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 органів місцевого самоврядування, які займаються питаннями управління персоналом

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 **18**

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

НАДС
НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

У ході опитування було отримано відповіді від **343** працівників органів місцевого самоврядування, які займаються питаннями управління персоналом.

Серед тих, хто взяв участь в опитуванні, найбільша частка працівників міських **(43,1%)**, сільських **(25,9%)** і селищних **(19,8%)** рад; решта опитаних працює в обласних **(5,2%)**, районних **(5%)** і районних у місті **(1%)** радах (рис. 1).

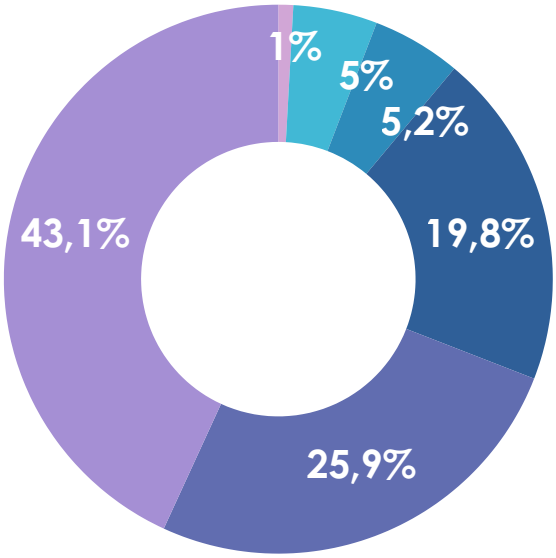


Рис.1. Розподіл респондентів за рівнем органів, %

Більшість респондентів займають в органах місцевого самоврядування посади шостої **(41,7%)**, сьомої **(23,6%)** і п'ятої **(22,7%)** категорій, решта – третьої **(6,7%)** і четвертої **(5,3%)** категорій (рис. 2)

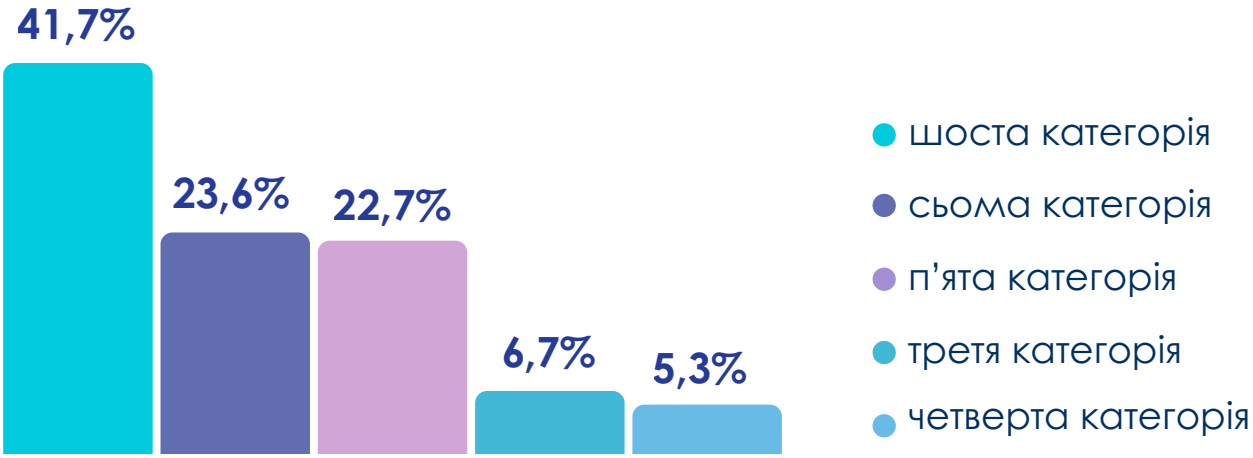


Рис.2. Розподіл респондентів за категоріями посад, %

Переважна більшість опитаних **(43,4%)** мають стаж роботи в органах місцевого самоврядування понад 10 років, майже чверть опитаних **(24,3%)** займається питаннями управління персоналом від 3 до 5 років. Розподіл опитаних за стажем роботи представлена на рис. 3.

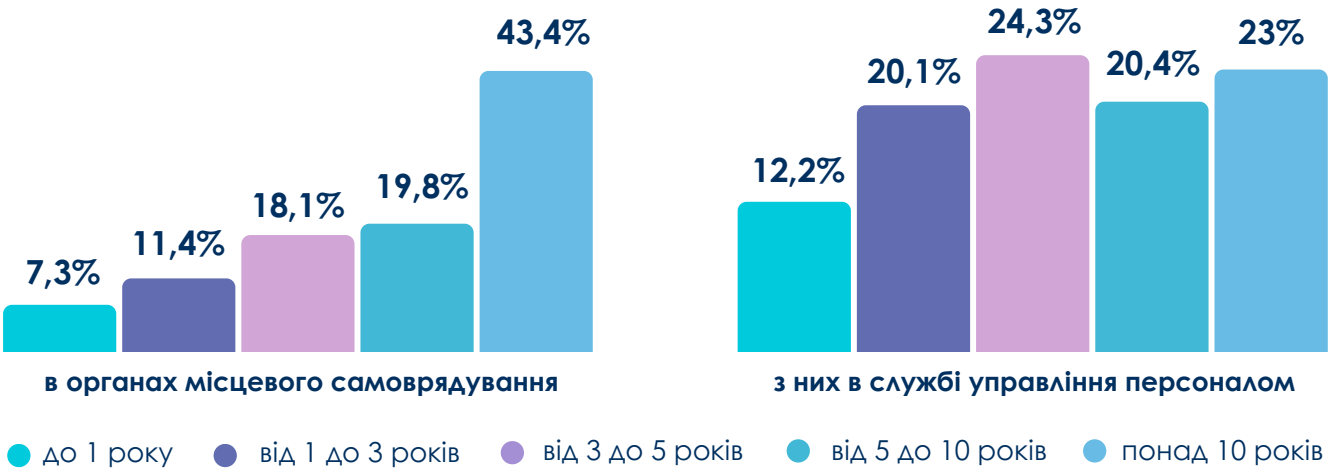


Рис.3. Розподіл респондентів за стажем роботи, %

Третина опитаних востаннє підвищували свою кваліфікацію з питань управління персоналом протягом 1 року **(26,8%)** та протягом останніх 6 місяців **(21,6%)**. За останні 3 роки пройшли відповідні курси з підвищення кваліфікації **19%** респондентів, протягом 5 років - **7,2%**. Привертає увагу той факт, що **32,6%** учасників опитування підвищували кваліфікацію протягом останніх 5 років і більше. Розподіл респондентів за ознакою періодичності підвищення кваліфікації представлено на рисунку 4.

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

НАДС
НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОТРИМАНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ У РОЗРІЗІ ОКРЕМИХ ТЕМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

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. Пріоритетними для учасників опитування виявилися такі теми: «Реалізація нового Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» **(58,9%)**, «Оцінювання ділових та професійних якостей посадової особи місцевого самоврядування, виконання покладених на них обов'язків та завдань: щорічна оцінка, атестація» **(44,9%)**, «Кадровий менеджмент. Документальне оформлення вступу на службу, її проходження та припинення» **(37%)**, «Прийняття на службу в органи місцевого самоврядування, в тому числі на виборні посади» **(36,4%)**, «Професійний розвиток посадових осіб органів місцевого самоврядування, планування та організації їх професійного навчання » **(28,9%)** (рис. 5).

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

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

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

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 «Прийняття на службу в органи місцевого самоврядування, в тому числі на виборні посади» найбільш затребуваними є підтеми «Підготовка розпорядчих актів з питань прийняття на службу в органи місцевого самоврядування, в тому числі проєктів рішень місцевої ради про обрання/затвердження на виборні посади» **(48,7%)** «Укладання контракту на тимчасово вакантну посаду в органі місцевого самоврядування» **(46,1%)**, «Особливості нормативного врегулювання добору на посади в умовах воєнного стану» **(39,1%)** (рис. 6).

2. Зазначте, з яких питань ПРИЙНЯТТЯ НА СЛУЖБУ в органи місцевого самоврядування, в тому числі на виборні посади, ви потребуєте методичної, інформаційної чи роз'яснювальної підтримки?

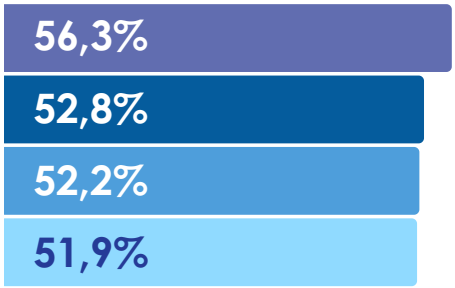
Рис.6. Розподіл відповідей респондентів на питання № 2 «Зазначте, з яких питань ПРИЙНЯТТЯ НА СЛУЖБУ в органи місцевого самоврядування, в тому числі на виборні посади, ви потребуєте методичної, інформаційної чи роз'яснювальної підтримки?», %

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

НАДС
НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

За темою «Оцінювання ділових та професійних якостей посадової особи місцевого самоврядування, виконання покладених на них обов'язків та завдань: щорічна оцінка, атестація» опитаних найбільше цікавить методична підтримка з підтем: «Оформлення результатів щорічної оцінки, атестації» **(56,3%)**, «Оцінка ділових та професійних якостей, а також кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування» **(52,8%)**, «Організація роботи атестаційної комісії» **(52,2%)** (рис. 7).

3. Зазначте, з яких питань ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ посадової особи місцевого самоврядування (щорічна оцінка, атестація) ви потребуєте методичної, інформаційної чи роз'яснювальної підтримки?



- Оформлення результатів щорічної оцінки, атестації
- Оцінка ділових та професійних якостей, а також кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування
- Організація роботи атестаційної комісії
- Проведення самооцінки та оцінки виконання посадової особою покладених на нього обов'язків і завдань безпосереднім керівником

Рис.7. Розподіл відповідей респондентів на питання № 3 «Зазначте, з яких питань ОЦІНЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ посадової особи місцевого самоврядування (щорічна оцінка, атестація) ви потребуєте методичної, інформаційної чи роз'яснювальної підтримки?», %

За темою «Професійний розвиток посадових осіб органів місцевого самоврядування, планування та організація їх професійного навчання» опитаних найбільше цікавлять: «Оцінювання результативності професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування» **(41,1%)**, «Професійний розвиток працівників, планування та організація їх професійного навчання» **(39,9%)** та «Використання цифрових інструментів у сфері професійного навчання», «Стажування (як інструмент підвищення рівня професійної компетентності посадової особи місцевого самоврядування та як інструменту просування по службі)» **(39,1%)** (рис. 8).

4. Зазначте, з яких питань ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ посадових осіб органів місцевого самоврядування ви потребуєте методичної, інформаційної чи роз'яснювальної підтримки?

- Оцінювання результативності професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування
- Професійний розвиток працівників, планування та організація їх професійного навчання
- Використання цифрових інструментів у сфері професійного навчання
- Стажування (як інструмент підвищення рівня професійної компетентності посадової особи місцевого самоврядування та як інструменту просування по службі)
- Визначення загальних потреб у професійному навчанні посадових осіб місцевого самоврядування
- Функціонування Порталу управління знаннями

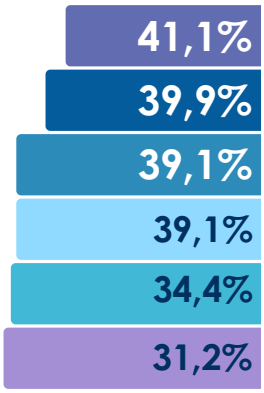


Рис.8. Розподіл відповідей респондентів на питання № 4,%

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

З напряму «Формування організаційної культури органу місцевого самоврядування» найактуальнішими підтемами є: «Робота з конфліктами в органі місцевого самоврядування» **(41,7%)**, «Адаптація посадових осіб органів місцевого самоврядування при призначенні на посаду» **(36,4%)**, «Нематеріальне заохочення та мотивація посадових осіб органів місцевого самоврядування» **(29,2%)** (рис. 9).

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

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

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

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

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

- психологічні (тривала адаптація ветеранів та ветеранок до цивільного життя, втрата мотивації після завершення військової служби);
- працевлаштування та проходження служби в ОМС ветеранами та ветеранками (очікування вищого рівня заробітної плати, наявність вакансій не за місцем проживання, потреба у перекваліфікації, часта потреба реабілітації, облаштування під потреби ветеранів робочого місця; невідповідність рівня освіти ветеранів вимогам, які висуваються для кандидата на посаду, нерозуміння кандидата на посаду важливості роботи органу місцевого самоврядування);
- потреба в налагодженні ефективної комунікації з ветеранами та ветеранками (можуть виникати труднощі в комунікації, як зі сторони ветеранів, так і зі сторони колективу; недостатнє розуміння специфіки ветеранського досвіду; дотримання особистих кордонів ветеранів; відсутність культури підтримки та взаємоповаги; створення сприятливого середовища та проведення роз'яснювальної роботи з колективом для забезпечення ефективної інтеграції ветерана та ветеранки; ветерани часто мають прямий, військовий стиль спілкування, що інколи відрізняється від звичного для цивільного середовища).

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?»

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

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

- комплексні програми навчання, які б включали, зокрема, психологічну, юридичну, консультативну, допомога на різних етапах процесу з питань перекваліфікації;
- методичні рекомендації з питань роботи з ветеранами та ветеранками (щодо коректного поводження із ветеранами для керівників і колективу; щодо вміння правильно реагувати у конфліктних і стресових ситуаціях, однією із сторін якою є ветеран/особа з інвалідністю; щодо особливостей адаптації ветеранів на публічній службі);
- онлайн-платформи з короткими навчальними модулями (відео, інфографіка) для ветеранів та ветеранок про специфіку роботи в органах місцевого самоврядування;
- кар'єрне консультування;
- тренінги для обміну досвідом роботи з ветеранами, програми навчання для перекваліфікації ветеранів та ветеранок, тренінги та семінари для працівників щодо особливостей роботи з ветеранами;
- створення безбар'єрного робочого місця для ветеранів та ветеранок;
- менторські програми, залучення ветеранів, як наставників, для підтримки нових співробітників з числа ветеранів та ветеранок;
- консультативна підтримка служб управління персоналом з питань роботи з ветеранами та ветеранками.

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 службу в органи місцевого самоврядування?»

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

НАДС
НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

За даними опитування, серед ключових труднощів, з якими стикаються працівники органів місцевого самоврядування, які займаються питаннями управління персоналом під час залучення та працевлаштування молоді в орган місцевого самоврядування, можна виділити такі:

- страх молодих людей перед відповідальністю та публічністю, сумніви у власній компетентності;
- очікування високого рівня заробітної плати серед молоді;
- відсутність можливостей для віддаленої роботи або гнучкого графіку;
- труднощі з адаптацією до внутрішніх процедур органу, а також потреба в додатковій комунікаційній та підтримці;
- потреба в нових моделях управління та наставництві;
- невміння працювати в команді, труднощі в комунікації;
- низька мотивація, відсутність бажання працевлаштовуватися в ОМС;
- недостатня поінформованість про специфіку роботи в ОМС;
- дефіцит молодих кадрів в громаді.

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 опитуванні виділили такі ключові інструменти, ресурси чи види методичної допомоги:

- збільшення заробітної плати для молоді;
- залучення досвідчених фахівців в якості менторів;
- підтримка НАДС в формі роз'яснень, можливо регулярних консультацій;
- формування позитивного бренду роботодавця;
- популяризація кар'єри в ОМС через соцмережі, ЗМІ, очні зустрічі;
- стажування молоді в органах місцевого самоврядування;
- проведення заходів, що дозволяють молоді безпосередньо спілкуватися з представниками органів місцевого самоврядування;
- гнучкі та сучасні умови праці (можливість дистанційної роботи, гнучкий графік, можливість поєднувати роботу з навчанням);
- єдиний інформаційний простір для вакансій та стажувань.

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 службу в органи місцевого самоврядування?»

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

НАДС
НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

За темою «Кадровий менеджмент, документальне оформлення вступу на службу, її проходження та припинення» найбільший запит щодо таких підтем: «Оформлення переведення, в тому числі в зв'язку із змінами в органі місцевого самоврядування (відповідно до Кодексу законів про працю України)» **(32,7%)**, «Складання посадових інструкцій» **(31,5%)**, «Організація дистанційної роботи посадових осіб органів місцевого самоврядування» **(29,4%)** (рис. 10).

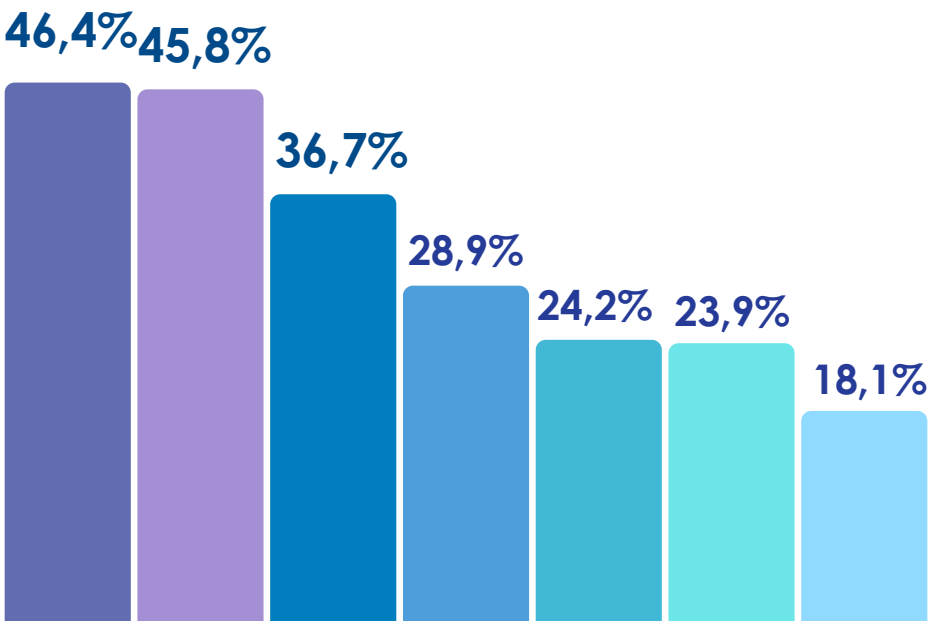
6. Зазначте, з яких інших питань КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ, документального оформлення вступу на службу, її проходження та припинення ви потребуєте методичної, інформаційної чи роз'яснювальної підтримки?

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

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

За темою «HR-планування в органі місцевого самоврядування» найбільш запитуваною є методична підтримка щодо таких підтем: «Перегляд положень про структурні підрозділи, посадових інструкцій» **(46,4%)**, «Стратегічне планування роботи працівників органів місцевого самоврядування, які займаються питаннями управління персоналом» **(45,8%)**, «Підготовка HR-стратегій» **(36,7%)** (рис. 11).

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



- Перегляд положень про структурні підрозділи, посадових інструкцій
- Стратегічне планування роботи працівників органів місцевого самоврядування, які займаються питаннями управління персоналом
- Підготовка HR-стратегій
- Визначення ефективності управління персоналом (управління якістю)
- Визначення потреб у персоналі в органі місцевого самоврядування
- Правила внутрішнього трудового розпорядку
- Планування руху персоналу

Рис.11. Розподіл відповідей респондентів на питання № 7 «Зазначте, з яких питань HR-ПЛАНУВАННЯ в органі місцевого самоврядування ви потребуєте методичної, інформаційної чи роз'яснювальної підтримки?», %

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

Відповідно до отриманих результатів лише **13,1%** опитаних використовують у практичній діяльності додаткові методи та інструменти управління персоналом, які прямо не передбачені законодавством, але відповідають йому (рис. 12).

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

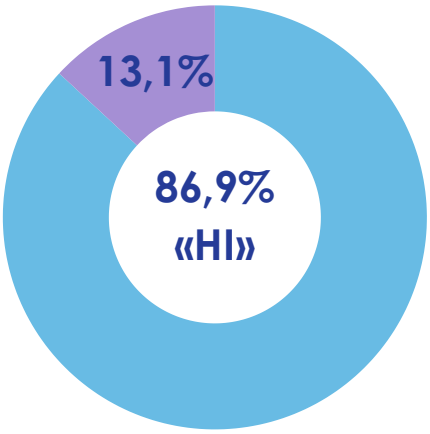


Рис.12. Розподіл відповідей респондентів на питання № 8 «Чи використовуєте ви у практичній діяльності додаткові методи та інструменти управління персоналом, які прямо не передбачені законодавством, але відповідають йому?» , %

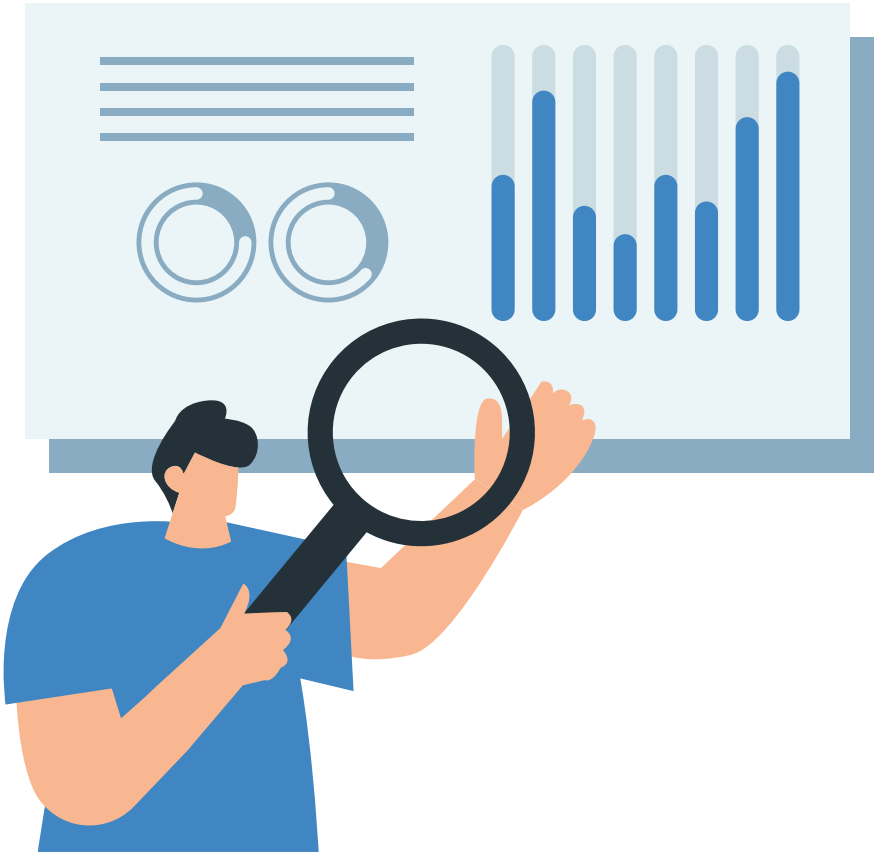
Серед найбільш поширених з них:

- адаптація новопризначених працівників;
- проведення навчання та тренінгів;
- формування та розвиток організаційної культури;
- наставництво;
- тімбілдинг.

Окрім цього, також використовують такі додаткові методи та інструменти управління персоналом, як створення програми мотивації та заохочення для службовців, зокрема нагородження грамотами та подяками, проведення часу позаробочий час, проведення спільних заходів, формування індивідуальних профілів посадових осіб місцевого самоврядування.

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 **(67,6%)**, на другому місці – навчальні заходи (семінари, круглі столи, конференції, вебінари, тренінги тощо), що організовують та проводять неурядові організації, проєкти/програми міжнародної технічної допомоги тощо **(31,5%)**, листи на органи місцевого самоврядування **31,2%** опитаних (рис. 13).

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

Рис.13. Розподіл відповідей респондентів на питання № 9 «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 **(71,1%)** та методичні рекомендації **(69,7%)**, значна частина респондентів **(35,9%)** вбачає актуальними відеороз'яснення (рис. 14).

10. У якій формі вам зручніше отримувати методичну допомогу?

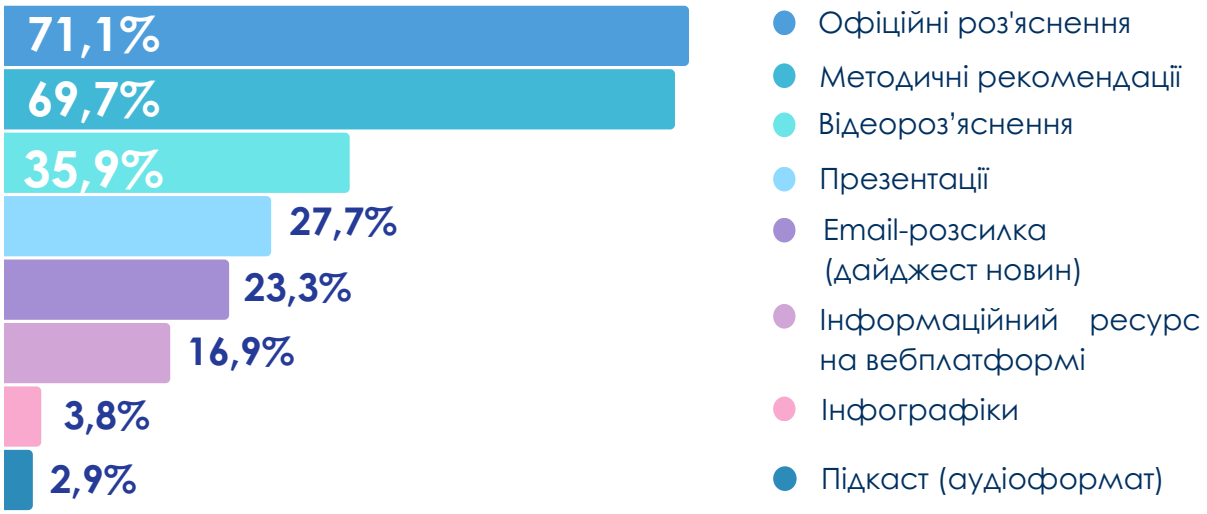


Рис.14. Розподіл відповідей респондентів на питання № 10 «У якій формі вам зручніше отримувати методичну допомогу?», %

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

- Цифрова трансформація HR
- Врегулювання конфліктів та комунікаційні навички
- Порядок та процедура застосування норм Закону України № 3077
- Порядок призначення на посаду, переведення, звільнення зі служби в органах місцевого самоврядування
- Мотивація персоналу
- Психологічна підтримка персоналу та управління стресом в умовах воєнного стану
- Робота з молоддю та інтеграція ветеранів у трудові колективи
- Щорічна оцінка та атестація
- Лідерство й командна взаємодія в ОМС
- Управління ефективністю
- Організаційна культура та командоутворення

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 військовозобов'язаних, заповнення декларацій, перевірка з очищення влади.

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

РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПИТАННЯ ВЗАЄМОДІЇ НАДС ЗІ СЛУЖБАМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

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 **186** 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 – надання офіційних роз'яснень, розробка та актуалізація методичних рекомендацій, проведення навчань, вебінарів, семінарів та конференцій (як онлайн, так і офлайн) з актуальних питань управління персоналом. При цьому респондентів також цікавить надання інформації у форматі відеороз'яснень, створення «Бібліотеки Шаблонів», де зібрані готові до використання документи тощо.

Наведемо декілька прикладів таких пропозицій:

- «Створювати та надавати методичні рекомендації, посібники та інші практичні інструменти з питань впровадження нових процедур та систем в органах влади, які б допомагали у виконанні службових обов'язків»;
- «Методична підтримка завжди доступна та змістовна»;
- «Методичні матеріали НАДС є якісними. Пропозиція — більше практичної орієнтації (із прикладами, алгоритмами дій, шаблонами документів)»;
- «Ваша методична підтримка є надзвичайно цінною та якісною, сподіваємося й надалі її отримувати»;
- «Методична підтримка НАДС буде найбільш ефективною, якщо вона матиме практичний, інтерактивний і доступний формат (онлайн-курси, відеоінструкції, чек-листи, кейси), а також забезпечуватиме зворотний зв'язок від органів місцевого самоврядування»;
- «Вдячність за методичну підтримку. Прохання за можливості видати методичні посібники з покроковими діями за окремими темами з прикладами (враховуючи різні обставини)»;

- «Надання методичної підтримки через платформи із зворотнім зв'язком»;
- «Створення «Бібліотеки Шаблонів», де зібрані готові до використання документи»;
- «Створити можливість перегляду успішних практик на сайті з конкретними ОМС»;
- «Дякуємо НАДС за постійні навчання та прохання й надалі надавати побільше методичної підтримки»;
- «Організувати відеороз'яснення або провести онлайн-захід для служб управління персоналом»;
- «Задоволенні методичною підтримкою НАДС. Можливість організації більшої кількості офлайн тренінгів-навчань»;
- «Прохання за можливості видати методичні посібники з покроковими діями за окремими темами з прикладами (враховуючи різні обставини)»;
- «Проведення відеосемінарів (відеороз'яснень) для служб управління персоналом та розміщення їх на сайті НАДС для вільного доступу»;
- «Регулярні коментарі до змін у законодавстві, можливість отримати індивідуальні консультації від фахівців НАДС»;
- «Створення єдиної онлайн-платформи для обміну досвідом між громадами»;
- «Проведення онлайн навчань та розсилка офіційних та методичних рекомендацій»;
- «Створити інтерактивну онлайн-платформу НАДС із прикладами документів, алгоритмами кадрових процедур, відеоінструкціями».

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:

- «Надати практичні кейси та приклади успішних практик інших органів місцевого самоврядування»;

- «Практичність матеріалів – більше прикладів, кейсів із громад, покрокових алгоритмів дій»;
- «Роз'яснення з наведенням практичних кейсів»;
- «Більше висвітлювати інформаційних матеріалів на офіційних сторінках»;
- «Більше прикладів і зразків документів, типових ситуацій та їх рішень»;
- «Дякуємо за роз'яснення і хотілося б більше актуальної інформації»;
- «Більше методичних роз'яснень щодо проходження служби в ОМС»;
- «Практичні методичні рекомендації з питань оформлення кадрової документації (зі зразками і прикладами)»;
- «Проведення методичної роботи, що стосується роботи з персоналом та кадрового діловодства в органах місцевого самоврядування»;
- «Доступність – методички у спрощеній мові, інфографіка, короткі відеоінструкції»;
- «НАДС варто розвивати цифрові інструменти, робити матеріали практичними та прикладними, враховувати різні типи громад і впроваджувати елементи наставництва та швидких онлайн-курсів».

3. Пропозиції щодо тематики методичної підтримки.

Серед сформульованих тем пріоритетним є запит на практичні методичні рекомендації та роз'яснення з питань практичної реалізації нового Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування».

Також потребують додаткового висвітлення такі теми: використання цифрових інструментів у сфері управління персоналом, відповідність рангів державних службовців рангам посадових осіб ОМС, атестація працівників після закінчення воєнного стану в Україн.

Наведемо декілька прикладів таких пропозицій:

- «Розробити та надати методичні рекомендації та типові положення для реалізації норм нового Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування»;

- «Тематика – адаптація ветеранів і молоді до служби, сучасні HR-інструменти, комунікація з громадянами, цифровізація процесів»;
- «Обчислення стажу в органах ОМС для посадових осіб та службовців»;
- «Організувати відеороз'яснення або провести онлайн-захід для служб управління персоналом щодо вступу на службу в органи місцевого самоврядування, особливо тих осіб, які вперше призначаються в ОМС (проведення перевірки, передбаченої ЗУ «Про очищення влади», визначення відповідності кваліфікаційним вимогам, оформлення призначення)»;
- «Додаткова відпустка за стаж служби в ОМС (чи доречно вказувати періоди у розпорядженнях, як рахувати дану відпустку на межі двох розрахункових періодах до 2024 року та після 2024 року)»;
- «Необхідно надавати методичні роз'яснення щодо діяльності служб управління персоналом, перелік обов'язкової документації»;
- «Доцільним вважаємо розробку та поширення уніфікованих методичних матеріалів і практичних рекомендацій з питань кадрового діловодства, у тому числі з урахуванням електронних трудових книжок, цифрових сервісів та нових вимог законодавства»;
- «Було б корисно, щоб НАДС надавав оновлені методичні рекомендації, організовував тренінги та вебінари, сприяв обміну досвідом між органами місцевого самоврядування, зокрема щодо інтеграції ветеранів і молоді, цифровізації HR-процесів та психологічної підтримки персоналу»;
- «Хотілося б отримати інформацію щодо професійного розвитку працівників, організації професійного навчання, оцінювання результатів роботи в ОМС»;
- «Тематика – загальні правила етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування»;
- «Висвітліть питання формування корпоративної культури та кадрового діловодства».

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ОПИТУВАННЯ ЗА 2023, 2024 ТА 2025 РОКИ

НАДС
НАЦІОНАЛЬНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ З ПИТАНЬ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Упродовж 2023–2025 років спостерігається структурування та професіоналізація підходів до управління персоналом в органах місцевого самоврядування.

1. Загальні тенденції

- Кількість учасників опитування зросла з 183 у 2023 році до 343 у 2025 році, що свідчить про підвищення зацікавленості представників ОМС у методичній підтримці.
- З кожним роком розширюється коло тем, які респонденти вважають пріоритетними, особливо у контексті нового законодавства, оцінювання персоналу, цифровізації та роботи з ветеранами.

2. Топ-теми трьох років

У 2023 році безперечним лідером стала тема реалізації нового Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (73,8%), що відображає потребу у роз'ясненні нових положень і процедур. Значним був також інтерес до оцінювання ділових та професійних якостей посадових осіб (50,8%) та кадрового менеджменту і документального оформлення проходження служби (43,2%).

У 2024 році структура запитів дещо змінилась. Зберігся високий рівень уваги до теми нового Закону (70,1%), але зросла частка відповідей щодо професійного розвитку (23,6%) та організаційної культури.

У 2025 році тематичний фокус став ще більш прикладним. Попри те, що питання реалізації нового Закону (58,9%) та оцінювання результатів діяльності (44,9%) залишаються серед найактуальніших, суттєво зросла увага до професійного розвитку (28,9%), формування організаційної культури (28,9%) та питань інтеграції ветеранів і ветеранської підтримки, які вперше виокремлено як окремий напрям.

3. Тематичні зрушення

- Прийняття на службу: у 2023 році абсолютним лідером була підтема укладання контракту на тимчасово вакантну посаду (60,8%), що відображало актуальність оперативного закриття вакансій в умовах постійних кадрових коливань. У 2025 році її значення знизилося до 46,1%, поступившись першим місцем підтемі підготовки розпорядчих актів та проєктів рішень місцевої ради щодо прийняття та затвердження на виборні посади (48,7%), яка у 2023 році становила 52,1%. Водночас інтерес до нормативного врегулювання добору в умовах воєнного стану демонструє незначне, але стале зростання (з 37,2% у 2023 році до 39,1% у 2025 році), що може бути пов'язано з необхідністю додаткових роз'яснень щодо застосування норм у практичній діяльності.
- Оцінювання результатів діяльності: у 2023-2025 роках найвищим залишається запит щодо оформлення результатів щорічної оцінки та атестації, однак його частка знизилася з 60,8% у 2023 році до 56,3% у 2025 році, що може свідчити про розуміння процедури. Інтерес до оцінки ділових і професійних якостей та кваліфікації залишається стабільно високим (зростання з 52,1% у 2023 році до 52,8% у 2025 році). Водночас запит щодо організації роботи атестаційної комісії знизився з 58,7% у 2023 році до 52,2% у 2025 році, що може свідчити про накопичення практичного досвіду та зменшення кількості питань за цим напрямом.
- Професійний розвиток: якщо у 2023 році найбільший інтерес викликали питання професійного розвитку та організації навчання (44,8%), стажування як інструменту зростання (43,8%) та цифровізації навчального процесу (41%), то у 2025 році на перший план виходить потреба в оцінюванні результативності професійного навчання (41,1%). Водночас інтерес до професійного розвитку загалом залишається стабільно високим (39,9%), а теми цифрових інструментів та стажування зберігають свою актуальність, демонструючи майже однаковий рівень запиту (39,1%).

Це свідчить про поступовий перехід від формування системи професійного розвитку до її удосконалення, підвищення якості та вимірюваності результатів, а також про зростання запиту на сучасні, технологічні та практико-орієнтовані підходи.

- Організаційна культура: порівняльний аналіз даних за 2023 та 2025 роки свідчить про високий інтерес посадових осіб органів місцевого самоврядування у формуванні організаційної культури. Упродовж двох років незмінним пріоритетом залишається тема управління конфліктами (41,7%). Разом із тим, у 2025 році спостерігається незначне зниження інтересу до теми адаптації новопризначених посадових осіб - із 36,4% у 2023 році до 31,3% у 2025 році. Натомість увага до нематеріального заохочення та мотивації зростає (з 29,2% у 2023 році до 30,9% у 2025 році).