



ЗВІТ

**про проведення
опитування державних службовців
щодо їх мотивації до безперервного
професійного розвитку**

2026

ЗМІСТ

архітектура
звіту

Вступ.....	3
I. Характеристика респондентів.....	5
II. Мотивація до безперервного професійного розвитку: аналіз відповідей респондентів.....	9
III. Проходження окремих видів професійного навчання: зацікавленість респондентів.....	32
Висновки.....	47

Звіт підготовлено Національним агентством України з питань державної служби за результатами проведеного опитування державних службовців щодо їх мотивації до безперервного професійного розвитку.

ПІД ЧАС ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЇ, ЩО МІСТИТЬСЯ У ЦЬОМУ ЗВІТІ, ОБОВ'ЯЗКОВИМ Є ПОСИЛАННЯ НА ДЖЕРЕЛО.

ВСТУП

мета і значення
опитування

Сучасні умови розвитку державної служби засвідчують, що її роль трансформується від суто виконавчої функції до стратегічного управління змінами. Ефективність цієї ролі безпосередньо залежить від професійної компетентності кожного державного службовця і це робить концепцію «навчання впродовж життя» (lifelong learning) надважливим орієнтиром професійної діяльності.

Безперервний професійний розвиток є фундаментом для побудови професійної, результативної та інституційно стійкої державної служби. Проте функціонування системи професійного навчання не гарантує ефективності професійного розвитку, якщо він не підкріплений внутрішньою мотивацією самих державних службовців. Саме тому вивчення факторів, що стимулюють або стримують представників державних органів у їх прагненні до самовдосконалення, є важливим для формування дієвої державної політики у сфері професійного навчання та управління персоналом в цілому.

Опитування, проведене Національним агентством України з питань державної служби¹ (далі – НАДС) у період з 29 квітня по 12 травня 2026 року, стало інструментом «зворотного зв'язку», що дозволяє оцінити реальний стан щодо мотивації та потенціалу професійного зростання в межах державної служби.

Мотивація до професійного розвитку державних службовців є багатограним чинником, що впливає на різні рівні державної політики, – забезпечення інституційної спроможності державних органів, якість надання адміністративних послуг, продовження реформи державного управління, зміцнення кадрового складу державної служби тощо. Необхідно зважати й на те, що безперервний компетентнісний розвиток персоналу на публічній службі є умовою інтеграції в адміністративний простір ЄС.

¹ Опитування державних службовців щодо їх мотивації до безперервного професійного розвитку проведено НАДС на виконання пункту 30 Плану заходів з розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року, затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 року № 1206-р.

Інформування про проведення опитування здійснювалося за допомогою офіційних листів, офіційного вебсайту НАДС, ресурсів Facebook.

Опитування проведено з використанням онлайнсервісу Google Forms.

Участь в опитуванні була добровільною та анонімною, а його результати використовуються виключно в узагальненому форматі.

Основною метою дослідження було виявлення ціннісних орієнтирів, стимулів та бар'єрів, які визначають ставлення державних службовців до підвищення свого професійного рівня.

Опитування було зосереджено на питаннях, які дали можливість його учасникам висловитися щодо:

- пріоритетів серед шляхів професійного розвитку;
- реальних детермінант (причин та умов), що визначають мотивацію до професійного розвитку, а також проходження окремих видів професійного навчання;
- позиції керівництва щодо професійному розвитку підлеглих;
- цілеспрямованості та успішності власного професійного зростання;
- потреб у розвитку hard / soft skills і критичного вибору програм навчання;
- факторів задоволеності освітніми послугами;
- безбар'єрності професійного розвитку.

Цей звіт представляє комплексний аналіз думок понад 36 тисяч державних службовців, чий голос є важливим у формуванні сучасної, професійної та сервісно-орієнтованої держави. Їх відповіді дозволять поглибити аналіз умов, необхідних для професійного та особистісного зростання як представників державних органів.

НАДС висловлює вдячність державним службовцям за участь у проведеному опитуванні та відверті, об'єктивні відповіді, а також працівникам служб управління персоналом державних органів, які сприяли проведенню опитування та забезпеченню високої інформативності його результатів.



Отримані дані можуть бути використані для удосконалення нормативно-правової бази у сфері професійного навчання (за потреби), модернізації освітнього ринку, розвитку механізмів індивідуальної траєкторії професійного розвитку, коригування організаційної культури державних органів для створення середовища, в якому навчання сприймається як цінність, а керівники заохочують підлеглих до саморозвитку.

I. ХАРАКТЕРИСТИКА РЕСПОНДЕНТІВ

37 362
опитаних державних
службовці

Опитування проведено з використанням вибірки респондентів, сформованої за квотним методом з урахуванням:

рівнів державних органів, в яких працюють респонденти;

категорій посад державної служби, що займають респонденти.

Загалом участь в опитуванні взяли **37 362** державні службовці.

Зазначена загальна кількість респондентів становить **24,1 %** від фактичної кількості працюючих державних службовців².

Категорії посад державної служби

Респонденти за категоріями посад державної служби розподілилися таким чином (рис. 1.1):

- категорія «А» – 94 особи (0,2 % респондентів);
- категорія «Б» – 9 281 особа (24,8 %);
- категорія «В» – **27 987 осіб (74,9 %)**.

Такий розподіл респондентів відповідає відсотковому співвідношенню різних категорій посад фактично працюючих державних службовців: категорія «А» – **0,1 %**; категорія «Б» – **24,9 %**; категорія «В» – **74,9 %**³.

Це засвідчує репрезентативність дослідження та можливість поширення тенденцій, виявлених на основі відповідей вибірки, на всю генеральну сукупність.

² Станом на 31 березня 2026 року фактична кількість працюючих державних службовців – **154 980** осіб. Джерело: Статистичні дані про склад державних службовців (<https://surl.li/yqoqdl>).

³ Станом на 31 березня 2026 року фактична кількість працюючих державних службовців категорії «А» – **224** особи, категорії «Б» – **38 622** особи, категорії «В» – **116 134** особи. Джерело: Статистичні дані про склад державних службовців (<https://surl.li/yqoqdl>).



Рис. 1.1. Розподіл респондентів-державних службовців за категоріями посад державної служби, осіб

Стаж державної служби

За стажем державної служби переважають респонденти, які мають стаж понад 10 років – **25 536 осіб (68,3 %)**.

Участь в опитуванні також брали особи зі стажем державної служби (рис 1.2):

- ❑ від 6 до 10 років – 3 497 осіб (9,4 %);
- ❑ від 3 до 5 років – 3 457 осіб (9,3 %);
- ❑ від 1 до 2 років – 2 584 особи (6,9 %);
- ❑ менше 1 року – 2 288 осіб (6,1 %).

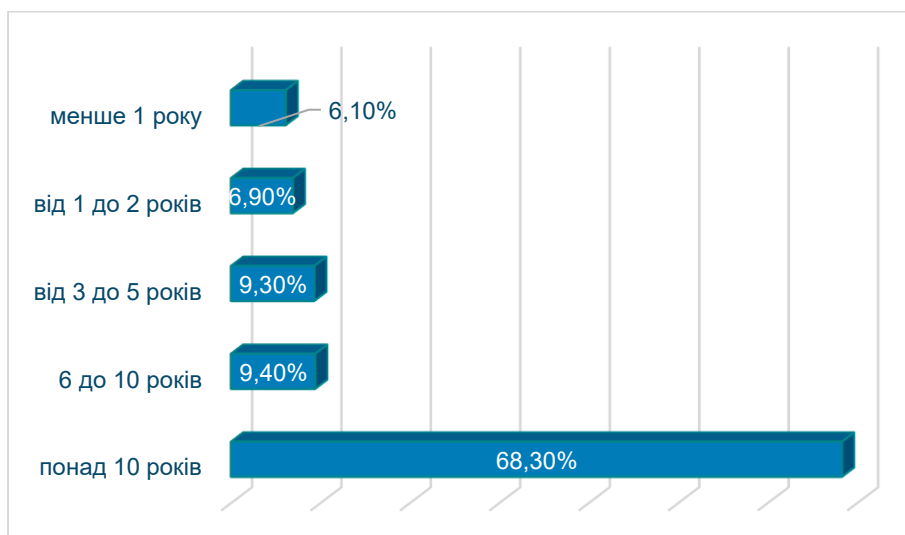


Рис. 1.2. Розподіл респондентів-державних службовців за стажем державної служби, осіб

Місце служби

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

- Офіс Президента України – 45 осіб (0,1 %);
- Апарат Верховної Ради України – 15 осіб (0,04 %);
- Секретаріат Кабінету Міністрів України – 131 особа (0,3 %);
- міністерство – 1 440 осіб (3,9 %);
- інший центральний орган виконавчої влади – 3 900 осіб (10,4 %);
- територіальний орган центрального органу виконавчої влади – **10 325 осіб (27,6 %)**;
- орган судової влади – 674 особи (1,8 %);
- обласна державна (військова) адміністрація – 1 853 особи (5 %);
- районна державна (військова) адміністрація – 1 967 осіб (5,3 %);
- інший державний орган, на який поширюється дія Закону України «Про державну службу», – **17 012 осіб (45,5 %)**.

Вікові категорії

Державні службовці, які пройшли опитування, за віковими категоріями розподілилися таким чином:

- до 25 років – 1 725 осіб (4,6 %);
- 26–35 років – 4 083 особи (10,9 %);
- 36–45 років – **12 362 особи (33,1 %)**;
- 46–55 років – **12 720 осіб (34 %)**;
- 56 і більше років – 6 472 особи (18,3 %).

Стать

Респонденти за гендерним розподілом (рис. 1.3):

- жінки – **29 716 осіб (79,5 %)**;
- чоловіки – 6 592 особи (17,6 %);
- не бажали повідомляти – 1 054 особи (2,8 %).

Такий розподіл респондентів в цілому відповідає відсотковому співвідношенню жінок / чоловіків на державній службі: жінки – **76,5 %**; чоловіки – **23,5 %**⁴.

Це підтверджує репрезентативність дослідження з урахуванням гендернозумовлених факторів та можливість поширення тенденцій, виявлених на основі відповідей вибірки, на всю генеральну сукупність.

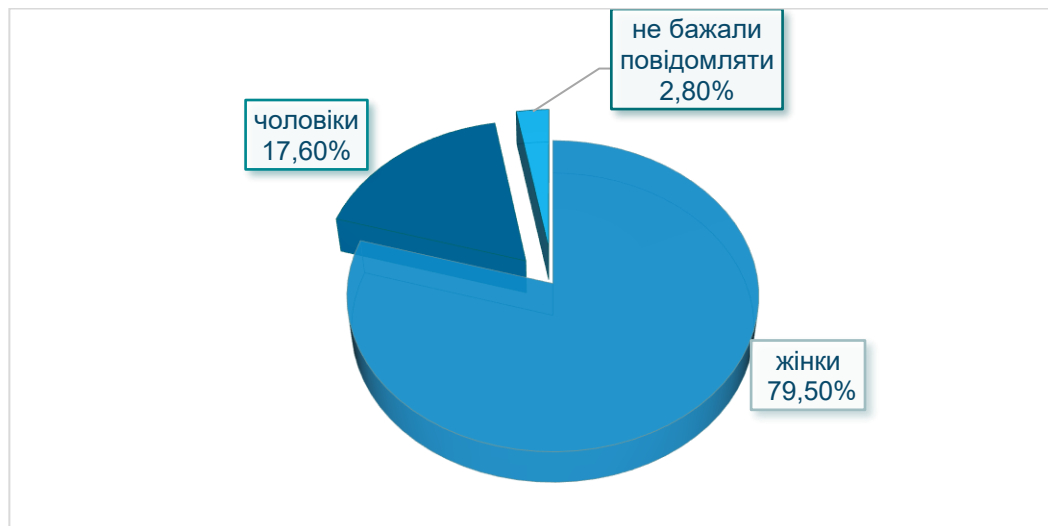


Рис. 1.3. Гендерний розподіл респондентів, %

Під час опитування найбільшу частку респондентів становили державні службовці, які:

- займають посади державної служби категорії «В» (74,9 %);*
- мають стаж державної служби понад 10 років (68,3 %);*
- працюють в інших державних органах, на які поширюється дія Закону України «Про державну службу» (45,5 %).*

За соціально-демографічними характеристиками найбільшу частку респондентів-державних службовців склали жінки (79,5 %) вікових категорій 46–55 років (34 %) і 36–45 років (33,1 %).

⁴ Станом на 31 березня 2026 року фактична кількість працюючих державних службовців-жінок – 118 606 осіб, чоловіків – 36 374 особи. Джерело: Статистичні дані про склад державних службовців (<https://surl.li/yqoqdl>).

II. МОТИВАЦІЯ ДО БЕЗПЕРЕРВНОГО ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ: АНАЛІЗ ВІДПОВІДЕЙ РЕСПОНДЕНТІВ

стимули і бар'єри для професійного розвитку



Що для Вас означає «професійний розвиток»?

Респонденти **пріоритизували** своє розуміння професійного розвитку такими відповідями (рис. 2.1):

- набуття спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь (у рамках професійної діяльності) – **30 396 осіб (81,4 %)**;
- розвиток універсальних компетентностей, які дають змогу працювати будь-де, на будь-якій посаді – **17 450 осіб (46,7 %)**;
- освоєння нових видів професійної діяльності (у межах посади або на іншій посаді) – **17 102 особи (45,8 %)**;
- перехід на вищу посаду – **7 547 осіб (20,2%)**;
- перехід на іншу посаду (без підвищення) з більш цікавим функціоналом – **3 149 осіб (8,4 %)**.



Рис. 2.1. Розуміння респондентами професійного розвитку

Отже, чотири з п'яти опитаних пов'язують професійний розвиток з певною сферою професійної діяльності, спеціалізацією знань, умінь та навичок. Тобто йдеться про «поглиблення» професіоналізму.

Водночас **майже кожен другий** бачить свій розвиток в «розширенні» професіоналізму – освоєнні нових видів діяльності (у межах посади або на іншій посаді). Такий потенціал є ресурсним для держави–роботодавця, яка має реагувати на виклики в публічному управлінні та змінювати або запроваджувати новий функціонал адміністрування, і при цьому може розраховувати на компетентного виконавця, який має досвід публічної служби і не потребує адаптації.

Також **майже кожен другий** опитаний вважає доцільним не обмежуватися професійною сферою, а мати можливість підвищувати потенціал для трудової мобільності (без «прив'язки» до посади чи установи). Така позиція є природною в умовах глобалізаційних змін, міграційних процесів, непередбачуваності життєвих умов, залежності професійного вибору від джерел доходів.

Кожного п'ятого респондента цікавить кар'єрний підхід до професійного розвитку (перехід на вищу посаду). А більш цікавий функціонал (на іншій посаді, але без підвищення) може привабити кожного дванадцятого опитаного.

Під час відповіді на запитання **частина респондентів** скористалася опцією «ІНШЕ» і зазначила власне розуміння професійного розвитку, зокрема:

- безперервне підвищення професійної компетентності, розвиток управлінських та аналітичних навичок, впровадження сучасних підходів, орієнтація на досягнення суспільно значущих результатів та підвищення ефективності державної політики;

- можливість удосконалення, осучаснення своїх знань, набуття нових компетентностей, перш за все, у сфері новітніх технологій з метою більш якісного та оперативного вирішення завдань, виконання посадових обов'язків;

- необхідність підтримки рівня компетентності (в умовах динамічних змін та постійного прогресу технологій) шляхом розвитку професійних навичок для ефективного виконання завдань і відповідності займаній посаді;

- адаптація до змін (інформаційних, технологічних, функціональних тощо) в професійній сфері;

- безперервний процес вдосконалення фахових компетенцій та етичних стандартів для максимально ефективного служіння громадянам і державі;

- безперервний, цілеспрямований процес набуття нових знань, умінь, навичок, спрямованих на підвищення ефективності діяльності, кар'єрне зростання та адаптацію до змін у професійній сфері;

- безперервне навчання та розширення професійних можливостей;

- постійне самовдосконалення та адаптація до змін на ринку праці, розширення професійного світогляду;

- підвищення власної конкурентоспроможності;

- цілеспрямоване зростання;

- процес вдосконалення знань, навичок та особистісних якостей, накопичення знань та стратегій для подальшого зростання (підвищення за посадою);
- можливість вдосконалювати знання і навички з метою раціонального використання робочого часу;
- оптимізація діяльності та робочого часу, удосконалення майстерності;
- оптимізація процесів виконання поставлених задач у межах займаної посади;
- здобуття додаткової освіти;
- професійна взаємодія з колегами та фахівцями;
- розвиток емоційного інтелекту;
- виконання показників результативності, ефективності та якості службової діяльності;
- підвищення рангу;
- щоденна робота над собою для «кращої версії себе»;
- «знати свою роботу досконало».

Значна частина респондентів робила акценти на **фінансових сенсах** підвищення власного професіоналізму: «гідна заробітна плата», «збільшення заробітної плати для забезпечення сім'ї», «збільшення рівня доходу», «підвищення фінансової мотивації», «зацікавленість керівника у професійній компетентності підлеглого і мотивування фінансово», «для фінансової незалежності», «можливість отримувати конкурентну заробітну плату, еквівалентну виконуваним завданням», «жити, а не виживати».

Також є пропозиції щодо преміювання за набуття нових навичок; доплат для тих, хто навчається.

Крім того, окремі респонденти висловлюють позицію, що належна фінансова оцінка їх роботи є скоріше нереальною і пов'язують свій подальший професійний розвиток із припиненням державної служби, з удосконаленням тих компетентностей, які дадуть їм можливість працевлаштування в недержавному секторі.

Окремі респонденти **не бачать сенсу** у професійному розвитку, оскільки виконують «шаблонні, часто незрозумілі задачі», «завдання некомпетентних працівників вищого рівня». Інші не хотіли би витрачати час на навчання, яке не є корисним для виконання їх службових обов'язків.

Кар'єрну мотивацію доповнює думка про «можливість кар'єрного росту, будучи державним службовцем, а не призначення на посаду через конкурс та звільнення з подальшим призначенням».



Що, на Вашу думку, відноситься до шляхів професійного розвитку?

Відповіді	Кількість опитаних
Лише професійне навчання	1 621 особа (4,3%)
Лише набуття практичного досвіду	2 561 особа (6,9%)
Професійне навчання і набуття практичного досвіду	32 379 осіб (86,7%)
Використання інновацій, впровадження в роботу сучасних технологій	22 111 осіб (59,2%)
Професійна взаємодія (обмін досвідом, менторство / наставництво, участь у робочих / творчих групах)	21 054 особи (56,4%)
Адаптація чужого досвіду до своєї професійної діяльності	9 217 осіб (24,7%)
Професійна соціалізація (формування професійної поведінки, ознайомлення і дотримання норм професійної етики)	8 403 особи (22,5%)
Офіційне підтвердження кваліфікації	4 008 осіб (10,7%)
Службове оцінювання	2 352 особи (6,3%)
Участь у професійних конкурсах (для відзначення кращих фахівців, проектів, практик, майстерності)	4 372 особи (11,7%)
Участь у конкурсах на зайняття посад	1 853 особи (5%)
Включення до кадрових резервів (з умовою проходження навчання)	2 055 осіб (5,5%)

Отже, відповіді переважної більшості респондентів були поліваріантними. При цьому домінує бачення сенсу професійного розвитку в поєднанні професійного навчання і практичного досвіду (у **чотирьох з п'яти** опитаних).

Кожен другий обирає шляхи використання інновацій в роботі та професійної взаємодії з колегами.

Крім того, **кожен четвертий** допускає адаптацію чужого досвіду для своєї роботи. Кожен п'ятий до складових професійного розвитку відносить професійну соціалізацію (як набуття норм професійної поведінки).

Розвивальний потенціал у засобах зовнішнього оцінювання професіоналізму (офіційне підтвердження кваліфікації, участь у професійних конкурсах) бачить лише **кожен десятий** респондент. Так само участь у конкурсах на зайняття посад вважає доцільним для професійного розвитку **кожен двадцятий** опитаний.

Оцінювання результатів службової діяльності державних службовців, що є щорічною процедурою «внутрішнього» комплаєнсу, вважає розвитком **кожний двадцятий** опитаний.

Окремі респонденти скористалися опцією «ІНШЕ» і зазначили власну думку про шляхи професійного розвитку, зокрема:

«головний шлях розвитку — це постійна практика в складних проєктах, питаннях... також дуже допомагає навчання на конкретних кейсах від колег, коли ми обмінюємося досвідом і разом шукаємо рішення, які реально працюють для людей... я регулярно проходжу корисні онлайн-курси... Важливим є й спілкування з експертами з інших відомств чи навіть країн, адже це дозволяє подивитися на свою роботу під іншим кутом...крім того, я багато вчуся самостійно, читаю професійну аналітику та вдосконалюю навички комунікації...»;

«кар'єрне зростання, перехід у більш перспективну компанію, зміна професійного напрямку»;

«розвиток кар'єри та підвищення кваліфікації»;

«опанування нових сфер або глибше їх вивчення»;

«тренінги зі стресостійкості при роботі з великою кількістю дзвінків»;

«лише незалежність у своїй діяльності та задовільний матеріальний стан є основною умовою для розвитку державного службовця»;

вища посада;

матеріальні результати професійного розвитку – «підвищення заробітної плати», «офіційна заробітна плата як результат професійного розвитку» тощо;

«знайомство з потрібними людьми»;

ті, хто навчає державних службовців, не є професіоналами, а витрачання на це бюджетних коштів є марним;

«спробувала вже все (крім конкурсів), а як була головним спеціалістом, так і залишилась».



Які шляхи професійного розвитку Ви використовуєте?

Кількість опитаних	Відповіді
27 823 особи (74,5%)	Професійне навчання
28 276 осіб (75,7%)	Набуття практичного досвіду у професійній діяльності
15 417 осіб (41,3%)	Використання інновацій, впровадження в роботу сучасних технологій
15 381 особа (41,2%)	Професійна взаємодія (обмін досвідом, менторство / наставництво, участь у робочих / творчих групах)

8 514 осіб (22,8%)	Адаптація чужого досвіду до своєї професійної діяльності
7 099 осіб (19%)	Професійна соціалізація (формування професійної поведінки, ознайомлення та дотримання норм професійної етики)
6 586 осіб (17,6%)	Службове оцінювання
4 661 особа (12,5%)	Офіційне підтвердження кваліфікації
1 508 осіб (4%)	Участь у професійних конкурсах (для відзначення кращих фахівців, проєктів, практик, майстерності)
1 225 осіб (3,3%)	Участь у конкурсах на зайняття посад
604 особи (1,6%)	Включення до кадрових резервів (з умовою проходження навчання)

Отже, як і стосовно попереднього запитання, відповіді переважної більшості респондентів були поліваріантними. Ці відповіді засвідчують аналогічні тенденції у виборі шляхів професійного розвитку. Але в даному випадку респонденти апелювали вже до свого досвіду (з урахуванням того, що використовували / що вдавалося / що було доступним / що здавалося доцільним).

Три чверті респондентів до свого професійного розвитку на практиці йдуть двома шляхами – навчання і набуття досвіду.

Більше третини опитаних – на креативному шляху (застосування інновацій, сучасних технологій) та в русі професійної взаємодії (вертикальний / горизонтальний обмін досвідом).

Кожен пятий адаптує чужий досвід, набуває професійної соціалізації.

Службове оцінювання вважає шляхом свого професійного розвитку на практиці **кожен шостий** опитаний (на відміну від кожного двадцятого в попередньому питанні).

Зовнішні процедури оцінювання професіоналізму (офіційне підтвердження кваліфікації, участь у професійних конкурсах, участь у конкурсах на зайняття посад) використовують **незначна частина** респондентів. При цьому варто враховувати, що зазначені конкурентні / оцінювальні механізми та можливість ними скористатися зараз перебувають в неактивній / малоактивній фазі (зокрема, зважаючи на воєнний стан).

Окремі респонденти скористалися опцією «ІНШЕ» і зазначили такі шляхи свого професійного розвитку:

«самоосвіта, аналітична робота та підготовка управлінських рішень, участь у розробленні нормативно-правових актів і програм розвитку, впровадження цифрових інструментів управління та моніторингу, а також використання кращих національних і міжнародних практик»;

«обмін з державними службовцями інших країн»;

- участь у роботі дорадчих органів;
- навчання у магістратурі / аспірантурі;
- лише самоосвіта;
- шляхи, які дозволяють легше набрати кредити ЄКТС;
- «курси щодо нових технологій, програм»;
- вивчення іноземної мови;
- «відвідую сторінки районних та обласних адміністрацій по всій Україні, цікавий досвід пропоную для впровадження у свої адміністрації»;
- «цілковита віддача роботі, тільки під час її виконання можна чогось навчитися... практика багато чому вчить».

Окремі респонденти зазначили, що **не використовують жодних шляхів професійного розвитку (або не бачать сенсу у них)** з таких причин: відсутність гідної оплати праці, яка б спонукала до професійного розвитку; брак часу (через службову завантаженість); нереальність перспектив для кар'єрного росту; відсутність будь-якої мотивації; наявність преференцій в цікавому навчанні та освітніх поїздках лише для окремих працівників.



Оцініть процес Вашого професійного розвитку за такими критеріями

«Так»	«Скоріше так, ніж ні»	«Скоріше ні, ніж так»	«Ні»	«Не замислювався (лася)»
БЕЗПЕРЕРВНИЙ професійний розвиток				
20 287 осіб (54,3 %)	12 828 осіб (34,3 %)	1 792 особи (4,8 %)	538 осіб (1,4 %)	1 917 осіб (5,1 %)
разом 88,6 %		разом 6,2 %		
СВІДОМИЙ професійний розвиток				
24 444 особи (65,4 %)	10 408 осіб (27,9 %)	886 осіб (2,4 %)	186 осіб (0,5 %)	1 438 осіб (3,8 %)
разом 93,3 %		разом 2,9 %		
ЦІЛЕСПРЯМОВАНИЙ професійний розвиток				
22 261 особа (59,6 %)	11 655 осіб (31,2 %)	1 261 особа (3,4 %)	322 особи (0,9 %)	1 863 особи (5 %)
разом 90,8 %		разом 4,3 %		

Отже, **більше половини** респондентів впевнено вважають свій професійний розвиток таким, що відповідає критеріям безперервності, усвідомленості, цілеспрямованості. **Кожен третій** менш впевнений у цьому, але все ж обирає відповідь «скоріше так, ніж ні».

Разом ці респонденти (**9 з 10 опитаних**) з тим чи іншим рівнем впевненості та критичності рухаються траєкторією *постійного (безперервного)* професійного розвитку з певними цілями та свідомим вибором шляхів. Отже, планують свій професійний розвиток.

Водночас заслуговують на увагу ті відповіді, коли державні службовці відверто констатують *неефективність* планування / передбачення / свідомого вибору власного lifelong learning у професійній діяльності (у діапазоні **2,9 % – 6,2%**) або взагалі над цим *не замислюються* (у діапазоні **3,8 % – 5,1 %**).



Що мотивує Вас до професійного розвитку?

Це запитання є одним з найважливіших у проведеному опитуванні. Висловлені думки та оцінки респондентів засвідчують реалії та перспективи розвитку мотиваційної сфери державних службовців у площині їх професійного розвитку, а також впливають на висловлення позиції в інших питаннях анкети.

Відповіді респондентів розподілилися наступним чином:

- лише законодавчі вимоги (необхідність виконання індивідуальної програми професійного розвитку) – 4 431 особа (11,9 %);
- бажання вдосконалити власні знання, уміння та навички – **26 707 осіб (71,5 %)**;
- бажання ефективніше та якісніше виконувати свою роботу – **23 660 осіб (63,3 %)**;
- бажання кар'єрного руху – **11 255 осіб (30,1 %)**;
- цікаві пропозиції щодо тематики навчання від провайдерів – 5 276 осіб (14,1 %);
- сприяння з боку служби управління персоналом (організація навчання, повідомлення про початок реєстрації на навчання, нагадування тощо) – 5 967 осіб (16 %);
- все перераховане – 5 171 особа (13,8 %);
- не замислювався(лася) – 804 особи (2,2 %).

Отже, мотивація до власного професійного розвитку у респондентів є багатокомпонентною. Всі перелічені фактори у комплексі впливають на кожного сьомого респондента. Інші опитані диференціювали свої мотиви таким чином.



Рис. 2.2. Пріоритизація мотивації до професійного розвитку

Переважна більшість опитаних (**понад двох третин**) мають позитивну, конструктивну мотивацію – бажання вдосконалити власні знання, уміння та навички; бажання ефективніше та якісніше виконувати свою роботу.

При цьому лише 14,1 % опитаних (**кожен сьомий**) вважає, що пропозиції щодо тематики навчання від провайдерів є цікавими.

Позитивним є також розуміння зв'язку зростання професіоналізму та можливого подальшого кар'єрного розвитку (у майже **третини опитаних**). Водночас варто зауважити, що під час надання відповіді на запитання «Що для Вас означає «професійний розвиток»?» **кожен п'ятий** респондент демонструє кар'єрний підхід і розуміє професійний розвиток як перехід на вищу посаду.

Активність служби управління персоналом щодо підтримки державних службовців на шляху їх професійному розвитку домагає **кожному шостому** респонденту.

Мотивація, що виходить виключно із законодавчих вимог (необхідність виконання індивідуальної програми професійного розвитку), – у **кожного восьмого** опитаного.

При цьому помітною є тенденція поступового зростання мотивації щодо виключного виконання законодавчих вимог залежно від збільшення стажу служби (від 1 % опитаних зі стажем менше 1 року до 21 % опитаних зі стажем понад 10 років) і закономірного поступового зниження іншої, конструктивної мотивації. Подібні результати вже були констатовані під час попередніх опитувань НАДС⁵.

⁵ Звіт про результати опитування державних службовців щодо задоволеності рівнем організації професійного навчання (<https://bit.ly/395zTVz>). Звіт про результати опитування щодо надання послуг з підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування під час дії правового режиму воєнного стану (<https://bit.ly/3fbhda4>).

Окремі респонденти скористалися опцією «ІНШЕ» і зазначили про власну мотивацію наступне:

□ **бажання** бути компетентним працівником, самореалізуватися через результати роботи (якісне надання послуг, фахову підготовку документів, допомогу заявникам у вирішенні їх проблем, «робити максимум з того, що я можу», «бажання приносити користь на службі державі», «бажання, скоріше необхідність розумітись в своїй роботі, щоб не зробити помилок, що можуть привести до негативних наслідків» тощо);



«Мій розвиток – це запорука того, що кожна людина, яка звернулася до міграційної служби, отримає компетентну допомогу і результат який її задовольнить. Кожен підготовлений мною документ буде бездоганним за формою та змістом. Звісно не можу виключати, що одна із мотивацій є бажання до кар'єрного росту»

«Для мене мотивація – це прагнення підвищувати ефективність управлінських рішень, впроваджувати сучасні підходи у сфері фізичної культури і спорту, досягати суспільно значущих результатів та відповідати сучасним вимогам державного управління і європейським стандартам»

«Поки я чую від своїх колег невдоволення, що потрібно проходити навчання, бо це відволікає, в цей час я проходжу новий курс. Кар'єрного зросту мені це не принесе, але знань додасть»

□ **орієнтованість** на вдосконалення робочих процесів («знайти кращий шлях, зробити рутинну роботу на державній службі цікавою»; «бажання набувати досвід і ділитися їм», «наочний приклад робочих практик, які хочеться поширити» тощо);



«Мені подобається відчувати себе справжнім професіоналом, який точно знає, як правильно діяти в будь-якій ситуації. Коли я вчуся новому, то витрачаю набагато менше часу на складні завдання, і це дуже мотивує працювати далі. Приємно бачити, як мої знання приносять реальну користь звичайним людям, а колеги звертаються до мене за професійною порадою. Мене драйвує можливість розібратися в сучасних сервісах, які нарешті допомагають позбутися зайвої паперової роботи. Звісно, я прагну кар'єрного зростання, адже розвиток навичок завжди відкриває нові можливості для підвищення. Цікаво спостерігати, як завдяки моїм зусиллям увесь відділ починає працювати краще та злагодженіше. Я хочу бути сучасним фахівцем, який розуміє світові тренди та відходить від старих неефективних шаблонів. Кожне складне питання, яке вдалося успішно вирішити, додає мені впевненості у власних силах. Зрештою, я просто хочу бути максимально корисним державі у цей складний час і виконувати свою справу на совість»

□ **особисті** мотиви («бачити свій ріст в порівнянні із самою собою», «власна амбітність», «більше влади над людьми, знайомства»; «не вигоріти на державній службі», «бажання спробувати нове», «особисте бажання та позиція про необхідність самовдосконалення та розвитку», «власна дисципліна», «отримання визнання за результатами роботи» тощо);



«Мене нічого не мотивує до професійного розвитку, окрім особистих амбіцій. Система не сприяє мотивації»

«Мене мотивують самодисципліна, внутрішня відповідальність, відданість своїй професії та бажання якісно служити державі. Значний вплив мають виховання батьків, прагнення до самовдосконалення й розвиток у різних сферах життя. Попри здобутий статус магістра права, значний обсяг роботи та одне з найбільших навантажень в області, рівень оплати праці й відсутність реальних можливостей професійного заохочення суттєво знижують мотивацію. За три роки роботи відсутнє підвищення, а рівень заробітної плати фактично не відповідає навантаженню, відповідальності та обсягу виконуваної роботи. На сьогодні основною мотивацією залишається власний свідомий вибір професії юриста та державної служби, а також колектив, який підтримує та допомагає триматися навіть у періоди значного виснаження. Гарний колектив є важливим фактором, який дозволяє не втрачати мотивацію та продовжувати професійний розвиток. Водночас постійне перевантаження, емоційне виснаження, обмежені фінансові можливості й відсутність ресурсів на навчання, семінари та професійний розвиток ускладнюють підтримання мотивації в довгостроковій перспективі»

□ **потреба** у інноваційних/сучасних знаннях («знати про новітні тенденції та зміни», «мені потрібні нові сучасні знання, щоб залишатись обізнаною», «мотивує зміна законодавчої бази та технологічний прогрес», «відбувається регулярне оновлення профільного законодавства», «рухатися в ногу з часом», «впроваджувати інноваційні методи роботи та спрощення рутинних процесів» тощо);



«Для мене мотивація – це прагнення підвищувати ефективність управлінських рішень, впроваджувати сучасні підходи у сфері фізичної культури і спорту, досягати суспільно значущих результатів і відповідати сучасним вимогам державного управління та європейським стандартам»

□ **відчуття** імперативу («обов'язок перед суспільством і державою», «інакше неможливо виконувати свої посадові обов'язки», «мотивує зміна посадових обов'язків»; «у мене не найкраща мотивація – лише законодавчі вимоги», «законодавчі вимоги та виконання професійних стандартів», «наказ керівництва», «необхідність проходження щорічного оцінювання» тощо);



«Поки, нажаль, мотивують лише законодавчі вимоги, бо насправді більшість державних службовців потребують не загальних знань, якими переповнені всі навчальні програми, а практичного підходу в навчанні щодо виконання конкретних процесів, з наведенням послідовності, прикладів та зразків документів»

□ **світоглядно**–пізнавальні мотиви («бажання пізнавати себе та світ через професію», «пізнавати світ, у якому живеш», «любов до навчання протягом життя», «любов до своєї професії»);

□ **наявність** бронювання, ризик втрати бронювання;

□ **можливість** професійного навчання за кордоном;

□ **наявність** можливості пройти реальне навчання, а не формально, онлайн, в умовах робочої завантаженості;

□ **матеріальна** складова, фінансові стимули (належний / гідний рівень заробітної плати; премії та інші стимулюючі виплати – винагорода за успішне навчання протягом року, премія за результатами службового оцінювання, «погроза залишитися без премії» тощо). Таку мотивацію висловили майже всі респонденти, які скористалися опцією «Інше».

Утилітарний підхід до мотивації професійного розвитку має цілком логічні підстави. Це демонструють наведені нижче думки респондентів.



«Рівень заробітної плати має бути ключовим мотиваційним фактором, що наразі є вкрай низьким та не відповідає рівню відповідальності, складності роботи і фактично нівелює цінність праці (прирівнюється до рівня некваліфікованого персоналу)»

«Найбільше, що повинно мотивувати, – гідна оцінка зі сторони держави професійної праці у вигляді заробітної плати... невже зарплата у 13 тисяч може мотивувати займатись професійним розвитком?»

«Я хочу отримувати належну зарплату за якісний результат роботи»

«Зарплата не мотивує абсолютно»

«Необхідне збільшення заробітної платні, а не її безпідставне зменшення»

«Рівень заробітної плати що відповідає вимогам і обсягам роботи, рівню стресу»

«Як можна професійно розвиватись на мізерну заробітну плату?»

«Професійний розвиток без належного матеріального заохочення не є вмотивованим»

«Я орієнтуюся на підвищення на посаді задля вищої заробітної плати»

«Якщо не оцінювати належним чином професійний рівень, то навіщо його підвищувати?»

«З такими окладами на державній службі, які не відповідають вимогам до посади та фактичному навантаженню, це суцільна демотивація»

«Якщо я професійно розвиваюся, то я хочу покращення свого матеріального становища, фінансового забезпечення»

«Мені потрібна по-справжньому гідна заробітна плата, за яку можна не тільки існувати, а ще жити та заощаджувати»

«Тільки офіційна заробітна плата дасть кращий поштовх для працівників навчатися і розвиватися»

«Для стимулювання професійного розвитку потрібні лише три речі – бажання вдосконалюватися, цікаві пропозиції від провайдерів, висока заробітна плата»

Частина респондентів зазначила про **повну відсутність мотивації** до професійного розвитку (через повне розчарування в державній службі, незацікавленість у професії, некомпетентність керівництва, незацікавленість роботодавця у професійному розвитку працівників, засилля керівників старше 60 років, відсутність потреби в «ініціативних і думаючих» державних службовцях, нівелювання професійного рівня для кар'єрного зростання, відсутність корисних безкоштовних освітніх курсів тощо).



«Нічого не може мотивувати, це робота, яка виконується виключно за гроші»

«Проходження навчання ніяк не допомагає у кар'єрному зростанні. Відповідно, мотивація відсутня»

Частина респондентів засвідчує **готовність припинити** державну службу. Окремі з них орієнтовані на навчання, яке було б корисним для подальшого працевлаштування (зазвичай, в недержавному секторі).



«Чинні законодавчі акти потребують удосконалення для покращення мотивації держслужбовців до професійного розвитку, зокрема, від просування по службі з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання своїх посадових обов'язків до спеціального (особливого) пенсійного забезпечення»



Чи вважаєте Ви, що мотивація до навчання впливає на ефективність Вашого професійного розвитку?

Респонденти оцінили міру такого впливу, відповівши:

- «так» – **18 353 особи (49,1 %)**;
- «скоріше так, ніж ні» – **13 486 осіб (36,1 %)**;
- «скоріше ні, ніж так» – 2 179 осіб (5,8 %);
- «ні» – 1 044 особи (2,8 %);
- «не замислювався(лася)» – 2 300 осіб (6,2 %).

Отже, зосереджуючись на професійному навчанні (як на одному з найбільш популярних серед респондентів шляхів професійного розвитку) можна констатувати, що пряму залежність результативності професійного зростання від власної освітньої мотивації (відповідь «так») визнає *кожен другий* респондент. Ще *третина* визнає відносну залежність («скоріше так, ніж ні»).

Неважливим зазначений зв'язок виявився сумарно для 14,8 % опитаних (решта відповідей).

Тобто, якщо індивідуальна освітня траєкторія є усвідомленою та цілеспрямованою, то ефективність професійного розвитку здатна підвищуватися (незалежно від того розуміння, яке вкладає респондент, – підвищення професіоналізму та / або кар'єрне зростання). Цю позицію продемонстрували сумарно 85,2 % опитаних державних службовців.



Оберіть, які умови впливають на Вашу мотивацію до професійного навчання

Відповіді	Кількість опитаних
Доступність інформації про навчання	22 520 осіб (60,3 %)
Наявність належних умов для навчання онлайн	22 064 особи (59,1 %)
Реальна можливість навчання офлайн, з відривом від роботи	16 918 осіб (45,3 %)
Ставлення керівництва до навчання підлеглих	7 766 осіб (20,8 %)
Організація навчання службою управління персоналом	10 945 осіб (29,3 %)
Матеріальні корпоративні стимули (оплата навчання роботодавцем, преміювання, оплата відряджень на навчання тощо)	7 013 осіб (18,8 %)
Нематеріальні корпоративні стимули (відведений час для навчання протягом робочого дня, гнучкий графік роботи, нагороди / відзнаки, визнання успіхів у роботі (завдяки навчанню), рейтингування, система бонусів тощо)	4 791 особа (12,8 %)
Вплив результатів навчання на кар'єрне зростання	7 997 осіб (21,4 %)
Час , який я можу виділити на навчання	7 655 осіб (20,5 %)
Безкоштовність навчання	16 918 осіб (45,3 %)
Доступна вартість навчання	5 412 осіб (14,5 %)
Компенсація вартості навчання (наприклад, шляхом преміювання)	3 669 осіб (9,8 %)
Територіальна наближеність провайдера	12 68 осіб (3,4 %)
Авторитетність провайдера (статус закладу / організації, його історія, відомі випускники, авторитетні викладачі / тренери, місце в рейтингах тощо)	2 213 осіб (5,9 %)

Якість послуг провайдера (з особистого досвіду, досвіду колег)	4 879 осіб (13,1 %)
Освітні пропозиції провайдера (сучасні та необхідні для роботи)	5 936 осіб (15,9 %)
Провайдер залучає до викладання фахівців – практиків	4 544 особи (12,2 %)
Провайдер залучає іноземних експертів	1 731 особа (4,6 %)
Провайдер пропонує умови для інклюзивного навчання	513 осіб (1,4 %)

Окремі респонденти скористалися опцією «ІНШЕ» і **додатково зазначили** умови, які впливають на їх мотивацію до професійного навчання:

- практична спрямованість навчання (для безпосереднього застосування знань в роботі);
- відповідність змісту навчання стратегічним цілям сфери управління;
- наявність інструментів для подальшого впровадження результатів навчання;
- корисні та актуальні навчальні матеріали;
- належний / гідний рівень оплати праці.

Отже, мотивація до професійного навчання у **більше половини** респондентів зумовлюється доступністю інформації про навчання та належними умовами для навчання онлайн. Тобто йдеться про **інформаційну та цифрову доступність** навчання.

Однакова кількість опитаних (**45,3 %**) робить акцент на важливості реального навчання офлайн і безкоштовного навчання.

Майже **третину** мотивує активність служби управління персоналом, яка організовує навчання.

Оскільки аналіз відповідей на попереднє запитання («Що мотивує Вас до професійного розвитку?») засвідчив, що чимало опитаних зауважують про **матеріальну (фінансову) складову** професійного розвитку, варто окремо звернути увагу на відповідні умови навчання, які важливі для респондентів в цьому контексті. Крім безкоштовного навчання, яке мотивує **45,3 %** опитаних, для підвищення мотивації до навчання можна спиратися на матеріальні корпоративні стимули – оплату навчання роботодавцем, преміювання, оплату відряджень на навчання (вони важливі для мотивації **18,8 %** опитаних); доступність вартості навчання (**14,5 %**); компенсацію вартості навчання, зокрема шляхом преміювання (**9,8 %**).

Якщо матеріальні корпоративні стимули приваблюють **кожного п'ятого** респондента, то нематеріальні – **кожного восьмого**.

На **кожного п'ятого** впливає ставлення керівництва до навчання підлеглих, можливість виділити певний час на навчання, а також має значення вплив результатів навчання на кар'єрне зростання.

Серед **умов, які залежать від провайдерів**, опитані державні службовці зацікавлені, насамперед, в сучасних і необхідних для роботи освітніх пропозиціях

(кожен шостий), якості освітніх послуг і залученні до навчання викладачів–практиків (кожен восьмий).

Поміж всіх умов, які можуть вплинути на мотивацію до професійного навчання, **найменш актуальними** виявилися авторитетність провайдера та його територіальна приближеність, викладання іноземними експертами, спроможність провайдера забезпечити інклюзивне навчання.



Чи є важливим для Вас отримання сертифіката, іншого документа про результати професійного навчання?

Респонденти оцінили важливість офіційного підтвердження результатів навчання, відповівши:

- «так, завжди» – **15 373 особи (41,1 %)**;
- «так, але лише для обов'язкового навчання (для підтвердження виконання індивідуальної програми професійного розвитку)» – **13 598 осіб (36,4 %)**;
- «не завжди, я багато навчаюся без отримання сертифіката» – 4 078 осіб (10,9 %);
- «для мене це не має значення» – 2 925 осіб (7,8 %);
- «не замислювався(лася)» – 1 388 осіб (3,7 %).

Отже, сумарно **77,5 %** опитаних зацікавлені в отриманні сертифіката або іншого підтвердного документа про навчання (завжди або коли це вимагається службою управління персоналом для підтвердження обов'язкового навчання).

Тобто освітні пропозиції, які не передбачають видання такого документа, є менш привабливими для зазначеної частини респондентів.

Навчатися без сертифіката є допустимим сумарно для 18,7 % респондентів.



Оцініть зацікавленість керівництва у Вашому професійному розвитку

Відповіді	Безпосередній керівник	Керівник структурного підрозділу	Керівник державної служби в держаному органі
«Вважає це корисним»	27 218 осіб (72.8 %)	26 420 осіб (70,7 %)	25 843 особи (69,2 %)

«Не вірить в ефективність»	465 осіб (1,2 %)	486 осіб (1,3 %)	436 осіб (1,2 %)
«Сприяє»	5 197 осіб (13,9 %)	5 402 особи (14,5 %)	5 243 особи (14 %)
«Не заважає»	1 951 особа (5,2 %)	2 018 осіб (5,4 %)	1 837 осіб (4,9 %)
«Не схвалює»	-	-	-
«Ставиться байдуже»	645 осіб (1,7 %)	629 осіб (1,7 %)	597 осіб (1,6 %)
«Мені не відомо»	1 824 особи (4,9 %)	2 334 особи (6,2 %)	3 361 особа (9 %)

Отже, більше двох третин респондентів засвідчує позитивне ставлення свого керівництва до професійного розвитку працівників. Переважно керівники вважають його корисним (в діапазоні 69,2% – 72,8 % залежно від рівня керівництва). Однак, таке ставлення не є створенням умов для навчання, його організації.

Натомість про більш активну позицію керівництва – сприяння професійному розвитку своїх працівників – зазначив лише **кожен сьомий** опитаний державний службовець (в діапазоні 13,9% – 14,5 % залежно від рівня керівництва).

Також пасивною позицією керівництва, яка не сприяє професійного розвитку підлеглих, можна вважати варіанти «не заважає», «не вірить в ефективність», «ставиться байдуже». Сумарно ці відповіді перебувають в діапазоні 7,7 – 8,4 % (**кожен дванадцятий** опитаний державний службовець).

Аналіз відповідей респондентів про ставлення керівництва зачіпає важливу організаційну умову професійного навчання – роль керівника(ів) під час визначення потреби у навчання, його планування та організації. Найбільш значущою при цьому є роль керівника державної служби, який відповідно до своїх повноважень у межах витрат, передбачених на утримання відповідного державного органу, забезпечує організацію професійного навчання державних службовців, підвищення кваліфікації державних службовців на робочому місці або в інших установах (організаціях), а також має право відповідно до закону закуповувати послуги, необхідні для забезпечення підвищення кваліфікації державних службовців, у підприємств, установ та організацій незалежно від форми власності, фізичних осіб⁶. У цьому контексті відсоток респондентів, які підтверджують, що керівник державної служби «сприяє» професійному розвитку (14 %), є недостатнім для ефективного підвищення професійного рівня державних службовців.

⁶ Частина четверта статті 48 Закону України «Про державну службу» .



Якого професійного розвитку Ви найбільше потребуєте в сучасних умовах?

Законом України «Про державну службу» в основу розуміння професійного розвитку покладено «процес особистісного та професійного зростання»⁷.

Оцінюючи свої потреби у такому зростанні (з урахуванням сучасних умов), респонденти диференціювали їх. Тож у державних службовців є усвідомлена необхідність у професійному розвитку для:

□ **професійного зростання** – hard skills (розвиток професійної кваліфікації) – у 21 321 особи (57,1 %);

□ **особистісного зростання** – soft skills (розвиток особистих якостей, які визначають ефективність в роботі, стиль спілкування, адаптацію до змін) – у 16 041 особи (42,9 %).

Отже, **більше половини** опитаних державних службовців зацікавлені у **професійному** зростанні. Це передбачає здобуття результатів навчання та компетентностей, що дають змогу провадити професійну діяльність. Йдеться про фундаментальні, спеціалізовані, контекстні (пов'язані зі сферою управління) знання (як теоретичні, так і емпіричні); конкретні професійні уміння / навички (як когнітивні, так і практичні), необхідні для роботи за посадою.

Водночас саме сучасні умови роботи вимагають універсалізації компетентностей та розвитку особистих і комунікативних якостей, що допомагають працювати в команді та ефективно взаємодіяти з людьми (тайм-менеджмент, емоційний інтелект, лідерство), адаптуватися до змін. Тому закономірним є відзначення значним числом респондентів (**42,9 %**) необхідності в **особистісному** зростанні.

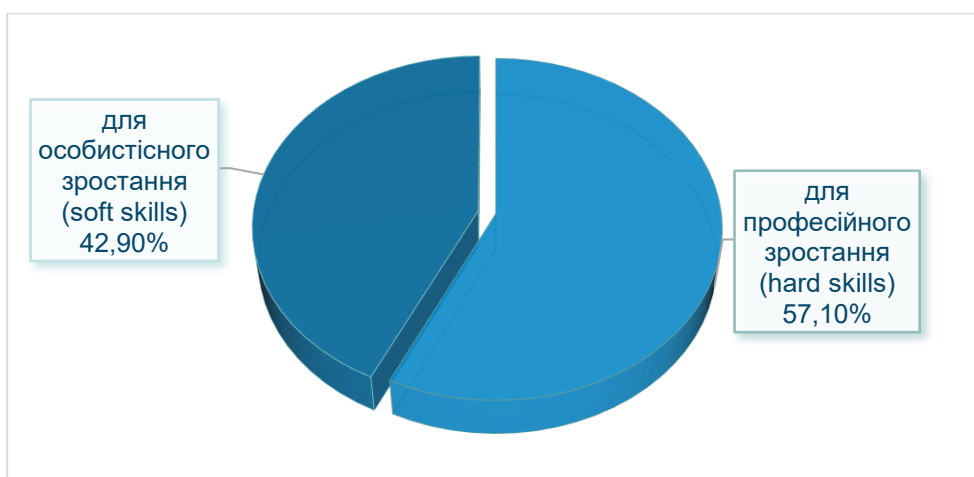


Рис. 2.1. Оцінки респондентів щодо необхідності у професійному / особистісному зростанні, %

⁷ Пункт 5¹ частини першої статті 2 Закону України «Про державну службу».



Якого професійного розвитку Ви найбільше досягли (або найчастіше Вам це вдавалося) за період 2023–2025 років?

Респонденти диференціювали свої досягнення у професійному розвитку для:

❑ професійного зростання – hard skills (розвиток професійної кваліфікації) – 21 885 осіб (58,6 %);

❑ особистісного зростання – soft skills (розвиток особистих якостей, які визначають ефективність в роботі, стиль спілкування, адаптацію до змін) – 12 882 особи (34,5 %).

Відповідь «Я не проходив(ла) професійне навчання / професійний розвиток у 2023–2025 роках» дали 2 597 осіб (7 %).

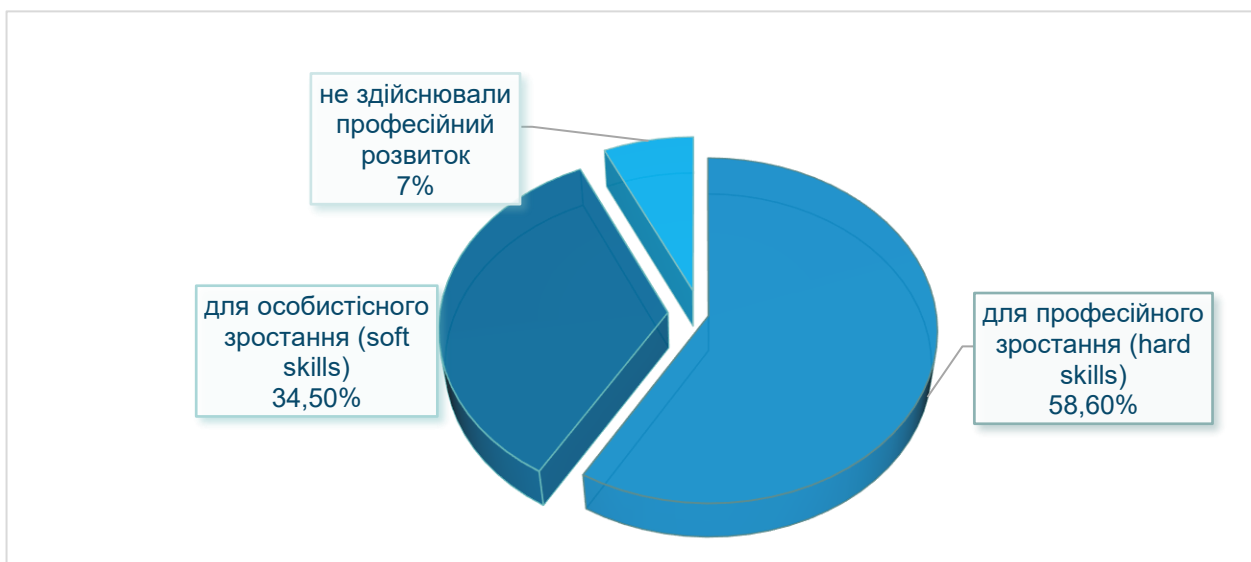


Рис. 2.1. Оцінки респондентів щодо їх фактичного професійного / особистісного зростання, %

Отже, державним службовцям розвиток професійної кваліфікації (професійне зростання) вдається у **1,5 раз** частіше, ніж особистісне зростання.

При цьому оцінки респондентів щодо своєї потреби у професійному зростанні та її задоволення кількісно врівноважені. *Усвідомлюють* потребу саме у **професійному** зростанні (hard skills) **57,1 %** опитаних і *змогли його досягти* за останній трирічний період **58,6 %** опитаних.

Натомість *усвідомлюють* потребу в **особистісному** зростанні (soft skills) **42,9 %** опитаних, але *змогли його досягти* за останній трирічний період **34,5 %** опитаних (*три чверті* тих, хто потребував).

Така часткова задоволеність може бути поліпшена за рахунок посилення доступності інформації про широке коло пропозицій провайдерів (у тому числі безкоштовних) щодо розвитку soft skills на освітніх онлайн-платформах.



Оцініть, що є необхідним / доцільним для Вашої роботи в сучасних умовах

СПЕЦІАЛІЗОВАНІ / ПОГЛИБЛЕНІ знання у сфері професійної діяльності		
«так» – 31 404 особи (84 %)	«ні» – 608 осіб (1,6 %)	«частково» – 5 350 осіб (14,3 %)
КРИТИЧНЕ ОСМИСЛЕННЯ проблем у сфері професійної діяльності		
«так» – 25 921 особа (69,4 %)	«ні» – 2 168 осіб (5,8 %)	«частково» – 9 273 особи (24,8 %)
Уміння та навички для розв'язання СКЛАДНИХ ЗАДАЧ у професійній діяльності		
«так» – 30 810 осіб (82,5 %)	«ні» – 981 особа (2,6 %)	«частково» – 5 571 особа (14,9 %)
Уміння знаходження ТВОРЧИХ рішень, ІННОВАЦІЙНОЇ діяльності		
«так» – 24 038 осіб (64,3 %)	«ні» – 3 197 осіб (8,6 %)	«частково» – 10 127 осіб (27,1 %)
Здатність до розроблення/ухвалення рішень у НЕПЕРЕДБАЧУВАНИХ РОБОЧИХ КОНТЕКСТАХ		
«так» – 26 058 осіб (69,7 %)	«ні» – 2 465 осіб (6,6 %)	«частково» – 8 839 осіб (23,7 %)

Наведені знання / уміння / навички, необхідність яких для власної роботи оцінювали респонденти, відповідають Національній рамці кваліфікацій⁸ (у межах 5–7 кваліфікаційних рівнів) і стосуються професійних компетентностей всіх учасників професійного навчання у їх повсякденній професійній діяльності, а також мають важливе значення для здійснення функцій держави в сучасних умовах, що вимагають нових підходів до управління, реагування на потреби воєнного часу та післявоєнного відновлення та розвитку України.

Згідно з оцінками респондентів **найбільш високою** є необхідність у спеціалізованих / поглиблених знаннях у сфері професійної діяльності та уміннях,

⁸ Національна рамка кваліфікацій, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 № 1341 (<http://surl.li/lzhqyg>).

навичках для розв'язання складних задач у професійній діяльності. Це відзначають **чотири з п'яти** респондентів, які впевнено обирають відповідь «так». Ще **кожен сьомий** опитаний відзначає **часткову** потребу у відповідних знаннях / уміннях / навичках.

Крім того, **дві третини** опитаних впевнено відзначають, що в їх роботі є необхідність критичного мислення, креативних умінь та інноваційності, розроблення / ухвалення рішень у непередбачуваних робочих контекстах. Додатково **чверть** опитаних оцінює потребу в цьому як часткову. Отже, відповідні навички не всім необхідні для роботи.

Менший попит на розвиток критичного / інноваційного / кризового / адаптивного мислення може бути зумовлений специфікою функціональних обов'язків, які виконують державні службовці, зокрема у рамках відповідної сім'ї посад та фахового рівня (наприклад, якщо респонденти здійснюють технічну підготовку інформації за типовими формами, складення звітності, прийняття та оформлення документів, надання консультацій, надання роз'яснень з чітко визначених та унормованих законодавством питань). Це підтверджують відповіді щодо уміння знаходження творчих рішень, інноваційної діяльності – **кожен одинадцятий** респондент відзначає, що не потребує цього для роботи.



Оцініть безбар'єрність Вашого професійного розвитку

Запропоновані респондентам індикатори для оцінки безбар'єрності їх професійного розвитку стосувалися напрямів фізичної, інформаційної, цифрової, освітньої, суспільної та громадянської безбар'єрності.

Відповіді респондентів дозволяють **ранжувати** показники реальної доступності професійного розвитку для державних службовців.

Відповіді	Кількість опитаних
Доступність інформаційних послуг щодо професійного навчання є достатньою	25 075 осіб (67,1 %)
Інформація від служби управління персоналом про можливості професійного розвитку є достатньою	17 364 особи (46,5 %)
Доступ до Інтернету та електронних освітніх послуг є постійним	13 983 особи (37,4 %)
Інформація на ресурсах НАДС (вебсайт, Портал управління знаннями) про можливості професійного розвитку є достатньою	13 751 особа (36,8 %)

Я маю можливість безкоштовно пройти професійне навчання, яке є обов'язковим	11 116 осіб (29,8 %)
Інформація про професійне навчання, яка оприлюднюється провайдерами, є достатньою	11 104 особи (29,7 %)
Рівень моєї цифрової грамотності є достатнім для професійного розвитку в сучасних умовах	8 529 осіб (22,8 %)
Рівень цифровізації освітніх послуг з професійного навчання є достатнім	7 613 осіб (20,4 %)
Оприлюднена інформація про професійний розвиток викладена з урахуванням формату простої мови та легкого читання	6 757 осіб (18,1 %)
Організаційна культура в державному органі, в якому я працюю, сприяє професійному розвитку працівників	6 178 осіб (16,5 %)
Я маю можливість пройти професійне навчання офлайн	5 595 осіб (15 %)
Мене питають про мою думку щодо професійного розвитку (опитування про проблеми, вивчення потреб, оцінювання якості тощо)	3 605 осіб (9,6 %)
Платні послуги з професійного навчання є для мене фінансово доступними	2 348 осіб (6,3 %)
Мій рівень володіння іноземною мовою є достатнім для розширення можливостей мого професійного розвитку	1 633 особи (4,4 %)
Інформування щодо освітніх можливостей для осіб з особливими освітніми потребами є достатнім	1 276 осіб (3,4 %)
Будівлі та приміщення провайдерів адаптовані для осіб з інвалідністю, інших маломобільних груп населення	929 осіб (2,5 %)
Особи з порушеннями зору та слуху мають рівний доступ до інформації про професійне навчання	793 особи (2,1 %)

Отже, найчастіше респонденти відзначають **інформаційну доступність** професійного розвитку. **Дві третини** опитаних вважають її достатньою (в цілому).

Структурний аналіз відповідей (залежно від джерел інформації про можливості професійного розвитку) засвідчує, що респонденти вважають більш достатньою інформацію, отриману від служби управління персоналом (46,5 %), ніж на ресурсах НАДС (36,8 %) і від провайдерів (29,7 %).

При цьому лише **кожен п'ятий** (18,1%) вважає, що оприлюднена інформація про професійний розвиток викладена з урахуванням формату простої мови та легкого читання.

Критично низькою є інформаційна доступність для учасників професійного навчання, які мають **особливі освітні потреби**. Зокрема, рівний доступ до

інформації про професійне навчання для осіб з порушеннями зору та слуху підтверджують **2,1 %**. Загалом інформування щодо освітніх можливостей для осіб з особливими освітніми потребами оцінюють як достатнє **3,4 %**.

Цифрова безбар'єрність оцінюється респондентами досить помірно. Постійний доступ до Інтернету та електронних освітніх послуг наявний у **37,4 %** опитаних. Достатній рівень цифровізації освітніх послуг з професійного навчання відзначають лише **20,4 %**. Власний рівень цифрової грамотності вважають достатнім (для професійного розвитку в сучасних умовах) **22,8 %** опитаних.

Отримати освітні послуги з професійного навчання **офлайн** можуть лише 15 % (**кожен сьомий**). При цьому лише **2,5 %** погоджуються, що будівлі та приміщення провайдерів є **фізично доступними** (адаптовані для осіб з інвалідністю, інших маломобільних груп населення).

Фінансова складова професійного навчання є недостатньою для його доступності. Можливості безкоштовно пройти професійне навчання, яке є обов'язковим, підтверджують **29,8 %** опитаних. Платні послуги вважають для себе фінансово доступними лише **6,3 %** (**кожен шістнадцятий** респондент).

Роль **організаційної культури** в державному органі для сприяння професійному розвитку працівників підтверджують **16,5 %**.

Іншомовний компонент доступності професійного розвитку (достатній рівень володіння **іноземною мовою** для розширення можливостей професійного зростання) має один з найнижчих показників в оцінках респондентів – **4,4 %**.

До суспільної та громадянської безбар'єрності належить **залученість** учасників професійного навчання до процесів оптимізації професійного розвитку, підвищення його ефективності. Її засвідчив **кожен десятий** респондент (9,6 %), який відзначив, що питають його думку щодо професійного розвитку (опитування про проблеми, вивчення потреб, оцінювання якості тощо).

ІІІ. ПРОХОДЖЕННЯ ОКРЕМИХ ВИДІВ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ: ЗАЦІКАВЛЕНІСТЬ РЕСПОНДЕНТІВ



освітні пріоритети і запити, їх задоволеність



Думки та оцінки респондентів щодо окремих видів професійного навчання були вивчені стосовно **всіх видів** такого навчання (підготовка, підвищення кваліфікації, самоосвіта, стажування) та їх фактичного проходження учасниками опитування.



Яке професійне навчання Ви проходили за період 2023–2025 років?

Відповіді	Кількість опитаних
Підготовка (здобуття освіти магістра зі спеціальності, що необхідна для Вашої професійної діяльності)	2 540 осіб (6,8 %)
Підвищення кваліфікації	21 879 осіб (58,6 %)
Стажування (в іншому державному органі)	816 осіб (2,2%)
Самоосвіта (навчання на освітніх вебплатформах, фахові семінари, тренінги, майстер-класи, внутрішнє навчання тощо)	29 527 осіб (79 %)
Обмін досвідом за кордоном	553 особи (1,5 %)
«Я не проходив(ла) професійне навчання у 2023–2025 роках»	2 325 осіб (6,2 %)

Домінуючими видами професійного навчання традиційно є:

- самоосвіта** (підтвердили **чотири з п'яти** респондентів);
- підвищення кваліфікації** (засвідчили **менше двох третин** опитаних).

Їх затребуваність зумовлюється нормативними вимогами до щорічного проходження державними службовцями навчання та набрання кредитів ЄКТС, а також обов'язкових видів навчання⁹.

⁹ Пункти 7, 14, 15 Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 06 лютого 2019 року № 106.

Помітним є, що 21 % опитаних не проходять самоосвіту, хоча цей вид навчання є обов'язковим для щорічного планування та реалізації всіма учасниками професійного навчання. Виняток можуть складати державні службовці, яким не складено індивідуальну програму з підстав, дозволених законодавством.

Менш популярними серед учасників професійного навчання є:

- здобуття освіти магістра (*підготовка*), яке за останній 3-річний період пройшов **кожен п'ятнадцятий** респондент;
- стажування* (проходили **2,2 %** опитаних).

Ці види професійного навчання не є обов'язковими, а також є довготривалими та потребують більших організаційних і змістовних зусиль (вступ до закладу освіти та складання кваліфікаційного іспиту, оформлення стажування та звітування про нього тощо).

Варто також враховувати, що стажування не завжди схвалюється роботодавцем, адже проводиться з відривом від служби, але за державним службовцем зберігаються його посада та заробітна плата за основним місцем роботи. Хоча під час опитування щодо впровадження реформи системи професійного навчання (проведено НАДС у 2022 році) 58,6 % опитаних працівників служб управління персоналом висловилися про стажування як про ефективний захід, а 24,2 % не погодилися з його ефективністю. При цьому 55,5 % тоді відповіли, що в їхньому органі жоден публічний службовець не проходив стажування¹⁰.

Обмін досвідом за кордоном є **критично малим** сегментом у професійному навчанні. За останній 3-річний період таку можливість мали лише 553 особи, що становить **1,5 %** опитаних державних службовців і **0,3 %** фактичної кількості працюючих державних службовців (станом на кінець 2025 року)¹¹.



Чи вважаєте Ви необхідним / доцільним для Вашої роботи здобуття ОСВІТИ МАГІСТРА за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»?

Респонденти оцінили важливість для них кваліфікації магістра з публічного управління та адміністрування, відповівши:

- «Так» – 4 354 особи (11,7 %);

¹⁰ Звіт про результати опитування щодо впровадження реформи системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування (2018–2022 роки), <https://surl.li/rjzwvb>.

¹¹ Станом на 31 грудня 2025 року фактична кількість працюючих державних службовців – 155 423 особи. Джерело: Статистичні дані про склад державних службовців (<https://surl.li/ihvygc>).

- «Ні» – 12 364 особи (33,1 %);
- «Я вже маю таку освіту» – 4 609 осіб (12,3 %);
- «Так, але лише якщо це безкоштовно для мене» – 4 365 осіб (11,7 %);
- «Так, але я не впевнений(а), що складу вступні випробування» – 449 осіб (1,2%);
- «Так, але мене зупиняє вимога щодо знання іноземної мови» – 1 371 особа (3,7 %);
- «Не замислювався(лася)» – 9 850 осіб (26,4 %).

Отже, абсолютну незацікавленість у здобутті освіти магістра з публічного управління та адміністрування демонструє **кожен третій** опитаний державний службовець.

Впевнену мотивацію щодо необхідності / доцільності для роботи такої освіти має **кожен десятий** опитаний. **Кожен восьмий** її вже має. Крім того, «умовну» мотивацію (залежить від питань фінансування, підготовленості до іспитів) сумарно мають 16,6 % опитаних (**кожен шостий**).

Тож фінансова мотивація (безкоштовність навчання) та підвищення рівня володіння іноземною мовою, інша підтримка державних службовців на шляху вступу на навчання здатні збільшити відсоток тих державних службовців, які матимуть бажання стати кваліфікованими управлінцями та більш впевнено оцінюватимуть свою академічну готовність.

Помітно, що сумарно **28,3 %** респондентів (понад 10 тис. державних службовців) продемонстрували **потенційну готовність** до здобуття освіти магістра за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування».

Чверть респондентів не замислювалася про можливість безперервного навчання (lifelong learning) шляхом вступу на таку спеціальність, отже не бачить очевидної необхідності в зазначеній освіті або значних переваг від її здобуття.



У яких провайдерів Ви проходили ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ у період 2023–2025 років?

Відповіді	Кількість опитаних
Вища школа публічного управління	9 384 особи (25,1 %)
Регіональний центр підвищення кваліфікації	14 764 особи (39,5 %)
Заклад вищої освіти	8 563 особи (22,9 %)
Громадська організація	1 682 особи (4,5 %)
Наукова установа	1 500 осіб (4 %)
Міжнародна / іноземна організація	1 137 осіб (3 %)

Фізична особа-підприємець	911 осіб (2,4 %)
«Не звертав(ла) на це уваги»	7 250 осіб (19,4 %)
«Я не проходив(ла) підвищення кваліфікації у 2023–2025 роках»	3 791 особа (10,1%)

Вибір респондентами провадера(ів) освітніх послуг з підвищення кваліфікації засвідчує лідерство на ринку таких послуг:

- регіональних центрів підвищення кваліфікації (у них навчаються **більше третини** респондентів);
- Вищої школи публічного управління (навчається **кожен четвертий**);
- закладів вищої освіти (у них підвищує кваліфікацію **кожен п'ятий** опитаний державний службовець).

Саме ці провайдери на постійній основі надають безкоштовні освітні послуги (за рахунок бюджетних коштів), а також мають тривалий досвід роботи з аудиторією державних службовців та орієнтуються в специфіці їх освітніх запитів.

Кожен п'ятий респондент не звертає уваги на те, від кого він отримує освітні послуги з підвищення кваліфікації (відповідно, з якого бюджету вони фінансуються; хто є засновником і відповідає за якість навчання та його безпеку; чи варто продовжувати навчатися саме у цього провайдера тощо).



Чи орієнтовані програми ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ, які Ви проходитье, на набуття / розвиток наступних знань / умінь / навичок?

СПЕЦІАЛІЗОВАНІ / ПОГЛИБЛЕНІ знання у сфері професійної діяльності		
«так» – 26 025 осіб (67 %)	«ні» – 2 034 особи (5,4 %)	«частково» – 9 303 особи (24,9 %)
КРИТИЧНЕ МИСЛЕННЯ з проблем у сфері професійної діяльності		
«так» – 21 208 осіб (56,8 %)	«ні» – 3 805 осіб (10,2 %)	«частково» – 12 349 осіб (33 %)
Уміння та навички для розв'язання СКЛАДНИХ ЗАДАЧ у професійній діяльності		
«так» – 22 226 осіб (59,5 %)	«ні» – 3 232 особи (8,6 %)	«частково» – 11 904 особи (31,9 %)
Уміння для знаходження ТВОРЧИХ рішень, ІННОВАЦІЙНОЇ діяльності		

«так» – 19 564 особи (52,4 %)	«ні» – 4 959 осіб (13,3 %)	«частково» – 12 839 осіб (34,4 %)
Знання, уміння для розроблення / ухвалення рішень у НЕПЕРЕДБАЧУВАНИХ РОБОЧИХ КОНТЕКСТАХ		
«так» – 20 170 осіб (54 %)	«ні» – 4 349 осіб (11,6 %)	«частково» – 12 843 особи (34,4 %)

Зазначені критерії для оцінювання респондентами (знання, уміння, навички, що мають набуватися / розвиватися завдяки підвищенню кваліфікації) засновані на нормативних вимогах до програм підвищення кваліфікації¹², які в свою чергу ґрунтуються на підходах, зазначених у Національній рамці кваліфікацій¹³.

Оцінки більшості респондентів (відповідь «так» у **більше половини** опитаних і відповідь «частково» у **третини** опитаних) засвідчують, що програми, за якими вони підвищують кваліфікацію, **орієнтовані** на поглиблення професійних знань, розвиток критичного мислення, здатності до розв'язання складних робочих задач, пошуку нових рішень, роботи в часто змінюваних і непередбачуваних умовах.

Водночас помітним є те, що **більшою мірою** це стосується знань (навіть спеціалізованих / поглиблених). Їх отримання впевнено підтверджує **дві третини** респондентів. Й **меншою мірою** це стосується умінь та навичок, які реально необхідні в роботі державних службовців (мислити критично та інноваційно, пропонувати / ухвалювати рішення щодо складних задач і в непередбачуваних робочих контекстах). Їх розвиток впевнено підтверджують респонденти в діапазоні 52,4 % – 59,5 % (**кожен другий**) та частково підтверджують респонденти в діапазоні 31,9 % – 34,4 % (**кожен третій**).

Отже, викладачі (тренери) **частіше** приділяють увагу поглибленню професійних знань державних службовців і **рідше** орієнтовані на практичну складову навчання. Виходячи з оцінок респондентів, **найменше** з наведеного переліку **практичних** умінь, навичок приділяється увага умінням для знаходження творчих рішень, інноваційної діяльності, і для розроблення / ухвалення рішень у непередбачуваних робочих контекстах.

Загалом результати опитування (варіюються в діапазоні 52,4 % – 67 % за 5 критеріями, які підлягали оцінці в межах анкетного запитання) засвідчують недостатню спроможність надавачів освітніх послуг передбачити у програмі підвищення кваліфікації та реалізувати на практиці вимоги до знань, умінь, навичок, які передбачені законодавством і реально необхідні цільовій аудиторії для роботи.

¹² Пункт 3 розділу II Вимог до змісту і структури програм підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад, затверджених наказом НАДС від 02.11.2022 № 107-22, зареєстрованих в Міністерстві юстиції України 18.11.2022 за № 1434/38770 (<https://surl.li/ddgknv>).

¹³ Національна рамка кваліфікацій, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 № 1341 (<http://surl.li/lzhqyg>).



Коли Ви обираєте програму ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ та навчаєтеся за нею, чи звертаєте Ви увагу на такі питання?

Критерії	Відповіді / кількість опитаних		
	«звертаю увагу»	«не звертаю уваги»	«не замислювався (лася)»
Яких очікуваних результатів навчання обіцяє досягти провайдер (конкретні знання, уміння, навички)?	27 429 осіб (74,3 %)	3 790 осіб (10,1 %)	6 143 особи (16,4 %)
		26,5 %	
Що робить викладач для досягнення Вами очікуваних результатів навчання (надає інформацію, рекомендації, завдання для розвитку умінь і навичок, ділиться досвідом тощо)?	27 525 осіб (73,7 %)	3 561 особа (9,5 %)	6 276 осіб (16,8 %)
		26,3 %	
Чи є корисною рекомендована література, інші джерела?	26 251 особа (70,3 %)	4 216 осіб (11,3 %)	6 895 осіб (18,4 %)
		29,7 %	
Наскільки Ви змогли досягти очікуваних результатів навчання – повністю, частково, взагалі не досягли (за умови, що Ви відповідально ставилися до навчання)?	28 426 осіб (76,1 %)	2 707 осіб (7,2 %)	6 229 осіб (16,7 %)
		23,9 %	
В який спосіб можна надати фідбек та оцінити якісне / неякісне навчання?	21 410 осіб (57,3 %)	5 678 осіб (15,2 %)	10 274 особи (27,5 %)
		42,7 %	

Відповідаючи на наведені запитання, респонденти висловлювали оцінки власної зацікавленості у навчанні та усвідомленого вибору серед різних освітніх пропозицій.

Очевидно, що задоволеність учасником професійного навчання результатами власного підвищення кваліфікації залежить не лише від зовнішніх обставин (якісного змісту навчання та педагогічної майстерності викладача (тренера)), а й суб'єктивних підходів здобувача освіти (ставлення до цілей і результатів власного навчання,

бажання опанувати навчальний матеріал і виконувати завдання, опрацювання рекомендованих джерел з точки зору їх користі для власної професійної діяльності, критичне оцінювання якості отриманих освітніх послуг тощо).

Понад дві третини респондентів заявляють про власну відповідальну та усвідомлену позицію під час навчання, цікавлячись його очікуваними результатами та оцінюючи ступінь їх досягнення, зусилля викладача.

Також для **кожного другого** важливою є можливість надати фідбек та оцінити якість навчання.

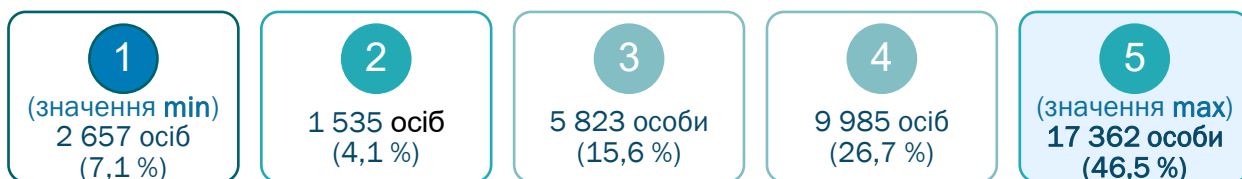
Привертає увагу частка респондентів, для яких суб'єктивні фактори навчання (власна зацікавленість у навчанні, усвідомленість вибору програм) залишаються поза увагою та, відповідно, не впливають на їх мотивацію до підвищення професійного рівня. Це ілюструють відповіді «**не звертаю уваги**» і «**не замислювався(лася)**». Сумарно вони складають діапазон 23,9 % – 29,7 % (**кожен четвертий** респондент) у питаннях, що стосуються освітнього процесу, та 42,7 % (**понад третину** респондентів) стосовно оцінювання якості навчання.



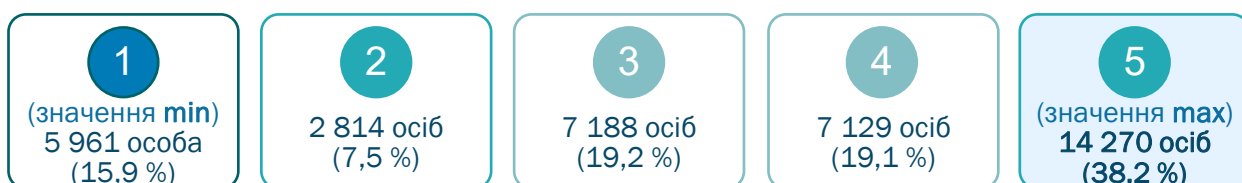
Якби Ви оцінювали задоволеність освітніми послугами з ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ, наскільки важливим для Вас був би кожний із наведених критеріїв?

за шкалою, де 1 – мінімальне значення, а 5 – максимальне

АКТУАЛЬНІСТЬ І ПРАКТИКООРІЄНТОВАНІСТЬ тематики програм підвищення кваліфікації, відповідність Вашим потребам



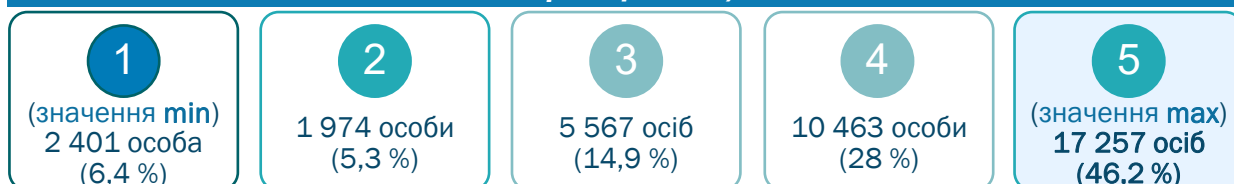
ВАРТІСТЬ освітніх послуг (якщо провайдер пропонує платні послуги)



РОБОТА ВИКЛАДАЧІВ / ТРЕНЕРІВ (обізнаність в темі, методи навчання, інструменти онлайн-навчання, стиль комунікації)



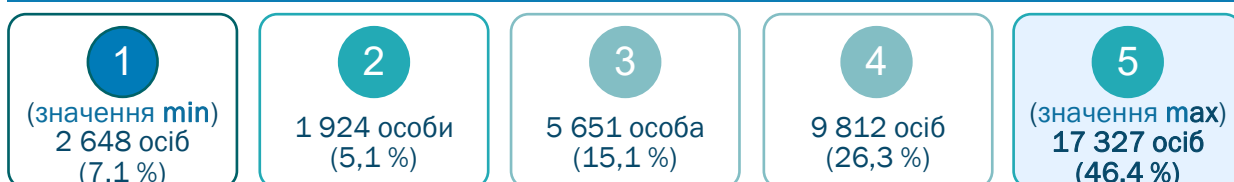
ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПИТАННЯ, які забезпечує провайдер (графік, комунікація з учасниками навчання з оргпитань, приміщення / онлайн-платформа, сертифікати)



ЗРУЧНІСТЬ отримання освітніх послуг (форма навчання, тривалість, час проведення занять, територіальність)



ДОСТУПНІСТЬ ІНФОРМАЦІЇ про освітні послуги, анонси / реклама



Відповіді респондентів дозволяють **ранжувати** важливість для них певних **факторів**, які впливають на їх задоволеність освітніми послугами з підвищення кваліфікації. До уваги взято найвищі значення (4 і 5 бали) за шкалою, якою користувалися опитані державні службовці.

Критерії	Відповіді / кількість опитаних	
	5 балів (значення max)	4 бали (значення, наближене до max)
	52,9 %	24,6 %

Зручність отримання освітніх послуг (форма навчання, тривалість, час проведення занять, територіальність)	77,5 %	
Робота викладачів / тренерів (обізнаність в темі, методи навчання, інструменти онлайн-навчання, стиль комунікації)	51,7 %	25,2 %
	76,9 %	
Організаційні питання, які забезпечує провайдер (графік, комунікація з учасниками навчання з оргпитань, приміщення / онлайн-платформа, сертифікати)	46,2 %	28 %
	74,2 %	
Актуальність і практикоорієнтованість тематики програм підвищення кваліфікації, відповідність потребам учасників навчання	46,5 %	26,7 %
	73,2 %	
Доступність інформації про освітні послуги, анонси / реклама	46,4 %	26,3 %
	72,7 %	
Вартість освітніх послуг (якщо провайдер пропонує платні послуги)	38,2 %	19,1 %
	57,3 %	

Отже, більш важливими за інші фактори задоволеності освітніми послугами з підвищення кваліфікації виявилися (для **чотирьох з п'яти** опитаних):

- зручність отримання освітніх послуг;
- робота викладачів / тренерів.

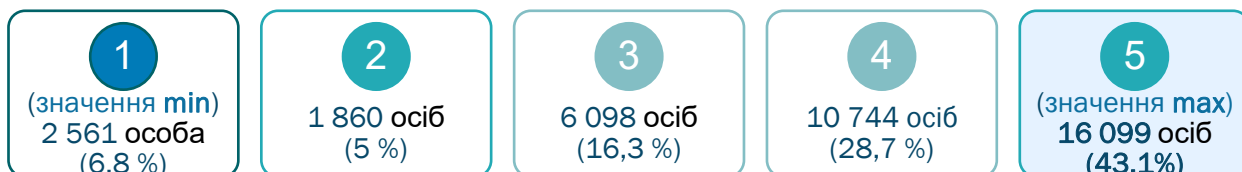
Менший за всіх вплив має вартість освітніх послуг (дуже важливо для **кожного другого** опитаного).



Оцініть рівень Вашої задоволеності освітніми послугами з ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ, яке Ви проходили у 2025 році (за кожним із наведених критеріїв)

за шкалою, де 1 – мінімальне значення, а 5 – максимальне

АКТУАЛЬНІСТЬ І ПРАКТИКООРІЄНТОВАНІСТЬ тематики програм підвищення кваліфікації, відповідність Вашим потребам



ВАРТІСТЬ освітніх послуг (якщо провайдер пропонує платні послуги)



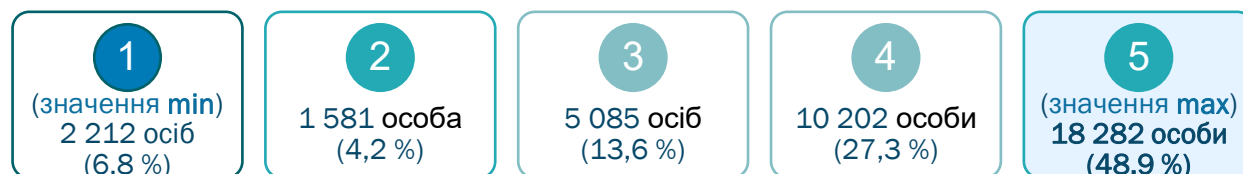
РОБОТА ВИКЛАДАЧІВ / ТРЕНЕРІВ (обізнаність в темі, методи навчання, інструменти онлайн-навчання, стиль комунікації)



ОРГАНІЗАЦІЙНІ ПИТАННЯ, які забезпечує провайдер (графік, комунікація з учасниками навчання з оргпитань, приміщення / онлайн-платформа, сертифікати)



ЗРУЧНІСТЬ отримання освітніх послуг (форма навчання, тривалість, час проведення занять, територіальність)



ДОСТУПНІСТЬ ІНФОРМАЦІЇ про освітні послуги, анонси / реклама



Відповіді респондентів дозволяють **ранжувати** їх оцінки щодо **фактичної задоволеності** освітніми послугами з підвищення кваліфікації, а також **порівняти** з їх пріоритетністю для учасників навчання (опис пріоритетності наведено в попередньому питанні).

До уваги взято найвищі значення (4 і 5 бали) за шкалою, якою користувалися опитані державні службовці.

Критерії	Відповіді / кількість опитаних	
	5 балів (значення max)	4 бали (значення, наближене до max)
Зручність отримання освітніх послуг (форма навчання, тривалість, час проведення занять, територіальність)	48,9 %	27,3 %
	76,2 %	
Робота викладачів / тренерів (обізнаність в темі, методи навчання, інструменти онлайн-навчання, стиль комунікації)	48,2 %	27,9 %
	76,1 %	
Організаційні питання, які забезпечує провайдер (графік, комунікація з учасниками навчання з оргпитань, приміщення/ онлайн-платформа, сертифікати)	46,9 %	28,5 %
	75,4 %	
Доступність інформації про освітні послуги, анонси/реклама	46,7 %	27,4 %
	74,1 %	
Актуальність і практикоорієнтованість тематики програм підвищення кваліфікації, відповідність потребам учасників навчання	43,1%	28,7 %
	71,8 %	
Вартість освітніх послуг (якщо провайдер пропонує платні послуги)	36,4 %	22,2 %
	58,6 %	

Отже, респонденти **найбільш** задоволені:

- зручністю отримання освітніх послуг;
- роботою викладачів / тренерів.

Високі оцінки задоволеності за цими критеріями надали **чотири з п'яти** опитаних.

Ці ж критерії **співпадають** з найбільш важливими для респондетів факторами впливу на їх задоволеність освітніми послугами з підвищення кваліфікації (так само **чотири з п'яти** опитаних високо оцінили важливість цих факторів).

Найменші оцінки щодо задоволеності респондентів отримала вартість освітніх послуг (задоволений **кожен другий**). Хоча це критерій, який респонденти вважають найменш важливим серед всіх інших.



Яким е-платформам для САМООСВІТИ Ви надаєте перевагу?

Респонденти обрали такі варіанти відповідей:

- StudyЯ** (освітня платформа Вищої школи публічного управління) – 4 968 осіб (13,3 %);
- ТИ ЯК?** – 1 607 осіб (4,3 %);
- NAZK.study** – 21 809 осіб (58,4%);
- Prometheus** – 22 313 осіб (59,7 %);
- Дія.Освіта** – 25 966 осіб (69,5 %);
- EdEra** – 4 898 осіб (13,1 %);
- Освітній Хаб міста Києва** – 2 612 осіб (7 %);
- «Зрозуміло!»** – 9 078 осіб (24,3 %);
- EF Education First** (платформа з доступом до безкоштовного вивчення англійської мови публічними службовцями) – 1 685 осіб (4,5 %);
- «Я не користуюся платформами для самоосвіти»** – 2 078 осіб (5,6 %).

Отже, найбільш популярною серед державних службовців, які займаються самоосвітою, є платформи:

- «Дія.Освіта» (користуються маже **дві третини** опитаних);
- «Prometheus» і «NAZK.study» (користуються **більше половини** опитаних).

Частина респондентів скористалася опцією **«ІНШЕ»** і додатково зазначила про ресурси, які використовуються для проходження самоосвіти, зокрема:

- Портал управління знаннями;
- сайти регіональних центрів підвищення кваліфікації;
- Duolingo;
- Udemy;
- Coursera;
- Ukraine Global Faculty;
- ВУМ online;
- Експертус Медіа;
- Promova;
- YouTube;
- платформи / сайти громадських організацій;
- іноземні освітні платформи.

Також окремі респонденти повідомили, що використовують такі **спеціалізовані (профільні)** ресурси:

- платформа Тренінгового центру прокурорів України;
- платформа Національної школи суддів України;

- професійна мережа «Феміда»;
- Codecademy (навчання мовам програмування);
- Broadcom (навчання щодо програмного забезпечення);
- 7eminar, інші бухгалтерські платформи;
- сайт «Нові знання» (для освітян);
- Cambridge International Education;
- кадрові платформи;
- платформи для навчання з публічних закупівель»;
- «Армія+»;
- платформа «Академія НСЗУ»;
- іноземні платформи та спеціалізовані ресурси за напрямом роботи.

Окремі респонденти зазначали про те, що вони **не знали про наявність платформ** для самоосвіти, які можуть використовуватися державними службовцями.

Це актуалізує питання посилення інформаційної підтримки процесів самоосвіти учасників професійного навчання (з боку НАДС і служб управління персоналом). У такий спосіб також може бути підвищений попит на ресурси освітньої платформи Вищої школи публічного управління «**StudyiЯ**», яка пропонує контент, орієнтований на публічних службовців.



Якби Ви бажали пройти СТАЖУВАННЯ (в іншому державному органі), які умови Ви б обрали?

Відповіді респондентів щодо бажаних умов стажування проаналізовано з урахуванням таких критеріїв:

- тривалість стажування;
- рівень державного органу (як база стажування);
- територіальність стажування;
- мета стажування;
- організаційні зусилля (суб'єкт, який за них відповідає);
- формат стажування;
- подальше поширення досвіду (як умова стажування).

<i>Відповіді</i>	<i>Кількість опитаних</i>
Тривалість стажування	
короткострокове стажування (1 місяць)	15 535 осіб (41,6 %)
тривале стажування (понад 1 місяць, але не більше 6 місяців)	4 362 особи (11,7 %)
Рівень державного органу	

державний орган того ж рівня	5 879 осіб (15,7 %)
державний орган вищого рівня	14 416 осіб (38,6 %)
державний орган нижчого рівня (для розуміння проблем і потреб такого органу, його працівників)	736 осіб (2 %)
Територіальність	
стажування в Україні	9 728 осіб (26 %)
стажування за кордоном	11 554 особи (30,9 %)
Мета	
стажування для вдосконалення своєї роботи на посаді	10 937 осіб (29,3 %)
стажування з метою кар'єрного руху	9 740 осіб (26,1 %)
Організаційні зусилля	
самостійна та ініціативна організація стажування (пошук місця стажування, оформлення документів)	824 особи (2,2%)
організація стажування службою управління персоналом (планово, поетапно, відповідно до стратегічних підходів до розвитку персоналу)	4 516 осіб (12,1 %)
Формат	
стажування в онлайн-форматі	7 981 особа (21,4 %)
стажування офлайн (з наданням робочого місця)	4 635 осіб (12,4 %)
змішаний формат (наприклад, опрацювання документів онлайн, організація / участь зустрічей офлайн)	5 426 осіб (14,5 %)
Поширення досвіду	
із презентацією результатів стажування (для колег), поширенням досвіду	2 056 осіб (5,5 %)
без презентації та поширення досвіду	1 605 осіб (4,3 %)

Отже, респонденти демонструють, що **переважає зацікавленість** у стажуванні:

- на максимально короткий строк, передбачений законодавством (1 місяць) – 41,6 % опитаних;
- у державному органі вищого рівня (38,6 %);
- в онлайн-форматі (21,4 %);
- з організаційними зусиллями служби управління персоналом (12,1 %).

Незначно кількісно відрізняються (близькі за оцінками):

- зацікавленість в стажуванні як в Україні, так і за кордоном (в діапазоні 26 % – 30,9 %);
- зацікавленість в стажуванні як для вдосконалення своєї роботи на посаді, так і з метою кар'єрного руху (в діапазоні 26,1 % – 29,3 %);
- прийнятність офлайн або змішаного формату стажування (в діапазоні 12,4 % – 14,5 %);

бажання поширити здобутий досвід серед колег або уникнути цього (в діапазоні 4,3 % – 5,5 %).

Крім того, на основі відповідей респондентів можна сформуванати **типові очікування** потенційних стажистів (їх висловила орієнтовно *третина* опитаних) :

- короткострокове стажування (1 місяць);
- орієнтація на державний орган вищого рівня;
- переважає бажання стажуватися за кордоном, ніж в Україні;
- більш актуальна мета стажування – вдосконалення своєї роботи на посаді.

ВИСНОВКИ

резюме звіту,
пропозиції та
рекомендації

1. Організація опитування

Опитування проведено НАДС у період з 29 квітня по 12 травня 2026 року з **метою** аналізу реального стану мотивації та потенціалу професійного зростання в межах державної служби; виявлення ціннісних орієнтирів, стимулів та бар'єрів, які визначають ставлення державних службовців до підвищення свого професійного рівня.

Загалом участь в опитуванні взяли **37 362** державні службовці. Це становить **24,1 %** від фактичної кількості працюючих державних службовців.

Під час опитування **найбільшу частку респондентів** становили державні службовці, які:

- займають посади державної служби категорії «В» (74,9 %);
- мають стаж державної служби понад 10 років (68,3 %);
- працюють в інших державних органах, на які поширюється дія Закону України «Про державну службу» (45,5 %).

Крім того, за соціально-демографічними характеристиками найбільшу частку респондентів-державних службовців склали жінки (79,5 %) вікових категорій 46–55 років (34 %) і 36–45 років (33,1 %).

Такі характеристики респондентів узгоджуються із загальним кількісним та якісним складом державних службовців, що засвідчує репрезентативність дослідження та можливість поширення тенденцій, виявлених на основі відповідей вибірки, на всю генеральну сукупність.



2. Мотивація та бар'єри безперервного професійного розвитку державних службовців

2.1. Розуміння професійного розвитку

□ **Пріоритет «поглиблення» знань.** Переважна більшість державних службовців (81,4 %) пов'язує розвиток із набуттям спеціальних знань і навичок у межах своєї поточної діяльності.

□ **Запит на мобільність та універсалізацію.** Майже кожен другий респондент орієнтований на «розширення» професіоналізму – освоєння нових видів діяльності (45,8 %) або розвиток універсальних компетентностей (46,7 %) для підвищення трудової мобільності.

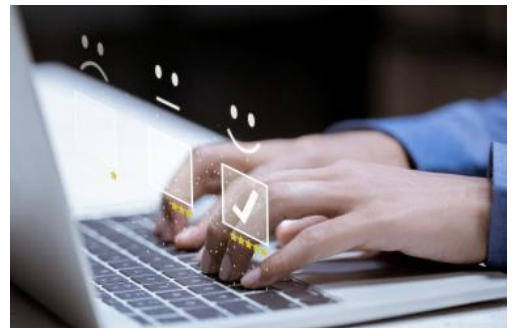
□ **Низькі сподівання на кар'єрний потенціал професійного розвитку.** Лише кожен п'ятий (20,2%) розглядає професійний розвиток як інструмент для переходу на вищу посаду.

2.2. Ефективні шляхи та практичний досвід розвитку

□ **Домінування комбінованого підходу.** 86,7 % опитаних бачать сенс у поєднанні теоретичного професійного навчання та практичного досвіду. Ця ж тенденція підтверджується реальними діями на практиці (близько 75 % використовують обидва шляхи).

□ **Креативні та інтерактивні інструменти.** Близько 41 % опитаних державних службовців реально впроваджують інновації та використовують професійну взаємодію (менторство, обмін досвідом), хоча потенціал цих методів вважають високим понад 56 % респондентів.

□ **Низька дієвість оціночних процедур.** Офіційне підтвердження кваліфікації, кадрові резерви, конкурси на посади та змагання у професіоналізмі мають найменший попит (обирають від 1,6 % до 17,6 % опитаних). Це пов'язано, зокрема, з їхньою неактивною / малоактивною фазою через дію правового режиму воєнного стану.



2.3. Рівень усвідомленості та самооцінки процесів професійного розвитку

□ **Високий рівень саморефлексії.** Понад 88 % респондентів вважають свій розвиток безперервним, більше 93% – свідомим, та понад 90 % – цілеспрямованим.

□ **Зв'язок мотивації та результату.** 85,2 % державних службовців визнають пряму або відносну залежність ефективності професійного зростання від рівня власної освітньої мотивації.

2.4. Ключові чинники мотивації та демотивації професійного розвитку

❑ **Внутрішня конструктивна мотивація.** Головними рушійними силами є особисте бажання вдосконалити знання (71,5 %) та прагнення якісніше виконувати роботу (63,3 %).

❑ **Законодавчий імператив.** Суто формальний підхід (виконання індивідуальної програми через нормативні вимоги) характерний для 11,9 % осіб. Цей показник демонструє тенденцію до зростання разом із збільшенням стажу служби (від 1 % у працівників зі стажем менше 1 року до 21 % у тих, хто має стаж понад 10 років).

❑ **Головні демотиватори.** Основними причинами незацікавленості у професійному розвитку респонденти називають критично низький рівень оплати праці, значне службове навантаження, брак часу, шаблонність задач та відсутність реальних прозорих перспектив кар'єрного зростання. Окремі респонденти через це готові звільнитися з державної служби.

2.5. Фактори мотивації до професійного навчання

❑ **Пріоритет цифрової доступності.** Понад 59 % опитаних залежать від наявності якісних умов для онлайн-навчання та доступності інформації про нього. Натомість реальну потребу в офлайн-форматі з відривом від роботи відчують 45,3 % осіб.

❑ **Матеріальний фактор.** Важливими стимулами залишаються безкоштовність навчання (45,3 %), оплата навчання чи відряджень роботодавцем (18,8 %) та фінансова компенсація (9,8 %).

❑ **Пасивна позиція менеджменту.** Попри те, що понад дві третини керівників усіх рівнів вважають навчання корисним, їхня роль є переважно пасивною. Орієнтовно 14 % респондентів підтвердили, що керівники (різного рівня) реально «сприяють» професійному розвитку підлеглих.

2.6. Розвиток hard skills та soft skills

❑ **Hard skills у пріоритеті.** За період 2023–2025 років розвиток професійних компетенцій (hard skills) відбувався у 1,5 раза частіше (у 58,6 % респондентів), ніж розвиток особистісних якостей (soft skills) — у 34,5 % респондентів.

❑ **Бажання розвивати гнучкі навички.** Існує непокритий запит на задоволення потреб щодо soft skills. За наявності потреби у 42,9 % державних службовців, досягти результату змогли лише 34,5 % (близько трьох чвертей від охочих).

❑ **Запит на антикризові навички.** Дві третини респондентів гостро відчують потребу в розвитку критичного мислення, креативності, інноваційності та здатності ухвалювати рішення в непередбачуваних (кризових) умовах воєнного стану та відбудови України.



2.7. Оцінка безбар'єрності професійного розвитку

□ **Інформаційна доступність** оцінюється найвище за інші види доступності (67,1 % вважають її достатньою). Її основним джерелом виступають служби управління персоналом (для 46,5 % опитаних). Менше респондентів (36,8 %) орієнтуються на ресурси НАДС (офіційний вебсайт, Портал управління знаннями). Проте лише 18,1 % зазначили, що інформація адаптована під формат простої мови та легкого читання.

□ **Цифрова безбар'єрність** має помірні оцінки. Постійний доступ до мережі Інтернет мають 37,4 % опитаних, а достатній рівень цифровізації послуг провайдерів відзначають лише 20,4 % респондентів.

□ **Критичні зони.** Лише 2,1 % опитаних підтверджують рівний доступ до інформації для осіб з порушеннями зору / слуху, а 3,4 % вважають достатнім інформування осіб з особливими освітніми потребами, і тільки 2,5 % опитаних вказують на фізичну адаптацію приміщень провайдерів для маломобільних груп.

□ **Інші бар'єри.** Про фінансову спроможність самостійно оплачувати навчання заявляють лише 6,3 % опитаних, а володіння іноземною мовою (для розширення можливостей професійного розвитку) є найслабшим компонентом доступності – лише для 4,4 % опитаних.

3. Проходження окремих видів професійного навчання та освітні пріоритети респондентів

Думки та оцінки респондентів щодо окремих видів професійного навчання вивчено стосовно **всіх видів** такого навчання (підготовка, підвищення кваліфікації, самоосвіта, стажування) та їх фактичного проходження учасниками опитування.

3.1. Фактична структура професійного навчання за період 2023–2025 років

□ **Лідерство самоосвіти і стабільний попит на підвищення кваліфікації.** 79 % опитаних використовують самоосвіту шляхом навчання на вебплатформах, семінарах та тренінгах (хоча цей показник не відповідає нормативному обов'язку щорічно проходити самоосвіту всіма державними службовцями). 58,6 % респондентів пройшли програми підвищення кваліфікації. Це основні види професійного навчання, які використовуються державними службовцями для набрання обов'язкових кредитів ЄКТС.



□ **Критично низька мобільність в межах системи професійного навчання.** Лише 2,2 % опитаних проходили стажування, а обмін досвідом за кордоном охопив лише 1,5 % респондентів.

3.2. Запит на магістерську освіту з публічного управління та адміністрування

❑ **Високий рівень скепсису.** Третина опитаних (33,1 %) демонструє повну незацікавленість у здобутті ступеня магістра за цією спеціальністю.

❑ **Сформоване ядро кваліфікованих управлінців.** 12,3 % респондентів уже мають профільну магістерську освіту.

❑ **Недостатній потенціал розвитку.** Лише 11,7 % опитаних мають впевнену та безумовну мотивацію до вступу, а ще 11,7 % готові вчитися виключно за умови безкоштовності.

❑ **Академічні та мовні бар'єри.** Вступні випробування зупиняють 1,2 % респондентів, а обов'язкова вимога знання іноземної мови є бар'єром для 3,7 % опитаних.

❑ **Непріоритетність у lifelong learning.** Понад чверть опитаних (26,4 %) взагалі не замислювалися про здобуття освіти магістра публічного управління та адміністрування, не бачать очевидних кар'єрних переваг.



3.3. Підвищення кваліфікації: ринок провайдерів, зміст навчання, пріоритети респондентів

Домінування «класичних» учасників ринку освітніх послуг. Ключовими надавачами послуг з підвищення кваліфікації є регіональні центри підвищення кваліфікації (для 39,5 % респондентів), Вища школа публічного управління (для 25,1 %) та заклади вищої освіти (для 22,9 %). Альтернативний ринок є досить слабким: мінімальну частку ринку займають громадські організації (отримували освітні послуги 4,5 % опитаних), міжнародні інституції (3 % опитаних) та ФОП (2,4 %).

Проблема свідомого вибору провайдера. Кожен п'ятий опитаний державний службовець (19,4 %) взагалі не звертає уваги на те, хто саме і за рахунок якого бюджету підвищує кваліфікацію.

Питання балансу «знання – навички». Програми підвищення кваліфікації успішно забезпечують трансляцію теоретичних знань, хоча й поглиблених, спеціалізованих (впевнено підтверджують 67% респондентів). Розвиток умінь для розроблення / ухвалення рішень у кризових (непередбачуваних) контекстах безумовно підтверджують лише 54 % опитаних осіб, а навички інноваційної діяльності — лише 52,4 %. Стверджують, що завдяки навчанню можуть розвинути критичне мислення 56,8 % опитаних.

Відповідальна та усвідомлена позиція більшості. Понад дві третини державних службовців контролюють свої результати підвищення кваліфікації: 76,1 % оцінюють ступінь досягнення цілей, а 74,3 % аналізують обіцяні провайдером

результати. Але зворотний зв'язок не надто важливий: 42,7 % опитаних не замислюються про способи надання фідбеку та оцінювання якості отриманих послуг.

Синхронність пріоритетів, за якими оцінюються важливість навчання та задоволеність ним. Найважливішими критеріями успіху під час підвищення кваліфікації для чотирьох з п'яти опитаних є зручність отримання послуг (77,5 %) та майстерність викладачів (76,9 %). Рівень фактичної задоволеності цими параметрами є максимально високим (76,2 % та 76,1 % відповідно). Також майже співпадають орієнтація респондентів на актуальність, практичну спрямованість навчання та задоволеність ними (73,2 % та 71,8 % відповідно).

3.4. Електронний сегмент самоосвіти

❑ **Трійка лідерів ринку.** Найпопулярнішими е-платформами для державних службовців є «Дія.Освіта» (використовують 69,5 %), «Prometheus» (59,7 %) та «NAZK.study» (58,4 %).

❑ **Недостатня залученість до використання ресурсів, рекомендованих НАДС.** Платформа Вищої школи «StudyЯ» залучає лише 13,3 % респондентів, а мовний ресурс «EF Education First» — 4,5 %.

3.5. Модель потенційного стажування державних службовців

❑ **Запит на короткий строк.** 41,6 % респондентів готові виключно на мінімальний термін стажування тривалістю в 1 місяць.

❑ **Вертикальний вектор інтересу.** Найбільший інтерес викликає стажування в органах вищого рівня (38,6 %).

❑ **Географічний пріоритет.** Закордонне стажування приваблює більше (30,9 %), ніж внутрішнє в межах України (26 %).

❑ **Пріоритет онлайн-формату.** Через безпекові та логістичні чинники стажування онлайн обирають 21,4 %, змішане — 14,5 %, офлайн — лише 12,4 % опитаних.

❑ **Пасивність у поширенні досвіду.** Лише 5,5 % готові провести презентацію результатів стажування для колег після його завершення.

❑ **Невелике бажання долучитися до організації власного стажування.** Самостійно шукати місце стажування готові лише 2,2 % осіб; решта 12,1% очікують на планову організацію процесу зусиллями HR-служб.



4. Пропозиції, рекомендації, доцільні зміни



У рамках формування та реалізації політики у сфері професійного розвитку державних службовців НАДС доцільно посилити увагу до таких питань:

□ **Переорієнтація освітнього ринку на практичний підхід.** Дослідження виявило значний розрив — понад дві третини програм орієнтовані на надання теоретичних знань, тоді як державні службовці відчувають гостру потребу у розвитку прикладних умінь для розв'язання складних і нестандартних задач. НАДС має забезпечувати дотримання нормативних вимог до програм підвищення кваліфікації, які передбачають посилення змісту навчання практичною складовою та орієнтацію на розвиток критичного та інноваційного мислення, поглиблення профільних знань, здатності розробляти і впроваджувати управлінські рішення в кризових умовах. Доцільним є продовження політики залучення до викладання фахівців-практиків, підвищення їх мотивації до навчання «рівний-рівному», до аналізу реальних управлінських ситуацій у рамках case study та поширення досвіду. Позитивними для навчання будуть також професійні симуляції, навчальні тренажери та тренінги для розвитку умінь і навичок управління у непередбачуваних контекстах.

□ **Усунення цифрових та фізичних бар'єрів.** Попри популярність навчання онлайн, лише 20,4 % респондентів задоволені рівнем цифровізації освітніх послуг. Враховуючи це, ефективним будуть продовження модернізації Порталу управління знаннями, забезпечення стабільного доступу до електронних ресурсів та розроблення інструментів цифрової доступності різних видів професійного навчання, розвиток освітньої платформи Вищої школи публічного управління тощо.



□ **Спрощення інформаційного супроводу.** Лише 18,1 % опитаних зазначили, що інформація про навчання викладена зрозуміло. Тож доцільним є подальше впровадження стандартів «простої мови» (plain language)¹⁴ для анонсів освітніх пропозицій, інформаційних повідомлень НАДС, іншої актуальної та корисної інформації про навчання, що полегшить державним службовцям пошук і вибір необхідних ресурсів для навчання, розширення можливостей для професійного розвитку.

□ **Стимулювання академічного зростання та набуття управлінської кваліфікації.** Зважаючи на те, що 26,4 % державних службовців взагалі не

¹⁴ Рекомендації щодо викладення інформації суб'єктами владних повноважень у форматах, що забезпечують доступність її сприйняття, схвалені розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2023 року № 1046-р.

замислювалися про здобуття магістерського рівня з публічного управління, а частину зупиняє мовний бар'єр (3,7 %) або страх перед іспитами (1,2 %), а також цікавить фінансова складова здобуття освіти (11,7%) варто приділити увагу шляхам підтримки державних службовців, які **потенційно готові навчатися** (сумарно це **28,3 %** респондентів або **понад 10 тисяч осіб**). Мова може йти про співпрацю із закладами освіти, іншими партнерами щодо адаптаційних підготовчих курсів, урізноманітнення програм безкоштовного вивчення іноземних мов, а також посилення інформаційного супроводу вступної кампанії, роз'яснень, надання покрокових алгоритмів для заохочення державних службовців до вступу в магістратуру (зокрема, за рахунок коштів державного замовлення НАДС).



Службам управління персоналом (HR-службам) варто розглянути такі напрями взаємодії з учасниками професійного навчання:

❑ **Перехід від формального адміністрування до кар'єрного менторства.** Активність HR-служби мотивує кожного шостого працівника, проте їхня роль часто обмежується простим розсиланням анонсів чи нагадуванням про необхідність набрати кредити ЄКТС. Більш доцільною є робота із впровадженням індивідуальних траєкторій професійного розвитку для кожного співробітника, пов'язуючи проходження конкретних програм та онлайн-курсів із реальними кар'єрними перспективами та результатами щорічного оцінювання.



❑ **Посилення внутрішнього інформаційного комплаєнсу.** Оскільки 19,4 % державних службовців під час підвищення кваліфікації взагалі не звертають уваги на те, хто є провайдером послуг, HR можуть бути внутрішніми фільтрами якості. Вони можуть допомагати працівникам обирати авторитетних провайдерів та цікаві програми, аналізувати очікувані результати навчання та мінімізувати випадки «формального» проходження навчання.

❑ **Фокус на психологічну стійкість та soft skills.** Враховуючи високий рівень стресу та запит на особистісне зростання (42,9 % респондентів потребують розвитку soft skills), кадрові служби можуть зробити суттєвий внесок у професійний розвиток персоналу державних органів та запобігання плинності кадрів за допомогою організації внутрішніх тренінгів з емоційного інтелекту, тайм-менеджменту, стресостійкості та профілактики професійного вигорання.



Керівники державних органів (роботодавці) можуть посилити свій вплив на професійний розвиток колективів за допомогою таких інструментів:

❑ **Трансформація організаційної культури.** Дослідження виявило пасивну позицію керівництва – хоча близько 70 % вважають навчання корисним, реальну підтримку та сприяння надають лише 14 % керівників. Більш ефективним є перехід від позиції «не заважаю» до активного лідерства та створення умов, де навчання сприймається як корпоративна цінність.

❑ **Виділення робочого часу для професійного навчання.** Хронічний брак часу через службову завантаженість є одним із головних бар'єрів для самовдосконалення. Позитивною є практика тих державних органів, які запровадили відведений час для навчання протягом робочого дня (для проходження працівниками онлайн-курсів чи вебінарів, щоб навчання не відбувалося виключно за рахунок особистого часу державного службовця).



❑ **Запровадження матеріальних та кар'єрних стимулів.** Значна частина респондентів відкрито заявила про фінансову демотивацію (низькі оклади, незадоволеність базових потреб, знецінення професійного розвитку). Роботодавцям варто використовувати внутрішні прозорі практики оцінювання та стимулювання професійного розвитку працівників та їх досягнень на цьому шляху, підвищення ефективності роботи внаслідок навчання; гарантувати, що підвищення кваліфікації та професійний розвиток у цілому стане ключовою перевагою при просуванні по службі. Крім того, важливим є виконання обов'язку державного органу щорічно фінансувати підвищення кваліфікації своїх працівників.

❑ **Використання потенціалу стажування.** Оскільки стажування в інших державних органах проходили лише 2,2 % опитаних, варто розглядати можливість активніше використовувати цей вид навчання, попри відрив працівника від робочого місця, адже горизонтальний обмін досвідом критично важливий для інституційної стійкості. Використання онлайн чи змішаного формату стажування може компенсувати «недоліки» цього виду навчання, пов'язані з відривом від служби на досить тривалий час.



Державні службовці (респонденти) зможуть бути більш ефективні у власному професійному та особистісному зростанні, зважаючи на такі рекомендації:


❑ **Усвідомлення концепції «навчання впродовж життя».** Перспективним та ефективним підходом до власного професійного розвитку є відмова від формальних мотивів, коли стимулом до навчання є лише законодавчі вимоги (це притаманно

кожному п'ятому працівнику зі стажем понад 10 років). Натомість доцільно самостійно та відповідально проєктувати свій розвиток, орієнтуючись на розширення професійного світогляду.

□ **Розвиток адаптивності та універсальних компетентностей.** Сучасні умови вимагають відходу від шаблонних дій. Працівникам варто поєднувати заглиблення у свою вузьку професійну спеціалізацію із набуттям універсальних навичок (цифрова грамотність, знання європейських стандартів, критичне мислення, володіння іноземною мовою), що підвищить їхню індивідуальну конкурентоспроможність як всередині системи, так і на загальному ринку праці.



□ **Максимальне використання безкоштовних ресурсів для самоосвіти:** Оскільки 21 % опитаних державних службовців досі не практикують самоосвіту, а деякі навіть не знають про існування спеціалізованих платформ, рекомендується активно інтегрувати у свій графік навчання на провідних е-платформах, які вже довели свою популярність та ефективність серед колег.

 **Провайдерів освітніх послуг зможуть більш ефективно формувати пропозиції на ринку професійного навчання державних службовців за таких умов:**

□ **Глибока трансформація контенту від теорії до практики.** Зважаючи на гостру потребу державних службовців у прикладних знаннях, провайдерам доцільно відійти від формату класичних лекцій, що складають більшість сучасних програм. Побудова навчальних модулів за принципом «% практики переважає % теорії» здатна забезпечити реальні кроки до набуття умінь і навичок замість пасивного читання чи слухання. В сучасних умовах високу результативність та значну задоволеність з боку учасників професійного навчання мають програми, які базуються на розборі реальних управлінських кейсів (case-study), симуляціях кризових ситуацій, фасилітаційних сесіях та практичних майстер-класах з підготовки регуляторних, аналітичних чи стратегічних документів, комунікаційних практик тощо.

□ **Залучення експертів-практиків.** Все більше до розроблення та викладання програм підвищення кваліфікації слід залучати не лише науковців, а й чинних топ-менеджерів державного сектору, антикризових керівників, експертів міжнародних організацій та профільних фахівців. Це дозволить забезпечити відповідність змісту навчання реальним, щоденним викликам, з якими стикаються державні службовці.

□ **Забезпечення безбар'єрності та універсального дизайну.** Оскільки поточний рівень інклюзивності освітнього контенту є критично низьким, провайдерам доцільно адаптувати свої дистанційні та очні послуги. Для онлайн-курсів це означає наявність субтитрів, аудіодескрипції, текстових альтернатив для графічних

матеріалів та відповідність вебплатформ стандартам доступності. Для очного навчання – забезпечення архітектурної доступності приміщень для осіб з інвалідністю та маломобільних груп.

□ **Маркетингова прозорість та чіткі орієнтири для споживачів освітніх послуг.** Анотації програм навчання, анонси, інформаційні матеріали мають бути написані доступною, лаконічною мовою. Доцільно чітко і структуровано зазначити, які конкретно hard / soft skills отримає слухач, які практичні завдання він виконає та як це допоможе йому в щоденній роботі.

□ **Впровадження дієвого інструментарію оцінки якості.** Практика формальної видачі сертифікатів за присутність («клік-навчання») має втратити сенс. Академічного авторитету і високого попиту на освітні послуги варто досягати через освітню підтримку прагнення державних службовців бути більш ефективними в своїй роботі та реальне оцінювання їх навчального прогресу – захист фінальних проєктів, виконання компетентнісних тестових завдань, розв'язання практичних задач, обов'язковий зворотний зв'язок щодо виконаних завдань. Також варто застосовувати систему постнавчального моніторингу: збирати зворотний зв'язок через 3–6 місяців після завершення навчання, щоб оцінити, які саме знання та навички державні службовці реально застосували на практиці, та оперативно коригувати освітній контент.

