весь час служби. Це невелика частка, але вона не є випадковою: частіше про такий тиск повідомляють чоловіки, молодші працівники (віком 20–35 років) та окремі макрорегіони. Важливо, що для значної частки тих, які з подібним стикалися, ці ситуації не були разовими. Частка молодших працівників описує регулярний характер неетичних або сумнівних вимог.

Публічні службовці в більшості декларують високу нормативну підтримку доброчесності. Понад 70% згодні, що на публічній службі заохочується нульова толерантність до корупції; майже 80% вважають, що доброчесність є базовим елементом організаційної культури їхнього органу; близько 78% підтверджують, що в їхніх установах здійснюються реальні (не лише декларативні) антикорупційні заходи.

Понад 90% респондентів заявили, що знають Загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, і понад 90% вважають ці правила зрозумілими. Це означає, що етична база є інституціоналізованою та доступною. Тобто йдеться не просто про наявність формальних документів, а про обізнаність щодо них у колективах. Близько 73% підтвердили, що в їхньому органі є власний кодекс етики, якого вони дотримуються. Проте майже п'ята частка опитаних зайняла нейтральну

позицію щодо цього твердження, і близько 8% не погодилися.

Відчуття особистого захисту від тиску є загалом високим, але неоднорідним. Понад 80% респондентів заявляють, що почуваються захищеними від вимог виконувати як протизаконні, так і неетичні вказівки. Тобто більшість вважає, що може відмовити або принаймні не нести особисту відповідальність за примусово нав'язані порушення. Водночас наявна помітна меншість: 15–17% не відчують достатнього захисту або не впевнені в ньому. Ця група є критично важливою з точки зору управлінських ризиків: це працівники, які потенційно можуть опинитися під пресингом і не мати ефективних інструментів захисту.

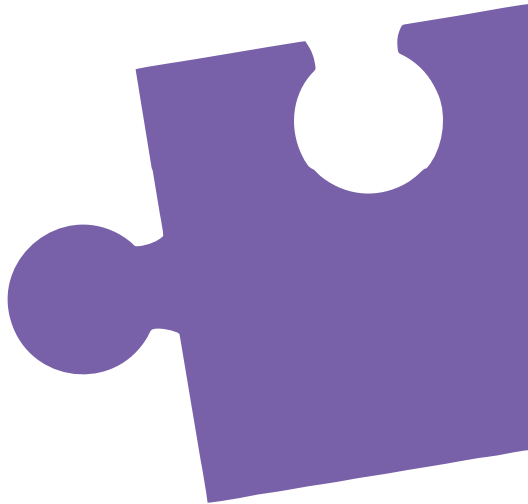
Суспільний запит на доброчесність сприймається службовцями як такий, що зріс у період повномасштабної війни. Понад половину респондентів вважає, що громадяни очікують більшої прозорості та нетерпимості до зловживань. Показово, що частка тих, які вважають, що «нічого не змінилося», залишається відчутною (близько п'ятої частки), а частка відвертого заперечення зростання запиту — низькою (менше ніж 5%). Це вказує на зміну тиску «знизу»: публічні службовці усвідомлюють, що суспільство уважніше спостерігає за поведінкою влади, і це входить у їхню професійну реальність. Водночас близько чверті вагаються з відповіддю, що демонструє нерівномірність цієї динаміки: у різних секторах і макрорегіонах відчуття громадського контролю різне.

Переважна більшість ДС відчуває себе незалежними від впливу та політичного тиску, проте 20,6% ДС – як і 20,7% ПОМС – цього не відчувають.

Коли мова переходить від декларацій до дій, з'являється розрив. Лише близько 39% респондентів заявили, що готові анонімно повідомити про корупцію у своєму органі, зокрема через офіційні цифрові інструменти викривачів. Половина респондентів не змогла визначитись, а понад 10% прямо сказали, що не готові це робити. Тобто механізм викриття корупції наявний, але довіра до нього — обмежена. Це не стільки заперечення важливості доброчесності, скільки сумнів у реальних гарантіях захисту викривача та у наслідковості таких повідомлень. Особливо низькою готовність є серед ПОМС, де ризик персоналізованих репресивних реакцій з боку керівництва або колег є вищим, а команди — тіснішими.

Сприйняття корупційних зловживань у системі залишається помірно критичним. У середньому публічні службовці оцінюють, що майже п'ята частка колег (20%) може використовувати службове становище для отримання неформальної вигоди. Ця оцінка стабільна за статтю та віком, але відрізняється між макрорегіонами. Висока дисперсія відповідей показує, що немає єдиної картини: ступінь недовіри до системи варіюється локально і формується радше індивідуальним досвідом, ніж єдиним загальнонаціональним уявленням.

Таким чином, доброчесність на публічній службі сьогодні є визнаною нормою, але не всюди гарантованою практикою. Головним завданням є не стільки вироблення нових кодексів і правил (вони вже прийняті й загалом відомі), скільки підсилення захисту працівників від тиску, підвищення видимості антикорупційних дій усередині інституцій і підвищення довіри до безпечних механізмів повідомлення про порушення. Це особливо актуально для молодших службовців і для рівня ПОМС, де ризик персонального тиску є найвищим.



# 10

**БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ  
ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ**





## Мотиви вибору публічної служби

Аналіз мотиваційних чинників здійснювався на основі відносного розподілу відповідей у відсотках від усіх обраних причин, а не від кількості респондентів. Такий підхід дозволяє визначити структуру мотиваційних факторів і порівняти їх відносну вагу у загальному наборі причин, навіть з урахуванням того, що один респондент міг обрати кілька варіантів. Результати показують, що вибір роботи на публічній службі здебільшого визначався трьома ключовими причинами: стабільністю заробітної плати, можливістю самореалізації як фахівця та бажанням працювати на державу. Сукупно ці мотиви назвали 45,2% опитаних, а розподіл окремих згадувань виглядає так: стабільність заробітної плати зазначили 50,2% респондентів, можливість самореалізації – 37,1%, а бажання працювати на державу – 28,7%. Інші чинники, такі як професійний розвиток, соціальний пакет, прагнення наближати країну до перемоги або працювати на суспільство, були менш поширеними, проте їх називали близько п'ятої частки опитаних. Водночас менш ніж 6% респондентів віднесли до головних мотивів бажання працювати на громаду, участь у відновленні країни після війни, рівень заробітної плати або можливість робити реформи.

При аналізі відносної ваги кожної причини серед усіх згаданих відповідей (табл. 10.1) чітко простежується ключова відмінність у пріоритетах між ДС та ПОМС. Мотив «бажання працювати на державу» має більше значення серед ДС (12,1% від усіх їхніх згадок), ніж серед ПОМС (лише 3,5%). Натомість мотив «бажання працювати на територіальну громаду» є визначальним саме для ПОМС (15,3% від їхніх згадок), тоді як для ДС він практично неактуальний (0,7%).

Таблиця 10.1

### Ключові мотиви працювати на публічну службу, %

|                                                               | Загалом | ДС   | ПОМС |
|---------------------------------------------------------------|---------|------|------|
| Стабільність зарплати                                         | 19,6    | 19,9 | 17,2 |
| Можливість самореалізуватись як фахівець                      | 14,5    | 14,4 | 14,7 |
| Бажання працювати на державу                                  | 11,2    | 12,1 | 3,5  |
| Можливість професійного розвитку                              | 8,8     | 8,8  | 9,0  |
| Працювати / наближати країну до перемоги                      | 8,8     | 8,8  | 8,6  |
| Соціальний пакет                                              | 8,6     | 8,8  | 7,0  |
| Бажання працювати на суспільство                              | 7,8     | 7,8  | 7,9  |
| Можливість кар'єрного росту                                   | 6,3     | 6,4  | 5,4  |
| Високий соціальний статус і престижність роботи               | 5,7     | 5,9  | 4,6  |
| Бажання працювати на територіальну громаду                    | 2,3     | 0,7  | 15,3 |
| Взяти участь у відновленні країни після повномасштабної війни | 2,3     | 2,3  | 2,8  |
| Розмір зарплати                                               | 1,7     | 1,7  | 1,6  |
| Захищеність від звільнення                                    | 1,4     | 1,5  | 0,8  |
| Можливість робити реформи                                     | 1,0     | 0,9  | 1,5  |

**Примітка:** Респондентам було запропоновано обрати не більше ніж 3 ключові причини роботи на публічній службі. У таблиці відображено відносний розподіл відповідей у відсотках від усіх обраних причин, а не від кількості респондентів. Суми відповідей нормалізовані таким чином, що дорівнюють 100%.

Відмінності між ДС та ПОМС чітко окреслюють різний фокус їхньої професійної відданості. Для ДС характерним було частіше, ніж для ПОМС, наголошувати на прагненні працювати на державу (12,1% проти лише 3,5%). Натомість ПОМС демонстрували орієнтацію на локальний рівень: 15,3% серед них вказали бажання працювати на територіальну громаду, тоді як серед ДС таку мотивацію назвали лише 0,7%. Таким чином, у мотиваційних структурах цих груп виявляється протиставлення державного й місцевого рівнів.

**Гендерний вимір.** Чоловіки й жінки загалом називали подібні ключові мотиви, однак із різною частотою. Чоловіки рідше, ніж жінки, обирали стабільність зарплати (38,4% проти 49,5%) та соціальний пакет (10,2% проти 23,7%), натомість дещо частіше підкреслювали важливість бажання працювати на державу (35,7% проти 24,1%). У групі ДС ці відмінності ще більш помітні: чоловіки рідше за інших зазначали стабільність



зарплати та соціальний пакет. Серед ПОМС істотних відмінностей за статтю не виявлено.

**Вікові відмінності.** Молодші респонденти (віком 20–35 років) частіше, ніж старші (віком 36 років і старше), розглядали публічну службу як можливість кар'єрного зростання (28,4% проти 12,0%), проте рідше орієнтувалися на стабільність зарплати (37,1% проти 49,3%). У молодших ДС ці відмінності ще більш помітні: кар'єрне зростання обирали частіше, а стабільність заробітку рідше. Серед ПОМС респонденти цієї вікової групи також схилилися до акцентування на кар'єрних перспективах, але значно рідше, ніж віком 36 років і старше, називали мотив працювати на громаду (4,2% проти 5,9%).

Регіональний аналіз засвідчив відсутність загальнонаціональних відмінностей, однак серед ПОМС вони все-таки простежуються. У Західному макрорегіоні частіше, ніж у середньому, наголошували на бажанні працювати на громаду (43,2% проти 36,1%), тоді як у Південному макрорегіоні цей мотив звучав значно рідше (24,5%). Це свідчить про наявність регіональних відмінностей у сприйнятті локальної ідентичності та значущості громади як простору реалізації.

Аналіз відкритих відповідей розширює розуміння мотивацій і дозволяє виокремити кілька блоків:

**Відсутність альтернативи та економічна необхідність.** Найпоширенішим мотивом виявився вимушений характер вибору. Для багатьох публічна служба стала не результатом усвідомленого професійного рішення, а єдиним доступним варіантом через відсутність альтернатив, особливо у малих містах і селах, труднощі з працевлаштуванням без досвіду або потребу у базовому заробітку. У відповідях простежується:

- **брак робочих місць у невеликих містах і селах** («У маленькому місті небагатий вибір», «Більше немає, де працювати»);
- **труднощі з працевлаштуванням без досвіду** («Без досвіду роботи комерційні структури не беруть»);
- **потреба в базовому заробітку для виживання** («Щоб вижити...», «А жити то потрібно і мушу працювати хоч де»);
- **втрата попередньої роботи, зокрема через війну** («Втрата поточної роботи з 24.02.2022 р.»).

**Обставини, випадковість і реорганізація.** Інша частка відповідей демонструє випадковість і вплив зовнішніх обставин: багато хто опинився на публічній службі завдяки реорганізації органів влади, ліквідації попереднього місця роботи або за рекомендаціями знайомих. Серед причин також згадуються:

- **реорганізація або ліквідація попереднього місця роботи** («Перейшла у зв'язку з реформою», «Ліквідували фонд соціального страхування»);
- **пропозиція або рекомендація знайомих** («Запропонували роботу», «Друг ішов на конкурс і мене покликав за компанію»).

**Ідеалістичні, патріотичні та суспільні мотиви.** Хоча прагматичні мотиви домінують, певна частка респондентів продемонструвала ідейну та патріотичну орієнтацію. У цих відповідях звучить бажання бути корисним суспільству, допомагати у боротьбі з корупцією та бюрократією, а також робити свій внесок у перемогу та відновлення країни. Це свідчить про наявність групи службовців з високою суспільною мотивацією, яка, хоча й менш чисельна, має важливе символічне значення:

- **«Бажання бути корисною суспільству», «Боротьба з бюрократією та корупцією», «Внести свій вклад у перемогу».**

**Практичні переваги та зручність.** Паралельно простежуються й практичні мотиви, пов'язані з особистою зручністю: стабільний графік роботи, близькість до дому, можливість поєднувати роботу із сімейними обов'язками. В умовах війни до цих чинників додався і специфічний мотив – бронювання від мобілізації, який для частки респондентів став важливим аргументом залишатися або переходити на публічну службу.

Узагальнено, мотивації вибору публічної служби поєднують у собі прагматичні, ідейні та вимушені чинники. Вони відрізняються залежно від групи (ДС або ПОМС), статі, віку та макрорегіону, проте головним залишається баланс між стабільністю, самореалізацією та усвідомленням суспільної значущості цієї роботи.

## Мотиви вибору публічної служби (відкриті відповіді ДС і ПОМС)

Аналіз відкритих відповідей респондентів демонструє як спільні риси, так і суттєві відмінності між ДС та ПОМС у їхніх мотиваціях, рівні розчарування та сприйнятті власної ролі.

### 1. Фокус відданості: громада проти держави

Найбільш виражена різниця полягає у векторі відданості:

- **ПОМС** частіше підкреслюють локальний характер своєї роботи. Для них головним мотивом є прагнення допомогти жителям громади, змінити місто або село на краще та бачити відчутні результати. У відповідях часто звучали формулювання на кшталт: *«Бачити результат роботи у кожному конкретному випадку»*, *«Приносити користь своїй громаді»*, *«Допомагати громадянам громади»*;
- **ДС** схильні орієнтуватися на більш глобальні цілі – відданість державі, внесок у розвиток країни або боротьбу із системними проблемами. Типові приклади: *«Бажання працювати на державу»*, *«Мотивація існування України як квітучої держави»*, *«Боротьба з бюрократією та корупцією»*.

### 2. Прагматичні мотиви та зручність

Обидві групи звертають увагу на зручність роботи (графік, розташування), однак для ПОМС цей аспект тісніше інтегрований у життя громади:

- **ПОМС** пов'язують роботу в ОМС із власним побутом і безпекою, особливо в умовах війни. Наприклад: *«Щоб бути ближче до дитини на випадок небезпеки, обрала працювати в ОМС»*;
- **ДС** також зазначають практичні переваги (стабільність, зручний графік), але у менш тісному зв'язку з відданістю громаді.

### 3. Критичні зауваження та історичний контекст

ДС значно частіше демонструють критичне ставлення до свого досвіду:

- **ДС** нерідко згадують втрачений престиж державної служби, розчарування у системі та невинуваті очікування. У відповідях трапляються формулювання: *«Було помилкою обрати державну службу»*, *«Раніше це було престижно, а тепер – ні»*, *«Держслужба – найгірше, що було у моєму житті»*;
- **ПОМС** теж згадують про низькі зарплати або окремі труднощі, але загалом їхні відповіді менш критичні. Часто підкреслюється задоволеність від роботи: *«Люблю свою роботу»*, *«Робота в задоволення»*, *«Тоді не було інших варіантів, а тепер – це моє»*.

### 4. Спільні мотиви: вимушеність і випадковість

Обидві групи об'єднує значна частка прагматичних і вимушених мотивів. Серед них:

- **відсутність альтернатив** – особливо у малих населених пунктах;
- **випадковість** – багато хто потрапив на публічну службу не за покликом, а через збіг обставин: *«Так склалося»*, *«Випадково»*).

## Вибір респондентів працевлаштуватися на публічну службу vs поза публічною службою

# 49,6%

респондентів обрали б роботу на публічній службі за умови однакової зарплати, строку та соціального пакета

49,6% обрали б роботу на публічній службі за умови однакової зарплати, строку та соціального пакета. Натомість 14,7% віддали б перевагу роботі поза публічною службою, а значна частка (35,7%) вагається з відповіддю (рис. 10.1). Такий рівень невизначеності демонструє брак чітких переваг у сприйнятті респондентів і вказує на суперечливість образу публічної служби у суспільстві.

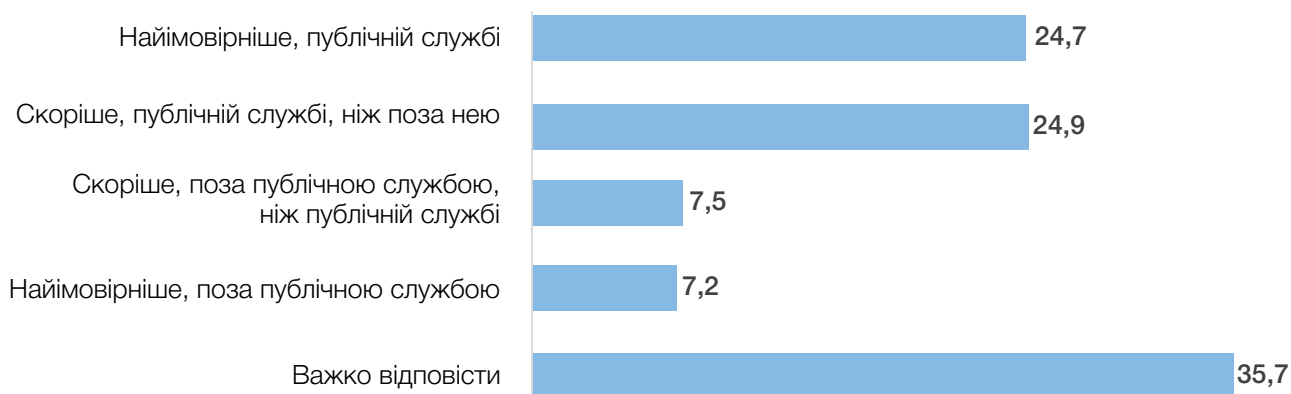


Рисунок 10.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Якби Вам запропонували працевлаштування на однаковий строк, з однаковою заробітною платою і соціальним пакетом на публічній службі та поза публічною службою (наприклад, у приватному секторі), якій пропозиції Ви віддали б перевагу?», %

Порівняння між ДС та ПОМС не виявляє істотних відмінностей, хоча певні тенденції всередині кожної з груп простежуються. Зокрема, серед ПОМС частка тих, які, найімовірніше, обрали би публічну службу, більша, ніж серед ДС (26,5% проти 24,5%). ПОМС дещо частіше схилилися до відповіді «скоріше, публічній службі» (25,6%), а кількість тих, які вагалися з відповіддю, була нижчою (33,2% проти 35,7%). Таким чином, саме серед ПОМС спостерігається більша визначеність у виборі публічного сектору.

**Гендерний вимір.** Чоловіки рідше, ніж жінки, обирали відповідь «важко відповісти» (28,4% проти 35,7%), натомість частіше схилилися до вибору публічної служби (54,0% проти 49,6%). Подібна тенденція зберігається й усередині окремих груп. Серед ПОМС-чоловіків відповідь «важко відповісти» зустрічалася рідше (24,5% проти середніх 33,4%), проте вони частіше обирали варіант «поза публічною службою» (21,9% проти середніх 16,5%). Серед ДС-чоловіків також зафіксовані нижчі показники невизначеності: вони рідше, ніж у середньому в групі (28,6% проти 35,9%), відповідали «важко відповісти». При цьому підтримка вибору публічної служби серед них була вищою (53,7% проти 49,3% у середньому в групі ДС). Це вказує на те, що чоловіки, попри нижчий рівень сумнівів, дещо поляризуються між прихильністю до публічного сектору та його відторгненням.

**Регіональні відмінності були зафіксовані серед ПОМС.** У Західному макрорегіоні частка тих, які обрали варіант «найімовірніше, публічній службі», була нижчою (22,4% проти середніх 26,5%). Натомість у Східному макрорегіоні цей показник, навпаки, перевищував середній рівень (30,7%). Це може свідчити про вищу цінність стабільності публічного сектору для респондентів зі Східного макрорегіону, де війна та соціально-економічні виклики посилюють значущість безпеки й передбачуваності.

Таким чином, попри загалом високу привабливість публічної служби, результати демонструють наявність значної частки тих, які вагаються з відповіддю, а також помірні відмінності за групами, статтю та макрорегіонами. Ці відмінності відображають неоднорідність сприйняття публічної служби та вказують на те, що її привабливість залежить як від соціально-демографічних характеристик, так і від контекстуальних умов.

## Намір змінити роботу протягом року

Більшість респондентів (69,9%) не розглядають можливості змінити місце працевлаштування протягом наступного року. Водночас майже кожен п'ятий (18,9%) допускає зміну роботи: 8,0% готові перейти на іншу посаду в межах публічної служби, тоді як 10,9% орієнтуються на працевлаштування поза її межами (рис. 10.2). Ці дані свідчать про певний рівень стабільності у сприйнятті роботи на публічній службі та водночас про наявність значної частки потенційно мобільних працівників.

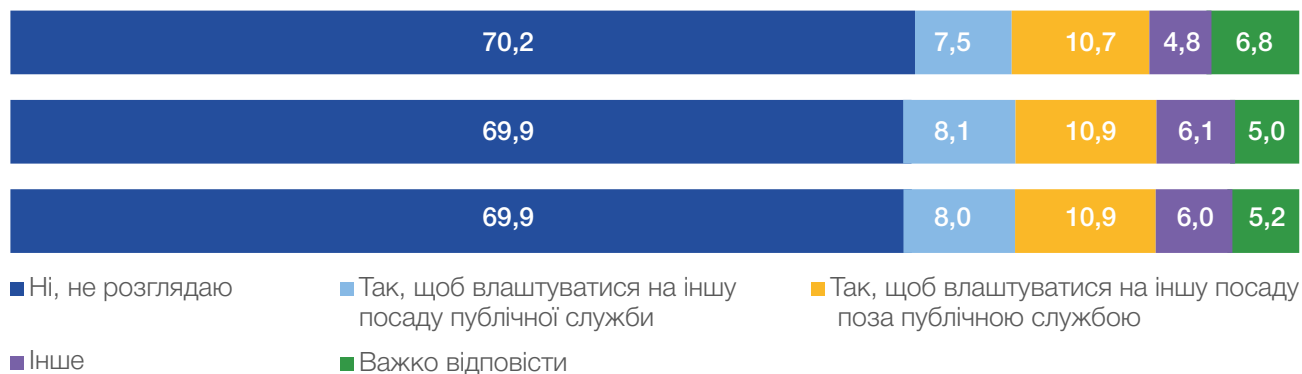


Рисунок 10.2. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чи розглядаєте Ви можливість змінити Вашу роботу протягом наступного року?», %

**Віковий вимір.** Молодші респонденти (віком 20–35 років) демонструють вищу схильність до змін. Серед них 45,3% відповіли, що не розглядають зміну роботи. Натомість вони частіше обирали варіант переходу до приватного сектору – 16,1% проти середніх 10,9%. Це свідчить про більшу гнучкість молоді на ринку праці та їхню орієнтацію на пошук можливостей поза межами державного сектору.

Порівняння між ДС і ПОМС показує схожі тенденції. Частка тих, які не планують змінювати роботу, практично однакова – 69,9% серед ДС і 70,2% серед ПОМС. Водночас структура відповідей різниться. Серед ДС спостерігається чіткіший розподіл: 8,1% готові розглядати іншу посаду в межах публічної служби, а 10,9% – поза службою. Натомість серед ПОМС дещо більше тих, які вагаються з відповіддю («важко відповісти») – 6,8% проти 5,0% серед ДС, що свідчить про певну невизначеність у цій групі.

**Гендерні відмінності серед ПОМС.** Чоловіки частіше, ніж в середньому у цій групі, розглядають можливість переходу за межі публічної служби (15,1% проти 10,7% у середньому в групі ПОМС). Це може відображати більш прагматичну орієнтацію чоловіків та їхню готовність сприймати приватний сектор як більш привабливу або перспективну альтернативу.

**Регіональний вимір.** Серед ДС респонденти зі Східного та Південного макрорегіонів частіше за середнє значення повідомляли, що не розглядають зміну роботи. У Центральному макрорегіоні частка серед ПОМС тих, які відповіли «не розглядаю», була вищою (81,5% проти середніх 70,2%), що може свідчити про нижчу готовність цієї групи до будь-яких професійних змін. Натомість у Південному макрорегіоні зафіксовано протилежну тенденцію: менше респондентів обрали варіант «не розглядаю» (64,8% проти середніх 70,2%), а більша частка схилилася до можливості змінити місце роботи.

**Аналіз відкритих відповідей.** Для більшості респондентів рішення про зміну роботи не є категоричним. Воно радше формується під впливом зовнішніх умов та індивідуальних життєвих обставин. У центрі цього балансу перебувають три основні чинники: рівень заробітної плати, невизначеність внаслідок війни та адміністративні зміни, які відбуваються в системі публічної служби.

- **Найвагомішим фактором є рівень заробітної плати.** Саме фінансова складова є головним критерієм, який визначає готовність до змін. Багато респондентів зазначають, що не планували б залишати нинішнє місце роботи, якби зарплата була вищою: «Так, з більшою заробітною платою», «Якщо буде пропозиція з достойною заробітною платою». Тому мотив зміни роботи у цій категорії є радше умовним: рішення безпосередньо залежить від пропозицій на ринку праці. Водночас низька заробітна плата для значної частки учасників опитування стає не просто фактором для роздумів, а причиною активного пошуку нових можливостей: «Розглядаю через мізерну зарплату»,

«Мені подобається моя робота, але оклад в розмірі 11 855 грн змушує задумуватись про пошук нової роботи, оскільки не вистачає грошей на базові потреби».

- **Другим блоком причин є невизначеність, пов'язана з війною та загальною нестабільністю.** Велика кількість респондентів відповіли «важко відповісти» або «не знаю». Це не лише ухиляння від конкретної відповіді, але й прояв глибокої невизначеності та неможливості будувати довгострокові плани в умовах воєнного стану. У цих відповідях прямо звучить залежність від зовнішніх обставин: люди не впевнені, чи буде робота, чи збережеться безпека, чи взагалі можна прогнозувати майбутнє: «Важко спрогнозувати в умовах війни», «Все залежить від ситуації в країні через повномасштабну війну».
- **Третій блок відповідей пов'язаний із вимушеними змінами через адміністративні процеси: скорочення, реорганізацію або ліквідацію органів влади.** Тут рішення про зміну роботи не є результатом особистого вибору, а радше наслідком зовнішнього тиску: «Буду вимушена після скорочення», «Вимушено в зв'язку з ліквідацією органу, в якому працюю». Для цих людей пошук нової роботи неминучий, незалежно від власних бажань.
- **Частка респондентів пов'язує можливість зміни роботи з особистими життєвими обставинами.** Це стосується виходу на пенсію, переїзду до іншого міста або виїзду за кордон, а також сімейних ситуацій – наприклад, декретної відпустки. У цих випадках зміна місця праці розглядається як частка ширших життєвих змін, а не виключно професійного вибору.
- **Виокремлюється група специфічних мотивів.** Для деяких службовців вирішальним чинником є бронювання від мобілізації, яке утримує їх на поточній посаді: «Головна причина перебування на держслужбі – бронь». Інші вказують на професійне вигорання, складні стосунки з керівництвом або незадовільний мікроклімат у колективі, що підштовхує до пошуку альтернатив. Зустрічаються і відповіді, пов'язані з прагненням кар'єрного зростання або відкриття власної справи.

Порівняльний аналіз відкритих відповідей показує, що, попри спільну основу (низьку заробітну плату та відчуття невизначеності), характер проблем і мотивів у ДС та ПОМС має відмінності. Для ДС скарги виглядають більш системними: вони часто пов'язують власне невдоволення з провалами державних реформ, несправедливими правилами або надмірною бюрократією. Їхня критика має ширший масштаб і виходить на рівень загальнодержавної політики. ПОМС, натомість, акцентують на конкретних умовах роботи: великому обсязі завдань, низькій зарплаті, локальних труднощах. Для них тригерами змін стають проблеми, які проявляються безпосередньо в громаді – загроза окупації, скорочення у підрозділі, невдалі зміни у соціальній сфері.

Таким чином, попри спільні базові проблеми, у відповідях ДС та ПОМС проявляється різний масштаб бачення: від системної критики на рівні держави до локальних труднощів у громадах.

## Вплив війни на рішення щодо зміни роботи

Повномасштабна війна, яка триває з 24 лютого 2022 р., стала одним із головних чинників, що впливають на рішення респондентів про зміну місця працевлаштування поза межами публічної служби. Серед тих, які розглядають таку можливість, 48,8% зазначили, що війна безпосередньо вплинула на їхні плани (рис. 10.3).



Рисунок 10.3. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чи вплинула повномасштабна війна (з 24.02.2022 р.) на Ваше рішення влаштуватися на іншу посаду поза публічною службою?», %

Помітні певні відмінності між групами респондентів. ПОМС частіше вказували на вплив війни (51,4%), ніж ДС (48,5%). Це може відображати більшу вразливість місцевих органів влади до безпосередніх наслідків бойових дій і соціально-економічної нестабільності.

Регіональний зріз показує, що єдина значуща відмінність зафіксована у Західному макрорегіоні. Тут 43,7% респондентів повідомили про вплив війни на їхнє рішення змінити роботу, тоді як середній показник за вибіркою становить 48,5%. Такий результат може свідчити про відносно вищий рівень стабільності й безпеки у цьому макрорегіоні порівняно з іншими частками країни.

## Готовність рекомендувати кар'єру на публічній службі

Питання про готовність рекомендувати кар'єру на публічній службі дозволяє оцінити загальне сприйняття престижності та привабливості цього сектору. Схильні певною мірою радити друзям обирати кар'єру в публічній службі або у власному органі 45,9% опитаних. Водночас майже кожного п'ятого (20,6%) можна віднести до тих, які не готові давати таку рекомендацію, причому 8,5% займають категорично негативну позицію. Ще третина опитаних (33,5%) залишилися нейтральною, не висловлюючи ні підтримки, ні заперечення (рис. 10.4).

Аналіз групових відмінностей свідчить про істотні розбіжності між ДС та ПОМС. Серед ДС готовність рекомендувати публічну службу є відчутно нижчою (45,1% сумарно позитивних відповідей). Натомість серед ПОМС 51,8% респондентів готові радити кар'єру у цьому секторі (19,8% – так, 32,0% – скоріше, так). Крім того, у групі ПОМС частка тих, які не схильні рекомендувати публічну службу, є значно нижчою (12,9% сумарно негативних відповідей) порівняно з 21,6% серед ДС, що свідчить про відносно більш позитивне ставлення на місцевому рівні.

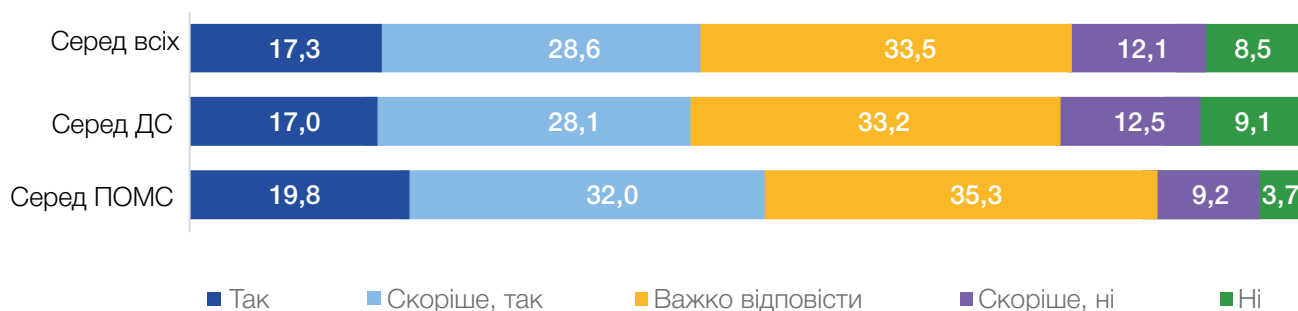


Рисунок 10.4. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Чи рекомендували б Ви своїм друзям розпочати свою кар'єру на публічній службі / у Вашому органі?», %

Водночас статеві, вікові та макрорегіональні характеристики не впливають на готовність рекомендувати публічну службу. Як у загальному розрізі, так і в межах окремих груп ДС та ПОМС статистично значущих відмінностей за цими параметрами не виявлено.

Таким чином, готовність радити кар'єру у публічній службі є відносно високою, але більш притаманна ПОМС, тоді як ДС демонструють стриманіший і навіть більш критичний підхід до оцінки цього професійного шляху.



## Висновки до розділу

Мотивації вибору публічної служби поєднують прагматичні, ідейні та вимушені чинники. Найпоширенішими стали стабільність заробітної плати (50,2%), можливість самореалізації (37,1%) та бажання працювати на державу (28,7%). Сукупно ці три фактори склали 45,2% всіх відповідей. Водночас мотиви «працювати на громаду» або «робити реформи» залишаються малопоширеними (менше ніж 6%). Відмінності між групами чіткі: ДС частіше, ніж ПОМС, наголошують на відданості державі (12,1% проти 3,5%), тоді як ПОМС більше орієнтовані на громаду (15,3% проти 0,7%). Це підкреслює різницю між державним і локальним вимірами служби.

Соціально-демографічні чинники також формують відмінності. Чоловіки рідше, ніж жінки, наголошують на стабільності зарплати та соціальному пакеті, але частіше підкреслюють відданість державі. Респонденти віком 20–35 років більше орієнтуються на кар'єрне зростання, але рідше – на стабільність зарплати. Для молодших ПОМС менш актуальним є мотив працювати на громаду. Регіональні відмінності помітні переважно серед ПОМС: у Західному макрорегіоні частіше наголошують на громаді, тоді як у Південному макрорегіоні – рідше.

Аналіз відкритих відповідей показує, що вимушений характер вибору часто визначає кар'єру: нестача робочих місць у малих містах, труднощі працевлаштування без досвіду, потреба в базовому заробітку або втрата роботи через війну. Інша частка респондентів наголошує на випадковості (реорганізації, ліквідації органів влади, пропозиції знайомих). Певна група демонструє ідеалістичні мотиви («боротьба з корупцією», «внесок у перемогу»), проте вона менш чисельна. Також помітні прагматичні мотиви – зручний графік, близькість до дому, можливість поєднувати роботу з родиною, а в умовах війни – «бронювання від мобілізації».

Рівень привабливості публічної служби залишається відносно високим: 49,6% обрали б її навіть за рівних умов із приватним сектором, тоді як 14,7% схилилися до іншої сфери, а 35,7% вагаються. ПОМС дещо більш визначені: серед них більше тих, які найімовірніше залишилися б на публічній службі, і менше тих, які вагаються. Чоловіки в цілому рідше відповідали «важко відповісти» і частіше визначалися – як на користь публічної служби, так і проти неї. Серед ПОМС у Східному макрорегіоні більше схильності до вибору публічного сектору, тоді як у Західному макрорегіоні – менше.

Незважаючи на відносну стабільність, 18,9% респондентів планують змінити роботу протягом року: 8,0% – у межах публічної служби, 10,9% – поза її межами. Респонденти віком 20–35 років частіше орієнтуються на приватний сектор (16,1% проти 10,9% у середньому), тоді як старші працівники демонструють більшу стабільність. Для чоловіків серед ПОМС характерна вища готовність до переходу поза службою. Регіонально найбільш мобільними є працівники Південного макрорегіону, тоді як у Центральному макрорегіоні фіксується найвища частка тих, які не планують змінювати роботу. Основними причинами розгляду змін є низькі заробітні плати, невизначеність через війну, реорганізація та скорочення.

Війна стала важливим чинником рішень: 48,8% респондентів прямо вказали, що вона вплинула на їхні плани щодо зміни роботи. Серед ПОМС цей показник вищий, ніж серед ДС (51,4% проти 48,5%), що свідчить про більшу вразливість місцевих органів влади. Найнижчий рівень впливу зафіксовано у Західному макрорегіоні (43,7%), де відносна стабільність і безпека зменшують вагу воєнного чинника.

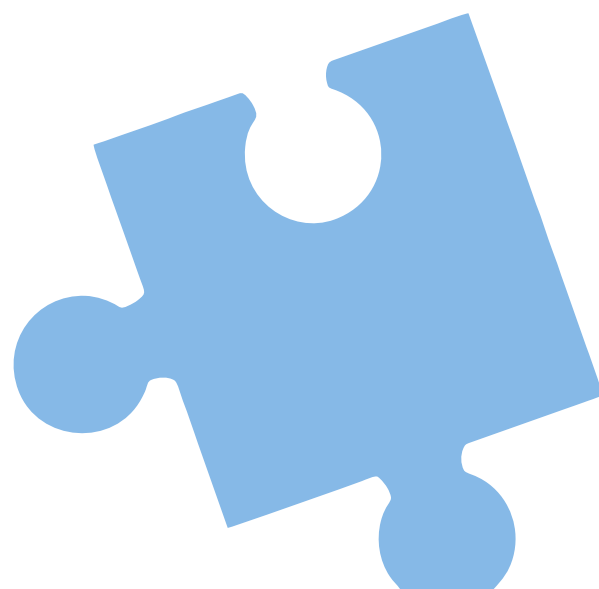
Загальний рівень престижності публічної служби відображається у готовності рекомендувати її іншим: 45,9% радили б друзям таку кар'єру, тоді як 20,6% не радили б (8,5% – категорично проти). Водночас третина (33,5%) залишилася нейтральною. ПОМС більш оптимістичні: 51,8% готові рекомендувати (проти 39,2% серед ДС), і лише 21,6% не радили б (проти 30,3% серед ДС). Статеві, вікові та макрорегіональні відмінності тут статистично незначущі.

Таким чином, результати демонструють подвійність образу публічної служби: з одного боку, привабливість стабільності, самореалізації й символічного значення, а з іншого боку, – критику низьких зарплат, бюрократії та невизначеності. ПОМС загалом демонструють більш позитивне й локально зорієнтоване бачення, тоді як ДС схильні до глобальнішої критики та більшої зневіри у системі.



# 11

## **ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ТА ЦІННОСТІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ**





## Оцінка організаційної (корпоративної) культури

Загалом більшість респондентів позитивно сприймають організаційну (корпоративну) культуру у своєму органі. Так, 84,1% вважають її сприятливою, тобто такою, що підтримує професійний розвиток і сприяє досягненню результатів. Водночас 14% респондентів оцінюють культуру радше як токсичну – таку, що породжує конфлікти та перешкоджає ефективній роботі. Крайні судження трапляються рідко: лише 9,9% визначили її як «дуже сприятливу», тоді як 1,4% – як «дуже токсичну» (рис. 11.1).

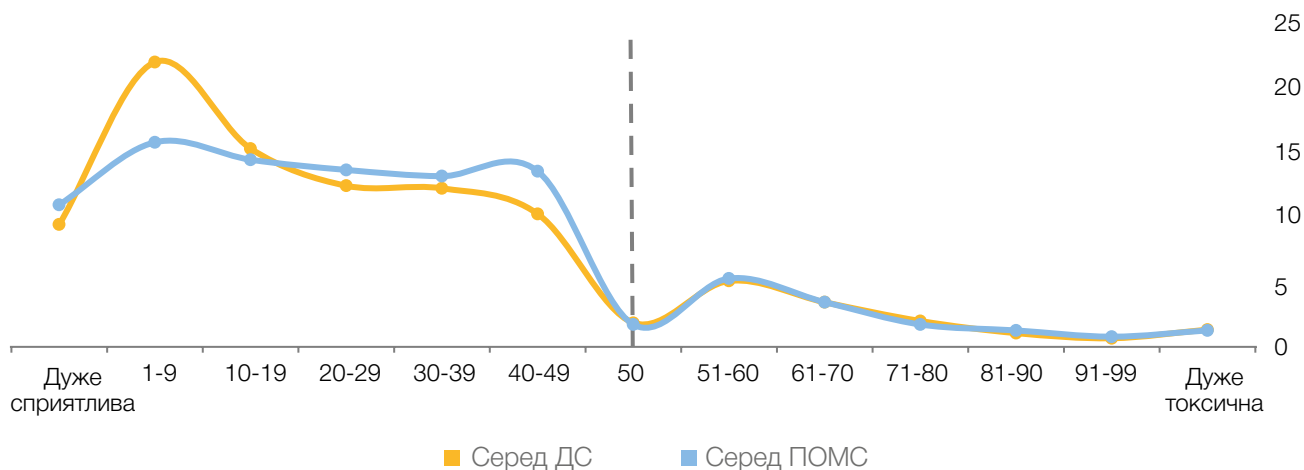


Рисунок 11.1. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як би Ви загалом оцінили організаційну (корпоративну) культуру у Вашому органі?», %

**Примітка:** Аналіз здійснено за двома континуумами: «дуже сприятлива (сприяє професійному розвитку та досягненню результатів) – дуже токсична (призводить до частих конфліктів і перешкоджає професійному розвитку та досягненню результатів)». Шкали інтерпретовано так: 0–49 – сприятлива, 51–100 – токсична, 50 – нейтральна позиція. Крайні значення шкали (0 та 100) відображають максимально виражену ознаку відповідної категорії.

Середнє значення оцінки організаційної (корпоративної) культури для публічних службовців становить 26,4 бала, що відповідає характеристиці «дуже сприятлива» (рис. 11.2). Цей показник є майже однаковим для ДС (26,2 бала) та дещо вищим (тобто ближчим до середини шкали) для ПОМС (27,9 бала), проте на рівні макрорегіонів простежуються істотні коливання. Так, серед ДС у Західному макрорегіоні середній бал сягає 30,1, що на 3,9 вище за середній показник групи (26,2). Натомість на Донбасі середня оцінка становить лише 23,1, що на 3,1 нижче за середнє значення для ДС. Схожі тенденції фіксуються й серед ПОМС: на Донбасі середня оцінка дорівнює 23,1 бала, що на 4,8 нижче від середнього в групі (27,9 бала), тоді як у Східному макрорегіоні показник також є заниженим – 23,3 бала (4,6 бала відповідно).



Рисунок 11.2. Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Як би Ви загалом оцінили організаційну (корпоративну) культуру у Вашому органі публічної влади?», середнє значення

Регіональний розподіл демонструє додаткові відмінності. У Західному макрорегіоні менше респондентів, ніж у середньому (13,4% проти 21,9%), оцінили культуру як сприятливу (1–9 балів). У Центральному макрорегіоні, навпаки, частка позитивних оцінок була вищою (28,8%). У Південному макрорегіоні показники нижчі: сприятливі оцінки дали рідше (16,2%). Щодо негативних оцінок, то в обох групах ситуація майже ідентична: 10,8% респондентів обрали діапазон 51–80 балів, що відповідає помірним проявам токсичності в організаційній культурі.

## Сприйняття ключових рис організаційної культури

Узагальнений аналіз показує, що респонденти найбільше погоджуються з твердженням про схильність уникати ризиків: майже третина (33,9%) вважає, що працівники радше зосереджуються на рутинних завданнях, щоб не наразитися на негативні наслідки. Натомість найменшу підтримку (10,3%) отримала теза про пріоритет особистих інтересів над суспільними або організаційними, причому більшість (59,1%) з цим категорично не згодні. Варто також зазначити значну частку нейтральних відповідей (у середньому третина), особливо щодо ролі неформальних норм і значення репутації (близько 39%). Загалом 42% респондентів у середньому висловлюють незгоду з переліченими твердженнями, що свідчить про критичне ставлення більшості до таких практик. Найбільший опір викликає ідея пріоритету особистих інтересів (59,1% незгодних), тоді як найбільше схильності до згоди зафіксовано у випадку уникнення ризику та конфліктів (33,9% і 32,1% відповідно) (табл. 11.1).

Таблиця 11.1

### Сприйняття неформальних норм і практик у роботі

|                                                                                                                                                                                         | Серед всіх |      |      | Серед ДС |      |      | Серед ПОМС |      |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------|------|----------|------|------|------------|------|------|
|                                                                                                                                                                                         | -          | ~    | +    | -        | ~    | +    | -          | ~    | +    |
| Щоб уникнути потенційного ризику, працівники схильні дотримуватися звичайних рутинних завдань                                                                                           | 32,1       | 34,0 | 33,9 | 31,6     | 34,2 | 34,2 | 36,2       | 32   | 31,8 |
| Підтримка позитивної репутації в організації або громаді є важливішою, ніж дотримання формальних правил чи норм                                                                         | 33,9       | 38,1 | 28   | 33,7     | 38,5 | 27,8 | 35,2       | 35,5 | 29,3 |
| У моєму органі працівники схильні погоджуватися з думкою тих, які обіймають вищі посади, навіть якщо у них є вагомі причини не робити цього                                             | 39,5       | 33,8 | 26,7 | 39,3     | 33,9 | 26,7 | 41,1       | 32,8 | 26,1 |
| В органі, де я працюю, працівники часто уникають висловлювань щодо непростих тем / проблемних питань, вважають мовчання безпечним варіантом                                             | 40,7       | 33,0 | 26,3 | 40,4     | 33,2 | 26,3 | 43,2       | 30,8 | 25,9 |
| На моєму робочому місці уникнення конфліктів важливіше, ніж швидкість або навіть якість прийняття рішень                                                                                | 39,5       | 35,1 | 25,4 | 39,1     | 35,4 | 25,5 | 42,4       | 32,6 | 25,0 |
| Успіх реформ або нових ініціатив у моєму органі значною мірою залежить від того, наскільки добре вони узгоджуються з наявними неформальними нормами та звичаями й традиціями органу (5) | 36,0       | 39,1 | 24,9 | 35,7     | 39,4 | 24,9 | 38,3       | 36,4 | 25,3 |
| Часто легше досягти результатів, використовуючи неформальні відносини / зв'язки, ніж суворо дотримуючись формальних процедур                                                            | 42,6       | 33,1 | 24,3 | 42,8     | 33,3 | 23,9 | 41,3       | 30,9 | 27,8 |
| У моєму середовищі неписані правила та норми відіграють важливішу роль у прийнятті рішень на робочому місці, ніж офіційні політики та процедури                                         | 45,3       | 31,4 | 23,3 | 45,3     | 31,5 | 23,2 | 46,1       | 29,9 | 24,0 |
| Я побоююся, що моя незгода з рішенням керівника матиме для мене негативні наслідки                                                                                                      | 47,9       | 30,1 | 22,1 | 47,6     | 30,2 | 22,2 | 49,9       | 28,6 | 21,5 |
| Суспільна думка щодо фаворитизму та кумівства у роботі органів публічної влади має вплив на формування культури доброчесності у Вашому органі                                           | 45         | 33,2 | 21,8 | 44,9     | 33,3 | 21,7 | 45,3       | 32,2 | 22,5 |
| При прийнятті рішень мої власні інтереси для мене часто мають вищий пріоритет, ніж ширші суспільні інтереси або цілі органу                                                             | 59,1       | 30,6 | 10,3 | 58,8     | 30,8 | 10,4 | 61,5       | 29,3 | 9,2  |

**Примітка:** «+» – «згода» (сума відповідей «повністю згодні» та «згодні»); «~» – «нейтрально» (відповідь «ні згодні, ні не згодні»); «-» – «незгода» (сума відповідей «не згодні» та «зовсім не згодні»).

**Вплив неформальних практик.** 45,3% опитаних не погоджуються з тим, що неписані правила важливіші за офіційні процедури. Відмінностей між ДС та ПОМС тут немає. Водночас чоловіки частіше, ніж жінки, демонструють згоду (29,2% проти 23,3%), тоді як частка незгодних у них нижча. Подібна картина характерна

і для молодшої вікової групи (20–35 років), де незгода нижча (38,5% проти 45,3%) внаслідок більшої кількості невизначених. У цій групі серед ДС частка тих, які утрималися, ще вища, ніж серед ПОМС (46,1% проти 40,8%). Регіональних відмінностей не зафіксовано.

Подібна ситуація спостерігається й щодо неформальних зв'язків. Загалом 24,3% респондентів погоджуються з тим, що вони полегшують досягнення результатів, тоді як 42,6% не погоджуються. Серед ПОМС рівень згоди вищий, ніж серед ДС (27,9% проти 23,9%), а чоловіки демонструють ще більшу підтримку (31–33%). Водночас на Донбасі, у Східному та Південному макрорегіонах частка незгодних перевищує середній рівень (46,8% проти 42,6%), хоча причини різні: у Східному макрорегіоні та на Донбасі це пов'язано з меншою кількістю згодних, а у Південному макрорегіоні – зі зростанням невизначених відповідей.

Щодо залежності реформ від відповідності неформальним нормам, лише 24,9% респондентів з цим погоджуються, 36,0% не погоджуються, а 39,1% зайняли нейтральну позицію. Чоловіки з числа ПОМС схильні більше підтримувати цю тезу (31,4%). Молодші респонденти (віком 20–35 років) частіше утримуються від відповіді, що знижує рівень незгоди у цій категорії.

**Культура уникнення ризиків і конформізм.** Теза про страх негативних наслідків у разі незгоди з керівником отримала підтримку у 22,1% публічних службовців, тоді як 47,9% висловили незгоду. Гендерний фактор має значення: чоловіки частіше, ніж жінки, погоджуються (26,8% проти 22,1%) і рідше не погоджуються (41,5% проти 47,9%). У Східному макрорегіоні частка незгодних вища і становить 52,1%.

Щодо уникнення конфліктів, то кожен четвертий респондент (25,4%) погоджується з тим, що вони важливіші за швидкість і якість рішень. У ПОМС частка незгодних вища (44,2% проти 39,5%), тоді як чоловіки в цілому і серед ДС рідше заперечують. Чоловіки ПОМС, навпаки, частіше погоджуються. Молодші респонденти (віком 20–35 років) частіше утримуються від відповіді. На Донбасі рівень згоди помітно нижчий (19–20% проти 25,4% у різних групах).

Теза про конформізм (схильність погоджуватися з керівництвом) знайшла підтримку у 26,7% респондентів, але чоловіки (31–32%) частіше погоджуються у різних групах. Молодші респонденти знову рідше висловлюють незгоду, натомість частіше залишаються нейтральними.

Відносно «мовчання як безпеки» 40,7% респондентів висловили незгоду. Однак серед чоловіків ця частка нижча, натомість зростає рівень згоди. Молодші респонденти частіше утримуються від відповіді. Регіонально найбільший рівень незгоди зафіксовано на Донбасі (44,8%), а серед ПОМС – також у Східному макрорегіоні (44,8%) і на Донбасі (52,4%).

Твердження про уникнення ризиків розділило респондентів практично порівну: 33,9% погодились, 32,1% не погодились, 34,0% утрималися. Чоловіки загалом частіше, ніж жінки, демонструють згоду, а серед чоловіків ПОМС ця різниця ще більша (44,8% проти 40,7%). Молодші респонденти рідше заперечують, тоді як на Донбасі частка незгодних значно вища.

**Зовнішній тиск і репутація.** Теза про пріоритет репутації отримала майже найбільше невизначених відповідей (38,1%). Незгодних тут дещо більше, ніж згодних (33,9% проти 28,0%). Чоловіки частіше схильні підтримувати цю позицію (32–34% у різних групах), а молодші респонденти частіше утримуються від відповіді. Відповідно до регіональних особливостей, серед ДС Південного макрорегіону більше невизначених, а серед ПОМС Західного макрорегіону більше згодних (34,8%).

Щодо впливу суспільної думки про фаворитизм і кумівство, більшість (45,0%) не погоджується, лише 21,8% погоджуються. Чоловіки демонструють вищий рівень згоди і нижчий рівень незгоди. Наприклад, вищий рівень згоди у чоловіків фіксується у твердженні, що «успіх реформ залежить від узгодження з неформальними нормами» (28,5% у чоловіків проти 23,8% у жінок), або що «уникнення конфліктів важливіше» за якість рішень (28,2% у чоловіків проти 24,6% у жінок). Водночас нижчий рівень незгоди у чоловіків (що компенсується вищою часткою нейтральних відповідей) спостерігається у твердженні про «вплив суспільної думки про фаворитизм», з яким не погодились лише 37,2% чоловіків (порівняно з 47,3% жінок); схожа ситуація і щодо тези, що «мовчання безпечніше» (не згодні 34,9% чоловіків проти 42,5% жінок). Молодші респонденти частіше утримуються. На Донбасі критичне ставлення посилюється: більше незгодних (51–52% серед публічних службовців і ДС відповідно), а серед ПОМС – менше згодних і більше нейтральних.

**Особисті та суспільні інтереси.** Щодо пріоритету особистих інтересів над суспільними більшість респондентів (59,1%) висловили незгоду. Згоду зазначили лише 10,3%, тоді як третина (30,6%) утрималася від відповіді. Молодші респонденти (віком 20–35 років) частіше демонструють незгоду (65,5%), рідше згоду (2,4 проти 10,3%), але й частка невизначених у них вища. Серед ДС цієї вікової групи рівень невизначеності зростає (37,2%), а незгода знижується (51,1% проти 59,1%). Серед ПОМС частка незгодних нижча за середній рівень (52,2% проти 59,1%), хоча ця позиція залишається домінуючою. У Південному макрорегіоні серед ПОМС рівень незгоди також нижчий за середній.

## Ключові цінності публічної служби в уявленнях респондентів

Аналіз відповідей на запитання щодо головних цінностей публічної служби показує, що найважливішими орієнтирами залишаються професіоналізм, доброчесність, відповідальність, повага до гідності, прав і свобод людини та верховенство права / правовладдя. Разом вони формують понад половину (51,2%) усіх обраних респондентами характеристик (табл. 11.2). Це означає, що кожна друга згадка стосується саме базових професійно-етичних принципів, які складають основу культури публічної служби. Важливо підкреслити, що йдеться про частку відповідей, оскільки кожен респондент міг обрати до п'яти варіантів. У такому вимірі всі значення додаються до 100%, що дозволяє порівнювати відносне значення кожної цінності у загальній структурі відповідей, навіть якщо один респондент обирав кілька варіантів.

Таблиця 11.2

### Головні цінності публічної служби

|                                             | Серед публічних службовців | Серед ДС | Серед ПОМС |
|---------------------------------------------|----------------------------|----------|------------|
| Професіоналізм                              | 13,0                       | 13,0     | 12,9       |
| Доброчесність                               | 11,1                       | 11,2     | 10,2       |
| Відповідальність                            | 10,0                       | 9,9      | 10,7       |
| Повага до гідності, прав і свобод людини    | 9,9                        | 9,9      | 9,9        |
| Верховенство права / правовладдя            | 7,3                        | 7,3      | 7,0        |
| Служіння державі                            | 6,0                        | 6,5      | 2,4        |
| Відкритість / прозорість                    | 5,8                        | 5,8      | 6,3        |
| Командна робота / співпраця                 | 5,2                        | 5,0      | 6,4        |
| Ефективність / результативність             | 4,6                        | 4,5      | 5,9        |
| Служіння суспільним / громадським інтересам | 4,1                        | 3,8      | 5,7        |
| Демократія                                  | 3,3                        | 3,3      | 3,3        |
| Доброзичливість                             | 3,3                        | 3,3      | 3,4        |
| Сумлінність / старанність                   | 3,2                        | 3,3      | 3,0        |
| Свобода                                     | 3,2                        | 3,3      | 2,7        |
| Неупередженість / безсторонність            | 2,8                        | 2,8      | 2,4        |
| Рівність / недискримінація                  | 2,0                        | 2,0      | 2,3        |
| Самовдосконалення / саморозвиток            | 2,0                        | 2,0      | 2,4        |
| Політична нейтральність / неупередженість   | 1,9                        | 2,0      | 1,4        |
| Ініціативність                              | 1,3                        | 1,2      | 1,6        |

**Примітка:** Респондентам було запропоновано обрати не більше ніж 5 головних цінностей. У таблиці відображено відносний розподіл відповідей у відсотках від усіх наданих відповідей, а не від кількості респондентів. Тобто частки нормалізовані таким чином, що їх сума дорівнює 100%.

У межах цього підходу відмінності між ДС та ПОМС майже відсутні. Єдиний виняток становить цінність «служіння державі», яка значно частіше згадувалася серед ДС (6,5% проти 2,4% серед ПОМС). Це відображає специфіку державної служби, більш тісно пов'язаної з виконанням функцій органів центральної влади.

Реалізовано аналіз загальної кількості згадок певних цінностей, що дозволяє зрозуміти індивідуальні пріоритети кожного респондента – тобто яка частка людей обрала певну цінність, незалежно від кількості інших згадок. У цьому розрізі найпоширенішим орієнтиром є професіоналізм (58,8%). Майже половина респондентів також назвала доброчесність (45,1%), відповідальність (45,1%) та повагу до гідності, прав і свобод людини (44,9%). Верховенство права / правовладдя згадали 32,8% опитаних, що також робить його однією з головних базових цінностей.

Другий за значущістю блок формують орієнтири, пов'язані із сервісною функцією держави: служіння державі (27,1%), відкритість і прозорість (26,4%) та командна робота / співпраця (23,4%). Дещо рідше

згадували ефективність / результативність (20,9%) та служіння суспільним / громадським інтересам (18,3%). Близько 15% респондентів обрали демократію, доброзичливість, сумлінність / старанність або свободу. Натомість менш ніж один з десяти називав неупередженість (12,7%), рівність / недискримінацію (9,3%), самовдосконалення (9,1%), політичну нейтральність (8,6%) або ініціативність (5,8%).

**Гендерні відмінності.** За статтю простежуються певні відмінності у профілі цінностей. Чоловіки частіше, ніж у середньому за вибіркою, наголошують на служінні державі та верховенстві права / правовладдя (37,9%). Водночас вони значно рідше зазначають відповідальність (32,6% чоловіків обрали порівняно з 45,1% всіх державних службовців). Ця загальна тенденція для чоловіків (вищий пріоритет служіння державі / правовладдя та нижчий – відповідальності) зберігається і при розгляді окремо групи ДС. Однак у групі чоловіків-ПОМС виявлено інші акценти: вони частіше за середнє в групі ПОМС обирали служіння суспільним / громадським інтересам (26,6% проти 14,9%), проте рідше згадували відповідальність (34,9%), повагу до гідності та прав людини (35,4%) і доброчесність (36,9%).

**Вікові відмінності.** Молодші респонденти (віком 20–35 років) демонструють інший ціннісний профіль. Вони частіше, ніж у середньому, обирають професіоналізм (59,9% проти 48,5%) та свободу (20,2% проти 15,0%), але рідше – відповідальність (38,4% проти 45,1%) і служіння державі (22,1% проти 27,1%). Серед молодших ДС (віком 20–35 років) простежується та сама тенденція: вищі згадки свободи та самовдосконалення, але нижчі показники щодо професіоналізму, відповідальності та служіння державі. Серед молодших ПОМС відмінності дещо інші. Вони частіше, ніж старші колеги, згадують повагу до гідності, прав і свобод людини (51,3% проти 45,8%), рівність / недискримінацію та демократію. Водночас відповідальність і доброчесність у цій групі зустрічаються рідше.

**Регіональні відмінності.** Регіональних розбіжностей у структурі цінностей не зафіксовано. Це свідчить про відносну уніфікованість базових професійних орієнтирів серед публічних службовців у різних макрорегіонах України.

## Відповідальність за формування організаційної (корпоративної) культури

### Рівень відповідальності за формування організаційної (корпоративної) культури у державних органах

Серед ДС близько п'ятої частки (20%) вважають, що саме їхній керівник державного органу відповідальний за формування організаційної культури. Загалом 74,7% респондентів оцінили відповідальність керівника свого органу як високу (22,0% – «надзвичайно висока»; 52,8% – «висока»). Найнижчий рівень відповідальності було відзначено щодо Національного агентства України з питань державної служби: лише 59,3% вважають його відповідальним (13,1% – «надзвичайно висока», 46,2% – «висока»). При цьому кожен десятий (8,5%) зазначив, що ця інституція взагалі не стосується процесу формування корпоративної культури (рис. 11.3).

**74,4%**  
респондентів оцінили  
відповідальність керівника  
свого органу як високу

Майже кожен четвертий респондент (25%) вагався з оцінкою рівня відповідальності різних суб'єктів. Найменше таких вагань було у випадку оцінки керівника їхнього органу – 19,6% обрали варіант «не високий і не низький». Відмінності виявлено лише у віковій групі 20–35 років: молодші ДС респонденти частіше, ніж у середньому (27,7% проти 22,0%), вказували на надзвичайно високий рівень відповідальності керівника органу, але рідше обирали високий рівень (47,9% проти 52,8%). Для цієї ж групи спостерігалось рідше приписування високої відповідальності службі управління персоналом (48,9% проти 53,5%) та собі особисто (51,5% проти 57,9%). Статевих і макрорегіональних відмінностей серед ДС не виявлено.



Рисунок 11.3. Розподіл відповідей ДС на запитання: «Оцініть рівень відповідальності зазначених суб'єктів за формування організаційної (корпоративної) культури у Вашому державному органі», %

## Рівень відповідальності за формування організаційної (корпоративної) культури в органі місцевого самоврядування

Серед респондентів ПОМС переважна більшість (77,2%) вважає, що їхній керівник органу місцевого самоврядування відповідальний за формування організаційної культури (24,8% – надзвичайно високий, 52,5% – високий рівень). Натомість найнижчий рівень відповідальності було зафіксовано щодо НАДС – лише 54,0% відзначили його як високий, при цьому 25,2% вагалися, а ще 16,2% відповіли, що ця інституція взагалі не стосується зазначеного процесу. Про низький рівень відповідальності повідомляли менше ніж 5% респондентів: від 1,2% щодо себе особисто до 4,7% щодо НАДС. Це свідчить, що загалом респонденти ПОМС радше наділяють суб'єктів високою відповідальністю. Водночас майже кожен п'ятий демонструє сумніви, хоча цей показник трохи нижчий, ніж серед ДС (рис. 11.4).

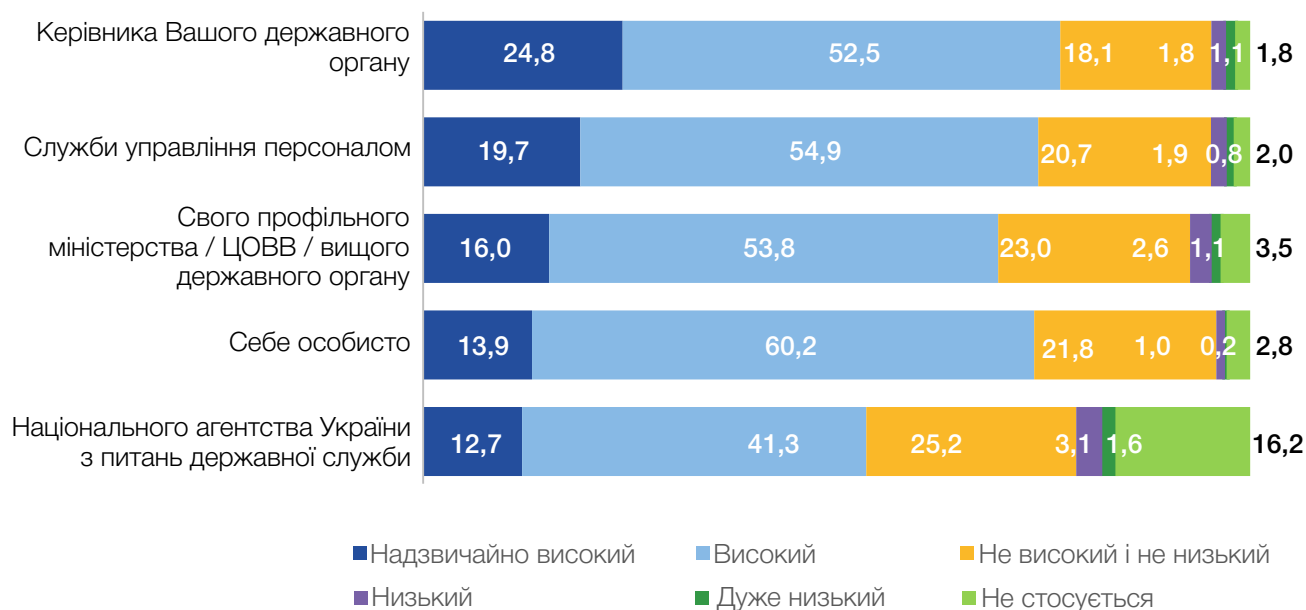


Рисунок 11.4. Розподіл відповідей ОМС на запитання: «Оцініть рівень відповідальності зазначених суб'єктів за формування організаційної (корпоративної) культури у Вашому органі місцевого самоврядування», %



**Гендерні відмінності.** Серед ПОМС чоловіки рідше вагалися з визначенням рівня відповідальності керівника органу місцевого самоврядування (14,1% проти середніх 18,1%), натомість частіше вказували надзвичайно високий рівень (28,6% проти 24,8%). Проте саме чоловіки частіше, ніж жінки, вагалися у випадку НАДС (29,1% проти 25,2%) та рідше зазначали його високий рівень відповідальності (36,9% проти середніх 41,3%).

**Вікові відмінності.** Молодші респонденти (віком 20–35 років) частіше, ніж у середньому, оцінювали відповідальність керівника ОМС як надзвичайно високу та аналогічно вище оцінювали керівництво органу (крім очільника). Водночас у цій групі нижче оцінювався рівень власної відповідальності: високий обрали рідше (51,8% проти 60,2%), тоді як вагання (не висока і не низька) були частішими (25,9% проти 21,8%). Також вони частіше наділяли НАДС надзвичайно високою відповідальністю і рідше обирали варіант «не стосується» (12,0% проти 16,2%).

**Регіональні відмінності:**

- у Західному макрореґіоні: рідше зазначали надзвичайно високий рівень відповідальності керівника ОМС (20,3% проти середніх 24,8%), натомість частіше – високий рівень (57,3% проти середніх 52,5%). Подібна тенденція спостерігалась і щодо керівництва ОМС;
- у Східному макрореґіоні: частіше зазначали надзвичайно високий рівень як керівника ОМС (30,7% проти середніх 24,8%), так і керівництва органу (24,6% проти середніх 19,7%);
- у Південному макрореґіоні: тут рівень оцінок був загалом нижчий, ніж у середньому. Якщо в цілому за вибіркою 77,2% зазначали керівника ОМС як відповідального, то у Південному макрореґіоні цей показник становив 72,4%. Нижчими були й оцінки інших суб'єктів: керівництво ОМС (69,4% проти середніх 74,6%), служба управління персоналом (61,8% проти середніх 69,8%), себе особисто (68,3% проти середніх 74,1%) та НАДС (49,4% проти середніх 54,0%).

## Висновки до розділу

Загальна оцінка організаційної культури на публічній службі є позитивною: 84,1% респондентів вважають її сприятливою, тоді як 14% схильні розглядати як токсичну. Лише 9,9% охарактеризували її як «дуже сприятливу», а крайні негативні судження зустрічаються рідко (1,4%). Середнє значення оцінки становить 26,2 бала, що відповідає характеристиці «дуже сприятлива». При цьому фіксуються певні макрореґіональні відмінності: у Західному макрореґіоні середній показник серед ДС сягає 30,1 бала проти 26,2 у середньому, і на Донбасі він знижується до 23,1 бала. Схожі тенденції характерні й для ПОМС, де найнижчі оцінки спостерігаються на Донбасі та у Східному макрореґіоні (23,1 і 23,3 бала відповідно).

Аналіз сприйняття головних рис організаційної культури показав, що найбільше підтримки отримала теза про схильність уникати ризиків (33,9%) та конфліктів (32,1%), тоді як найменше – про пріоритет особистих інтересів над суспільними (10,3%). Переважна більшість респондентів (59,1%) з цим категорично не погоджується. Неформальні правила та зв'язки, попри наявність у практиці, не вважаються визначальними: 45,3% відкидають їхню більшу вагу за офіційні процедури, а 42,6% заперечують їхню роль у досягненні результатів. Респонденти віком 20–35 років і чоловіки частіше демонструють схильність до нейтральних або згодних відповідей, що свідчить про менш категоричне сприйняття цих аспектів. Хоча більшість відкидає домінування неформальних практик, рівень згоди з твердженнями про їхній вплив (наприклад, на досягнення результатів або залежність реформ від неформальних норм) фіксується на рівні 20–30% респондентів. Це є доволі високим показником, що сигналізує про реальну присутність та значущість неформальних аспектів в організаційній культурі та вимагає відповідного реагування з боку керівництва й відповідних органів.

У ціннісному вимірі чітко простежується домінування базових професійно-етичних принципів. Найпоширенішими орієнтирами стали: професіоналізм (58,8%), доброчесність (45,1%), відповідальність (45,1%), повага до гідності та прав людини (44,9%) і верховенство права (32,8%). Другий блок формують орієнтири, пов'язані із сервісною функцією держави: служіння державі (27,1%), відкритість і прозорість (26,4%), командна робота (23,4%). Значно рідше згадуються такі цінності, як ініціативність (5,8%), політична нейтральність (8,6%) або рівність (9,3%). Відмінності між ДС та ПОМС загалом незначні, однак ДС частіше наголошують на служінні державі, тоді як серед молодших ПОМС частіше звучить акцент на рівності,

демократії та правах людини.

Щодо відповідальності за формування організаційної культури, то обидві групи респондентів найвищою мірою наділяють нею керівництво своїх органів. Серед ДС 74,7% вважають керівника відповідальним, а серед ПОМС цей показник ще вищий – 77,2%. При цьому близько чверті респондентів вагалися з відповіддю, а у випадку НАДС зафіксовано, що лише 59,3% ДС і 54,0% ПОМС вважають його відповідальним за формування корпоративної культури. Характерно, що 8,5% ДС та 16,2% ПОМС взагалі не пов'язують НАДС із цим процесом.

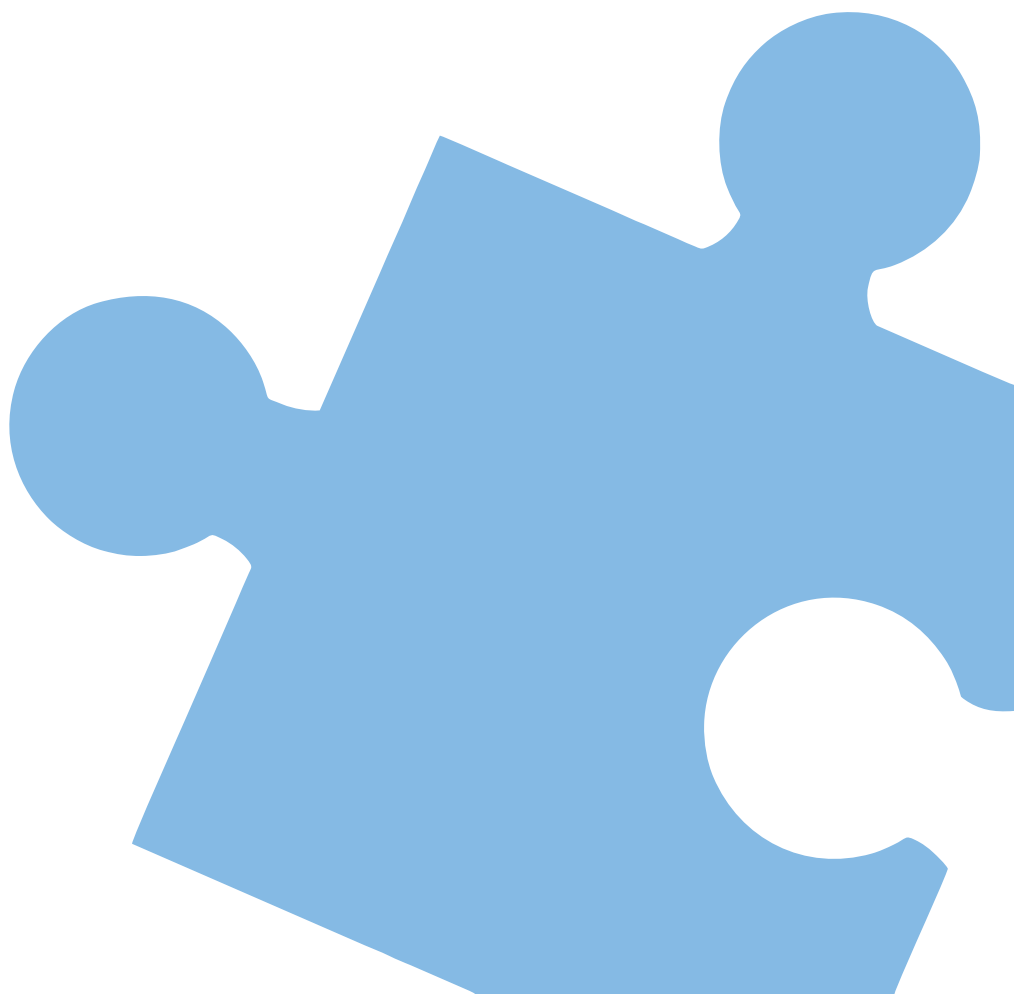
У соціально-демографічному розрізі відмінності проявляються вибірково. Молодші респонденти частіше приписують керівникам надзвичайно високий рівень відповідальності, але рідше – собі особисто. Чоловіки-ПОМС демонструють більшу визначеність: рідше вагаються і частіше визнають керівника надзвичайно відповідальним. Регіонально вищі показники приписування відповідальності спостерігаються у Східному макрорегіоні, тоді як у Південному макрорегіоні загальні оцінки нижчі, ніж у середньому по країні.

Таким чином, організаційна культура публічної служби загалом оцінюється як сприятлива й зорієнтована на професіоналізм і доброчесність. Водночас у практиці присутні ознаки уникнення ризику, конформізму та впливу неформальних зв'язків, хоча більшість публічних службовців їх не підтримують. У відповідальності за культуру домінує роль керівництва, тоді як НАДС сприймається як віддалений суб'єкт цього процесу.



# 12

**БАЖАНІ ЗМІНИ  
ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ**



За даними дослідження, переважна більшість (67,4%) опитаних публічних службовців не змогли запропонувати зміни для вдосконалення організаційної культури органів публічної влади, а 41,51% серед тих, які надали змістовні відповіді, зазначили, що ніяких змін не потрібно, будь-які зміни не на часі<sup>9</sup> (табл. 12.1). Ці дані свідчать про те, що більшість не володіє знаннями та культурою мислення, необхідними для оцінювання організаційної культури органу, де вони працюють, та навичками формулювання змістовних пропозицій щодо її вдосконалення. Здебільшого зазначали, що:

- їхній орган публічної влади має високий рівень організаційної культури: *«У нас все працює добре», «Організаційна культура на високому рівні», «Без змін, мене все влаштовує», «Все подобається, нічого би не змінила»;*
- зміни можливі тільки після війни: *«Будемо пропонувати зміни після завершення війни»;*
- для формулювання пропозицій бракує знань, навичок і досвіду: *«Бракує досвіду для формулювання подібних пропозицій», «З огляду на свій маленький досвід, нічого не можу пропонувати», «...Питання потребує поглибленого аналізу та розгорнутої відповіді...»;*
- переконання, що їх пропозиції не будуть прийняті керівництвом: *«Будь-які запропоновані зміни для вдосконалення організаційної культури нашого органу не будуть прийняті до уваги керівництвом. Бажання пропонувати якісь зміни знищено».*

Таблиця 12.1

**Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Які зміни Ви запропонували б для вдосконалення організаційної культури Вашого органу публічної влади?», % серед змістовних відповідей**

| Варіанти відповідей                                                                                                           | %    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Все влаштовує, все добре, <b>ніякі зміни не потрібні</b> , залишити як є, зміни не на часі                                    | 40,8 |
| Збільшення / підвищення / перегляд <b>заробітної плати</b> , покращення <b>матеріального забезпечення</b>                     | 16,8 |
| <b>Цифровізація, автоматизація</b> процесів, впровадження <b>інноваційних</b> підходів і сучасних <b>технологій</b>           | 7,9  |
| Оптимізація <b>кадрової політики</b> (врахування інтересів працівників, покращення фаховості керівників, збільшення штату)    | 6,9  |
| Вдосконалення <b>системи навчання співробітників</b> (семінари, тренінги, заходи з підвищення кваліфікації тощо)              | 6,0  |
| Більше <b>корпоративних заходів</b> (тимбилдінги, корпоративи, згуртування команди, неформальне спілкування)                  | 3,9  |
| Підтримувати ініціативність і <b>мотивацію</b> (матеріальну та моральну) працівників                                          | 3,0  |
| Вдосконалення внутрішніх і зовнішніх <b>комунікацій</b>                                                                       | 2,8  |
| Розробка та запровадження <b>кодексу службової етики</b> , етичних норм, встановлення відповідальності за їх порушення        | 2,0  |
| Коригування <b>робочого графіка</b> (4-денний графік, гнучкий графік, дистанційна робота)                                     | 1,9  |
| Зменшення <b>бюрократії</b> , надмірної <b>формалізації</b> , зменшення кількості <b>паперів</b> , спрощення <b>звітності</b> | 1,5  |
| <b>Боротьба з корупцією</b> та «кумівством»                                                                                   | 1,3  |
| Забезпечення рівності та справедливості, оцінка співробітників за результатами роботи                                         | 1,2  |
| <b>Психологічна підтримка</b> , антистресові заходи, запобігання вигоранню співробітників                                     | 1,2  |
| Перехід від авторитарного до демократичного та підтримуючого <b>стилю керівництва</b>                                         | 0,8  |
| Публічна служба після завершення війни потребує змін, зміни можливі <b>після війни</b>                                        | 0,8  |
| Проведення <b>опитувань</b> , зокрема анонімних, для аналізу ситуації в органі                                                | 0,5  |
| Чітке формулювання місії, цінностей і стратегії                                                                               | 0,4  |
| Забезпечення <b>безпеки</b> працівників                                                                                       | 0,3  |
| Введення <b>дрес-коду</b> , запровадження форми одягу                                                                         | 0,2  |
| Всього                                                                                                                        | 100  |

<sup>9</sup> Сума відповідей «все влаштовує, все добре, ніякі зміни не потрібні, залишити як є, зміни не на часі» та «публічна служба після завершення війни потребує змін, зміни можливі після війни».

Серед запропонованих змін удосконалення організаційної культури, найбільша частка (30,48%) стосувалася питань матеріального забезпечення публічних службовців, умов праці та безпеки працівників, необхідності згуртування колективу (корпоративні заходи, посилення мотивації та комунікації) та їхньої психологічної підтримки.

Найбільша частка пропозицій (16,8%) стосувалася матеріального забезпечення публічних службовців, насамперед збільшення заробітної плати та соціального забезпечення:

- *«Справедливий розподіл оплати праці для однакових категорій посад, нарахування премій»;*
- *«Забезпечення гідної та конкурентної оплати праці та залучення людського ресурсу (наразі крайня нестача працівників і фінансових ресурсів, зрозуміло чому). Це сигнал, як організація оцінює цінність роботи. Якщо заробітна плата мізерна — це теж культура: культура знецінення. Без гідної оплати неможливо формувати культуру відповідальності, лідерства й ініціативи»;*
- *«Ведення соцпакета для забезпечення гідного рівня життя держслужбовців», «Впровадження рівнозначного соціального пакета для спеціалістів всіх категорій: пільги на навчання у ВЗО для дітей співробітників; медична страховка для спеціалістів; санаторне-курортне лікування, пільгове іпотечне кредитування (не більше ніж під 3% річних) спеціалістів, насамперед ВПО»;*
- *«Розробка прозорої системи преміювання»;*
- *«Встановлення доплат за виконання роботи відсутніх працівників та вакантних посад, встановлення доплат керівникам відділів, де наявні вакантні посади».*

Пропозиції щодо покращення матеріального забезпечення роботи публічних службовців стосувалися і умов праці: *«Створення належних умов для роботи (ресурси, техніка тощо) просте: офіс без туалетного паперу, лампочки та нормального Wi-Fi — це культура зневаги», «Всім у кабінети поставити кондиționери; забезпечити класним робочим місцем: крісла, комп'ютери, столи, сейфи, шафи. Зробити ремонт у кабінетах. Забезпечити гарячою водою у вбиральнях», «Тотальна зміна інтер'єру (меблі 70–80-х років ХХ ст.), ремонт не робився з кінця 80-х років минулого століття», «Зміна застарілої техніки (програми встановлені Windows NT)», «Забезпечення комфортних умов в приміщенні під час виконання завдань державними службовцями, роботу доводиться виконувати при 40 градусах влітку (кондиціонер відсутній), а взимку – при 1–3 градусах (централізоване опалення відсутнє)» .*

Для деяких співробітників важливим є комфортніші умови роботи і вони запропонували створення кімнат для спортивних занять і дитячих кімнат. Досить часто висловлювалися ідеї щодо 4-денного робочого тижня, гнучкого графіка роботи (зокрема можливості декілька днів працювати дистанційно), забезпечення безпеки співробітників. Були висловлені пропозиції і щодо обов'язкової форми.

Значна частка пропозицій стосується:

- збільшення кількості корпоративних заходів, які спрямовані на згуртування команди (*«Наради в неформальному форматі (наприклад, «кавові зустрічі»), де обговорюються досягнення, виклики, ідеї»; «Проводити неформальні події: день здоров'я, чай / кава раз на місяць, мінісвятка до професійних дат — це зближує, а не «суботники» з примусовим прибиранням вулиць міста», «Проведення корпоративного дозвілля (екскурсії, поїздки тощо)»;*
- запровадження заходів психологічної підтримки, антистресових заходів, запобігання вигоранню співробітників (*«Запровадження програм підтримки здоров'я та добробуту співробітників», «Організувати зустрічі з психологом або тренінги зі збереження емоційного ресурсу (особливо в умовах воєнного часу)»;*
- підтримки ініціативності та мотивації (матеріальної та моральної) співробітників (*«Забезпечення справедливості та прозорості у системі заохочень і визнання, що сприятиме підвищенню мотивації та залученості працівників», «Впровадити систему винагород або визнання за інновації», «Бракує механізму визнання ініціативності, хочеться не просто «зробив – галочка», а ще справді відчуття, що твою роботу цінують, що вона має значення не лише формально, бо це твоя робота і ти сам гориш нею, і сам маєш мотивацію для покращення, але і для органу це теж важливо», «Створити можливість для подання ідей працівниками (анонімно або відкрито), які могли б покращити роботу управління або сервісів для людей»;*
- вдосконалення внутрішніх і зовнішніх комунікацій, проведення опитувань, зокрема анонімних, для аналізу ситуації в органі публічної влади (*«Впровадити регулярні брифінги або інформаційні сесії*

*керівництва з колективом для обговорення поточних справ, планів і викликів», «Регулярний внутрішній зворотний зв'язок між керівництвом і персоналом — через опитування, анонімні скриньки довіри, мікроопитування після нарад тощо», «Відкритість до зворотного зв'язку: створити механізми для анонімного та відкритого зворотного зв'язку від співробітників».*

У переліку пропозицій щодо вдосконалення організаційної культури друге місце посідає необхідність цифровізації, автоматизації процесів, впровадження інноваційних підходів і сучасних технологій. Типовими пропозиціями опитаних є:

- оновлення комп'ютерної техніки та програмного забезпечення (*«Покращення програмного забезпечення та комп'ютерної техніки», «Вдосконалити програмне забезпечення, щоб підтягувалась / мінялась автоматично інформація про зміну особистих даних (паспорт, прізвище тощо)»*);
- впровадження електронних послуг, створення сучасних цифрових платформ (*«Перехід на сучасні IT-рішення для спрощення комунікації та зниження бюрократії»*).

Необхідність оптимізації кадрової політики та вдосконалення системи навчання співробітників важливі для 6,85% та 6,0% публічних службовців. Серед заходів оптимізації кадрової політики найчастіше згадується:

- врахування рівня професійної підготовки, ефективності та результативності роботи в процесі добору та кар'єрному зростанні працівників (*«Оновлення конкурсів; утворення незалежних конкурсних комісій; унеможливлення безстрокових призначень», «Призначення на посади за результатами аналізу рівня компетенції посадової особи», «Створення зрозумілих, публічно доступних критеріїв оцінки роботи та просування по службі, щоб кожен працівник розумів, як його зусилля впливають на кар'єрне зростання, і щоб уникнути суб'єктивізму», «Чіткі та прозорі підходи до кадрових рішень. Важливо, щоб призначення на посади або розподіл обов'язків базувалися не на особистих знайомствах, а на професіоналізмі, досвіді й доброчесності. Це підвищить відчуття справедливості в колективі», «Надавати можливість для службового зростання на основі заслуг, а не стажу»*);
- програми «менторства» для нових співробітників (*«З боку досвідчених колег для швидкої адаптації та впровадження в організаційну культуру»*).

Пропозиції щодо вдосконалення системи навчання співробітників переважно включають:

- систематичне проведення курсів підвищення кваліфікації у зв'язку із змінами нормативних вимог і цифровізації (*«...організувати регулярні тренінги з актуальних питань законодавства», «Проведення внутрішніх тренінгів з нормативних та управлінських тем (наприклад, електронне врядування, інтерпретація законодавчих актів)», «Навчання із сервісної орієнтації, цифрових навичок»*);
- навчання з розвитку soft skills навичок і фізичної підготовки (*«Навичок тайм-менеджменту, емоційного інтелекту...», «Стресостійкості, комунікації», «Розвиток емоційного інтелекту та комунікаційних навичок через тренінги — зокрема, для керівників усіх рівнів», «Додати навчання англійській мові», «Заняття з фізичної підготовки державних службовців»*);
- навчання з етики й професійної поведінки, конфлікту інтересів, боротьби з корупцією, лідерства. Слід зазначити, що в переліку заходів щодо удосконалення організаційної культури є пропозиції щодо розробки та впровадження кодексу службової етики, етичних норм, встановлення відповідальності за порушення їх норм (*«Запровадити внутрішній етичний кодекс або провести роз'яснювальні заходи щодо корпоративної етики, де буде акцентовано на повазі до особистості кожного працівника, незалежно від його посадового статусу, досвіду чи поглядів»*);
- навчання керівників сучасним підходам управління (коучинг, фасилітація);
- удосконалення системи організації навчання та підвищення кваліфікації (*«Індивідуальні плани професійного розвитку для працівників», «Обміни досвідом з іншими громадами або містами»*).

Чимало публічних службовців (5,23%) наголошували на необхідності удосконалення таких елементів організаційної культури, як зменшення бюрократії та надмірної формалізації, переходу від авторитарного до демократичного та підтримуючого стилю керівництва, чіткого формулювання місії, цінностей і стратегії органу публічної влади, забезпечення рівності та справедливості при оцінюванні результативності роботи

співробітників (*«Введення чітких і зрозумілих KPI, які піддаються легкій перевірці та обчисленню»*). Надавалися пропозиції і щодо викорінення корупції (*«Не заповнювати посади особами, які не мали відношення до сфер органу за свій трудовий стаж і яким необхідна лише бронь / відстрочка і статусна посада із зарплатою»*, *«Викорінення корупції, недопустимість сватовства, кумівства між працівниками, особливо керівного складу»*).

У межах опитування публічним службовцям запропонували також висловити пропозиції щодо перебудови публічної служби після завершення війни. Частка тих, які надали змістовні відповіді на це запитання, трохи більша (36,8%), ніж при відповіді на запитання: «Які зміни Ви запропонували б для вдосконалення організаційної культури Вашого органу публічної влади?» (32,6%). Водночас 38,29% серед тих, які надали змістовні відповіді, зазначили, що ніяких змін не потрібно (табл. 12.2). Здебільшого зазначали, що їхній орган публічної влади має високий рівень організаційної культури, тому не потребує перебудови після війни; для формулювання пропозицій бракує знань, навичок і досвіду та небажання висловлювати свої думки (вочевидь тому що переконані (або вже мають досвід), що їх пропозиції не будуть прийняті керівництвом).

Таблиця 12.2

**Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Яких змін, на Вашу думку, потребує публічна служба після завершення війни (якщо потребує)?», % серед змістовних відповідей**

| Варіанти відповідей                                                                                                   | %    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| <b>Ніякі зміни не потрібні</b> , все добре, все організовано якнайкраще                                               | 37,3 |
| Забезпечення гідної <b>заробітної плати</b> , підвищення заробітної плати, конкурентна заробітна плата                | 8,8  |
| Викорінення <b>корупції</b> , запобігання корупції та виявам «кумівства»                                              | 8,8  |
| Більша <b>відкритість</b> служби до людей, прозорість і підзвітність                                                  | 7,2  |
| Всебічні <b>реформи, реорганізація</b> системи публічної служби                                                       | 5,5  |
| <b>Інновації, цифровізація</b> , автономізація, осучаснення публічної служби                                          | 5,4  |
| Оновлення законодавчої та нормативно-правової бази публічної служби                                                   | 5,3  |
| Оновлення <b>кадрового</b> складу, оновлення кадрової політики                                                        | 4,3  |
| <b>Навчання</b> , підвищення кваліфікації публічних службовців, розвиток професійної освіти                           | 3,8  |
| Зменшення <b>бюрократичного</b> навантаження, надмірної <b>формалізації</b> , оптимізація процесів і структури служби | 3,6  |
| <b>Довіра</b> , відновлення довіри громадян до служби                                                                 | 3,1  |
| Вдосконалення системи <b>мотивації публічних службовців</b>                                                           | 2,0  |
| Відновлення <b>конкурсів</b> на заміщення посад                                                                       | 1,8  |
| Адаптація служби до нових умов                                                                                        | 1,8  |
| Зростання престижу служби                                                                                             | 1,4  |
| Всього                                                                                                                | 100  |

До пріоритетних напрямів перебудови публічної служби після війни публічні службовці віднесли забезпечення гідної заробітної плати (8,84%), викорінення корупції (8,81%), прозорість і підзвітність публічної служби (7,16%). Здебільшого подавали такі типові пропозиції:

- *«Вища заробітна плата для можливості жити нормальне життя»;*
- *«На роботу в органи влади потрібно брати людей, які чітко розуміють, для чого туди прийшли, які хоча б здатні поважати інших людей, а не ставитися до них, як до нижчих, викоринити кумівство»;*
- *«Боротьба з політизованістю»;*
- *«Запровадження відкритої комунікації та прозорості у прийнятті рішень для підвищення довіри громадськості до нашої діяльності».*

Чимало публічних службовців (5,46%) пропонували різні заходи з реорганізації системи публічної служби

й оновлення законодавчої та нормативно-правової бази публічної служби (5,32%), які передбачають:

- формування культури відкритості органів публічної влади (*«Створити культуру відкритості, регулярно інформувати команду про зміни, рішення, плани», «Запровадження принципів відкритого врядування: регулярне інформування громадськості про діяльність органу, залучення громадян до прийняття рішень через електронні консультації, опитування, форуми», «Запровадження цінностей відкритості та підзвітності», «Створити регулярні звіти про діяльність органу, доступні для громадян, запровадити внутрішні механізми оцінювання прозорості ухвалення рішень»*);
- посилення сервісних функцій органів публічної влади (*«Варто посилити цінності доброчесності та сервісної місії замість суто контролюючої ролі»*);
- структурно-функціональну перебудову публічної служби (*«Перегляд положень структурних підрозділів міністерств з метою уникнення дублювання функцій», «Чіткий розподіл посадових обов'язків, а не загальний функціонал, який виконують однаково як головні, так і звичайні спеціалісти, а заробітну плату отримують різну», «Для вдосконалення організаційної культури органу публічної влади необхідні системні зміни, що включають перегляд і переосмислення місії, цінностей та цілей»*);
- внесення змін до нормативно-правової бази. Крім загальних рекомендацій удосконалення законодавства, надавалися конкретні пропозиції, зокрема, внесення змін до Закону України «Про державну службу», що стосуються просування по службі (кар'єрного зростання), а саме відмінити вимогу щодо проведення конкурсного відбору на зайняття вакантної посади, якщо ця посада належить до тієї самої категорії (передусім до посад категорії В).

Важливою складовою у перебудові публічної служби після війни є цифровізація публічної служби. Значна частка публічних службовців (5,44%) відмітила необхідність запровадити сучасні ІТ-рішення для оптимізації документообігу та внутрішньої комунікації. На їхню думку, це поліпшить умови праці – зменшить навантаження на працівника, дозволить активніше застосовувати гнучкий графік роботи, дистанційний формат роботи тощо.

Чимало публічних службовців у своїх пропозиціях акцентували увагу на необхідності зменшення бюрократичного навантаження та надмірної формалізації, оптимізації процесів і структури служби (3,56%) та відновлення довіри громадян до публічної служби (3,11%). Пропозиції щодо оптимізації процесів публічної служби та зменшення бюрократичного навантаження стосувалися передусім посилення взаємодії та комунікації як всередині служби, так і ззовні (*«Запропонувала б впровадження регулярного зворотного зв'язку між керівництвом і працівниками»*; *«Налагодження взаємодії всередині органу публічної влади. Однією з головних проблем є недосконалість горизонтальної комунікації між директоратами та департаментами. Дуже складно зрозуміти, хто за що відповідає, над якими напрямками працюють інші команди, і де ми можемо перетинатися або взаємно посилювати один одного. Це призводить до ізольованості, дублювання зусиль і втрачених можливостей для синергії»*, *«Впровадити регулярні брифінги або інформаційні сесії керівництва з колективом для обговорення поточних справ, планів і викликів»*). Значна частка пропозицій стосувалась і системи оцінювання результатів праці: *«Забезпечення справедливості та прозорості у системі заохочень і визнання, що сприятиме підвищенню мотивації та залученості»*. Типовими пропозиціями щодо відновлення довіри громадян до органів публічної влади в межах перебудови публічної служби після завершення війни є розвиток культури відкритості та зворотного зв'язку, покращення якості публічних послуг і наближення їх до потреб громадськості, висвітлення в медіа та соціальних мережах результатів роботи органу тощо.

Пропозиції щодо оновлення кадрового складу та кадрової політики надали 4,74% публічних службовців. Здебільшого вони стосувалися:

- залучення молоді до публічної служби (*««зелене світло» креативній, відповідальній молоді», «Щоб залучити та втримати молодих спеціалістів, варто: впровадити програми наставництва (менторства): молоді працівники отримують можливість навчатись у досвідчених колег, що пришвидшує їхню адаптацію та професійне зростання; запровадити гнучкі умови праці: дистанційна робота, гнучкий графік, що відповідає сучасним очікуванням молодого покоління та стимулювати ініціативність: створення внутрішніх платформ для подання ідей»*; *«Більш молодих керівників і заступників Головного управління, оскільки в них зовсім інше мислення,*

воно націлене на результат роботи»);

- посилення вимог добору публічних службовців, зокрема і на керівні посади («Чесний та відкритий підбір на керівні посади.... Керівниками організації повинні бути високопрофесійні люди, які знають специфіку роботи цього органу, пройшли професійні щаблі, а не людина через знайомство»; «Важливо більш ретельно відбирати співробітників, які поділяють цінності установи та здатні демонструвати організаційну культуру в повсякденній діяльності», «Вибір керівника ЦОВВ на конкурс за участю міжнародних експертів», «Зміна підходу до призначення на ключові посади – від міністра, заступників міністра до керівників департаментів, управлінь, відділів – не за принципом свій – чужий, а за критерієм професіоналізму та результатами в реалізації попередніх проєктів», «Необхідно припинити практику призначення на керівні посади осіб без відповідної професійної підготовки та досвіду, лише на основі особистих зв'язків»;
- посилити зусилля з мотивації публічних службовців («Змінити систему управління персоналом, в якій моральні принципи державних службовців мають створювати умови для впливу на реальне життя громадян»);
- створення сприятливого клімату в колективі («Важливо, щоб призначення на посади або розподіл обов'язків базувалися не на особистих знайомствах, а на професіоналізмі, досвіді й доброчесності. Це підвищить відчуття справедливості в колективі», «Рекомендую запровадити внутрішній етичний кодекс або провести роз'яснювальні заходи щодо корпоративної етики, де буде акцентовано на повазі до особистості кожного працівника, незалежно від його посадового статусу, досвіду або поглядів».

Також публічні службовці (3,76%) підкреслювали важливість у перебудові публічної служби системи підвищення кваліфікації:

- «Впровадити систематичне внутрішнє навчання з етики, комунікації, ефективної командної роботи»;
- «Організувати тренінги з емоційного інтелекту, лідерства, командної роботи, особливо для керівного складу»;
- «Підтримати професійний розвиток співробітників. Регулярно організовувати тренінги (з лідерства, управління проєктами, етики)».

## Висновки до розділу

Таким чином, серед пропозицій щодо вдосконалення організаційної культури органу влади, де працюють службовці, та щодо перебудови публічної служби у післявоєнний час акцентували увагу на необхідності поліпшення матеріального забезпечення публічних службовців. Підвищення заробітної плати, соціального захисту та умов праці публічних службовців є важливою передумовою для формування ефективної системи стимулювання співробітників, якісного оновлення кадрового складу, залучення на публічну службу молодих і висококваліфікованих спеціалістів, викорінення корупції. Слід зазначити, що боротьба з корупцією визнається більшою мірою як складова перебудови публічної служби після війни.

Перспективним напрямом вдосконалення організаційної культури в органах влади респонденти вважають цифровізацію та автоматизацію процесів, впровадження інноваційних підходів і сучасних технологій в органах публічної служби, оптимізацію кадрової політики та вдосконалення системи навчання співробітників (навчання з питань змін у нормативних вимогах, розвитку soft skills навичок, вивчення англійської мови, питань етики, боротьби з корупцією, лідерства).

У межах оптимізації кадрової політики акцентували увагу на необхідності:

- оновлення кадрового складу публічної служби, залучення молоді до служби в органах публічної влади;
- підвищення ролі та значення службової етики;



- формування сприятливого психологічного клімату, активного використання заходів тімблдіingu.

Серед пріоритетних пропозицій стосовно перебудови публічної служби у післявоєнний період зазначено також посилення прозорості й підзвітності органів публічної влади та доцільність проведення реорганізація системи публічної служби.



## **ВИСНОВКИ**



## Розділ 1. Практика роботи та відносини: правила та регламент роботи (загальне бачення системи)

- Публічні службовці демонструють високу інтегрованість у робочі процеси та чітке розуміння своєї ролі: 94,2% усвідомлюють вплив своєї роботи на цілі організації, а 91,5% вважають посадові інструкції зрозумілими.
- Рівень горизонтальної взаємодії є дуже високим: 92,5% респондентів підтверджують ефективну співпрацю з колегами для досягнення результатів, а 84,1% зазначають постійну підтримку з їхнього боку.
- Слабкою ланкою є вертикальна комунікація та стратегічне управління: лише 76,1% службовців вважають, що їхні експертні пропозиції враховуються, і тільки 56,0% погоджуються, що вище керівництво генерує високий рівень мотивації, що свідчить про управлінські проблеми.
- Інноваційність та ініціативність підтримуються більшістю органів: 71,9% респондентів погоджуються щодо заохочення нових підходів, а 72,3% – щодо підтримки ініціативності, причому ПОМС оцінюють ці аспекти позитивніше, ніж ДС.
- Готовність виконувати додаткову роботу виявили 64,4% службовців, що є найнижчим показником серед проаналізованих сфер. Респонденти віком 20–35 років демонструють нижчу готовність, тоді як чоловіки та ПОМС – вищу.
- Відчуття захищеності є загалом високим: близько 82–83% службовців повідомили, що убезпечені від протиправних і неетичних вказівок.
- Цифровізація розглядається як універсальний чинник підвищення ефективності: 87,5% респондентів зазначають, що цифрові процеси дозволяють якісніше виконувати роботу.
- Уявлення про ефективність публічної служби є поляризованим: 58,7% вважають її результативною завдяки ініціативності та автономії, тоді як 41,3% тяжіють до суворого виконання доручень.
- Ставлення безпосередніх керівників оцінюється позитивно: 85,7% службовців зазначають повагу у взаємодії, однак мотиваційна роль вищого керівництва отримала найнижчі оцінки (56,0%).
- ДС здебільшого сприймаються як віддані державі (66,7%) та консерватори (52,4%). Водночас у власній самоідентифікації більшість ДС ототожнюють себе з новаторами (65,8%).
- ПОМС характеризуються балансом між інституційністю та служінням громаді (середній бал – 51,2). У власній самооцінці вони частіше ототожнюють себе з відданістю громаді (62,4%) та новаторством (69,8%).

## Розділ 2. Практика добору персоналу

- Переважна більшість службовців (78,8%) високо оцінює зусилля органу публічної влади, де вони працюють, у доборі та призначенні на відповідні посади спеціалістів з потрібними професійними знаннями, навичками й етичними принципами. Водночас чимало службовців має сумніви у здатності їхнього органу публічної влади добирати та призначати професійних спеціалістів (10,1%) або вважає, що їхній орган не здатний це робити (11,1%).
- Більш позитивно оцінюють свій орган публічної влади у доборі та призначенні фахівців ПОМС (80,8%), ніж ДС (78,5%), а більш негативно – ДС (11,4% вважають, що їхній орган публічної влади не здатний добирати професійних службовців), ніж ПОМС (8,9% відповідно).
- Більше згодні з тим, що їхній орган публічної влади має практики добору персоналу за професійними якостями, жінки (80,2%), ніж чоловіки (74,3%). Більш критично оцінюють практики добору персоналу органом публічної влади, де вони працюють, чоловіки (14%), ніж жінки (10,2%). Службовці Донбасу (83,7%) та Південного макрорегіону (82,8%) більш позитивно оцінюють практики добору та призначення спеціалістів, які склалися в органі, де вони працюють.

- Найголовнішими факторами для призначення опитаних службовців на відповідну посаду стали професійні знання (84,9%), особисті моральні якості (80,7%), досвід роботи (78,3%) та сповідування етичних принципів публічної служби (76,8%).
- Для майже половини (48,8%) службовців найголовнішими факторами призначення їх на посаду став фактор лояльності до керівництва, для чверті (26,1%) – особисті зв'язки, а для кожного п'ятого (19,6%) – політичні зв'язки.
- Здебільшого чоловіки зазначають важливість при призначенні їх на посаду професійних знань (87,9% чоловіків і 84,0% жінок), досвіду роботи (81,8% чоловіків і 77,3% жінок) та сповідування етичних принципів публічної служби (80,0% чоловіків і 76,0% жінок). Більша частка чоловіків також вважає важливими для зайняття посад особисті (35,9% чоловіків і 23,2% жінок) та політичні зв'язки (22,5% чоловіків і 18,6% жінок).
- Для більшої частки службовців віком 20–35 років, ніж службовців віком 36 років, при призначенні їх на посаду важливими є лояльність до керівництва (56,1% та 47% відповідно) та політичні зв'язки (22,9% та 18,8% відповідно) і менш важливим – досвід роботи (69,8% та 80,4% відповідно).
- Для більшої частки службовців Донбасу, ніж службовців інших макрорегіонів, при зайнятті посад важливими є професійні знання (90,7%), особисті моральні якості (85,5%), досвід роботи (83,7%) та сповідування етичних принципів публічної служби (81,8%).
- Для вдосконалення практик добору та призначення на посади публічної служби та мінімізації впливу на кадрову політику чинників, які не є прийнятними на публічній службі (особисті та політичні зв'язки, лояльність до керівництва), доцільно удосконалити практику інформування публічних службовців про:
  - кадровий портрет органу публічної влади (узагальнена характеристика службовців за професійними якостями, досвідом роботи тощо), кадрову політику, вимоги до зайняття наявних вакансій тощо;
  - критерії зайняття посад, процес добору та призначення службовців, систему їх оцінювання на відповідність затвердженим критеріям (з оприлюдненням і обговоренням результатів у межах структурного підрозділу публічної служби).

### Розділ 3. Практика взаємодії та комунікації

- Рівень взаємодії всередині державного органу є високим. Переважна більшість ДС зазначила легкість взаємодії в своїх структурних підрозділах зі службовцями (83,4%) та керівниками (76,8%), з ДС інших структурних підрозділів державного органу, в якому вони працюють (70,6%), ДС інших державних органів (50,7%) та з керівником державного органу, в якому вони працюють (53,3%).
- Рівень взаємодії в ОМС також високий. Переважна більшість ПОМС зазначили легкість взаємодії з посадовими особами структурного підрозділу, де вони працюють (85,3%), керівником структурного підрозділу (80,7%), посадовими особами інших структурних підрозділів (74,1%), керівником та керівництвом органу місцевого самоврядування (66,5% та 65,5% відповідно).
- Про легкість взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами зазначає менша частка як ДС (від 27,8% до 35,7%), так і ПОМС (від 40% до 50%). Найлегше взаємодіяти із службовцями інших органів публічної служби (50,6% ПОМС зазначили, що їм легко взаємодіяти з ДС, а 35,7% ДС легко взаємодіяти з ПОМС), представниками бізнесу (для 44,1% ПОМС та 31,4% ДС), представниками громадянського суспільства (для 43,9% ПОМС та 29,2% ДС), зовнішніми експертами (для 40,3% ПОМС та 27,8% ДС).
- Для значної частки опитаних службовців взаємодія із зовнішніми стейкхолдерами не передбачена функціональними обов'язками (для ДС – від 31,7% до 41,3%, для ПОМС – від 12,9% до 26,4%), а для майже третини опитаних (від 26,3% до 29,1% у ДС та від 29,6% до 32,2% у ПОМС) нейтрально («ні легко, ні важко»).
- Вищий рівень взаємодії ПОМС як всередині органу публічної влади, так і із зовнішніми стейкхолдерами зумовлений, на нашу думку, більшою взаємодією людей у громадах, де

розташовані ОМС (особливо в районних центрах і сільській місцевості).

- Від початку повномасштабної війни відносини з колегами для 66,7% службовців залишилися на тому самому рівні, що і до війни, а для 14,5% покращилися; 15,9% службовців органів публічної влади вагалися з відповіддю, що може свідчити, про те, що респонденти не наважувалися визнати проблему погіршення стосунків між колегами.
- Про покращення відносин між колегами від початку повномасштабної війни зазначає більша частка ПОМС (17,0%), ніж ДС (14,2%), чоловіки (серед публічних службовців – 18%, серед ДС – 17,8%, серед ПОМС – 21,1%), публічні службовці віком 20–35 років (серед публічних службовців – 16,8%, серед ДС – 16,8%).
- Для покращення процесів взаємодії та комунікації службовців органів публічної влади, на нашу думку, потрібно посилити ознайомлення співробітників з механізмом проведення консультацій з громадськістю, практикою взаємодії органу публічної влади з усіма зовнішніми партнерами (експертами, організаціями громадянського суспільства, бізнесом тощо), їх рекомендаціями та пропозиціями.

## Розділ 4. Мотивація та задоволеність роботою публічного службовця

- Переважна більшість публічних службовців задоволені своєю роботою (77,6%), своїм професійним вибором (71,7%) і розвитком своєї кар'єри (62,2%). Серед ПОМС рівень задоволеності вищий, ніж серед ДС. Так, рівень задоволеності ПОМС роботою становить 81,2% (серед ДС – 77,0%), вибором професії публічного службовця – 75,8% (серед ДС – 71,2%), розвитком своєї кар'єри – 66,0% (серед ДС – 61,7%).
- Водночас понад третину службовців (37,8%) незадоволені результатами свого кар'єрного зростання як вже усвідомленого та визнаного (10,8%), так і ще не усвідомленого (27,0% вагалися з відповіддю). Більший рівень незадоволеності висловлюють ДС (11,0% незадоволені та 27,2% не визначилися), ніж ПОМС (8,8% незадоволені та 25,2% вагалися з відповіддю). З метою підвищення рівня задоволеності кар'єрним зростанням службовців рекомендуємо запровадити програми внутрішнього розвитку персоналу, що передбачають прозорі критерії підвищення та регулярні програми професійного вдосконалення.
- Найнижчий рівень задоволеності службовці органів публічної влади продемонстрували щодо свого рівня заробітної плати – частка тих, які не задоволені (45,5%) майже вдвічі вища за частку задоволених (24,2%). Вищий рівень незадоволеності мають ДС – 47,4% (рівень задоволеності – 26,8%). Водночас рівень задоволеності заробітної платою ПОМС вищий, ніж рівень незадоволеності (38% тих, які задоволені і 31% тих, які не задоволені). З огляду на те, що понад чверть опитаних (26,4%) не змогли надати чіткої відповіді щодо задоволеності заробітною платою (що може свідчити про скритий рівень незадоволеності), рівень незадоволеності службовців заробітною платою є критичним і вимагає запровадження заходів щодо підвищення ролі матеріальних стимулів у роботі службовців органів публічної влади, особливо ДС.
- Службовці органів публічної влади мають достатньо високий рівень задоволеності різними аспектами роботи. Так, переважна більшість службовців задоволена стилем лідерства свого керівництва (73,7% ДС та 75,1% ПОМС), ступенем залученості до прийняття рішень, які впливають на роботу службовців (72,3% ДС та 77,9% ПОМС), кількістю і якістю інформації від керівництва про те, що відбувається всередині органу публічної влади (70,5% ДС та 70,4% ПОМС).
- Найменший рівень задоволеності і найбільший рівень незадоволеності у ДС має визнання, яке вони отримують за успіхи в роботі (63,1% задоволені та 14,6% незадоволені). Серед ПОМС частка задоволених вища і становить 71,6%, а частка незадоволених менша – 9,3%. ПОМС також продемонстрували незадоволеність кількістю та якістю інформації від керівництва ОМС про те, що відбувається всередині органу місцевого самоврядування (9,7%). Отримані результати свідчать про необхідність покращення системи стимулювання (матеріального та нематеріального) службовців за результатами їхньої роботи та посилення внутрішньоорганізаційної комунікації ПОМС з метою своєчасного інформування про стратегії, плани, стан справ в ОМС тощо.
- Повномасштабна війна спонукає майже третину (31,2%) службовців працювати більше та краще

на публічній службі. Частка ПОМС, яких війна спонукає працювати більше і краще, більша, і становить 37,6%.

- Водночас війна змушує кожного дев'ятого (11,5%) службовця залишити публічну службу: 7,4% змушені піти працювати в будь-яку іншу структуру / організацію, не пов'язану з публічною службою в Україні, а 4,1% – змушені виїхати з України.

## Розділ 5. Професійний розвиток публічного службовця

- Від початку повномасштабної війни серед публічних службовців стало активніше проявлятися етичне лідерство – лідерська поведінка, за якої виявляються моральні якості й етичні характеристики: у діяльності їхнього безпосереднього керівника (25,5%), у керівника органу влади, де вони працюють (25,1%), у своїй діяльності (22,4%). Майже кожен п'ятий (19,6%) зазначив посилення проявів етичного лідерства у своїх колег.
- Половина службовців (від 47,5% до 57,8%) зазначила, що під час війни прояви етичного лідерства не змінились як серед керівництва, так і у своїй діяльності та серед колег. Достатньо високою є і частка тих, які не змогли визначитися з відповіддю (від 17,3% до 24,7%), що може свідчити про те, що службовцям складно чітко ідентифікувати сутність і прояви етичного лідерства. З метою покращення практик професійного розвитку службовців публічних органів влади потрібно запровадити до програм підготовки службовців і програм підвищення їхньої кваліфікації питання етичного лідерства.
- Службовці органів публічної влади достатньо високо оцінили основні передумови ефективності своєї роботи та професійного зростання: свій рівень кваліфікації, професійної підготовки, здобутої освіти (90,2%) та цифрових навичок (90,4%), підготовку з питань кібербезпеки (85,3%) та навчання, яке вони проходили протягом останніх 12 місяців (72,6%).
- Службовці високо оцінюють зусилля органу публічної влади, де вони працюють, у їхньому професійному зростанні: 80,3% вважають, що їхній орган дбає про професійний розвиток своїх службовців, 79,2% впевнені у професійному зростанні, працюючи у своєму органі та 80,2% відчують, що навчання і розвиток є важливими складовими їхньої роботи.
- Найменша частка згодних (62,8%) і найбільша частка незгодних (8,5%) з твердженням, що їх орган сприяє тому, щоб різні структурні підрозділи обмінювалися досвідом і вчилися один в одного, а також залучали кращі практики різних органів / організацій. У цьому зв'язку рекомендовано посилити в програмах підготовки службовців та підвищення кваліфікації практики обміну досвідом і залучення передових практик інших організацій.
- Менша частка службовців віком 20–35 років, ніж в цілому за вибіркою, зазначає важливість основних передумов ефективності своєї роботи та професійного зростання, а трохи більша частка вагається з відповіддю. Це може свідчити про те, що молоді службовці досить часто не замислюються над питаннями навчання та розвитку, які є важливими складовими професійного життя.
- На думку службовців органів публічної влади, кар'єрне просування пов'язано із збільшенням заробітної плати (62,5%), великою відповідальністю (50,7%), з відчутним успіхом (35,2%), можливістю зробити більше для своєї країни (34%), задоволенням амбіцій (18,7%), розширенням кола знайомств (16,7%) та напруженим робочим графіком (11,2%).
- Більша частка ДС, ніж ПОМС, пов'язують кар'єрне зростання з високою заробітною платою (70,5% проти 63,1% відповідно) та великою відповідальністю (57,2% проти 54,0%). Натомість більша частка ПОМС, ніж ДС, пов'язує такі зміни у кар'єрі з відчуттям успіху (43,7% проти 39,7%) та розширенням кола знайомств (25,3% проти 18,8%).
- Молоді службовці (віком 20–35 років) здебільшого пов'язують кар'єрне зростання з відчуттям успіху (41,2%), задоволенням амбіцій (25,8%) та розширенням кола знайомств (20,5%). Водночас службовці віком від 36 років – з великою відповідальністю (53,6%).
- Найбільш важливими факторами кар'єрного зростання для більшості службовців є професійні знання (61,8%), результативність роботи (55,8%), особисті моральні якості (46,3%), досвід роботи

(46,1%), рівень освіти (38,6%) та сповідування етичних принципів публічної служби (37%).

- Менш значущими для кар'єрного зростання виявилися стаж роботи у державному секторі (23,3%) та лояльність до керівництва (17,8%). Неважливими для більшості службовців є особисті та політичні зв'язки: частка тих, які вважають ці фактори «неважливими» (42,0% та 47,2%) значно перевищує частку тих, які вважають ці фактори «дуже важливими» (9,1% та 6,4%). Частка ПОМС є вищою, ніж частка ДС, серед тих, які вважають дуже важливими для кар'єрного зростання професійні знання, особисті моральні якості, рівень освіти, результативність роботи тощо. Водночас частка ПОМС є меншою, порівняно з ДС, серед тих, які вважають, що політичні та особисті зв'язки, лояльність до керівництва неважливі для кар'єрного зростання.

## Розділ 6. Практика організації та оцінка роботи публічного службовця

- Формати роботи публічних службовців поєднують автономність і залежність від керівництва. Понад половину (53,6%) працюють самостійно, визначаючи завдання або пріоритети, тоді як лише 13,4% орієнтуються виключно на доручення керівника.
- Для ДС більш характерною є залежність від керівництва (14,3% проти 6,6% серед ПОМС), тоді як ПОМС частіше працюють автономно (36,1% проти 28,6%).
- Чоловіки частіше, ніж жінки, демонструють ініціативність, пропонуючи завдання керівництву (22,3% проти 12,8%), тоді як жінки більш схильні самостійно визначати пріоритети. Респонденти віком 20–35 років виявляють більшу залежність від керівництва, рідше працюють автономно.
- На Донбасі серед ПОМС частіше обирають автономні формати роботи, тоді як у Південному макрорегіоні респонденти віком 20–35 років орієнтуються на доручення керівників.
- Уявлення про критерії оцінки діяльності є суперечливими. Майже половина вважає головним показником результативність, але кожен четвертий орієнтується на процедури та правила, а 22,2% не змогли чітко визначитися.
- У Східному макрорегіоні переважає зосередження на результаті (54,6%), тоді як у Південному макрорегіоні – більше на процедурах (47,2%). Респонденти віком 20–35 років частіше, ніж старші колеги, демонструють невизначеність у цьому питанні.
- Близько 80,1% респондентів проходили щорічне оцінювання протягом останніх двох років. Водночас серед ПОМС цей показник істотно нижчий (56,7% проти 83,1% серед ДС).
- Респонденти віком 20–35 років значно рідше мають досвід проходження оцінювання (65,5% проти 83,5% серед старших). Аналогічні проблеми фіксуються у Південному макрорегіоні та на Донбасі, де рівень оцінювання ПОМС особливо низький.
- Близько трьох чвертей службовців підтвердили наявність практик зворотного зв'язку: регулярні обговорення цілей (75,8%), використання результатів оцінювання для планування навчання (73,6%) та їх подальше обговорення (73,5%).
- У половини респондентів (51,8%) взагалі немає уявлення, чи працюють «неефективні працівники» у їхньому органі влади. Водночас кожен п'ятий (20,7%) вважає, що такі співробітники залишаються, причому 11,4% працюють неякісно й надалі.
- Чоловіки та респонденти віком 20–35 років частіше визнають наявність «проблемних» працівників, тоді як на Донбасі та у Східному макрорегіоні частіше стверджують, що їх немає (понад 57–60%).
- Оцінка задоволеності громадян роботою органів публічної влади є відносно високою (середній бал – 66,6). У групі ПОМС показники дещо вищі (67,1 проти 66,5 серед ДС).
- Найвищі оцінки задоволеності зафіксовані у Східному макрорегіоні: середній бал серед ПОМС становить 72,9, а загальна частка позитивних оцінок (51–100 балів) серед усіх респондентів цього макрорегіону сягає 83,6%. Натомість у Західному макрорегіоні результати нижчі, зокрема середній бал серед ДС становить 62,5.
- Серед ДС 59,2% вважають задоволеність громадян діяльністю державних органів «скоріше,



високою», серед ПОМС – 70,7% вважають, що громадяни схильні позитивно оцінювати роботу органів місцевого самоврядування.

- У крайніх оцінках ПОМС частіше дають «100 балів» (8,3%) порівняно з «0 балів» (2,7%), що свідчить про більшу готовність до максимально позитивних оцінок.
- У середньому громадянську задоволеність органами влади респонденти оцінюють вище, ніж задоволеність роботою державних органів, що підтверджує високий рівень довіри до місцевого самоврядування.

## Розділ 7. Результативність органу публічної влади

- Переважна більшість службовців (75,9%) високо оцінює спроможність свого органу публічної влади повною мірою виконувати покладені на нього завдання у період повномасштабної війни, що свідчить про сформовану внутрішню впевненість у власній ефективності. Лише 0,5% вважають, що їхній орган зовсім не виконує своїх функцій, тоді як 12,6% зазначають часткове виконання завдань і 11% утрималися від відповіді.
- ДС дещо частіше, ніж у середньому за вибіркою, повідомляють про повне виконання завдань (76,2%), тоді як ПОМС демонструють нижчий рівень впевненості (73,7%) та вищу частку відповідей про часткове виконання функцій (15,1%). Це може відображати різницю у складності умов роботи, варіативності завдань і ступені безпосереднього контакту з громадянами під час війни.
- Жінки частіше, ніж чоловіки, вважають, що орган повною мірою виконує свої завдання (76,9% проти 72,5%), тоді як чоловіки частіше обирають варіант «частково» (16,6% проти 11,4%) і частіше вказують на повну неспроможність органу (0,9% проти 0,4%), що може свідчити про більш критичний підхід чоловіків до оцінки діяльності.
- Старші респонденти (віком 36+ років) частіше, ніж молодші, дають найвищі оцінки (76,8% проти 72,1%) і рідше обирають варіант «важко відповісти» (10,5% проти 13,3%). Респонденти віком 20–35 років схильні частіше зазначати часткове виконання завдань і демонструють більшу невизначеність у своїх оцінках, що може бути пов'язано з меншим досвідом або критичнішим сприйняттям організаційних процесів.
- Регіональні відмінності є відносно невеликими, але показовими: найвищий рівень впевненості у повному виконанні функцій зафіксовано у Східному макрорегіоні (78,6%), найнижчий — на Донбасі (73,4%) та Центральному макрорегіоні (74,8%). Донбас також вирізняється найвищою часткою відповідей про часткове виконання (16,3%) та відносно вищою невизначеністю (9,7%).
- Щодо значущості результатів роботи під час війни, 59,6% усіх респондентів вважають, що вони зросли, ще 23,7% не помітили змін, а лише 2% вважають, що значущість знизилася. Це вказує на переважно позитивну самооцінку діяльності в умовах кризового контексту.
- ПОМС демонструють вищу впевненість у зростанні значущості результатів (65,1%) порівняно з державними службовцями (58,9%). Це, ймовірно, пояснюється більшою безпосередньою видимістю та відчутністю їхніх дій для громадян, виконанням критично важливих завдань у кризових умовах і розширенням функціональних обов'язків.
- ДС частіше, ніж ПОМС, вказують на відсутність змін у значущості результатів (24,3% проти 18,8%), що може бути пов'язано з більш стабільними, рутинними або стратегічними функціями, ефекти від яких менш відчутні у короткостроковій перспективі.
- Гендерні відмінності у сприйнятті змін значущості результатів роботи не є суттєвими, але чоловіки частіше, ніж жінки, зазначають як зростання, так і зменшення значущості, тоді як жінки частіше обирають варіант «не змінилися».
- Молодші респонденти частіше, ніж старші, повідомляють про зростання значущості результатів (60,8% проти 59,3%) та значно рідше обирають варіант «не змінилися» (18,0% проти 25,1%), але демонструють вищу невизначеність у відповідях («важко відповісти» — 19,0% проти 13,6%).
- Найвищий рівень визнання зростання значущості результатів зафіксовано у Західному (61,6%) та

Східному (59,2%) макрорегіонах, найнижчий — на Донбасі (55,0%). Донбас також вирізняється найвищою часткою відповідей про зменшення значущості (3,5%) та невизначеність (16,8%).

- Загальна картина свідчить про те, що війна посилила відчуття важливості роботи серед більшості службовців, проте характер цього відчуття варіюється залежно від рівня влади (місцевого або державного), віку, макрорегіону та певною мірою статі. Це варто враховувати при формуванні управлінських стратегій, кадрової політики та програм підвищення мотивації персоналу.

## Розділ 8. Дискримінація на робочому місці

- Дискримінаційні практики у публічній службі України мають багатовимірний характер, при цьому найпоширенішими залишаються прояви, пов'язані з ієрархічними та кар'єрними факторами — стажем роботи, категорією посади та віком. Майже кожен п'ятий респондент повідомляє про дискримінацію за цими ознаками, що свідчить про наявність інституційних бар'єрів для кар'єрного зростання та доступу до ресурсів.
- Гендерна дискримінація та упередження за мовною ознакою зустрічаються рідше (14,1% і 10,9% відповідно), але залишаються важливими соціокультурними викликами, зокрема з огляду на стереотипи та макрорегіональні відмінності. При цьому ПОМС фіксують нижчі рівні таких проявів, що може бути наслідком специфіки менших колективів і більш гнучких комунікацій.
- Випадки дискримінації за етнічним походженням, віросповіданням, сексуальною орієнтацією, станом здоров'я, статусом ВПО або расовою ознакою зафіксовані вкрай рідко (2–7%), що може вказувати як на відносну соціальну однорідність публічного сектору, так і на вплив соціальної бажаності у відповідях.
- Висока частка респондентів, які обрали «важко відповісти» (10–15% за більшістю ознак), свідчить про нечітке розуміння меж між особистими конфліктами та дискримінаційними практиками, а також про недостатню розвиненість механізмів виявлення і реагування на дискримінацію в інституціях.
- Демографічний аналіз показує, що чоловіки частіше повідомляють про дискримінацію, особливо у сфері службових відносин, тоді як жінки частіше демонструють невизначеність у відповідях. Молодші працівники (віком 20–35 років) більш чутливі до дискримінації за кар'єрними та соціально-економічними ознаками, а старші (віком 36+ років) — до упереджень, пов'язаних зі станом здоров'я.
- Відповідно до регіональних відмінностей, на Донбасі, у Південному та Східному макрорегіонах фіксується в середньому на 3–6% вищий рівень відповідей «не стикалися», ніж у Західному та Центральному макрорегіонах. Це може бути зумовлено як реальною різницею у практиках, так і відмінностями в готовності відкрито обговорювати тему прав людини.
- Порівняння з попереднім роком показує зниження рівня дискримінації за більшістю ключових ознак, особливо за категорією посади та стажем роботи. Це може свідчити про часткову ефективність політик рівності, однак стабільність показників за статтю свідчить про складність подолання гендерних упереджень.
- Булінг, мобінг і харасмент на публічній службі виявилися відносно рідкісними явищами (7,7% загалом), однак у ПОМС їх частота вища (9,7%), причому вони частіше мають регулярний, а не поодинокий характер. Жінки та молодші працівники є більш уразливими до системного негативного впливу, тоді як чоловіки та старші працівники частіше стикаються з окремими епізодами.
- Участь респондентів у переслідуванні колег є вкрай рідкісною (0,8%), але навіть ці поодинокі випадки заслуговують на увагу з огляду на потенційні ризики для робочого клімату. Частіше такі дії мають епізодичний характер, хоча в окремих колективах трапляються і регулярні прояви.
- Загалом дані свідчать про тенденцію до зменшення частоти ієрархічної дискримінації та відносно низький рівень соціокультурних упереджень, але зберігаються стійкі виклики, пов'язані з гендерними стереотипами, відсутністю чітких механізмів фіксації інцидентів і вищим ризиком регулярних негативних практик у менших колективах органів місцевого самоврядування.

## Розділ 9. Добросесність і захищеність на публічній службі

- Протизаконні та неетичні вказівки залишаються відносно рідкісним, але наявним явищем на публічній службі: з таким досвідом стикалися 5,1% респондентів, причому чоловіки повідомляють про це більш ніж удвічі частіше за жінок, що може бути зумовлено відмінностями у посадових ролях і ступені прийняття рішень.
- Молодші службовці рідше загалом фіксують факти протиправних вказівок, але частіше стикаються з ними на регулярній основі, що може свідчити про вразливість цієї групи до тиску з боку керівництва.
- Регіональний контекст впливає на частоту та характер таких інцидентів: найвищі показники зафіксовано у Центральному макрореґіоні, найнижчі — у Східному макрореґіоні, що може відображати як управлінську культуру, так і рівень готовності відкрито заявляти про порушення.
- Більшість службовців вважають, що на публічній службі заохочується добросесність і нульова толерантність до корупції (понад 72% позитивних оцінок), але майже п'ята частка опитаних залишається нейтральною, що вказує на потребу у зміцненні інституційної довіри та кращій комунікації антикорупційної політики.
- Добросесність визнається головним елементом організаційної культури більшістю респондентів (79,2%), однак 16,4% зберігають нейтральну позицію, що може сигналізувати про нерівномірність практичного впровадження цього принципу у різних органах.
- У більшості органів здійснюються практичні дії для забезпечення добросесності (78,5% згоди), але майже п'ята частка респондентів не може однозначно це підтвердити, що підкреслює важливість підвищення видимості та прозорості таких заходів.
- Рівень обізнаності із Загальними правилами етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування є надзвичайно високим (понад 91%), і майже такий самий рівень респонденти демонструють у розумінні та сприйнятті цих правил як чітких і зрозумілих, що свідчить про ефективність нормативно-інформаційної роботи.
- Наявність і дотримання власного Кодексу етики підтверджують 73% опитаних, але близько 19% залишаються байдужими або невпевненими, близько 8% — не погоджуються, що вказує на зони потенційної інституційної слабкості.
- Відчуття захищеності від протизаконних та неетичних вказівок є високим (понад 80% згоди), але 8–10% респондентів цього не відчувають, що становить управлінський ризик і потребує додаткових гарантій та адресної підтримки.
- Понад половину респондентів зазначає зростання суспільного запиту на добросесність з початку повномасштабної війни, при цьому рівень скепсису є низьким (до 5%), але значна частка невизначених (понад 23%) свідчить про неоднорідність сприйняття цієї тенденції.
- Оцінка рівня зловживань службовим становищем коливається в межах 20–22%, із суттєвою регіональною варіативністю та високим стандартним відхиленням, що вказує на поляризацію думок і залежність сприйняття від локального контексту й особистого досвіду.
- Готовність анонімно повідомляти про корупцію залишається обмеженою (38,6%), а головним бар'єром є невизначеність (50% утрималися від відповіді), що відображає недостатній рівень довіри до механізмів захисту викривачів та потребу у посиленні інституційних і комунікаційних інструментів.

## Розділ 10. Бренд роботодавця публічної служби

- Ключові мотиви вибору публічної служби зосереджені навколо стабільності заробітної плати (50,2%), можливості професійної самореалізації (37,1%) та бажання працювати на державу (28,7%). Менш поширеними є мотиви професійного розвитку, соціального пакета або служіння громаді (близько 20%).

- Відмінності між ДС і ПОМС відображають різний фокус відданості. ДС частіше орієнтовані на служіння державі (66,7%), тоді як ПОМС підкреслюють важливість роботи для громади (69,8%), що формує протиставлення державного та місцевого рівнів.
- Гендерні відмінності проявляються у виборі матеріальних стимулів: чоловіки рідше за жінок орієнтуються на стабільність заробітної плати (15,5% проти 20,9%) та соціальний пакет (4,1% проти 10%), але частіше підкреслюють служіння державі (14,4% проти 10,1%).
- Молодші працівники (віком 20–35 років) більше орієнтуються на кар'єрні перспективи, тоді як старші віддають перевагу стабільності заробітної плати. Респонденти віком 20–35 років серед ПОМС рідше називають мотив служіння громаді, що свідчить про слабку локальну ідентичність у цій віковій групі.
- Регіональні відмінності найбільш відчутні серед ПОМС: у Західному макрорегіоні частіше наголошують на роботі для громади, тоді як у Південному макрорегіоні цей мотив менш поширений.
- Відкриті відповіді демонструють чотири головні блоки мотивацій: вимушеність через відсутність альтернатив і економічну необхідність; випадковість та вплив реорганізацій; ідейні та патріотичні орієнтири; прагматичні мотиви (графік, близьке розташування з домом, бронювання від мобілізації).
- Порівняно з ПОМС, ДС частіше підкреслюють розчарування, втрату престижу й критику системи, тоді як ПОМС більше наголошують на задоволеності роботою та відчутності результатів для громади.
- Попри загальну привабливість публічної служби, 35,7% респондентів вагаються, чи обрали б її за рівних умов. Лише 49,6% віддали б перевагу публічному сектору, тоді як 14,7% схилилися до роботи поза ним. ПОМС демонструють дещо більшу визначеність і прихильність до публічної служби, ніж ДС.
- Респонденти віком 20–35 років виявляють вищу схильність змінювати роботу: лише 57,6% проти 69,9% не планують змін протягом року. Вони частіше розглядають приватний сектор (16,1% проти 10,9% у середньому).
- Основними причинами потенційної зміни роботи є низька заробітна плата, невизначеність через війну, адміністративні реорганізації та особисті обставини. Для ДС характерна системна критика реформ та бюрократії, тоді як ПОМС акцентують на локальних проблемах громади.
- Майже половина респондентів (45,9%) готові рекомендувати кар'єру на публічній службі. Водночас частка таких серед ПОМС значно вища (51,8%), ніж серед ДС (менше 45%).
- Незважаючи на відсутність значних відмінностей за статтю, віком або макрорегіоном, готовність рекомендувати публічну службу демонструє більший оптимізм у середовищі ПОМС, тоді як ДС загалом демонструють більш критичний і стриманий підхід.

## Розділ 11. Організаційна культура та цінності публічної служби

- Абсолютна більшість респондентів (84,1%) позитивно сприймає організаційну культуру у своєму органі як сприятливу, тоді як 14% оцінюють її радше як токсичну.
- Середнє значення оцінки організаційної культури становить 26,2 бала, що відповідає характеристиці «дуже сприятлива». Регіональні відмінності істотні: у Західному макрорегіоні оцінка серед ДС сягає 30,1 бала проти 26,2, тоді як на Донбасі – лише 23,1 бала. Подібні коливання зафіксовано і серед ПОМС: на Донбасі (23,1) та у Східному макрорегіоні (23,3) середні значення на 4,6–4,8 бала нижчі за середні.
- Кожен десятий респондент (10,8%) зазначив у культурі свого органу прояви помірної токсичності.
- Найпоширенішою характеристикою організаційної культури є уникнення ризиків: так вважають 33,9% респондентів.
- Найбільший опір викликає теза про пріоритет особистих інтересів над суспільними – 59,1% категорично не погоджуються.

- 45,3% респондентів не вважають неписані правила важливішими за офіційні процедури; чоловіки та молодші службовці частіше демонструють нейтральність або згоду.
- Тільки 24,3% вважають, що неформальні зв'язки допомагають досягати результатів; натомість 42,6% із цим не погоджуються.
- 33,9% вважають, що уникнення ризиків є типовою практикою; водночас стільки ж заперечують, а ще третина займає нейтральну позицію.
- Основними цінностями публічної служби залишаються професіоналізм, доброчесність, відповідальність, повага до гідності та верховенство права – разом вони формують 51,2% усіх обраних характеристик.
- Найпоширенішою цінністю є професіоналізм (58,8%), за ним – доброчесність і відповідальність (по 45,1%) та повага до гідності (44,9%).
- Чоловіки частіше підкреслюють служіння державі та верховенство права, але рідше – відповідальність. Молодші службовці надають більшої ваги професіоналізму, свободі та рівності.
- Відповідальність за формування організаційної культури переважно покладається на керівників органів: так вважають 74,7% серед ДС та 77,2% серед ПОМС.
- Респонденти обох груп вважають НАДС менш відповідальним: лише 54–59% оцінюють його роль як високу, а кожен десятий узагалі не пов'язує його з формуванням організаційної культури.
- Молодші респонденти (віком 20–35 років) частіше, ніж старші, оцінюють відповідальність керівників як «надзвичайно високу», проте рідше зазначають власну відповідальність.

## Розділ 12. Бажані зміни публічної служби

- Дослідження засвідчило, що значна частка опитаних службовців не володіє знаннями та навичками, необхідними, щоб оцінити стан організаційної культури в органі влади, де працюють, та стосовно перебудови публічної служби у післявоєнний час (67,4% та 63,2% відповідно). Значна частка тих, які надали змістовні відповіді, зазначила, що ніяких змін не потрібно (41,51% та 38,29%).
- Серед пріоритетних заходів вдосконалення організаційної культури органів публічної влади були виокремлені заходи покращення матеріального забезпечення, зокрема підвищення заробітної плати (16,83%), цифровізація та автоматизація процесів в органах публічної влади (7,91%), оптимізація кадрової політики (6,85%) та вдосконалення системи навчання співробітників (6,0%).
- Пріоритетність пропозицій стосовно перебудови публічної служби у післявоєнний час інша. Службовці акцентували увагу на необхідності підвищення заробітної плати (8,84%), викорінення корупції (8,81%), посилення прозорості та підзвітності органів публічної влади (7,16%), реорганізації системи публічної служби (5,46%), цифровізації та автономізації публічної служби (5,44%).
- При розробці заходів з реформування публічної служби вкрай важливо врахувати висловлені пропозиції, оскільки це сприятиме формуванню довіри службовців до процесу змін, підвищить їхню мотивацію, знизить ризики опору та конфліктів і сприятиме розвитку культури відкритості та співпраці в системі публічного управління.