

ЗВІТ

за результатами опитування персоналу щодо факторів, які впливають
на корпоративну культуру, залученість та задоволеність умовами праці

ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА СЛУЖБА УКРАЇНИ
2025 рік



MOVING FORWARD
TOGETHER

← THIS PROJECT IS FUNDED BY EUROPEAN UNION



CENTRAL PROJECT
MANAGEMENT AGENCY

EU4PFM

EU Public Finance Management
Support Programme for Ukraine

Загальні дані

Щорічне опитування працівників Державної податкової служби України допомагає зрозуміти рівень залученості та задоволеності умовами праці, а також чинники, що впливають на корпоративну культуру та ефективність управління. Отримані дані є підставою для пріоритизації управлінських рішень та планування цільових дій для розвитку культури та підтримки добробуту працівників.

У 2025 році в опитуванні взяли участь **10 185** працівників, що становить **51 %** фактичної чисельності служби. Представлені всі групи персоналу: за категоріями, рівнями посад, віком, а також працівники центрального апарату та територіальних органів.

У 2025 році щорічне опитування доповнено розділами щодо аналізу двох тематичних напрямів: **«Сприйняття, ресурси та подолання стресу на роботі»** та **«Безбар'єрність у роботі ДПС: знання, досвід, потреби в навчанні»**.

Опитування тривало **з 20 серпня до 15 вересня 2025 року**.

Опитувальник 2025 року містив **70 запитань**: 51 — основний блок залученості (14 факторів), 9 — модуль «Стрес», 10 — модуль «Безбар'єрність».

Опитування проводилось із дотриманням принципів добровільності участі, анонімності та конфіденційності збору й зберігання даних. Результати подаються в агрегованому вигляді. Цей звіт містить опис методології, узагальнені результати за факторами, окремі розділи за спеціальними модулями (стрес і безбар'єрність), а також висновки й перелік пріоритетних дій для реалізації.

Додаткові напрями в опитуванні 2025 року

Мета впровадження додаткових тематичних напрямів опитування у 2025 році — отримати вимірювану основу для управлінських рішень: зафіксувати поточний рівень, виявити прогалини та визначити пріоритети дій (навчання, ресурси, політики).

Додаткові напрями в опитуванні 2025 року:

«Сприйняття, ресурси та подолання стресу на роботі»

Мета напряму: визначити рівень обізнаності, навичок і доступних ресурсів для подолання робочого стресу; оцінити ефективність підтримки з боку керівництва, колег і організації.

Напрями оцінювання: сильні сторони й прогалини в управлінні стресом; рівень психологічної безпеки та довіри; стан командної й організаційної культури відкритого обговорення та підтримки; поінформованість про наявні ресурси та політики.

«Безбар'єрність у роботі ДПС: знання, досвід, потреби в навчанні»

Мета напряму: оцінити поінформованість, розуміння ключових понять і практичний досвід у сфері безбар'єрності; визначити потреби в додатковому навчанні.

Напрями оцінювання: знання принципів, напрямів і нормативної бази; розуміння понять «доступність», «інклюзія», «безбар'єрність»; здатність ідентифікувати бар'єри в робочому середовищі; наявність практичного досвіду взаємодії з вразливими групами; навчальні потреби.

Мета та очікувані результати

Мета опитування — визначити рівень **залученості та задоволеності** умовами праці, **оцінити** стан корпоративної культури й **визначити пріоритети** для вдосконалення процесів управління персоналом.

Для керівництва ДПС

Сучасний інструмент HR-аналітики для ухвалення рішень в управлінні персоналом.

Для працівників

розуміння, що їх думка важлива та врахована

Для HR

встановлення пріоритетів щодо впровадження покращень процесів управління персоналом на основі даних опитування

Залученість персоналу — це ставлення працівників до роботи, коли вони докладають найбільше зусиль для досягнення цілей та цінностей служби, бачать сенс у своєму внеску в успіх державного органу.

Загальна залученість

- Я виконую цікаві завдання
- Я б порадив(ла) друзям та знайомим свою організацію, як гарне місце роботи.

Емоційна залученість у державну службу

- Я пишаюся тим, що працюю державним службовцем
- Моя робота важлива для людей та країни

Вимушена лояльність

- Мені важко знайти іншу роботу

Нормативна лояльність

- Я звик(ла) до своєї роботи та колективу

2025 рік. Відсоток участі в опитуванні



Участь в опитуванні, %

51%

10185

Кількість працівників,
які взяли участь в
опитуванні

19862

Фактична чисельність
працівників

Понад **10 000** співробітників ДПС взяли участь в опитуванні у 2025 році — це **51 %** від фактичної чисельності. Висока активність свідчить про довіру до опитування (анонімність і коректна обробка даних) та готовність відкрито висловлювати думку. Опитування тривало з **20 серпня до 15 вересня 2025 року**. Анкета охоплювала блоки залученості, задоволеності умовами праці та корпоративної культури. Додатково у 2025 році включено тематичні модулі: «Сприйняття, ресурси та подолання стресу на роботі»; «Безбар'єрність у роботі ДПС: знання, досвід, потреби в навчанні».

2025 рік. Рівень залученості персоналу ДПС



Рівень залученості

60%



У 2025 році рівень залученості працівників Державної податкової служби України залишається високим і становить 60 %.

Близько двох третин співробітників готові докладати додаткових зусиль для розвитку Державної податкової служби України, вважають свою роботу важливою й цікавою та відчують гордість за належність до державної служби. Загальна залученість працівників вища, ніж вимушена та нормативна лояльність — працівники готові докладати зусиль для виконання своїх завдань, а не просто вимушені працювати у Службі.

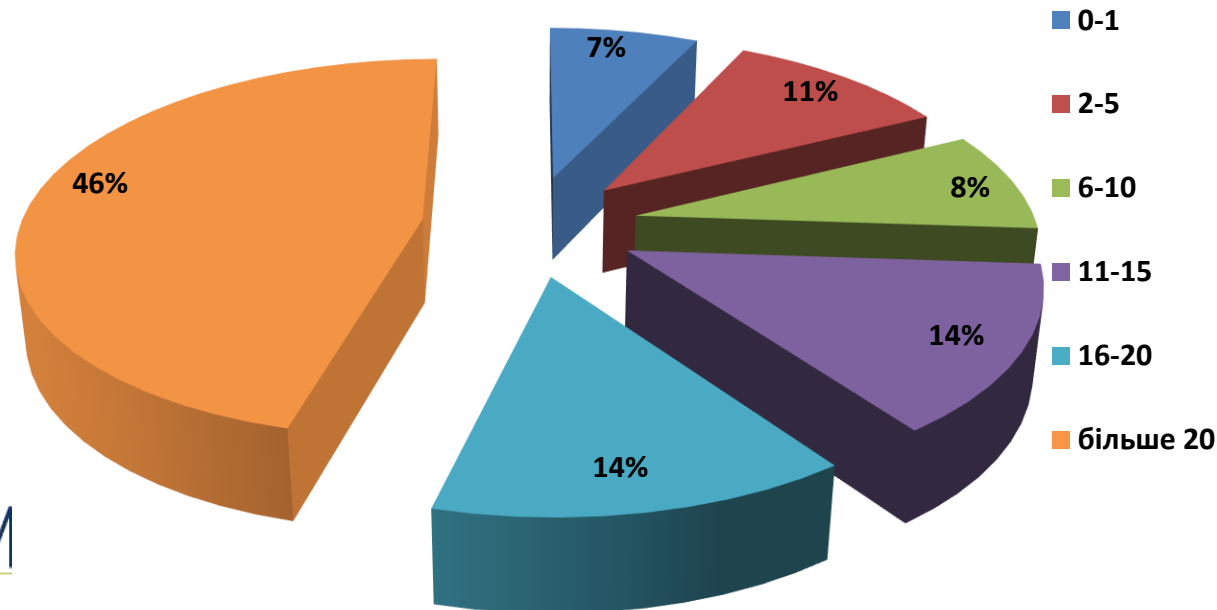
Учасники опитування: демографічні дані

2025 рік

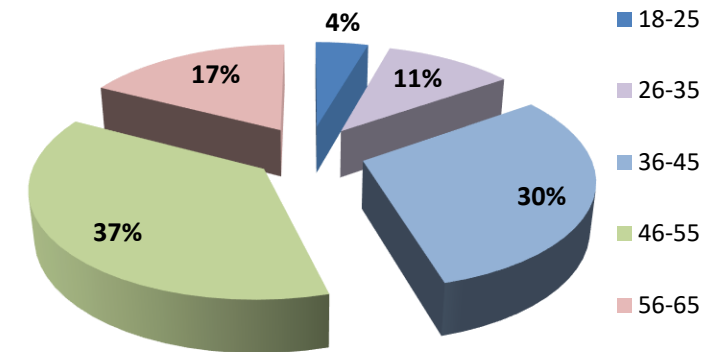


Статистика за стажом роботи в податковій службі

Переважає категорія з тривалим стажем: 74 % респондентів мають 11+ років, з них 46 % — понад 20 років,
14 % — 11–15 років,
14 % — 16–20 років.
Категорія зі стажем до 5 років — 18 %, з них 7 % — до 1 року,
11 % — 2–5 років.
Категорія зі стажем 6–10 років — 8 %.



Статистика персоналу за віком



В опитуванні взяли участь 10 185 працівників.
Віковий розподіл наведено для 10 166 респондентів;
19 осіб (0,2 %) не зазначили вік.
18–25 років — 452 (4 %);
26–35 — 1 106 (11 %);
36–45 — 3 085 (30 %);
46–55 — 3 757 (37 %) — найбільша група;
56–65 — 1 766 (17 %).

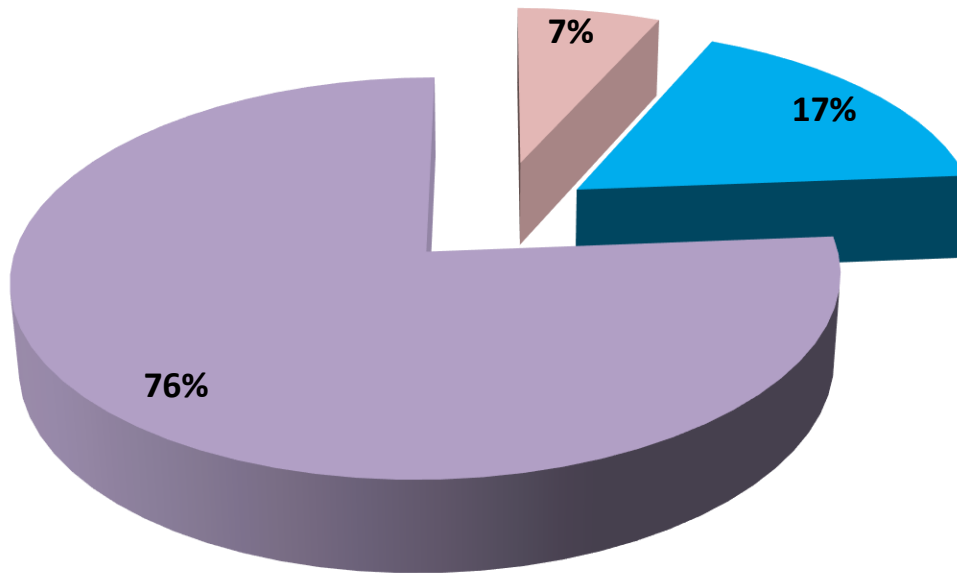
Учасники опитування: демографічні дані

2025 рік



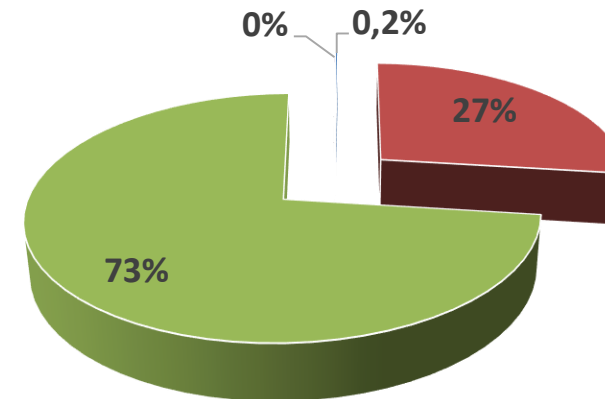
Статистика персоналу за рівнем посад

- Керівники вищої ланки
- Керівники середньої ланки
- Спеціалісти



Статистика в розрізі категорій посад

- категорія А
- категорія Б
- категорія В
- не є державним службовцем



Учасників опитування — 10 185 осіб.

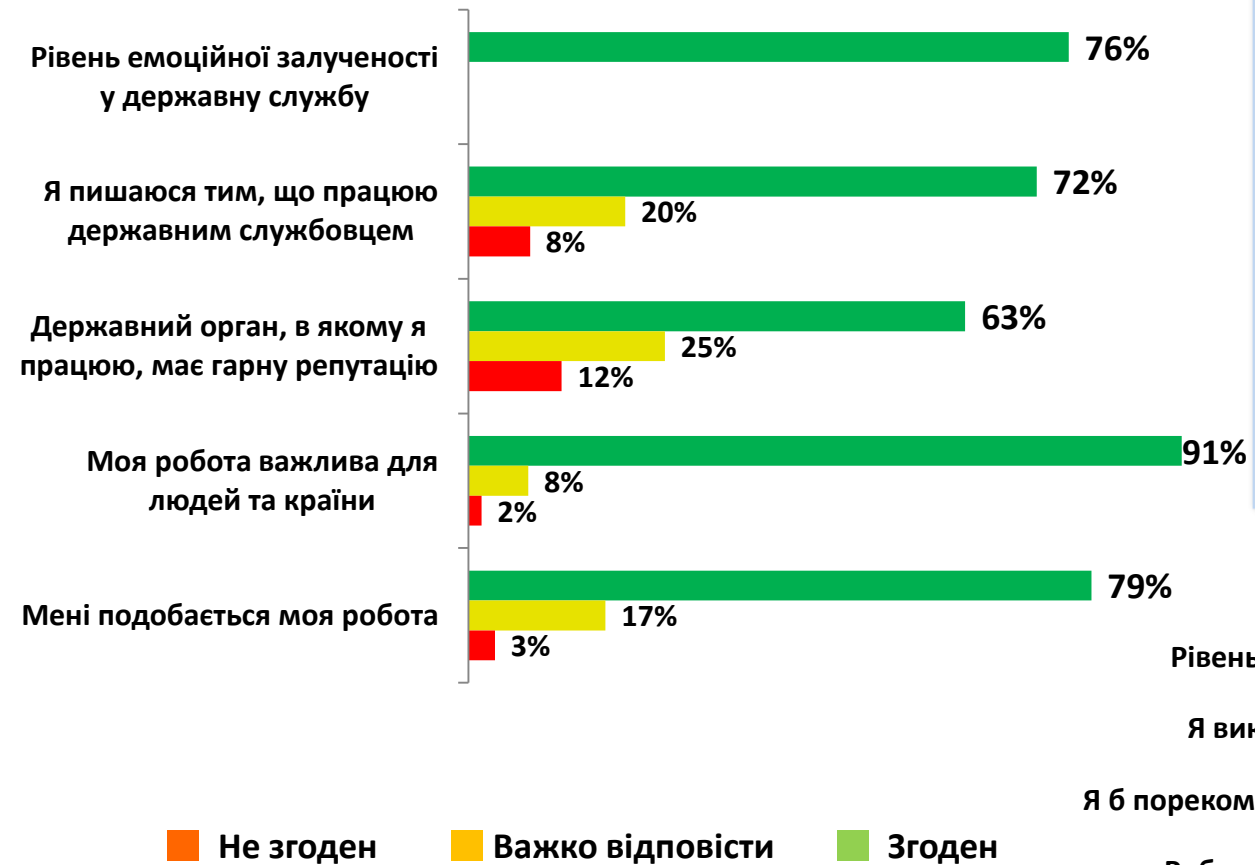
За рівнем посад: спеціалісти — 76,2 %, керівники середньої ланки — 17,1 %, вищої — 6,7 %.

За категоріями: В — 72,9 %, Б — 26,8 %, А — 0,2 %.

2025р. Рівень емоційної та загальної залученості

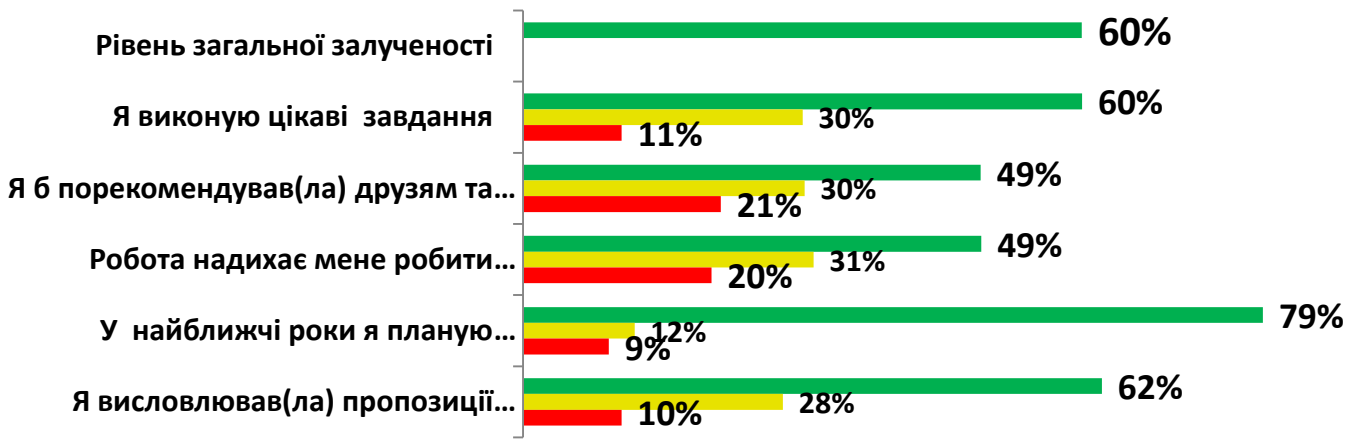


Емоційна залученість



Загальна залученість працівників становить 60 %: більшість працівників готові докладати зусиль для виконання цілей та завдань. Переважна кількість працівників вважає свою роботу важливою та цікавою. Емоційне ставлення до Служби традиційно вище за загальну залученість — 76 %. Співробітники відчувають позитивні емоції щодо організації та своєї роботи: 72 % пишаються тим, що працюють на державній службі, 79 % зазначають, що їм подобається їхня робота, 91 % вважають свою роботу важливою для людей і країни. 63 % оцінюють репутацію свого державного органу як добру. 79 % працівників планують і надалі працювати в ДПС. 49 % готові рекомендувати ДПС як гарне місце роботи. 60 % повідомляють, що виконують цікаві завдання; 49 % відчувають натхнення робити більше, ніж вимагається; 62 % висловлювали пропозиції щодо покращення методів роботи.

Загальна залученість



Рівень загальної залученості порівняно з 2024 роком

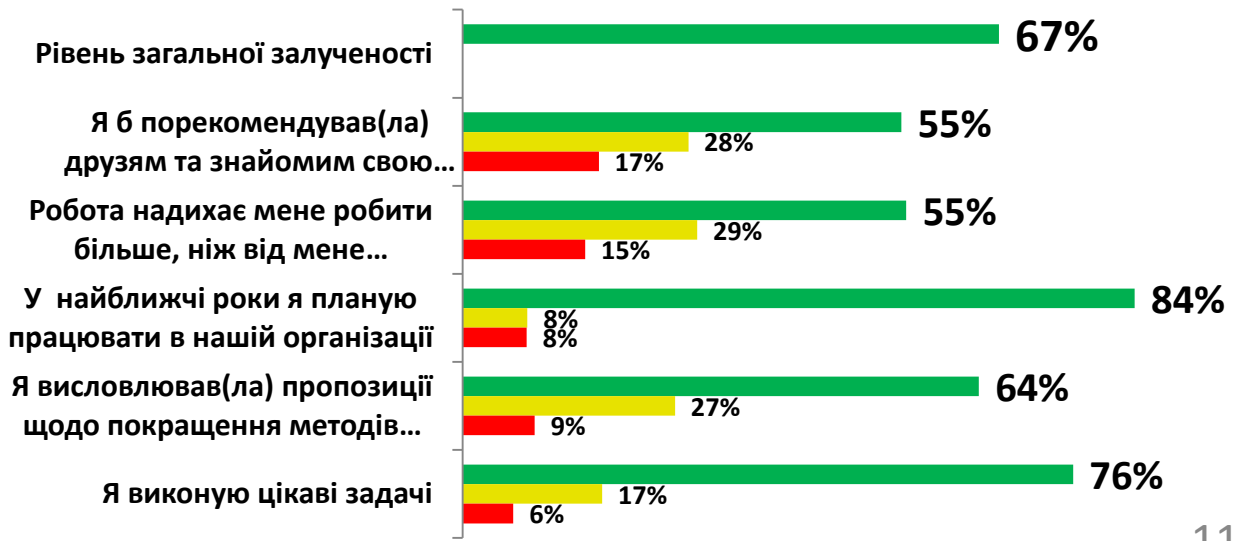


2025 рік



У 2025 році показник загальної залученості залишається високим — 60 %, це на 7 пунктів менше, ніж у 2024 році — 67 %. Зменшилася на 16 пунктів частка тих, хто виконує цікаві завдання — 60 %; у 2024 році було 76 %. Показник «готовність рекомендувати організацію як гарне місце роботи» знизився на 6 пунктів — 49 %; у 2024 році було 55 %. Відчуття, що робота надихає робити більше, ніж вимагається, — 49 %; у 2024 році було 55 %, зниження на 6 пунктів. Намір працювати в організації й надалі залишається високим — 79 %, хоча є зниження показника на 5 пунктів: у 2024 році було 84 %. Активність у поданні пропозицій щодо покращення методів роботи — 62 %; було 64 %, мінус 2 пункти.

2024 рік



Рівень емоційної залученості порівняно з 2024 роком

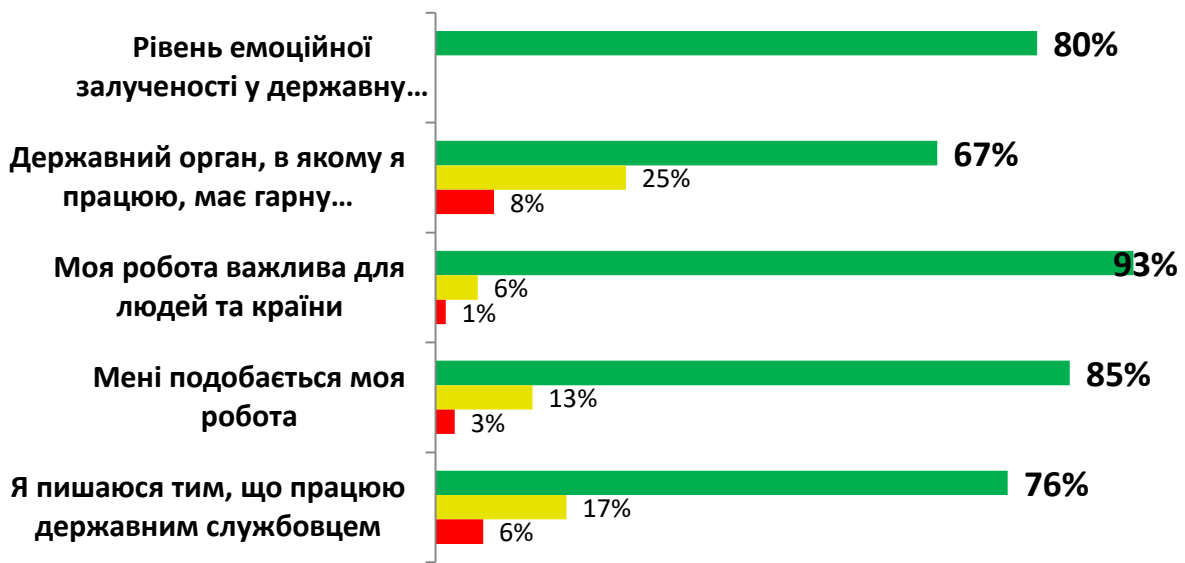


2025 рік



У 2025 році показник емоційної залученості залишається високим — 76 %, водночас на 4 пункти менше, ніж у 2024 році — 80 %. Частка тих, хто пишається роботою на державній службі, — 72 %, разом із тим це на 4 пункти менше, ніж у 2024 році — 76 %. «Мені подобається моя робота» — 79 %, зниження на 6 пунктів проти 2024 року — 85 %. Сприйняття репутації органу — 63 %, мінус 4 пункти проти 2024 року — 67 %. Попри зниження на 2 пункти порівняно з 2024 роком, **показник важливості власної праці для людей і країни залишається стабільно високим — 91 %.**

2024 рік



Найвищі оцінки

2024 рік



2025 рік



Найнижчі оцінки

2024 рік



EU4PFM

EU Public Finance Management
Support Programme for Ukraine

Не згоден

Важко відповісти

Згоден



2025 рік



Фактори задоволеності

- Управління змінами
- Кар'єрне зростання
- Крос-функціональна взаємодія
- Навчання та розвиток
- Організація праці
- Автономія та вплив на загальний результат
- Управління організацією
- Управління результативністю
- Команда
- Безпосередній керівник
- Визнання та оплата праці

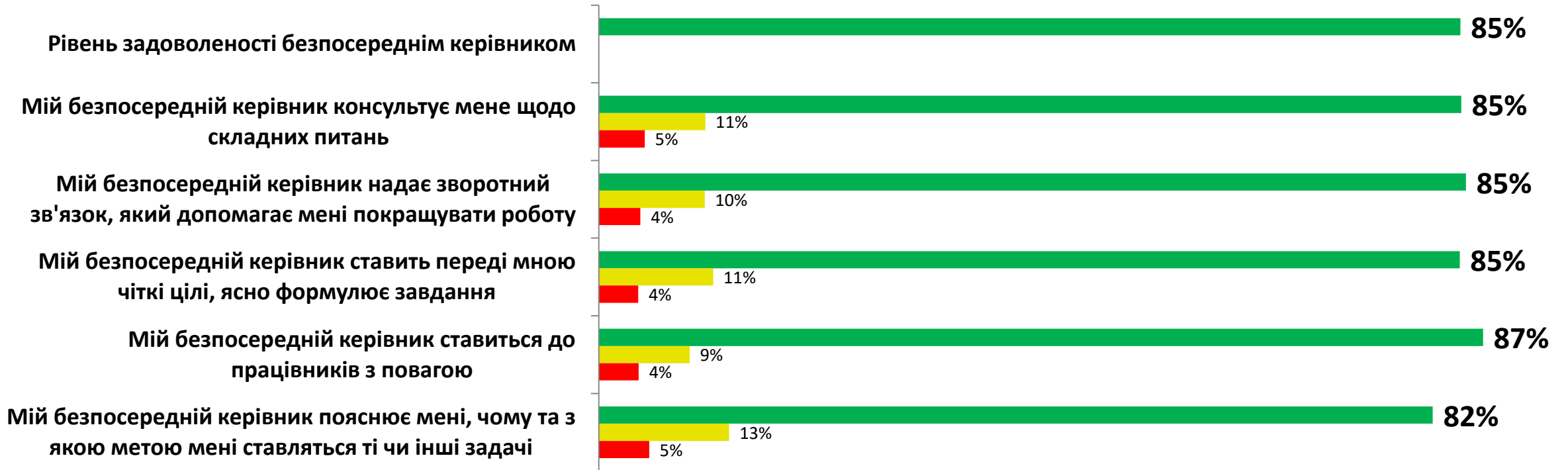
Безпосередній керівник



■ абсолютно згоден, скоріше згоден

■ частково згоден, частково ні

■ абсолютно не згоден, скоріше не згоден



Переважає більшість задоволена роботою з безпосереднім керівником: 85 %.

Сильні сторони: повага — 87 %; своєчасні консультації — 85 %; зворотний зв'язок, що допомагає покращувати роботу — 85 %; чіткі цілі та завдання — 85 %; пояснення «навіщо» — 82 %.

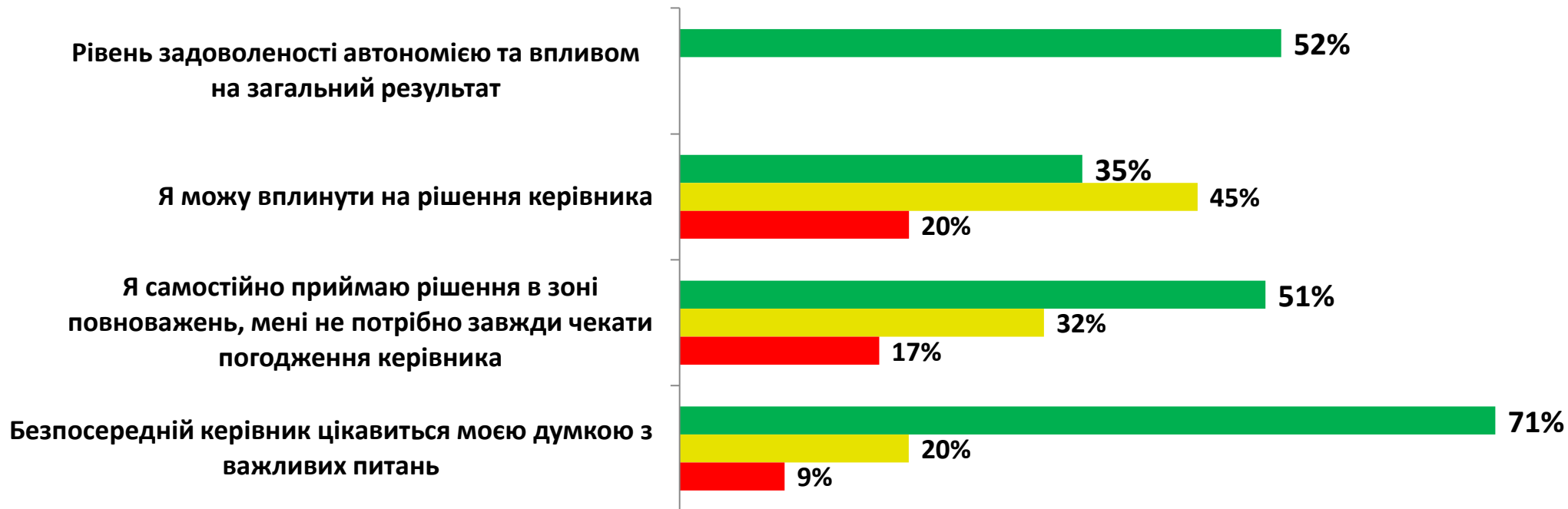
Чотири питання цього фактора увійшли до **Топ-10 за рівнем оцінок у 2025 році.**

Загалом, фактор «Рівень задоволеності безпосереднім керівником» — один із найсильніших у 2025 році.

Автономія та вплив на загальний результат



■ абсолютно згоден, скоріше згоден ■ частково згоден, частково ні ■ абсолютно не згоден, скоріше не згоден



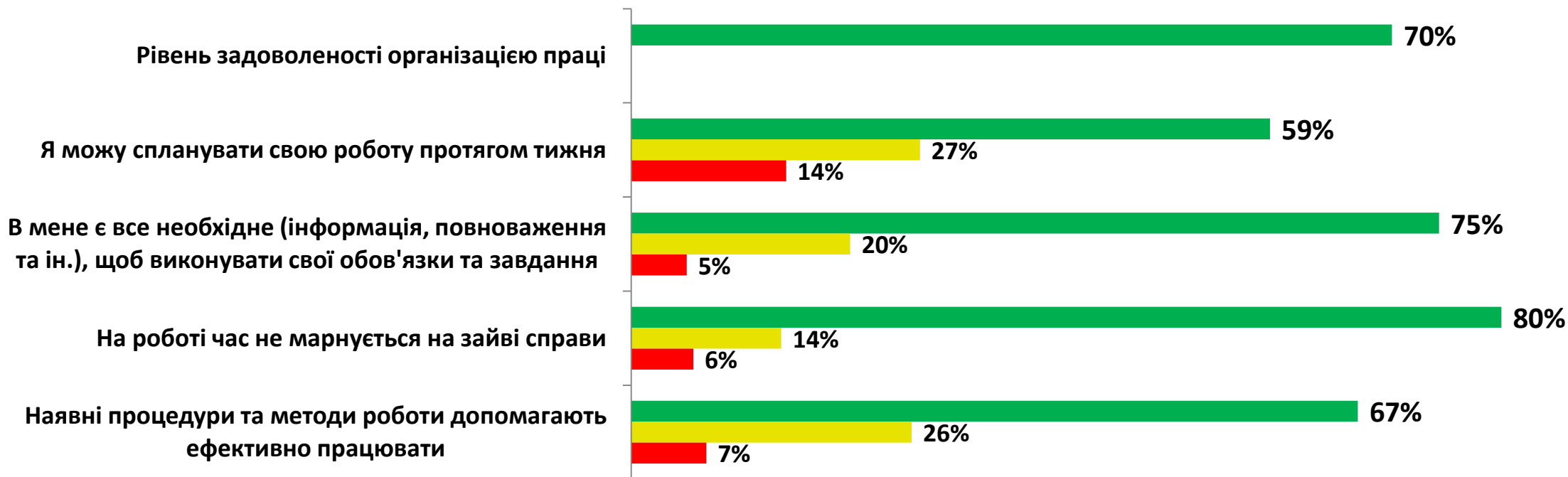
Рівень задоволеності автономією та впливом у 2025 році — 52 %.

51 % працівників мають достатню самостійність у межах повноважень і ухвалюють рішення без очікування погодження.

Безпосередній керівник цікавиться думкою підлеглих — 71 % це сильна сторона. Водночас вплив на рішення керівника залишається низьким — 35 %.

Ключова зона розвитку: посилити ініціативність і самостійність працівників, розширити автономію та делегування, запустити реальні механізми участі в ухваленні управлінських рішень.

■ абсолютно згоден, скоріше згоден ■ частково згоден, частково ні ■ абсолютно не згоден, скоріше не згоден



Рівень задоволеності організацією праці у 2025 році становить 70 %. Це означає: сім із десяти працівників задоволені організацією праці. Високий показник. Більшість співробітників — 75 % має все необхідне для виконання завдань. Працівники служби вважають, що їхній робочий час не марнується на зайве — 80 %, і що наявні процедури та методи допомагають працювати ефективно — 67 %.

Зоною розвитку залишається питання планування: планування тижня можливе для 59 % працівників — це зона розвитку.

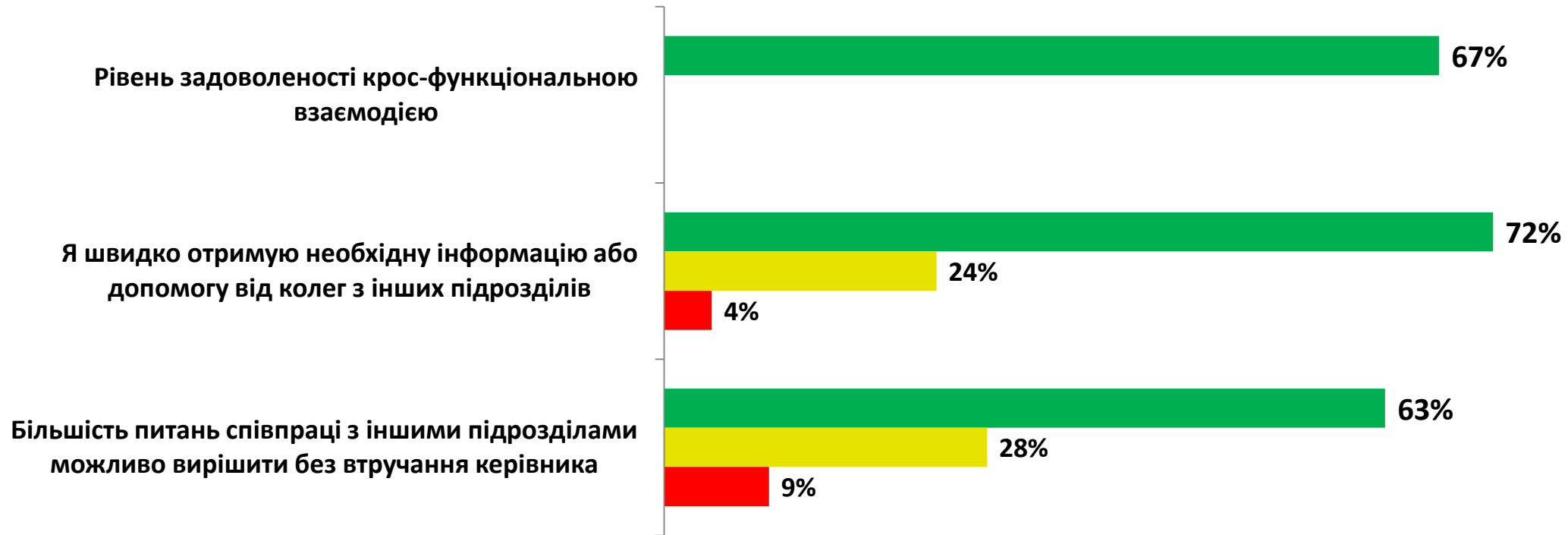
Крос-функціональна взаємодія



■ абсолютно згоден, скоріше згоден

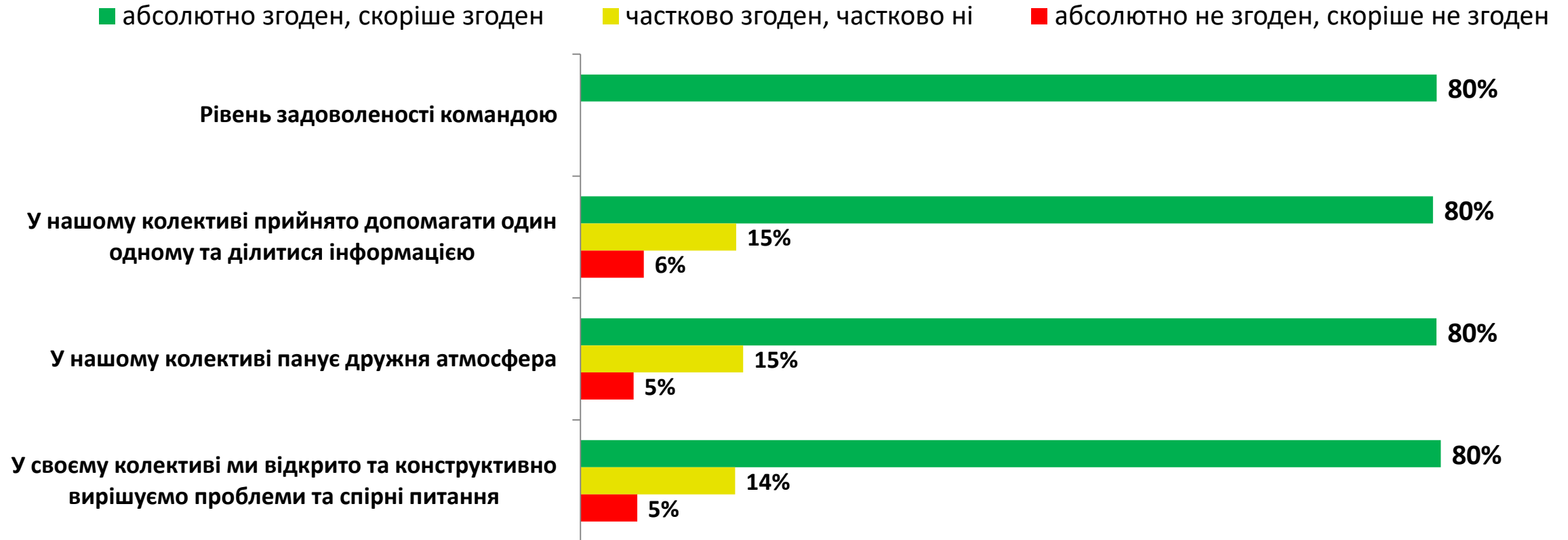
■ частково згоден, частково ні

■ абсолютно не згоден, скоріше не згоден



67 % респондентів вважають крос-функціональну взаємодію між підрозділами Служби задовільною. Більш ніж половина — 63 % працівників можуть вирішувати питання взаємодії з іншими підрозділами без втручання керівника. Отримання необхідної інформації та допомоги від колег 72 % співробітників відзначають як позитивний фактор, і цей показник залишається стабільним упродовж кількох років.

Актуальним залишається подальший розвиток крос-функціональної взаємодії щодо обміну інформацією та вирішення робочих питань.



Команда — один із найвагоміших чинників задоволеності. За всіма показниками респонденти дають високі оцінки, а тренд за цим чинником щороку стабільно входить до Топ-10 факторів, які співробітники ДПС оцінюють як найвищі — 80 %.

У 2025 році всі індикатори утримуються на рівні 80 %.

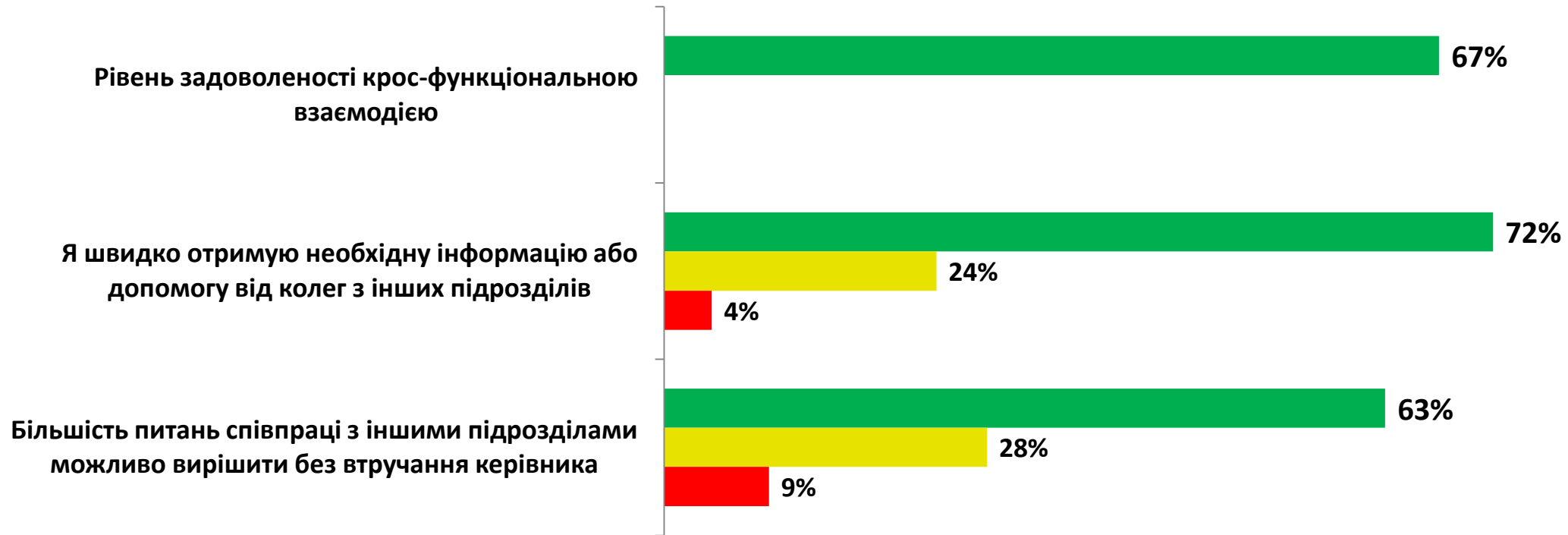
Частка незгодних низька — 5–6 %, ще 14–15 % відповідають «частково згоден/частково ні».

Фактор «Команда» стабільно входить до топ-10 драйверів задоволеності в ДПС.

■ абсолютно згоден, скоріше згоден

■ частково згоден, частково ні

■ абсолютно не згоден, скоріше не згоден

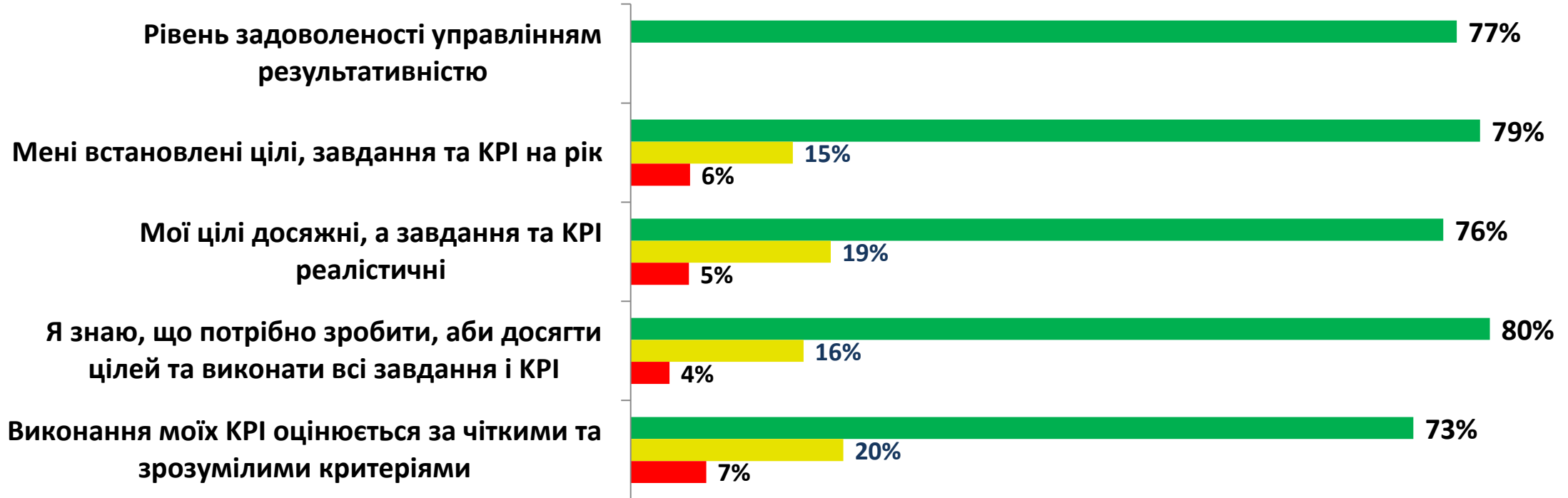


67 % респондентів вважають крос-функціональну взаємодію між підрозділами Служби задовільною. Більш ніж половина — 63 % працівників можуть вирішувати питання взаємодії з іншими підрозділами без втручання керівника. Отримання необхідної інформації та допомоги від колег 72 % співробітників відзначають як позитивний фактор, і цей показник залишається стабільним упродовж кількох років. Актуальним залишається подальший розвиток крос-функціональної взаємодії щодо обміну інформацією та вирішення робочих питань.

■ абсолютно згоден, скоріше згоден

■ частково згоден, частково ні

■ абсолютно не згоден, скоріше не згоден



Рівень задоволеності управлінням результативністю у 2025 році становить 77 %.

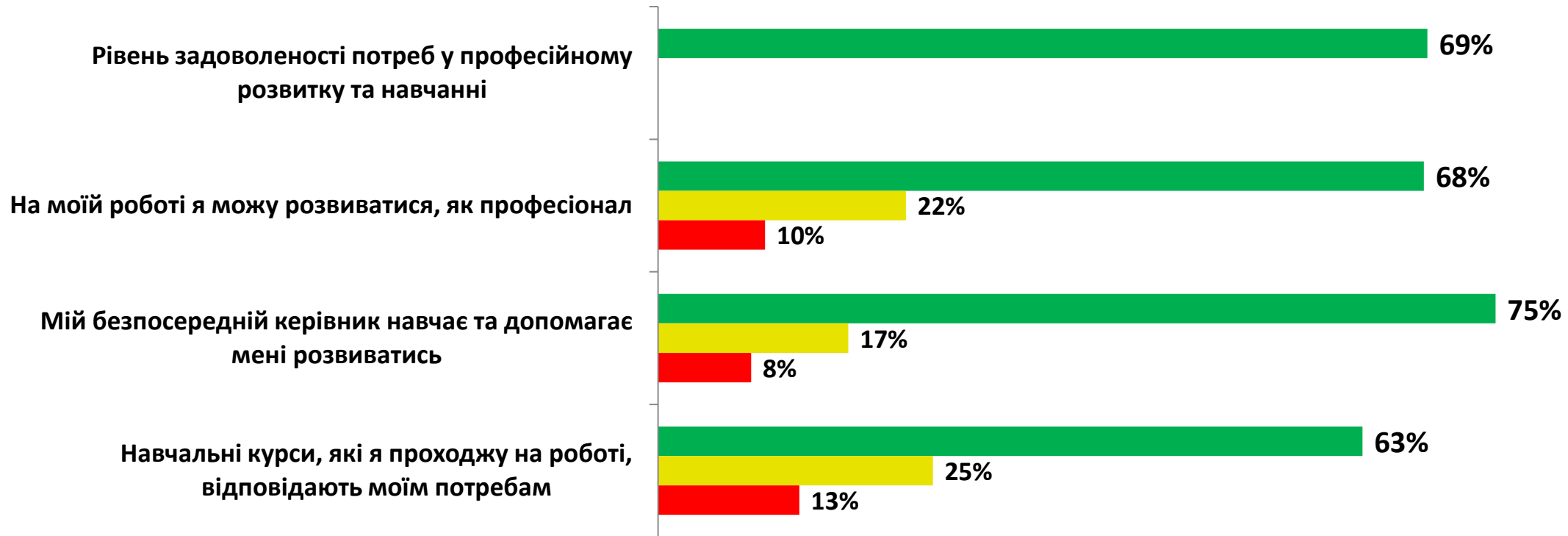
79 % співробітників відповіли, що їхні цілі, завдання та KPI визначено на рік.

80 % працівників знають, що саме потрібно зробити, щоб виконати цілі та досягти KPI.

Показник на високому рівні.

73 % вважають, що керівники оцінюють KPI за чіткими й зрозумілими критеріями. Високі показники за цим фактором свідчать про системну роботу керівників у ДПС із постановки цілей та оцінки KPI.

■ абсолютно згоден, скоріше згоден ■ частково згоден, частково ні ■ абсолютно не згоден, скоріше не згоден

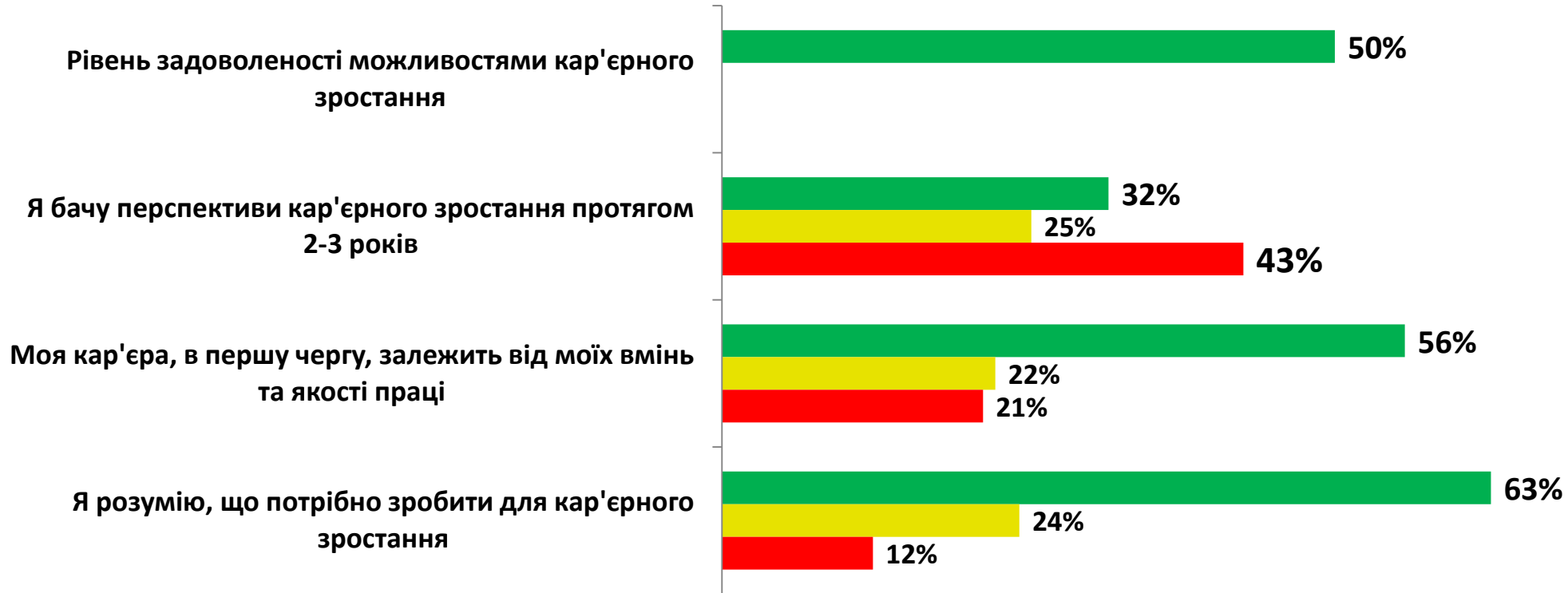


Рівень задоволеності потреб у професійному розвитку та навчанні — 69 %. Переважна більшість працівників — 75 % вважає, що отримує підтримку у навчанні від свого керівника. Близько двох третин — 63 % зазначають, що наявні навчальні курси відповідають їхнім потребам. Водночас понад третина — 38 % не отримують «своє» навчання: 25 % — частково, 13 % — ні. Понад дві третини працівників — 68 % задоволені можливостями розвиватися як професіонали. Близько третини — 32 % не відчують достатніх шансів для розвитку: 22 % — частково, 10 % — ні.

Кар'єрне зростання



■ абсолютно згоден, скоріше згоден ■ частково згоден, частково ні ■ абсолютно не згоден, скоріше згоден



Рівень задоволеності можливостями кар'єрного зростання — 50 %. Приблизно половина працівників задоволена; інша частина — невпевнена або незадоволена. Водночас 43 % не бачать для себе кар'єрних перспектив протягом 2–3 років; 32 % — бачать.

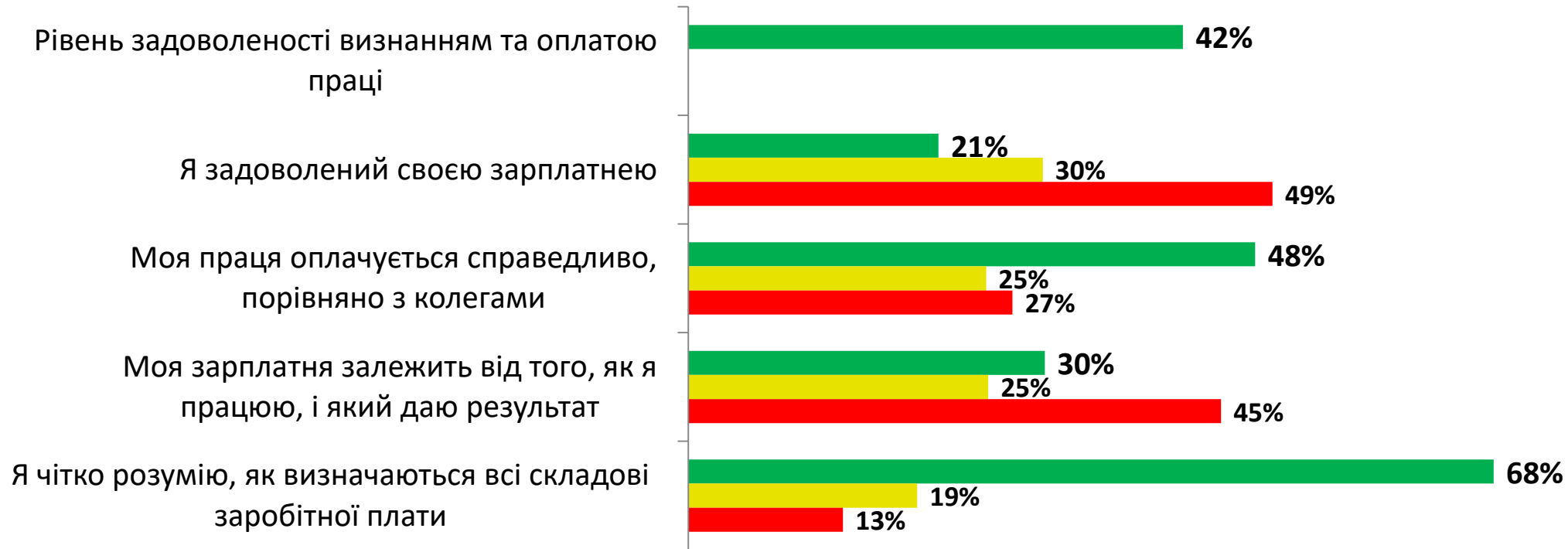
Висновок: чинник кар'єрних можливостей — один із найуразливіших для залученості та мотивації; залишається значний запас для зростання. Зона розвитку: зробити шляхи зростання видимими й прозорими — чіткі критерії переходів, регулярні оголошення внутрішніх вакансій, наставництво та ротації — щоб більше працівників реально бачили свій наступний крок.

Кар'єрні можливості є потужним драйвером залученості й мотивації — цей напрям потребує послідовного посилення.

Визнання та оплата праці



■ абсолютно згоден, скоріше згоден ■ частково згоден, частково ні ■ абсолютно не згоден, скоріше не згоден

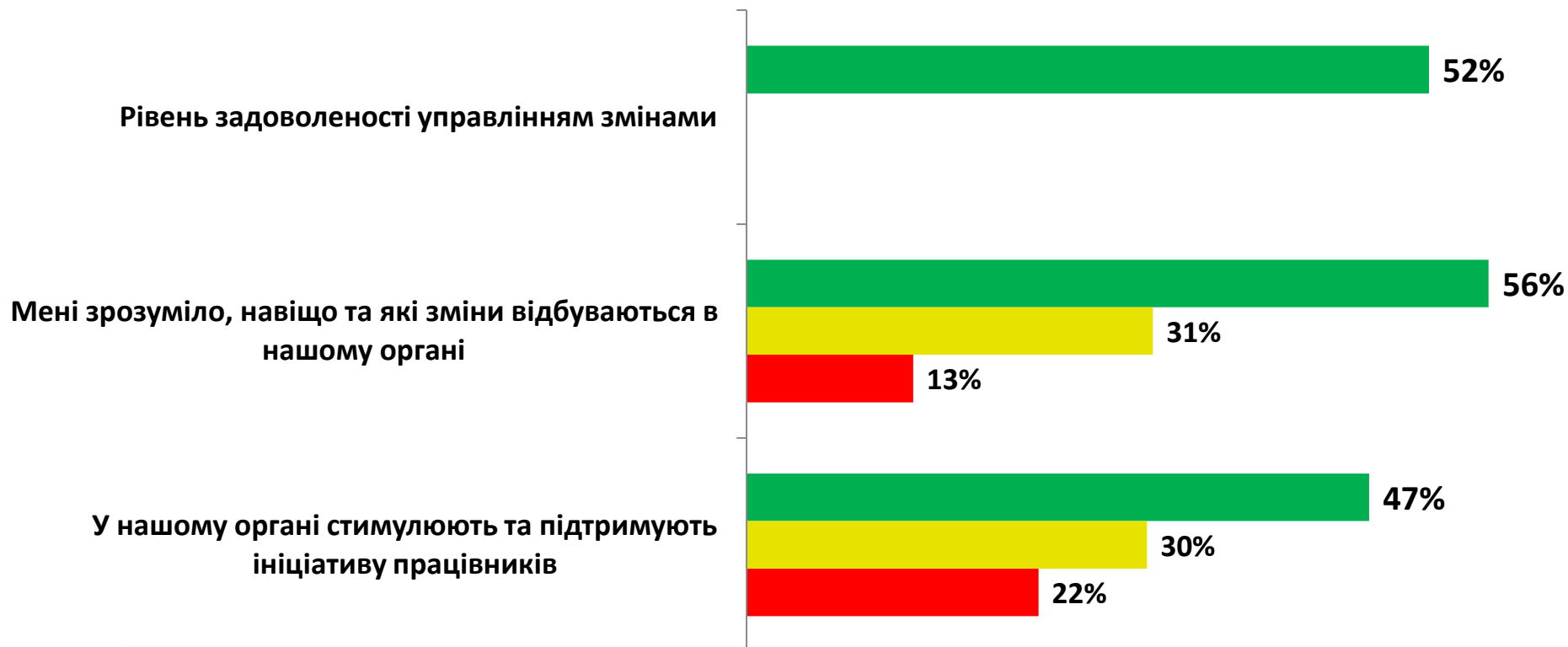


У 2025 році 42 % працівників задоволені визнанням та оплатою праці, у 2024 році - 45 %. Справедливість оплати порівняно з колегами: 48 % погоджуються, 25 % — частково, 27 % — не згодні. Лише 30 % упевнені, що оплата залежить від якості та результатів роботи; майже половина з цим не погоджується. Позитивний момент — прозорість: 68 % чітко розуміють, як визначаються всі складові заробітної плати. Загалом тема визнання та оплати залишається чутливою й входить до ТОП-10 найнижче оцінених факторів. Висновок: базова задоволеність оплатою низька, а прив'язка до результатів слабка — це знижує мотивацію. Водночас є підґрунтя для покращень завдяки достатній прозорості системи.

■ абсолютно згоден, скоріше згоден

■ частково згоден, частково ні

■ абсолютно не згоден, скоріше не згоден

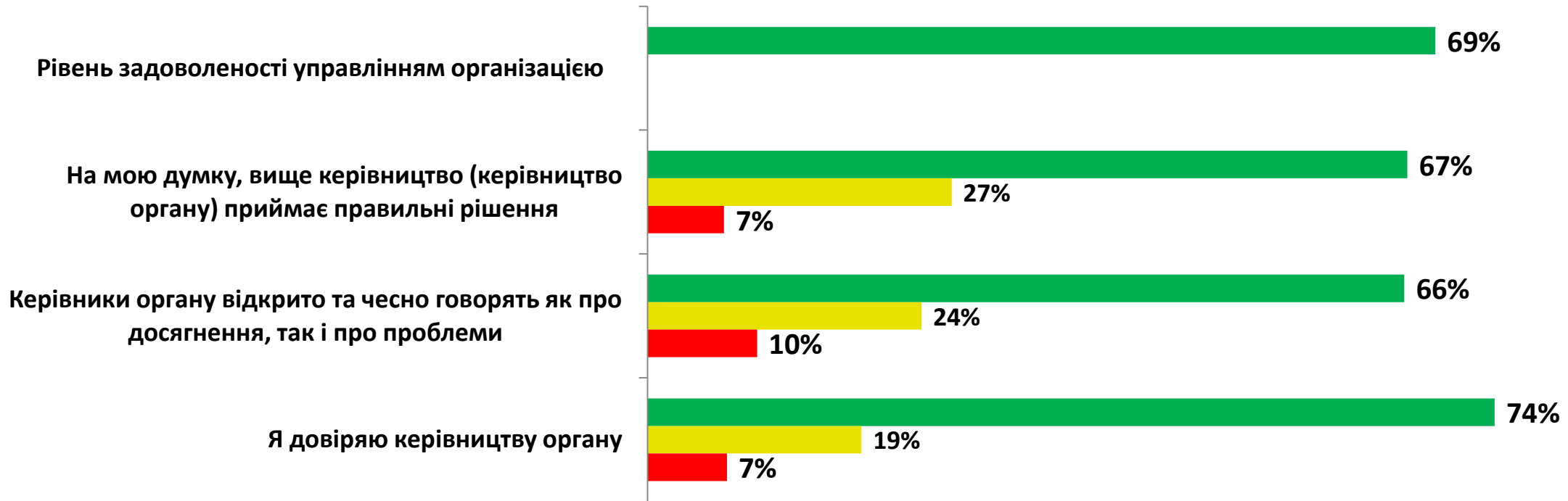


Рівень задоволеності управлінням змінами — 52 %, це означає, п'ятеро з десяти працівників задоволені тим, як у ДПС управляють та впроваджують зміни. Комунікація змін: трохи більше половини працівників — 56 % розуміють, навіщо й які зміни відбуваються; 31 % відповіли «частково згоден/частково ні», 13% — не згодні. Потрібно посилити завчасні та зрозумілі пояснення цілей та етапів змін.

Підтримка ініціатив: 47 % вважають, що ініціативи в ДПС підтримують; 30 % — частково; 22 % — не згодні. **Понад половину - 52 % не відчують достатньої підтримки.** Простір для ініціатив слід розширювати, щоб краще залучати персонал до процесу змін.

Ключова зона розвитку: чітка комунікація щодо змін і системна підтримка ініціатив (відкриті обговорення, визнання, ресурси на реалізацію.)

■ абсолютно згоден, скоріше згоден ■ частково згоден, частково ні ■ абсолютно не згоден, скоріше не згоден



Рівень задоволеності управлінням організацією — 69 %.

74 % працівників довіряють керівництву ДПС; 66 % вважають, що керівники ДПС відкрито та чесно говорять про досягнення та проблеми; 24 % не можуть визначитися з цим питанням.

Працівники довіряють керівництву Служби, втім необхідно й надалі системно покращувати інформування про управлінські рішення та продовжувати розвиток системи внутрішніх комунікацій для підтримки та зростання довіри до керівництва.

Огляд задоволеності за ключовими факторами



Огляд задоволеності за ключовими факторами.

Сильні: Безпосередній керівник — 85 %; Команда — 80 %; Управління результативністю — 77 %.

Середина: Організація праці — 70 %; Професійний розвиток та навчання — 69 %; Управління організацією — 69 %; Крос-функціональна взаємодія — 67 %.

Зони ризику: Кар'єрні можливості — 50 %; Визнання й оплата праці — 42 %.

Висновок. Сильні — робота з керівником і командами. Слабкі — кар'єра, оплата, автономія. Зона розвитку. Кар'єра: прозорі траєкторії, внутрішні вакансії, наставництво/ротації. Оплата: справедливість і зв'язок «результат → оплата», чіткі грейди. Автономія: більше делегування й участі в ухваленні рішень.

Висновки

Більш ніж 10 000 співробітників ДПС взяли участь в опитуванні з 20 серпня до 15 вересня 2025 року.

До опитування долучилися 51 % працівників від фактичної чисельності Служби. Висока активність співробітників демонструє довіру до керівництва Служби та бажання висловити свою думку.

Опитувальник включав 51 запитання по 14 факторах залученості та задоволеності умовами праці, що характеризує стан корпоративної культури Державної податкової служби України.

Представлені всі категорії працівників:

- за категоріями посад,
- рівнем посад та віком;
- працівники центрального апарату
- територіальних органів

У 2025 році щорічне опитування доповнено розділами щодо аналізу двох тематичних напрямів: «Сприйняття, ресурси та подолання стресу на роботі» та «Безбар'єрність у роботі ДПС: знання, досвід, потреби в навчанні». Опитувальник 2025 року містив 70 запитань: 51 — основний блок залученості (14 факторів), 9 — модуль «Стрес», 10 — модуль «Безбар'єрність».

Залученість працівників ДПС залишається на високому рівні — 60 %. Працівники вважають свою роботу цікавою та важливою для країни. Вони відчують гордість за те, що працюють державними службовцями.

Переважна більшість опитаних планує працювати в ДПС і надалі. Разом з тим 49 % готові рекомендувати ДПС як роботодавця, що має добру репутацію.

Висновки

Одним з вагових факторів задоволеності співробітників є команда, колектив. Рівень задоволеності командою становить 80 %.

Загальна залученість працівників вища, ніж вимушена та нормативна лояльність — працівники готові прикладати зусилля для виконання своїх задач, а не просто вимушені працювати у Службі. У той же час показник емоційного ставлення до Служби, ідентифікації з нею, вищий, ніж показник загальної залученості. Переважна більшість працівників вважає свою роботу важливою та цікавою. Емоційне ставлення до Служби традиційно вище за загальну залученість — 76 %. Співробітники відчують позитивні емоції щодо організації та своєї роботи: 72 % пишаються тим, що працюють на державній службі, 79 % зазначають, що їм подобається їхня робота, 91 % вважають свою роботу важливою для людей і країни.

63 % оцінюють репутацію свого державного органу як добру. 79 % працівників планують і надалі працювати в ДПС. 60 % повідомляють, що виконують цікаві завдання; 49 % відчують натхнення робити більше, ніж вимагається. 62 % висловлювали пропозиції щодо покращення методів роботи.

Порівняно з 2024 роком: загальна залученість — 60 %; у 2024 році було 67 %.

У 2025 році показники емоційної залученості залишаються високими, однак нижчі за 2024 рік.

- ✓ Рівень емоційної залученості до державної служби — 76 %; у 2024 році було 80 %
- ✓ Частка тих, хто пишається роботою державного службовця, — 72 %; у 2024 році було 76 %.
- ✓ «Мені подобається моя робота» — 79 %; у 2024 році було 85 %.
- ✓ Сприйняття репутації свого органу — 63 %; у 2024 році було 67 %.
- ✓ Оцінка важливості власної праці для людей і країни — 91 %; у 2024 році було 93 %.
- ✓ Рівень вимушеної та нормативної лояльності — 51 %; у 2024 році було 55 %.
- ✓ Про труднощі з пошуком рівноцінної альтернативи кажуть 42 %; у 2024 році було 48 %.
- ✓ Готових перейти на іншу роботу за кращих умов — 36 %; у 2024 році було 43 %.

Висновки

Рівень вимушеної та нормативної лояльності — 51 %. Менше працівників відчують бар'єри до зміни роботи. Про труднощі з пошуком рівноцінної альтернативи кажуть 42 %; у 2024 році було 48 % — менше на 6 пунктів, тобто складнощів відчують менше. Проте, якщо мова не про будь-яку роботу, а про ту, що цілком влаштовує, її змогла б знайти лише половина респондентів.

Водночас 86 % респондентів вважають, що звичка до роботи та колективу є важливим фактором під час прийняття рішення про зміну роботи.

Переважає більшість працівників — 85 % задоволена безпосереднім керівником: його поведінка щодо підлеглих з повагою, здатність чітко ставити завдання та забезпечувати дієвий зворотний зв'язок. 87 % це підтверджують; 85 % відзначають, що зворотний зв'язок допомагає в роботі.

Чотири питання цього фактора увійшли до ТОП-10 за рівнем оцінок у 2025 році.

Загалом, фактор «Безпосередній керівник» — один із найсильніших.

Автономія працівників та вплив на кінцевий результат — 52 %. Половина працівників задоволена своїм рівнем впливу на загальний результат. 51 % мають достатню самостійність у межах повноважень і ухвалюють рішення без очікування погодження.

71 % відзначили, що керівники цікавляться думкою підлеглих; водночас вплив на рішення керівника залишається на низькому рівні — 35 %.

Ключова зона розвитку. Посилити ініціативність і самостійність працівників, розширювати автономію та делегування; запровадити дієві механізми участі в ухваленні управлінських рішень; лінійним керівникам частіше цікавитися думкою підлеглих і делегувати повноваження.

Висновки

Організація праці. Рівень задоволеності організацією праці у 2025 році становить 70 %, це означає: сім із десяти працівників задоволені організацією праці. Це достатньо високий показник.

80 % вважають, що робочий час не марнується на зайве.

67 % респондентів зазначають, що наявні процедури та методи роботи підтримують ефективність.

59 % мають змогу планувати свою роботу протягом тижня. Більшість співробітників (75 %) вважає, що мають усе необхідне для виконання завдань. Зоною розвитку лишається питання планування.

67 % респондентів вважають, що рівень крос-функціональної взаємодії між підрозділами Служби задовільний.

Більш ніж половина — 63 % працівників можуть вирішувати питання взаємодії з іншими підрозділами без втручання керівника.

Отримання необхідної інформації та допомоги від колег — 72 % співробітників відзначають як позитивний фактор. Показник залишається стабільним упродовж кількох років.

Актуальним залишається подальший розвиток крос-функціональної взаємодії щодо обміну інформацією та вирішення робочих питань.

Респонденти значно вище оцінюють взаємини у своїх колективах (у підрозділах, де працюють), ніж співпрацю між підрозділами. Команда — один із найвагоміших чинників задоволеності.

Фактор «Команда» стабільно входить до ТОП-10 найвищих оцінок; загальна оцінка у 2025 році — 80 %.

У 2025 році всі індикатори цього фактора тримаються близько 80 %.

Фактор задоволеності командою вагомо впливає на позитивне емоційне ставлення до роботи в ДПС та на плани щодо пошуку нового місця роботи.

Висновки

Рівень задоволеності управлінням результативністю у 2025 році становить 77 %.

79 % співробітників відповіли, що їхні цілі, завдання та KPI визначені на рік.

80 % працівників зазначили, що знають, що потрібно зробити, щоб виконати цілі та досягти KPI — показник на високому рівні.

73 % вважають, що керівники оцінюють KPI за чіткими й зрозумілими критеріями, а 76 % респондентів відзначають, що цілі досяжні та реалістичні для них.

Високі показники за цим фактором свідчать про системну роботу керівників у ДПС із постановки цілей та оцінки KPI. Регулярні навчальні заходи та комунікаційні зустрічі щодо оцінки результативності дають позитивний результат.

Рівень задоволеності навчанням та професійним розвитком — 69 %. Переважна більшість працівників — 75 % — зазначає, що професійний розвиток значною мірою підтримується керівниками, і що вони отримують підтримку у навчанні з їхнього боку. Це свідчить про високий рівень відчуття відповідальності з боку керівників і загалом позитивну тенденцію.

Близько двох третин — 63 % зазначають, що наявні навчальні курси відповідають їхнім потребам.

Водночас понад третина — 38 % не отримують «своє» навчання: 25 % — частково, 13 % — ні.

Понад дві третини — 68 % задоволені можливостями розвиватися як професіонали. Близько третини — 32 % не відчують достатніх шансів для розвитку: 22 % — частково, 10 % — ні.

Підтримка керівників у професійному навчанні та розвитку працює, однак системі бракує точного налаштування під індивідуальні потреби та зрозумілих маршрутів зростання. Потенціал — персоналізація контенту й прив'язка курсів до кар'єрних шляхів.

Висновки

Рівень задоволеності можливостями кар'єрного зростання — 50 %. Можливості кар'єрного зростання — один із ключових чинників незадоволеності в ДПС: приблизно половина працівників задоволена; інша частина — невпевнена або незадоволена. 43 % працівників прямо зазначають, що не бачать для себе кар'єрних перспектив протягом 2–3 років: 32 % — бачать. При цьому 56 % респондентів погоджуються, що їхня кар'єра в першу чергу залежить від власних умінь та якості праці (ще 22 % — частково). 63 % зазначають, що розуміють необхідні кроки для кар'єрного зростання (ще 24 % — частково).

Кар'єрні можливості — один із найуразливіших чинників для залученості та мотивації.

Зона розвитку: зробити шляхи зростання видимими й прозорими — чіткі критерії переходів, регулярні оголошення внутрішніх вакансій, наставництво та ротації — щоб більше працівників реально бачили свій наступний крок. Кар'єрні можливості є потужним драйвером залученості й мотивації — цей напрям потребує послідовного посилення. Працівники зазначають, що цей фактор для них дуже важливий. Впровадження процедур та інструментів кар'єрного зростання співробітників Служби може стати ключовим важелем значного підвищення рівня задоволеності та залученості персоналу ДПС у наступні роки.

Менше половини працівників — 42 % задоволені визнанням та оплатою праці. Майже половина працівників вважає, що отримує недостатньо.

Незадоволення стосується не лише рівня заробітної плати, а й справедливості оплати. Менше половини респондентів вважають свою заробітну плату справедливою порівняно з колегами: 48 % погоджуються, 25 % — частково, 27 % — не згодні. Лише 30 % упевнені, що оплата залежить від якості та результатів роботи; майже половина з цим не погоджується. Позитивний момент — прозорість: 68 % працівників чітко розуміють, як визначаються всі складові заробітної плати.

Базова задоволеність оплатою невисока, а прив'язка до результатів слабка — це знижує мотивацію. Водночас є підґрунтя для покращень завдяки достатній прозорості системи. Рівень задоволеності визнанням та оплатою праці й надалі залишається важливим питанням для працівників Служби. Фактор «Визнання та оплата праці» залишається в ТОП-10 найнижче оцінених факторів

Висновки

Рівень задоволеності управлінням змінами — 52 %: приблизно п'ятеро з десяти працівників задоволені тим, як у ДПС управляють та впроваджують зміни. Щоб зміни відбувалися без опору, потрібно посилювати інструменти та процеси залучення персоналу до змін.

Актуальною залишається комунікація щодо змін, які плануються до втілення, адже лише 56 % працівників розуміють, які зміни відбуваються у Службі; 31 % відповіли «частково згоден/частково ні», 13 % — не згодні. Потрібно посилити завчасні та зрозумілі пояснення цілей, етапів і ролей.

Підтримка ініціатив: 47 % респондентів вважають, що у ДПС підтримують ініціативу працівників; отже, 52 % не відчують достатньої підтримки (30 % — частково, 22 % — не згодні). Майже половина працівників не відчуває та підтримки та потребує розширення простору для ініціативи

Ключова зона розвитку: чітка комунікація щодо змін і системна підтримка ініціатив (відкриті обговорення, визнання, ресурси на реалізацію).

Рівень задоволеності управлінням організацією високий — 69 %.

74 % працівників довіряють керівництву ДПС. 66 % вважають, що керівники ДПС відкрито та чесно говорять про досягнення та проблеми; 24 % не можуть визначитися з цим питанням.

Працівники довіряють керівництву Служби, і це важливий показник для впровадження змін та підвищення залученості й ефективності персоналу Служби. Втім, необхідно й надалі поліпшувати комунікацію щодо рішень керівництва ДПС та розвивати систему внутрішніх комунікацій для підтримки та зміцнення довіри до керівництва. Позитивно: більшість працівників довіряє керівництву та відзначає відкритість комунікацій — це міцний фундамент для подальших змін і зростання залученості.