НАДС
НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ
З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

ЗВІТ

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

серед працівників служб управління персоналом державних органів

2025



НАДС
НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

ЗМІСТ

МЕТОДОЛОГІЯ **3**

РОЗДІЛ 1. ХАРАКТЕРИСТИКА ОПИТАНИХ **4**

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОТРИМАНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ У РОЗРІЗІ ОКРЕМИХ ТЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ **7**

РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПИТАННЯ ВЗАЄМОДІЇ НАДС ЗІ СЛУЖБАМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ **24**

НАДС
НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

МЕТОДОЛОГІЯ

Опитування проводилося методом анкетування шляхом розміщення посилання на Google-форму опитувальника на офіційному вебсайті НАДС, на сторінці НАДС у Facebook, а також шляхом направлення офіційних листів на державні органи та органи місцевого самоврядування.

Опитування тривало **з 19 вересня по 06 жовтня 2025 року**.

Опитувальник розділено на окремі блоки питань для:

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

В опитуванні взяли участь **2 163** респондентів, з них:

- **1 820** працівників служб управління персоналом державних органів;
- **343** працівника органів місцевого самоврядування, які займаються питаннями управління персоналом.

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

Для зручності звіт поділено на три змістовні розділи:

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

НАДС
НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ
З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

РОЗДІЛ 1



ХАРАКТЕРИСТИКА ОПИТАНИХ

РОЗДІЛ 1.
ХАРАКТЕРИСТИКА ОПИТАНИХ

У ході опитування було отримано відповіді від **1 820** працівників служб управління персоналом державних органів.

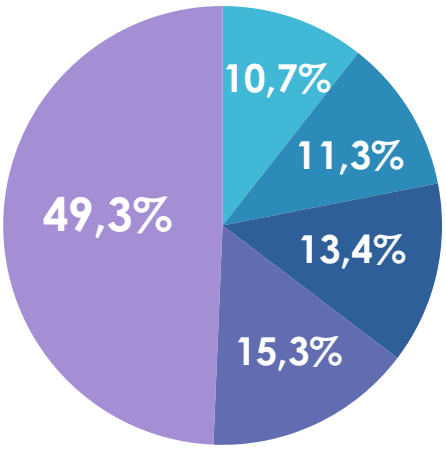


Відповідно до отриманих результатів лише в **25,8%** органів не була проведена класифікація посад (рис. 1).

Рис.1. Розподіл відповідей респондентів на питання «Чи проводилась у вашому органі державної влади класифікація посад?»

Розподіл вибірки державних службовців державних органів, щодо яких застосовується поділ за юрисдикціями та типами.

Майже половина опитаних (**49,3%**) працює в державних органах другої юрисдикції;



15,3% – в державних органах першої юрисдикції, третього типу; **13,4%** – в державних органах третьої юрисдикції; **11,3%** – в державних органах першої юрисдикції, першого типу; **10,7%** – в державних органах першої юрисдикції, другого типу (рис. 2).

Рис.2. Розподіл відповідей респондентів на питання «До якої юрисдикції та типу належить державний орган, в якому ви працюєте?»

Розподіл вибірки державних службовців державних органів, щодо яких застосовується поділ за рівнями. Більшість опитаних (**32,1%**) працює в міністерствах, центральних органах виконавчої влади із спеціальним статусом, який встановлений законом; **27,9%** – в державних органах, юрисдикція яких поширюється на територію одного або кількох районів, районів у містах, міст обласного значення; **20%** – державних органах, юрисдикція яких поширюється на територію Автономної Республіки Крим, однієї або кількох областей, міст Києва та Севастополя та в інших державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України (рис. 3).



Рис.3. Розподіл респондентів за рівнем державних органів, %

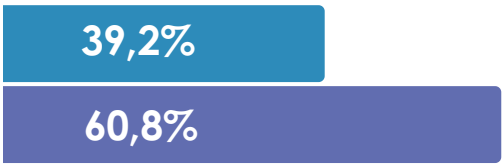


Рис.4. Розподіл респондентів за категоріями посад, %

Більше половини респондентів (**60,8%**) займають посади державної служби категорії «В», решта учасників опитування (**39,2%**) працюють на посадах категорії «Б» (рис. 4).

Переважна більшість опитаних (**63,6%**) мають стаж державної служби понад 10 років, понад третини опитаних (**35,9%**) працюють у службі управління персоналом більше 10 років (рис. 5).

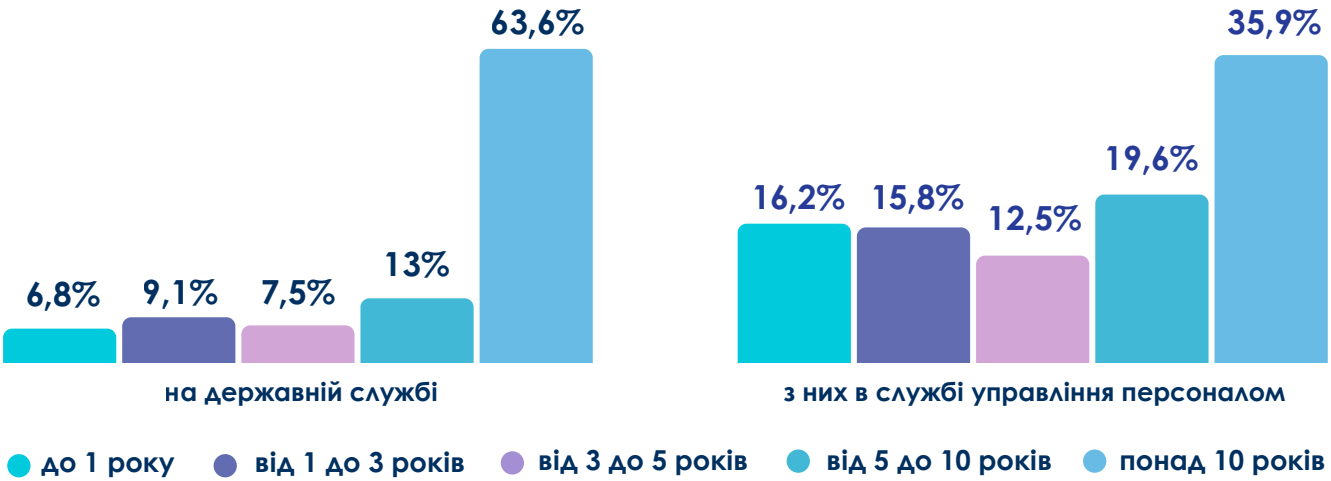


Рис.5 Розподіл респондентів за стажем роботи, %

Найбільша частка опитаних (**42,4%**) востаннє підвищували свою кваліфікацію з питань управління персоналом на державній службі протягом останніх 6 місяців, близько третини (**29,2%**) – протягом 1 року. За останні 3 роки пройшли відповідні курси з підвищення кваліфікації **13,4%** респондентів. Привертає увагу той факт, що **15%** учасників опитування підвищували кваліфікацію протягом останніх 5 років і більше (рис. 6).



Рис.6. Розподіл респондентів за ознакою періодичності підвищення кваліфікації з питань управління персоналом на державній службі, %

НАДС
НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ
З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

РОЗДІЛ 2



АНАЛІЗ ОТРИМАНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ У РОЗРІЗІ ОКРЕМИХ ТЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

НАДС
НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Респондентам було запропоновано обрати з переліку питань у сфері управління персоналом ті, щодо яких їм було б найбільш актуально та важливо отримати додаткову інформацію та методичну підтримку. Найбільше опитаних цікавлять такі теми: «Кадровий менеджмент. Документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення» **(33,7%)**, «Реформа системи оплати праці державних службовців» **(32,3%)**, «Використання цифрових інструментів у сфері управління персоналом» **(29,9%)**, «Оцінювання результатів службової діяльності» **(28,6%)**, «Професійний розвиток працівників, планування та організація їх професійного навчання» **(28,1%)** (рис. 7).

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



Рис.7. Розподіл відповідей респондентів на питання № 1 «Щодо яких питань у сфері управління персоналом вам було б найбільш актуально та важливо отримати додаткову інформацію та методичну підтримку?», %

НАДС
НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

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

Так, з теми «Добір персоналу державного органу» найбільш затребуваними є підтеми «Особливості нормативного врегулювання добору на посади в умовах воєнного стану» **(45,9%)**, «Оцінювання професійної компетентності особи, яка претендує на зайняття посади» **(44,2%)**, «Підготовка розпорядчих актів з питань добору на посади в умовах воєнного стану» **(39,3%)** (рис. 8).

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

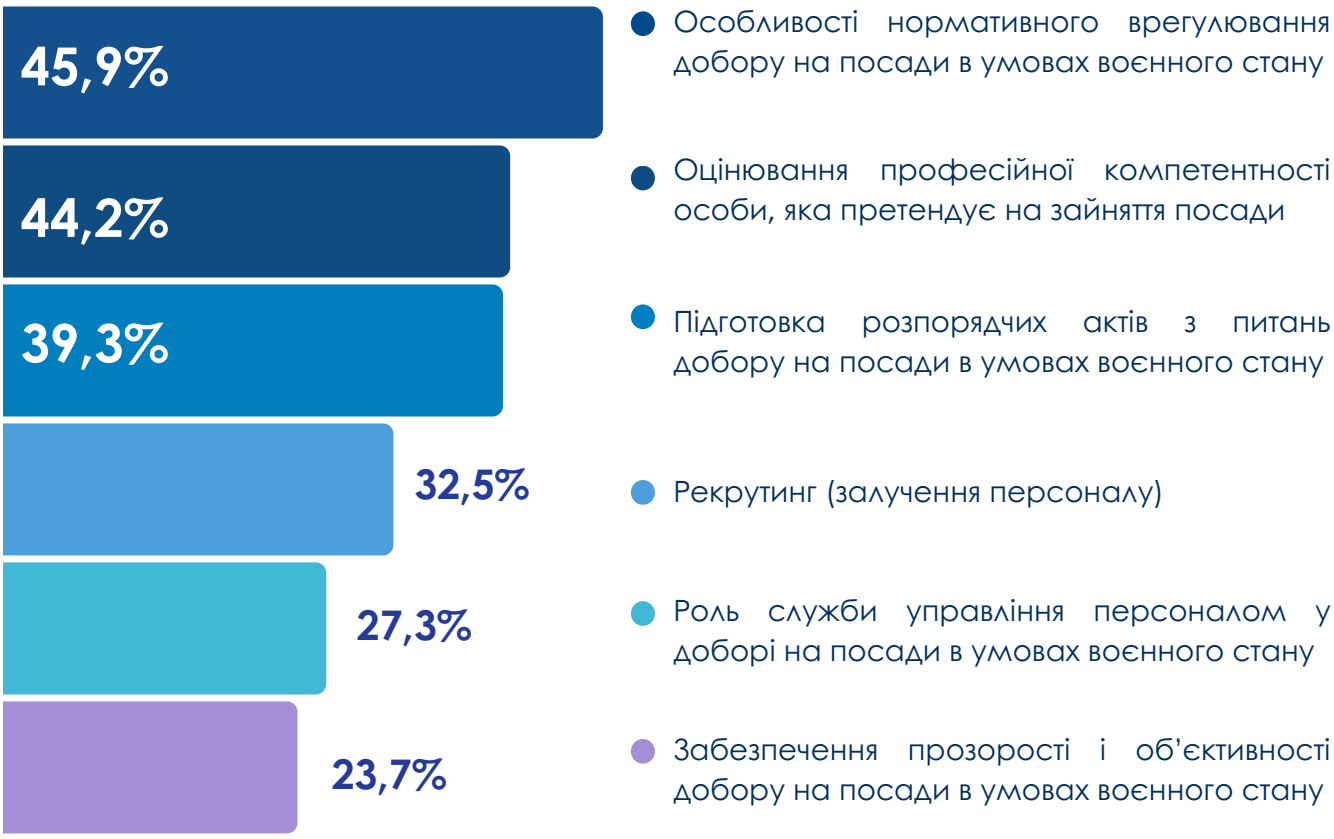


Рис.8. Розподіл відповідей респондентів на питання № 2 «Зазначте, з яких питань ДОБОРУ ПЕРСОНАЛУ державного органу ви потребуєте методичної, інформаційної чи роз'яснювальної підтримки?», %

За темою «Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців» найбільший запит в методичній підтримці щодо таких підтем: «Зміст завдань і ключових показників, критерії, яким повинні відповідати завдання і ключові показники» **(34,3%)**, «Алгоритм дій у разі виставлення негативної оцінки» **(27,5%)**, «Алгоритм визначення результатів виконання завдань державними службовцями» **(26%)** (рис. 9).

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

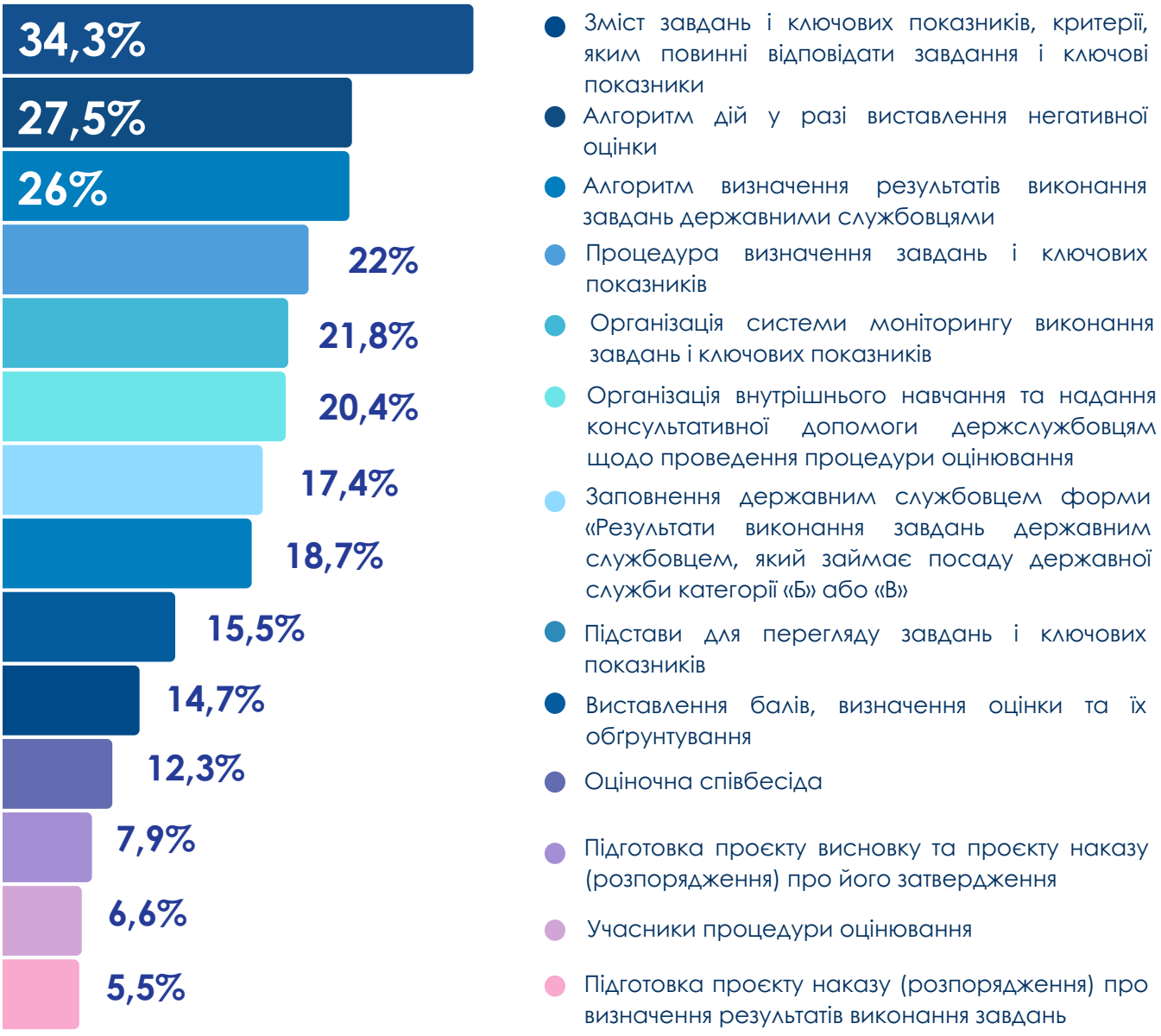


Рис.9. Розподіл відповідей респондентів на питання № 3 «Зазначте, з яких питань ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ СЛУЖБОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ державних службовців ви потребуєте методичної, інформаційної чи роз'яснювальної підтримки?», %

НАДС
НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Серед питань з теми «Професійний розвиток державних службовців» опитаних найбільше цікавлять: «Складання/перегляд/моніторинг виконання індивідуальної програми професійного розвитку державного службовця» **(35,7%)**, «Планування та організація професійного навчання державного службовця» **(31,2%)**, «Вивчення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців» **(28,1%)** (рис. 10).

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

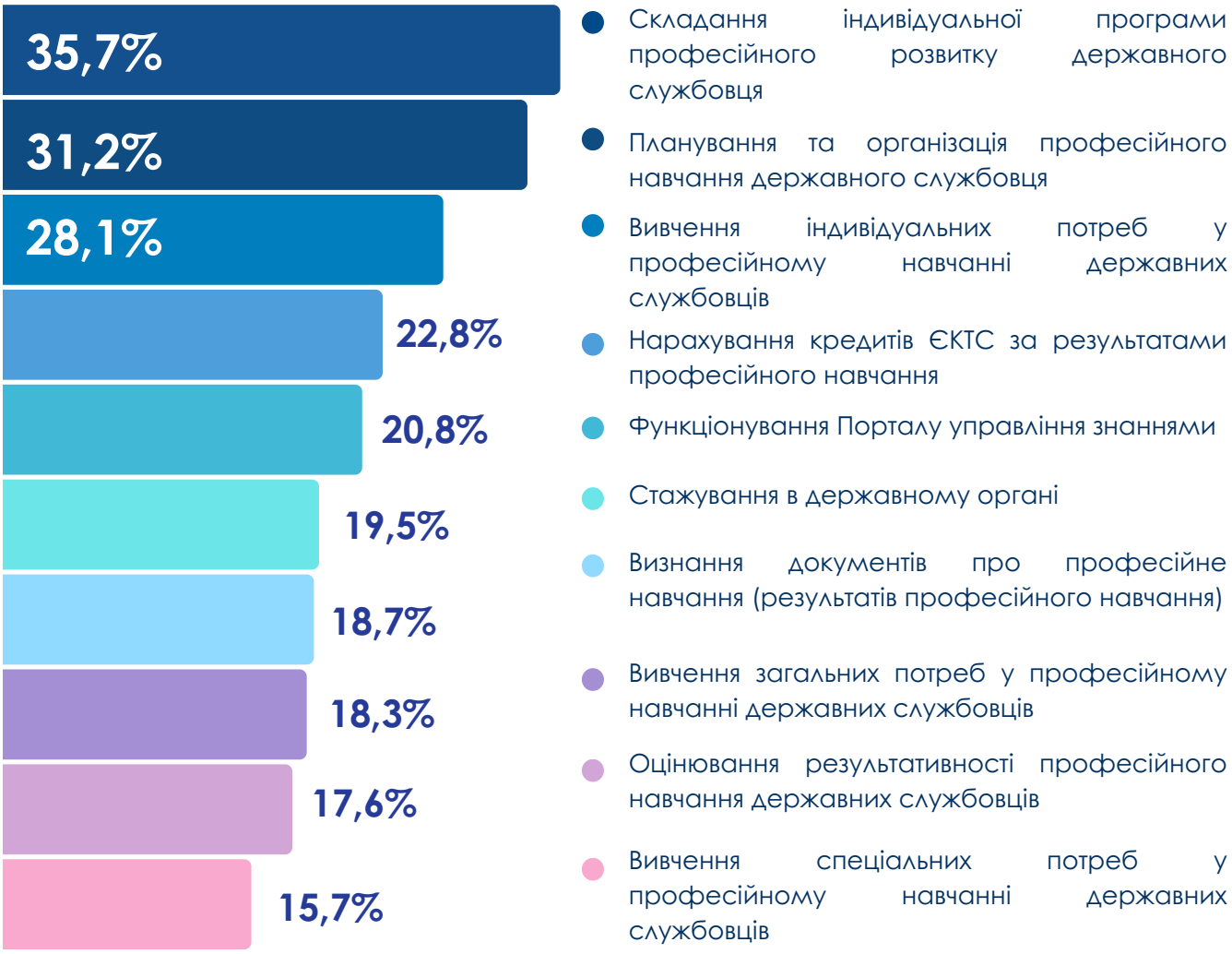


Рис.10. Розподіл відповідей респондентів на питання № 4 «Зазначте, з яких питань ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ державних службовців ви потребуєте методичної, інформаційної чи роз'яснювальної підтримки?», %

НАДС
НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

З напряму «Формування організаційної культури державного органу» найактуальнішими підтемами є: «Адаптація державного службовця при призначенні на посаду» **(30,7%)**, «Робота з конфліктами в державному органі» **(30,3%)**, «Нематеріальне заохочення та мотивація державних службовців» **(25%)** (рис.11).

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

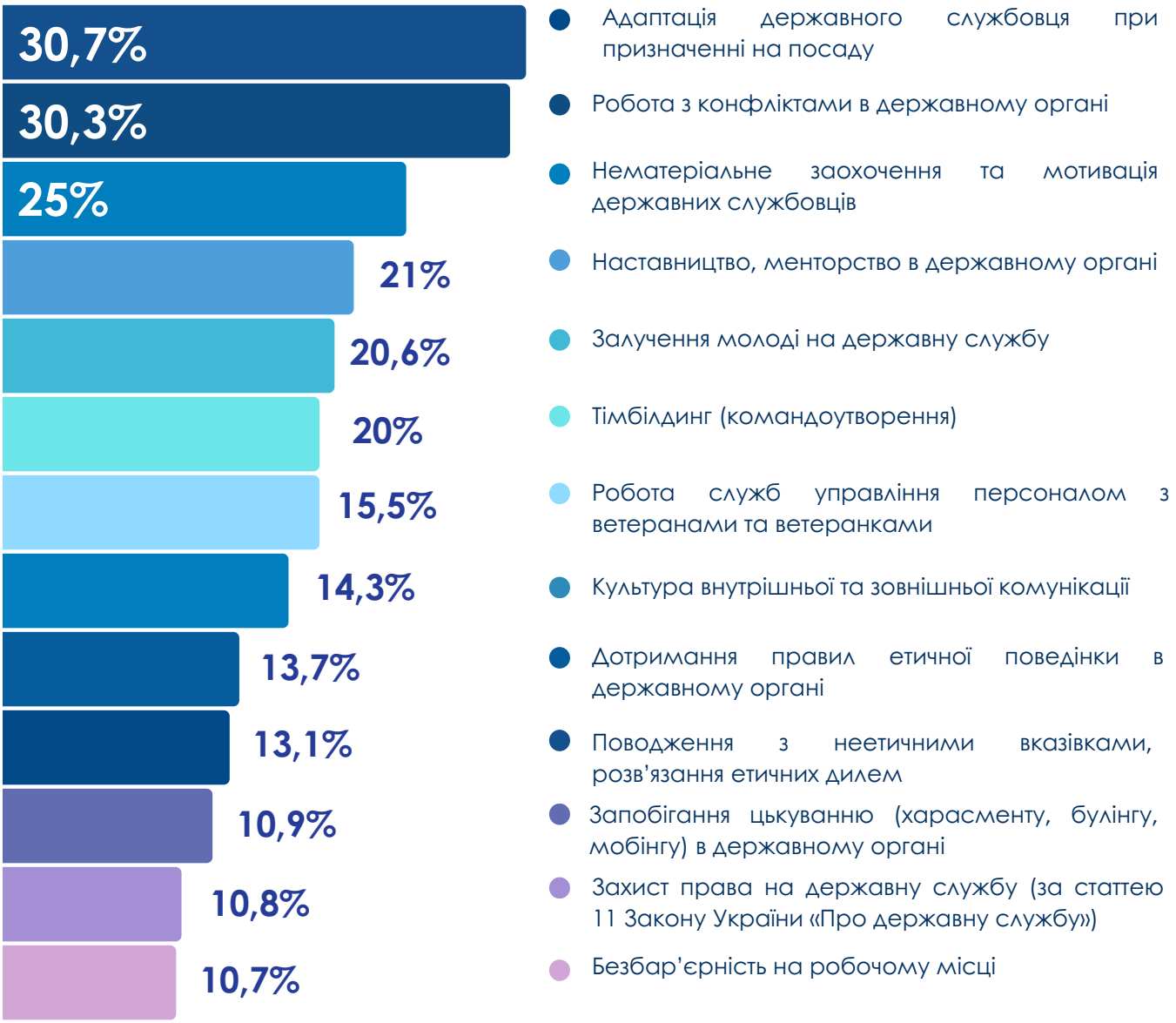


Рис.11. Розподіл відповідей респондентів на питання № 5 «Зазначте, з яких питань ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ державного органу ви потребуєте методичної, інформаційної чи роз'яснювальної підтримки?», %

За даними опитування більшість респондентів вказали, що не мають труднощів під час працевлаштування ветеранів та ветеранок в державні органи або ж не мають досвіду прийняття на роботу ветеранів та ветеранок.

Серед ключових труднощів, з якими стикаються працівники державних органів під час працевлаштування та подальшої інтеграції ветеранів і ветеранок в орган місцевого самоврядування **можна виділити такі:**

- комунікаційні виклики (відмінності у стилі спілкування; використання військової термінології; нерозуміння працівників правильної і коректної комунікації з ветеранами; відсутність алгоритму дій як вести себе на співбесіді з ветеранами; острах та нерозуміння правильного спілкування з боку колективу, постійно присутні думки щодо правильності вибору слів, рухів, поглядів, хочеться відноситись якось особливо, але при цьому є страх неправильної поведінки, чи вибору слів);
- недостатня підготовка служб управління персоналом до роботи з ветеранами та ветеранками;
- низька заробітна плата працівників державних органів;
- психологічні труднощі (зумовлені посттравматичним стресовим розладом (ПТСР) та адаптацією до цивільного життя; байдужість до роботи; підвищена чутливість до стресових факторів; деякі ветерани можуть відчувати недовіру до цивільного середовища);
- ветерани та ветеранки незначною мірою підготовлені до вузькопрофільного виконання посадових обов'язків; невідповідність навичок для виконання посадових обов'язків на державній службі отриманих на військовій службі;
- проблеми із забезпеченням безбар'єрності на робочому місці; складність в створенні умов, необхідних для роботи осіб, з обмеженими можливостями;

- необхідність врахування соціальних гарантій, лікування та забезпечення гнучких умов праці; брак знань про права ветеранів та відсутність адаптованих програм реабілітації;
- труднощі виникають під час роботи, коли ветеран весь час у відпустці або на лікарняному;
- необхідність введення до штатного розпису посаду психолога/ психотерапевта;
- відсутність методологічних матеріалів по роботі з ветеранами та ветеранками;
- відсутність мотивації до роботи даної категорії осіб;
- низький престиж професії державного службовця та великі вимоги і відповідальність.

Розподіл відповідей респондентів на питання № 5.1 «З якими труднощами Ви стикаєтесь під час працевлаштування та подальшої інтеграції ветеранів і ветеранок у ваш орган, зокрема, які комунікаційні, психологічні чи організаційні виклики виникають у вашій організації та колективі загалом?»

За даними опитування більшість респондентів вказали, що необхідними для ефективної інтеграції та реінтеграції ветеранів і ветеранок на державну службу є такі інструменти, ресурси чи види методичної допомоги:

- якісні програми професійної підготовки й перепідготовки, адаптовані під потреби державної служби;
- наставництво та менторські програми від досвідчених працівників, які допоможуть швидше зрозуміти специфіку роботи;
- створення методичних матеріалів і практичних посібників для ветеранів та керівників, які пояснюють алгоритм адаптації й взаємодії в колективі; методична допомога щодо безбар'єрності та адаптація ветеранів для державної служби; методичні матеріали та тренінги для керівників і колективів щодо особливостей комунікації з ветеранами, управління різноманітністю та подолання упереджень;

- гнучкі робочі умови для можливості адаптації графіку роботи або робочих завдань, враховуючи індивідуальні потреби ветеранів;
- штатний психолог, як окрема структурна одиниця; необхідно щоб в установі працював психолог, як для ветеранів і ветеранок, так і для інших категорій осіб, особливо під час воєнного стану та після закінчення війни;
- підготовка колективу та керівників до роботи з ветеранами; розроблення окремого протоколу із можливими питаннями-відповідями як діяти з такими людьми;
- популяризація державної служби серед ветеранів та ветеранок;
- гідне фінансове забезпечення для залучення на державну службу;
- курси та програми, що допомагають ветеранам і ветеранкам отримати нові знання та навички, адаптовані до потреб державної служби, комплексні програми, що охоплюють різні аспекти життя ветерана, зокрема, працевлаштування, психологічну допомогу та соціальну адаптацію; надання ветеранам інструментів для планування кар'єри, зокрема, оцінки навичок та пошуку відповідних посад на державній службі; перекваліфікації (освітні ресурси);
- можливість проходження стажування ветеранів та ветеранок на посадах державної служби;
- створення інклюзивного робочого середовища; ресурси для облаштування приміщень державних органів (якщо у ветеранів, ветеранок є інвалідність);
- повільне залучення, незначне навантаження;
- допомога з працевлаштуванням та кар'єрним супроводом; створення посади головного спеціаліста з питань супроводу ветеранів, для інтеграції ветеранів та вирішення питань;
- підвищення рівня організаційної культури в державному органі, робота з можливими стереотипами і упередженнями членів команди, і підготовка колективу.

Розподіл відповідей респондентів на питання № 5.2 «Які саме інструменти, ресурси чи види методичної допомоги, на вашу думку, є необхідними для ефективної інтеграції та реінтеграції ветеранів і ветеранок на державну службу?»

За даними опитування, серед ключових труднощів, з якими стикаються працівники державних органів під час залучення та працевлаштування молоді в державні органи, можна виділити такі:

- відсутність змоги прийняття на посади чоловіків старше 25 років через проблеми з військово-обліковими документами; відсутність бронювання;
- низька мотивація до навчання та професійного розвитку; низький рівень можливостей для реалізації у державній сфері, що робить її не привабливою для молоді; лінь, відсутність бажання вчитися;
- мала заробітна плата не сприяє активному залученню молоді, висока конкуренція з приватним сектором, та іноді неможливість запропонувати кращі умови матеріального забезпечення;
- низька обізнаність про державну службу; різниця між реальною роботою на держслужбі і уявленнями про неї у молоді; низька поінформованість молоді про можливості служби, упередження щодо бюрократії; після закінчення інституту, молодь, яка виявила бажання вступити на державну службу немає уявлення про роботу в вибраному державному органі;
- недостатній рівень володіння навичками міжособистісного спілкування у молоді, комунікаційні виклики, пов'язані з недостатніми навичками офіційно-ділового спілкування, різниця у світоглядах і підходах до роботи, опір змінам, різниця в очікуваннях і стилях спілкування між поколіннями;
- незрілі особистості, старші співробітники не завжди готові сприймати нові підходи або ідеї від молоді, що може викликати напруження в колектив; психологічні бар'єри у сприйнятті високої відповідальності за прийняті рішення; завищені очікування щодо умов та кар'єрного зростання, недостатня стресостійкість;
- кандидати переоцінюють свої повноваження на посаді державної служби у порівнянні з реальними функціональними обов'язками; труднощі у дотриманні службової дисципліни та ієрархії; молодь прагне віддаленої роботи, вільного графіка та сучасних цифрових інструментів, що не завжди відповідає ресурсам і регламентам державного органу.

Розподіл відповідей респондентів на питання № 5.3 «З якими труднощами ви стикаєтесь під час залучення та працевлаштування молоді у ваш орган, зокрема які комунікаційні, психологічні чи організаційні виклики виникають у вашій організації та колективі загалом?»

З метою ефективного залучення та працевлаштування молоді на службу в органах місцевого самоврядування респонденти виділили такі ключові інструменти, ресурси чи види методичної допомоги:

- забезпечення умов для балансування роботи й особистого життя;
- встановлення гнучкого графіку роботи, надання можливості роботи за межами адміністративної будівлі;
- створення окремих програм адаптації молоді, програми співпраці з університетами через залучення молоді до проходження практики в державних органах, а в подальшому працевлаштування, закріплення досвідченого працівника за молодим спеціалістом;
- конкурентоспроможна заробітна плата; стипендіальні програми та гранти;
- створення культури підтримки та розвитку молодих фахівців; консультування щодо подолання професійних викликів;
- організація комунікаційних заходів, які висвітлюють переваги державної служби; медійні піаркампанії, що мотивували б молодь до державної служби; підвищення авторитетності та престижу державної служби; популяризація серед молоді можливості вступу на державну службу; серія освітніх відеопрограм, яка дає загальне уявлення про державну службу; проведення роз'яснювальної роботи про переваги державної служби серед молоді; ознайомлення з успішними державними управлінцями; активніше позиціонування держслужби як місця розвитку та стабільності;
- створення спеціальних програм стажування та молодіжних проєктів у державних органах, що дозволять молоді здобути практичний досвід роботи; запровадження оплачуваних програм стажування, які дозволяють молоді спробувати себе в держслужбі без фінансових втрат;
- організація заходів з профорієнтації у навчальних закладах;
- день відкритих дверей; проведення ярмарків вакансій та презентацій державних органів у вищих навчальних закладах; онлайн-платформи вакансій з відкритим доступом для молоді; інформування молоді про особливості роботи на державній службі; проведення роз'яснювальної роботи, зустрічі із молоддю.

Розподіл відповідей респондентів на питання № 5.4 «Які саме інструменти, ресурси чи види методичної допомоги, на вашу думку, є необхідними для ефективного залучення та працевлаштування молоді на державну службу?»

За темою «Кадровий менеджмент, документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення» серед працівників служб управління персоналом державних органів найбільший запит у методичній підтримці щодо таких підтем: «Військовий облік призовників, військовозобов'язаних та резервістів та бронювання військовозобов'язаних в державному органі» **(37%)**, «Складання посадових інструкцій» **(33,8%)**, «Обчислення стажу державної служби» **(24,5%)** (рис. 12).

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



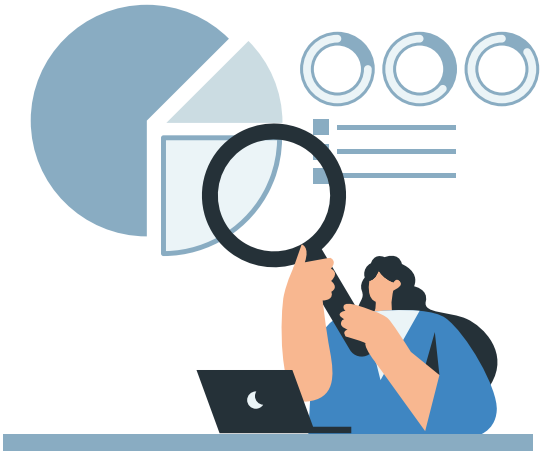
Рис.12. Розподіл відповідей респондентів на питання № 6 «Зазначте, з яких інших питань КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ, документального оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення ви потребуєте методичної, інформаційної чи роз'яснювальної підтримки?», %

За даними опитування респонденти вказали, які етапи кадрового менеджменту, на їх думку, потребують оптимізації.

Серед найбільш поширених з них:

- організація роботи державних службовців за межами адміністративної будівлі державного органу;
- встановлення гнучкого режиму робочого часу та робота у віддаленому режимі (з дому);
- оцінювання результатів службової діяльності; облік ведення оцінювання у електронній формі;
- ведення кадрового діловодства; зменшення паперового документообігу, можливість цифровізації кадрових процесів;
- впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS), яка дасть змогу збирати та аналізувати кількісні та якісні показники щодо представленості жінок та чоловіків на різних посадах державної служби;
- складання посадових інструкцій;
- спрощення проходження конкурсу;
- процедура проведення спеціальної перевірки;
- планування потреби у кадрах;
- військовий облік призовників, військовозобов'язаних та резервістів та бронювання військовозобов'язаних в державному органі;
- адаптація нових співробітників.

Розподіл відповідей респондентів на питання № 6.1 «Які етапи кадрового менеджменту, на вашу думку, потребують оптимізації?»



НАДС
НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Уже котрий рік поспіль за запитами респондентів лідирує тема «Використання цифрових інструментів у сфері управління персоналом». Найбільшу потребу в методичній підтримці встановлено з таких питань: «Інформація щодо впровадження та роботи в HRMIS» **(66,7%)**, «Використання Порталу управління знаннями pdp.nacs.gov.ua» **(28,6%)**, «Користування інформацією, що розміщується на публічному порталі public.nads.gov.ua» **(24,6%)** (рис. 13).

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

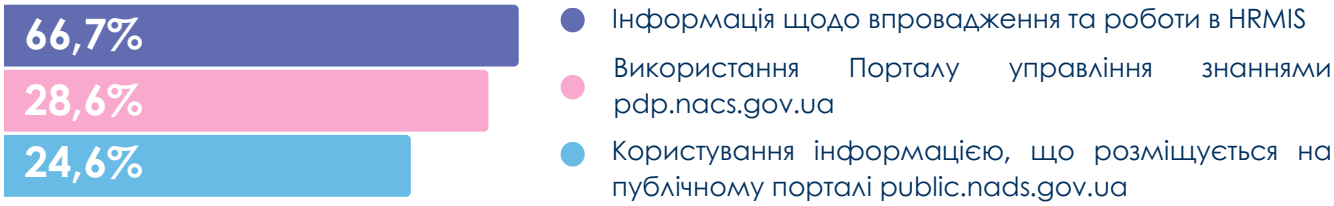


Рис.13. Розподіл відповідей респондентів на питання № 7 «Зазначте, з яких питань ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ у сфері управління персоналом ви потребуєте методичної, інформаційної чи роз'яснювальної підтримки?», %

Для тих респондентів, в чиїх державних органах впроваджується HRMIS, найбільшу потребу в методичній підтримці встановлено з таких питань: «Робота з функціональним блоком «Персонал» та «Накази з персоналу» HRMIS» **(41%)**, «Робота з підсистемою «Кабінет самообслуговування» - модуль «Особистий кабінет» HRMIS» **(32,9%)**, «Робота з функціональним блоком «Оргструктура» HRMIS» **(24,9%)** (рис. 14).

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

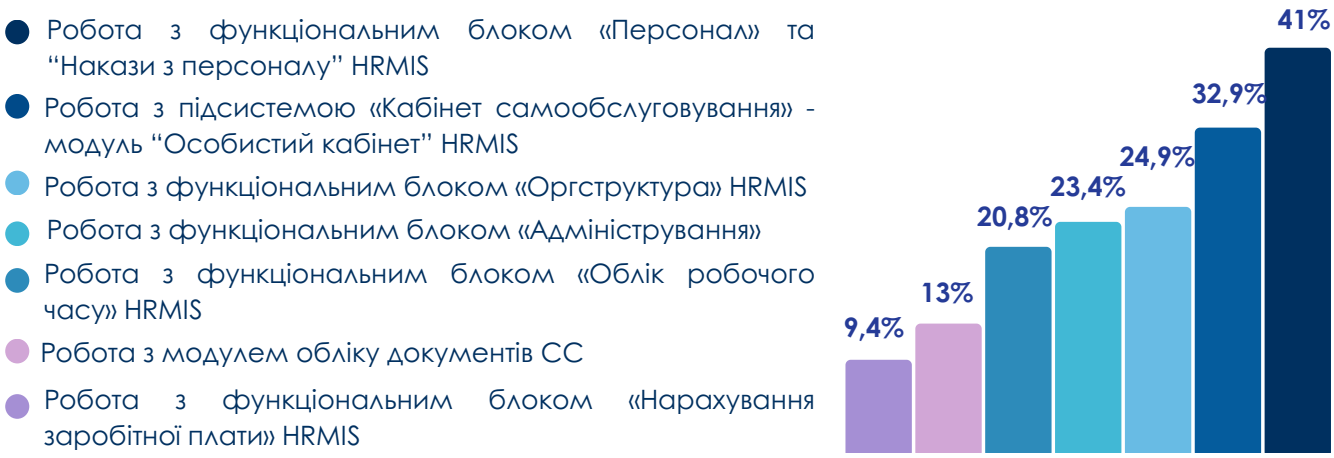


Рис.14. Розподіл відповідей респондентів на питання № 7.1 «Якщо у вашому державному органі впроваджується HRMIS, зазначте, з яких конкретно питань ви потребуєте додаткової методичної, інформаційної чи роз'яснювальної підтримки?», %

У цьогорічному опитуванні значно підвищився інтерес респондентів до теми «Реформа системи оплати праці державних службовців». Серед питань даної теми респондентів найбільше цікавлять: «Процедура класифікації посад 2026: які наступні зміни? (класифікаційні комітети)» **(66,9%)**, «Щодо структури зарплати (складові, обмеження)» **(47,7%)**, «Процедура повторної класифікації посад державної служби у 2025 році» **(36,7%)** (рис. 15).

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

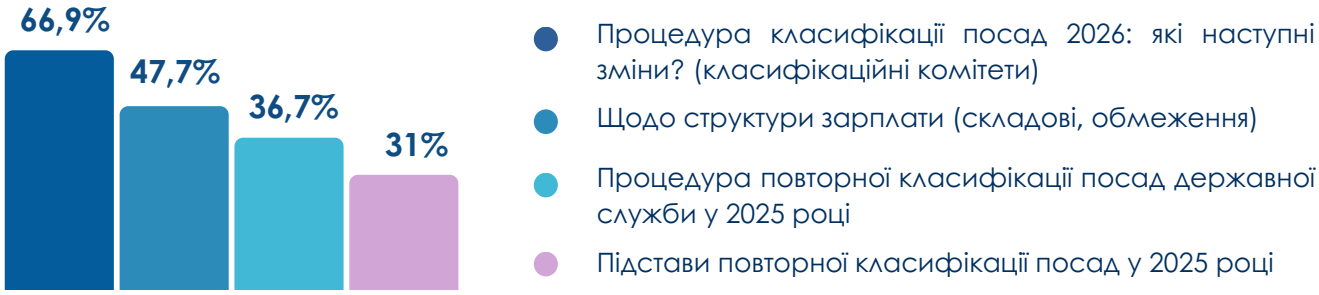


Рис.15. Розподіл відповідей респондентів на питання №8 «Зазначте, з яких питань РЕФОРМИ СИСТЕМИ ОПЛАТИ ПРАЦІ державних службовців ви потребуєте методичної, інформаційної чи роз'яснювальної підтримки?», %

За темою «HR-планування в державному органі» найбільш запитуваною є методична підтримка щодо таких підтем: «Стратегічне планування роботи служб управління персоналом» **(40,9%)**, «Перегляд посадових інструкцій, положень про структурні підрозділи» **(37,7%)**, «Підготовка HR-стратегій» **(35,7%)** (рис. 16).

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



Рис.16. Розподіл відповідей респондентів на питання №9 «Зазначте, з яких питань HR-ПЛАНУВАННЯ в державному органі ви потребуєте методичної, інформаційної чи роз'яснювальної підтримки?», %

По напряму «Дисциплінарна відповідальність державних службовців» найактуальнішими підтемами є: «Підстави прийняття рішення про порушення дисциплінарного провадження» **(40,2%)**, «Процедура здійснення дисциплінарного провадження» **(37%)**, «Співвідношення видів дисциплінарного проступку з дисциплінарним стягненням та умови їх застосування» **(24,2%)** (рис. 17).

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



Рис.17. Розподіл відповідей респондентів на питання №10 «Зазначте, з яких питань ДИСЦИПЛІНАРНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ державних службовців ви потребуєте методичної, інформаційної чи роз'яснювальної підтримки?», %

Відповідно до отриманих результатів лише **14%** опитаних використовують у практичній діяльності додаткові методи та інструменти управління персоналом, які прямо не передбачені законодавством, але відповідають йому (рис. 18).

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

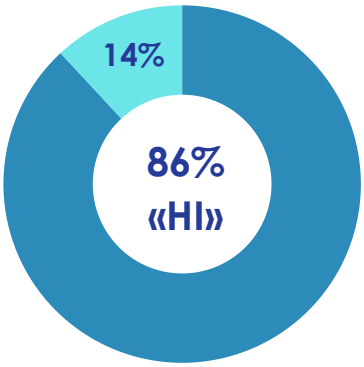


Рис.18. Розподіл відповідей респондентів на питання № 11 «Чи використовуєте ви у практичній діяльності додаткові методи та інструменти управління персоналом, які прямо не передбачені законодавством, але відповідають йому?» , %

Серед найбільш поширених з них: адаптація новопризначених працівників на робочому місці, формування та розвиток організаційної культури, тімбілдінг та командоутворювальні заходи для підвищення ефективності колективу та комунікації між працівниками, програми розвитку організаційної культури (етичні стандарти, корпоративні цінності, мотиваційні ініціативи), індивідуальні плани розвитку працівників, наставництво для підвищення професійних компетенцій та навчання та тренінги.

НАДС
НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ
З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

РОЗДІЛ 3



ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПИТАННЯ ВЗАЄМОДІЇ НАДС ЗІ СЛУЖБАМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

РОЗДІЛ 3.
ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПИТАННЯ ВЗАЄМОДІЇ НАДС ЗІ СЛУЖБАМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

За даними опитування для отримання інформації з питань управління людськими ресурсами переважна частина респондентів найчастіше користується офіційним вебсайтом НАДС **(72,6%)**, на другому місці – служби управління персоналом, які координують діяльність вашого державного органу **(29,3%)**, листи на державні органи **20,1%** опитаних (рис. 19).

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

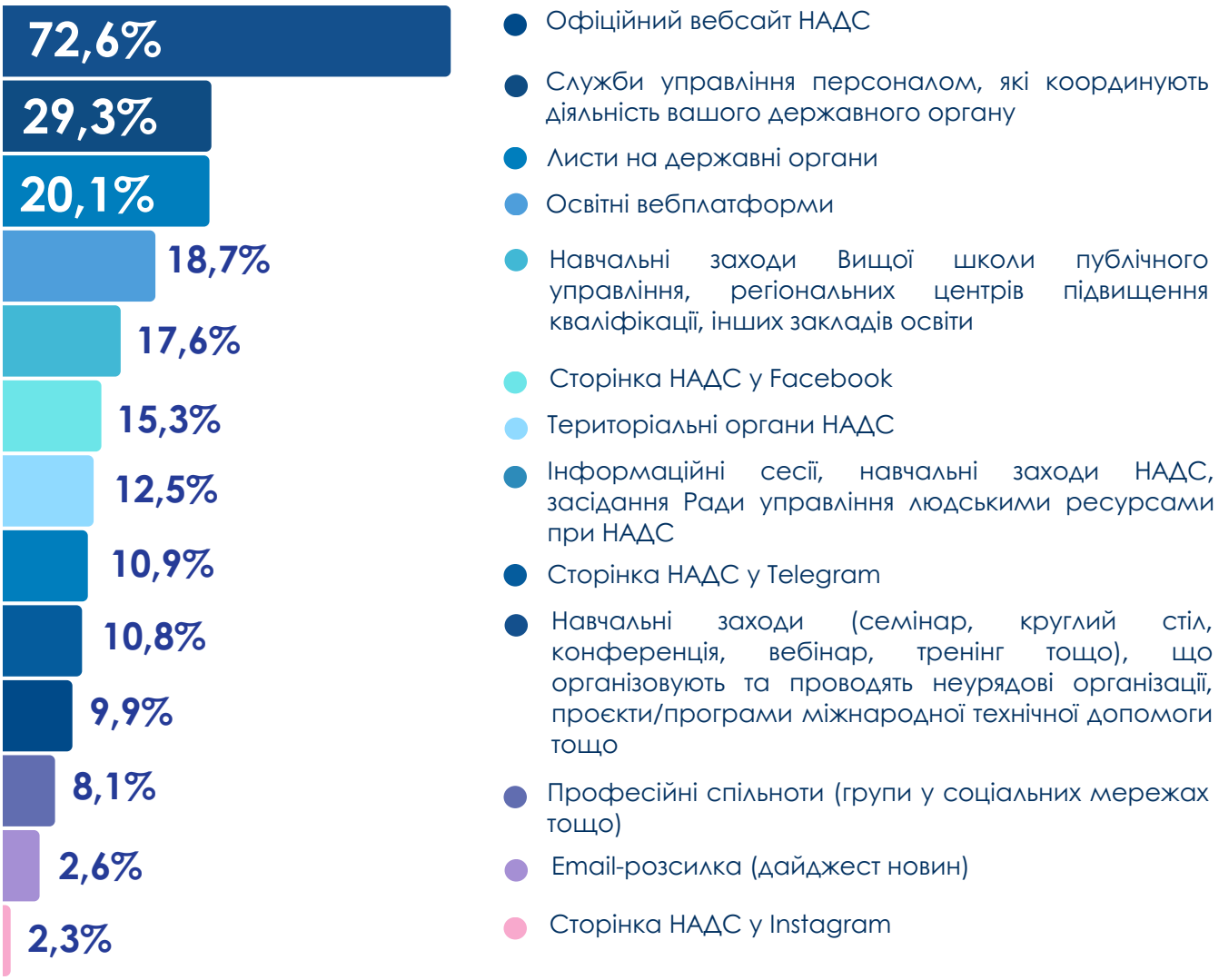


Рис.19. Розподіл відповідей респондентів на питання № 12 «Яким ресурсам (каналам комунікації) ви найчастіше надаєте перевагу для отримання інформації з питань управління людськими ресурсами?» , %

РОЗДІЛ 3.
ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПИТАННЯ ВЗАЄМОДІЇ НАДС ЗІ СЛУЖБАМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Найзручнішою формою отримання методичної допомоги для переважної більшості опитаних є офіційні роз'яснення **(73,5%)** та методичні рекомендації **(64,5%)**, значна частина респондентів **(33%)** вбачає актуальними відеороз'яснення (рис. 20).

13. У якій формі вам зручніше отримувати методичну допомогу?

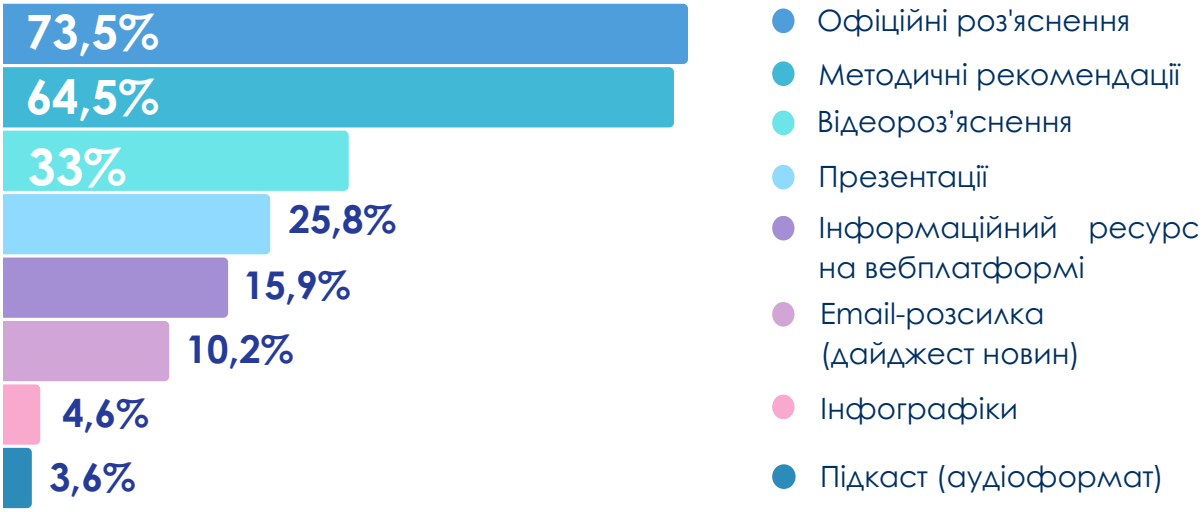


Рис.20. Розподіл відповідей респондентів на питання № 13 «У якій формі вам зручніше отримувати методичну допомогу?», %

За даними опитування респонденти вказали такі найбільш актуальні теми для навчання, які доречно було б реалізувати у 2026 році:

- Робота в системі HRMIS
- Робота з ветеранами та ветеранками
- Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців
- Дисциплінарна відповідальність та організація роботи дисциплінарної комісії
- Використання інструментів ШІ в кадрових процедурах
- Класифікація посад
- Нарахування кредитів ЄКТС, визнання документів про професійного навчання, функціонування Порталу управління знаннями
- Робота з конфліктами
- Цифровізація HR-процесів
- Адаптація новопризначених працівників
- Підготовка HR-стратегій
- Залучення молоді на державну службу
- Психологічна підтримка для працівників

Разом з тим окремі учасники опитування мають потребу у висвітленні питань, що виходять за межі компетенції НАДС: ведення військового обліку призовників, військовозобов'язаних та резервістів, бронювання державних службовців, заповнення декларацій, проведення спеціальної перевірки тощо.

Розподіл відповідей респондентів на питання «Зазначте теми для навчання служб управління персоналом, які на вашу думку доречно реалізувати у 2026 році», %

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

Переважна більшість коментарів містила позитивні відгуки стосовно організації методичної підтримки з питань управління людськими ресурсами.

Водночас надійшло **493** змістовних пропозицій, які умовно можна поділити на такі групи:

1. Пропозиції щодо форми надання методичної підтримки.

Так, найбільш затребувані залишаються традиційні форми надання методичної підтримки – офіційні роз'яснення, розробка та актуалізація методичних рекомендацій, проведення навчань, вебінарів, тренінгів, воркшопів (як онлайн, так і офлайн) з актуальних питань управління персоналом. При цьому респондентів також цікавить розсилка на email-адреси, надання інформації у форматі відеороз'яснень та підкастів, створення платформи для обміну досвідом та отримання відповідей на питання, створення чат-боту тощо.

Наведемо декілька прикладів таких пропозицій:

- «Рекомендую розширити онлайн-бібліотеку методичних матеріалів, проводити регулярні вебінари та практичні воркшопи, створити платформу для обміну досвідом між кадровими службами та забезпечити оперативні консультації через гарячу лінію чи чат-бот»;
- «Методична підтримка НАДС має еволюціонувати з нормативно-орієнтованої у сервісно-орієнтовану, де HR-фахівці отримують не лише «що робити», а й «як, коли і з яким інструментом». Це дозволить підвищити якість управління персоналом у державному секторі навіть за умов обмежених ресурсів»;
- «Хотілося б більше роз'яснювальної, методичної інформації саме в Телеграм-каналі»;
- «Чат з питаннями - відповідями чи форум де можна отримати пораду колег чи обмінятися досвідом»;

- «Потрібна відкрита платформа спільноти HRів для вільного спілкування, обміну досвідом, думками та ін. працівників служб управління персоналом (майже всі учасники HR-майстерні, потоку в якому я навчалася, з цим були згодні)»;
- «На мою думку, методична підтримка НАДС має бути більш практичною та орієнтованою на потреби кадрових служб. Доцільно зосередитися на створенні уніфікованих електронних посібників і покрокових алгоритмів дій для кадровиків»;
- «Розширити методичну підтримку через онлайн-вебінари з матеріалами й зразками документів»;
- «Отримання методичної підтримки постійно у вигляді розсилок на пошту»;
- «Створення чат-боту для державних службовців з метою якнайшвидшого отримання відповідей на нагальні питання з будь-якого напрямку службової діяльності»;
- «Доцільність розширення онлайн-формати (семінари, тренінги, навчання), а також створити платформу для зворотного зв'язку, де держслужбовці могли б ставити запитання й отримувати консультації»;
- «Корисним було б створення централізованого онлайн-ресурсу, де зібрані всі нормативні акти, шаблони документів і приклади кращих практик»;
- «Частіше хотілось би отримувати відеороз'яснення та підкасти від НАДС з різних питань»;
- «Запровадити регулярні онлайн-вебінари з експертами НАДС для обговорення змін у законодавстві, кращих практик, роз'яснення типових помилок»;
- «Просимо НАДС посилити практичну методичну підтримку, зокрема у форматі покрокових інструкцій, відеороз'яснень і шаблонів документів щодо кадрових процедур. Дякуємо за змістовну комунікацію та сучасний підхід до розвитку HR-служб»;
- «Здійснення email-розсилки (дайджест новин) керівникам державної служби щодо змін в законодавстві з державної служби та надання методичних рекомендацій у сфері управління персоналом».

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

Основний акцент у відповідях опитуваних зроблено на оперативності, практико-орієнтованості і доступності методично-роз'яснювальних документів НАДС.

Наведемо декілька прикладів таких пропозицій:

- «Надавати чіткі та доступні рекомендації, а також пропонувати рішення для вирішення різних ситуацій»;
- «Прискорити надання офіційних роз'яснень та методичних рекомендацій з актуальних питань»;
- «Просимо НАДС посилити практичну методичну підтримку»;
- «Хотілося б отримувати роз'яснення щодо законодавства про державну службу у стисліші терміни»;
- «Проводити більше вебінарів з питань надання методичної підтримки щодо різних практичних ситуацій, які виникають у процесі роботи служб управління персоналом»;
- «Більше покрокових, доступних для розуміння інструкцій, алгоритмів для щоденної роботи служб управління персоналом»;
- «Розширити методичну підтримку через онлайн-вебінари з матеріалами й зразками документів»;
- «Частіше надавати роз'яснення з питань управління по роботі з персоналом»;
- «Діяти на випередження (надавати роз'яснення завчасно і оперативно)»;
- «У разі змін до законодавства, у найкоротший термін надавати офіційні роз'яснення»;
- «Все подобається. Отримуємо достатню кількість методичної підтримки»;
- «Хотілося б більшої доступності інформації на різних ресурсах»;
- «На мою думку, методична підтримка НАДС має бути більш практичною та орієнтованою на потреби кадрових служб. Доцільно зосередитися на створенні уніфікованих електронних посібників і покрокових алгоритмів дій для кадровиків, проведенні регулярних онлайн-навчань і вебінарів із можливістю зворотного зв'язку, розробці типових форм документів та інструкцій, які спрощуватимуть роботу».

3. Пропозиції щодо тематики методичної підтримки.

Серед сформульованих тем пріоритетним є запит на практичні методичні рекомендації та роз'яснення з питань управління персоналом на державній службі, зокрема, щодо адаптації новопризначених державних сужбовців, добору та призначення на посади державної служби, проведення щорічного оцінювання державних службовців.

Також потребують додаткового висвітлення такі теми: присвоєння чергового рангу, формування особової справи державного службовця, організація роботи в системі HRMIS, реформа оплати праці державної служби, організація і проведення конкурсів на зайняття вакантних посад державної служби, обчислення стажу державної служби, скорочення вакантних посад, на які не оголошено конкурс у період дії воєнного стану, покладання обов'язків у період дії воєнного стану.

Наведемо декілька прикладів таких пропозицій:

- «Розробити інтерактивні навчальні програми та вебінари з HR-планування, розвитку організаційної культури та використання цифрових інструментів»;
- «Методична допомога у сфері нової моделі оплати праці»;
- «Враховувати специфіку адаптації та інтеграції ветеранів і молоді, надаючи рекомендації щодо наставництва та психологічної підтримки»;
- «Процедура працевлаштування на посади державної служби працівників щодо яких проведено спецперевірку після закінчення дії воєнного стану»;
- «Надати роз'яснення щодо поновлення державного службовця за рішенням суду на посаду, яка не прокласифікована до органу, який пройшов класифікацію»;
- «Хотілось би щоб Ви принаймні один раз на квартал організовували інформаційні сесії з актуальних питань вступу та проходження державної служби»;
- «Надати більш детальні та практичні методичні матеріали з добору та оцінювання персоналу»;

- «Методичні рекомендації щодо впровадження політик рівності, інклюзії та недискримінації»;
- «Більш поглиблено про адаптацію, мотивацію та формування корпоративної культури»;
- «Забезпечення післявоєнного розвитку та відновлення, коректна комунікація з особами з порушенням руху чи слуху при працевлаштуванні»;
- «Серед сформульованих тем пріоритетним є запит на практичні методичні рекомендації з питань оформлення кадрової документації (зі зразками і прикладами)»;
- «Надання офіційних роз'яснень з питань: стаж державної служби, присвоєння рангів тощо»;
- «Створити відеоуроки з кожного етапу роботи в системі HRMIS».

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ОПИТУВАННЯ ЗА 2023, 2024 ТА 2025 РОКИ

НАДС
НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Протягом трьох років спостерігається стійкий інтерес працівників служб управління персоналом до практичних аспектів кадрової роботи.

1. Загальні тенденції

- Кількість респондентів зросла майже вдесятеро: від 242 (2023) до 1 820 (2025). Це свідчить про підвищення залученості служб управління персоналом до визначення власних потреб.
- Структура тем залишається стабільною: щороку найактуальнішими є кадровий менеджмент, оплата праці, цифрові інструменти, добір персоналу, оцінювання результатів діяльності та професійний розвиток.

2. Топ-теми трьох років

У 2023 році найбільший інтерес викликали питання реформи системи оплати праці державних службовців (56,6%), що відображає потребу в роз'ясненні нових підходів до оплати праці після законодавчих змін. Також високим був запит на кадровий менеджмент і документальне оформлення проходження державної служби (40,1%) та використання цифрових інструментів у сфері управління персоналом (32,6%). Питання професійного розвитку державних службовців (31,8%) та оцінювання результатів службової діяльності (26,4%) доповнювали п'ятірку найважливіших напрямів.

У 2024 році пріоритети дещо змістилися. Лідером залишився кадровий менеджмент (34,8%), але запит на реформу системи оплати праці знизився до 30,6%, що може свідчити про певне зменшення невизначеності у цій сфері. Водночас зріс інтерес до цифровізації процесів управління персоналом (29,2%) і до добору кадрів (28,4%).

У 2025 році найбільш затребуваними залишаються кадровий менеджмент (33,7%) та реформа системи оплати праці (32,3%), поряд із якими на перший план виходять оцінювання результатів службової діяльності (28,6%), професійний розвиток (28,1%) та використання цифрових інструментів (29,9%).

3. Тематичні зрушення

- Добір персоналу: запит на методичну підтримку щодо добору у воєнний час стабільно високий (45–50%). З 2025 року з'явився акцент на оцінюванні компетентностей і прозорості відбору.
- Оцінювання результатів діяльності: з 2023 року запит на допомогу з цієї теми зменшився з 43,4% до 34,3%, однак залишається серед п'ятірки ключових. Зростає інтерес до алгоритмів визначення результатів і моніторингу.
- Професійний розвиток: стабільне зростання потреби (з 31,8% у 2023 до 35,7% у 2025), що свідчить про перехід від формального навчання до планового розвитку компетентностей.
- Організаційна культура: тематика адаптації, нематеріальної мотивації та роботи з конфліктами поступово витіснила тімбілдинг; у 2025 році з'явився окремий акцент на інтеграції ветеранів та ветеранок.